

İŞLETME YÖNETİMİ

Yönetim İşlevleri ORGANİZASYON

Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

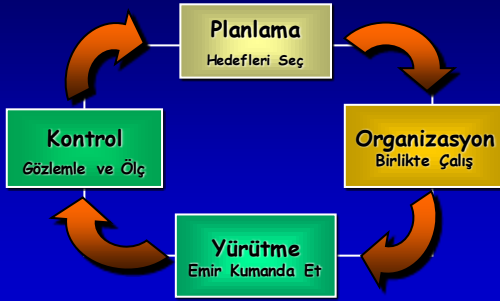
Organizasyon Nedir ?

- Organum (Latince) uzuv-organ-örge
- Kişiler arasındaki ilişkiler ?
- Organize bürosu ?
- Bir kurumun organlarının belirlenmesi



© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

YÖNETİM İŞLEVLERİ



© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

ORGANİZASYON SÜRECİ

Organize etme:

İşlerin gruplandırılması, emir komuta düzeninin kurulması, bölümlendirme yapılması, yetki ve sorumluluklar ile yönetim alanlarının belirlenmesi, çalışanların seçimi ve atanması, değerlemesi...



© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Planlama

- Bilgi toplama,
- Analiz yapma,
- Varsayımların kurulması,
- Tahmin ve öngörülerin yapılması,
- Seçeneklerin belirlenmesi,
- Karar verme

Yönetim Süreci

Organize etme

- İşlerin gruplandırılması,
- Emir komuta düzeni kurulması,
- Bölümlendirme yapılması,
- Yetki ve sorumluluklar,
- İşgücünün belirlenmesi,
- Merkezi ve yerel karar uygulamaları,
- Çalışanların seçimi ve atanması

Kontrol

- İşlerin yapılması ile ilgili,
- Geribildirim,
- Eşzamanlı ve
- İleribildirimli kontrol teknikleri

Yürütme

- Çalışanları anlamak,
- Etkili iletişim sağlamak,
- Motivasyon sağlamak,
- Etkili liderlik uygulamaları

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

ORGANİZASYON

"İki veya daha fazla bireyin ortak bir gaye için çalışmalarını halinde aralarındaki ilişkilerde yaratılmış olan bağıdır." (C. Barnard)

"İşletmeyi işletmesi için gerekli olan malzeme, tesisat, sermaye ve personel gibi maddi ve sosyal unsurlarla donatmak." (H. Fayol)

"Bir işletmenin faaliyetlerinde gerekli araçların tümünün, en az maliyetle, en iyi verim ve en fazla tatmini sağlayacak şekilde, ahenkli olarak düzenlenmesidir." (R. Caude)

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

ORGANİZASYON

"İşletmede mevcut gücün *etkili, sistemli, olumlu ve koordine* bir biçimde kullanılabilmesi için, işletmedeki *bireylerin* veya *grupların görevlerini* en iyi şekilde yapmak üzere *düzenlenmesi* ve *gereken olanaklarla donatılmasıdır*".
(O.Sheldon)

"Bir işletmede yapılacak *işin belirtilmiş görevlere bölünmesi* ve bu görevlerin, en elverişli şekilde yerine getirilebilmesi için *uygun nitelikteki kişilere verilmesidir*".
(J.Litterer)

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

ORGANİZASYONUN DİNAMİK YÖNÜ

Organize etme → Örgütlenme Süreci

Yönetim sürecinin evrelerinden biri: "Maddi ve beşeri unsurların ya da üretim faktörlerinin işletmeye yerleştirme eylemi"

"İşletmenin çeşitli organlarının yaratılması ve düzenlenmesi, görevlerinin tanımlanması ve her organa görevini gerçekleştirme yardımcı olacak yöntemlerin belirlenmesi, aynı zamanda bu organların kendi aralarındaki ve dışarıyla olan ilişkilerinde uyulacak davranışların belirlenmesi faaliyeti"dir.

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

ORGANİZASYONUN STATİK YÖNÜ

"Örgütlenme Süreci sonunda oluşan yapı, bünye veya iskelet."

"Ortak çaba harcayarak bir işi başarmak üzere bir araya gelen ve belirli görev ve yetkileri bulunan kişiler arasındaki ilişkilerdir".



© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

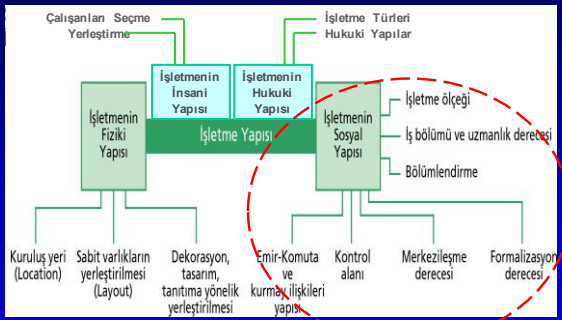
Genel Anlamda Organizasyon

Örgütsel kaynakların yapılandırılması

- **Fiziki yapı:** Kuruluş yeri, yerleştirme, tasarım,...
- **Sosyal yapı:** İşlerin bölümlendirilmesi, Emir komuta ilişkileri, Hiyerarşik düzen, Yetki devri, Yönetim alanı, Merkezileşme, Biçimselleşme,...
- **İnsani yapı:** Seçme ve yerleştirme,
- **Yasal yapı:** Uygun yasal yapı.

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

İşletmenin İnsani ve Sosyal Yapısı



© Ülgen&Mirze 2004

ORGANİZASYON

ORGANİZASYON :

Bir düzen veya düzenleme.

- İş ile iş,
- İş ile insan
- İnsan ile insan arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

ORGANİZASYON TASARIMI

İşlerin ve organizasyon mevkilerinin (pozisyonların) belirlenmesi.

- Bir pozisyonda yapılacak işlerin belirlenmesi.
- Bu pozisyona atanacak kişinin sahip olacağı yetkilerin belirlenmesi.
- Bu pozisyona atanacak kişinin hangi bilgi, yetenek ve beceriye sahip olması gerektiğinin belirlenmesi.

© ÜLGEN & SEMERCİÖZ

ORGANİZASYON

Örgütlenme Aşamaları:

- İş ve faaliyetleri anlamlı ve etkili olarak gruplamak,
 - Bu grupları belirli örgüt kademe ve mevkileri haline getirmek,
 - Bu mevkilere işgörenleri atamak.
- Organize etmek → bilinçli bir süreç.

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

ORGANİZASYONUN DOĞUŞU

- Organizasyon ihtiyaçlardan doğmuştur.
- Uygulaması insanlık tarihi kadar eskidir.
 - İlk örnekleri;
- İlk aile,
- İlk çağlardaki toplu avcılık, balıkçılık
- Mısır'da piramitlerin yapılması,
- Eski Yunan ve Romalılarda ordu yönetimi,
- Osmanlılarda Yeniçeri örgütü, v.b.g.

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

ORGANİZASYONUN GELİŞMESİ

Doğada; Karıncalar ve Arıların yaşam biçimi, Nüfus artışı, toplu yaşam, şehirler ve devletler kurma sonucu geliştirilen resmi organizasyonlar. (Derebeylikler, Devletler, Ordu, v. b.)

18. y.y. sonlarına kadar küçük işyerleri, sanatkar atölyeleri,

19. y.y. dan itibaren fabrikalar büyük işletmeler.

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

ORGANİZASYONUN GELİŞMESİ

"Organizasyon uygulamalarının doğuşu çok eski ancak organizasyon teorisinin ve yönetim biliminin geliştirilmesi çok yeni"dir.

Devlet adamları ve askerlerin yönettikleri örgütlerden ders alan kişiler, bu defa gelişen pazarların isteklerini karşılamak ve toplumdaki insanların karşılıklı bağımlılıklarını korumak yolunda özel organizasyonlar yaratmışlar ve yönetim sanatını geliştirmişlerdir.

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

ORGANİZASYONUN GEREĞİ

Belirli bir işin gerçekleştirilmesi, kişinin yeteneklerini aştığı andan itibaren, ahenkli bir grup çalışmasının ve organizasyonun gereği açıktır.

Amaç; Ortak çaba ile güçleri artırmak ve verimli kılmak

Nüfusun büyük kısmı şehirlerde yaşamakta ve Toplu Yaşam sonucu, bir takım organizasyonların etkisinde kalmaktadır.

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

ORGANİZASYONUN GEREĞİ

En az emek kanunu gereği, faaliyetlerinin gruplandırılarak iyi bir iş bölümü sağlanması,

Karmaşıklık ve büyüklük bakımından belirli bir düzeye gelindiği andan itibaren gerçek bir organizasyona gerek duyulur.

"Organizasyon yalnız işletme kurulurken gözünde tutulacak bir şema değil, işletmelerin tüm ömürlerince uygulanacak bir disiplin, sürekli olarak gözden geçirilecek ve geliştirilecek bir düzen'dir.

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

ORGANİZASYONUN AMAÇLARI

"En az güç, emek, araç ve gereç kullanılarak en kısa zamanda ihtiyaçları en iyi bir biçimde gidermek, kolay, rahat ve güzel bir yaşantı sürmek"

Ancak insanlar organizasyonları bilinçli veya bilinçsiz olarak yaratırlar.

Organizasyonların amaçlarının da onu oluşturan kişilerin ortak gayeleri ile tam bir uyum halinde olması gerekir.

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

ORGANİZASYON İLKELERİ

Yöneticiler, işletmecilerin örgütsel yapısını kurarken, yalnız önzelerinin etkisinde kalmamalı, mümkün olduğu kadar deneysel metotlardan yararlanarak akılcı çözümlere gitmelidirler.

Organizasyon yapısının düzenlenmesinde dikkat edilecek temel ilkeler:

- *İnsandan tasarruf* (optimal sayıda kadro)
- *İlişkilerden tasarruf* (haberleşme kanalları kısalmalı)
- *Kişilerin tam istihdamı*'dır.

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

ORGANİZASYON İLKELERİ

Yönetim yazarları arasında görüş birliğine varılan ve iyi bir organizasyonun ölçütü ni tanımlayan temel ilkeler:

- 1. AMAÇ BİRLİĞİ İLKESİ**
Bölümlerin, kişilerin ve örgütün amaçlarının koordinasyonu,
- 2. ETKİNLİK İLKESİ**
En az maliyetle en yüksek verim sağlanmalıdır.
- 3. YÖNETİM ALANI İLKESİ**
Her üst'ün etkin bir biçimde yönetebileceği ast sayısı sınırlıdır.
- 4. HİYERARŞİ İLKESİ**
Yürütme ve raporlama ilişkileri tüm hiyerarşi kademelerini izleyerek geçmelidir.
- 5. YETKİ GÖÇERİLMESİ İLKESİ**
Üst'ler ast'larına belirli oranda yetki göçermelidir.

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

ORGANİZASYON İLKELERİ

- 6. SORUMLULUK İLKESİ**
Görevlerin yerine getirilmesinde hesap sorulmalıdır.
- 7. YETKİ VE SORUMLULUK DENKLİĞİ İLKESİ**
Her yöneticiye verilen yetki ve sorumluluk sınırları belirlenmeli ve bunlar birbirine eşit olmalıdır.
- 8. KUMANDA BİRLİĞİ İLKESİ**
Her ast bir üst'den emir almalı ve yalnız o üst'le raporlama ilişkisi kurmalıdır.
- 9. YETKİ DÜZEYİ İLKESİ**
Her yönetici yetki sınırlarına giren kararları üst kademelere yansıtmadan uygulamalıdır.
- 10. İSBÖLÜMÜ VE UZMANLAŞMA İLKESİ**
Faaliyetler daha verimli ve kârlı olacak şekilde bölünüp, gruplandırılmalıdır.

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

ORGANİZASYON İLKELERİ

- 11. GÖREVLERİN TANIMI İLKESİ**
Her görev belirli bir mevki veya bölümde toplanmalıdır.
- 12. AYRILIK (İSTİSNA) İLKESİ**
Yönetici yetkisini aşan sorunlarla ilgili kararlar için üst'üne başvurmalıdır.
- 13. DENGE İLKESİ**
Yetkinin merkezci veya merkezkaç olarak dağılmasında yapısal dengeye dikkat edilmelidir.
- 14. ESNEKLİK İLKESİ**
Örgütsel yapı değişen koşullara uyarlanabilmelidir.
- 15. ÖNDERLİĞİN KOLAYLAŞTIRILMASI İLKESİ**
Örgütsel yapı yöneticilerin liderlik yeteneklerini geliştirmelidir.

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

ORGANİZASYON TASARIMI

Organizasyon Yapısının Tasarımını;

- Organizasyon kademelerinin sayısı
- Bölümler ve departmanlar
- Karar verme otoritesinin dağılımı
- Bilgi akış sistemi
- Fizik birimlerin dağılımı
- Gerekli personelin nitelikleri etkiler.

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

ORGANİZASYON YAPISI

Biçimsel (Formal) Organizasyon Yapısı

Önceden bilinçli olarak ve amaçlar doğrultusunda oluşturulan ilişkiler topluluğu.

Biçimsel Olmayan (Informal) Organizasyon Yapısı

Bir organizasyonda, kendiliğinden, tabii olarak, bilinçli bir düzen olmadan ortaya çıkan ilişkilerin ifade ettiği bir yapı.

- Önceden planlanmayan,
- Öngörülmeyen,
- Personelin birbiri ile ilişki kurması sonucu oluşan ilişkiler topluluğu.

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

BÖLÜMLERE AYIRMA

"Belirli ölçütlerin dikkate alınarak örgütün çeşitli birimlere ayrılması ve her birinin birer yönetici emrinde yetki ve sorumluluk sınırlarının görev tarifleri ile belirtilmesi ve bu ayırımın organizasyon yapısına uygulanması"

İşletme ile ilgili faaliyetlerin sıralanarak, kümeler ayrılması, Görev, yetki ve sorumlulukların ayrı ayrı bölümlerde toplanması

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

BÖLÜMLERE AYIRMA

Bölümler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi;

- Yöneticinin Yönetim veya Denetim Alanı'nın sınırlı olması,
- Astların etkin bir biçimde denetleyememesine,
- Ast-üst ilişkilerinin miktar ve kalitesine, bağlıdır.

Bölüm ► Departman ► Daire ► Servis ► Şube ► Büro

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

BÖLÜMLERE AYIRMA İLKELERİ

Örgütün Bölümlere Ayrılması;

Yöneticinin etkin ve verimli olarak yönetebileceği ast sayısı ve örgüt içindeki kişilerin karşılıklı ilişkileriyle ilgilidir."

"Ast sayısı arttıkça, karşılıklı ilişkilerin sayısı çok daha çabuk artacaktır." (Graicunas)

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

BÖLÜMLERE AYIRMA İLKELERİ

İş, görev ve yetkilerin sınırlandırılmasını, faaliyetlerin belirlenmesini takiben, bunların hangi bölümlerde, nasıl toplanacağını belirtmek için bir takım ilkelerden yararlanılır.

Bölümlere ayırmada, aynı amaca yönelik veya aynı türden faaliyetler birlikte gruplanmalıdır. Faaliyetlerin benzerliği ve Faaliyetlerin yakın ilgisine bakılır

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

BÖLÜMLERE AYIRMA İLKELERİ

- Fonksiyonel-işlevsel ilgi (aynı amaca yarama) ilkesi,
- Ayırma ilkesi, (birbirini kontrol etmesi gereken bölümleri ayrı örgütleme),
- Gereklî düzenleştirme ilkesi (birbirleriyle zaman bakımından kolay ayarlanabilen faaliyetler),
- Politika amacına uygunluk ilkesi,
- Dikkati toplama ilkesi, (özel önem verilmesi gereken faaliyetler),

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

BÖLÜMLERE AYIRMA İLKELERİ

- Dağıtmama ilkesi (birbirleriyle yakın ilişkili olan faaliyetler),
- Yöneticinin ilgisi ilkesi
- En çok yararlanan bölüm ilkesi,
- Rekabeti önleme ilkesi,
- Rekabet ilkesi,
- Yöneticinin yeteneği ilkesi,

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

BÖLÜMLERE AYIRMA İLKELERİ

- İşe gereken önemi verme zorunluluğu ilkesi
(Dikkat toplanması gereken ve işletme için yaşamsal önemi olan işler ayrı bir organizasyon birimine verilmelidir.)
- İşletmedeki koşulları dikkate alma zorunluluğu ilkesi (İşletme-içi koşullar, Sosyal gruplaşmalar, klikler ve Biçimsel olmayan -informal ilişkiler.)
- Harcamaları azaltma ilkesi,
- Akılcı ve Kârlı olacak bir örgütlenme yapılmalıdır.

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

BÖLÜMLERE AYIRMA ve ÖRGÜT YAPISI

- İşlevsel yapılanma,
 - Hizmetin türü, Coğrafi esaslı yapılanma,
 - Matris yapılanma,
 - Takım esaslı yapılanma,
 - Şebeke esaslı yapılanma.
- Hangi organizasyon yapısının uygun olup olmadığı ölçülerek bulunur...

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

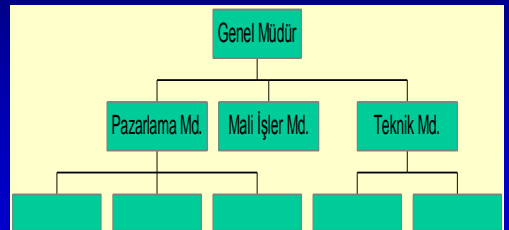
BÖLÜMLERE AYIRMA BİÇİMLERİ

- İşlevlere (Fonksiyonlara) göre
 - Ürün veya Hizmete göre
 - Bölge temeline göre
 - Müşteri temeline göre
 - İşlem veya Makine temeline göre
 - Zaman temeline göre
 - Sayı temeline göre
 - Proje temeline göre
 - Matris örgütlenme
- Bölümlere ayırma biçimlerinden birçoğu birlikte uygulanır.

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

İşlevlere göre Bölümlere Ayırma

İşler ve görevler niteliklerine göre bir araya getirilir. Aynı ve/veya benzer iş ve görevler birlikte değerlendirilir.



© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

İşlevlere göre Bölümlere Ayırma

Yararları:

- Verimli kaynak kullanımı
- Derin uzmanlık
- Üst yönetimin etkin kontrolü
- İşlevlerde bölüm içi koordinasyon
- Teknik uzmanlık konularında etkili çözüm
- Bölümlerde kariyer planlamasının etkinliği

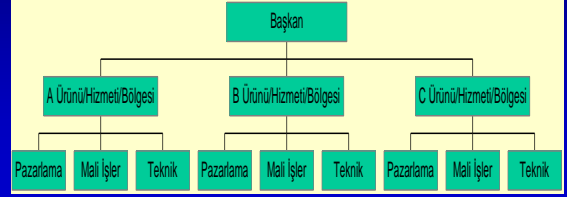
Sakıncaları:

- İşlevsel bölümler arasında iletişim sorunları,
- Dış çevre faktörleri değiştiğinde yavaşlık,
- Örgütsel amaçlar yerine bölümsel amaçların önceliği,
- Karar alma yetkileri nedeniyle aşırı hiyerarşi,
- Örgütsel sorunlarda sorumlulukların belirlenmesinde güçlük

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

İş Birimlerine göre Bölümlere Ayırma

Önem verilen çok faaliyetleri odaklı olarak oluşturulan özerk iş birimlerinden meydana gelen bölümlendirme ürün, hizmet, bölge, temeli ne göre olabilir



© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

İş Birimlerine göre Bölümlere Ayırma

Yararları:

- Değişken çevreye hızlı uyum,
- Müşteri beklentilerine odaklı,
- İş birimi içinde işlevler arasında etkili koordinasyon,
- Ürün, hizmet ve müşteri konularında sorumlulukları kolayca belirlenmesi,
- İş birimi amaçlarına öncelikli.

Sakıncaları:

- Kaynakların verimli olarak kullanılmaması,
- İş birimleri arasında zayıf koordinasyon ve tam bağlımsızlık,
- İşlevlere uygun uzmanlıkların geliştirilmemiş olamaması,
- İş birimleri arasında rekabet oluşması.

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Karma Organizasyon Yapısı



© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Projelere göre Bölümlere Ayırma

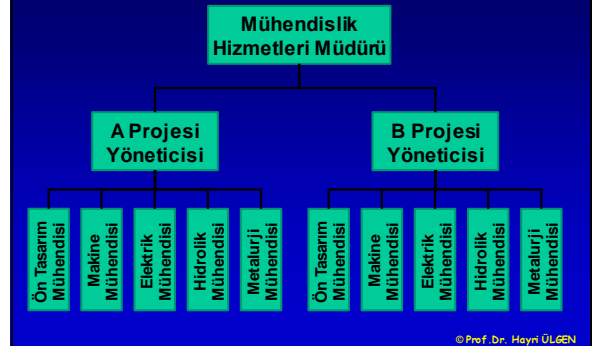
Üretilen projelere odaklı olarak oluşturulan özerk iş birimlerinden oluşan bir bölümlendirme biçimidir.

Proje tipi bölümlere ayırma uygulamada farklı biçimlerde görülmektedir:

- Arı Proje Organizasyonu,
- Kurmay Proje Organizasyonu,
- Proje Grubu /Takımı Organizasyonu.

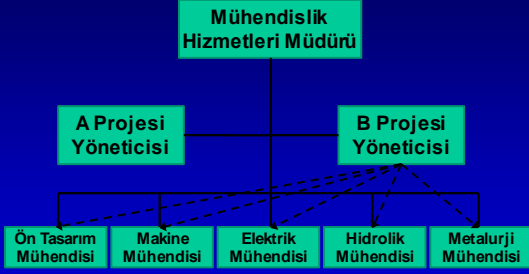
© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Arı Proje Organizasyonu



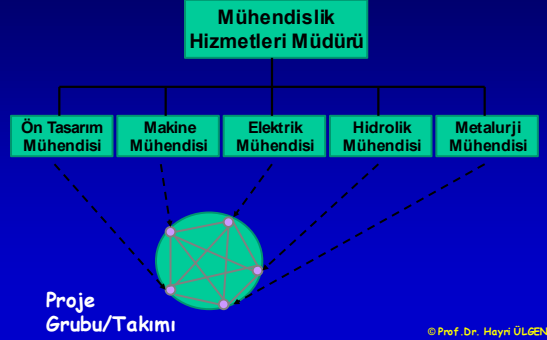
© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Kurmay Proje Organizasyonu



© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

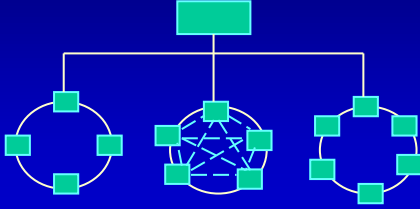
Proje Grubu Organizasyonu



© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Takım Esaslı Bölümlendirme

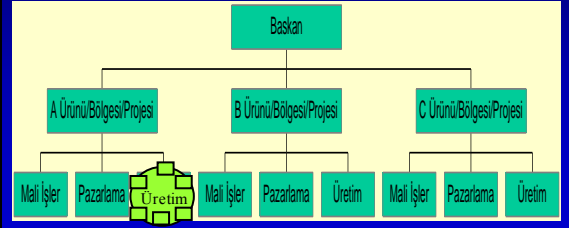
Herhangi bir yönetim düzeyinde işlevsel ve iş birimi bölümlerinin yerine farklı bir yönetim ve yapıya sahip takımların kullanılması ile oluşturulur



© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Takım Esaslı Bölümlendirme

İş birimlerine ve Takım Esasına Göre Bölümlendirme Yapan Bir İşletme



© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Takım Esaslı Bölümlendirme

Yararları;

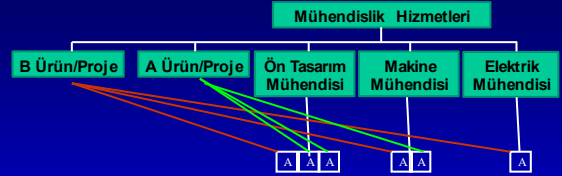
- İşlevsel bölümlendirme yararları n d an bazı lar ı ta k ı m esaslı bölümlere ayır mada da geçerli di r ,
- İşlevsel bölümlendirmeler arası uzlaşma zemi ni ,
- Kı sa zamanda koşullara uyabi lme, olaylarda ve sorun çözümünde hızlı karar verme,
- Yüksek moral , çalı ş an katılı m ı ve ai diyet duygular ı n ı n gelişmesi ,
- Daha az genel yöneti m harcaması .

Sakıncaları;

- İki taraflı sadakat ve çatışma duygusu,
- Toplantı zamanları n ı n çokluğu,
- Gereksiz düşük dereceli merkezileşme.

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

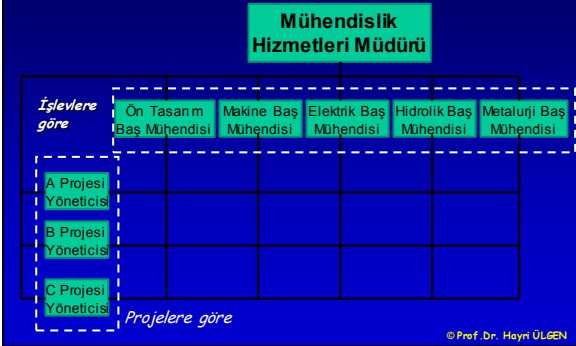
Matris Bölümlendirme



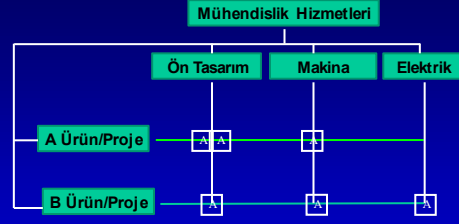
İşlevsel ve iş birimlerine göre yapılan takım esaslı bölümlendirmeden matris yapıya.

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Matris Organizasyon



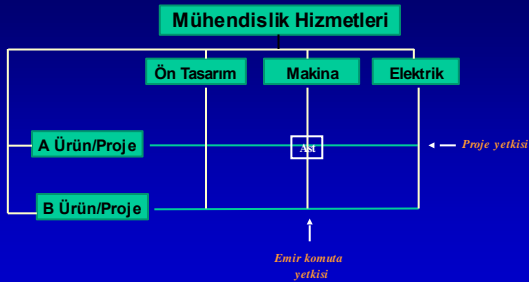
Matris Bölümlendirme



- Personelden/İnsandan tasarruf, optimal sayıda uzmanla çalışma olanağı

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Matris Bölümlendirme



- Birden fazla üst'e bağlanan ast sorunu ?

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Matris Bölümlendirme

Yararları:

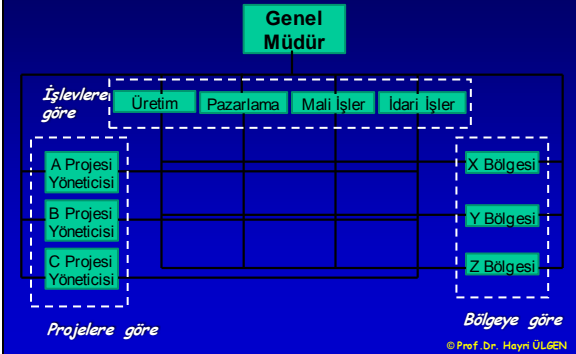
- Kaynakların verimli (göreceli) kullanımı,
- Çevreye uygun esnek ve uyumlu bir yapı,
- Genel ve işlevsel yönetim becerilerinin geliştirilmesi,
- Çalışanların görevlerinin geliştirilmiş olması.

Sakıncaları:

- İki üst'e karşı sorumluluk,
- Üst yöneticiler arası çatışma,
- İnsan ilişkileri eğitimi gerektirir,
- Üstler arasındaki güç dengesi zayıf,
- Sorun çözümü için gerekli toplantılar iş zamanını azaltır.

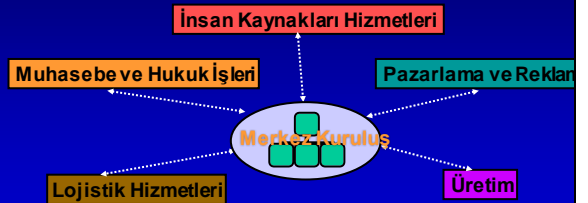
© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Çok Boyutlu Organizasyon



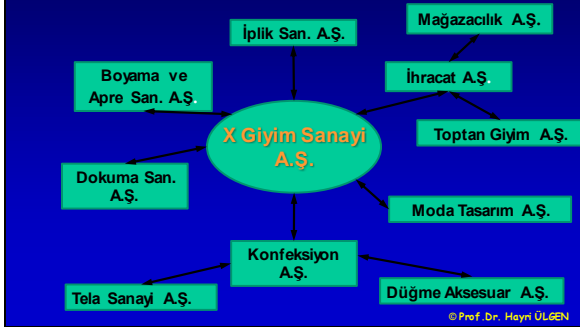
Şebeke Esaslı Bölümlendirme

İşlerin ve faaliyetlerin ana işletmeden ayrılarak farklı dış işletmelere dağıtılması sonucu oluşturulan yapı



© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Şebeke Organizasyonu



Şebeke Esaslı Bölümlendirme

Yararları;

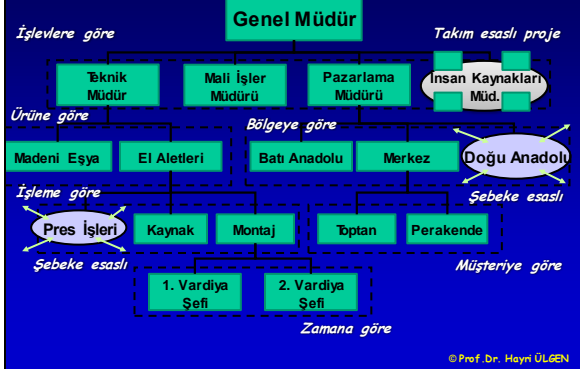
- Global rekabette etkili
- İşgücü esnekliği ve çeşitliliği
- Derin uzmanlık
- Azalan genel yönetim masrafları

Sakıncaları;

- Kontrol ve koordinasyon sorunları,
- Kurumsal bağlılıkta azalma,
- İşlevlerde bağımlılık,
- Tedari kçilere bağımlılık,
- Uzun dönemde işi kaptırma.

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Karma Organizasyon Yapısı



ÖRGÜT YAPISI SEÇİMİNDE ROL OYNAYAN FAKTÖRLER

- İşletmenin Büyüklüğü, (Araç, personel, hat, vb..)
- Üretilen Hizmetlerin Çeşitliliği ve Alanları,
- Kurucu ve Yöneticilerin Davranış ve Düşünceleri,
- Kurucu ve yöneticilerin liderlik anlayışı, yetki ve sorumluluk geçerebilme olanakları,
- Ortak çalışabilme olanakları
- Yönetim alanları,
- Yetişme ve yaşayış biçimleri,
- Kişisel değer yargıları

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN