

# Yönetim Kuramları

Prof. Dr. M. Şerif ŞİMŞEK - Prof. Dr. Adnan ÇELİK

## ✦ Yöneticilerin Yönetim Kuramları

### ✦ Yönetim Kuramları

#### - Geleneksel Yönetim Kuramı (Klasik Yaklaşım)

- Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

- Yönetim Süreci Yaklaşımı

- Bürokrasi Yaklaşımı

#### - İnsan İlişkileri Okulu ( Neoklasik Yaklaşım)

- Hawthorne Deneyleri ve İnsan İlişkileir Yaklaşımı

- Grup Dinamikleri

#### - Modern Yönetim Kuramı

- Sistemler Yaklaşımı

- Durumsallık Yaklaşımı

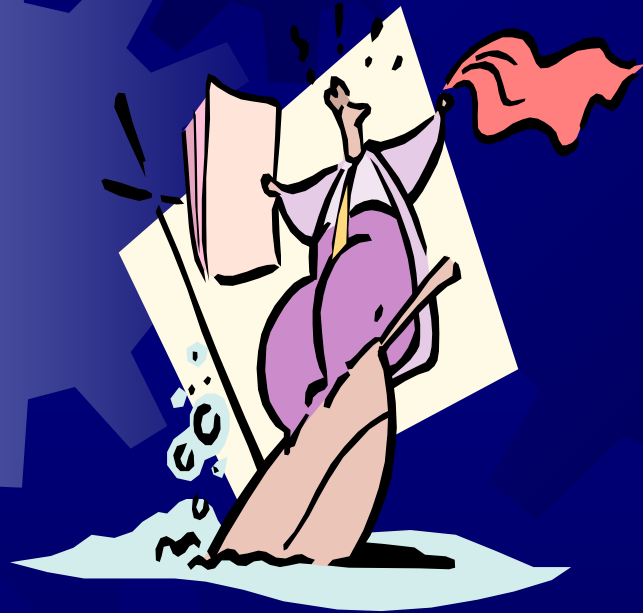
✦ Yöneticilerin karar ve davranışlarını etkileyen ve dolayısıyla onların uygulamalarına yansımak suretiyle yönetim tarzlarını şekillendiren insana ilişkin bir takım değer yargıları ve varsayımlar bulunmaktadır.

✦ Örneğin; “başında amiri bulunmayan işgören oyuna dalar” ya da “bir işin tam ve mükemmel olmasını istiyorsanız kendiniz yapınız”



- ✱ **Bir kuram**, bazı durumlar ve koşullar altında bir kimse veya bir şeyin nasıl ve neden böyle davrandığı, meydana geldiği veya tepki gösterdiğini az çok mükemmel bir şekilde açıklaması biçiminde ifade edilebilir
- ✱ Ortaya konan bu kuramlardan her biri tek bir yöneticinin görüş ve düşüncelerini yansıtmaktan çok, büyük bir yönetici kitlesinin yönetime ilişkin düşüncelerini yansıttıkları söylenebilir.
- ✱ Yönetim kuramlarını geliştiren bazı yönetim düşünürleri, kendi kişisel araştırma ve deneylerine dayanarak yönetici kuramlarının yalnızca ne olduklarıyla değil aynı zamanda ne olmaları gerektiğiyle ilgilenmişlerdir.

# Yönetim Kuramları



- ✦ Yönetim kuramları esas itibariyle, endüstri devriminden sonra ve özellikle de 1900 lerden itibaren sistemli bir şekilde gelişmeye başlamış ve yönetimin belirli ilke ve kurallara sahip bir çalışma alanı olarak kendini kabul ettirmesi de içinde bulunduğumuz yüzyılda olmuştur.

# 1. Geleneksel Yönetim Kuramı

- ✦ Geleneksel yönetim kuramı adı altında, esas itibariyle üç temel yaklaşım üzerinde durulur. Bunlar; öncülüğünü Frederick W. Taylor'un yaptığı "Bilimsel Yönetim veya Taylorizm" yaklaşımı, Henri Fayol'un öncülüğünde geliştirilen "Yönetim Süreci" yaklaşımı ve nihayet Max Weber tarafından geliştirilip daha sonraları başka düşünürlerce geliştirilen "Bürokrasi" yaklaşımıdır.
- ✦ Ancak, geleneksel yönetim kuramlarına damgasını vuran yaklaşım, Taylor ve arkadaşlarının geliştirdikleri "Bilimsel Yönetim" akımı olmuştur.

# 1. Geleneksel Yönetim Kuramı

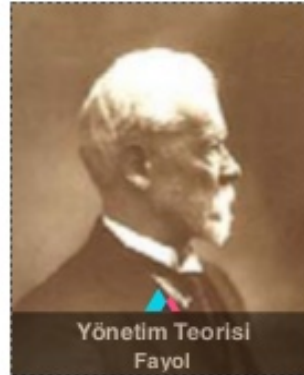
## Klasik Yönetim Yaklaşımı

Üç grupta incelenmektedir.



**Bilimsel Yönetim**  
Taylorizm

Bilimsel Yönetim: Üretim süreçlerinin planlanması ve kontrolünü kapsamaktadır.



**Yönetim Teorisi**  
Fayol

Yönetimsel Teori: grubun, ekibin hiyerarşik olarak yapılanmasını kapsamaktadır. Organizasyonun yönetimsel yapılanmasını sağlar



**Bürokrasi Modeli**  
Weber

Bürokratik Model: İş etkinliği ve verimlilikle ilgilenilmesi ve dış faktörlerdeki değişikliklerin göz önüne alınmaması gerekliliğini iletir.



AHMET  
BELIKTAY

# \*\*\*Geleneksel Yönetim Yaklaşımının Başlıca

## Varsayımları (insan için)

- ✱ İnsanlar hemen her zaman rasyonel davranırlar. İnsanlar duygularıyla değil akıllarıyla karar verir ve ekonomik çıkarlarını daima ön planda tutarlar.
- ✱ İnsanlar doğuştan tembel olup çalışmayı sevmezler. Bu nedenle verimlilikte bir artış ancak sıkı bir denetimle sağlanacaktır.
- ✱ İşgörenler birinci planda maddi gereksinimlerini tatmin etmek için çaba gösterirler. (homo economicus)
- ✱ Ortalama bir işgören başkaları tarafından yönetilme ihtiyacı duyar ve detaylı bir yönverme ve denetim süreci olmadan gücünü başkalarının gücü ile uyumlaştıramaz.
- ✱ İşgören için iş güvenliği; karar verme ve iş başında özgürce davranabilmekten çok daha büyük önem taşır.



# \*\*\*Geleneksel Yönetim Yaklaşımının Başlıca

## Varsayımları (örgüt için)

- Bir örgütün verimliliğinin yükseltilmesi tamamıyla teknik bir sorun olup kit kaynakların en ekonomik şekilde kullanılmasına bağlıdır.
- Örgütte işlemler en ince noktasına kadar belirlendiği takdirde işçiler daha üretken biçimde çalışır ve buna bağlı olarak örgütsel verimlilik artar.
- Gelecek hakkında kesin bilgiler edinmek ve bu bilgilere dayanarak örgütsel eylemlere ilişkin ayrıntılı planlar hazırlamak mümkündür ve gereklidir.
- Yönetim örgüt üyelerinin insana ilişkin sorunlarıyla değil, fakat işe ilişkin sorunlarıyla ilgilenmelidir.
- Uzmanlaşma, her işçinin belirli bir işte ustalık kazanmasını mümkün hale getireceğinden bireysel ve dolayısıyla örgütsel verimliliği yükseltmede gerekli ve yararlı bir olgudur.
- Örgütte otorite ve karar verme yetkisi en yüksek kademe yöneticide toplanmalıdır. Üst kademe yöneticisi bu otoritenin bir kısmını daha alt kademelere istediği ve gerekli gördüğü ölçüde devredebilir.
- Yönetim fonksiyonları insan ve çevre unsurları dikkate alınmaksızın her yerde ve her zaman geçerli bilimsel prensiplere uygun olarak yerine getirilmelidir.

## a. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı (Taylorizm)

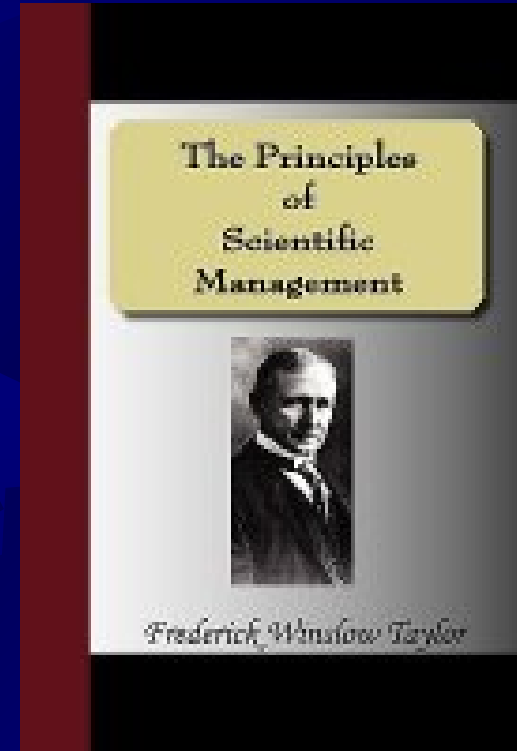
- ✦ Birinci dünya savaşından önceki yıllarda Amerikan ekonomisindeki hızlı gelişme ve büyümeye karşılık, kullanılan üretim tekniklerinin bilimsellikten uzak oluşu Taylor'u bu konuda araştırmaya yöneltmiş
- ✦ İşlerin dizaynı ve yapıma şeklinin mühendislik açısından ve bilimsel olarak incelenip yeniden düzenlenmesi ile hem verimliliğin artacağına, hem de işletme ve işçilerin bu yeni düzenden daha fazla pay elde edeceklerine inanan Taylor; mülkiyeti kendisine ait bir şirketin fabrikalarında deneyleri ile bu inancını uygulama alanına aktarma olanağı bulmuştur.

## a. Bilimsel Yönetim Yaklaşım

Taylor



Bilimsel Yönetim İlkeleri  
(The Principles of  
Scientific Management)  
(1911)



# Bilimsel Yönetim Akımının Belli Başlı İlkeleri

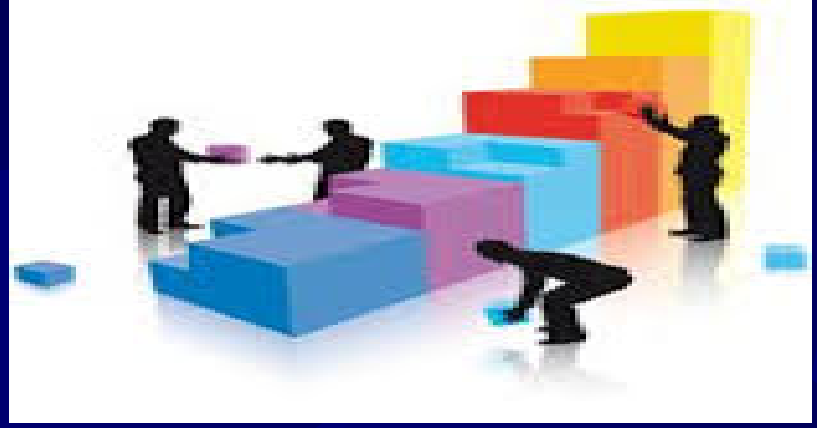
1. Örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde işgörenler ile yönetici personel gelişmiş güzel çalışma yerine, bilimsel ilkelere uygun biçimde çalışmalıdırlar

2. Örgütsel faaliyetler rastgele ve başı bozuk şekilde değil, fakat birbiriyle tutarlı ve koordineli biçimde icra edilmelidir.
3. Örgütsel amaçlara ulaşma çabalarında bireylerin birbirlerinden bağımsız ve kişisel çalışma yapmaları yerine, karşılıklı yardımlaşma ve işbirliği içinde faaliyet göstermelidirler.
4. Örgütler ve onların yönetimleri düşük verimliliği kabullenmek yerine bunu reddetme ve ulaşılabilecek en yüksek verimliliği sağlamaya çalışmalıdırlar
5. Tüm örgüt üyeleri mümkün olan en yüksek verimlilik düzeyine ulaşabilmeleri için iş başında sürekli olarak eğitilmelidirler.

# Söz konusu bu ilkelerin gerçekleştirilmesinde izlenen yollar

- ✱ Her iş kendini oluşturan unsurlarına ayrılmalıdır.
- ✱ Daha sonra standartlaştırılmış işleri yapabilecek fiziki ve zihni yeteneği yeterli olan kişiler seçilmelidir.
- ✱ Seçilen bu kişiler eğitime tabi tutulmak suretiyle işi öngörülen tarzda yapabilecek hale getirilmelidir.
- ✱ Belirli bir işin tek tek her parçasında uzmanlaşılmalıdır.
- ✱ İşletmedeki bütün işler planlanıp programlanmalıdır.
- ✱ Teşvik edici ücret sistemleri geliştirilmelidir.
- ✱ Yönetim, bu aşamadan sonra oluşan sistemin işleyişini sürekli olarak denetlemelidir.

# \*\*\*\*Bilimsel Yönetim Yaklaşımı



- ✦ Gelişigüzelik yerine BİLİMSEL YÖNETİM!
- ✦ Bozukluk yerine AHENK VE KOORDİNASYON!
- ✦ Bireysellik yerine İŞBİRLİĞİ!
- ✦ Düşük Verimlilik yerine MAX OUTPUT!
- ✦ Yüksek Verimlilik için ÇALIŞANLARIN EĞİTİMİ!

s.139 son paragraf



➤ İşleri parçala!

- Parçaları bilimsel olarak incele!
- Parçaları standartlaştır!
- Parçaları birleştir!
- Personeli yerleştir!
- Teşvik et!
- Bilimsel olarak kontrol et!



# Bilimsel Yönetim Yaklaşımının Yönetim Bilimine Katkıları

- ✱ İş dizaynı ve standartlaşma
- ✱ Fonksiyonel formenlik (ustabaşılık)
- ✱ Amaca ulaşmak üzere işbirliği yapan grup bireylerinden her birinin en iyi yapabilecekleri tek bir işte veya o işin bir kısmında **uzmanlaşmaları** verimliliğe önemli ölçüde katkı sağlayacaktır
- ✱ Zaman ve hareket etüdü gibi geliştirilen pek çok tekniğin yalnızca fabrika ve atölye düzeyinde değil fakat diğer tip örgütlerde de uygulanabileceğini göstermiştir
- ✱ Yönetimde Meslekleşme

- Hareket ve Zaman Etütleri
- İş Standartlaştırması
- Teşvikli Ücret Sistemi
- Fonksiyonel Formenlik



# Bilimsel Yönetim Yaklaşımının Taşıdığı Sınırlılıklar

- ✦ Taylor tarafından "fikri devrim" olarak nitelendirilen "çıkarbirliği ve barış içinde birlikte çalışma" uygulamada ne yazık ki ancak kısmen gerçekleşebilmiştir
- ✦ Bu yaklaşımın insan unsuruna gösterdiği ilgi, diğer üretim faktörlerinden farklılığı ve üstünlüğü açısından değil daha çok insanın çalışma gücünü (üretim faktörü olarak) etkileyen **değişkenler** açısından olmuştur.



Kişinin kapasitesi  
Görevi başarmak için gerekli zaman  
Kas gücünün dayanıklılığı

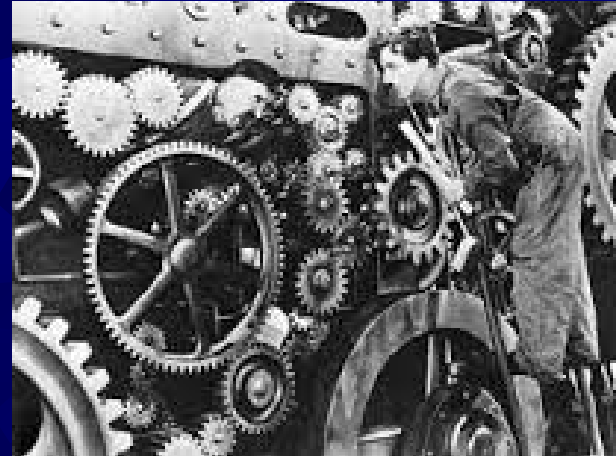
# Bilimsel Yönetim Yaklaşımının Taşıdığı Sınırlılıklar

- ✦ İnsanı sadece üretim faktörlerinden biri olarak görerek işgörenlerin sosyo-psikolojik gereksinimlerini görmezlikten gelmişlerdir.



# Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

- ✦ Ayrıntılı bir örgüt kuramı olarak görülmemeli
- ✦ Daha çok örgütün alt kademelerinde, atölye ve fabrika düzeyinde işlerin bilimsel olarak incelenmesi, bunlara uygun standartların geliştirilmesi, özendirici ücret sistemlerinin oluşturulması gibi konularla ilgili ilkelerin geliştirilmesi




## b. Yönetim Süreci Yaklaşımı

- ✦ Bilimsel yönetim temsilcilerinin daha çok fabrika düzeyinde iş tasarımı ve işlerin yapılma şekliyle ilgilenip birey ve örgütün verimliliğini yükseltmeyi hedef almalarına karşılık, Henri Fayol örgütün tamamını ele alarak iyi bir örgüt tasarımı ve yönetim ilkelerini geliştirmeye çalışmıştır .
- ✦ Günümüzde Henri Fayol, yalnızca iyi bir örgüt yapısının oluşturulmasında temel alınacak ilkeleri ilk kez ortaya koyan bir kişi olmak açısından değil fakat aynı zamanda yönetimin bütün alanları ile ilgili kalıcı ilkeler geliştirmesi yönünden de geleneksel örgüt ve yönetim bilimcisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Henri Fayol;

Doğal bilimlerdeki kadar kesin olmasa da **yönetimin** dünyanın her tarafında aynı nitelikler gösteren bir süreç olduğunu orta koymuştur



- 
- ✦ Yönetim süreci yaklaşımı da tıpkı bilimsel yönetim gibi **ekonomik etkinlik** ve **rasyonellik** fikrini esas almıştır
  - ✦ Yönetim süreci yaklaşımı yalnızca işletmenin statik yönünü oluşturan örgüt yapısının çeşitli yönleriyle değil, fakat aynı zamanda işletmenin dinamik yönünü oluşturan yönetimin bütün alanları ile ilgili belirli ilkeler geliştirmeye çalışmış olması açısından bilimsel yönetimden ayrılmaktadır.



✦ Henri Fayol'a göre işletmenin belli başlı faaliyetleri altı grupta toplanabilmektedir;

«Genel ve Endüstriyel Yönetim»(1918) kitabı

- teknik faaliyetler(üretim faaliyetleri)
- ticari faaliyetler (alım,satım)
- mali faaliyetler (para bulma ve kullanma)
- muhasebeye ilişkin faaliyetler
- güvenlik faaliyetleri (işyeri ve işgörenlerin risklere karşı korunması)
- yönetim faaliyetleri (diğerlerinden farklı, en soyut olanı)\*\*\*\*\*

★ Fayol, Yönetimi birbirini izleyen çeşitli fonksiyonlardan meydana gelen bir süreç olarak kabul etmiş ve söz konusu sürecin kapsamına giren faaliyetleri de kendi arasında

- planlama,
- örgütleme,
- emir-komuta veya yürütme ,
  - koordinasyon ve
  - kontrol

olarak beşli bir ayrıma tabi tutmuştur.

# Fayol'a göre Yönetim;

Örgütsel amaçlara ulaşmak için örgütsel faaliyetlerin **planlanması**(planning), **örgütlenmesi**(organizing), **yürütülmesi**(commanding), **eşgüdümlenmesi**(coordinating) ve **denetlenmesi**(controlling) şeklinde icra edilen bir süreç



✱ Bu sınıflandırmaya benzer bir sınıflandırmada **Luther Gulick** tarafından verilmiştir. Buna göre yönetim fonksiyonları POSDCORB olarak da ifade edilen;

- ❑ Planlama (planning)
- ❑ Örgütlenme (organizing)
- ❑ personel bulma, yerleştirme, yetiştirme (staffing)
- ❑ emir-komuta (directing)
- ❑ Koordinasyon (coordinating)
- ❑ Raporlama (reporting)
- ❑ Bütçeleme (budgeting)

faaliyetlerinden oluşmaktadır.

# Fayol'un Örgüt ve Yönetime İlişkin İlkeler Dizisi

## \* İş bölümü ve uzmanlaşma

İşin çok küçük birimlere bölünüp her birinin bir işgören tarafından yapılması → Uzmanlaşma



Tekrarlar sayesinde işte ustalık ve hız kazanılır. İşi en iyi bilen kişi olarak işe derinlemesine nüfuz edilip denetim altına alınabilir



# Fayol'un Örgüt ve Yönetime İlişkin İlkeler Dizisi

## \* Yetki ve sorumluluk

Yetki: Emir verme hakkı ve yaptırma gücü (Yetki arttıkça sorumluluk da artar)



Yöneticinin belirli bir statüyü işgal etmekten doğan resmi yetkisi



Kişilik, deneyim, uzmanlık ve moral gücünden kaynaklanan resmi olmayan yetki (asıl yetki)\*\*\*

# Fayol'un Örgüt ve Yönetime İlişkin İlkeler Dizisi

## \* Disiplin

İşçi ile yönetim arasındaki anlaşmadan doğan ve işgörenlerin belirli kural ve yöntemlere uymasını öngören itaat ve saygı ilişkileri



- Örgütün her düzeyinde iyi yöneticilerin varlığı
- Yöneticilerle işgörenler arasında düzenin sağlanması konusunda fikir birliğinin bulunması
- Denetim organlarının uygulanacak yaptırımların açıkça ortaya konması ve objektif biçimde uygulanması

# Fayol'un Örgüt ve Yönetime İlişkin İlkeler Dizisi

## \* Kumanda birliği

Her işçinin görevi ile ilgili tek bir amirden emir alması



# Fayol'un Örgüt ve Yönetime İlişkin İlkeler Dizisi

## \* Yürütme birliği

Aynı amaca yönelmiş insan grupları ile bu gruplar tarafından yerine getirilecek faaliyetlerin belirli bir plan içinde ve yalnızca bir yönetici tarafından yürütülmesi

# Fayol'un Örgüt ve Yönetime İlişkin İlkeler Dizisi

- \* **Örgüt çıkarlarının bireysel çıkarlar üzerinde tutulması**

İşletmenin ulaşmaya çalıştığı genel amaçların bireysel amaçlardan önce gelmesi



# Fayol'un Örgüt ve Yönetime İlişkin İlkeler Dizisi

## ✦ Personelin ödüllendirilmesi

- Ödemenin adil olması
- Ödüllendirmenin çalışkan ve nitelikli işçileri destekleyici türde olması
- En düşük ile en yüksek ödemeler arasında belirli bir oranın bulunması ve aradaki farkın çok büyük olmaması



# Fayol'un Örgüt ve Yönetime İlişkin İlkeler Dizisi



## \* Merkezileşme

Her türlü kararın örgütün en üst kademelerinde alındığı ve alt kademelere karar alma özgürlüğünün verilmediği örgüt ve yönetim biçimi

Fayol'a göre:

Üst düzey yöneticiler en son yetki ve sorumluluğu kendi ellerinde tutmalı ve astlara yalnızca işlerini başarıyla yapabilecekleri kadar bir yetki devretme yoluna gitmeli

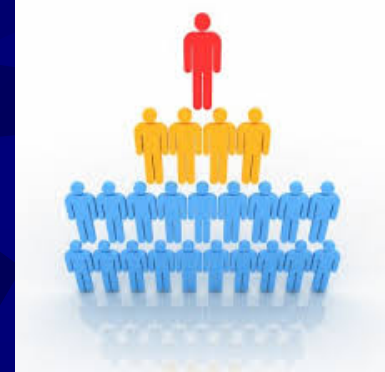
# Fayol'un Örgüt ve Yönetime İlişkin İlkeler Dizisi

## \* Hiyerarşik düzen

Her alt kademedeki görevin bir üst kademedeki görevin denetim ve gözetimine verilmesi



Örgüt içindeki emirler ve resmi haberleşme otorite hattını takip eder



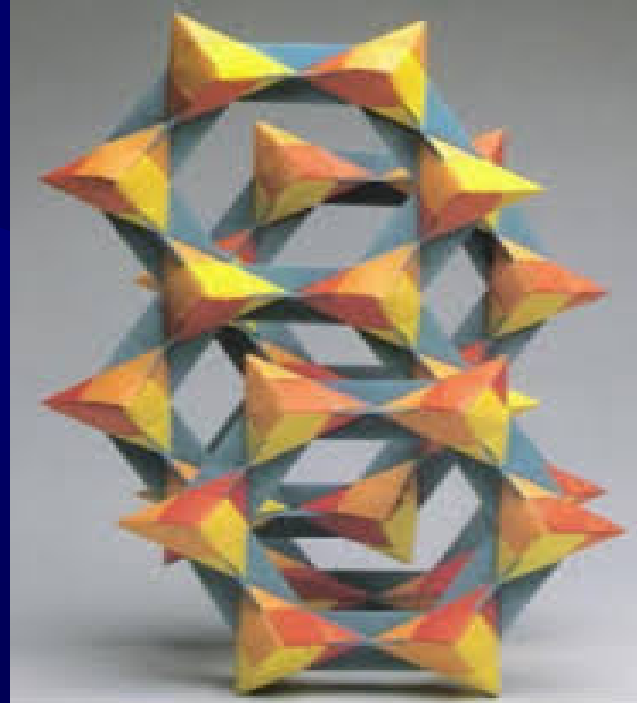
**\*\*\*\* Kısa Devre İlkesi = Fayol Köprüsü**

Bürokrasi azalacak, astların inisiyatif kullanmaları teşvik edilecek

# Fayol'un Örgüt ve Yönetime İlişkin İlkeler Dizisi

## \* Düzen

Hammaddeler, aletler, araçlar ve insanların uygun zamanda ve uygun yerlerde olmalı



# Fayol'un Örgüt ve Yönetime İlişkin İlkeler Dizisi

## \* Eşitlik

Belirli bir hak ve adalet anlayışı içinde hazırlanmış kuralların aynı anlayışla uygulanması

İşlerin yerine getirilirken işgörenlerin eşit ve samimi muameleye tabi tutulmaları



# Fayol'un Örgüt ve Yönetime İlişkin İlkeler Dizisi

- \* İşgören ve iş yaşamında istikrar ve dengenin sağlanması

Örgüt içinde bütün işlerin belirli kurallara bağlanması ve keyfilikten kurtarılması





# Fayol'un Örgüt ve Yönetime İlişkin İlkeler Dizisi

## \* Teşebbüs ruhu

Örgüt üyelerinin girişimcilik, inisiyatif ve yaratıcılıklarını teşvik edebilmek için yöneticide belirli becerilerin bulunması ve bu becerilerin amaca uygun biçimde kullanılabilmesi

# Fayol'un Örgüt ve Yönetime İlişkin İlkeler Dizisi

## \* Birlik duygusu

Çıkarların uyumlaştırılmasına yönelik eylem birliği



- Komuta birliği sağlanmalı
- Sözlü iletişim etkili bir şekilde kullanılmalı



## c. Bürokrasi Yaklaşımı

- ✦ 1900'lerin başlarında Alman sosyoloğu Max Weber tarafından geliştirilmiştir.
- ✦ Bir örgütsel yapı olarak bürokrasi günlük konuşmalarda kullanıldığı şekliyle işlerin görülmesini aksatan gereksiz yazışma ve zaman kayıplarına yol açan, bugün git yarın gel uygulamalarını doğuran bir kavramı ifade etmenin aksine; **ideal anlamda bir örgüt ve yönetim biçimi ve düzenini ifade eder.**

# WEBER'İN İDEAL BÜROKRASİSİNE AİT ÖZELLİKLER (s.157-158)

- a. Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü
- b. Açık ve seçik şekilde belirlenmiş hiyerarşik bir yapı
- c. Soyut kurallar dizisinin varlığı (ilke ve yöntemler)

Her kademedeki işlerin nasıl, ne zaman ve kimler tarafından yapılacağını ayrıntılı olarak belirler

## WEBER'İN İDEAL BÜROKRASİSİNE AİT ÖZELLİKLER

- d. Yöneticinin emrindekilerle duygusallığa dayalı ilişkilerden kaçınması
- e. Teknik yetenek temeline dayanan personel seçimi ve terfi

Personel işin gerektirdiği teknik bilgi ve yeteneği ölçen sınav sonuçlarına göre seçilip terfi ettirilecek , bu yeteneklerini koruduğu sürece o mevkide kalacak, bu tür kararlarda hiçbir dış baskı rol oynamayacak

# WEBER'İN İDEAL BÜROKRASİSİNE AİT ÖZELLİKLER

## f. Yasal yetkinin uygulanması

Örgüt üyelerinin kullanacakları yetkinin kaynağı buldukları örgütsel makam veya kademedir

## g. Memur ve görevinin birbirinden ayırt edilmesi

Görevler ve konumlar kimsenin şahsi mülkiyeti değildir

Kimse görevini kişisel çıkar amacıyla kullanamaz

# WEBER'İN İDEAL BÜROKRASİSİNE AİT ÖZELLİKLER

## h. Kanunilik

Örgütte her şeyin kurallara uygun biçimde yürütülmesi

## I. Örgüte dış müdahalelerin önlenmesi

## j. Memurlara maaş ve aylık verilmesi

## k. Memurların iş güvenliklerinin sağlanması

Memurların örgüte bağlılıklarının arttırılması için iş güvenliklerinin ve yükseltilme olanaklarının tatminkar düzeye getirilmesinin sağlanması, görevlerinin meslek haline getirilmesi ve bunlara zaman zaman birtakım ödüller verilmesi

# BÜROKRASİ YAKLAŞIMINA YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER

1. A. Robert Michels ve Oligarşinin Tunç Kanunu
2. Warren G. Bennis ve Bürokratik Örgütlerin Geleceği
3. Victor A. Thompson ve Büropatoloji
4. Parkinson Kanunu
5. Peter Prensibi




# 1. Oligarşinin Tunç Kanunu

- ✦ Bürokrasileri, “her yerde gelişen kitle demokrasilerinin ayrılmaz bir gölgesi” olarak gören Weber’e Karşı,
- ✦ A. Robert Michels, çağdaş toplumlarda giderek artan **bürokratik uygulamaların, bürokratik örgüt yapılarını** kaçınılmaz bir biçimde **elit bir grubun eline ve kontrolüne verdiği** ve bu yapıların oligarşik bir yapıya doğru yöneldiğini ileri sürmüştür.

★ **Weber**, çağdaş bürokrasinin tarihte uygulanan diğer yönetim biçimlerinin en iyisi ve gelecek içinde ideal bir yapı olduğunu **ileri sürmüştükten**, **Michels**, çağdaş toplumlarda uygulanan bürokratik yönetimin teknik üstünlükleri için toplumun çok yüksek bir bedel ödediği görüşündedir.






★ Michels'e göre, tüm bürokrasilerin temel fonksiyonu sosyal ayrıcalıkları garanti altına almaktır.

★ **Bürokrasi** bu anlamda **elit bir tabakanın müttefiki** olmaktadır. Robert Michels, 1915 yılında yazdığı “Oligarşinin Tunç Kanunu” (Iron Law of the Oligarchy) adlı eserinde, **sosyal ve politik örgütlerin yapıları gereği oligarşiye doğru büyük bir yöneliş içinde olduğunu** ve bunun **Oligarşinin Tunç Kanunu ile tanımlanabileceğini** ileri sürmüştür.


**Michels'in, evrensel bir sosyal yasa olarak uygulanabileceğini ileri sürdüğü bu teorinin temelinde iki tespit yatmaktadır:**

- ★ Örgüt büyüklüklerinin önemli ölçülere ulaşması ile örgüt üyelerinin sayısal çokluklarının, örgütsel karmaşıklığın ve iletişimsizliğin artması**
- ★ İleri düzeyde uzmanlaşmış olan örgüt üyeleri arasında fikir uyuşmazlıklarının oluşması**

- 
- ★ Michels, bütün büyük ve karmaşık bürokratik örgüt yapılarında oligarşik yaklaşımlar gösteren bir lider veya küçük bir yönetici azınlığın kendi iktidarlarını sürekli kılmak için çalışmalarda bulunacağını ve bu çalışmaların yönetilenlerin çoğunluğu tarafından da denetlenmesinin olanaksız hale geleceği görüşündedir.

## 2. Warren G. Bennis ve Bürokratik Örgütlerin Geleceği

- ★ Warren G. Bennis, Weber'in geliştirdiği bürokratik yapıyı, endüstri devrimi esnasındaki örgüt ve firma faaliyetleri için yararlı bir toplumsal oluşum olarak görmüş, fakat bu oluşumun 20. yüzyıl koşullarına ayak uyduramaması sonucunda işlevselliğini yitirdiğini ileri sürmüştür.

- 
- ★ Gelecekteki örgütlerin yaşamlarını; çevresel koşulların, nüfus özelliklerinin ve birtakım iş değerlerinin etkileyeceğini ve bunların sonucunda örgütsel değişmelerin kaçınılmaz olacağını ileri sürmüştür.

## **Bürokratik örgüt yapısının yararları;**

- ✦ Kuralların tüm örgüt üyelerine tarafsızca uygulanması
- ✦ Açıkça tanımlanmış otorite sisteminin varlığı
- ✦ Çalışma esaslarını belirleyen kurallar sistemi
- ✦ Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü

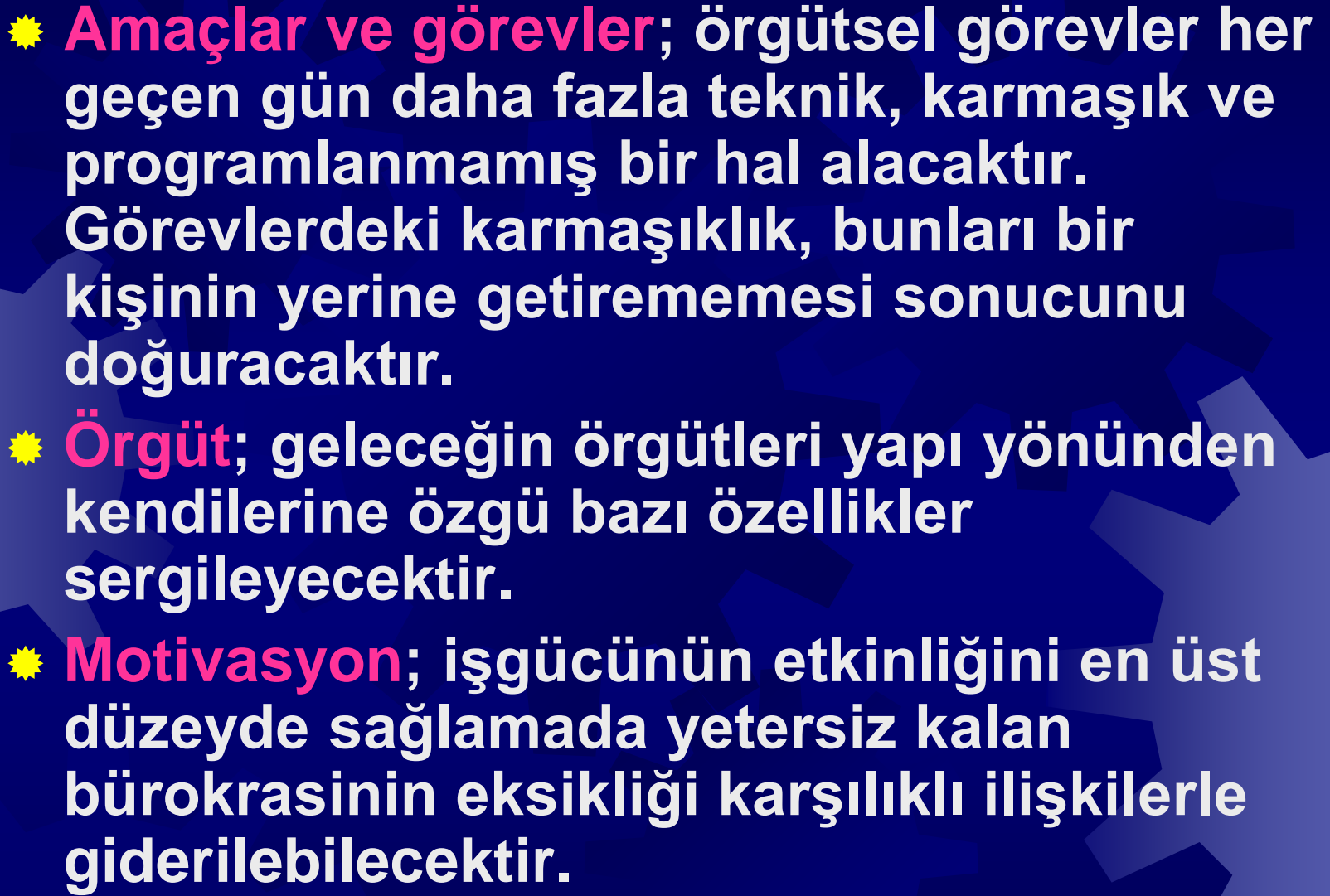
## **Bürokratik örgüt yapısının sakıncaları;**

- ✦ Örgüt içi rol çatışmaları ve karışıklıkları
- ✦ Keyfi kuralların varlığı
- ✦ Kişisel gelişmeye olanak verilmemesi
- ✦ İleri düzeyde biçimsel bir örgüt yapısı ve iletişim yetersizliği
- ✦ Yeni teknolojik gelişmelere uyum sağlamada yetersiz kalma



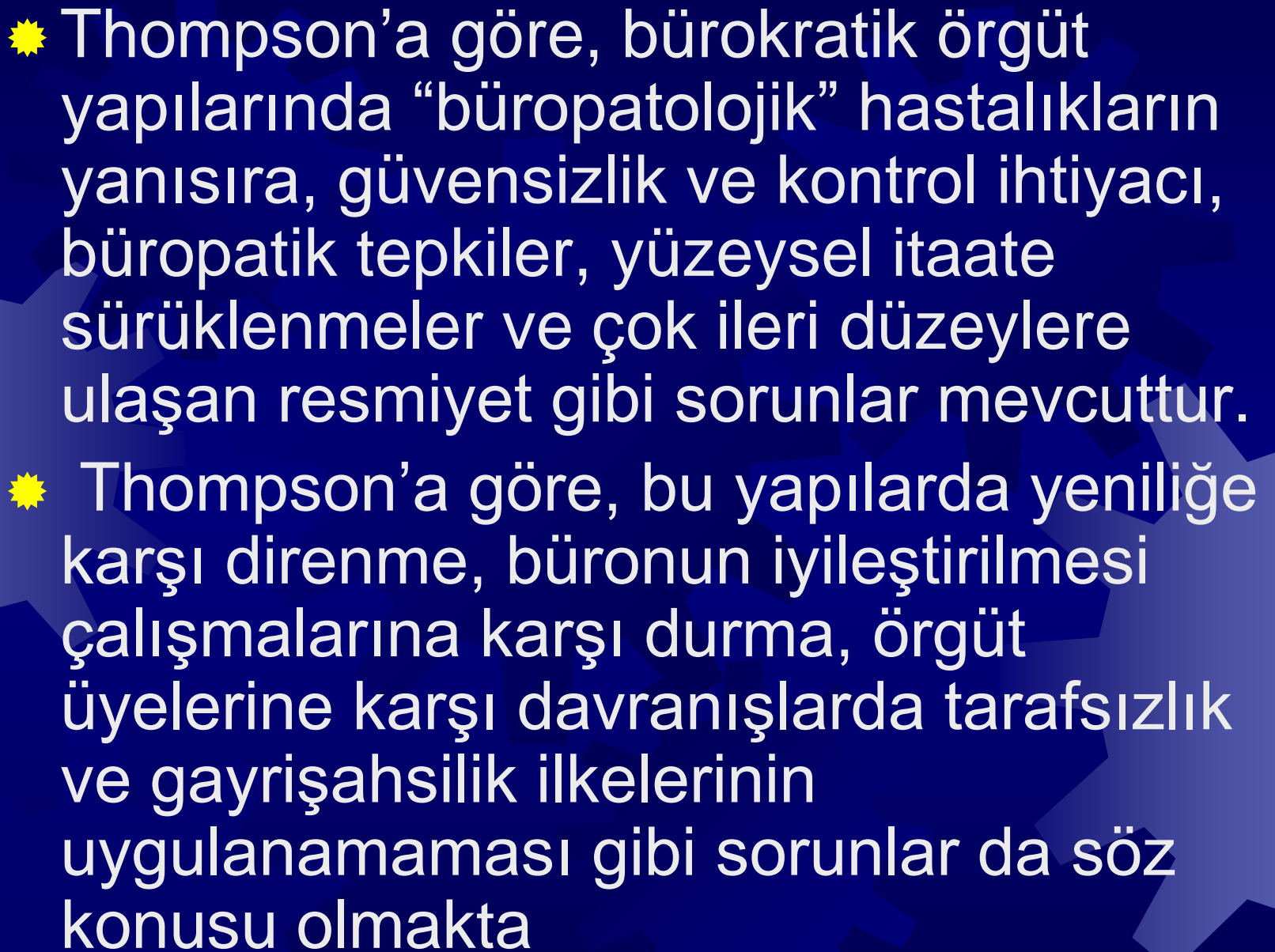
# Bennis, gelecekte örgütlerin yaşamlarını belirleyecek olan koşulları şöyle sıralamaktadır

- ✱ **Çevre**; sistemli ar-ge faaliyetleri sonucunda gittikçe güçlenerek gelişen çevre, hızlı teknolojik değişimleri de beraberinde getirecektir. Böylece, özel ve kamu örgütleri arasında işbirliği artacaktır.
- ✱ **Nüfus özellikleri**; çeşitli üniversiteler, enstitüler ve diğer kurumlarca desteklenen gelişmiş eğitim programları sonucunda eğitilmiş nüfus oranı artacak ve özellikle daha üst seviyede yönetimle ilgili programlar düzenlenecektir.
- ✱ **İş değerleri**; Eğitim düzeyinin yükselmesi ve iş hareketliliği sonucunda işe ilişkin değerlerde bir takım değişimler olacaktır.

- 
- ★ **Amaçlar ve görevler**; örgütsel görevler her geçen gün daha fazla teknik, karmaşık ve programlanmamış bir hal alacaktır. Görevlerdeki karmaşıklık, bunları bir kişinin yerine getirememesi sonucunu doğuracaktır.
  - ★ **Örgüt**; geleceğin örgütleri yapı yönünden kendilerine özgü bazı özellikler sergileyecektir.
  - ★ **Motivasyon**; işgücünün etkinliğini en üst düzeyde sağlamada yetersiz kalan bürokrasinin eksikliği karşılıklı ilişkilerle giderilebilecektir.

### 3. Victor A. Thompson ve Büropatoloji

- ✦ Victor A. Thompson; bürokratik örgütlerin karakteristik özelliklerinden biri olan uzmanlaşma sonucunda, her üyenin kendini bürosunun önemli ve vazgeçilmez elemanı olarak görüp gururlanma yoluna gittiğini tespit etmiştir.
- ✦ Thompson, “**büropatoloji**” olarak tanımladığı bu tür örgütsel hastalığa yakalanan yöneticilerin, uygulamalarında otoriter ve katı bir yaklaşım gösterdiklerini, işgörenlerini küçük bir performansla örgütün ancak rutin işlemlerini yerine getiren ve örgütsel amaçların planlanması ve başarılmasında fazla önem taşımayan üyeler olarak gördüklerini ileri sürmüştür.

- 
- ★ Thompson'a göre, bürokratik örgüt yapılarında "büropatolojik" hastalıkların yanısıra, güvensizlik ve kontrol ihtiyacı, büropatik tepkiler, yüzeysel itaate sürüklenmeler ve çok ileri düzeylere ulaşan resmiyet gibi sorunlar mevcuttur.
  - ★ Thompson'a göre, bu yapılarda yeniliğe karşı direnme, büronun iyileştirilmesi çalışmalarına karşı durma, örgüt üyelerine karşı davranışlarda tarafsızlık ve gayrişahsilik ilkelerinin uygulanamaması gibi sorunlar da söz konusu olmaktadır

## 4.Parkinson Kanunu

- ✱ **Yönetimin işleyişine “yarına bırakabileceğin işi bugün yapma” temel ilkesi yön vermekte, bu işleyişin hangi koşullarda hangi sonucu verebileceğinin önceden kestirilememesi de yönetimin ayırt edici özelliğini meydana getirmektedir.**
- ✱ **Özellikle kamu yönetiminde ve kısmen de özel işletmelerin yönetiminde neden işler ağır-aksak yürümekte, gecikmekte, bürokratik formalitelere boğulmakta ve vatandaşı bezdirecek boyutlara ulaşmaktadır.**

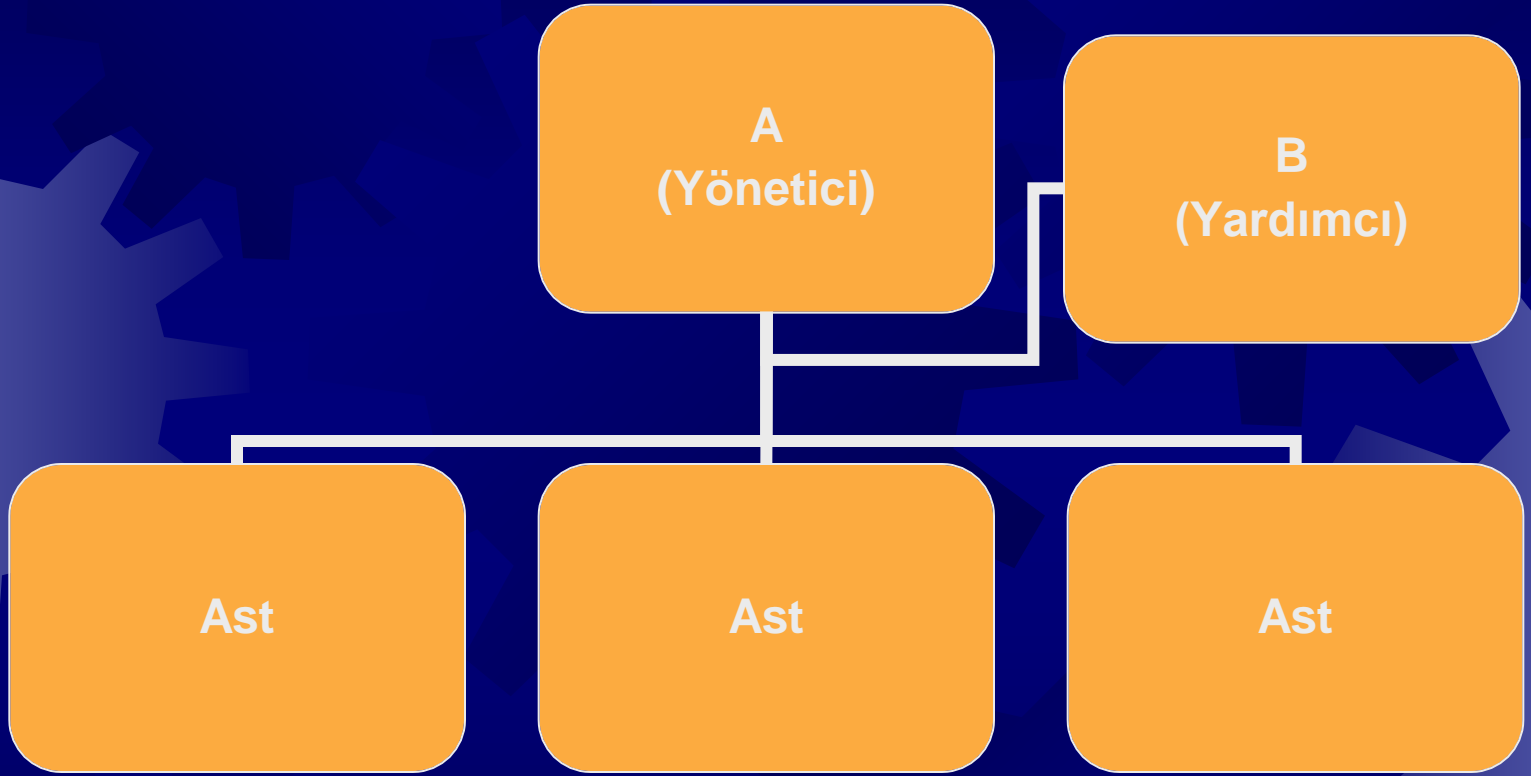
**Yönetim işleyiş kanunlarını mizahi olarak ortaya koymaya çalışan Parkinson bir dizi önermeler ileri sürmüştür;**

- \* İş hacmi azalsa da memur sayısı sürekli artar (s.165-166)**

Görülecek bir işin hacim ve süresi artsın, azalsın veya sabit kalsın, o işi göreceklere sayısı sürekli şekilde artar.

# Memur Sayısının Sürekli Artma Nedeni

- ✱ Herhangi bir iş, tamamlanması için kendine ayrılan zamanı doldurur
- ✱ Bir işi görecekt kişilerin sayısı ile o işin hacmi arasında ilişki yoktur
- ✱ Memurlar, terfide kendilerine rakip olabileceklerin değil, astlarının sayıca artmasını isterler
- ✱ Memurlar birbirleri için iş yaratırlar
- ✱ Personel rakiplerinden çok astlarını artırmayı ister.
- ✱ Emeklilik çağına yaklaşan kişinin üç tane ihtimali var (emeklilik-istifa, ast almak, işi paylaşma)







✳ **Komite üreme hızı en yüksek yaratıktır (**

-Bir komitenin önemi, üye sayısı ile ters orantılıdır

-Komitelerde karar, ilgisizlerin oylarıyla alınır

❖ **Konunun önemiyle tartışma süresi ters orantılıdır**

## Örgütsel inme (felç)

- ✦ örgütsel inmenin belirti ve evreleri (s.169-170)
  - Aynı anda hem yeteneksiz ve hem de ihtiraslı bir kişinin örgüt hiyerarşisine dahil olması ve sorumluluğu altındaki bölüme çeki düzen veremeyip gözlerini daha da yukarılara dikmesidir.
  - Söz konusu kişinin kısmen veya tamamen hiyerarşinin üst kademelerini denetimi altına alması ikinci evreyi oluşturacaktır.
  - Her türlü zeka kıvılcımının örgüt dışı kalmasıyla açılan üçüncü evrede, kuruluş en alt kademelerinden en üst kademesine kadar derin bir uyku içindedir. (koma durumu)
  - Koma hali de kendi içinde; **1. alt evre; standartların düşük tutulması ve etkisiz araçlarla asgari amaçlara yönelinmesi. 2. alt evre; kendini beğenmişlik durumu, 3. alt evre; derin koma ve inme devresidir.**

## Çözüm önerileri;

- ✱ Hastalıklı kurumun kendi kendisini iyileştiremeyeceği ve dışarıdan bir müdahalecinin mutlaka gelmesi gerektiğini savunmakta
- ✱ Belirli evrelerde başvurulabilecek belirli iyileştirme veya tedavi yöntemleri mevcut
- ✱ Parkinson'a göre bir kere son evreye girildi mi artık kurtuluş yoktur, bir canlanma olacaksa onun tek yolu, kuruluşun yeni bir adla, yeni bir yerde ve yepyeni personelle silbaştan yapmasıdır

## 5.Peter Prensibi

- ✦ Herkes kişisel yetmezlik düzeyine ulaşmak eğilimindedir. Ayrıca yetmezlik evrenseldir.
- ✦ Yetmezlik düzeyine henüz ulaşmamış olanlar iş çıkarabilir.
- ✦ İlkenin görünür istisnaları, istisna değildir
  - baştan savma terfi (ayak altından uzaklaştırma)
  - hiyerarşik budama (aşırılıkların tasfiyesi)
- ✦ Hiyerarşide yetmezlik düzeyine ulaşma yolları (kıdeme karşı çekiş ve itiş gücü)

# Yetmezlik Düzeyini Niteleyen Başlıca Belirtiler

- ✱ Tikler ve garip alışkanlıklar
- ✱ Kalıplaşmış konuşma şekilleri
- ✱ Kağıt düşmanlığı (Papifobi: masadaki bütün kağıtları yok etme isteği)
- ✱ Kağıt tutkusu (Papiromani: Masada zorunlu kağıt birikimi)
- ✱ Resmi konuşmalar arasında fıkra anlatma ve nutuk atma



✱ Yetmezlik düzeyinde yaşam ve bazı öğütler;

-Somut iş yerine görüntü üretiniz

-En ilgisiz işlerle uğraşmaya bakınız

-Dar bir alanda yoğun şekilde uzmanlaşınız

# Geleneksel Yönetim Yaklaşımlarının Ortak Özellikleri

- ★ Örgütte düzen ve istikrarın sağlanması
- ★ Teknik bilgi ve yeteneğe dayalı otoritenin varlığı
- ★ Örgütsel verimlilik ve etkinlik



# Neoklasik Yönetim Kuramı

- ★ **1929 da başlayıp dünyayı sarsan ekonomik bunalımın etkisiyle, bir yandan da işletmelerde çeşitli örgütlenme sorunlarının artması sonucu geleneksel örgüt ve yönetim kuramının eksiklikleri ve yetersizlikleri her geçen gün daha duyulur hale gelmiştir.**
- ★ **Ayrıca, Amerika da ortaya çıkan, davranış bilimcileri öncülüğünde girişilen Hawthorne araştırmalarının sonuçlarının açıklanması, örgütleri incelemeye yeni bir akımın doğmasına yol açmıştır.**

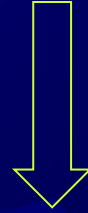




# Beşeri İlişkiler

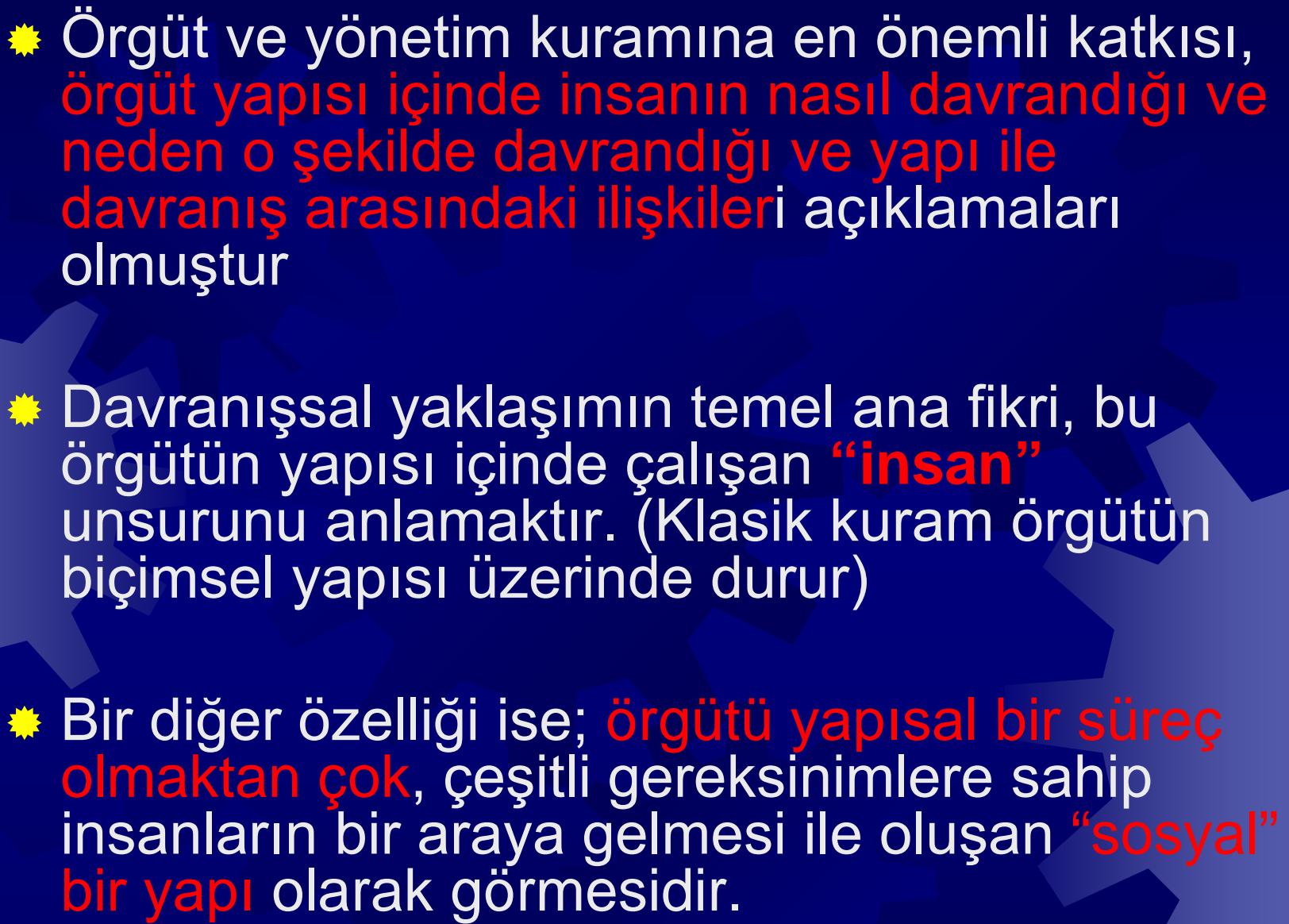


# İnsan Kaynakları Yönetimi



# Örgütsel Davranış



- 
- ✦ Örgüt ve yönetim kuramına en önemli katkısı, örgüt yapısı içinde insanın nasıl davrandığı ve neden o şekilde davrandığı ve yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklamaları olmuştur
  - ✦ Davranışsal yaklaşımın temel ana fikri, bu örgütün yapısı içinde çalışan “**insan**” unsurunu anlamaktır. (Klasik kuram örgütün biçimsel yapısı üzerinde durur)
  - ✦ Bir diğer özelliği ise; **örgütü yapısal bir süreç olmaktan çok**, çeşitli gereksinimlere sahip insanların bir araya gelmesi ile oluşan “**sosyal**” bir yapı olarak görmesidir.

# NeoKlasik Kuram (Davranışsal Yaklaşım)

- ✱ Örgüt içinde çalışan insan unsurunu anlamak
- ✱ Yeteneklerinden max düzeyde faydalanmak
- ✱ Yapı ve insan davranışları arasındaki etkileşimleri incelemek
- ✱ Örgütte ortaya çıkan toplumsal gruplar ve bunların özelliklerini tanımak
- ✱ İnsanın yalnızca maddi yönden değil sosyo-psikolojik yönden de tatmin edilmesi

# Davranışsal Yaklaşımın Üzerinde Durduğu Konular



- ✦ İnsan Davranışı
- ✦ Kişiler arası ilişkiler
- ✦ Grupların oluşması
- ✦ Grup davranışları
  - ✦ İformel örgüt
- ✦ Algı ve Tutumlar
  - ✦ Motivasyon
  - ✦ Önderlik
- ✦ Örgütsel Çatışmalar

# Hawthorne Deneyleri

- ★ 1924 de Western Electric kuruluşunun Hawthorne fabrikalarında yapılmaya başlanmış ve 6 kısımdan oluşmakta

- 1.İşıklandırma deneyleri
- 2.Röle montaj odası deneyi
- 3.İkinci röle montaj odası
- 4.Mika Yarım test odası deneyi
- 5.Mülakat programı
- 6.Seri bağlama gözlem odası

**1. Işıklandırma deneyleri:** Işık şiddetindeki artış ve azalmaların verimlilik üzerindeki etkilerini inceleme

**2. Röle montaj odası deneyi:** Fiziksel yorgunluğun iş verimi üzerine etkileri araştırılmış, çalışma saatlerinde kısıtlamalar ve dinlenme molalarının artırılmasının, araç ve malzemelerindeki değişikliklerin etkileri saptanmaya çalışılmış

**3. İkinci röle montaj odası:** Teşvikli ücret sistemlerinin üretimde neden olduğu artışlar araştırılmış

**4. Mika Yarma test odası deneyi:** Ücret artışının üretim üzerindeki etkisi bertaraf edilerek sadece molalardaki artışların ve haftalık çalışma süresinin artırılmasının verimlilik üzerindeki etkileri incelenmiş

**5. Mülakat programı:** Yapılan deneylerin sonuçlarını araştırmak için işçilere uygulanmış

## 6.Seri bağlama gözlem odası: Sosyal grupların oluşması, grup üyelerinin davranışlarının analizi

Teknik ve fiziksel koşulların kontrol edildiği, bunlarda değişikliklerin olmadığı ortamlarda dahi verimlilik artışının devamlı olmasının nedenleri; **grup oluşturma, grupta arkadaşlık ve sevgi bağlarının güçlü olması, işletme sahip ve yöneticilerinin davranışlarındaki olumlu yönde değişmelerin işçiler üzerinde işletmeyi ve üstlerini benimseme duygusu yaratması**



# Hawthorne Deneylemlerinin Sonuçları

- Bir işçinin yaptığı işin miktarı, işçinin verimliliği ve dolayısıyla örgütün verimliliği, onun fiziki değil psikolojik ve sosyal kapasitesine bağlıdır.
- Yönetici alışanların sosyal kapasiteleri hakkında ne derecede fazla ve sağlıklı bilgiye sahip olabilirse onları etkili yönetmesi o derece kolay olacaktır
- Aşırı iş bölümü ve uzmanlaşma, iş yaşamında monotonluk ve dar hücreler içinde çalışmaya yol açmaktadır, bu da işgörenlerde moral bozukluğu ve verim düşüklüğüne neden olacaktır (işyerinde çalışanların gruplar halinde ve sevdikleri insanlarla birarada çalışmaları sağlanmalı)
- İşçiyi daha fazla çalıştırmaya isteklendirmede ekonomik faktörler değil sosyo-psikolojik faktörler daha önemli rol oynar (moral, ait olma duygusunun tatmini, sosyal dayanışma, yönetici ile işçi arasındaki ilişkilerin şekli, işçinin ailevi durumu, işteki başarı derecesi...)

- ✦ İşçiler, her zaman ekonomik çıkarlarını maksimum yapacak şekilde rasyonel hareket etmezler veya bazı etkenlerin baskısı altında edemezler. Grup üyeleri olarak hareket ederler.
- ✦ Örgüt içinde, yöneticilerin istekleri ve denetimleri dışında insanlar arası sosyal ilişkilerin doğurduğu bir takım doğal süreçlerin varlığı bir gerçektir. Yöneticiler bu doğal süreçlerin varlığını kabul etmek zorundadır.
- ✦ İnsan ilişkileri yaklaşımında, işçiye en yüksek sosyo psikolojik tatmin sağlayan örgütün aynı zamanda en verimli örgüt olacağını ileri sürmüş ve çalışanların yalnızca ekonomik gereksinmelerinin karşılandığı biçimsel örgütlerde mutlu olamayacaklarını belirtmişlerdir. (geleneksel kuramda yüksek kazanç yüksek tatmin demek)

# Neoklasik Kuramda;


Grup Dinamikleri (verimlilik artışı için gerekli ilkeler)



**Yönetici, işçileri daha fazla çalışmaya teşvik edebilmek için otoriter bir amir gibi değil şefkatli bir baba gibi hareket etmeli, işçilerin her türlü sorunlarıyla yakından ilgilenmeli ve tüm örgütte mutlu bir aile havası yaratmaya çalışmalı**

# Grup Dinamikleri

- ✦ **Grup**; birbiriyle yakın ilişkiler kurmuş bulunan, birbirlerinin varlığından haberdar olan ve belirli bir amaç ya da amaçlar dizisini gerçekleştirmek üzere bir duygusuyla hareket etmek üzere bir araya gelen insan topluluğu (iş grubu...)
- ✦ **Neoklasikler**; işçinin bir grubun üyesi olduğunu hissettiği ölçüde tatmin duyacağını ve daha verimli çalışıp üretkenliğini arttıracığını ileri sürmekte



✦ **Grup dinamiği**; grup içi ve gruplar arası karşılıklı etkileşimlerin toplumsal nedenlerinin, sonuçlarının ve bunların bireysel ve örgütsel davranışa etkilerinin çalışılıp incelenmesi

## Grup dinamiklerinin özellikleri;

- ✱ Bir örgüte çalışmak için giren kimse, işin ve işyerinin doğal sonucu olarak bazı kimselerle diğerlerine oranla çok daha yakın ve samimi ilişkiler kurar
- ✱ Kişinin grupla ilişkileri, onun iş yaşamını etkileyen en önemli faktörlerden biridir.
- ✱ Üyesi bulunduğu grubun normlarını bir bütün olarak benimseyen bir kimsenin grubun bir parçası olmakla gurur ve tatmin duyduğu görülmüştür.
- ✱ Grup üyesi bireylerin grubun kendisine mi yoksa amaçlarına mı daha bağlı ve tutkun olduğu hususu önem taşır

# Grup içi ilişkiler bakımından rekabetin etkileri

- ✱ Rekabetin varlığı, aynı gruba dahil üyeler arasındaki bağlılık ve dayanışmayı yükseltmiştir.
- ✱ Belirli bir amaç için harcanan çaba büyük çapta artış göstermiştir
- ✱ Gruplardan her birindeki önderlik tarzı değişerek demokratik bir nitelikten otokratik bir niteliğe bürünme eğilimi göstermiştir

## Gruplar arası ilişkiler bakımından rekabetin etkisi

- ✱ Gruplar arası haberleşme azalmaya başlamış ve bu da grupların birbirleri hakkında yanlış ve eksik bilgiler edinmelerine yol açmıştır.
- ✱ Gruplar birbirleri hakkında gerçekçi olmaktan uzak değer yargıları geliştirmeye başlamışlardır.
- ✱ Graplardan herbiri diğerine karşı düşmanca tavırlar içine girmeye başlamıştır.



# Gruplar arası rekabetin örgüt yönünden doğurması muhtemel yıkıcı etkilerini ortadan kaldırmak için yapılabilecekler;

- ✦ Gruplar arası haberleşmenin kesintisiz, doğru ve yoğun biçimde işlemesini sağlamak
- ✦ Gruplar arası ilişkilerde kazanma ve kaybetme kavramının yaratılıp gelişmesine engel olmak
- ✦ Örgüt dışında gruplara ortak bir hedef veya düşman göstererek rekabetin olumlu yönlerini örgüt içinde yoğunlaştırmak
- ✦ Gruplar arası ortak ve yepyeni bir amaç ortaya atmak.

# İşletme Örgüt Yapısı ve Yönetim Uygulamalarının Dış Çevre Koşullarından Etkilenmesi



## Mekanik Örgüt

Çevre koşullarının dengeli, durgun ve değişim hızının az olduğu durumlarda en uygun yapı



## Organik Örgüt

Çevre koşullarının sürekli değiştiği durumlarda en uygun yapı

# Neoklasik Yönetim Kuramına Getirilen Eleştiriler

- ✦ İnsancıl ilişkiler okulu, örgüt ve yönetimin doğal süreçlerine önem verip çalışmalarına konu almış fakat **biçimsel etkenler üzerinde hiç durmamışlardır**
- ✦ Örgütün mutlu bir aile, yöneticinin de şefkatli bir baba olarak düşünülmesi
- ✦ Neoklasikler de, klasikler gibi işçinin amaçları ile örgütün amaçları arasındaki doğal çelişkiyi görememişlerdir.
- ✦ Her iki kuramın mensupları da olayları tek nedene açıklamaya çalışmışlar ve birçok faktörün birlikte örgütün verimliliğinde rol oynadığını görmekten kaçınmışlardır

### ***3.MODERN YÖNETİM KURAMI (SİSTEM VE DURUMSALLIK YAKLAŞIMLARI)***


- ✦ **Geleneksel ve davranışsal yönetim yaklaşımlarının yönetim ve örgüt sorunlarını çözmede yetersiz kalması, bu alanda yeni araştırmaların ve yeni yaklaşımların geliştirilmesini zorunlu kılmıştır.**
- ✦ **Modern yönetim kuramı, geleneksel ve davranışsal yönetim kuramının tutum ve önerilerini yeni ve değişik bir açıdan ele alıp yorumlamış ve bir senteze ulaşmaya çalışmıştır.**

## 3.1 Sistem Yaklaşımı

- ✦ **Sistem**; belirli parçalardan (alt birimlerden, alt sistemlerden) oluşan, bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan ve bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan bir bütün
- ✦ **Sistemde önemli olan bütünü meydana getiren parçaların kendilerine özgü işleyişleri bulunması, fakat her birinin etkinliğinin de bir diğerine bağlı olmasıdır.** (vücudumuzun alt sistemleri-sindirim,sinir..., Güneş sistemi, İletişim sistemi...

## Sistem Yaklaşımında;

- ✦ Önemli olan bütündür ve parçalar bütüne katkıda bulunduğu ölçüde önemlidir

- 
- ★ **Yönetim açısından sistem yaklaşımı** ise; örgütü çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele alır
  - ★ **Örgüt ana sistemdir**
  - ★ **Bu sistem birbiri ile ilişkili ve karşılıklı bağımlı alt sistemleri içermektedir.** (çalışanlar, makineler, maddi kaynaklar, görevler- üretim, pazarlama, ar-ge, personel alt sistemleri...)
  - ★ **Yönetici, bu ilişki ve bağımlılığı temel yönetim fonksiyonları olarak adlandırılan planlama,örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarını yerine getirirken gerçekleştirir.**

# Sistem Yaklaşımını Kullanmanın Üstünlükleri;

- ✱ Klasik yönetim kuramının katılığı ve kapalılığından kurtulmak mümkün hale gelmiş
- ✱ Neoklasik yönetim kuramının bulgularını daha etkili bir şekilde uygulamaya olanak hazırlamış
- ✱ Yönetici, kendi sisteminin bağlı olduğu diğer alt sistemleri ve çevre koşullarını da dikkate almak zorunda kalmış
- ✱ Yöneticiye, kendi sisteminin amaçlarını daha geniş bir sistemin amaçları ile ilişkilendirme fırsatı vermiş
- ✱ Yönetici, örgüt yapısını alt sistemlerin amaçları ile uyumlu ve tutarlı bir şekilde kurma olanağına kavuşmuş
- ✱ Yönetici, sisteme dahil alt sistemleri değerlendirirken bu alt sistemlerin esas sisteme yaptıkları katkıyı belirleme olanağına kavuşmuş . . . .



## **Sistem Yaklaşımının Özellikleri**(s.194-196)

- ✦ **Sistem ve alt sistem ilişkisi**
- ✦ **Kapalı ve açık sistemler**
- ✦ **Her sistem bir çevrede faaliyet gösterir**
- ✦ **Sistemin sınırları**
- ✦ **Değişkenler ve parametreler**
- ✦ **Sistemlerde olumlu ve olumsuz “entropi” görülür**
- ✦ **Sistemlerde dengeli durum ve dinamik denge**
- ✦ **Açık sistemlerde feed back (geri besleme) mekanizması faaliyet halindedir**
- ✦ **Değişik input-output ilişkisi**

# Bir Sistem Olarak İşletme

- ✱ İşletme; tedarik, üretim, muhasebe, pazarlama, personel, ar-ge vb. alt sistemlerden meydana gelmiştir ve aralarında ilişki ve bağılıklar vardır.
- ✱ İşletme, sistem olarak çevresine açık bir bütünlük arz eder (olumsuz entropi ve dinamik denge)
- ✱ İşletme, maddi olduğu kadar aynı zamanda toplumsal (beşeri) bir sistem oluşturur.
- ✱ İşletme sisteminde girdi, süreç, çıktı akışını sürekli ve düzenli kılmak için bir dizi yönetim faaliyetlerinin yerine getirilmesi gerekir.
- ✱ İşletme yönetiminin sistem yaklaşımı açısından ele alınması, alt sistemler arasındaki bilgi alışverişini ön plana çıkarmaktadır ....

# Sistem Yaklaşımının Yönetim Düşünce ve Uygulamasına Katkıları

- ✦ Örgütleri çevreleriyle ilişkili birer açık sistem olarak ele almakta
- ✦ Sistemin parçaları (alt sistemler) arasındaki karşılıklı bağıllık ve ilişkiler vurgulanmakta
- ✦ Sistem yaklaşımı örgütü etkileyen bütün değişkenleri ve parametreleri bir arada görmeyi sağlamıştır
- ✦ Sistem yaklaşımı ile; geleneksel ve davranışsal yönetim yaklaşımlarının önerilerini, bulgularını ve özelliklerini daha iyi değerlemek, güçlü ve zayıf yönlerini daha iyi anlamak ve dolayısıyla bunları daha iyi kullanmak olanağı doğmuştur

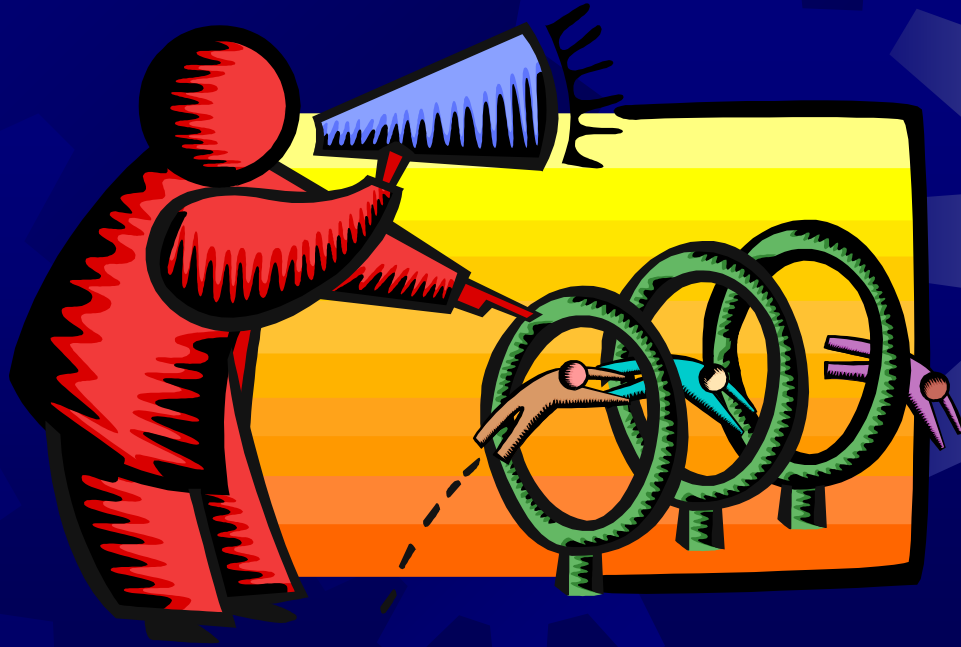
## 3.2 Durumsallık Yaklaşımı

- ✦ İşletme yönetiminde içinde bulunulan “durumlara” veya “koşullara” ağırlık vermekte
- ✦ Her yerde ve her işletme için geçerli olabilecek bir yönetim uygulaması yerine, her işletmenin içinde bulunduğu duruma göre, o durumda en uygun sayılacak bir yönetim uygulamasını bulmayı amaçlamakta
- ✦ Durumlar değişince yönetim uygulaması da değişmekte
- ✦ Durumsallık yaklaşımı diğer yönetim kuramlarının yerini alan yeni bir yaklaşım değil, ancak onlarla birlikte ele alınan ve o yaklaşımların hangi durumlarda daha faydalı ve etkili olabileceklerini araştıran bir yaklaşımdır
- ✦ Durumsallık yaklaşımının bir diğer özelliği, işletmeleri bir sistem olarak ele almasıdır....

# Durumsallık yaklaşımının boyutları

(s.200-175)

- ✦ Durumsallık ve teknoloji
- ✦ Durumsallık ve dış çevre



# Çevre Koşullarının Sürekli Değişmekte Olduğunun Kanıtları

- ✱ Ekonomideki mal ve hizmetlerin miktar ve kalitesinde sürekli ve hızlı değişiklikler
- ✱ Yeni teknolojilerin kullanılmaya başlanması
- ✱ Müşteri ve rakiplerde sürekli değişmeler
- ✱ Devlet politikalarında sürekli değişmelerin olması