

BİLÇİN MEYDAN

YÖNETİM - 2023-2024

YÖNETİM DERS NOTU- VİZE SINAVINDAN SONRASI

3. YÖNELTME

Yöneltilme

İşletmelerde amaçlar, stratejiler ve yapı kadar bunların işleyiş süreçleri ve yöntemleri de önemlidir. Örgüt yapısı ile yönetim süreç ve politikaları arasında bir ahengin bulunması şarttır.

Bu kapsamda üç temel süreçten bahsedebiliriz. Bunlar;

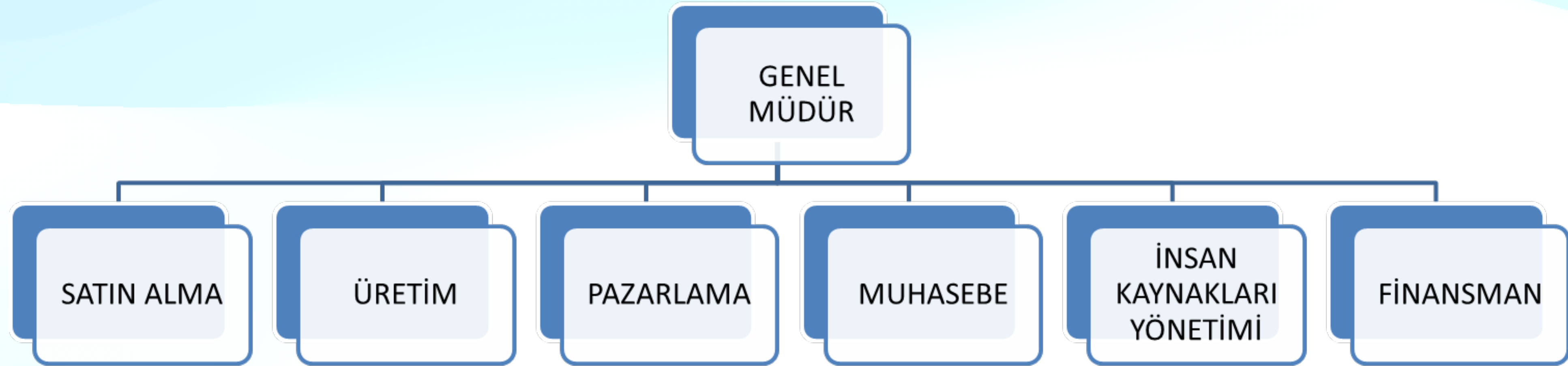
1. İletişim
2. Liderlik
3. Motivasyon ve Ödüllendirme

4. KOORDİNASYON

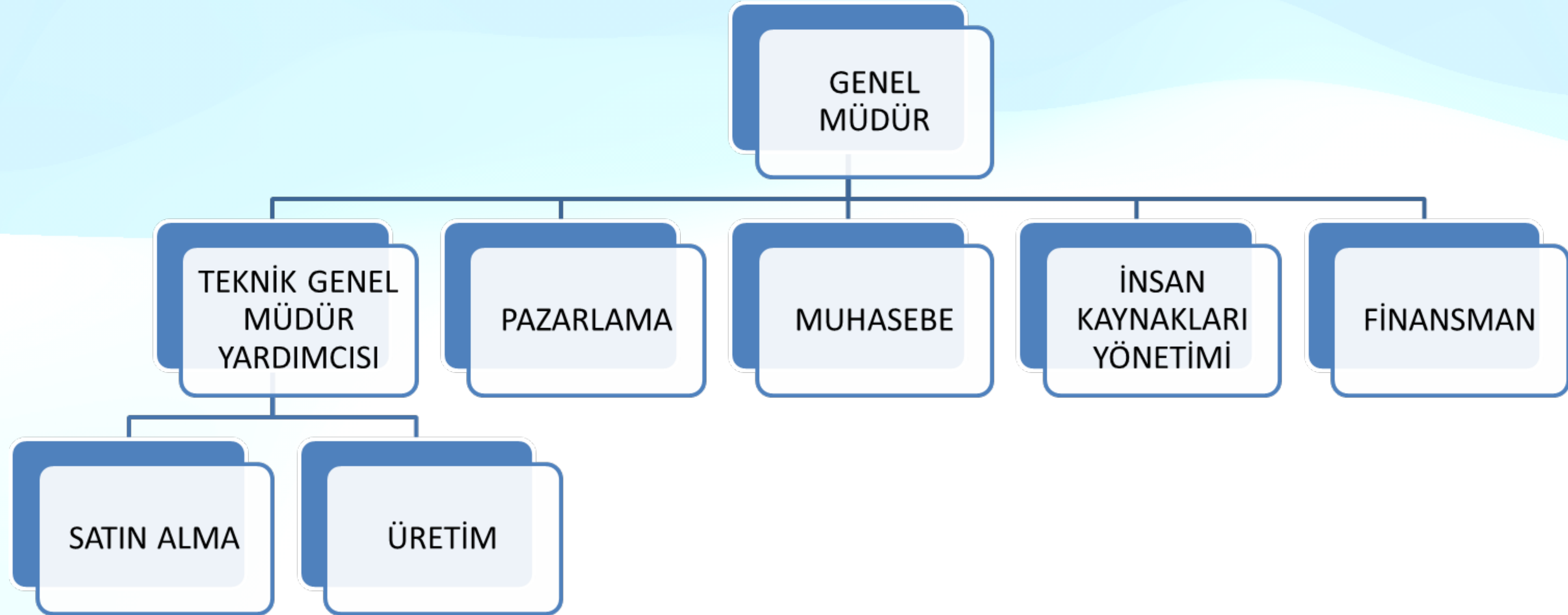
Koordinasyon(devam)

- Bir işletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi için amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında uyum ve işbirliğinin sağlanmasıdır.
- Bu amaçla işletmenin temel koordinasyon mekanizmasına karar verilmelidir.
- Koordinasyon mekanizması ile örgütte karışıklıkların önlenmesi, planda belirtilen ilke ve kuralların sapma olmaksızın uygulanması, bireyler arası ilişkilerin gelişmesi ve çeşitli sorunlarının çözülmesi sağlanır.

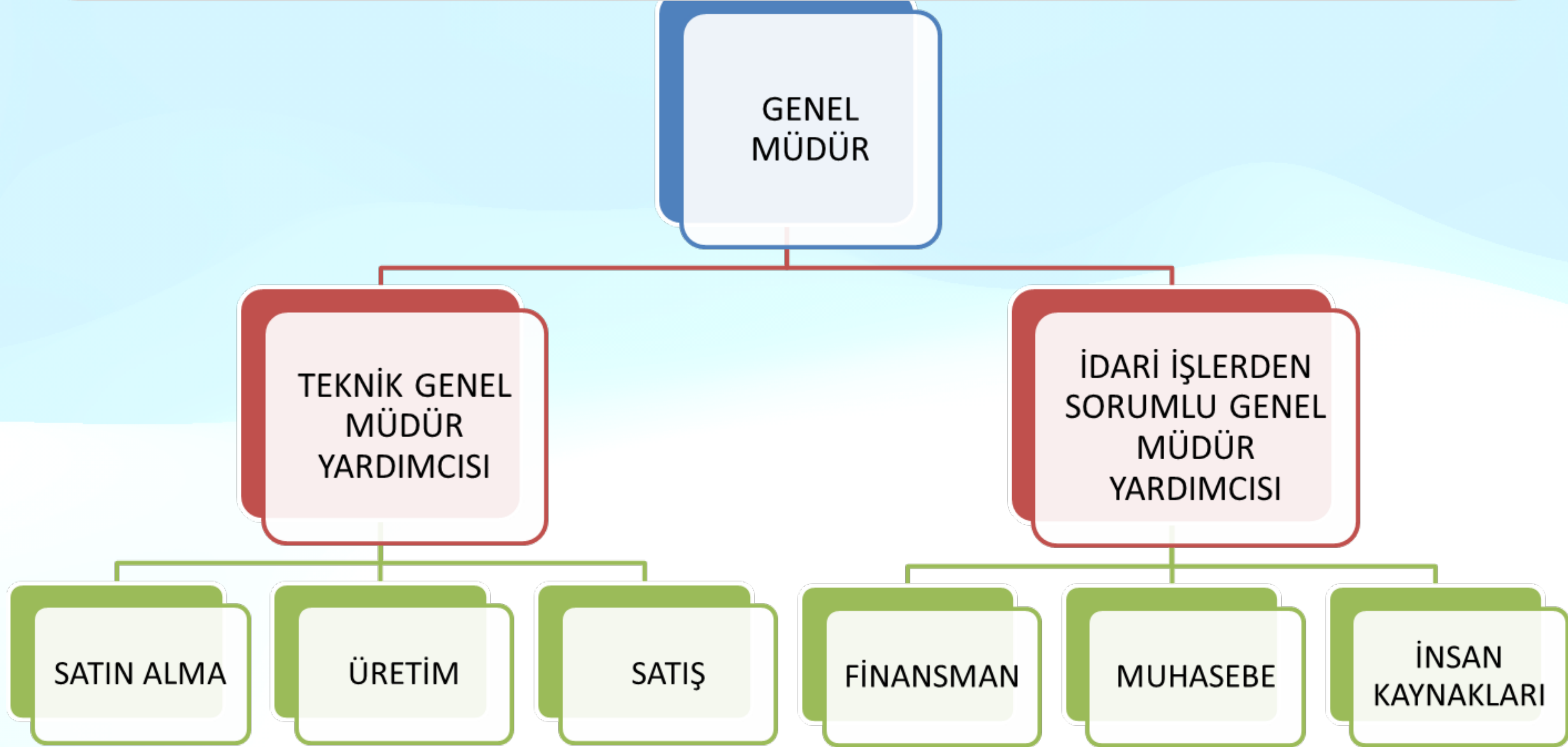
SINIF ÇALIŞMASI- TEMEL KOORDİNASYON MEKANİZMASI -A PLANI



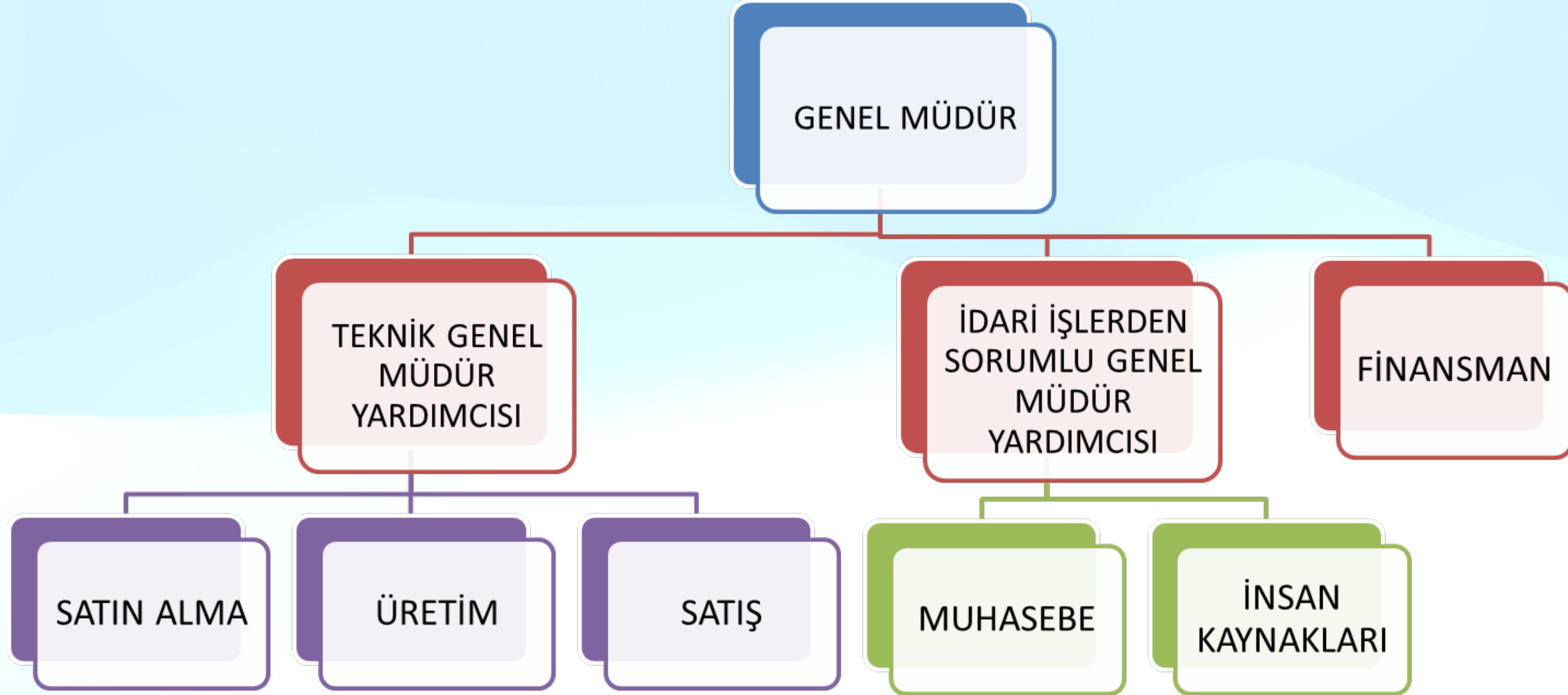
SINIF ÇALIŞMASI:TEMEL KOORDİNASYON MEKANİZMASI- B PLANI



SINIF ÇALIŞMASI: TEMEL KOORDİNASYON MEKANİZMASI -C PLANI



SINIF ÇALIŞMASI: TEMEL KOORDİNASYON MEKANİZMASI - D PLANI



Koordinasyon(devam)

- Bir işletme içinde iyi bir koordinasyon sisteminin var olması, birim ve bölümlerin birbirlerinden haberdar olarak uyum içinde çalışmasını sağlar.
- Örneğin; pazarlama bölümü siparişleri zamanında karşılayabilmek için üretim bölümü ile yakın çalışmak durumundadır.

Koordinasyon(devam)

KOORDİNASYON ÇEŞİTLERİ

DİKEY KOORDİNASYON:

- Yönetici ile astlar arasındaki koordinasyonu ifade eder.
- Yöneticiler astlarına belirli konularda yetki ve sorumluluk verip, gelişmeler hakkında bilgi alarak koordinasyonu sağlar.
- Bunun dışında yönetici yetkisini kullanarak baskıya dayalı bir koordinasyon kurma yolunu seçebilir.

Koordinasyon(devam)

KOORDİNASYON ÇEŞİTLERİ

YATAY KOORDİNASYON:

- Örgütlerin aynı düzeydeki birimlerinin ve çalışanlarının aralarındaki iletişim bağlantısına yatay koordinasyon adı verilir.
- Yatay koordinasyon, bir birim içinde aynı seviyede bulunan çalışanların her hangi bir işi sonuçlandırmak amacıyla bir araya gelip işbirliği yapmaları sonucunda ortaya çıkar.
- Burada bir yöneticinin başka bir yönetici üzerinde yetkisini kullanması söz konusu değildir.

Koordinasyon(devam)

KOORDİNASYON ÇEŞİTLERİ

ÇAPRAZ KOORDİNASYON:

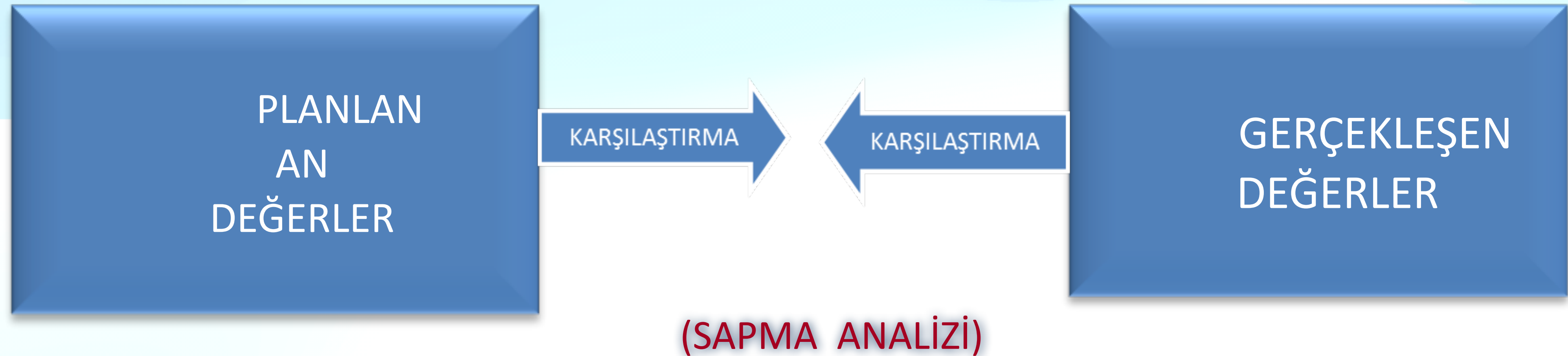
- Proje faaliyetlerinin önem kazandığı örgütlerde, çapraz koordinasyonu sağlama zorunluluğu vardır.
- Burada emir komuta zinciri yerine projeler için kullanılan özel birimler yer alır.
- Dikey ya da yatay koordinasyon proje faaliyetlerinin koordinasyonunda yetersiz kaldığı için, proje faaliyetlerinin yapısına uygun bir şekilde çapraz koordinasyon sistemi kurmak kaçınılmaz hale gelir.

5. YÖNETSEL KONTROL (DENETİM)

5.1. YÖNETSEL KONTROL-İŞLETME DÖNEM İÇİNDE PLANLADIĞI ŞEKİLDE FAALİYETTE BULUNDU MU? (DENETİM)

Yönetsel Kontrol

“İşletme planlandığı gibi çalışıyor mu?” sorusuna cevap aranır.



(+) Pozitif sapma var.

(-) Negatif sapma var.

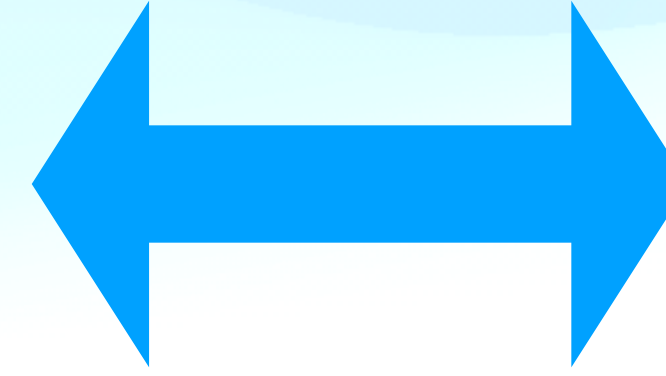
(=)P=G: Hedef ile gerçekleşen değer esit. Sapma yok.

Yönetsel Kontrol (devam)

Hedef 1:
İmalat
malijetlerini
2014 yılı sonuna
kadar %30
düşürmek.

Planlanan:

%30



Gerçekleşen:

%25

Hedef 2:
2014 yılı sonuna
kadar Avrupa
ülkelerine yapılan
ihracatın toplam ciro
içerisindeki payını
%30 'a çıkarmak.

%30



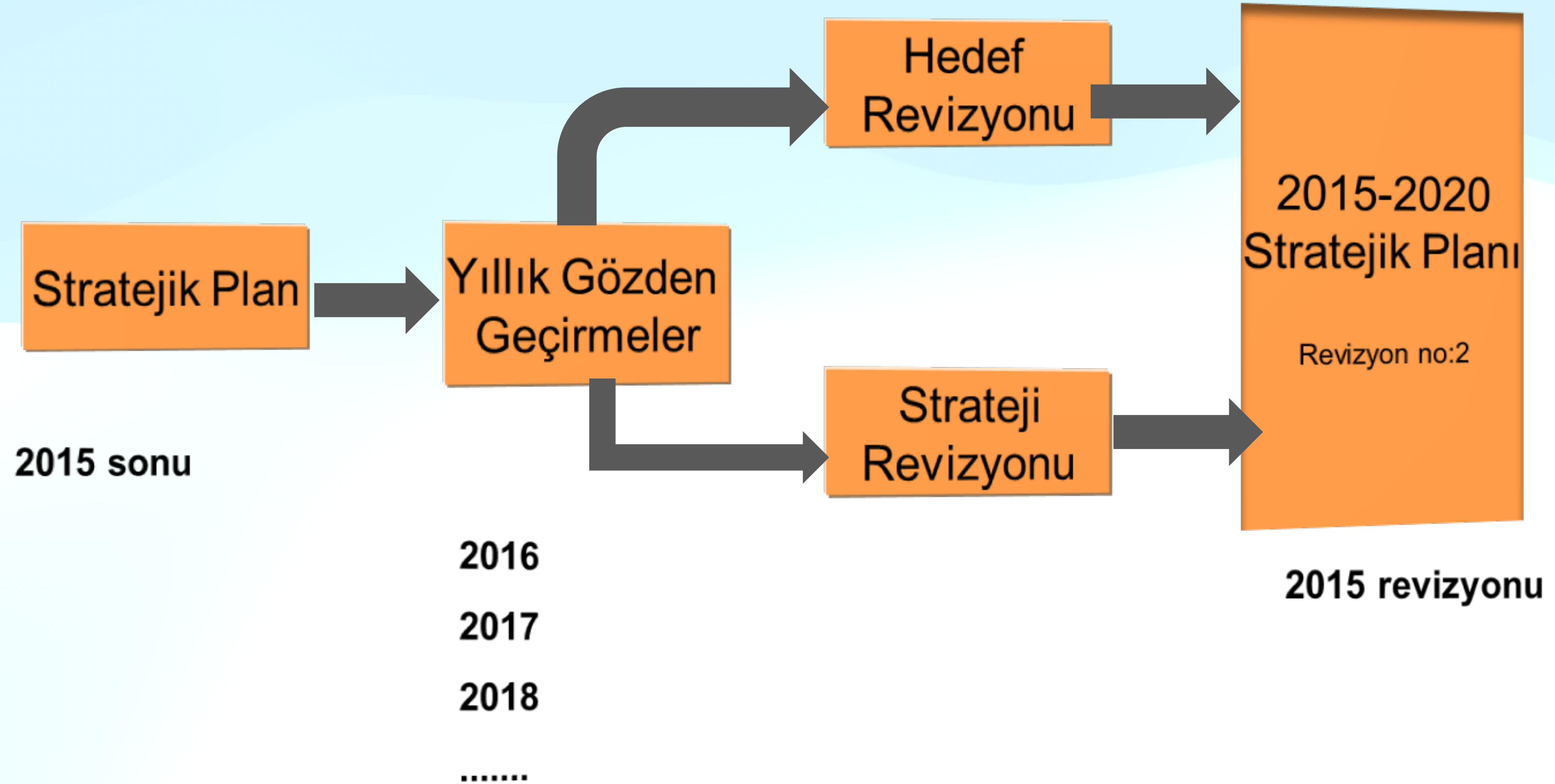
%20

NEDEN $P > G$?

İşletme hedefini yakalayamamıştır!

A)İşletme Yönetiminin Kontrolü Dışında Olan Faktörler	B)Yönetimin Kontrolü Altında Olan Faktörler
•Ekonomik Kriz •Siyasi Kriz ve savaşlar •Devalüasyon •Enerji Maliyetlerinin Artması • Ana tedarikçi Firmanın kapanması, el değiştirmesi gibi nedenlerler pazarda tekелci bir yapının oluşması nedeniyle fiyatların yükselmesi, ithal girdi kullanma zorunluluğu doğması gibi tedarik piyasasında meydana gelen değişimler.	İmalat maliyetlerini düşürmek amacıyla yürütülecek projelerin geç yürütülmesi ya da yürütülmemesi Bu projeler neler olabilir: a)fire-ıskarta oranlarının düşürülmesi b yüksek maliyetli proses adımlarının outsource edilmesi c) işgücünün eğitim • •Hedefin Gerçekçi Şekilde Belirlenmemiş Olması (Örnek: performans primi almak için yöneticilerin ulaşılacaklarından daha düşük hedefler belirlemeleri) •Fiilin Sonuçlarının Gerçek / Doğru Olmaması (Örnek: Kayıt dışı satış ve üretim girdisi temin edilmesi nedeniyle muhasebe kayıtlarının yanıltıcı olması) •Hedefin doğru, stratejinin yanlış olması (Örnek: Maliyet düşürmek için seçilen sözgelimi fire-ıskarta oranı düşürme stratejisinin %30 gibi bir maliyet düşüşüne yolaçmasının imkansız olması)

**Planların Gerçekleşip-gerçekleşmediği Periyodik
Olarak Gözden Geçirilir ve Güncellenir**



Planların Revizyonu

Stratejik plan ve ona bağlı olarak hazırlanan operasyonel planlar revize edilir.

OPERASYONEL PLANLAR



5.2. YÖNETSEL KONTROL- ÇALIŞANLARIN ÖRGÜT AMAÇLARI DOĞRULTUSUNDA FAALİYETTE BULUNMALARINI NASIL SAĞLAYABİLİRİZ?

Yönetmel Kontrol Sistemleri

1. Amir Gözetiminde /Direkt Kontrol
2. Hedeflerle Kontrol
3. Normlar ile/ kültürel/ davranışsal Kontrol

Kaynak: Stephan Robbins, Organization Theory: Structure, Design, and Applications, Prentice Hall, 1987'den uyarlanmıştır.

1.Amir Gözetiminde Kontrol:

- Çalışanların üstleri tarafından direkt olarak, fiilen ve fiziken denetlenmelerini ifade eder.
- Denetim alanı çok geniş olmamalıdır.
- Aynı fiziki mekanda çalışıyor olmak ön koşuldur.
- Daha çok mavi yakalı personel için tercih edilen kontrol sistemidir.

Kaynak: Stephan Robbins, Organization Theory: Structure, Design, and Applications, Prentice Hall, 1987'den uyarlanmıştır.

2. Hedefler ile Kontrol

- Birey, ekip ve departmaların belirlenmiş olan hedeflere ne derece ulaşıldığı dikkate alınır.
- Politika, plan ve prosedürlere uygun şekilde hareket ederek hedefe ulaşılmış olması yeterlidir. Çalışma planı gibi ayrıntılar üzerinde kontrol söz konusu değildir.
- Ölçülebilir hedeflerin koyulabileceği işletmeler için uygundur.
- Daha çok beyaz yakalı personel için kullanılmaktadır.

Kaynak: Stephan Robbins, Organization Theory: Structure, Design, and Applications, Prentice Hall, 1987'den uyarlanmıştır.

3. Normlar ile Kontrol

- İşletme tarafından oluşturulmuş ve kabul görmüş yazılı ve yazılı olmayan ilke ve kurallar bulunmaktadır.
- Çalışanlar bu ilke ve kurallara uygun davranış göstermek durumundadırlar.
- Bu durum kendi kendine çalışan bir kontrol mekanizması görevi görmektedir.

Kaynak: Stephan Robbins, Organization Theory: Structure, Design, and Applications, Prentice Hall, 1987'den uyarlanmıştır.

YÖNETİM VE ÖRGÜT TEORİSİNİN GELİŞİM SÜRECİNDE YERALAN AKIMLAR



YÖNETİM VE ÖRGÜT KURAMININ TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİNDE YERALAN AKIMLAR

Klasik Örgüt Kuramı

Neo-Klasik Örgüt Kuramı
(İnsan İlişkileri Okulu- Davranışsal Okul)

Modern Örgüt Kuramı
(Yapısal Anazli Okulu)

1980 sonrası kuramlar

**YÖNETİM VE ÖRGÜT KURAMININ TARİHSEL
GELİŞİM SÜRECİNDE YERALAN AKIMLAR**

Klasik Örgüt Kuramı

Neo-Klasik Örgüt Kuramı
(İnsan İlişkileri Okulu- Davranışsal Okul)

Modern Örgüt Kuramı
(Yapısal Anazli Okulu)

1980 sonrası kuramlar

Klasik Yönetim Düşüncesi(1880-1940)

- Bilimsel Yönetim Yaklaşımı
(Frederick TAYLOR)
- Yönetmel İlkeler Yaklaşımı
(Henri FAYOL)
- Bürokrasi Yaklaşımı
(Max WEBER)

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

- A.B.D.’de ortaya çıkan “yönetim hareketi” ile gelişip yaygınlaşmıştır.
 - Yönetim konularında yapılan konferanslar
 - Çeşitli dergilerde yönetim konularında yazıların basılması
 - Üniversitelerde yönetim eğitiminin başlaması
- “Frederick TAYLOR” tarafından ortaya atılmıştır.
 - Verimlilik ve Rasyonellik



Bilimsel Yönetim Yaklaşımı(devam)

F.TAYLOR'un Gözlemleri

- İşyerlerinde verimsiz bir çalışma düzeninin var olması
- Çalışanların az çalışma ve tembellik eğilimde olmaları
- Standartlaştırılmamış iş usulleri ile çalışılması
- İşe almalarda yetenek ve kapasitenin dikkate alınmaması
- Yönetime ait sorumlulukların işçilere yüklenmesi
- İşle ilgili standart sürelerin belirlenmemesi

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı(devam)

TAYLOR “verimliliğin arttırılması”na odaklanmıştır.

Bu amaçla dört temel bilimsel yönetim ilkesi belirlemiştir:

“Yöneticinin Yeni Görevleri”

- Personelin bilimsel yöntemlerle seçilmesi, eğitilmesi ve geliştirilmesi
- Geleneksel iş görme usulleri yerine bilimsel iş görme usulleri
- Bilimsel iş görme usullülerinin benimsenmesi için işçiler ile işbirliği yapma
- Yönetim ile ilgili iş ve sorumlulukların işçinin üzerinden alınması ve yönetim ile işçi arasında iş ve sorumluluk bölümü yapılması

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı(devam)

Taylor'un Atölye Düzeyinde Organizasyon Yeniliği

- Taylor 1 ustabaşı tarafında yerine getirilen görevleri sekiz ustabaşı arasında bölerek bugünkü Fonksiyonel Örgüt şeklinin temellini oluşturan “Fonksiyonel Ustabaşı” örgüt şeklini geliştirmiştir.

Planlama

- 1.Ustabaşının Görevi: iş sıralama ve rotasyon
- 2.Ustabaşının Görevi: teknik resim/ muhasebeye veri toplamak
- 3.Ustabaşının Görevi: zaman ve maliyet kayıtlarını tutmak
- 4.Ustabaşının Görevi:personel işlerini yürütmek

İ

- 1.Ustabaşının Görevi:makineyi hazırlamak
- 2.Ustabaşının Görevi: teknik nezaret
- 3.Ustabaşının Görevi:tamir bakım
- 4.Ustabaşının Görevi:kalite kontrolü

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı(devam)

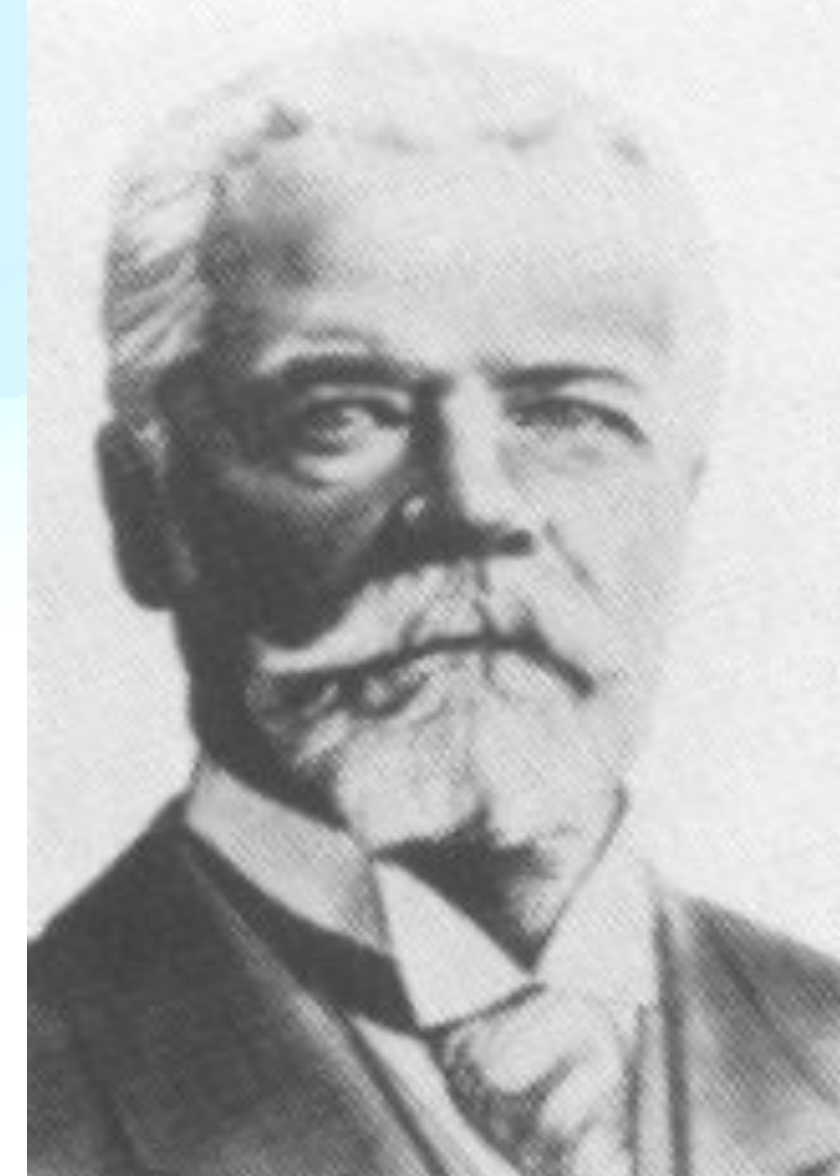
Bilimsel Yönetim Yaklaşımı; daha çok örgütün alt kademelerinde işyeri düzeni, işlerin incelenmesi, standartların geliştirilmesi, ücret sistemlerinin oluşturulması gibi ilkeler geliştirmiştir.

Örgüt Teorisine İki Temel Katkısı:

- İş dizaynı ve standartlaşma
- Fonksiyonel ustabaşı

Yönetsel İlkeler Yaklaşımı

- Kurucucu Henri FAYOL'dur.
- Bilimsel Yönetim Yaklaşımı
alt kademede işlerin nasıl yapılacağı ve iş
dizaynları ile ilgili
- Yönetsel İlkeler Yaklaşımı
organizasyonun tamamı ile ilgili



Yönetsel İlkeler Yaklaşımı(devam)

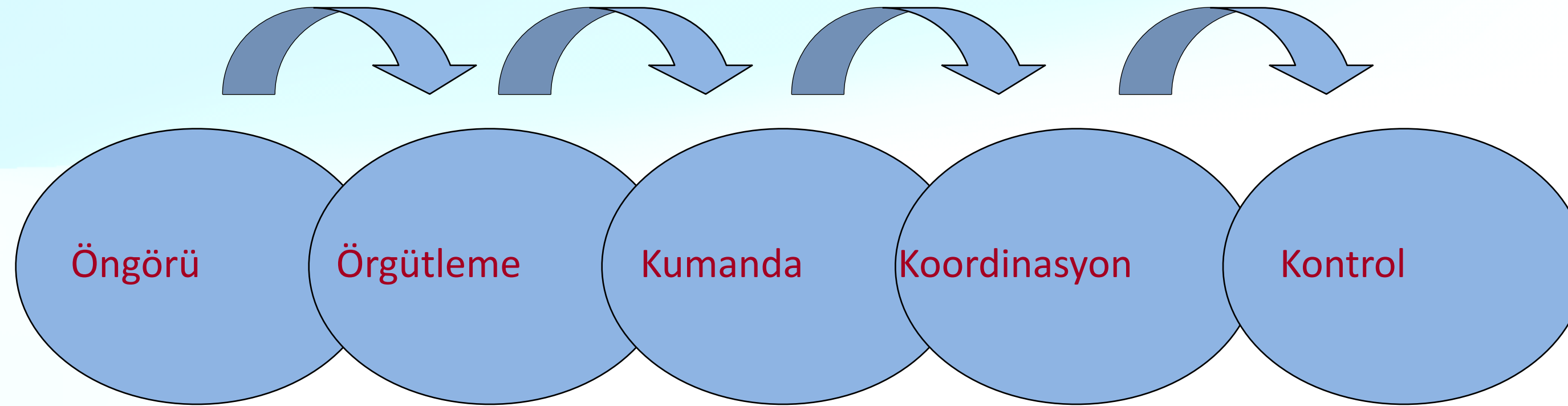
Fayol'un Yönetsel İlkeleri		
Yapısal İlkeler	Süreçlerle İlgili İlkeler	Sonuçlarla İlgili İlkeler
▪ İşbölümü ▪ Yönetim birliği ▪ Merkezci Yönetim ▪ Yetki ve Sorumluluk ▪ Hiyerarşi	▪ Kumanda Birliği ▪ Disiplin ▪ Adil ve Eşit Muamele ▪ Maaş ve Ücretler ▪ Genel Çıkarların Kişisel Çıkarlara Üstünlüğü	▪ Düzen ▪ Personelin devamlılığı ▪ İnisiyatif kullanımı ▪ Birlik ve beraberlik Ruhu

Yönetsel İlkeler Yaklaşımı(devam)

- Fayol’a göre her işletmede organizasyon faaliyetleri altı grup içinde toplanabilir:
 - Teknik faaliyetler
 - Ticari faaliyetler
 - Finansman faaliyetleri
 - Güvenlik faaliyetleri
 - Muhasebe faaliyetleri
 - Yönetim faaliyetleri

Yönetsel İlkeler Yaklaşımı(devam)

İşletmenin başarılı olması bu altı faaliyetin iyi bir şekilde yönetilmesine bağlıdır.



Bürokrasi Yaklaşımı

- Kurucusu Max WEBER' dir.
- Bir örgütlenme ve yönetim şekli olarak “ideal tip bürokrasi”
- Her zaman her yerde geçerli ilkelere dayalı zihinsel bir yapı



Bürokrasi Yaklaşımı (devam)

WEBER'in Üçlü Yetki Tipolojisi

- Geleneksel Yetki: Doğuştan kazanılan yetki - kişisel
- Karizmatik Yetki: Kahramanlık, kutsallık kaynaklı yetki – kişisel
- Meşru-rasyonel Yetki: Kişiye verilmeyen, pozisyondan kaynaklanan yetki

Weber'e göre bürokrasi “MEŞRU –RASYONEL yetkiye” dayanmaktadır. (bürokratik yetki)

Bürokrasi Yaklaşımı (devam)

İdeal Bürokrasi Modelinin Özellikleri

1. Biçimsel yetki ve görevler kanun, yönetmelik ve idari kararlar ile önceden belirlenmiş olmalı
2. Görev ve yetkiler şahsa değil makama bağlı olmalı
3. Astlar üstlerinin emirlerine makamın temsil ettiği gayrişahsi yetkiye uyulmalı (meşrussal)
4. Haberleşme ve ilişkiler yazılı ve sistemli bir şekilde yapılmalı
5. Rasyonel personel yönetimi olmalı: teknik bilgi, yetenek, eğitim
6. Prosedürlere bağlı standart bir yapı olmalı

YÖNETİM BİLİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Klasik Örgüt Kuramı

Neo-Klasik Örgüt Kuramı (Davranışsal Okul/İnsan İlişkileri Okulu)

Modern Örgüt Kuramı
(Yapısal Anazli Okulu)

1980 sonrası kuramlar

İnsan İlişkileri Yaklaşımının Temelleri

- Klasik yönetim düşüncesinin en yüksek düzeye ulaştığı yıllarda ‘yönetime insan ilişkileri’ adında yeni bir yaklaşım oluşmaya başlamıştır.
- Bilimsel yönetim yaklaşımı Klasik Yönetim Düşüncesinin temelini oluştururken, insan ilişkileri yaklaşımı da Neo-Klasik Yönetim Düşüncesinin temelini oluşturmaktadır.

İnsan İlişkileri Yaklaşımı(devam)

- İnsan İlişkileri Yaklaşımı; örgüt içindeki ve örgütle insan arasında gözleme tabi tutulabilen ve kontrol edilebilen insan davranışlarının bilimsel yöntemler ile incelemektedir.
- İnsan İlişkileri Yaklaşımı örgüt içindeki insan davranışlarıyla ve örgütle insan arasındaki ilişkilerle ilgili sorunların çözülmesinde davranış bilimlerinden yararlanmakta ve kişilerin kendi amaçlarını gerçekleştirirken örgüt amaçlarını gerçekleştirmesine de hizmet edeceği bir ortam yaratmaya çalışmaktadır.

İnsan İlişkileri Yaklaşımının Temel Kavramları

1. Bireylerin Birbirlerinden Farklı Olabilecekleri
2. İnsanın Bir Bütün Olarak Kabul Edilmesi
3. Davranışların Nedene Dayanması
4. İnsanın Diğer Üretim Faktörlerinden Farklı Oluşu
5. Örgütün Sosyal Bir Sistem Olarak Kabulü
6. İnsan ve Örgütün Karşılıklı Bağımlılığı

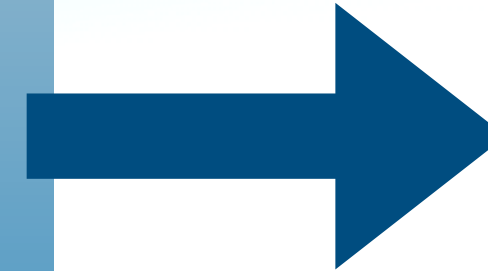
Hawthorne Araştırmaları/Elton Mayo

- Western Elektrik şirketinin 'Hawthorne tesislerinde Kasım 1924'te başlamış ve 12 yıl sürmüştür.
 - Işıklandırma Deneyleri,
 - Röle Montaj Odası Deneyi,
 - İkinci Röle Montaj Odası Deneyi,
 - Mika Yarma Test Odası Deneyi,
 - Mülakat Programı,
 - Seri Bağlama Odası Gözlemleri deneylerinden oluşmuştur.

Hawthorne Araştırmaları(devam)

Genel Bulgular / Bireylerle İlgili

- 1.Akılcı-ekonomik insan modelinin gerçeklere uymadığı,
- 2.İşçilerin alışma arkadaşları tarafından kabul ve takdir edilme ihtiyaçlarının
yönetimin sağladığı maddi ödöller kadar önemli olduğu,
- 3.İşçilerin rekabetten hoşlanmadığı ve grup baskısı altında olmak istemedikleri
- 4.Çalışanların çevrelerindeki değişikliklere verdikleri tepkilerin duygusal faktörlerden etkilendiği tespit edilmiştir.

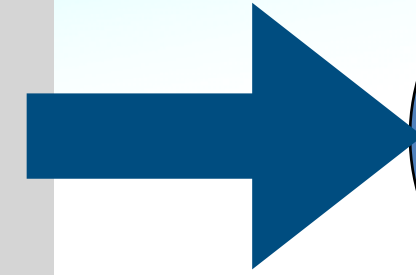


SOSYAL İNSAN MODELİ

Hawthorne Araştırmaları(devam)

Genel Bulgular / Örgütle İlgili

1. Biçimsel örgüt, kişiler arasında biçimsel olmayan ilişkileri kapsamaz.
2. Statü ve rollere, sosyal ilişkilere dayanan örgüt ya da gruplar, kişilerin davranışlarını ve tutumlarını belirleyen önemli bir faktördür.
3. Kişinin verimliliği fiziksel kapasitesinden çok, sosyal kapasitesine bağlıdır.



**BİÇİMSEL OLMAYAN
ÖRGÜT**

McGergor'un X-Y Teorisi:

- Mc Gregor, bir organizasyondaki yöneticilerin davranışlarının, diğer insanları nasıl algıladıklarına, onları nasıl değerlendirdiklerine bağlı olduğunu ileri sürmüştür.
- Buna göre bir kısım yöneticiler X Teorisi altında toplanabilecek özelliklere, diğer kısmı ise bundan tamamen farklı olarak Y Teorisi altından toplanabilecek özelliklere sahiptir.

McGergor'un X-Y Teorisi:

- X Teorisi özelliğini taşıyan yöneticilerin insan davranışları hakkındaki varsayımları şöyledir:
 - Tipik olarak, insan çalışmaktan hoşlanmaz ve mümkün olduğunca işten kaçmak ister.
 - İnsan sorumluluktan kaçır, işe karşı arzusuzdur .
 - Tipik insan, güvenliğı her şeyin üstünde tutar.
 - İnsan iş yaptırmak için onu zorlamak, sıkı bir şekilde kontrol etmek ve cezalandırmak gerekir.

McGergor'un X-Y Teorisi(devam):

- Y Teorisi özelliğini taşıyan yöneticilerin insan davranışları hakkındaki varsayımları şöyledir:
 - Çalışmak insan için oyun ve dinlenme kadar doğaldır.
 - İnsan tembel değildir. Gerekli ortamın yaratılmasıyla ile çalışmak zevk haline gelebilir.
 - Tipik insan gerekli koşulların sağlanmasıyla öğrenmek ve sorumluluk almak eğilimindedir.
 - İnsan kendini kontrol ederek ve yöneterek organizasyonun amaçlarına katkıda bulunabilir.

McGergor'un X-Y Teorisi(devam):

- X teorisi özelliği taşıyan bir yönetici, Klasik Teorinin öngördüğü şekilde insanı maddi bir unsur olarak ele alacak ve otoriter bir yaklaşım gösterecektir.

McGergor'un X-Y Teorisi(devam):

- Y teorisi özelliği taşıyan bir yönetici, insancıl bir yönetim anlayışı benimseyecek, sıkı kontrol yerine astlarını geliştirmeyi amaçlayacak ve kişinin motive olması için gerekli koşulları oluşturmaya çalışacak.

Chris Argyris Olgun ve Olgun Olmayan Kişi Modeli:

Argyris'e göre kişiler geliştikçe olgun olmayan bir insan özelliğinden olgun insan özelliklerine doğru değişirler. Bu iki durumun başlıca özellikleri şunlardır:

OLGUN OLMAYAN KİŞİ

Pasif

Kısa Vadeli Bakış Açısı

Değişmez Davranış

Yüzeysel İlg

Astlık Durumu

OLGUN KİŞİ

Aktif

Uzun Vadeli Bakış Açısı

Değişir Davranış

Derin İlg

Üstlük Durumu

Chris Argyris Olgun ve Olgun Olmayan Kişi Modeli(devam):

- Argyris bu “olgunluk” teorisini organizasyonlara uyarlamış ve organizasyonlardaki yönetim sistemine göre bireyin gelişmesinin(olgunlaşmasının) sağlanıp / engellenebileceğini belirtmiştir.
- Klasik organizasyon yapıları kişilerin olgun özelliklere doğru gelişmesini önleyici etki yapar ve kişiler bağımlı, pasif ve astlık durumunu benimser hale gelir.

Likert Sistem 1 – Sistem 4 Modeli:

- Likert etkin olan organizasyonların etkin olmayan organizasyonları birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal faktörlerin neler olduğu ile ilgili araştırmasında, bir yöneticinin davranışlarını bir uçta; sistem 1 (istismarcı otokratik)-sistem 2 (yardımsever otokratik)-sistem 3 (katılımcı) ve diğer uçta sistem 4 (demokratik) olmak üzere gruplamanın mümkün olduğunu göstermiştir
- Likert'in geliştirdiği modelde Sistem 1'in ve Sistem 4 iki uç olarak kabul edilirken Sistem 2 ve Sistem 3'ün arasında olarak kabul edilir.
- Sistem 1 modelinde; yönetici ve çalışanlar arasından iletişim son derece sınırlıdır. Yönetici çalışanları korkutarak ya da tehdit ederek motive etmeye çalışır. Kararlar yönetici tarafından alınır ve astlar tarafından uygulanır.
- Sistem 4 modelinde ise; yönetici ve çalışanlar arasında sıkı bir iletişim söz konusudur. temel motivasyon aracı takdir ve ödüllendirme dir. Grup çalışması önemli olup kararlar katılım söz konusudur.

YÖNETİM BİLİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Klasik Örgüt Kuramı

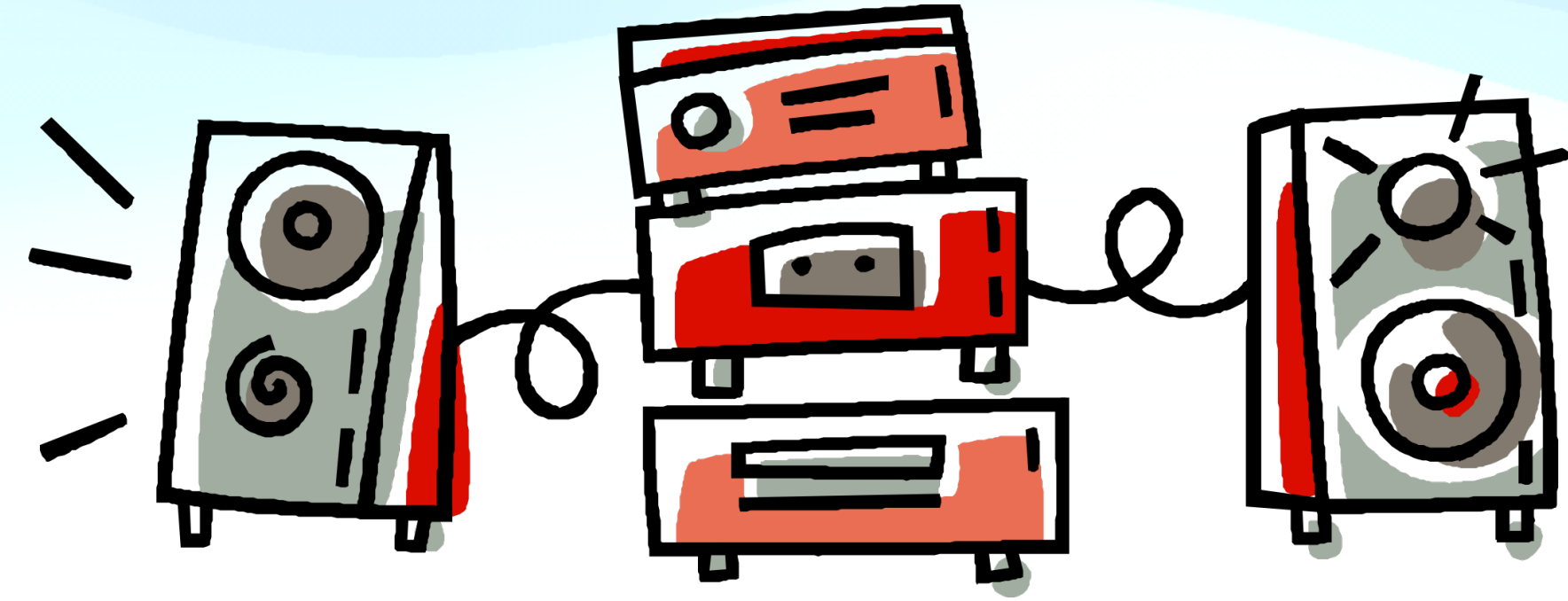
Neo-Klasik Örgüt Kuramı
(İnsan İlişkileri Okulu- Davranışsal Okul)

Modern Örgüt Kuramı
(Yapısal Anazli Okulu)

1980 sonrası kuramlar

MODERN ÖRGÜT KURAMI:

1. Sistem Yaklaşımı
2. Durumsallık Yaklaşımı



Bu ders notu
öğrencilerin yararlanması
için akademik yayınlar ve
iş dünyasından gözlem/
deneyimlere dayalı olarak
hazırlanmıştır. Ticari

Sistem Yaklaşımı

Sistem: Belirli parçalardan oluşan, parçaların birbirleri ile ve dış çevre ile ilişkisinin olduğu bir bütün, olay faaliyet.

Alt Sistem: Sistemi meydana getiren çeşitli parçalar.

Açık-Kapalı Sistemler: Her sistem belirli bir çevre içinde faaliyet göstermektedir. Eğer, bu sistemle çevresi arasında bir alışveriş varsa açık sistem' den, yoksa kapalı sistem' den bahsedilir.

Bu ders notu
öğrencilerin yararlanması
için akademik yayınlar ve
iş dünyasından gözlem/
deneyimlere dayalı olarak
hazırlanmıştır. Ticari

Sistem Yaklaşımı (devam)

Sistemin sınırları(boundries): sistemin kontrolü altında olan iç değişkenlerle, kontrolü dışında olan dış çevreye ilişkin değişkenlerin birbirinden ayrılmasını ifade eder. Sistemin nerede başlayıp nerede bittiğini gösterir.

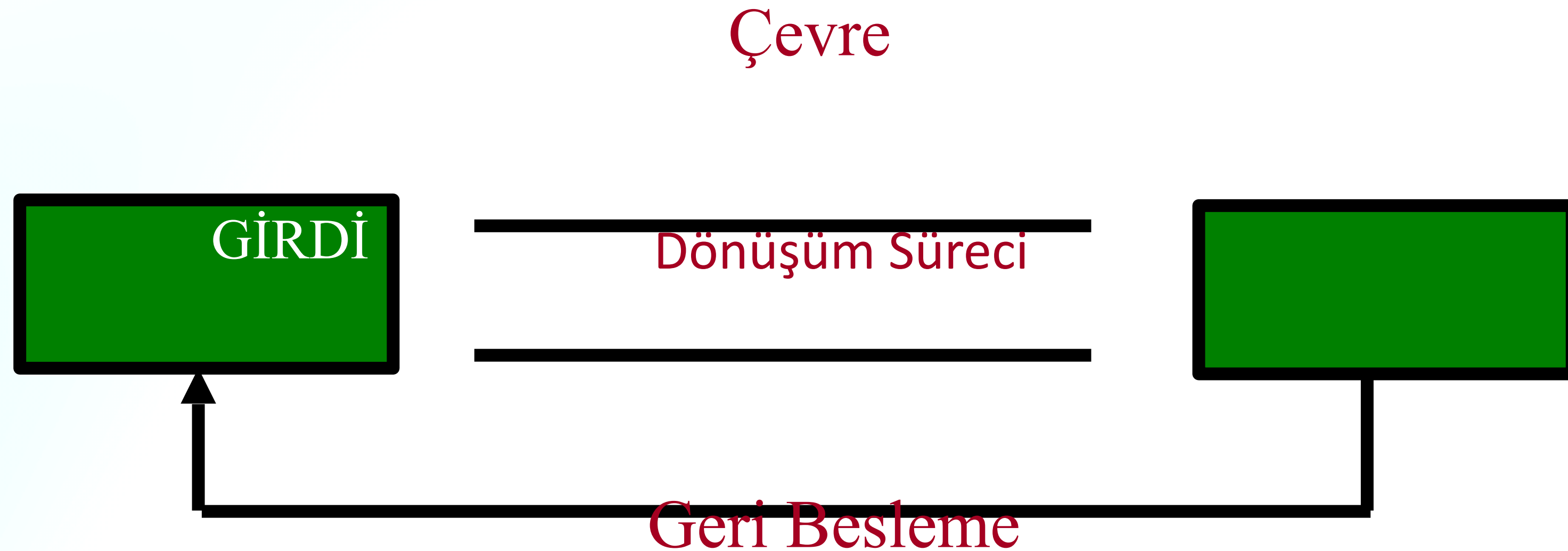
Sınırsal Birimler(boundray units): Sistemin sınırları dışında kalan dışsal etkilerin (bilgi,enerji, materyal,vb.) sistemin içine hareketini sağlayan birimler. ÖR: pazarlama araştırması birimi, Ar-Ge birimi vb.

Çevre: sistemin sınırları dışında kalan her şey.

Bu ders notu
öğrencilerin yararlanması
için akademik yayınlar ve
iş dünyasından gözlem/
deneyimlere dayalı olarak
hazırlanmıştır. Ticari

Sistem Yaklaşımı (devam)

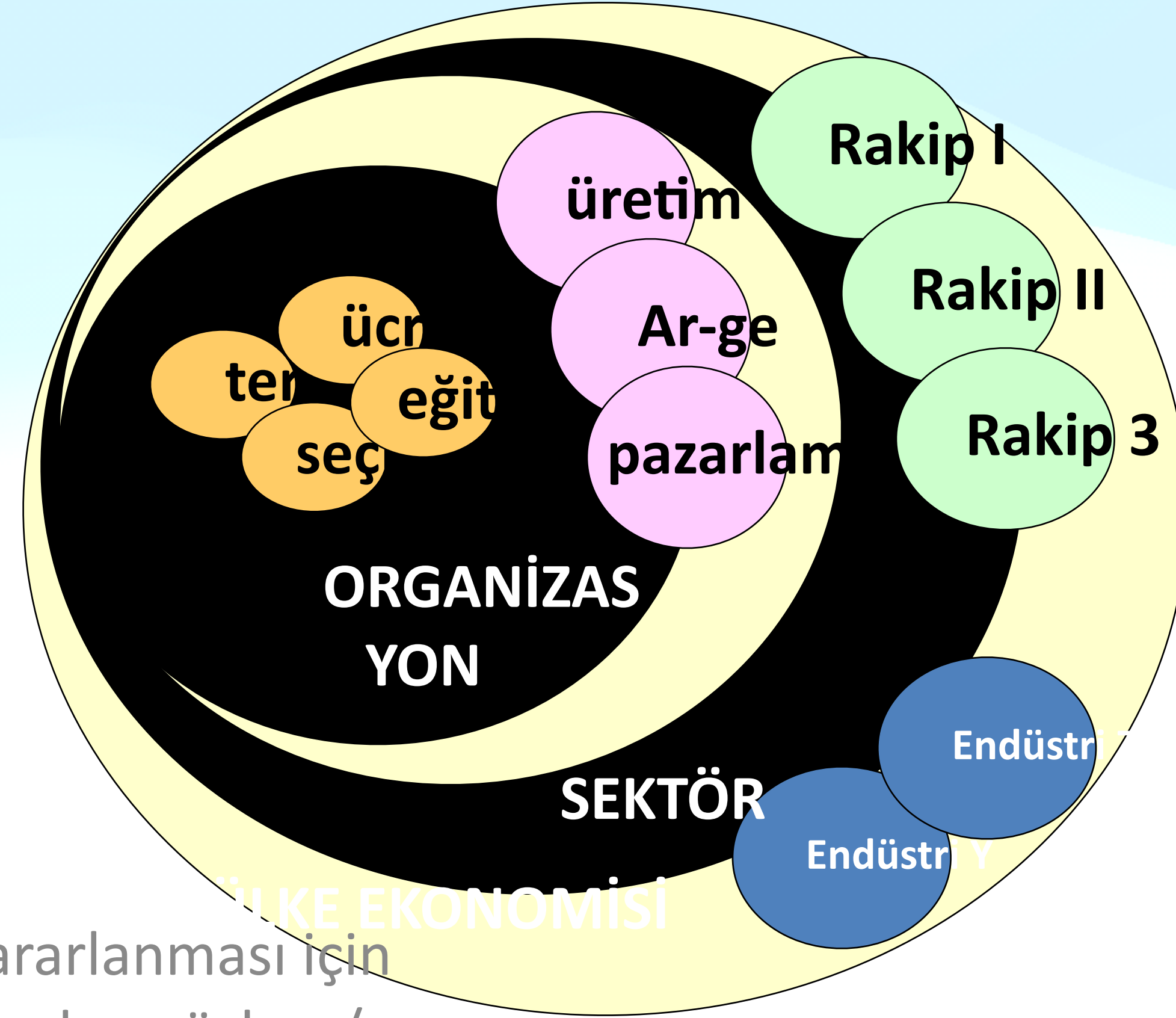
- Kapalı sistemlerde; sistemin sadece iç işleyişi ile ilgili faktörler dikkate alınıp dış çevredeki faktörler yok sayılırken (veya varsayıldığı halde analiz ve kararlarda dikkate alınmazken), açık sistemlerde çevresiyle karşılıklı etkileşimden söz edilir.
- Açık sistemler sürekli olarak çevrelerinden girdi alırlar ve dinamik bir denge içinde faaliyette bulunurlar. Çevresinde meydana gelen değişmelere göre iç yapılarında da değişiklikler yaparak dengelerini korurlar. Sürekli olarak girdi-süreç(değişim)-çıktı ilişkisi söz konusudur.



Sistem Yaklaşımı (devam)

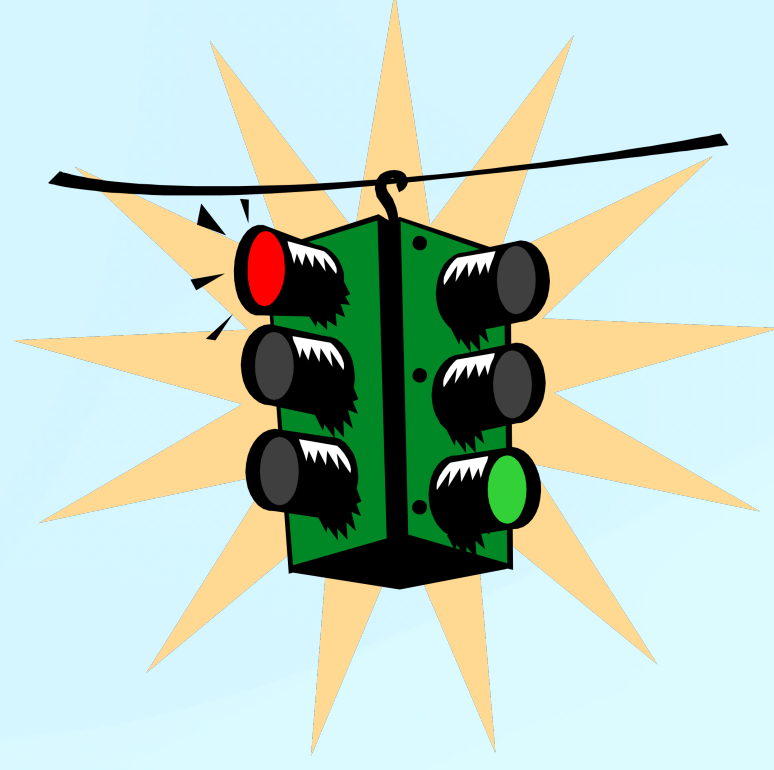
**Sistem yaklaşımında
örgüt;**

**Alt sistemlerden oluşan,
çevre ile karşılıklı ilişki içinde
olan açık sistem
olarak tanımlanır.**



Bu ders notu öğrencilerin yararlanması için akademik yayınlar ve iş dünyasından gözlem/ deneyimlere dayalı olarak hazırlanmıştır. Ticari amaçla kısmen veya tamamen kesinlikle

Sistem Yaklaşımı (devam)



- ENTROPİ;
Sistemin düzensizliğe yönelişi, dengesinin kaybolması,
- sapmaların oluşması sonucu durma noktasına gelmesidir.

- Her sistemde, enerjinin tükenmesi, faaliyetin bozulması, dengenin kaybolması, karışıklık ve aksamaların belirmesi, ve sonunda faaliyetlerin durması yönünde bir eğilim vardır.

- Bu eğilim “entropi” kavramı ile ifade edilir.

Bu ders notu
öğrencilerin yararlanması
için akademik yayınlar ve
iş dünyasından gözlem/
deneyimlere dayalı olarak
hazırlanmıştır. Ticari

Sistem Yaklaşımı (devam)

Kapalı sistemlerde çevre ile ilişki içinde olmadıkları için bir süre sonra sistemin faaliyetleri durma eğilimi gösterir dolayısıyla kapalı sistemlerde **entropi** kuvvetlidir. Belirli bir süre sonunda sistemi durduran en önemli faktördür.

Oysa açık sistemler çevrelerinde aldıkları bilgi, materyal vb. ile entropiyi durdurup, etkilerini negatife çevirebilirler. Bu durum **negatif entropi** kavramı ile açıklanır.

Bu ders notu
öğrencilerin yararlanması
için akademik yayınlar ve
iş dünyasından gözlem/
deneyimlere dayalı olarak
hazırlanmıştır. Ticari

Durumsallık Yaklaşımı



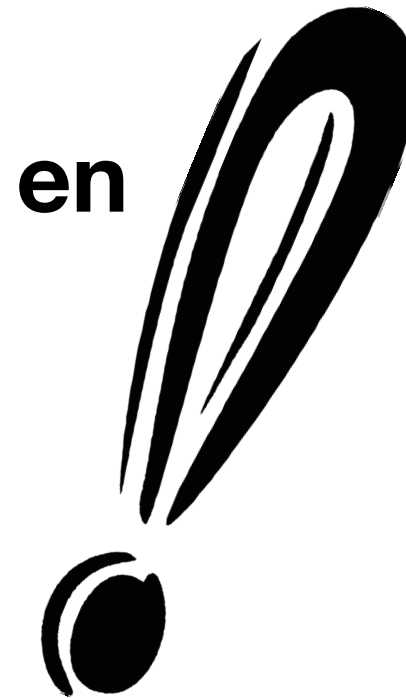
Bu ders notu
öğrencilerin yararlanması
için akademik yayınlar ve
iş dünyasından gözlem/
deneyimlere dayalı olarak
hazırlanmıştır. Ticari

Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık Yaklaşımı;

- Durumlara ve şartlara ağırlık verir.
- Organizasyon yapısının çeşitli içsel ve dışsal şartlar arasındaki ilişkilere göre şekil alan bir yapı olarak ele alır ve inceler.
- Çevresel faktörleri bağımsız değişken, organizasyon yapılarını ise bağımlı değişken olarak kabul eder.

TEMEL ARGÜMAN: Her yerde ve her koşulda geçerli tek bir en iyi organizasyon yapısı yoktur. Farklı durumlar için farklı “en iyi” organizasyon yapıları olabilir.



Durumsallık Yaklaşımı (devam)

Durumsallık Yaklaşımı;

- Organizasyonu sistem olarak ele alır.
- Organizasyon içinde alt-sistemlerin kendi aralarındaki ilişkileri ve bu alt-sistemlerin dış çevredeki unsurlar ile ilişkilerini inceler.

Durumsallık Yaklaşımı (devam)

Organizasyonel Dizayn Teorileri

Evrensel Teori (KLASİK VE NEOKLASİK KURAMLAR) :

Organizasyonun faaliyette bulunduğu çevre, endüstri ve işin niteliği gibi faktörlerden bağımsız olarak her ortamda geçerli olabilecek tek bir organizasyon yapısının mevcut olduğunu kabul eden teoridir.

X Çevresi

Y Çevresi

Z Çevresi



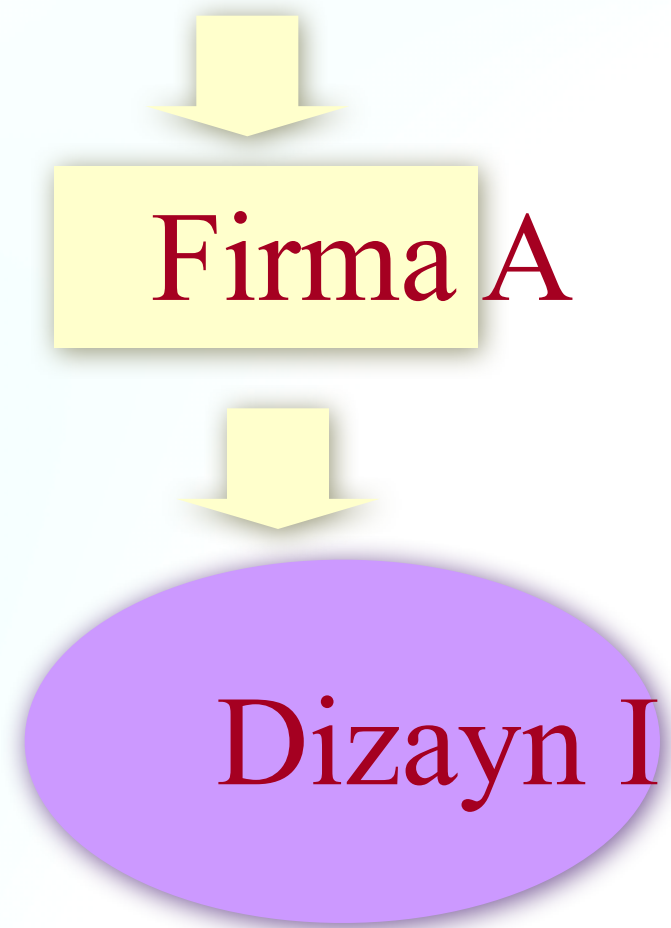
Durumsallık Yaklaşımı (devam)

Organizasyonel Dizayn Teorileri

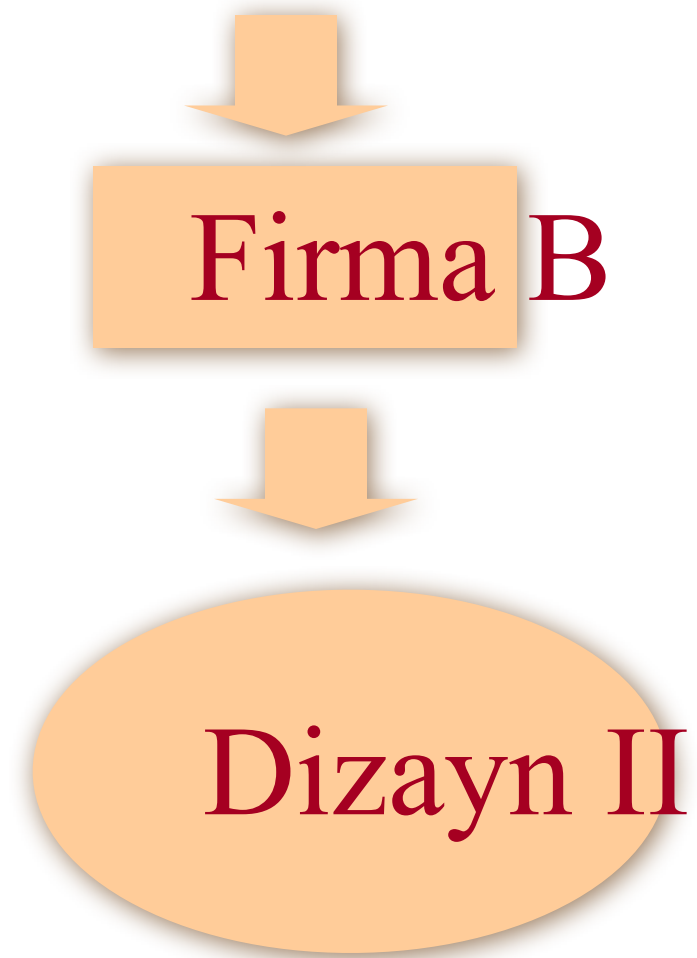
Durumsal Teori:

Bir organizasyonun etkili şekilde faaliyette bulunabilmesi için çevre, teknoloji ve iş gücünün yapısı gibi faktörlerin organizasyon yapısını belirlediğini savunan teoridir.

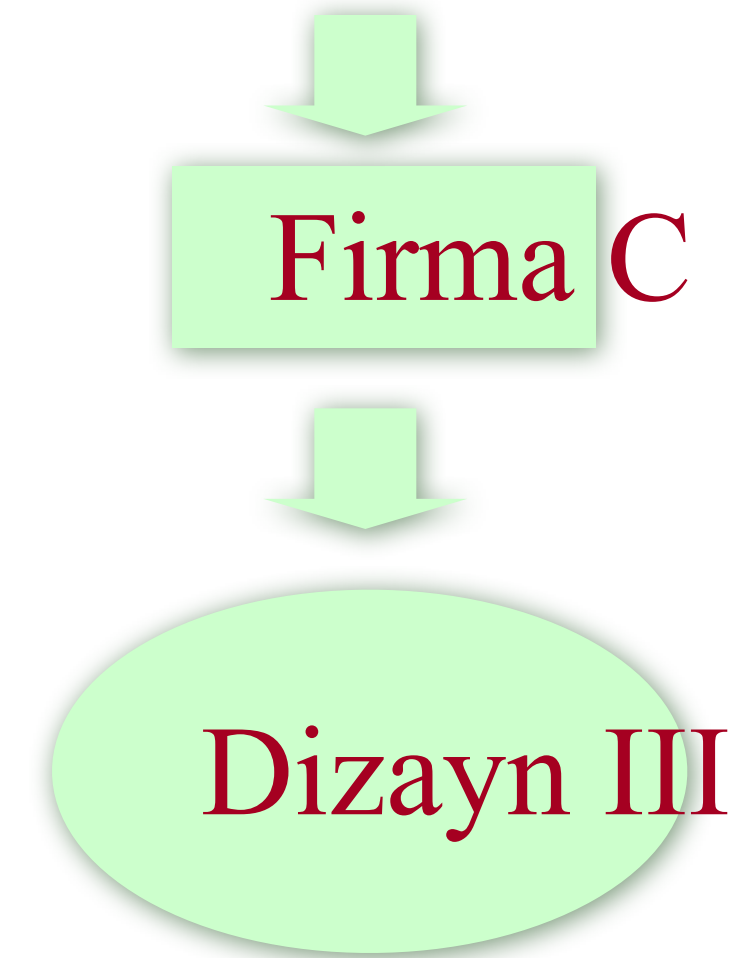
X Çevresi



Y Çevresi



Z Çevresi



Durumsallık Yaklaşımı (devam)

DURUMSAL BELİRLEYİCİLER

- 1.Örgütün faaliyette bulunduğu çevrenin niteliği
- 2.Örgütün kullandığı teknoloji
3. Örgütün büyüklüğü ve yaşı
- 4.Örgütün izlediği rekabet stratejisi

DURUMSAL BELİRLLEYİCİ-1

ÇEVRE



Çevrenin Değişen Yapısı

- Çevre iki şekilde organizasyonu etkiler;

1. Çevre hakkında bilginin elde edilmesi

Yöneticilerin çevre hakkında yeterli ve doğru bilgiye sahip olmamaları

Çevresel unsurlardaki değişimlerin öngörülememesi

Organizasyonlar, faaliyetlerini etkili şekilde sürdürebilmek için çevresel belirsizlik ile baş etmek zorundadırlar.

2. Çevreden kaynak temin etme ihtiyacının karşılanması

DURUMSALLIK YAKLAŞIMI

ORGANİZASYON ve ÇEVRE İLİŞKİSİNİ ORTAYA KOYAN ÇALIŞMALAR

- BURNS VE STALKER
- LAWRENCE ve LORSCH
- JAMES THOMPSON
- EMERY ve TRIST
- ROBERT DUNCAN

Mekanik Örgüt Özellikleri

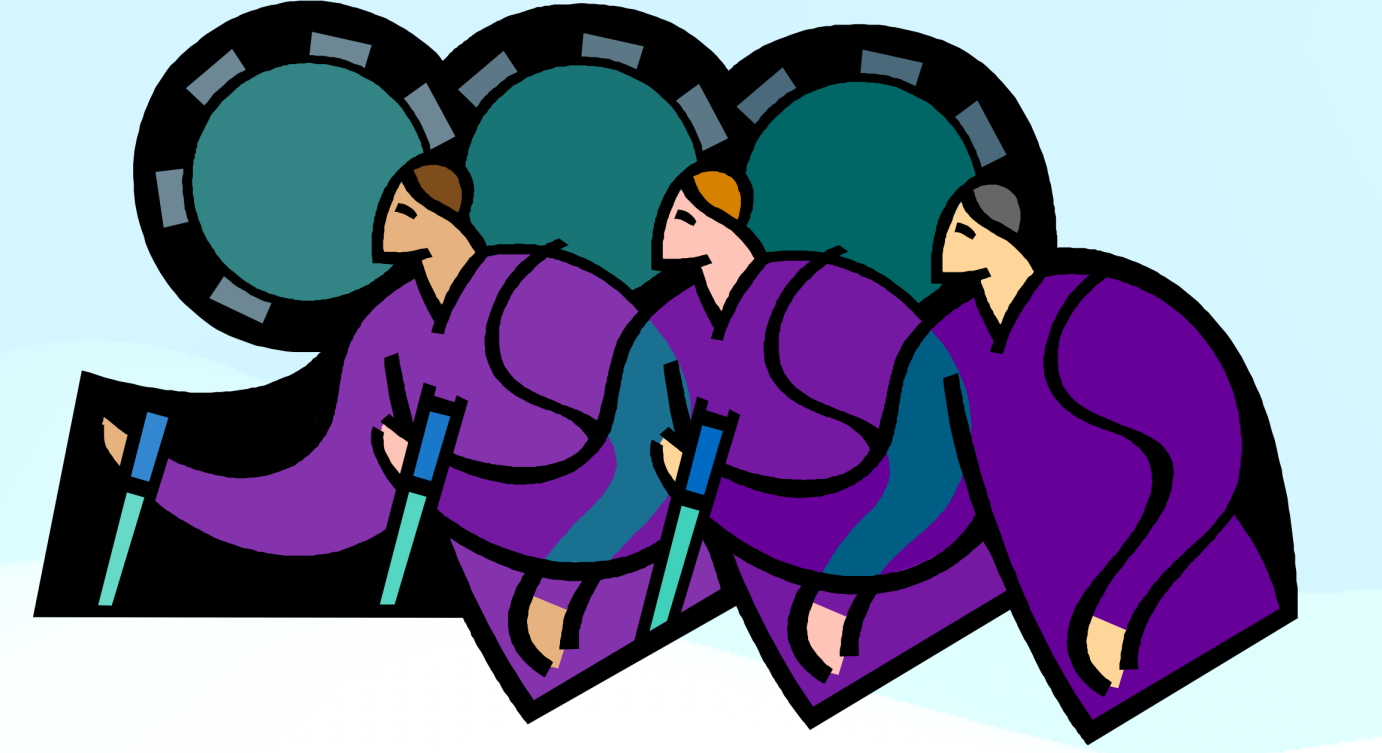
- İleri derecede iş bölümü ve uzmanlaşma esastır.
- Çalışanların kendi alanına giren ve bütünün çok küçük bir parçası olan amaçlara göre davranması beklenmektedir.
- Emir-komuta ve kurmay personel arasında farklılıklar vardır.
- Hiyerarşik kontrol, yetki ve iletişim yapısı esastır.
- Haklar,yükümlülükler ve kullanılacak yöntemler kesin olarak tanımlanmıştır ve organizasyon yapıları fonksiyonel esaslara göre olmaktadır.
- Organizasyon üyeleri arasında karşılıklı etkileşimde ast-üst ilişkileri gibi dikey ilişkiler esastır.
- İş emir ve talimatları üstler tarafından verilmektedir.
- Bilgi ve enformasyon üst kademelere doğru yoğunlaşmaktadır.
- Organizasyon-kişi ilişkilerinde bağlılık ve itaat etme esastır.
- Görevler açık şekilde ve kesin olarak tanımlanmıştır.
- Katı bir yetki yapısı ve çok sayıda kurala dayalı merkezi kontrol esastır.

Organik Örgüt Özellikleri

- Örgüt üyelerinin yapacakları işler üyelerin birbirleri ile olan ilişkilerine göre yeniden ayarlanır.
- Karar vermede alt kademelerin söz hakkı vardır.
- Emir-komuta zincirine sıkı sıkıya bağlılık söz konusu olmadığı,
- Uzmanlaşma değil, çok fonksiyonluluk esastır.
- Haberleşme emir-komuta haberleşmesinden çok danışmaya yönelik bir nitelik taşır.
- Personel ne işi yapacağını ve nasıl yapacağını başkaları ile haberleşerek geliştirmeye çalışır.
- Görevler fazla uzmanlaşmış değildir. Görev tanımında iş genişletme sistemi esastır.
- Kontrol, yetki ve iletişimde hiyerarşik yapı yerine ağ şeklinde örgütlenme oluşmuştur.
- İformel yetki hiyerarşisi vardır ve az sayıda kurala dayalı kontrol esastır.
- Dikey iletişimden çok yatay iletişim hakimdir.
- Bilgi tüm organizasyonel kademelere yayılmaktadır.
- Çalışanların organizasyon ile ilişkilerinde katılım ve bağlılık esastır.

DURUMSAL BELİRLLEYİCİ- 2

TEKNOOLOJİ



TEKNOLOJİ NEDİR?

Girdileri arzu edilen çıktılara ve amaçlara dönüştürmeye yarayan araçlar topluluğu...

Fiziki Mamüller ve bunların üretiminde kullanılan araçlar (makine, teçhizat, donanım...)

Üretim yöntemlerini kapsayan süreç ve faaliyetler (çeşitli modeller, programlar, prosedürler...)

Belirli bir çıktıyı üretmek için kullanılan yöntemleri, araç ve gereçleri uygulamaya ve geliştirmeye yarayan bilgi (bir otomobilin nasıl toplanacağına dair know-how, software programı tasarlama, satış tekniği...)

ORGANİZASYON-TEKNOLOJİ İLİŞKİSİ

1. JOAN WOODWARD
2. ASTON GRUBU
3. CHARLES PERROW
4. JAMES THOMPSON

WOODWARD ÇALIŞMASI BULGULARI

1. Kk parti-Birim retim teknolojiyi:

- Az miktarda ürün üretilen,
- Belli oranda el iŐiliĐine dayalı,
- Müşteri sipariŐlerine göre yapılan,
- StandartlaŐmanın olmadığı,
- Çalışanların kullanılan teknolojiyi çok iyi bildikleri teknoloji yapısı hakimdir.

rnek: uçak, gemi imalatı

- Genel olarak organik yapı hakimdir.



WOODWARD ÇALIŞMASI BULGULARI

2. Kitlesele- Büyük parti üretim teknolojisi:

- Montaj hattı kullanılan,
- Standardize edilmiş ürünler üretilen,
- Rutin süreçlerle üretim yapılan teknoloji yapısı hakimdir.

Örnek: otomobil, ev elektroniği vb. İmalatı

- Hiyerarşik düzen esas alınır.
- Bürokratik yapı vardır.
- Genel olarak mekanik yapı hakimdir.



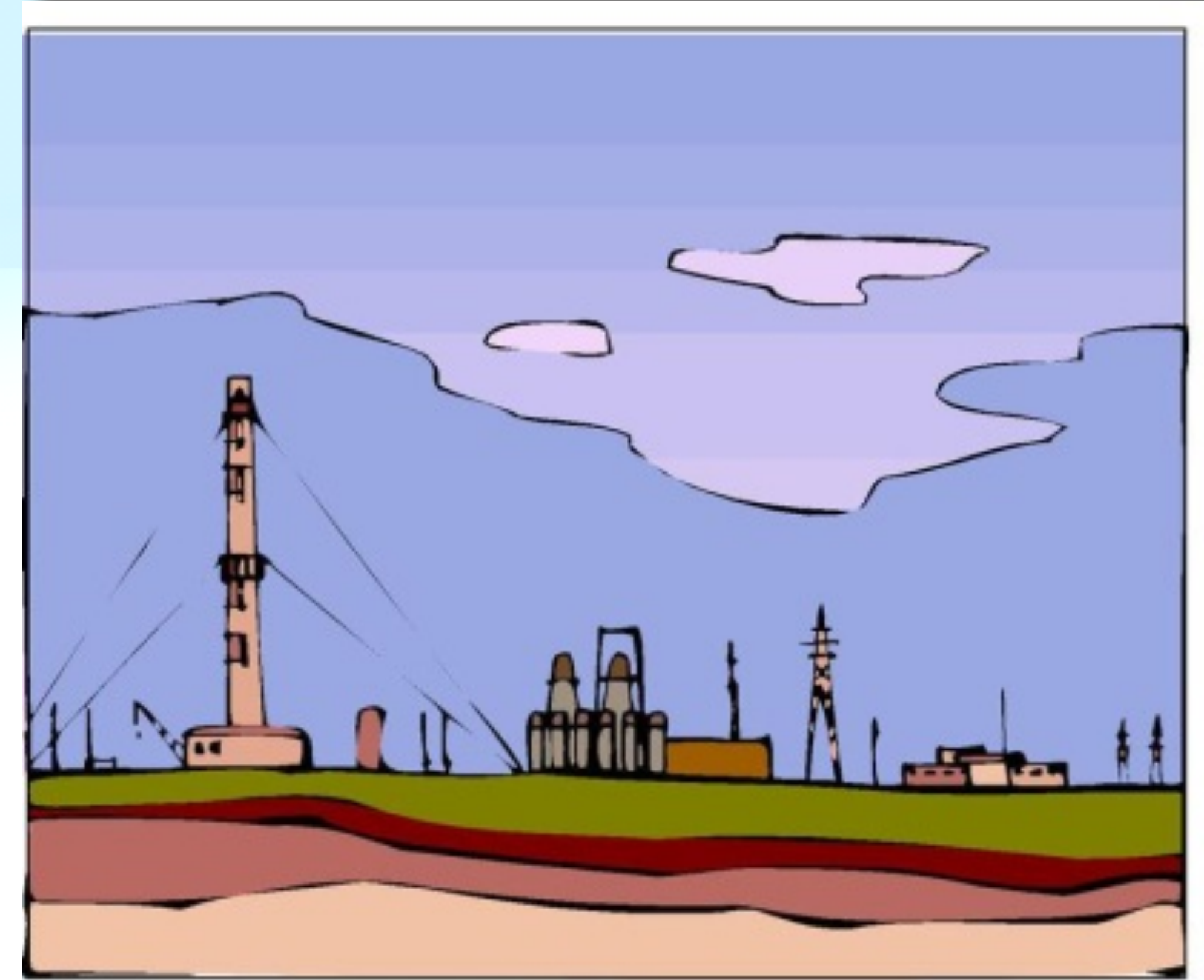
WOODWARD ÇALIŞMASI BULGULARI

3. Sürekli-süreç üretim teknolojisi:

- Sürekli üretim yapan örgütlerdir.
- Genelde bütün iş makineler tarafından yapılır.
- Çalışanlar makineleri ve işi gözlemlemekle yükümlüdürler.

Örnek: petro-kimya ürünleri, içecekler vb.

- Üretim birimlerinde çok sayıda insan olmaması nedeniyle örgüt yapısı genellikle ince ve uzundur
- Organik yapı hakimdir.



WOODWARD ÇALIŞMASI BULGULARI

Teknoloji Türü	Organizasyon Yapısı	Muhtemel Sonuç
Birim	Mekanik	→→→→
	Organik	→→→→
Kitle	Mekanik	→→→→
	Organik	→→→→
Süreç	Mekanik	→→→→
	Organik	→→→→

**DURUMSAL
BELİRLEYİCİ-3**

**ORGANİZASYONEL
ÖLÇEK**

**ve
YAŞAM SÜRESİ**



ORGANİZASYONEL ÖLÇEK ve YAŞAM SÜRESİ

- Organizasyonel ölçek genellikle çalışanların sayısı ile ifade edilmektedir.
- Büyük ve küçük ölçekli organizasyonların farklı şekilde yapılandığı öne sürülmektedir.
- Organizasyonların büyüdükçe karmaşık hale geldiğini bu nedenle bürokratik ve mekanik yapıya dönüşecekleri savunulmaktadır.

ORGANİZASYONEL ÖLÇEK ve YAŞAM SÜRESİ

- Büyük Ölçekli Organizasyonlarda;
 - Formel yapı hakimdir.
 - Uzmanlaşma yaygındır,
 - Formelleşme derecesi yüksektir,
 - Çok sayıda kurmay (danışmanlık verenler) personel istihdam edilmektedir,
 - Bütçeleme , performans değerlendirme sistemleri mevcuttur.

ORGANİZASYONEL ÖLÇEK ve YAŞAM SÜRESİ (devam)

- Küçük Ölçekli Organizasyonlarda;
 - İformel yapı hakimdir.
 - Uzmanlaşma düzeyi düşüktür,
 - Formelleşme derecesi düşüktür,
 - Az sayıda kurmay personel istihdam edilmektedir,
 - Bütçeleme ve performans değerlendirme sistemleri mevcut değildir.

ORGANİZASYONEL ÖLÇEK ve YAŞAM SÜRESİ (devam)

Organizasyonun içinde bulunduğu yaşam evresine bağlı olarak farklı bir yapılanmaya sahip oldukları gözlenmektedir.

1.Müteşebbislik Aşamasında; organizasyonların küçük ve organik bir yapıya sahip olduğu gözlenmektedir.

2.Kolektif Çalışma Aşamasında; formel organizasyon yapısının doğmaya başlamakta, departmanlaşma oluşmakta, koordinasyon ve kontrol mekanizmalarına ihtiyaç duyulmaktadır.

3.Formelleşme Aşamasında; bürokratik karakteristikler ortaya çıkmaktadır, üst yönetim rutin yönetsel faaliyetleri alt kademeye bırakırken, strateji geliştirme ve planlama faaliyetlerine ağırlık vermektedir.

4.Genişleme Aşamasında; organizasyon yaygın kontrol kural ve prosedürler sistemi ile büyük ve bürokratik bir yapıya sahip olmaktadır Organizasyon mevcut faaliyet düzeyini korumaya odaklanmaktadır.

DURUMSAL BELİRLEYİCİ-4



İZLENEN REKABET STRATEJİSİ

STRATEJİ ve STRATEJİK SEÇİM

Porter'in Rekabet Stratejileri

- Porter'a göre işletmenin benimsediği strateji işletmeye rekabet avantajı kazandırmalıdır.
- Üstün/zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler stratejik doğrultuyu belirler.
- Üç farklı strateji sözkonusudur:
 1. Maliyet liderliği stratejisi
 2. Farklılaşma stratejisi
 3. Odaklanma stratejisi



STRATEJİ ve STRATEJİK SEÇİM

(devam)

Porter'a göre bu üç stratejiden hiçbirini benimsemeyen, işletmeler rekabet avantajı elde edemezler!

Bu tip organizasyonlar uzun vadede başarı yakalayamazlar.

Eğer başarılı olabilirse bu ancak, rakiplerinin de etkili stratejiler üretmediği bir pazarda faaliyet göstermeleri sebebiyle elde edilen kısa vadeli bir başarı olacaktır.



STRATEJİ ve STRATEJİK SEÇİM

(devam)

1. Maliyet Liderliği Stratejisi:

Bu stratejiyi izleyen firmalar kendilerini rakiplerinden farklılaştırmak amacıyla maliyetlerini kontrol altına almaktadırlar. Maliyet liderliği stratejisini benimseyen firmalar tüketicilere **daha düşük fiyat teklif etmektedirler. Böylece tüketicilerin zihninde rakiplerinden farklı bir konuma sahip olmaktadır.**

Böylece sektörde oluşan fiyatlarla firmanın maliyetleri arasındaki fark artarak firmanın ortalamanın üzerinde getiri elde etmesi mümkün olacaktır.

Organizasyonel Özellikleri

- * Yüksek merkezileşme, sıkı kontrol mekanizması
- * Yüksek formalizasyon, standardize edilmiş operasyonel faaliyetler
- * Etkin bir tedarik ve dağıtım sistemi

STRATEJİ ve STRATEJİK SEÇİM

(devam)

Maliyet Liderliği Stratejisi İzleyen Örgütlerde Yapılanma

- Maliyet liderliği stratejisi izleyen organizasyonlar , minimum maliyetlerle çalışarak pazar üstünlüğü sağlamayı temel strateji olarak benimsediğinden etkin ve verimli çalışmaya zemin oluşturacak şekilde yapılanmak zorundadır.
- Bu durumda uzmanlaşma derecesi arttırılarak kıt kaynakların etkili şekilde kullanılmasını mümkün kılan sıkı bir kontrol mekanizmasına ve dar bir denetim alanına sahip organizasyonel yapılanmanın fayda sağlaması beklenmektedir.

STRATEJİ ve STRATEJİK SEÇİM

(devam)

Farklılaşma Stratejisi İzleyen Örgütlerde Yapılanma

Farklılaşma Stratejisi:

Farklılaşma stratejisi izleyen firmalar , ürün ve hizmetlerini rakiplerinden daha farklı şekilde ve çoğu kez daha yüksek fiyat ile sunarak ortalamanın üzerinde getiri elde etmeye çalışmaktadırlar.

Yüksek kalite, teknolojik üstünlük, pozitif marka imajı farklılaşma stratejisine örnek verilebilir. Burada önemli olan, farklılaşmanın müşteriyi daha yüksek ücret ödemeye ikna edici niteliğe sahip olmasıdır.

STRATEJİ ve STRATEJİK SEÇİM

(devam)

Farklılaşma Stratejisi İzleyen Örgütlerde Yapılanma

Ürün farklılaştırma temelinde bir strateji izleyen organizasyonlar, yenilikçi ve esnek bir yapılanmaya ihtiyaç duyacaklardır. Bu nedenle organizasyon yapısının dış çevredeki gelişmelere hızlı cevap veren ve esnek bir faaliyeti mümkün kılacak şekilde dizayn edilmesi gerekir.

Organizasyonel Özellikleri

- * Esnek, organik yapı
- * Yüksek koordinasyon
- * Yüksek pazarlama becerisi
- * Yaratıcılık ve yenilikçilik

STRATEJİ ve STRATEJİK SEÇİM

(devam)

Odaklanma Stratejisi:

İki ana rekabet stratejisinin farklı pazar platformunda (belirli ve dar bir segmentte- niche)) uygulanması esastır.

Odaklanmış Maliyet Liderliği Stratejisi: İşletmeler belirli müşteri grubuna odaklanmış olarak, maliyet liderliği stratejisi uygulayabilirler. (Örnek. Genç kadınlara yönelik düşük fiyatlı kozmetik ürünü imal etmek.) Bu durumda maliyet liderliği stratejisi ile uyumlu bir örgütsel yapılanma ile etkinlik sağlanabilir.

Odaklanmış Farklılaştırma Stratejisi : İşletmeler farklılaştırma stratejisini belirli müşteri grubuna odaklanmış olarak dar bir pazarda uygulayabilirler. (Örnek: Az sayıda müşteri kitlesini hedefleyen Rolex saat, rolls-Royce araba vb. ürünler imal etmek.) Bu durumda farklılaştırma stratejisi ile uyumlu bir örgütsel yapılanma ile etkinlik sağlanabilir.

Temel Kaynaklar

- Atilla Baransel, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İşletme İktisadı Dergisi.
- Stephen P.Robbins, Organization Theory, Structure, Design and Applications, Third Edition, Prentice Hall,1983
- Richard Daft, Organization Theory and Design, Sixth Edition, South Western College Publishing,1998
- Şükrü Özen-Selami Sargut, Örgüt Kuramları, İmge Kitabevi, 2007, Ankara
- Cenk Sözen-Nejat Basım, Örgüt Kuramları, Beta Basım,2012, İstanbul
- İsmail Efil, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım, Bursa 2015
- Stephan Robbins, Mary Coulter, Management, Prentice Hall, 9. Baskı, 2007

Bu ders notu öğrencilerin yararlanması için akademik yayınlar ve iş dünyasından gözlem/ deneyimlere dayalı olarak hazırlanmıştır. Ticari amaçla kısmen veya tamamen kesinlikle kullanılamaz.