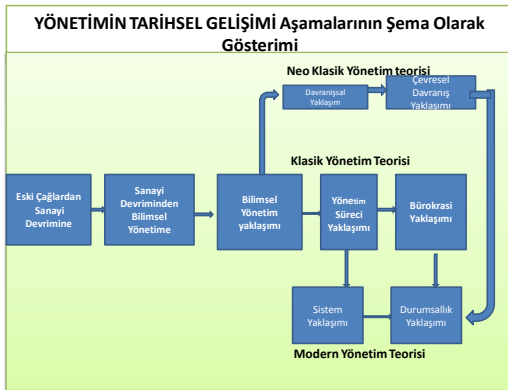


YÖNETİM TEORİLERİ

- İnsanların toplu olarak yaşamaya başlamalarından itibaren daha etkin ve daha verimli örgütler oluşturabilmenin yolları aranmış ve bu konu ile ilgili olarak çeşitli yönetim kuramları geliştirilmiştir.
- Hükümetler ve örgütler geliştirilen bu kuramlarla insanları en iyi motive etmenin yollarını ortaya koymaya çalışmışlardır.

Yönetim Teorisi

- Yönetim disiplini altındaki bilgidir.
 1. Yönetim kararlarına rehberlik eder.
 2. Kurum görüşünü şekillendirir.
 3. İşletme çevrelerine ilişkin farkındalığı artırır.
 4. Yeni fikirler için kaynaktır.



Yönetimin Tarihsel Gelişimi

- Tarihi çok eskilere, insanlığın varoluşuna dayanan yönetim bilimi, ancak 20.yy başından bu yana **Frederick Taylor**'un 1911 yılında "**Bilimsel Yönetim**" adlı kitabını yazmasından sonra ciddi olarak sosyal bilim haline gelmiştir.
- Taylor'un kitabını **Henry Fayol** ve **Max Weber** 'in yapıtları izlemiştir.

KLASİK YÖNETİM TEORİSİ

- Bu teoride üzerinde önemle durulan:
- İş yapılan mekan, çevre koşullarından etkilenmemekte, yönetici, elinde bulundurduğu insanlardan azami verimi elde edecek şekilde bir düzen(organizasyon) ve iş bölümü meydana getirerek hedeflere erişmektedir.
- Rasyonellik ve çevre etkileşimlerine kapalı bir üretim sistemi içinde kural ve kaidelere göre etkili bir üretim organizasyonu gerçekleştirilmektedir.
- Bu yönetim akımı 1900'lü yıllardan 1930'lu yıllara kadar devam etmiştir.

KLASİK YÖNETİM KURAMI

- Klasik yönetim kuramı adı altında;
 - A. **Bilimsel Yönetim Yaklaşımı,**
 - B. **Yönetim Süreci Yaklaşımı ve**
 - C. **Bürokrasi Yaklaşımı** ele alınmaktadır.
- Klasik kuram iki ana düşünce üzerine kuruludur.
 1. **Rutin işlerin görüldüğünde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabilceği,**
 2. **Örgütün formel yapısıdır.**

Klasik kuram bu ana düşüncelerden hareketle etkinlik ve verimliliğin artırılması için hangi ilkelere uyulması gerektiğini araştırmış ve en iyi örgüt ve yönetim yapısını ortaya koymaya çalışmıştır.

- Başka bir ifadeyle **klasik kuramcılar**, en yüksek verimliliği sağlayacak bir **örgüt yapısını** bulmaya ağırlık vermişler ve örgütün toplumsal ya da beşeri yönünü dikkate almayarak,
- “**emredici liderlik**”
- “**otoriter denetim ve gözetim**” ve
- “**kuramsal yapı**” gibi niteliklerde belirlenen “**biçimsel örgütü**” vurgulamışlardır.

Klasik Organizasyon Teorisi

- **Klasik yönetim teorisi altında temelde 3 yaklaşım bulunmaktadır.**
- 1. Öncülüğünü **FREDERICK TAYLOR’ın** yaptığı **Bilimsel Yönetim Yaklaşımı**
- 2. **HENRY FAYOL’un Yönetim Süreci Yaklaşımı**
- 3. **MAX WEBER’in Bürokrasi Yaklaşımı**

- 1. İnsan, iş için gerekli olmayan bir takım hareketleri yapmaktaydı.
- Böylece işe harcaacağı enerji ve zamanın büyük bir kısmı boşa gidiyordu.
- En basit yapabileceği işleri, daha güç ve karmaşık yol ve yöntemlerden hareket ederek yaptığı için çabuk yoruluyordu.

Klasik Yönetim Teorisi

- 19. yy da temeli atılan ve günümüzde kullandığımız **Modern Yönetim** ve daha önceki **Neo-Klasik Yönetimin** temelini oluşturmuş yönetim teorisidir.
- Bu dönemde özellikle çalışanların verimliliğinin artırılması, yönetimin fonksiyonlarının belirlenmesi ve üst düzey yönetimin analizi yapılmaktadır.
- **Klasik teoride kişilerden çok MEVKİLER’e önem verilmiştir.**

Bilimsel Yönetim

- Bilimsel yönetimin fikir babası **FREDERIC W. TAYLOR’ dur.**
- Taylor yaptığı gözlemleri ve sonuçlarını **1911 yılında** yayınladığı “**Bilimsel Yönetim İlkeleri**” eserinde ortaya koymuş ve geniş kabul görmüştür.
- Taylor çalışmalarının büyük bir kısmını üretim atölyelerinde ve rutin işler yapan işçilerin iş tiplerini inceleyerek geçirmiştir.
- Taylor incelemelerinde sanayide çalışan işçilerin ekonomik olarak çalıştırılmadıklarını gözlemlemiştir.

➤ **Bu durumun iki zararlı sonucu olmaktaydı:**

2. Çalışma zamanını tamamlayıp belli bir süre sonra işe paydos etmesi sonucunda, elde edilen verim düşük olmaktaydı.
Çünkü, kişinin gerekli hareketler yanında gereksiz olanlarını da yapması hem saat başına üretimi azaltmakta ve hem de işçiyi daha çok yorarak, çalışma saatleri ilerledikçe verimini düşürmektaydı.

Taylor ve onun kurmuş olduğu **Taylorizm ekolü**'nün izleyicileri yapmış oldukları çalışmalarda; işgörenlerin, işleri yaparken çoğu zaman atıl duran vücut azalarından gereken şekilde yararlanılmadığını, gereksiz hareketler ve oyalanmalarla standart bir çalışma hızı veya temposuna erişemediklerini, çalışma süreleri ile dinlenme sürelerinin iyi ayarlanamamasının yorgunluğu artırdığı ve dayanıklılığı azalttığını, iş verimliliğini düşürdüğünü ve para kayıplarına neden olarak maliyetleri yükselttiğini ortaya çıkarmıştır.

2. İş etkin (en iyi şekilde) ve hızlı bir biçimde yapılabilmesi için **işgöreni özendirmelidir**.

Bu, belirli üretim miktarına(standart hedefe) ulaşan kimselere normal ücretler dışında prim ve ikramiyeler verilerek gerçekleştirilebilir.

- Klasik teori organizasyonlarda insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde durmuştur.
- **İnsan unsuru daima ikinci planda kalmıştır.**
- Bu yönü ile klasik teori mekanik organizasyon yapıları olarak adlandırılan yapıları önermiştir.

Taylor'un üç ana ilkesi vardı

1. Bir iş en verimli şekilde yapılmak isteniyorsa, eski alışılmış usulleri bir kenara bırakarak **yeni yöntem** geliştirmeye çalışmalıdır.

Bu amaçla zaman ve hareket etütlerine girişilmelidir. İşte yapılan gereksiz hareketler kesinlikle önlenmelidir.

3. İşgörenin çalışmasını belirleyen kuralları kapsayan yöntemi uygulamak ve diğer çalışma koşullarını düzenlemek için (makinelere hızı, işlerin sırası gibi) **tecrübeli ustabaşılar kullanmalıdır**.

Bilimsel yöntemlere aykırı hareket edenler cezalandırılmalıdır.

Taylorizmin veya bilimsel yönetim yaklaşımının ana ilkeleri şunlardır.

- Gelişigüzel çalışma değil bilim
- Başıbozukluk değil, ahenk ve koordinasyon
- Kişisel değil, yardımlaşma
- Düşük verim değil, maksimum output ve
- Herkesin mümkün olan en yüksek verimlilik düzeyine çıkarılması için eğitim

Bu ilkelerin iş'e dolayısı ile organizasyona aktarılması şöyledir

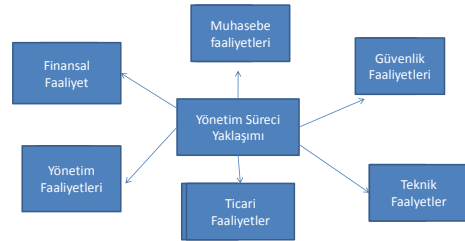
- a) Her iş, bu işi oluşturan unsurlarına(görevlere) ayrılmalı
- b) Bu görevlerin her biri bilimsel açıdan ayrıntılı olarak incelenmeli
- c) Bu inceleme yapılırken görevlerin nasıl daha etkin yapılabileceği(**metot**), araç ve gereçlerin nasıl kullanılması gerektiği (**zaman ve hareket**) ve **görevi yapanın nasıl davranması gerektiği** araştırılmalıdır.

- d) Görev ve işlerin en iyi yapılma şekli bulunduğundan sonra bunlar zaman ve metot olarak standartlaştırılmalıdır.
- e) Daha sonra standartlaştırılmış işleri yapacak fizik ve zihinsel olarak yeterli kişiler seçilmelidir.
- f) Bu kişiler eğitilerek işi gerektiği şekilde yapacak duruma getirilmelidir.
- g) Teşvik edici ücret sistemi geliştirilerek işgörenlerin öngörülen çalışmaları finansal olarak desteklenmelidir.
- h) Yönetim bu sistemin işleyişini sürekli olarak denetlemeli, aksaklıklar bilimsel olarak incelenmelidir.

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

- Yönetim Süreci Yaklaşımının öncülüğünü **HENRY FAYOL** yapmıştır. 1916 yılında "**Genel ve Endüstriyel**" kitabını yayınlamıştır.
- Fayol, yöneticiler ve yerine getirdikleri fonksiyonlarla ilgilenmiş, konuya yönetim, özellikle **üst yönetim açısından bakmıştır**.
- Henry Fayol organizasyonda faaliyetlerin altı grup içerisinde toplanabileceğini söylemekteydi.

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI



Henry Fayol'un Prensipleri

- Fayol çalışmalarında kurallardan çok **prensipler ortaya koymuş, her yöneticinin bu prensipleri kendi ihtiyaçlarına uygun olarak uyarlaması gerektiğini savunmuştur**;
- İş bölümü
- Yetki ve sorumluluk
- Merkezileşme ilkesi
- Hiyerarşi ilkesi
- Disiplin
- Kumanda birliği
- Yönetim birliği

Henry Fayol'un Prensipleri

- Düzen ilkesi
- Hakkaniyet ilkesi
- Personelin devamlılığı ve denge
- Çalışanların ödüllendirilmesi ve iyi ücret
- Girişim ilkesi
- Birlik ruhu ilkesi
- Genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü

BÜROKRASİ YAKLAŞIMI

- Kökeni Alman asıllı bilim adamı ve sosyolog olan **MAX WEBER**'dir. (1900'lerin başlarında)
- Weber **işletmenin işleyişinin belirli bir düzen, disiplin, örgütsel yapılanma ve hiyerarşik kurallara uygun biçimde yapılması gerektiğini savunmaktaydı**. Weber hiyerarşik yapıda yer aldığına inandığı **"Yetki"** kavramını da açıklamıştır.
- Weber'e göre 3 çeşit yetki vardır

Max Weber'in Yetki Şeması

YETKİ TÜRÜ	Tanımı
Geleneksel Yetki	Kişisel olup, doğuştan kazanılan yetkidir. Yetki ailenin elindedir. Bu aile soyludur ve belirli bir toplumu yönetmektedir. Krallıkla yönetilen toplumlar buna örnektir. Astar emirleri sadakatla yerine getirir. Emirler geleneklere uyduğu sürece uygulanır.
Karizmatik Yetki	Burada kişisel söz konusudur. Kahramanlık, kutsallık, büyüculük ve benzer üstün kişisel beceri ve niteliklere dayanan karizmatik yetkidir. İnsanları cezbeden lider ve yöneticiler burada yer alır. Bu kişi kendine inanan ve bağlanan kimselerden bir astlar grubu oluşturur. Karizmatik gücünü oluşturan nitelikleri değişmediği sürece yetkisi devam eder.
Yasal (Meşru) Yetki	Kuralların yasalılığı ilkesine dayanır. Bu yetkiyi elinde bulunduranlar seçimle işbaşına gelir. Demokratik, akılcı ve yasal düzenlemelerin(hukuk devleti) olduğu toplumlardaki yetki türüdür. Yasal kaidelere herkes uymak zorundadır. Toplumun arzu ve ihtiyaçlarını bilen, bunları gerçekleştirebilecek yetenek ve bilgilere sahip yöneticiler seçilmektedir.

Bürokratik Organizasyon yapısının özellikleri

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü
- Açık ve seçik bir şekilde belirlenen hiyerarşik yapı; böylece her kademe bir üst kademe tarafından kontrol edilebilecektir.
- İlke ve yöntemler, her kademede işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili ayrıntılı ve soyut ilkeler ve yöntemler geliştirilecektir.
- Böylece bu ilkelerin izlenmesi ile organizasyondaki birlik sağlanacaktır.

Yönetimde Neo- Klasik Teori 1930-1950

- Neo klasik yönetim düşüncesi, klasik yönetim düşüncesindeki birçok görüşü desteklemekte ancak klasik yönetim düşüncesinin ihmal ettiği **insan ilişkileri** konusuna önem vermektedir.
- Neo- klasik akım temelde iki parçadan oluşmaktadır.
- Davranışsal Yaklaşım**
- Çevresel – Davranışsal yaklaşım**

NEO KLASİK YÖNETİM

- Neo- klasik yönetim kuramı, ilk defa çalışanları insan olarak araştırıp **"sosyal insan"** kavramını ortaya koymuştur.
- Bu kuram klasiklerin ikinci plana ittiği insan unsurunu inceleme konusu yapmış ve klasik kuramın kavramlarına yeni kavramlar eklemiştir.
- Örgüt içinde çalışan **"insan unsurunu"** anlamak onun yeteneklerinden maksimum yararlanabilmek,
- yapı ve insan davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek,
- Organizasyon içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özelliklerini tanımak ve yöneticiye kullanabileceği yeni araç ve kavramlar vermektir.
- İnsan unsurunun tatmin olması boyutunu getirmiştir.**

Neo – Klasik İnsan İlişkileri Kuramı

- Bu kuramın ele aldığı konular şunlardır:
- İnsan davranışı
- Kişiler arası ilişkiler
- Grupların oluşumu
- Grup davranışları
- İnformel örgüt
- Formal örgüt
- Algı ve tutumlar
- Motivasyon
- Liderlik
- Örgütlerde değişim ve gelişme
- Birey ve örgüt bütünleşmesi
- Böylece klasik teori ile birlikte ele alındığında yöneticinin yararlanabileceği araç ve kavramlar önemli ölçüde artmış olmaktadır.**

İnsan İlişkileri Yaklaşımının Dayandığı (Davranışsal Yaklaşım) Bazı Araştırmalar

A) K. Lewin ve arkadaşlarının önderlik araştırması

Çocuklara maske yaptırma çalışmasında yöneticilerde üç önemli bulgu saptamışlardır.

- 1- **Otoriter davranış** ile iş ve görevi kendisi belirleyen yönetici ile çalışan çocukların bir kısmı söz dinlemiş bir kısmı tamamen karşı çıkmış yöneticiyi şiddetle eleştirenler olmuş. Bu grupta **verimlilik çok yüksek** fakat yapılan maskelerin **kalitesi çok düşük** çıkmıştır.

- 3. **Üçüncü tip önder** ise; **Demokratik ve katılımcı** bir yönetim biçimi gerçekleştirmiştir.
- Çocuklara yön vermiş ve onların faydalı ve yaratıcı fikirlerinden yararlanmıştır. Yol gösterici öğütlerde bulunmuş ve tam bir işbirliği gerçekleştirmiştir.
- Grup üyeleri duygusal yönden birbirleriyle kaynaşmışlardır. Dostça ve yakın ilişki kurup çalışma sonuna kadar bunu sürdürmüşlerdir.
- Bu grupta **verimlilik iyi**, fakat üretilen maske otokratik yönetici grubundan **daha az** olmuştur.
- Ancak yapılan maskelerin **kalitesi** diğerlerinden **çok daha üstün olmuştur**.
- **Sonuç: Bu çalışma ve deneyler yönetimde insanca davranışların ve duyguların önemli olduğunu ortaya koymuştur.**

- Bu araştırmada teknik ve fiziksel koşulların kontrol edildiği bunlarda değişiklik olmadığı ortamlarda bile verimlilik artışının devamlı olmasının nedeni,
- grup oluşturma, grupta arkadaşlık ve sevgi bağlarının güçlü olması, işletme sahip ve yöneticilerinin davranışlarında olumlu yönde değişmelerin işçiler üzerinde işletmeyi ve üstlerini benimseme duygusu yaratması, çalışma ortamının beşeri havasını değiştirmiş, verimliliğin sürekli artmasına neden olmuştur.

- 2. **İkinci tip önder**; Astlarına tam bir **serbestlik** tanımış herkesin dilediği maskeyi yapabileceğini söylemiş.
- Grup üyeleri bireysel davranarak, teknik bilgi alışverişi ve işbirliği yapılmamış.
- Bu durumda **iş verimsiz miktarı düşük** olmuş ve yapılan **ürünün kalitesi de çok kötü olmuştur**. Çünkü bu yönetici grup üyelerine işin yapılışını anlatırken onlarla duygusal yönden kaynaşmamıştır.

DAVRANIŞSAL YAKLAŞIM

B) Hawthorne Araştırmaları ve Elton Mayo

- Davranışsal yaklaşım Bilimsel Yönetim akımını temel alan bir akım olmuştur. 1924'te başlayan araştırmalar 1930'larda sonuç almıştır.
- Davranışsal yaklaşımın oluşması için Amerikanın Hawthorne kasabasında örgütün fiziksel ve teknik şartlarının değişmesinin örgütsel verimliliğe etkilerini ortaya koymak için birçok deney yapıldı.
- Bu deneyler sonunda elde edilen sonuçlar;
- Bireyler diğer üretim faktörlerinden biri olarak düşünülemez, çok farklıdır. Değişik durumlarda tepkileri farklı olan **bireyler örgütte ayrı bir inceleme konusu olmalıdır**.

- Örgütün insana, insanında örgüte ihtiyacı vardır.
- Bireyler birbirinden farklıdır. Bu düşünce Taylor'un düşüncesi ile çelişmektedir.
- İnsan bir bütün olarak ele alınmalıdır.
- İnsan diğer üretim faktörlerinden farklıdır.
- Örgüt sosyal bir sistemdir.
- Davranışsal yaklaşımda insanlar yalnız üretim faaliyetinde bulunmaz, aynı zamanda sosyal sistemle ilgili faaliyette de bulunur.

- Mayo ve arkadaşları tarafından yapılan bu incelemeler, yönetimde yeni bir düşünce ve fikir akımına neden olmuştur. İşçilerle yapılan mülakatlarda ücret, aydınlanma, sıcaklık, gürültü gibi çalışma koşulları değil,
- **işyerindeki moral ortamı, kişilerarası iyi ilişkiler ve duygusal anlaşmalar, örgütsel etkinlik ve verimliliği etkileyen temel faktörler olduğudur.**

Çevresel – Davranışsal Yaklaşım

- Çevresel- Davranışsal Yaklaşımın temeli Bürokrasi yaklaşımına dayanmaktadır ve en önemli özelliği Max Weber'in eksik bıraktığı insan unsurunu ele almaktadır. Bu dönemin temel varsayımları;
- Weber'in öne sürdüğü katı kural ve hiyerarşik yapının insanı makine gibi gördüğünü, oysa bu düşüncenin yanlış olduğunu, insanın sosyal bir kişiliği olduğunu savunmuştur.

MODERN YÖNETİM TEORİSİ

1950 sonrası

- Makine gibi çalışan insanların yaratıcılıklarını kaybettiklerini, bu sebeple yaptıkları işlerden yeterli hazzı alamadıklarını, bunu gidermek içinse daha sosyal olmanın yollarını aradıkları belirtilmektedir.
- Makine gibi çalışma usulü ile kişilere verilen "roller" sayesinde bireyin yapacaklarının önceden tahmin edilebilmesi düşünülürken Çevresel- Davranışsal akım kişinin bulunduğu sosyal çevreden etkilendiğini girdiği örgütün yapısını benimsediğini ve "rol"leri dışında da olsa grup ile beraber ortak bir amaca yöneldiğini belirtmektedir.
- Görüldüğü gibi **bu akım kesin yaklaşımlar getirmekten ziyade, sosyolojik ve psikolojik veriler sunmaya çalışmıştır.**

- Modern yönetim teorisi Klasikler ve Neo-klasikler arasındaki bağlantıyı yapmak ve birtakım yenilikler ekleyerek geliştirmeyi hedefleyen bir yapıdır.
- **Modern yönetim kuramı**, örgütü çevresiyle etkileşim içinde olan bir **Açık Sistem** olarak ele almıştır.
- Modern yönetimin temelini **Sistem Yaklaşımı** oluşturmakta ve bu yaklaşım önceki teorilerin aksine işletmeyi çevresi ile sürekli alışveriş halinde bulunan bir **Açık Sistem** olarak değerlendirmektedir.
- Modern Yönetimin gelişimi ile günümüz işletmelerinin temel yapıları ortaya çıkmıştır. Açık Sistem olarak değerlendirilmenin getirdiği en büyük avantaj uyum sağlama unsurudur.
- Modern Yönetim iki farklı teoriyi içerisinde barındırmaktadır. Bunlar;

A. Sistem Yaklaşımı

B. Durumsallık Yaklaşımı

SİSTEM YAKLAŞIMI

- **Sistem:** Belirli bir çevrede, belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik birimlerin ve birimler arası etkileşimlerin oluşturduğu yapay ve doğal yapı işleyişinin bütünüdür.
- **Sistem;** belirli parçalardan oluşan, bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan, bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan, birleşik bir yapı, olay veya faaliyet olarak tanımlanmaktadır.
- Sistem yaklaşımı tek başına yeni bir bilimsel disiplin olmaktan çok, belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir düşünce tarzı, bir metot ve bir yaklaşımdır.
- Birçok sistem çeşidi mevcuttur, bunların en çok kullanılanları
- **Doğal – Yapay Sistem:** Büyüklüğü, amacı, yapı ve işleyişi doğa tarafından düzenlenen sistemlere **doğal**, insanlar tarafından düzenlenenlere **yapay** sistem denir.
- **Kapalı Sistem:** Kendi kendine yetebilen ve çevresinden kendini ayırmış olan sistemlere denir.
- **Açık Sistem:** Sistem ile çevre arasında enerji, bilgi ve materyel alışverişi gerçekleşen sistemlerdir.

- Sistem yaklaşımı, hem organizasyonlar ve hem de bireyler için **dinamik** bir denge öngörmektedir.
- Bu bağlamda da insanları davranışa sevkeden ve dinamik olarak dengede kalmasını sağlayan ihtiyaçlar çeşitlidir. Ör: insan aynı anda hem fizyolojik hem de psikolojik ihtiyaçlara gereksinim duyabilir.
- Kısaca insanların örgüt içerisinde motive olabilmesi için ekonomik, sosyal ve psikolojik bağlamda asgari yaşam standardının bireye sunulması gerekir.

SİSTEM YAKLAŞIMI

- Sistem yaklaşımının fikir babası bir biyolog olan **Ludwig Von Bertalanffy'dir**.
- Sistem yaklaşımı işletmeyi biraraya gelmiş birçok sistemden oluşmuş olarak kabul eder, ancak tüm bu sistemlerin çalışmasını bir bütün olarak inceler.
- Sistem yaklaşımı mevcut yönetim düşüncelerini birleştirici ve bütünleştirici bir yapıya sahip olması açısından büyük önem taşır.
- Bu yaklaşım şirket faaliyetlerinin başarılı olarak geliştirilmesinde iç ve dış çevreyi bir bütün olarak görmektedir.
- Aynı zamanda yöneticilere de avantaj sağlar, yönetici görevini dar bir biçimde, kendi fonksiyonu açısından yorumlamaktan kurtularak, kendi sisteminin bağlı olduğu diğer alt sistemleri de yorumlama fırsatı bulur.

- Durumsallık yaklaşımı, yönetimin evrensel olduğu düşüncesini kabul etmemekte ve her durumun, farklı bir yönetim tarzı gerektirdiğini savunmaktadır.
- Durumsallık yaklaşımı, kendisinden önce gelen yönetim teorilerinin bir sentezidir ve çeşitli durumlarla ilişkili olarak gerekli olduğunda, diğer yönetim yaklaşımlarının(klasik, neo-klasik ve modern yönetim yaklaşımı) bağımsız ya da birlikte kullanılmasıdır.

Durumsallık Yaklaşımını Etkileyen Faktörler

- **İşletmenin Büyüklüğü:** İşletme büyüdükçe yönetimi ve idamesi zorlaşmaktadır, bu ise şirketlerin sistemlere (departman)bölünmesi durumunu gündeme getirmektedir. Eğer bu bölünme gerçekleştirilmez ise, işletmenin yeni yöneticiler ile bu durumun üstesinden gelme çabaları olabilir.
- **Teknolojinin Etkileri:** İşletmeler başarıya ulaşmak için organizasyon yapısını kullandıkları teknolojiye uyarlamalı, buna göre birim üretim, kitle üretim veya süreç üretim yöntemlerinden birini seçmelidir.
- **Çevrenin etkileri:** İşletmelerin çevreleri ile iletişim içerisinde olduğu kabul gördüğünden işletmenin faaliyetlerini en rahat şekilde gerçekleştirebileceği çevrede yer alması öngörülmektedir.

Durumsallık Yaklaşımı

- **Durumsallık yaklaşımı**, kendisinden önce gelen klasik ve Neo-klasik yaklaşımından farklı olarak, yönetimde "en iyi yöntem" olmadığını ve en iyinin içinde bulunulan duruma göre değiştiğini savunmaktadır.
- Bu yaklaşıma göre "**her insan ve durum farklıdır**" Dolayısı ile klasik ve neo-klasiklerin iddia ettiği gibi her yerde ve her zaman geçerli "en iyi yönetim tarzı" veya "en iyi örgüt" yoktur.
- En iyi yönetim tarzı insana, teknolojiye ve çevreye göre değişiklik göstermektedir.

- **Durumsallık yaklaşımına göre** değişik durumlar ve koşullar yönetimde başarılı olmak için değişik kavram, teknik ve davranışları gerektirir.
- Bu nedenle her yer ve koşulda geçerli tek bir organizasyon yapısı yoktur.
- "**En iyi**" durumdan duruma değişecektir. Durumsallık yaklaşımının bu fikri Klasik ve Neo-klasik yaklaşımların değerini ve yararını ortadan kaldırmaz. Aksine durumsallık yaklaşımı, daha önceki yaklaşımları uygun çerçeve (perspektif) içine koyarak onları daha yararlı bir duruma getirmektedir.

Çağdaş(post-modern)Yönetim Düşüncesi (1980 sonrası)

- Çağdaş yönetim düşüncesi 1970'lerden günümüze kadar üç genel bakış açısı ile ele alınmıştır bunlar;

1. **İnsanı merkezde gören yönetim yaklaşımı,**
 2. **Koşulsuz müşteri memnuniyeti ve**
 3. **Toplam kalite yönetimi yaklaşımı ve**
- günümüzde bilgi çağı küreselleşme çerçevesinde TKY'ne bağlı olarak ortaya çıkan **insan kaynakları yönetimidir**

Toplam kalite yönetimi

- Toplam kalite yönetimi içinde yer alan toplam ifadesi; kalitenin yaratılması, korunması ve iyileştirilmesi sürecine örgütün tüm birimlerinin ve bireylerin katılımının önemini vurgulamak için kullanılır.
- Yani **üretilen hizmet veya malın kalitesinin belli bir düzeye yükseltilmesi, bu düzeyin korunması ve daha iyi bir noktaya ulaştırılması esastır.**
- Bu süreçte işletmenin genel müdüründen en alt düzeyde çalışan personele kadar tüm çalışanların motivasyonları yüksek ve aktif şekilde rol almaları gerekmektedir
- **Kalite;** müşteri beklentilerinin karşılanması düzeyidir, **toplam kalite** ise, kalitenin ürün merkezli olmaktan çıkarılıp, tüm işletme faaliyetlerini kapsayacak şekilde ele alınmasını gerektirir

Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri

- 1980'li yıllardan sonra yaygınlık kazanan ve çıkış yeri Japonya olan Toplam Kalite Yönetimi 4 temel ilke üzerine kurulmuştur. Bunlar;
- **Müşteri önceliği**
- **Çalışanların kenetlenmesi (ekip çalışması)**
- **Ekonomik rantabilite ve**
- **Sürekli gelişimdir (yeniliklere açık olma)**

Yönetimin İşlevleri

- Yönetim fonksiyonları genel olarak Henri Fayol'un öne sürmüş olduğu dört aşamadan oluşmaktadır
- Planlama
- Örgütlenme
- Yürütme / Yönetim
- Denetleme / Kontrol
- Koordinasyon / Eşgüdüm

PLANLAMA

- Örgütsel amacı gerçekleştirmek için, neyin nasıl ve hangi kaynaklarla yapılacağına önceden kararlaştırılmasıdır, plan aynı zamanda kararlar toplamıdır. Kısa ve uzun dönem hedeflerin belirlenmesini ve bu hedefleri gerçekleştirmede yapılacak olan aktivitelerin belirlenmesini içerir.
- İlerde ne olacağına tahmin edilmesidir, tahmin edilen duruma ne kadar sürede, kiminle, nerede, niçin, nasıl ulaşılabileceğine karar verilmesidir.

ÖRGÜTLEME

- Fiziksel, beşeri ve mali kaynakların uyumlu bir şekilde bir araya getirilmesi ve değer yaratacak şekilde birleştirilmesi anlamına gelir
- Örgütsel unsurlar ne kadar iyi uyumlaştırılırsa verimlilik ve etkinlik de o derece artacaktır.
- Plana işlerlik kazandıracak ve ilişkileri düzenleyecek yapının oluşturulması ile ilgilidir.
- Örgütlenme, kurumsal hedefleri gerçekleştirmede kurumun insan kaynaklarını harekete geçirme olarak tanımlanmaktadır

Yürütme / Yönetme

- Amaçları gerçekleştirmek için kaynakların birleştirilmesi ve kurumdaki kişi ve grupların uyumlu çalışmalarının sağlanması sürecidir.
- Kurulan yapının işletilmesi, harekete geçirilmesi
- Koordinasyonla bir araya getirilen ve uyumlaştırılan örgütsel unsurların örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere harekete geçirilmesidir
- Yönetici bunu planın aşamalarını takip ederek ve çalışanları sürece katarak başarabilir

- **Yöneticinin liderlik vasfını göstereceği yönetim fonksiyonu yöneltmedir**
- Astların amaca yönelmesi sadece amacın belirlenmesi ile gerçekleşmez
- Yönetici astlarını amaç ve hedeflere inandırmalı, onlarda bir vizyon ve misyon duygusu oluşturmali, çeşitli motivasyon araçları ile örgüt hedeflerine bağlanmalarını sağlamalıdır.

KOORDİNASYON (EŞGÜDÜM)

- Örgütler çeşitli unsurlardan oluşurlar.
- Her örgütsel unsurun, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için uyumlu bir şekilde biraraya getirilmesi gerekir.
- Uyumlu bir çalışma düzeninin kurulması demektir.

Kontrol /Denetim

- Yönetim işlevlerinden birisi olan kontrol/denetim planlananlarla sonuçları karşılaştırmayı, aktiviteleri izlemeyi, işle ilgili sonuçlar hakkında geri bildirim vermeyi kapsamaktadır. Amaçlananla gerçekleşen arasındaki farklılığı ortaya koymaktır
- Planlananla gerçekleşen durum arasındaki fark tespit edilmeye çalışılır
- Kontrol süreci aynı zamanda bir sonraki planlama içinde veri oluşturma sürecidir

YÖNETİMDE İLKELER

- Amacın belirlenmesi
- Deneyimlerden yararlanma
- İş bölümü(ekip çalışması)
- Kaynak bulma(insan gücü,araç gereç,para)
- İşlerin birleştirilmesi (hizmet,destek,geliştirme çalışmaları)
- İşe uygun yapılaşma
- Yetki devri
- Seçicilik

PLANLAMANIN İLKELERİ

- Planlar, açıkça ifade edilmiş ve makul amaçlara dayandırılmalıdır
- Planlar kesin, uygulamaya elverişli ve anlaşılması kolay olmalı
- Oluşturulan standartlara göre sonuçları denetlenebilir olmalı
- Değişen iç ve dış koşullara uyum sağlamalı, esnek olmalı
- Kurumun grupları arasında denge sağlamalı
- Planlar uygulama aşamasında en az maliyete neden olmalı
- Planlar karşılaşılan çeşitli direnmelere karşı koruyucu önlemleri içermeli

HEDEFLER NASIL İFADE EDİLMELİDİR?

- Belirgin/specific olmalı
- Ölçülebilir olmalı
- Heyecan veren, harekete geçiren ama gerçekçi ve ulaşılabilir olmalı
- Katılım içeren hedefler olmalı
- Çalışanlara kendilerinden neler beklediği açıkça ifade edilmeli

UYGULAMA

- Uygulanmayan planlar teorik olarak kalırlar ve hiçbir işe yaramazlar
- Uygulama, planın hazırlanışı kadar önemlidir
- Uygulama esnasında plan sürekli gözden geçirilmelidir

DEĞERLENDİRME

- Planların uygulanması devam ederken ve tamamlandıktan sonra mutlaka değerlendirilmelidir.
- Burada amaç, elde edilen sonuçların, planda belirlenen hedeflere uyup uymadığının belirlenmesidir.
- Belirlenen hedeflere uymuyorsa, nedenleri belirlemek ve gereken önlemleri almaktır

Kaynaklar

- Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış, Klasik- Modern- Çağdaş Yaklaşımlar. 7. Baskı
- İnan ÖZALP, Yönetim ve Organizasyon I. Cilt
- Erol EREN, Yönetim ve Organizasyon(Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar). 5. Baskı 2001.