

**YÖNETİMDE
GÜNCEL
YAKLAŞIMLAR**

KISA ÖZET

İŞL305U

1. Ünite – Yönetim Düşüncesinin ve Uygulamalarının Gelişimi

BİLİM VE BİLİMSEL GELİŞME, SOSYAL BİLİMLERİN GELİŞİMİ VE YÖNETİM BİLİMİ

İnsan, Bilim ve Bilimsel Gelişme

İlk insanlardan bugüne kadar bilimsel gelişmenin ve bu doğrultuda ortaya çıkan uygulamaların esas tetikleyicisi, doğa ile insan arasındaki mücadelenin insan lehine değiştirilebilme çabası olmuştur. Bilimsel gelişme denildiğinde nesnel bilginin ortaya çıkma, yayılma ve kullanılma koşullarının incelenmesi ve bu bağlamda; nitelikleri belirlenmiş bir metodun, yeni bir düşünme şeklinin, ya da daha geniş anlamda dünyayı görme biçiminin yani bir paradigmanın tarihsel süreç içerisindeki oluşumu akla gelmektedir. Bilimsel gelişmenin başlangıcı, pek çok kaynakta yazılanın tersine Rönesans'tan sonra değildir, insanlıkla birlikte başlamıştır. Başlangıç kaynağı da yine pek çok kaynağın aksine Batı dünyası değildir. Bilimsel gelişme, Doğu ve Batı uygarlıkları arasında zikzak çizerek gelişmiştir. Bu nedenle *bilim hiçbir ırkın, kültürün, uygarlığın veya bölgenin tekelinde değildir. İnsanlığın ortak aklının ürünüdür ve tüm insanlığın malıdır. Bilim evrenseldir.*

Sosyal Bilimlerin Gelişimi ve Yönetim Bilimi: Sosyal bilimler, insan ve toplumla ilgili olguları anlamaya ve açıklamaya çalışır. Bu bilimlerin, insan ve toplum davranışlarıyla ilgili ön tahminde bulunma ya da bunları denetleyebilme amacı taşıyıp taşımadıkları ve bu amaçların etik olup olmadığı tartışmaya açıktır. Yönetim, iktisat, sosyoloji, tarih, psikoloji, iletişim ve siyasal bilimler gibi disiplinler sosyal bilimlere örnek olarak gösterilebilir. Sosyal bilimler, doğa bilimlerine göre henüz çocukluk aşamasında olduğu için, bu bilim alanında yaşanan gelişmeler doğa bilimlerine göre daha hızlı ve daha büyük çaplıdır. Yönetim biliminin hukuk, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, antropoloji gibi diğer pek çok bilim dalıyla ilişkisi vardır. Ancak yönetim bilimini diğer bilim dallarından ayıran önemli bir özellik bulunmaktadır. Şöyle ki yönetim bilimini tanımlarken *“bilimlerin en yenisi, sanatların en eskisi”* denilerek diğer bilim dallarından ayırıcı olan özelliği vurgulanmaktadır.

Bilimsel Gelişimin Günlük Yaşama Uygulanması

İnsanoğlunun araç ve/veya uygulama geliştirmesi genelde üç temel düşünceye dayanmaktadır. Bunlardan *birincisi*, eksik olan organların yerini doldurma arzusudur.

Örneğin uçak, insanda olmayan bir organın, kanadın yerini; denizaltı solungaçların yerini tutar. *İkincisi*, organların gücünü artırma arzusudur. Örneğin araba, hızlı bacakların; teleskop, keskin gözlerin; stetoskop ise hassas kulakların yerini doldurur. *Üçüncüsü*, yaşamı kolaylaştırma, hızlandırma, yükünü hafifletme arzusudur. Çamaşır makinesi, bulaşık makinesi, elektrikli süpürge gibi günlük yaşamı kolaylaştıran ve hızlandıran buluşlar buna örnek olarak gösterilebilir. Aletler kimi zaman doğayı taklit eder kimi zaman soyut bir zekânın ürünüdür. **Örneğin** tekerlek, alternatif akım, transistör, bilgisayar gibi buluşlar, insan aklının soyut düşünme gücünün ürünleridir. Üretim ve tüketim arasındaki çelişkinin insanoğlunun alın yazısı olduğunu söylemek, karamsar bir yaklaşım olacaktır. Belki de gelecekte, “ihtiyaçları sonsuz insan paradigması”, yerini başka bir paradigmaya bırakacaktır.

Yönetim Biliminin Gelişimi ve Üretimde Kullanılan Enerji Kaynağı Arasındaki İlişki

Disiplinler arası yaklaşımlar, günümüzde hızla artmakta hatta zorunlu hâle gelmektedir. Özellikle kullanılan metodoloji açısından konuya bakıldığında tüm bilim dalları arasındaki ayırımların yapay olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, sosyal bilimler alanında çalışan bir bilim insanının araştırması ile doğa bilimleri alanında çalışan bir bilim insanının araştırması arasında genellikle metodoloji açısından bir ayrılık yoktur. *“Sistem yaklaşımı”* buna örnek olarak verilebilir. Günümüzde bilim, dehanın yansıtıldığı düşük bütçeli bireysel bir çalışma olmaktan çıkmış, yüksek miktarda yatırımların yapıldığı sistematik ekip çalışmasına dönüşmüştür. Uygarlık tarihinin birer dönüm noktası olan keşif ve buluşların ivmesinin 1850’li yıllardan sonra inanılmaz oranda arttığı görülmektedir.

YÖNETİMDE GÜNCEL YAKLAŞIMLAR

Keşifler ve Buluşlar Sürecinin Gelişimi ve Üretimde Kullanılan Enerji Kaynağı Arasındaki İlişki

| Dönem | Bilimsel Gelişmeler | Kullanılan Enerji Kaynağı |
|------------------|---|--|
| MÖ 10000-MÖ 5000 | Tarım, hayvancılık, makara, palanga, tekerlek, dokuma, çömlekçilik, bitkisel ve hayvansal ilaçlar. | İnsan, hayvan. |
| MÖ 5000-MÖ 1000 | Astronomi, yazı, matematik, geometri, takvim (Babil, Sümer, Mısır, Çin, Hindistan). | İnsan, hayvan. |
| MÖ 1000-MS 400 | Astronomi, mimarlık, fizik, mühendislik (Yunan Uygarlığı, Roma). | İnsan, hayvan, rüzgâr |
| MS 400-MS 1450 | Matematik, tıp, astronomi, kimya (İslam Dünyası). | İnsan, hayvan, rüzgâr |
| MS 1450-MS 1700 | Matbaanın ve barometrenin bulunması, Amerika'nın keşfi, modern astronomi ve Newton mekaniği (Batı Avrupa). | İnsan, hayvan, rüzgâr |
| MS 1700-MS 1850 | Telgraf, buhar makinesi, lokomotif, fotoğraf, dikiş makinesi, eter (Batı Avrupa). | İnsan, hayvan, rüzgâr, kömür, buhar. |
| MS 1850-MS 1950 | İçten yanmalı motor, dinamit, daktilo, telefon, fonograf, ampul, elektrikli tren, otomobil, elektromanyetik dalga, gramofon, radyo dalgası, sinema makinesi, teyp, motorlu uçak, elektronik vakum tüpü (diyot), radyo, sonar, faks, elektrikli buzdolabı, televizyon, radar, penisilin, helikopter, fotokopi makinesi, atom bombası, transistör (ABD, Batı Avrupa). | Kömür-buhar, hidroelektrik, petrol, rüzgâr. |
| MS 1950-MS 2010 | Bilgisayar, uydu, lazer, internet, kompakt disk (CD), Windows işletim sistemi, World Wide Web, ATM, mobil telefon, genetik kopyalama, insanın gen haritasının keşfedilmesi (ABD, Batı Avrupa, Japonya). | Hidroelektrik, petrol, doğal gaz, nükleer enerji, rüzgâr, güneş. |

4

Endüstri Devrimi Öncesi Yönetim Anlayışı

Tarımsal gelişmeyle ve tarım ürünlerinin çeşitlenmesiyle sistemli bir şekilde artan ticari tarımsal üretim, üretime katılmayan ama üretici ile tüketici arasında köprü oluşturan bir sınıfın ortaya çıkmasına neden olmuştur: tüccarlar. Tüccarlar sınıfı, toprak sahipleriyle köylüler arasında aracı konumuna gelmiş ve denizciliği de kullanarak büyük zenginlikler elde etmiştir. Bu sınıf, daha sonra diğer iki sınıfa egemen olacak kadar güçlenmiştir. Ortaçağda kölelerin yeterince verimli çalışmadığının fark edilmesi ve bazı bölgelerde köle ayaklanmalarının yaşanması, toprak sahiplerini mevcut sistemden daha farklı bir çözüm yolu aramaya itmiştir. Böylece kendilerine üretmedikleri için verimsiz çalışan kölelerin serbest bırakıldığı ve elde edilen ürünün toprak sahibi ile **köylüler** (köleler artık köylüler olmuştur) arasında eşit olarak paylaşıldığı yeni bir model ortaya konulmuştur. Köleler için **köylü** tabirinin kullanılmaya başlandığı toplumlar, **derebeylik toplumu (feodal toplum)** olarak adlandırılmaktadır. Feodal devlet döneminde toprak sahipleri ve tüccarlar giderek zenginleşirken zanaata dayalı küçük aile işletmeleri bu iki sınıftan gelen talepler sayesinde varlıklarını sürdürmüştür. Toprak işçilerinin toprak sahipleri için çalıştığı feodal sistem, zanaat işçilerinin ve ustaların sermaye sahipleri için üretim yapmasıyla birlikte *kapitalist sisteme* dönüşmüştür. 16. yüzyıldan 18. yüzyıla kadar devam eden manifaktüre dönemde geleneksel yöntemle sınırlı miktarlarda üretim yapılırken 18. yüzyılın sonlarına doğru *endüstri devriminin temellerini atan üç önemli gelişme yaşanmıştır. Birinci gelişme*, James Watt'ın 1765'te buhar makinesini bulması ve buharla çalışan iş makinelerinin üretim sürecinde kullanılmasıdır *ikinci gelişme*, Adam Smith'in

Milletlerin Zenginliği (1776) adlı eserini yayınlaması olmuştur. Üçüncü gelişme, 1789'da yaşanan Fransız İhtilali'nin sonucunda endüstri toplumuna en uygun yapı olan ulus devlet modelinin temellerinin atılmasıdır. Ulus devlet, üreticileri koruyan ve kişiden kişiye uygulaması değişmeyen yasalara sahip olduğu ve sınırları kontrol edilebilir bir pazar yarattığı için kapitalizmin gelişmesinde oldukça etkin olmuştur. Üç önemli gelişmeyle birlikte endüstri devriminin teknolojik, iktisadi, hukuki ve siyasi altyapısı oluşmuş, pazarın cazibesıyla birlikte üretim yapan işletmelerin sayısında önemli artışlar yaşanmıştır.

Endüstri Devrimi Sonrası Yönetim Anlayışı

Bu dönemde, bant tipi üretim sisteminin yarattığı üretim artışıyla birlikte ucuzlayan mallara gelen talep o kadar fazla olmuştur ki kimi zaman arz talebi karşılayamaz hâle gelmiştir. Yükselen talebi karşılamak için, bant tipi üretim sistemine rahatlıkla monte edilen niteliksiz işçiler ve insan hareketlerini taklit edebilen yeni iş makineleri üretime katılmıştır. Fabrikalarda yeni iş olanaklarının ortaya çıkmasıyla birlikte, köylerden kentlere büyük bir göç yaşanmış ve köylü sınıfının önemli bir kısmı işçi sınıfına dönüşmüştür. Endüstri devrimi sonrasında makinelerle tanışan insanlar, makinaların gücünü abartmış ve *makinelere duydukları hayranlık* doğrultusunda, kendi yeteneklerini makine gücüyle kıyaslayarak kendilerini makineye benzetmek istemişlerdir.

KLASİK YÖNETİM VE UYGULAMALARI

Klasik yönetim içinde üç ayrı alt yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, öncülüğünü Frederick W. Taylor'un yaptığı *bilimsel yönetim yaklaşımı*; ikincisi, öncülüğünü Henry Fayol'un yaptığı *yönetim süreci yaklaşımı* ve üçüncüsü de, öncülüğünü Max Weber'in yaptığı *bürokrasi yaklaşımıdır*. Taylor'un *bilimsel yönetim yaklaşımında*, işçilerin verimliliğini ve etkinliğini artıracak uygulamalar üzerinde durulmaktadır. Fayol'un *yönetim süreci yaklaşımında*, işletmedeki operasyonel uygulamaların (işletmenin fonksiyonları) ve yönetim uygulamalarının (yönetimin fonksiyonları) sınıflandırılması yapılarak, başarılı bir yönetimin ilkeleri (14 ilke) sıralanmaktadır. Max Weber'in *bürokrasi yaklaşımında* ise örgüt türleri, otorite türleri ve bürokratik örgüt yapısının uygulamaları incelenmektedir. Her üç yaklaşımın da temelinde *"kurumsal performansın nasıl daha fazla yükseltilebileceği sorusuna cevap arayışı"* bulunmaktadır. Kurumsal performansın yükseltilmesi yaklaşımı; *faydacı (pragmatic)* olarak adlandırabileceğimiz ve örgütün temel amacının gelirlerini artırmak olduğu ve yöneticilerinin performanslarının da öncelikle karlılık düzeyine göre değerlendirileceği düşüncesi üzerine kurgulanmıştır. Ancak bu doğrultuda sorunu ele alış biçimleri ve önerdikleri uygulamalar farklıdır.

Bu bağlamda, her üç yaklaşımın ortak özellikleri aşağıda sıralandığı gibidir:

- Katma değer (kâr) artırılması ve kurumsal performansın yükseltilmesi üzerinde odaklanmıştır.
- Kural ve norm koyucu, çalışanları zorlayıcı nitelik taşımaktadır, yöneticilerin performansları kârlılık düzeyine göre değerlendirilmelidir.
- Otoriter, merkeziyetçi bir örgüt yapısına ve iletişimin yukarıdan aşağıya doğru olması gerektiğine inanmaktadır.

Bilimsel Yönetim ve Uygulamaları

Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı, işletme yönetiminin başarısının dört yönetim ilkesinin uygulanmasına bağlı olduğunu öne sürmektedir. Bunlar; (1) gerçek bir bilimsel çalışmanın yapılması, (2) işçilerin bilimsel yöntemlerle seçilmesi ve sürekli olarak eğitilmesi, (3) üzerinde bilimsel çalışma yapılan iş ile bilimsel olarak seçilip eğitilen işçilerin bir araya getirilmesi ve bu işçilere yüksek ücret ödenmesi, (4) sosyal taraşarın sürekli dostluğuna dayanan bir işbirliğinin kurulması. Taylor'un uygulamalarında, en üst düzeyde uzmanlaşmanın gerçekleştirilmesi ve işçinin bütün ilgisini yaptığı iş üzerinde toplayabilmesi için *"tüm dış etkenlerin ortadan kaldırılması"* önemli bir yer tutmaktadır.

Yönetim Süreci ve Uygulamaları

Fayol, işletmede gerçekleştirilen faaliyetlerin (uygulamaların) aşağıda görüldüğü gibi altı gruba ayrılabilceğini öne sürmektedir:

- Teknik uygulamalar (hammaddeyi işleyip mal üretme)
- Ticari uygulamalar (satın alma, satma, değiş-tokuş)
- Mali uygulamalar (sermayenin etkin bir şekilde kullanılıp kullanılmadığının araştırılması)
- Güvenlik uygulamaları (sermayedarların çıkarlarının ve işletmenin malvarlığının korunması)
- Muhasebe uygulamaları (hisse senetleri ve tahviller, gelirler ve giderler, bilanço, teknik analizler)
- Yönetim uygulamaları (planlama, örgütleme, yöneltme, düzenleme, denetleme)

Fayol, yönetimin evrensel olduğunu vurgulayarak “Yönetim nedir?” sorusunu *yönetimi beş ayrı unsura* (ya da uygulamaya) ayırarak tanımlamıştır. Fayol’un yaptığı bu sınıflandırma “*yönetim süreci*” olarak adlandırılmıştır.

- **Tahmin etmek ve planlamak:** Geleceği öngörüp eylem planını hazırlamak.
- **Örgütlemek:** İşletmenin eşya (bina, makine, hammadde, malzeme gibi) ve insan yapısını oluşturmak.
- **Yöneltmek:** Çalışanları faaliyete geçirmek ve bunu sürdürmek.
- **Koordine etmek:** Tüm faaliyet ve çabaları birbirine bağlamak, bütünleştirmek ve uyumlu hâle getirmek.
- **Denetlemek:** Her şeyin belirlenmiş davranış standartlarına (normlara/kurallara) ve verilmiş emirlere uygun olarak yapılıp yapılmadığını saptamak

Fayol, kendi yaşadığı deneyimlerden kaynaklanan bu ilkelerin evrensel ya da kalıcı olduklarını ileri sürmemiştir. Bununla birlikte, bu ilkelerin çoğu yönetim uygulamalarıyla bütünleşmiş ve yönetimin temel ilkeleri olarak benimsenmiştir.

- İşbölümü • Yetki ve sorumluluk • Disiplin • Yöneltme (emir-komuta birliği) • Yönetim birliği • İşletmenin çıkarlarının (genel çıkarların) kişisel çıkarlara üstünlüğü • Ödüllendirme ve ücret • Merkezleşme ya da merkezleşmekten uzaklaşma • Hiyerarşi zinciri • Düzen • Eşitlik • İstikrarlı görevde kalma süresi • İniyatif • Ekip ruhu (esprit de corps)

Bürokrasi ve Uygulamaları

Max Weber örgütleri; karizmatik, geleneksel ve akılcı-yasal olmak üzere üçlü bir sınıflandırma yaparak analiz etmekte ve akılcı-yasal örgütü “bürokratik örgüt” olarak adlandırmaktadır. Weber’e göre; kesinlik, hız, belirlilik, dosyalama tekniği, süreklilik, belge ve kayıtların saklanması güvencesi, bütünlük, mutlak boyun eğme, uyumlu çalışma, donanım ve personel giderlerinin minimizasyonu gibi “olumlu uygulamalar” ancak bürokratik örgütlerde istenilen düzeye ulaşabilecektir

Weber’e göre, bürokrasi modeli uygulamada önemli avantajlara sahiptir:

- Bürokrasi, fazla kırtasiye işi gerektiren işleri yerine getirebilmek için “verimli ve etkili” bir uygulamadır.
- Bürokraside “hesaplanabilirlik” önemli bir uygulama ilkesidir. Kurumsal performansın önceden hesaplanabilir bir şekilde somutlaştırılması (ya da somut hedeflerin önceden belirlenmesi), yöneticilerin başarılarının objektif olarak değerlendirilmesine olanak vermektedir.
- Bürokraside, üzerinde düşünülmüş kurallar ve yönetmelikler nedeniyle uygulamalar “öngörülebilir” bir şekilde gerçekleştirilir: (i) Çalışanlar doğru veya yanlış yaptıklarında neyle karşılaşacaklarını bilirler. (ii) Üretilen hizmetten yararlananlar; ne tür bir hizmeti, hangi kapsamda ve ne zaman alacaklarını bilirler. Bu da uygulamaya duyulan güveni artırır.

Weber’e göre, bürokrasinin dinamik (sürekli kendini geliştiren) bir örgüt modeli olduğunun önemli göstergelerinden biri de uzmanlık alanlarının ve bölümlerin sürekli sayıca artması ve bu bağlamda, profesyonel yöneticilerin sürekli yükselmesidir.

NEO-KLASİK YÖNETİM VE UYGULAMALARI

Neo-klasik kelime anlamıyla “yeni klasik” anlamına gelmekte ve klasik (üzerinden çokça zaman geçse bile değerini yitirmeyen) yönetim kuramının eksik olan yönlerini tamamlamaktadır. Bu bağlamda, klasik kelimesinin önünde yer alan “neo-(yeni)” eki “*daha önce düşünülmemiş, üzerinde durulmamış*” anlamında kullanılmaktadır.

Neo-klasik yönetim klasik yönetimin görüş ve uygulamalarına ek olarak özellikle insan unsuru öne çıkartılarak, insanın örgüt içinde nasıl davrandığı, davranışının nedenleri ve örgüt yapısı ile davranış arasındaki ilişkiler irdelenmiştir. Neo-klasik yönetim kuramı. “*davranışsal yönetim*” olarak da adlandırılmıştır. Hawthorne Araştırmaları doğrultusunda elde edilen sonuçlarda işletmede insan unsurunun ve biçimsel olmayan örgütün önemi keşfedilmiştir. Mayo ve ekibi, işletme yönetimi tarafından üzerinde çalışılarak gerçekleştirilen görev dağılımının, hedeflenen çıktı miktarına ulaşılmasına katkıda bulunmadığını belirtmekte ve bunun nedenini de, gerçekleştirilen çıktı miktarında biçimsel olmayan grupların önemli rol oynamasına bağlamaktadır.

MODERN YÖNETİM VE UYGULAMALARI

Modern yönetim; *sistem yaklaşımı* ve *durumsallık yaklaşımı* olarak adlandırılan iki yaklaşımdan oluşmaktadır. Bu yaklaşımların temelinde; işletme olarak adlandırılan bütünü, kendisini meydana getiren unsurlarına analiz yoluyla ayrılması ve bu unsurların teker teker ele alınıp ayrıntılı olarak incelenmesinden sonra, sentezle bütünü (işletmenin) yeniden oluşturulması bulunmaktadır.

Sistem Yaklaşımı: Genel sistem yaklaşımı, bir biyolog olan Ludwig Von Bertalanffy’nin 1920’lerde öne sürdüğü bir yaklaşımdır. Buna göre; her sistem kendi çevresinden bağımsız olarak değil, bütünsellik anlayışı doğrultusunda çevresiyle ve kendi alt sistemleriyle olan ilişkisi göz önünde bulundurularak incelenmelidir. Bertalanffy’e göre “*bütünü anlayabilmek için tek tek parçaları veya süreçleri ele almak yetersiz kalmaktadır. Parçalar ve süreçler arası etkileşimi de incelemek gerekmektedir*”dir.

Girdi-İşlem-Çıktı: Sistemi tanımlayan unsurlar; girdi, süreç, çıktı ve geri bildirimdir. Girdiler; örgütün dışarıdan temin ettiği hammadde (doğa), işgücü (emek), finansal kaynak (sermaye), ve bilgi (teknoloji)dir. Süreç, operasyonel ve yönetsel faaliyetler doğrultusunda şekil değişikliği yapılarak girdilerin çıktıya dönüştürülmesidir. Çıktı; ürün ve/veya hizmet şeklinde gerçekleştirilebilir ve çıktılarının parasal değeri, girdilerin parasal değerinden yüksektir.

Negatif-Pozitif Entropi: Entropi, doğadaki tüm sistemlerin sonunda kendilerini yok etmelerini ifade etmektedir. Entropinin negatif hâle gelmesi, sistemin hayatta kalmayı başarabilmesi anlamındadır. Buna göre, sistemin değişen çevre koşullarına uyum sağlamayı başardığı ve varlığını sürdürdüğü düşünülmektedir.

Açık-Kapalı Sistemler: Sistem ile sistemin faaliyette bulunduğu çevre arasında enerji, hammadde ve bilgi alışverişi olması durumunda sistem “açık sistem” olarak adlandırılmaktadır. İşletmenin örgüt yapısının oluşturulmasında dış çevrenin göz önünde bulundurulmaması “kapalı sistem” anlayışının benimsendiği anlamına gelmektedir.

Sinerji: Sinerji, bütünü parçaların toplamından daha fazla bir değer yarattığı ve daha büyük olduğunu ifade etmektedir. Bir sistemin tüm alt sistemleri birleşerek çok daha büyük bir güç olan bütünü (sistemi) oluşturmaktadır.

Durumsallık Yaklaşımı: Sistem yaklaşımına göre, işletmede yer alan alt sistemlerin ve işletmenin dış çevresiyle olan ilişkilerinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Durumsallık yaklaşımına göre “*teknoloji ve çevre*” yönetim uygulamalarını ve örgüt yapısını belirleyen iki önemli unsurdur ve bu iki unsur işletmenin kurumsal performansı üzerinde doğrudan etkilidir.

Örgüt Yapısı ve Teknoloji: Yapılan araştırmalar doğrultusunda, örgütlerin kullandıkları teknolojinin yönetim uygulamaları ve örgüt yapısı üzerinde etkili olduğu ve kurumsal performansı doğrudan etkilediği saptanmıştır.

Joan Woodward'ın Araştırması

Joan Woodward tarafından "üretim şekli-kullanılan teknoloji-yönetim uygulamaları- örgüt yapısı" arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu araştırmanın amacı, üretimde kullanılan teknoloji doğrultusunda kurumsal performansı en fazla destekleyebilecek yönetim uygulamalarını ve örgüt yapısını saptayabilmektir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda "örgüt yapısını üretimde kullanılan teknolojiye bağlayan önemli bir durumsallık" saptanmıştır. Woodward'a göre, işletmelerde "üretimin özelliği doğrultusunda farklı teknolojiler kullanılmaktadır ve bu da farklı örgüt yapılarının oluşmasını destekleyen farklı yönetim uygulamalarının nedeni"dir.

James Thompson'un Teknoloji Sınıflandırması

James Thompson'un yaptığı araştırmaya göre, kullanılan teknoloji doğrultusunda gerçekleştirilen yönetim uygulamaları örgüt yapısını belirleyen en önemli unsurdur. Thompson'a göre, işletmelerde kullanılan teknolojiler üç grupta sınıflandırılabilir:

- **Çözümleyici ya da aracı (mediating) teknolojiler:** Bu teknolojinin özelliği, değişik kişi ya da bölümlerin birbirine bağlanmasına olanak tanınması ve böylece yönetim uygulamaları ve örgüt yapısı üzerinde belirleyici olmasıdır. Başka deyişle işletmede birbirinden bağımsız çalışan kişiler ve bölümler, bu teknolojinin kullanılması doğrultusunda birbirine bağlanabilmektedir. Bu da doğal olarak yönetim uygulamalarının tercihinde ve örgüt yapısı üzerinde etkili olmaktadır.

- **Bağımlı (linked) teknolojiler:** Bu teknoloji doğrultusunda gerçekleştirilen uygulamaların birbirlerine bağımlılığı bulunmaktadır. Şöyle ki bir birimde çıktı elde edilmeden diğer birimde üretime başlanabilmesi söz konusu değildir.

- **Yoğun (intensive) teknolojiler:** Bu teknoloji doğrultusunda gerçekleştirilen tüm uygulamaların karşılıklı olarak birbirleriyle ilişkili olması gerekmektedir. Acil servise gelen bir hasta için; aynı anda doktorların, hemşirelerin, laborantların, hizmetlilerin ve bu çalışanların ait oldukları birimlerin birbirleriyle ilişkili ve uyum içinde çalışmaları gerekmektedir.

Örgüt ve Çevre

Durumsallık yaklaşımında, yönetim uygulamalarını ve örgüt yapısını etkileyerek kurumsal performans üzerinde etkili olduğu düşünülen bir diğer unsur çevredir. "Örgütün sınırları dışında bulunan ve örgütü etkileyen her şey" olarak tanımlanan çevreyle yönetim uygulamaları ve örgüt yapısı arasındaki durumsallık ilişkisi doğrultusunda; Burns ve Stalker, Emery ve Trist gibi akademisyenler araştırmalar yapmışlardır.

Burns ve Stalker'ın Araştırması: Burns ve Stalker'e göre, sürekli değişmeyen ve karmaşık olmayan bir çevrede faaliyette bulunan işletmeler için mekanik örgüt yapısı, sürekli değişen ve karmaşık bir çevrede faaliyette bulunan işletmeler için organik örgüt yapısı uygundur.

Emery ve Trist'in Çalışması: Emery ve Trist, örgütsel çevreyi karmaşıklık derecesine göre "durgun çevre ve çalkantılı çevre" olarak sınıflandırmışlardır.

- **Durgun çevre:** Bu çevreyi ekonomistlerin "tam rekabet piyasası" olarak adlandırdıkları çevreye benzeterek tanımlamak isteyen Emery ve Trist şunu ifade etmiştir: "Nasıl ki tam rekabet piyasası hiçbir zaman gerçekleşmeyecek bir varsayım (ütopya) ise durgun çevre de işletme yönetimi açısından öyle bir ütopyadır." Emery ve Trist, böyle bir çevrede yer aldıklarını düşünen işletmelerde

YÖNETİMDE GÜNCEL YAKLAŞIMLAR

gerçekleştirilen yönetim uygulamaların, mekanik örgüt yapısını destekleyen yönetim uygulamalarına benzediğini söylemektedir.

• **Çalkantılı çevre:** Bu çevre, yalnızca işletmelerin birbirleriyle rekabet ettikleri bir çevre değildir. *Rekabet alanının özellikleri (örneğin piyasa) çevre üzerinde etkilidir.* Çalkantılı olarak adlandırılmalarının nedeni, çevrenin (piyasanın) düzensiz ve karmaşık görünümünün işletme yönetiminde neden olduğu bunalımdan kaynaklanmaktadır.

Modern Yönetim Doğrultusunda Gerçekleştirilen Yönetim Uygulamaları

Toplam Kalite Yönetimi Toplam kalite yönetimi, işletme çalışanlarının **“kaliteli mal ve/veya hizmet üretmek”** olarak tanımlanan ortak bir amacı benimsemelerini ve bu amaç doğrultusunda hareket etmelerini gerektirmektedir. Toplam kalite yönetimi, hem müşteri beklentilerini karşıladığı için satış gelirlerin artmasını sağlayabilen hem de standartlara uygun üretim nedeniyle maliyetlerin azalmasını gerçekleştirebilen bir yönetim uygulamasıdır.

Altı sigma; günlük faaliyetlerin izlenmesini, kaynakların doğru ve optimal kullanılmasını destekleyebilen bir yönetim uygulamasıdır. İş süreçleri doğrultusunda gerçekleştirilen altı sigma uygulamaların en önemli özelliği **“maddi getirisinin yüksek”** olmasıdır. İşletmenin tüm operasyonel ve yönetsel süreçlerinde iyileştirme amaçlandığından kurumsal performans ve bu bağlamda karlılık artmaktadır.

Dengeli Ölçüm Kartı (Kurum Karnesi): Bu uygulama Robert Kaplan ve David Norton tarafından geliştirilmiştir. Üst düzey yönetimi tarafından vizyon doğrultusunda belirlenen *“stratejilerin uygulanmasını kolaylaştıran bir araç”* olarak değerlendirilmektedir. Başka deyişle uzun dönemli stratejik amaçların kısa dönemli hedeflere dönüştürülmesine yardımcı olan bir uygulamadır. Dengeli ölçüm kartı (balanced score card), değişik yönetim düzeylerinde çalışan yöneticilerin işletmenin karlılık, yatırım, büyüme gibi stratejik amaçlarını anlamasına ve çalışanlar için oluşturulacak performans kriterlerinin bu amaçlar doğrultusunda belirlenmesine katkıda bulunmaktadır.

Kıyaslama: işletmenin kurumsal performansını sektörde en iyi olarak adlandırılan işletmelerin kurumsal performansı ile kıyaslayarak onların mevcut kurumsal performans düzeyine nasıl eriştiklerini araştırıp, elde edilen bilgileri kendi işletmemizin stratejilerinde, hedeflerinde ve davranış standartlarında kullanmamızı sağlayan bir uygulamadır.

Temel Yetenekler: Temel yetenek, bir işletmenin rakiplerine oranla *“en iyi yaptığı şey”* olarak tanımlanabilir. Temel yetenekler; (i) İşletmenin ürettiği ürün ve/veya hizmet doğrultusunda gerçekleşen katma değere açık ve anlamlı bir katkı sağlamalıdır, (ii) Rekabet üstünlüğü sağlayan işletmeye özgü bir üstünlükten kaynaklanmalıdır, (iii) Nihai ürün ve/veya hizmetleri desteklemelidir.

Dış Kaynak Kullanımı: İşletmelerin giderek daha yaygın biçimde **dış kaynaklardan yararlanmalarının** nedeni; uzmanlaşma, esneklik kazanabilme, hızlı karar alabilme, riski azaltabilme, kaliteyi artırabilme ve maliyetleri azaltabilme olarak sıralanmaktadır. Bir işletmenin her alanda uzman olabilmesi söz konusu değildir. Dolayısıyla işletmenin kendisinin yapması durumunda yüksek maliyetlere katlanmak zorunda olduğu işleri dışarıdan satın alması, akılcı bir yaklaşımdır.

Küçülme, Kademe Azaltma ve Doğru Ölçeği Bulma: Küçülme, kademe azaltma ve doğru ölçeği bulma günümüzde işletmelerin rekabet güçlerini artırabilme için yoğun olarak kullandıkları uygulamalardır.

Küçülme (downsizing), işgücü maliyetinde gerçekleştirilecek azalma doğrultusunda verimlilikte artış sağlama düşüncesine dayanan bir yönetim uygulamasıdır. İşletmeler temel yeteneklerinin dışında kalan faaliyetleri dış kaynaklardan temin etmekte ve bu bağlamda, örgüt yapılarını küçülterek rekabet üstünlüğü kazanmaya çalışmaktadır. Örgütsel küçülme *“doğru boyuta gelme uygulaması”* (rightsizing)

olarak da değerlendirilmektedir. Küçülme sonunda işletmenin hiyerarşi zinciri (dikey farklılaşma) kısalmakta ve bölüm sayısı (yatay farklılaşma) azalmaktadır.

Kademe azaltma (delaying) uygulamasında, örgütün dikey farklılaşma düzeyi azalmaktadır. Daha az işgücüyle aynı işlerin yapılabilmesi için personelin güçlendirilmesi ve çalışanların yetki ve sorumluluklarının artırılması gerekmektedir. Bu uygulamanın temelinde, daha düz (basık) örgüt yapıların; daha hızlı karar verebileceği, daha esnek olabileceği ve bunun da verimliliği, etkinliği artıracacağı düşüncesi bulunmaktadır.

Doğru ölçeği bulma (rightsizing); işgücünü azaltma, üretilen katma değeri doğrudan desteklemeyen faaliyetlerden kurtulma, giderleri azaltma, iş akışı ve prosedürlerin yeniden tasarlanması, politikaların gözden geçirilmesi gibi faaliyetlerle örgüt yapısını belirleme işlemidir

Personeli Güçlendirme: Personeli güçlendirme (empowerment), örgüt bünyesinde çalışanların bilgi ve yetkinlikleri doğrultusunda inisiyatif alma ve sorun çözmeye yetkili kılınmaları ve bu bağlamda, çalışanların bilgi, beceri ve motivasyon düzeylerinin yükseltilerek otoritelerini kullanabilme yolunun açılması olarak tanımlanabilir. Personeli güçlendirme uygulamasının amacı, çalışanların karar verme yetkilerini artırarak, onları “işin sahibi” hâline getirebilmektir.

Değişim Mühendisliği: Değişim mühendisliği uygulaması, *süreçlerin kurumsal performans doğrultusunda yeniden tasarlanması, gerekiyorsa tamamen değiştirilmesi* anlamına gelmektedir.

Yalın Organizasyonlar: Yalın organizasyon uygulamasında, işletme yönetiminin örgüt yapısını yalınlaştırarak gerçek anlamda bir maliyet minimizasyonunu gerçekleştirebilmesi için; iş tanımları, iş akışları, prosedürler, politikalar, davranış standartları gibi tüm eski uygulamaların (alışkanlıkların) ele alınarak, “**gereksiz olan her şeyden kurtulmak**” gerekmektedir.

Öğrenen Örgütler: Örgütlerin öğrenmeyi öğrenebilmeleri için, düşünme modellerini ve Paradigmalarını değiştirmeleri, yani öncelikle düşünmeyi öğrenmeleri gerekmektedir. Öğrenen örgütlerin (learning organization) gelişimi dört aşamadır: (i) Bilen örgütler, (ii) Anlayan örgütler, (iii) Düşünen örgütler, (iv) Öğrenen örgütler. Bilen örgütler, klasik yönetim kuramında; anlayan örgütler, neo-klasik yönetim kuramında ele alınan örgütlerin yapısal özelliklerini içermektedir. Düşünen örgütlerde, farklı bir paradigma doğrultusunda, örgütün kendi kendini nasıl yönetebileceği irdelenmektedir.

Yenilik Yönetimi: Yenilik (innovation) kavramı, Latince “*in (eşsiz ve modaya uygun)*” ve “*nova (bilinmeyen yeni yıldız)*” kelimelerinin “*innovatus*” olarak birleştirilmesiyle türetilmiştir. Sözlükte yenilik kavramı “yeni bir düşünce ya da uygulamanın yaratılması ve kullanılması, yeni bir şeyin sunulması gerçekleştirilen yaratıcı düşünce” olarak açıklanmaktadır. Yenilik yönetimi “*yaratıcı düşüncenin ürün ve/veya hizmet olarak ticari değere dönüştürülmesi süreci*”dir. Bu bağlamda, katma değer yaratan ve kurumsal performansı destekleyen bir süreçtir. Yenilik sürecinin sonunda, yaratıcılığın ürünü olan buluş, piyasada tüketiciler tarafından talep edilen yeni bir ürün ve/veya hizmete dönüşmektedir. Yenilikler; hizmet yeniliği, ürün yeniliği, dizayn yeniliği, süreç yeniliği, örgütsel yenilik, strateji yeniliği olarak sınıflandırılabilir.

Sanal Organizasyonlar

Sanal (virtual) ya da sanallık (virtuality) kavramları “*somut olarak mevcut olmasa da var olan*” anlamındadır. Sanal organizasyon, işletmedeki bazı bölümlerin (pazarlama, satış, satın alma gibi) sanallaştırılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Örneğin alıcıyla satıcının buluştuğu pazarlar sanal ortamda (siber uzayda) oluşturulmaktadır. Dijital ekonomide faaliyette bulunan sanal örgütlerin gerçekleştirdikleri yönetim uygulamaları, “*siber (sanal) teknoloji kullanılarak gerçekleştirilen yönetim uygulamaları*” olarak da tanımlanmaktadır.

YÖNETİMDE GÜNCEL YAKLAŞIMLAR

Şebeke Organizasyonlar: Şebeke organizasyon, yapılan yazılı bir anlaşma çerçevesinde üretim, pazarlama, satış, dağıtım, gibi faaliyetlerin başka işletmeler tarafından gerçekleştirildiği merkezi bir işletmedir.

Stratejik ortaklıklar; acentelik, bayilik gibi dar kapsamlı anlaşmalardan know-how, lisans, patent, taşeronluk, franchising gibi geniş kapsamlı anlaşmalara kadar farklı düzeylerde gerçekleştirilen işbirlikleri doğrultusunda gerçekleştirilebilir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Sosyal sorumluluk, işletmenin paydaşlarıyla olan ilişkilerini etkileyen bir yönetim uygulamasıdır. *İçpaydaşlar;* yöneticiler, hissedarlar, çalışanlar ve *dış paydaşlar;* tüketiciler, rakipler, tedarikçiler, toplum, hükümet ve çevre olarak sınıflandırılabilir. Kurumsal sosyal sorumluluk; işletmenin yasal ve ekonomik sorumluluk boyutlarının üstünde ve ötesinde bir kavramdır. İşletmenin toplumsal sorunlarla da ilgili olması ve toplumun beklentilerini üretim/pazarlama yapmadığı alanlarda da gidermesidir.

YÖNETİM VE ÖRGÜT KURAMLARI

Kuram veya teori (theory) bir konuyla ilgili geçerliliği ve güvenilirliği bilimsel yöntemlerle saptanmış genel bir açıklama düzlemidir. Başka deyişle kuram; ele aldığı konuyla ilgili kapsamlı, detaylı, sistemli açıklamalar ve kurallar bütünüdür. Bilimsel bir kuramın; geçmişteki ve günümüzdeki olayları açıklaması, ayrıca geleceğe yönelik öngörülerde bulunması gerekmektedir. Bilimsel kuramlar, çeşitli somut (uygulamalardan gözlemlenen) olayları, soyut ve düşünsel düzleme sistematik ve detaylı olarak taşımaktadır. Bu geçişi yaparken çeşitli kavramları kullanır veya yeni kavramlar ortaya koyar.

Kaynak Bağımlılığı Kuramı Kaynak temininde yaşanan sorunlar, işletmenin kurumsal performansını doğrudan etkilemektedir. Bu sorunların yaratabileceği tehlikeler için alınabilecek yönetim uygulamalarını; konsorsiyumlar, stratejik ortaklıklar, işbirlikleri, yasal anlaşmalar olarak sıralayabiliriz.

11

Örgütsel Strateji Kuramı

Örgütsel strateji yaklaşımına göre, üst düzey yönetimi işletmenin dış çevresindeki değişimler doğrultusunda ortaya çıkan fırsat ve tehditleri, işletmenin iç çevresinde var olan zayıflık ve üstünlükleri SWOT analiziyle belirlemekte ve uygulanacak stratejileri oluşturmaktadır.

Vekâlet kuramı, vekâlet verenle (principal) vekil (agency) arasında gerçekleştirilen sözleşmeyi ele alan ve en etkin sözleşmenin nasıl kurulabileceğini araştıran bir yaklaşımdır. Vekâlet kuramı, hissedarlar ve yöneticiler arasındaki sorunları ele alarak temsil maliyetlerini minimize etmeyi amaçlamaktadır.

İşlem Maliyeti Kuramı

İşlem maliyeti kuramına göre, örgütler ürettikleri mal ve/veya hizmetlerin değişim işlemlerinin (transactions) maliyetlerini minimize edebilecek şekilde organize olmalıdır

Kurumsal Kuram: Kurumsal (institutionalization) kuram, 1977 yılında sosyolog Philip Selznick'in sistem modeli doğrultusunda örgüt yapılarını değerlendirmesiyle ortaya çıkmıştır. Meyer ve Rowan'ın katkılarıyla geliştirilmiştir. *Hizmetkârlık yaklaşımı* (Donaldson ve Davis, 1991), *Yönetim hegemonyası yaklaşımı* (Mizruchi, 1983 ve Kosnik, 1987), *Paydaşlık yaklaşımı* (Kaler, 2003) gibi birden fazla yaklaşımı içerdiği için "kurumsallık kuramı" olarak anılmaktadır. Kurumsallaşma, "zaman içinde örgütte oluşan, örgütün kendine özgü işleyişini yansıtan, örgütte bulunan aktörleri ve örgütü şekillendiren grupları açıklayan ve örgütü çevresiyle uyumlaştırmanın yollarını gösteren bir süreçtir" Kurumsallık kurama göre, örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için, kurumsal çevreden gelen baskılara duyarlı olmaları gerekmektedir.

YÖNETİMDE GÜNCEL YAKLAŞIMLAR

Örgütsel Ekoloji Kuramı: Örgütsel ekoloji ya da popülasyon ekolojisi (population ecology) Michael Hannan ve John Freeman tarafından 1977 yılında ortaya atılmıştır. Bu yaklaşım “örgüt yapısı” ve “örgütsel değişim” kavramlarını farklı bir açıdan incelemektedir. Hannan ve Freeman’ın bu kuramı oluşturmasında Darwin’den önceki biyologlar tarafından ortaya konan ancak Darwin’in yorumuyla değişik bir boyut kazanmış olan “doğal seleksiyon” görüşünün önemli bir yeri bulunmaktadır. Hannan ve Freeman’ın örgütlere uyarladıkları doğal seleksiyon (eleme) görüşü, buldukları çevre koşullarına uygun yapıdaki örgütlerin yaşamlarını ve gelişmelerini sürdüreceklerini, uygun yapıda olmayanların ise yok olacaklarını öngörmektedir. Örgütsel ekoloji yaklaşımına göre örgütün içinde yer aldığı çevre, tıpkı doğa gibi, örgüt popülasyonu içinde bir seçime (elemeye/seleksiyona) gitmektedir. Örgütsel ekoloji yaklaşımına göre, bazı örgüt popülasyonlarında radikal değişim ve dönüşümler söz konusu olabilmektedir.

Bu Özetin tamamını, Çıkmış Sorularını, Deneme Sorularını adresinize gönderiyoruz!...

Tıklayınız 

<https://www.kolaysinavlar.com/yonetimde-guncel-yaklasimlar-ady212u?search=%C4%B0%C5%9EL305U>