

Tarih Boyunca Yönetim ve Organizasyon Düşüncesinin Evrimi

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Tarih Boyunca İş'in Değişimi

- Tarih öncesi:
Avcılık ve Balıkçılık
- Tarım devrimi(MÖ 8000-3000):
Tarım ve Hayvancılık
- Sanayi Devrimi(MS 1800):
Makine gücü ile üretim
- Bilgi Devrimi(1970-...):
Bilgi teknolojileri ve paylaşımı

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Tarih Boyunca Yönetim

Antik Dönem

- *Toplu Balıkçılık, Avcılık: Duvar Resimleri*
- MÖ 3000 Sümerler: *Tabletler üzerinde iş yönetim kayıtları, Yönetim kontrol süreçleri.*
- Roma Katolik Kilisesi; *İş tanımları; Kurmay hizmetleri, Kurmay bağımsızlığı.*
- MS 284 İmparator Diokles (Diocletian) *Yönetim kademeleri (hiyerarşisi)*

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Tarih Boyunca Yönetim

Orta ve Yakın Çağ (Ordu'nun etkisi)

- *Eski Yunan ve Roma'da Ordu Yönetimi*
- *Osmanlı'da Ordu Yönetimi*
 - *Tımar askerleri, Sipahi yapılanması,*
 - *Yeniçeriler, Has askerleri, Mehteran,*
 - *Humbaracılar, İstihkam, vbg.*
- *İspanya, Fransa, Prusya, Almanya-Avusturya'da Ordu Yönetimi*

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Tarih Boyunca Yönetim

Yönetim ile ilgili uygulamalar tarih kadar eski olmakla birlikte, yönetim ile ilgili bilimsel çalışmalar oldukça yenidir... Sanayi devrimi ile başlamıştır....

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Sanayi Devrimi Öncesi ve Sonrası

- Yerel üretim: *Ev'de üretim ve tüketim.*
- Pazara çıkış: *Ev'de üretim, pazarda satış.*
- Fabrika sistemi: *Tek bir çatı altında makine gücü ile üretim.*

Özellikleri...

- Standart üretim
- Uzman üretim
- Eşzamanlı ve uyumlu üretim
- Toplu üretim
- Büyük ölçekli üretim
- Merkezleşmiş üretim

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

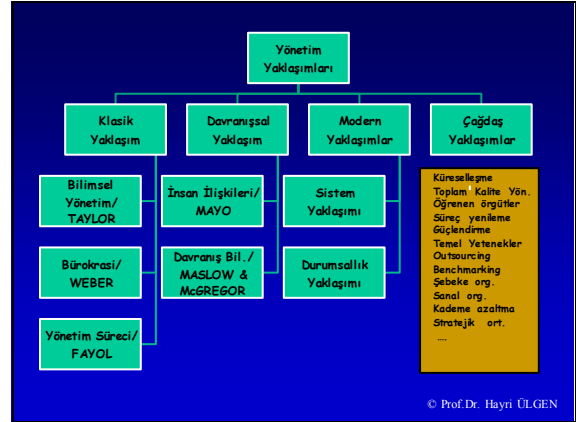
Sanayi Devrimi Öncesi ve Sonrası

"Nasıl daha çok üretebilir,
Nasıl daha ucuz ve verimli olabiliriz?"

Sonuç...

Yönetimde bilimsel çalışmaların
başlangıcı... (1890-1900)

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN



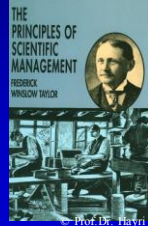
Bilimsel Yönetim Yaklaşımı (Frederic W.Taylor)



Frederic W.Taylor
1856-1915

Yönetim Konusunu bilimsel bir konu olarak
(**Scientific Management**) ilk kez inceleyen
kişidir.

1911 yılında yazdığı kitabı
Bilimsel Yönetimin İlkeleri
bu alandaki ilk çalışmadır.



© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı (Frederic W.Taylor)



Frederic W.Taylor
1856-1915

Taylor :

- İşyerinde, üretim faaliyetlerine temel almış,
- Ekonomik etkinlik ve verimliliği esas almış,
- Emek, hammadde ve zaman israfını önleyen yöntemlerin gelişmesine çalışmış,
- Teknik işleri küçük parçalara ayırarak, her birini farklı kişilerin yapması sonucu uzmanlaşmayı geliştirmiş,
- Teknik standartlar koyarak, uygulamayı denetlemiş,
- İşçileri daha fazla üretime yönlendirerek "Teşvikli Ücret Sistemleri"ni uygulamıştır.

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı (Frederic W.Taylor)



Frederic W.Taylor
1856-1915

- Her iş veya işlem unsurlarına ayrılmalı,
- İşlerin yapılması için standart yöntemler geliştirilmeli,
- Her iş için uygun yetenekte kişiler seçilmeli,
- Seçilen kişiler standart yöntemler konusunda eğitilmeli,
- Çalışanlar ve yönetim arasında ahenkli işbirliği sağlanmalı, sorumluluklar taraflarca eşit olarak yüklenilmeli,
- İşlerin yönetim tarafından planlaması yapılarak çıkabilecek aksaklıklar önlenmeli,
- Teşvik edici ücretlerle üretim artışları desteklenmeli.

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Bilimsel Yönetim Yaklaşımının Yönetim Bilimi'ne Katkıları

- İş ve görevlerin ayrıntılı ve bilimsel yöntemlerle incelenmesinin başlatılması,
- Yapılan iş ve performansına uygun ücret sistemlerinin önemine ortaya çıkarılması,
- Çalışanların seçim ve eğitiminin önemine dikkat çekilmesi,
- Ahenk, koordinasyon ve yüksek verim konularının önemine dikkat çekilmesi.

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Bürokrasi Yaklaşımı (Max Weber)



Max Weber
1864-1920

Alman Sosyolog Weber'e göre ideal bir organizasyon **bürokratik yapıda** olmalıdır.

Bürokratik yapının 5 önemli özelliği vardır

- İleri Bir İş Bölümü,
- Otoritenin Merkezleşmesi,
- Rasyonel bir İşgücü Yönetimi,
- Bürokratik Kaide ve Kurallar,
- Yazılı Kayıtlar ve Dosyalama Sistemi

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Bürokrasi Yaklaşımı (Max Weber)



Max Weber
1864-1920

- Görev ve yetkiler tüm örgüte düzenli ve kişisel olmayan bir hiyerarşi sistemi ile dağıtılmış bulunacaktır,
- Grup üyeleri kendilerine verilen emirlere uyacaktır,
- Yönetimsel davranış, karar ve kurallar sözlü bir anlaşmaya dayandıkları zaman bile yazı ile belirlenecektir,
- Görevlerin yerine getirilebilmesi için bulunulan hiyerarşik düzenin gereklerini yerine getirebilecek derecede eğitim görmüş, uzman kişilere gereksinme duyulacaktır.

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Bürokrasi Yaklaşımı (Max Weber)



Max Weber
1864-1920

- İşlevsel uzmanlaşmaya dayalı işbölümü,
- Açık olarak belirlenmiş yetki ve hiyerarşik yapı,
- İşlerin yapılması ile ilgili ilke ve yöntemlerin geliştirilmesi,
- Kişisel ilişkilerin yönlendirmediği, kişisel olmayan, kurallara uygun yönetim biçimi
- Teknik yeteneklere dayalı seçim ve terfi sistemi,
- Mülkiyet ve yönetim konularının ayrılması,
- İşlerin profesyonel, uzman yöneticiler tarafından yürütülmesi.

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Yönetim Süreci Yaklaşımı (H.Fayol)



Henri Fayol
1842-1925

Fransız Maden Mühendisi Henri FAYOL

"Administration Industrielle et Generale" (1916) isimli kitabında *İşletme Faaliyetlerini altı grupta toplamıştır;*

Ticari, Teknik, Finansal, Güvenlik, Muhasebe ve Yönetim Faaliyetleri

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Yönetim Süreci Yaklaşımı (H.Fayol)



Henri Fayol
1842-1925

İşletme Faaliyetleri:

- Teknik faaliyetler (Üretim)
- Ticari faaliyetler (Satın alma, Satış, Pazarlama)
- Finansal faaliyetler (Kaynak Tedariki, Kullanımı)
- Muhasebe faaliyetleri (Finansal kayıtlar)
- Güvenlik faaliyetleri (Emniyet ve Korunma)
- Yönetim faaliyetleri (Süreçler)

Planlama, Organize etme, Emir-Komuta (Yürütme), Koordinasyon, Kontrol

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Yönetim Süreci Yaklaşımı (H.Fayol)



Henri Fayol
1842-1925

İşletme Faaliyetleri:

- Teknik faaliyetler (Üretim)
- Ticari faaliyetler (Satın alma, Satış, Pazarlama)
- Finansal faaliyetler (Kaynak Tedariki, Kullanımı)
- Muhasebe faaliyetleri (Finansal kayıtlar)
- Güvenlik faaliyetleri (Emniyet ve Korunma)
- Yönetim faaliyetleri (Süreçler)

Planlama, Organize etme, Emir-Komuta (Yürütme), Koordinasyon, Kontrol

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Yönetim Süreci Yaklaşımı (H.Fayol)



Henri Fayol
1842-1925

İşletme Faaliyetleri:

- Teknik faaliyetler (Üretim)
- Ticari faaliyetler (Satın alma, Satış, Pazarlama)
- Finansal faaliyetler (Kaynak Tedariki, Kullanımı)
- Muhasebe faaliyetleri (Finansal kayıtlar)
- Güvenlik faaliyetleri (Emniyet ve Korunma)
- Yönetim faaliyetleri (Süreçler)

Planlama, Organize etme, Emir-Komuta (Yürütme), Koordinasyon, Kontrol

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Yönetim Süreci Yaklaşımı (H.Fayol)



Henri Fayol
1842-1925

İşletme Faaliyetleri:

- Teknik faaliyetler (Üretim)
- Ticari faaliyetler (Satın alma, Satış, Pazarlama)
- Finansal faaliyetler (Kaynak Tedariki, Kullanımı)
- Muhasebe faaliyetleri (Finansal kayıtlar)
- Güvenlik faaliyetleri (Emniyet ve Korunma)
- Yönetim faaliyetleri (Süreçler)

Planlama, Organize etme, Emir-Komuta (Yürütme), Koordinasyon, Kontrol

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Yönetim Süreci Yaklaşımı (H.Fayol)



Henri Fayol
1842-1925

Fayol'a göre Yönetim Faaliyetleri gerçekleştirilirken belirli ilkelere uyulmalıdır.

Yönetim İlkeleri:

Örgütsel amaçların önceliği, Etkinlik, İşbölümü, Uzmanlaşma, Yönetim Alanı, Hiyerarşi, Yetki Devri, Yetki ve Sorumluluk Denkliği, Kumanda Birliği, Disiplin, Merkezileşme, Görevlerin Tanımlanması, Takım Ruhu, İnisiyatif/Girişim Ruhu İşyerinin fiziki düzeni, İşgücünün devamlılığı, Adil sosyal düzen, Çalışanların uygun ücret hakkı.

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Klasik Yönetim Yaklaşımına İlişkin Eleştiriler (1)

- Klasik Teorinin ilkelerinin genel bir nitelik taşıması, uygulama yol göstermemesi, kendi aralarında çelişkiye düşmesi,
- Klasik Teorinin ilkelerinin evrensel olarak, her yer ve her işletmede geçerli olması,
- Çevre unsurlarını ve bunlardaki değişime dikkate almaması, (Kapalı sistem anlayışı)
- Klasik yaklaşımın ampirik/açıklayıcı değil, normatif/öngörücü olması,

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Klasik Yönetim Yaklaşımına İlişkin Eleştiriler (2)

- İnsan unsuruna önem verilmemesi ve insanın bir makine gibi görülmesi,
- Ekonomik rasyonelliği esas alması, mekanik ve katı organizasyon yapısı,
- Çalışan kişiler arasında farklılıkların dikkate alınmaması,
- Çalışanların eğitimsiz, bilgisiz olarak görülmesi ve onların görüş ve önerilerinin dikkate alınmaması.

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Davranışsal Yaklaşım (İnsan İlişkileri Yaklaşımı)



Elton Mayo

Elton MAYO

- İşletmeler birer sosyal sistemdir.
- İnsan ilişkileri verimlilik üzerinde etkilidir.
- İşletmelerde formal gruplar yanında informal gruplar da bulunmaktadır

Hawthorne Araştırmaları: (E. Mayo)

(Aydınlatma;Röle montaj testi;Mıca ayırma grubu;Daktilo grubu;Tel sarma gözlem grubu konusunda çeşitli deneyler)

Sonuç :

Verimlilik işyerindeki olumlu insan ilişkileri -yöneticilerin çalışanlara ilgisi- nedeni ile artabilmektedir...

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Davranışsal Yaklaşım (İnsan Kaynakları Yaklaşımı)

D. McGregor (X ve Y Teorisi)

X Teorisi:

- Tipik insan çalışmaktan hoşlanmaz.
- Yönetilmeli, denetlenmeli ve gerektiğinde cezalandırılmalıdır.
- Tipik insan sorumluluk almaktan kaçır.
- Tipik insanın hedefi yoktur. Sadece iş güvencesine sahip olmak ister.

Y Teorisi:

- Çalışmak her insan için dinlenme kadar doğaldır.
- Tipik insan tembel değildir. Örgütsel amaçlara varmak için yönetilmesi gerekmez.
- Tipik insan öğrenmek ve sorumluluk almak ister.
- Tipik insan çalıştığı işyerine katkıda bulunmak ister.

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Davranışsal Yaklaşım

İnsan İlişkileri Yaklaşımı

- Çalışanlar anlaşılmalı ve ilgi görmek ister,
- Yöneticiler ilgi gösterir,
- Sağlanan yüksek moral çalışanların verimliliğini yükseltir.

İnsan Kaynakları Yaklaşımı

- Çalışanlar katkıda bulunmak ister,
- Yöneticiler çalışanları güçlendirir ve sorumluluklarını arttırır,
- Kolektif katkı (Takım) verimliliği yükseltir.

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Davranışsal Yaklaşımın İlişkin Eleştiriler

- İnsancıl değerlere gereğinden fazla önem vermesi ve ekonomik-teknik konuları ikinci plana atması,
- İnsan davranışlarını çok genel ve bilimsellikten uzak olarak değerlemesi,
- Organizasyon üyelerinin ihtiyaçları arasındaki farklılıkları dikkate almaması,
- Demokratik yönetim biçiminin daima en iyi olduğunu varsayması,

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Yönetim Bilimi Yaklaşımı

"Management Science Approach"

II. Dünya Savaşı sonrası işletmelerde karar verme sürecinde sayısal yöntemlerin, Matematik, İstatistik, Mühendislik modellerin uygulanması ile ilgili yaklaşımdır

- Yöneylem araştırmaları, Doğrusal programlama, Uygulamalı karar teorisi, Envanter modelleri,
- Dinamik programlama, PERT, CPM, Simülasyon,
- Kuyruk teorisi, Oyun teorisi,
- Bilgisayarlar ve Bilgi işleme yöntemleri,
- Yönetim Karar Sistemleri.

- İnsan ilişkileri verimlilik üzerinde etkilidir.
- İşletmelerde formel gruplar yanında informal gruplar da bulunmaktadır.

Yönetim Bilimi Yaklaşımına İlişkin Eleştiriler

- Yönetim Bilimi Yaklaşımının geliştirdiği teknik ve karar modellerinin veya bilgisayarların yöneticinin yerine karar alamayacağının göz ardı edilmesi,
- Yönetim Bilimi Yaklaşımının "tatmin edici" olmaktan çok "maksimizasyon", "objektiflik" ve "rasyonellik" esas alması,
- Çevre unsurlarındaki değişimi dikkate almaması,
- Karar verenlerin değer yargılarını, sübjektif düşüncelerine yer vermemesi.

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Modern Yönetim Yaklaşımları

Modern yönetim ve örgüt teorisi, klasik ve neo-klasik yönetim ve örgüt teorilerinden sonra geliřtirilmiştir.

```

graph TD
    A[Eski Çağlardan Sanayi Devrimine] --> B[Sanayi Devriminde Bilimsel Yönetim]
    B --> C[Bilimsel Yönetim Yaklaşımı]
    C --> D[Klasik Yönetim Teorisi]
    D --> E[Davranışsal Yaklaşım]
    E --> F[Neo-Klasik Yönetim Teorisi]
    F --> G[Yönetim Bilimi Yaklaşımı]
    G --> H[Modern Yönetim Teorisi]
    H --> I[Sistem Yaklaşımı]
    H --> J[Durumsallık Yaklaşımı]
  
```

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

SİSTEM NEDİR?

Belirli bir çevrede, bir amacı gerçekleştirmeye yönelik birimlerin ve birimler arası etkileşimlerin oluşturduğu yapay veya doğal yapı işleyişinin bütünüdür.

SİSTEM in Özellikleri:

1. **Doğal-yapay sistem:** Büyüklüğü, amacı, yapı ve işleyişi doğa tarafından düzenlenen sistemlere doğal, insan tarafından düzenlenenlere yapay sistem denir.
2. **Kapalı sistem:** Kendi kendine yetebilen ve çevresinden kendini ayırmış olan sistemlerdir.
3. **Açık sistem:** Sistem ile çevre arasında enerji, bilgi ve materyal alışverişi gerçekleşen sistemlerdir.

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

SİSTEM TÜRLERİ

- Mekanik-biyolojik-sosyal sistemler,
- Deterministlik ve probablistik sistemler,
- Uyumcul-öğrenen sistemler

Mekanik-Biyolojik-Sosyal Sistemler

- Mekanik sistemler kapalı sistemlerdir. Bu yüzden entropi'ye maruz kalır.
- Biyolojik ve sosyal sistemler ise açık sistemlerdir.
- Biyolojik sistemler de açık sistemler olmasına rağmen bir süre sonra entropi etkisi ile faaliyetlerini durdururlar.
- Organizasyonlar ise sosyal sistemlerdir.

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

SİSTEM TÜRLERİ

- Mekanik-biyolojik-sosyal sistemler,
- Deterministlik ve probablistik sistemler,
- Uyumcul-öğrenen sistemler

Deterministlik ve Probabilistik Sistemler

- Bir sistem verilen talimat doğrultusunda faaliyetini sürdürüyorsa, çıktı önceden tahmin edilebiliyorsa ve çıktıda bir değişim beklenmiyorsa **deterministik sistem**dir.
- Çıktı değişir bir özellik gösteriyorsa, şans olayına bağlı olarak çıktının alacağı değer değişiyorsa **probabilistik sistem**dir.

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

SİSTEM TÜRLERİ

- Mekanik-biyolojik-sosyal sistemler,
- Deterministlik ve probablistik sistemler,
- Uyumcul-öğrenen sistemler

Uyumcul-Öğrenen Sistemler

- Bir sistem çevresi ile olan bilgi alışverişi sonucu çevredeki değişimlere göre kendi işleyişini değiştirip çevresi ile dengeyi koruyorsa **uyumcul öğrenen sistem** söz konusudur

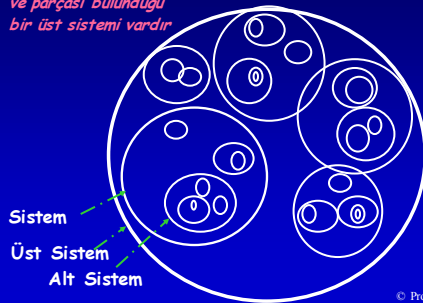
© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Sistem Yaklaşımı

Her sistemin sahip olduğu alt sistemleri; ve parçası bulunduğu bir üst sistemi vardır



Ludwig von Bertalanffy



© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

SİSTEM'in UNSURLARI

Sistem

Tek bir gövde halinde çalışan, birbirine bağımlı ve ilişkili parçalardan oluşan bütün.

- **Girdi:** Çıktı/ürün için gerekli kaynaklar
- **Değişim Süreci:** Girdileri çıktı haline dönüştüren süreç
- **Çıktı:** Üretilen mal ve hizmetler
- **Gerbildirim:** Çevre ile ilişkiden alınan bilgi
- **Çevre:** Sistemin dışında çeşitli güçlerden oluşan ortam

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

SİSTEM'in UNSURLARI

- **Açık Sistem:** Çevresi ile ilişkili olan sistem
- **Kapalı Sistem:** Çevresi ile ilişkisi bulunmayan sistem
- **Üst sistem:** Sistemin parçası bulunduğu bütün
- **Alt sistem:** Sistemin sahip olduğu parçalar
- **Entropi:** Sistemin bir zaman sonra durma ve bozulma eğilimi (Entropy)
- **Negatif Entropi:** Sistemin devamlılık eğilimi (Negantrophy)
- **Sinergi:** Elde edilen bütünün üretilen parçaların toplamından fazla olması durumu ($2+2=5$)

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Sistem Yaklaşımı Açısından İşletme

Çevre



© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Durumsallık Yaklaşımı

En iyi organizasyon yapısı ve yönetim biçimi yerine, içinde bulunulan koşullara ve durumlara uygun bir yapı ve yönetim biçimi



© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Durumsallık Yaklaşımı

- 1960'lı yıllarda 'EN İYİ ve DOĞRU YÖNTEM' anlayışının yıkılmasıyla ortaya çıkmıştır.
- Bu temel varsayıma göre *yöneticilerin önceden benimseyebilecekleri hiçbir evrensel yönetim ilkesinin veya yönetim tekniğinin bulunmayacağı kabul edilmektedir.*
- Durumsallık yaklaşımına göre değişik durumlar ve koşullar yönetimde başarılı olmak için değişik kavram, teknik ve davranışları gerektirir. Bu nedenle *her yer ve koşullarda geçerli tek bir en iyi organizasyon yapısı yoktur.*

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımının özellikle üzerinde durduğu ve yöneticilerin yönetim biçimlerini ve organizasyon yapılarını doğrudan etkilediği kabul edilen üç önemli faktör vardır:

- 1- **Çevre**
- 2- **Teknoloji** (Birim üretim, kitle üretim, süreç üretim)
- 3- **İşletmenin büyüklüğü ve örgütsel amaçlar** (Departmanlara ayrılma)

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Durumsallık Yaklaşımı

I. ÇEVRE VE ÖRGÜT YAPISI

Oldukça geniş kapsamlı olan çevre "Bir sistemle ilgili olan ancak sistemin dışında kalan herşey olarak" tanımlanır.

Çevresel faktörler:

- **Teknolojik Çevre**
- **Hukuki Politik Çevre**
- **Ekonomik Çevre**
- **Dağal Çevre**

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Durumsallık Yaklaşımı

II. TEKNOLOJİ VE ÖRGÜT YAPISI



YAPILAN ARAŞTIRMALAR:

- Joan Woodward Araştırması (Üretim Teknolojisi ile örgüt yapısı ilişkileri - Kütle, sipariş, süreç üretimi)
- Alvin Gouldner Araştırması (Alçıtaşı Şti. uygulaması)
- Perrow'un Rutin ve Rutin Olmayan İş Sınıflandırması
- Alfred Chandler Yönetim Stratejisi-Örgüt yapısı ilişkisi, dinamik/durağan pazarlar-esnek/hiyerarşik yapı)
- Tavistock Enstitü Çalışması (Kömür madeni uygulaması)

© Prof.Dr. Hayri ULGEN

Durumsallık Yaklaşımına Eleştiriler

- Yaklaşım kendi içinde basit olduğu için eleştirilmekte, oysa organizasyon yapılarındaki karmaşıklığı göz önüne almaktadır.
- Amaçların ve etkinliğin ölçümü için geçerli, ortak bir sistem geliştirmemiştir.
- Durumsallık yaklaşımının eleştiri aldığı konuların bir kısmı da teknoloji-örgüt yapısı ilişkisini açıklayan araştırmalardır. Bu araştırmalar arasında bir kıyaslama yapmak, tanımlar, ölçümler, örgüt örnekleri ve enformasyonun analiz edilmiş yolları arasındaki farklılıklar nedeniyle kolay değildir.

© Prof.Dr. Hayri ULGEN

ÖZETLE...

Klasik ve Davranışsal Yaklaşım:

İşletme için en iyi yönetim biçimi ve yapısı vardır ve onu bulmak için bilimsel çalışmalar yapar.

Sistem Yaklaşımı:

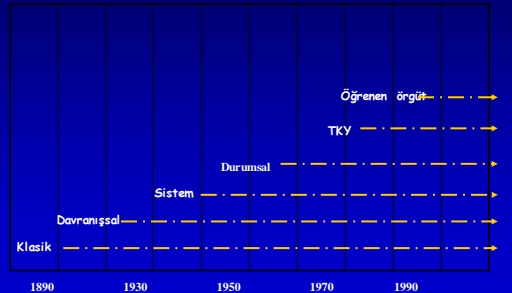
İşletme bir bütün olarak parçalardan oluşur. Kendisi de bir bütünün parçası olduğundan, tüm üst ve alt sistemlerden etki lenecektir. En iyi yapı ve yönetim sistemi diğer unsurlara bağlı olarak değişebilecektir.

Durumsallık Yaklaşımı:

Genelde yapı ve yönetim biçimini sistem yaklaşımı gibi ele alır. Aynı veya benzer sistemler dahi, değişik koşullar ve durumlarda farklı yapı ve yönetim biçimi gerektirebilecektir.

© Prof.Dr. Hayri ULGEN

Yönetimde Bilimsel Yaklaşımlar



© Prof.Dr. Hayri ULGEN

2000 lerde Yönetim Biçimleri Üzerinde Etkili Paradigmalarda Değişim

Çevresel Güçl.	Eski Paradigma	Yeni Paradigma
• Pazarlar -->	• Yerel	• Global
• İşgücü -->	• Homojen	• Heterojen
• Teknoloji -->	• Mekanik	• Elektronik
• Değerler	• Dengeli/Verimli	• Değişim
Yönetim İlişki.	• Kar	• Müşteri/Çalışan
• Odaklanma -->	• Otokratik	• Güçlendirici
• Liderlik -->	• Bireysel	• Takım Ruhı
• Görev yapımı -->	• Rekabet	• İşbirliği
• İlişkiler -->		

© Prof.Dr. Hayri ULGEN

Çağdaş İşletmenin Özellikleri

- Esnek bir yapı
- Bilgiye yönelik beşeri yapı
- Çeşitli kültürlerden oluşan beşeri yapı
- Girişimciliğe açık
- Yetenekli, uzman şebeke yapısı
- Sanal yapı özellikleri
- Global görüş sahibi
- Etik ve çevre konularına duyarlı

...Öğrenen örgüt yapısı

© Prof.Dr. Hayri ULGEN

Öğrenen Örgütler

- Uyumcul ve değişime açık örgüt kültürü,
- Dönüşümcü liderlik,
- Katılımcı yönetim anlayışı,
- Güçlendirilmiş inisiyatif sahibi çalışan,
- Açık ve şeffaf iletişim,
- Takım esaslı yapılanmalar.

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Geleneksel Yönetici

- Güvenilir,
- Tutarlı davranış sahibi,
- Adil,
- Önyargıları olmayan,
- Akılcı (Rasyonel),
- Konusunun uzmanı,
- Sorumluluk alanına odaklı,
- Pay sahiplerinin çıkarını düşünen,
- Dikey emir-komuta ilişkilerinde çalışan.

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Çağdaş Yönetici

- Esnek ve uyumcul
- Değişime açık ve değişimi başlatabilen
- Dönüşümcü
- Takım esaslı, yatay ilişkiler içinde çalışan
- Güçlendirilmiş çalışanları benimseyen
- Değişik kültürlerden oluşan işgücü ile çalışabilen
- Global görüşlü
- Duyguları anlayabilen ve yönetebilen
- Bilgiye yönelik
- Paydaş grup çıkarılarını dikkate alan
- Etik, yönetim ve çevresel konulara duyarlı

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Yeni Yüzyılda Yönetim Anlayışı

- Daha profesyonel, güçlendirilmiş, bilgiye yönelik, değişik kültürlerden gelen çalışan,
- Girişimciliği, yaratıcılığı cesaretlendiren örgüt kültürü,
- Uyumcul, Pazar ve müşteri odaklı, global yaklaşan,
- Duyguları yönetebilen, farklı kültürleri anlayabilen,
- Bilgiye yönelik beşeri sermaye'ye önem veren,
- Etik, topluma ve çevreye duyarlı,
- Paydaş grup çıkarılarına uyumlu.

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Yönetim Alanında Yeni Yaklaşımlar

- Global yönetim yaklaşımı,
- Toplam kalite yaklaşımı,
- Öğrenen örgüt yaklaşımı,
- Çalışanların güçlendirilmesi,
- Temel yetenekler, Dış kaynaklardan yararlanma,
- Takım esaslı yapı, Şebeke ve Sanal örgütler
- Süreç yenileme, Kıyaslama,
- İşletme birleşmeleri, Satın almalar ve Stratejik Ortaklıklar,
- Dönüşümcü liderlik, Değişime açık örgüt kültürü

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN