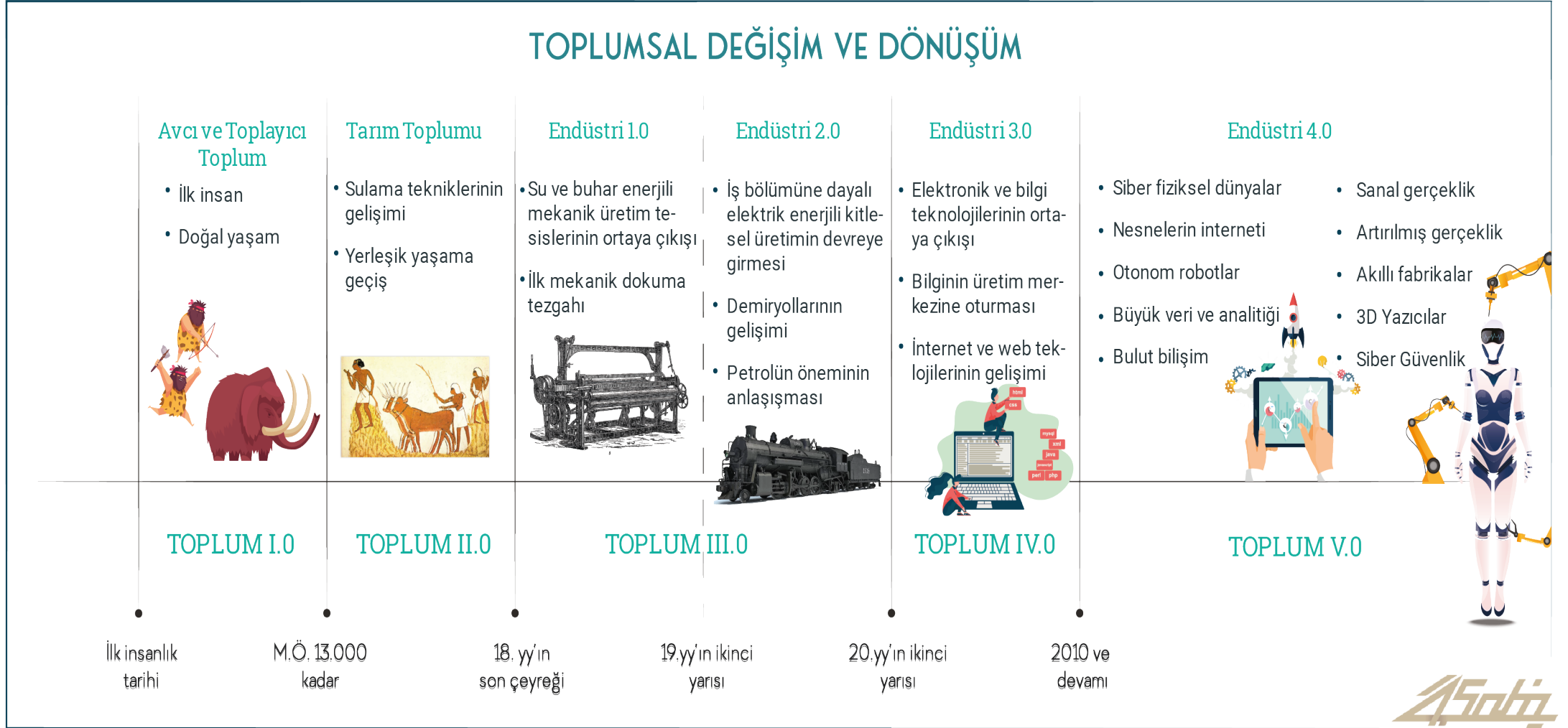


YÖNETİM BİLİMİ



Prof. Dr. Levent Şahin

TOPLUMSAL DEĞİŞİM VE DÖNÜŞÜM



2. EĞİTİM BAŞLIĞI: YÖNETİM TEORİLERİ



Klasik Yönetim Düşüncesi

- F. Winslow Taylor ve Bilimsel Yönetim Yaklaşımı
- H. Fayol ve Yönetim Süreci Yaklaşımı
- M. Weber ve Bürokrasi Yaklaşımı



Neo-Klasik Yönetim Düşüncesi

- Hawthorn Çalışmaları
- X ve Y Yaklaşımı
- Likert'in Sistem 4 Modeli Kuramı
- A. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Modern Yönetim Düşüncesi

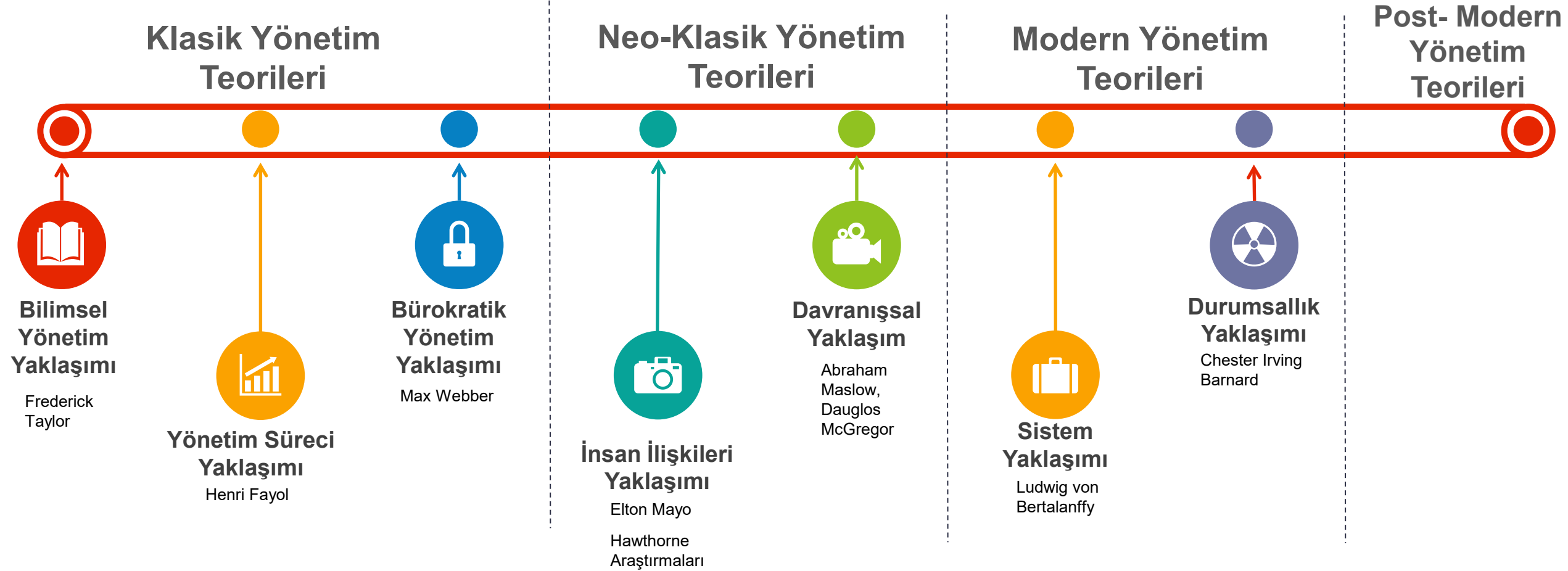
- Sistem Yaklaşımı
- Durumsallık Yaklaşımı



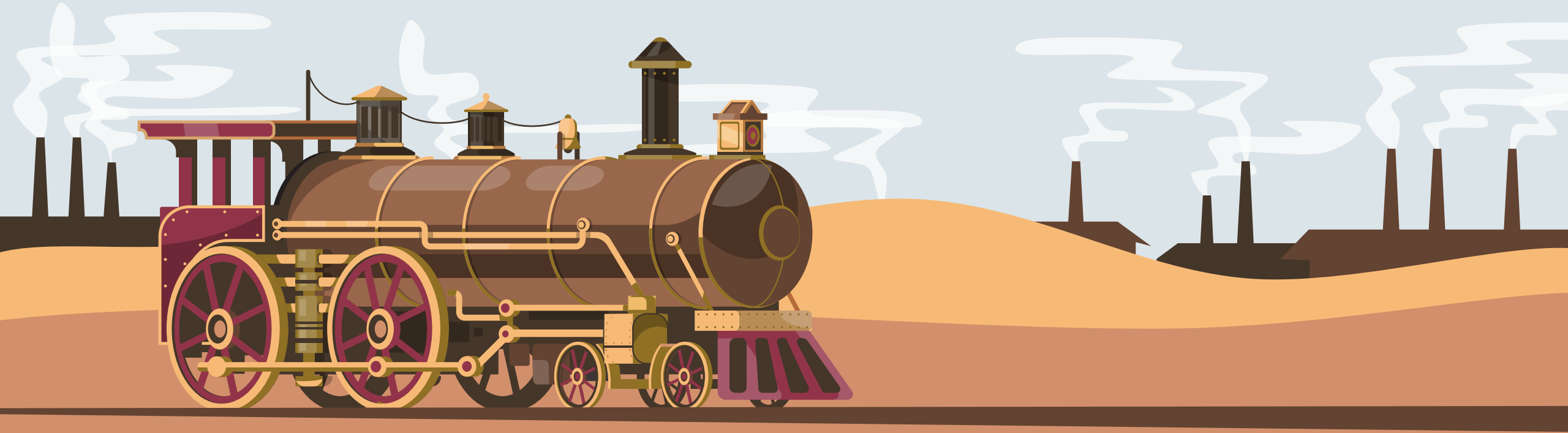
Post Modern Yönetim Düşüncesi

- Post Modern Yönetim Yaklaşımları
- Post Modern Örgütler

YÖNETİM TEORİLERİ

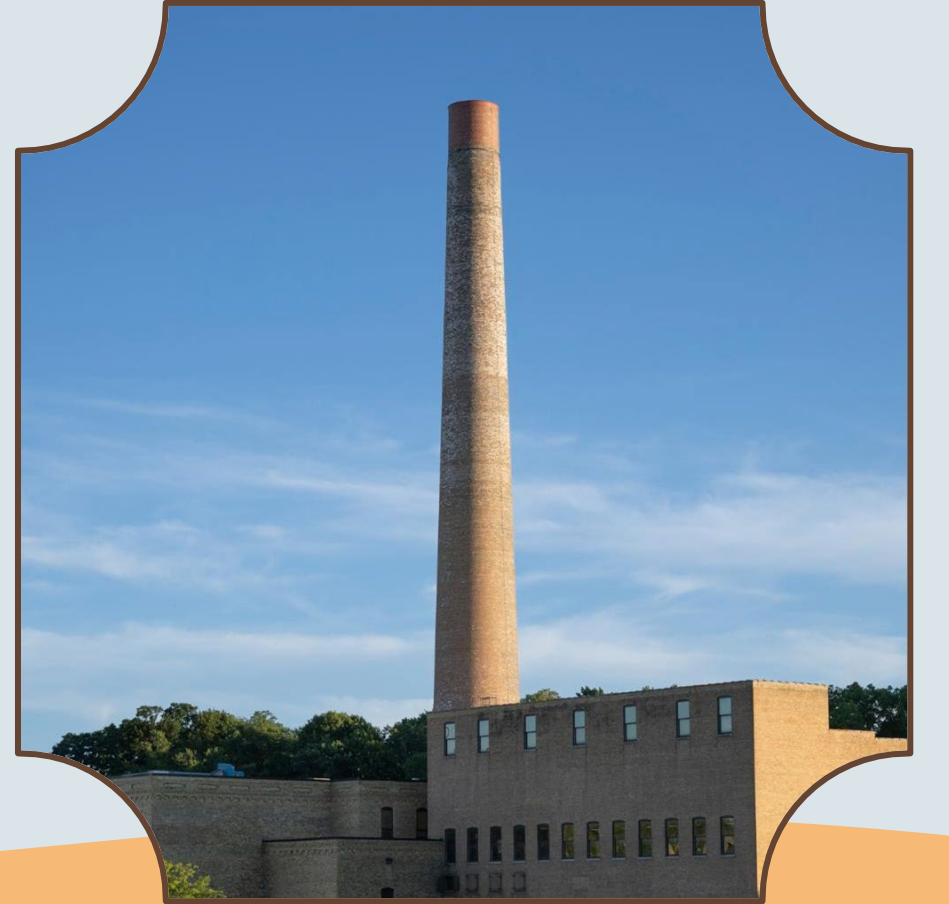


Sanayi Devrimi Nedir?



Sanayi Devrimi

18'inci yüzyılın ikinci yarısında, özellikle İngiltere'de başlayan ve 19'uncu yüzyılın ortalarında ve 20'nci yüzyılın başlarında sona ererek Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri'ne yayılan derin ve radikal ekonomik, sosyal ve teknolojik dönüşümler çağıdır.



SANAYİ DEVRİMİNİN NEDENLERİ

Rönesans

Orta Çağ'dan sonra Avrupa kültürünün Rönesans'ı ve Modern Çağ'a girişi, insan aklını merkeze alan yeni bir bilim ve bilgi çağını temsil etmektedir.

Kapitalizm

Sanayi Devriminin en önemli tetikleyicilerinden biri olan kapitalizm, burjuva hareketleri ve eski düşünce yapısının değişmeye başlamasıyla ekonomik hayata yerleşmiştir.

Liberalizm

Mutlak monarşilerin olmadığı uluslarda hakim olan liberal düşünce, Protestanlıktan ve kişinin kendi tüketim mallarını üretme ihtiyacından etkilenmiştir.

SONUÇLARI

Emeğin Makineleşmesi ve Büyük Fabrikalar

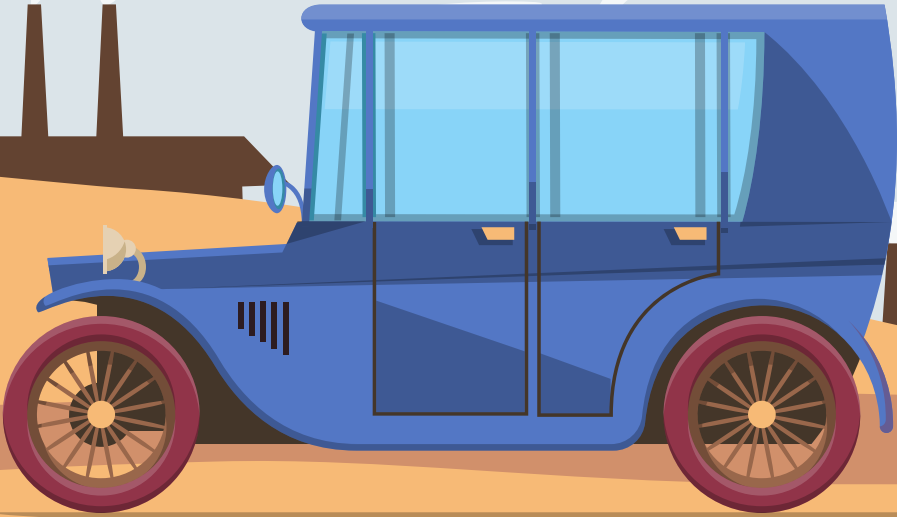
Makineleşmiş üretim zanaatkârlığın gerilemesine yol açtı. Bu yeni üretim biçimi, atölyelerin büyük imalat merkezleri tarafından yerinden edilmesine yol açtı.



SONUÇLARI

EKONOMİK VE TOPLUMSAL YAPININ DEĞİŞMESİ

Büyük endüstriyel üretim merkezlerinin genişlemesiyle birlikte yeni bir sosyal sınıf ortaya çıktı: **proletarya**. Büyük fabrikalarda yoğunlaşan bu işçilerin özellikleri, önceki zamanların işçilerinin doğasından tamamen farklılaşmıştır.



SONUÇLARI

Şehirlerin Büyümesi ve Köyden Kente Göç Hareketleri

Şehirler çok önemli bir şekilde büyümeye başladı.
Kırsal nüfusun düzensiz bir şekilde şehirlere gelişi,
Sanayi Devrimi'nin **en kötü** sonuçlarından birisi
olarak ifade edilebilir.



Sanayi Devriminin Karakteristik Özellikleri

01

Makineleşmiş üretimde büyük artış

02

Sosyal yapıda önemli değişiklikler

03

Benzeri görülmemiş ekonomik ve endüstriyel genişleme

04

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte verimlilik artışı

05

Ulaşım araçlarında önemli gelişmeler

Sanayi Devriminin Karakteristik Özellikleri

06

Kentsel nüfusun hızla artması,
düzensiz şehirleşme

07

Tüketim alışkanlıklarındaki ciddi
değişiklikler

08

Üretim yapısındaki dönüşüm

09

Tekstil sektöründen demir/çelik
sektörüne geçiş

10

Kömürün ana enerji kaynağı
olarak güçlendirilmesi



Bu dönem boyunca ortaya çıkan buluşlar

Sanayi Devrimi boyunca ortaya çıkan en önemli buluşlardan bazıları:

**İplik Eğirme
Makinesi
(1767)**

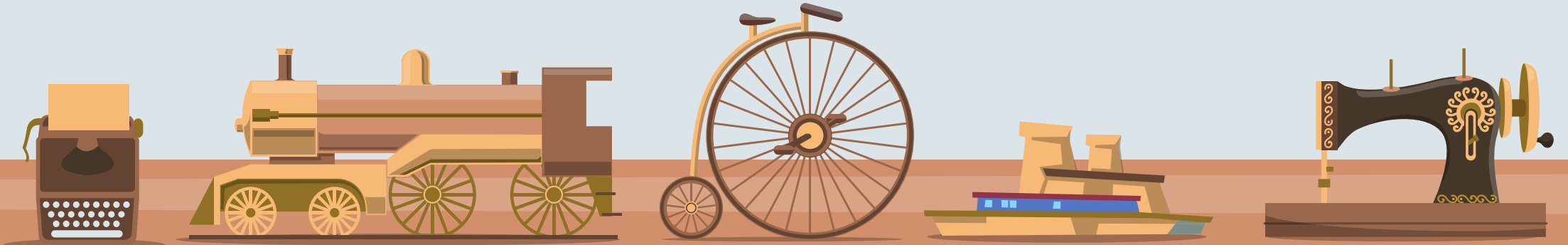
**Buhar Makinesi
(1769)**

**Buharlı Gemi
(1787)**

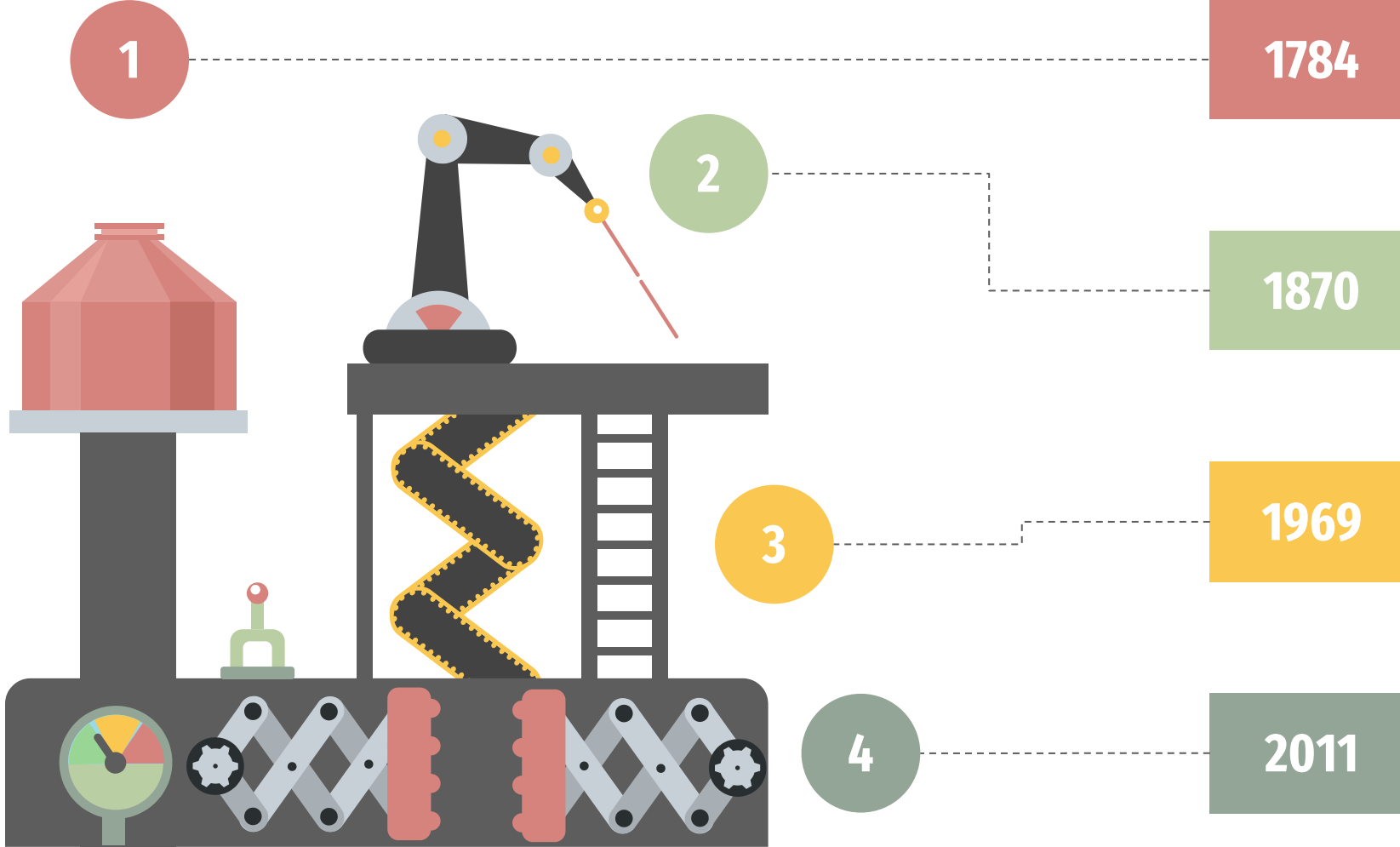
**Demiryolu
(1814)**

**Bisiklet
(1817)**

**Daktilo
(1829)**



Endüstri Devrimleri



Endüstri 1.0

Buhar gücü ve mekanize üretimin başlangıcı

Endüstri 2.0

Elektrik enerjisi, seri üretim ve endüstriyel kapitalizmin gelişmesi

Endüstri 3.0

Bilgisayarlar, otomasyon teknolojileri ve bilgi teknolojisinin yükselişi

Endüstri 4.0

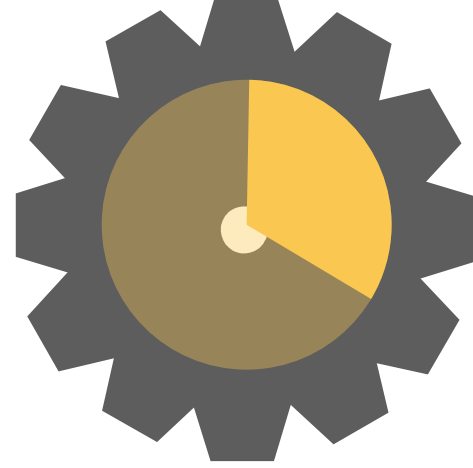
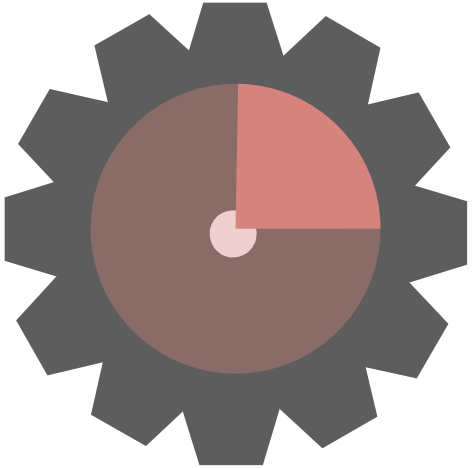
Siber-fiziksel sistemleri, yapay zeka, nesnelerin interneti, büyük veri

Klasik Yönetim Teorileri

01

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Frederick Taylor



02

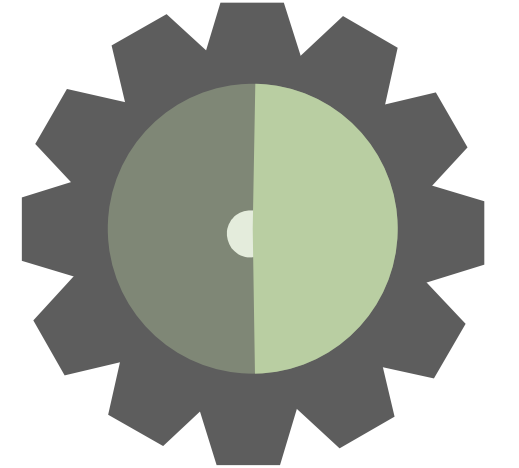
Yönetim Süreci Yaklaşımı

Henri Fayol

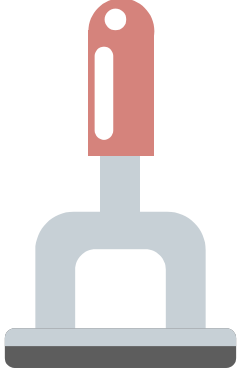
03

Bürokratik Yönetim Yaklaşımı

Max Weber



Klasik Yönetim Teorisinin Özellikleri



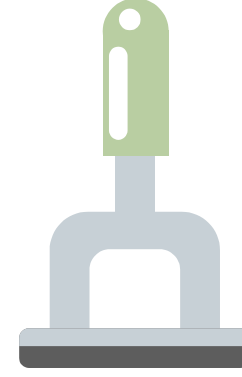
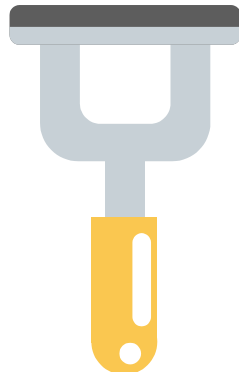
Makineleşme

İnsan, makinenin ve Üretim sürecinin bir parçasıdır.



Kitlesel Üretim

Üretimde maksimum çıktıyı elde etme isteğidir.



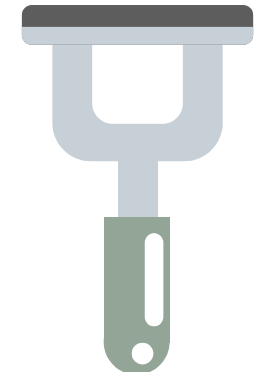
Otomasyon

Örgütün psiko-sosyal yönüne önem verilmez.



Merkeziyetçilik

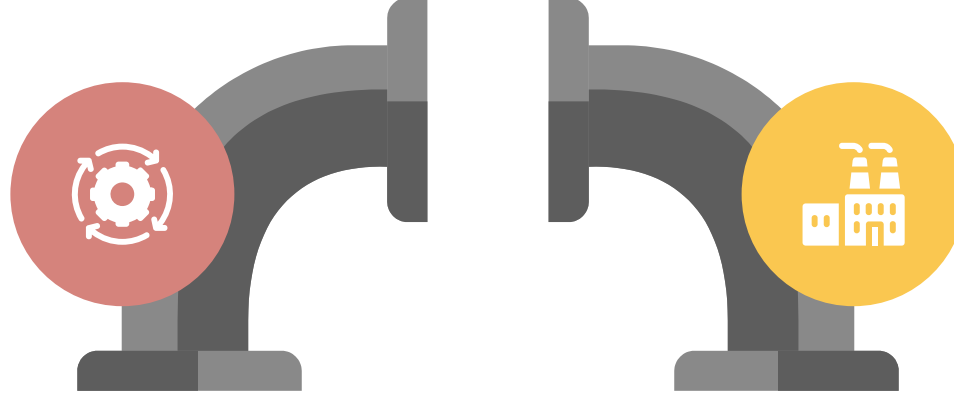
Güçlü, katı bir hiyerarşik yapı ve cezalandırmaya yönelik kurallar vardır.



Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

1

- Frederick Taylor
- Taylorizm
- Maksimum verimlilik

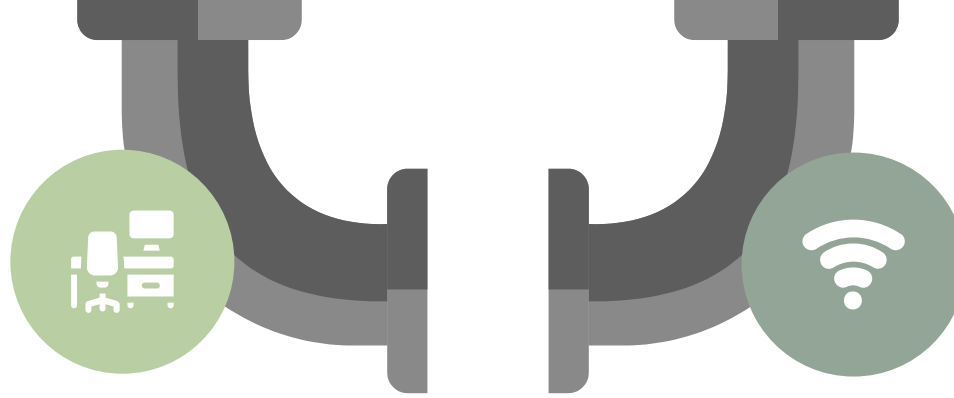


3

- Her bir işçi için, standartlaştırılmış iş aletleri ve bilimsel çalışma koşulları geliştirilmeli

2

- Gelişi güzel değil bilimsel bir çalışma düzeni



4

- İş için doğru yetenekteki çalışanları seçme ve eğitme

Yönetim Süreci Yaklaşımı

1

- Henri Fayol
- Yönetim Prensipleri

2

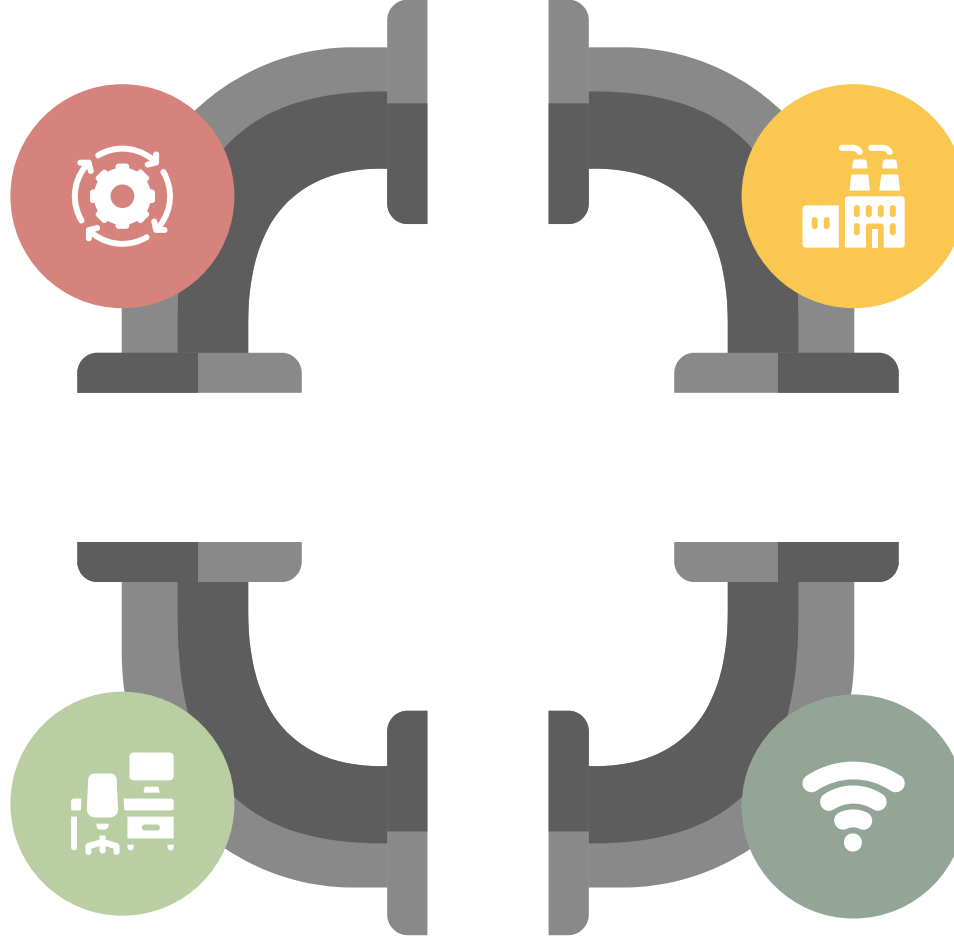
- Organizasyonlar;
- Teknik,
- Ticari,
- Finansal,
- Muhasebe,
- Güvenlik,
- Yönetim faaliyetlerinden oluşur.

3

- Yönetim faaliyetleri;
- Planlama,
- Organize etme,
- Emir ve kumanda etme,
- Koordinasyon,
- Kontroldür.

4

- Yönetimde verimlilik ve organizasyonel yapı önemli



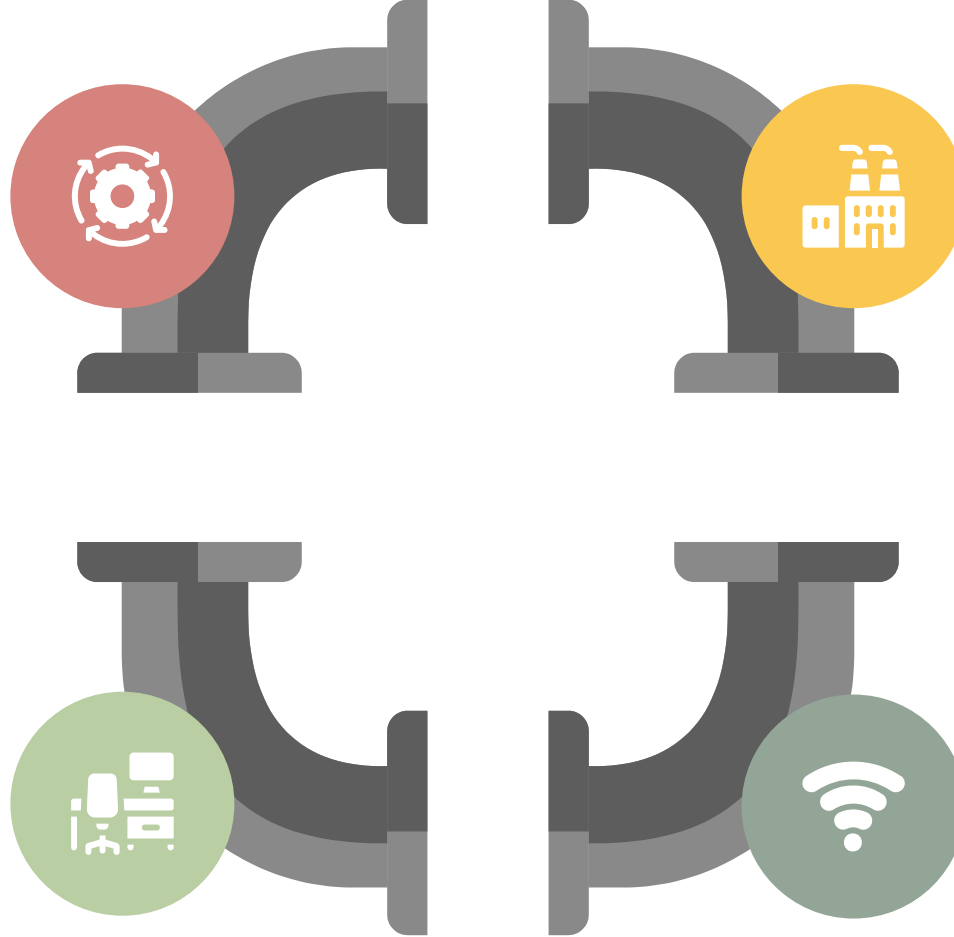
Bürokratik Yönetim Yaklaşımı

1

- Max Weber
- Bürokrasi

2

- Bürokratik bir yapı **etkinlik açısından ideal bir organizasyon** yapısıdır.



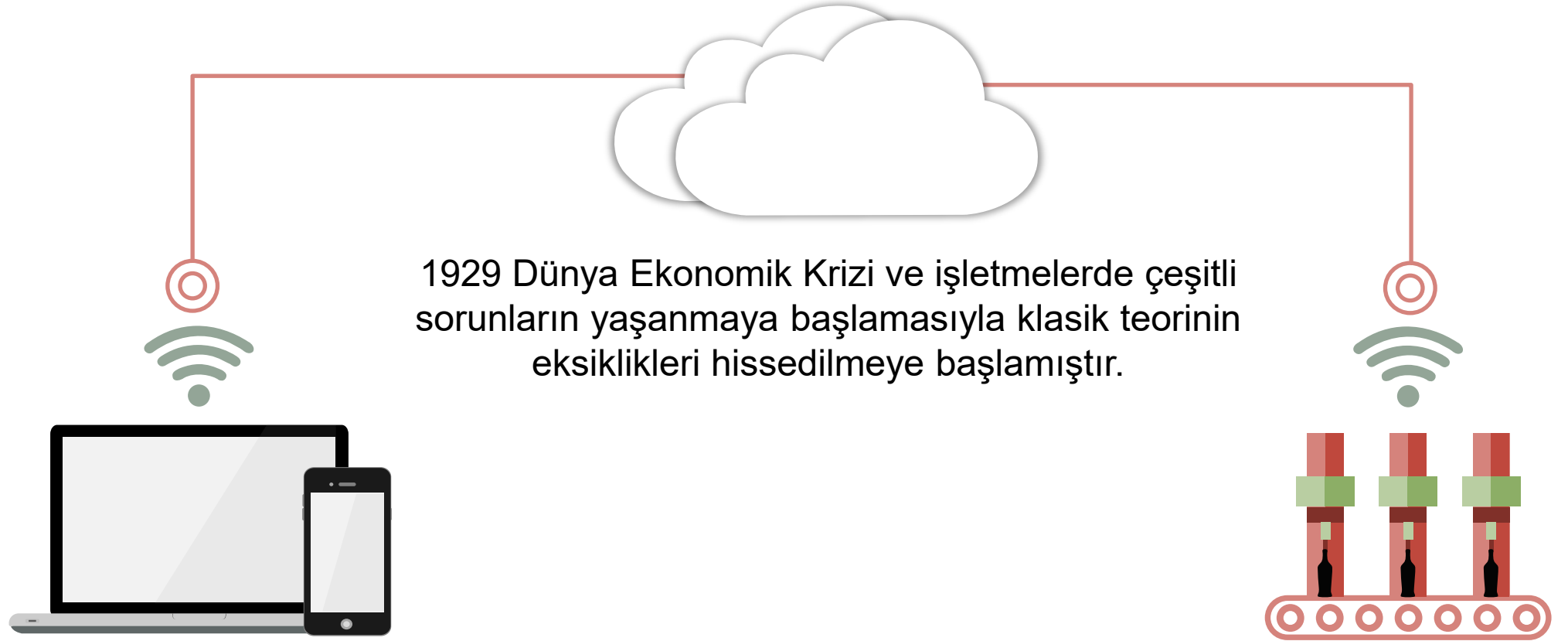
3

- Bürokrasinin Nitelikleri;
- İleri İşbölümü,
- Merkezi Otorite,
- Rasyonel Yönetim,
- Bürokratik Kurallar,
- Yazılı kayıt, dosyalama

4

- Bireysellikten uzak liyakate dayalı kariyer

Neo-Klasik Yönetim Teorileri



İnsan İlişkileri Yaklaşımı

Elton Mayo, Hawthorne Araştırmaları

Davranışsal Yaklaşım

Abraham Maslow, Dauglos McGregor

Neo-Klasik Yönetim Teorisinin Özellikleri

İnsan Unsuru Göz Ardı Edilmemelidir

Etkinliğini belirleyen asıl faktör insan faktörüdür. İnsan ekonomik, ussal ve kaytarıcı değildir.

İnsanlar Sosyal Varlıklardır

İletişim, sadece üstlerden astlara doğru dikey bir şekilde değil, aynı zamanda yatay olarak aynı ve farklı bölümlerdeki kişiler arasında da uygulanmalıdır.

İnsanın İç Dünyası Yaptığı İşle Uyumlu Olmalıdır

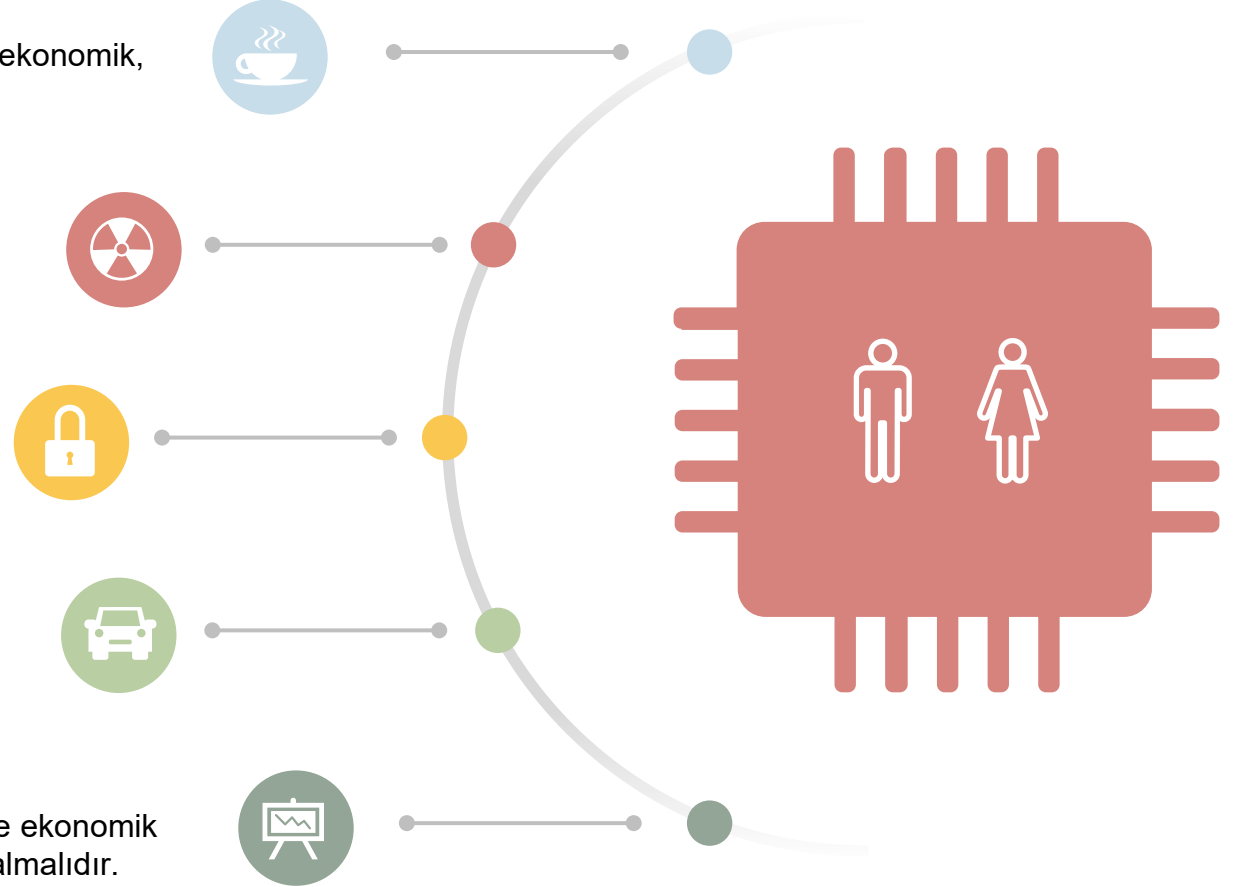
İnsanın sosyo-psikolojik özellikleri dikkate alınarak uyumlulukları sağlanabilirse verimlilikleri artırılabilir.

İnsanlar Motive Edilmelidir

Çalışanların örgütsel davranış sistemine katılabilmeleri için öncelikle motive edilmeleri gerekmektedir.

Örgütte Serbest İletişim Verimliliği Artırır

Sıkı denetim, ceza, korkutma gibi baskıcı araçların ve ekonomik ödüllerin yerini anlamlı iletişim ve insanca muamele almalıdır.



1. İnsan İlişkileri Yaklaşımı: Hawthorne Araştırmaları





Hawthorne Araştırmaları



1)Işıklandırma Deneyleri: Bu deneyde amaç iş yerindeki ışıklanma ile personel verimliliği arasındaki ilişkiyi ölçmektir.

H: Fiziksel anlamda çalışma ortamındaki ışığın iş verimine etkisi olabilir mi?

Işık azaldığında da çoğaldığında da verimlilik artmış sonuç başarısız.



2)Röle Montaj Odası Deneyi: Bu deneyin amacı dinlenme, mola sayısı ve günlük çalışma süresinin uzunluğunun verimlilik üzerine etkilerini ölçmektir ve bu deney 2.5 yıl sürmüştür.

H: Fiziki çalışma koşullarının verimliliğe etkisi olur mu?

Fiziki koşullar değiştiğinde üretim her zaman bir öncekinden çok olmuş.

Sonuç başarısız salt fiziki şartlar verimlilik artışı sebebi değil.



3)İkinci Röle Montaj Odası Deneyi: Bu deney 3 periyoddan oluşur. İlk periyotta ücret sabit, ikincisinde arttırılmış ve son periyotta ise yine eskiye dönmüştür. Ücretin verimlilik üzerindeki etkisi ölçülmüştür.

H: Sosyal koşullar sabit olmak üzere ücrette yapılacak değişiklikler verimliliği etkiler mi?

İşçilerin sadece ücreti değişince verimliliğe etkisi oluyor ancak sınırlı bir etki, sonuç cevap bulunamadı.



4)Mika Yarma Test Odası Deneyi: Bu deneyde ücret sabit tutulmuş, çalışma süresi ve molaların verimliliğe etkisi ölçülmüştür.

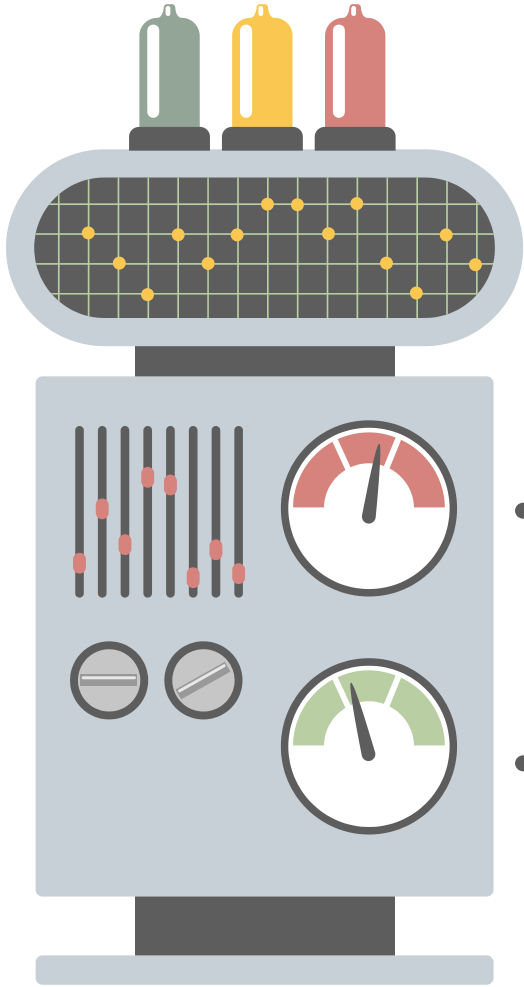
H: Ekonomik değişkenler sabitken sosyal çevre şartları değişirse verimlilik etkilenir mi? Sadece sosyal şartlar da ücret gibi verimliliği etkileyen ana faktör olup olmadığı belli değil.

5)Mülakat Programları: Çalışanlara 20.000'in üzerinde mülakat yapılır ve ne düşündükleri, ne hissettikleri, ne algıladıkları ve diğer çalışanlarla ilişkileri sorulur. Bu deney sonucunda sosyal faktörlerin etkisi ortaya çıkar ve son deney yapılmaya karar verilir.

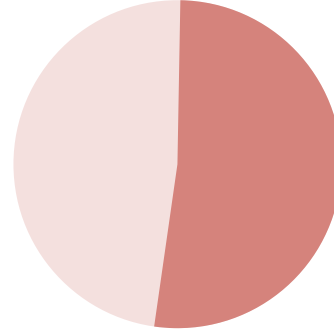


6)Seri Bağlama Gözlem Odası Deneyleri: Seri bağlama işi grup çalışmasını gerektirdiğinden dolayı bu deney seçilir. Deney sonucunda bireyin sosyal grubun bir parçası olduğu grubun bireyin davranışlarını etkilediği anlaşılr.

Hawthorne Araştırmalarının Sonuçları



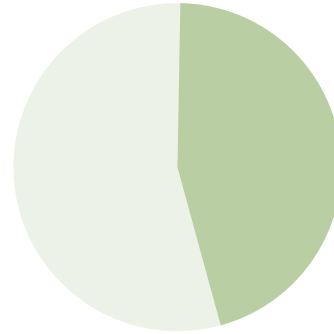
01



Bireyler
için

- İnsan sistemin en önemli unsurudur.
- İnsan bir bütün olarak ele alınmalıdır.
- İnsan diğeri üretim faktörlerinden ayrı değeriendirilmelidir.
- İnsanlar sadece ekonomik değıil sosyal çıkarlarını önemserler.

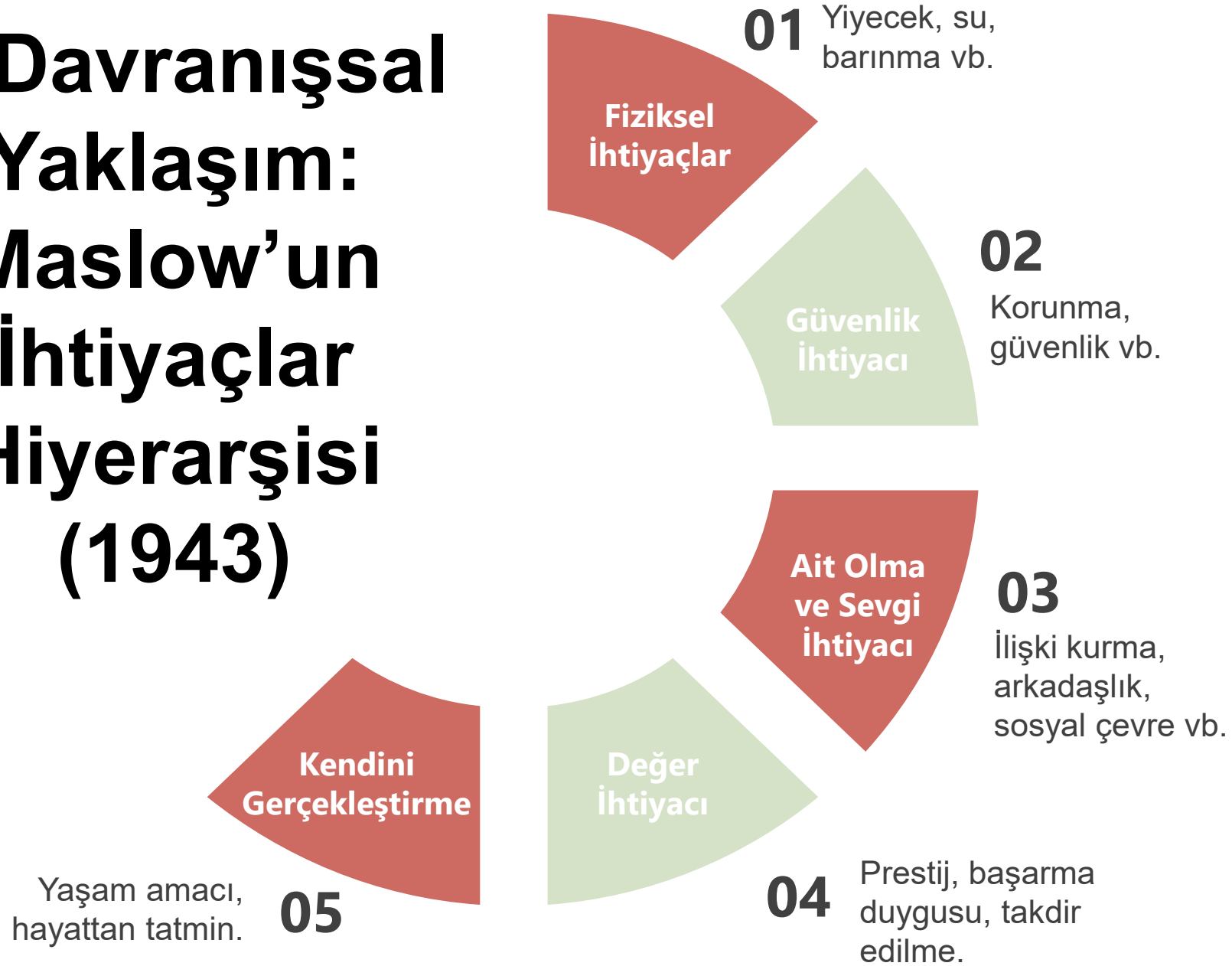
02



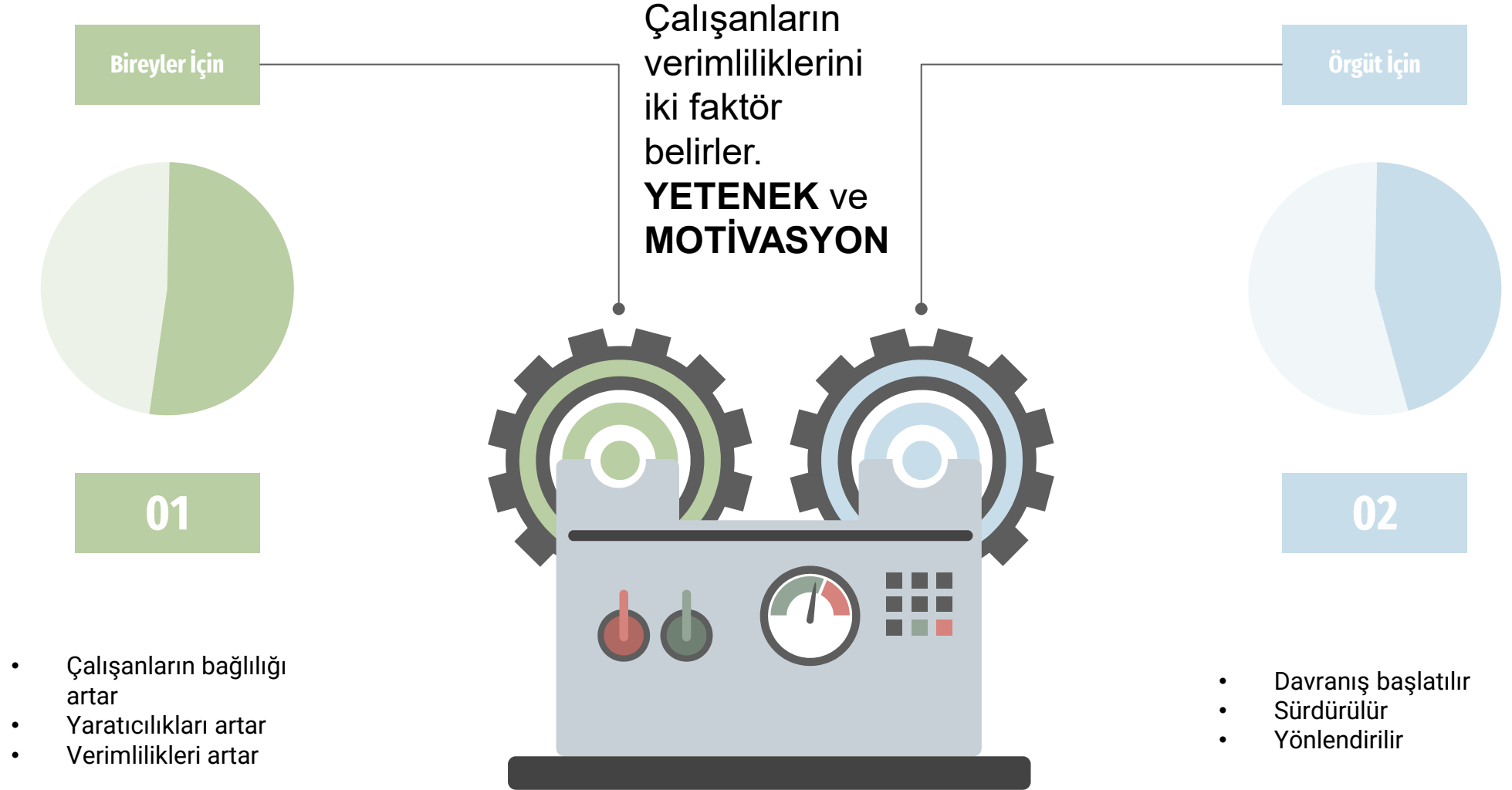
Örgütler
için

- Örgütler, aralarında karşılıklı bağımlılık bulunan «**sosyal bir sistemdir.**»
- Mal ve hizmet üretmek - Örgütte çalışanların tatminini sağlamak.
- Örgütler **duygular sistemidir.**

2. Davranışsal Yaklaşım: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (1943)



Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Sonuçları

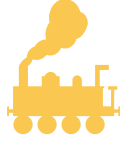


Maslow'un Kuramının Kilit Noktaları

- Maslow'a göre, tüm motive edilmiş davranışların başlangıç noktası ihtiyaçlardır ve tüm insanların, işyerinde bile, ihtiyaçları vardır. **Bir alt basamaktaki ihtiyacı karşılayan kişinin, bir üste geçmeye çalıştığını** belirtmektedir.
- İnsan davranışlarını istenilen doğrultuya yönlendiren, belli bir amaç için harekete geçiren güçlerin yönetimi olarak da tanımlayabileceğimiz **motivasyon yönetimi**, güç bir süreçtir.
- İnsan davranışlarını örgütsel amaçlar doğrultusuna yönlendirebilmek, diğer bir anlatımla **örgütsel amaçlarla bireysel amaçları yakınlaştırmak için, davranışın ardındaki ihtiyacı ve yönlendiği amacı** doğru algılamak gerekir.

2. Davranışsal Yaklaşım: Douglas McGregor X ve Y Teorileri

Teori X



İnsanlar çalışmayı sevmez, fırsat bulursa kaçır.

İşgörene karşı önleyici tedbirleri almalı, disipline önem vermeli ve işgöreni çeşitli cezalarla korkutmalıdır.

İnsanlar bencildir, bu nedenle, sıkı ve yakından denetlenmelidir.

İnsanlar yönetilmek ister, sorumluluk almaktan kaçarlar, istekli değildirler.

İnsan yaratılışı gereği yenilik ve değişiklikten hoşlanmaz ve bu tür olgulara direnir, isyan eder, alışkanlıklara tutkusu fazladır.

İnsanlar parlak zekalı değildir, kolayca kandırılabilir. Harekete geçmesini sağlamak için maddi bakımdan ödüllendirilmelidir.



Teori Y



İnsanlar için çalışmak oyun, dinlenmek gibi doğal bir faaliyettir.

Eğer örgüt amaçlarına bağlılarsa kendi kendilerini yönlendirip kontrol edebilirler.

İnsanlar eğer başarıları sonucunda ödüllendirilirse, örgüt amaçlarına daha fazla bağlı olacaktır.

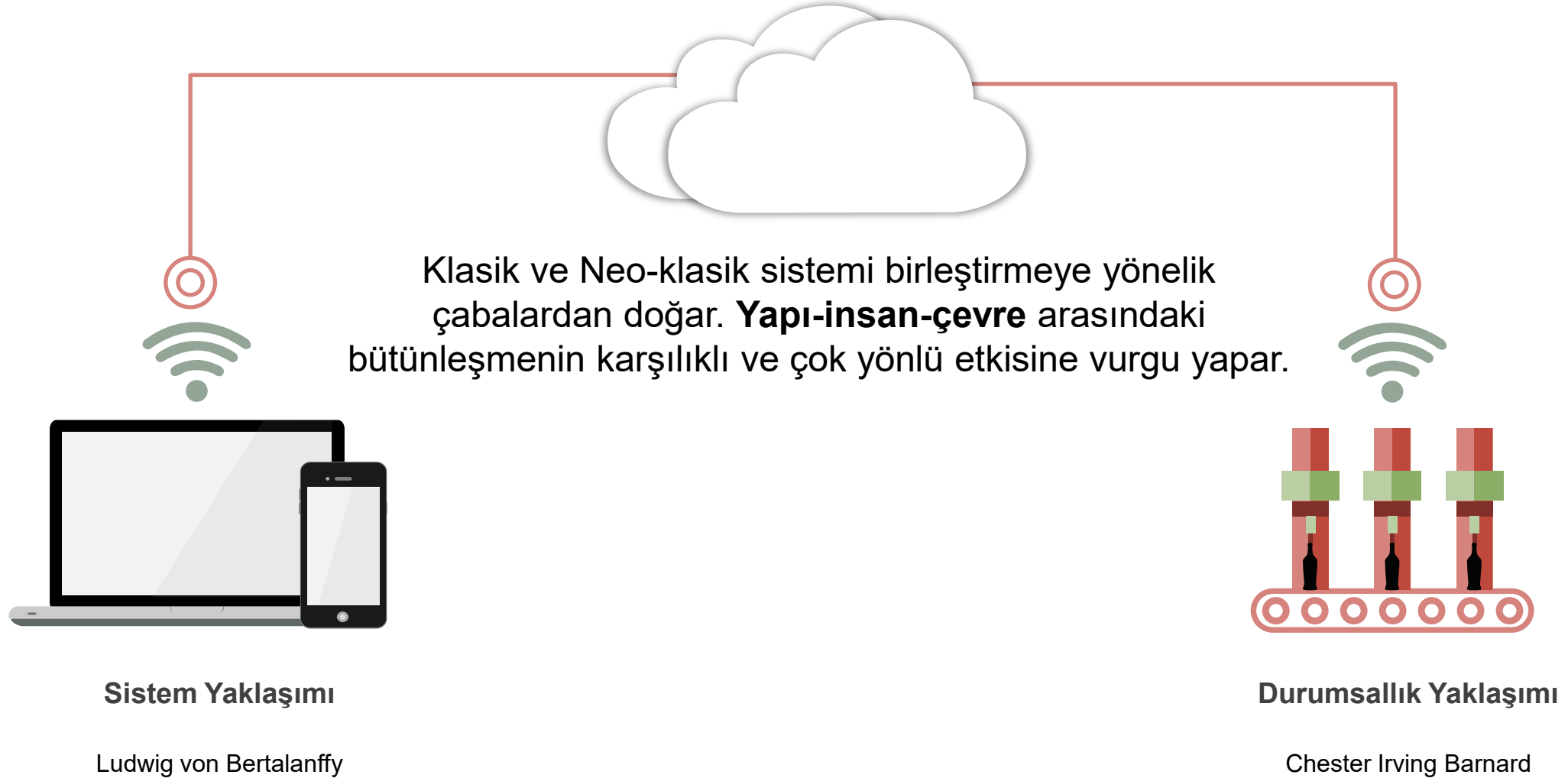
Uygun şartlar sağlandığı takdirde, insanlar sorumluluğu öğrenmekten ve sorumluluk almaktan kaçmazlar.

Çalışanlarda hayal gücü ve yaratıcılık vardır.

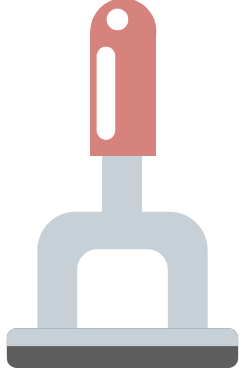
Nitelik ve yeteneklerin etkisi beşeri ihtiyaçların doyumuyla gerçekleşebilir.



Modern Yönetim Teorileri



Modern Yönetim Teorisinin Özellikleri



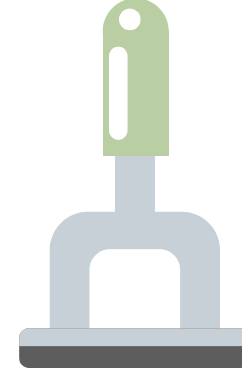
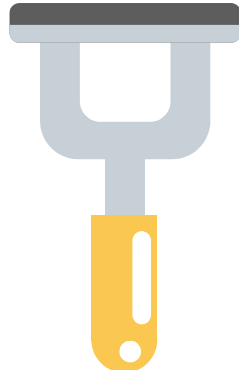
İnsan

İnsan, örgütün temel unsurudur.



Denge

İşin gerekleri ile insanın ihtiyaçları arasında denge olmalıdır.



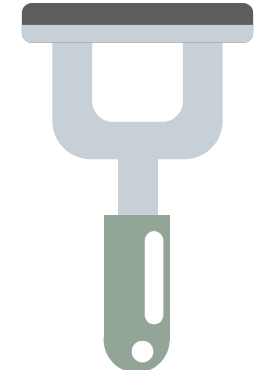
Amaç Birliği

İnsan örgütün amaçlarını benimserken, kişisel ihtiyaçlarını örgüt içinde karşılayabilmelidir.

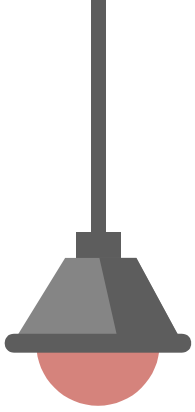


Esneklik ve Uyumluluk

Örgütsel başarı için çalışan ve örgüt uyumu sağlanmalıdır. Dış Çevreye adapte olunabilmelidir.

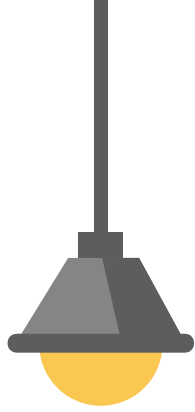


Sistem Yaklaşımının Özellikleri



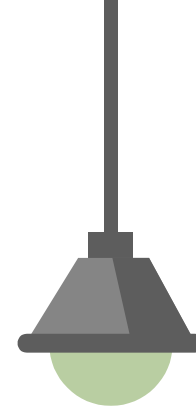
1.0

Sistem teorisiyle, olayları tek bir açıdan incelemek yerine, **her olayı belirli bir çerçeve içinde, başka olaylarla ilişkili olarak incelemenin**, olayları anlama, tahmin etme ve kontrol etme açılarından daha etkin olduğu ileri sürülmüştür.



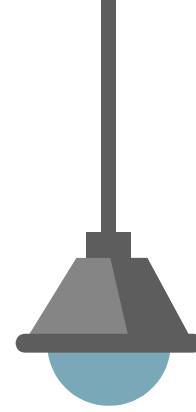
2.0

“**Bütüncü**” veya “**genelci**” görüşün yönetim konularına uygulanması ile yönetimde Sistem Yaklaşımı adı verilen yeni bir yaklaşım tarzı ortaya çıkmış bulunmaktadır.



3.0

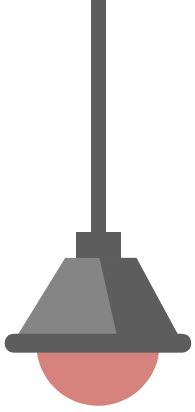
Sistem yaklaşımına göre, **gerek örgütün dış çevre üzerindeki gerekse de çevrenin örgüt üzerindeki etkileri** göz ardı edilmemelidir.



4.0

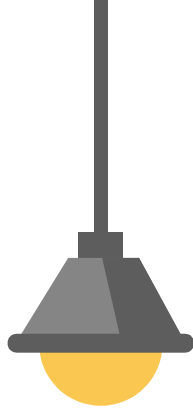
Yönetimde sistem yaklaşımının kullanılması ile klasik yönetim teorisinin katılığı ve kapalılığından kurtulmak mümkün olmuştur.

Durumsallık Yaklaşımının Özellikleri



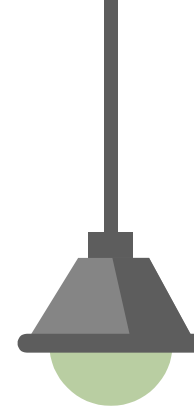
1.0

Durumsallık yaklaşımı organizasyon yapısını çeşitli **içsel ve dışsal** şartlar arasındaki ilişkilere göre şekil alan bir yapı olarak görmektedir.



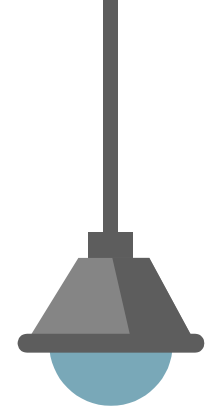
2.0

Durumsallık yaklaşımına göre **organizasyon yapısı bir bağımlı değişkendir**. Organizasyon yapısının nasıl olması gerektiği (bağımlı değişkenin değeri), bağımsız değişken durumundaki **içsel ve dışsal** şartların durumuna göre belirlenecektir.



3.0

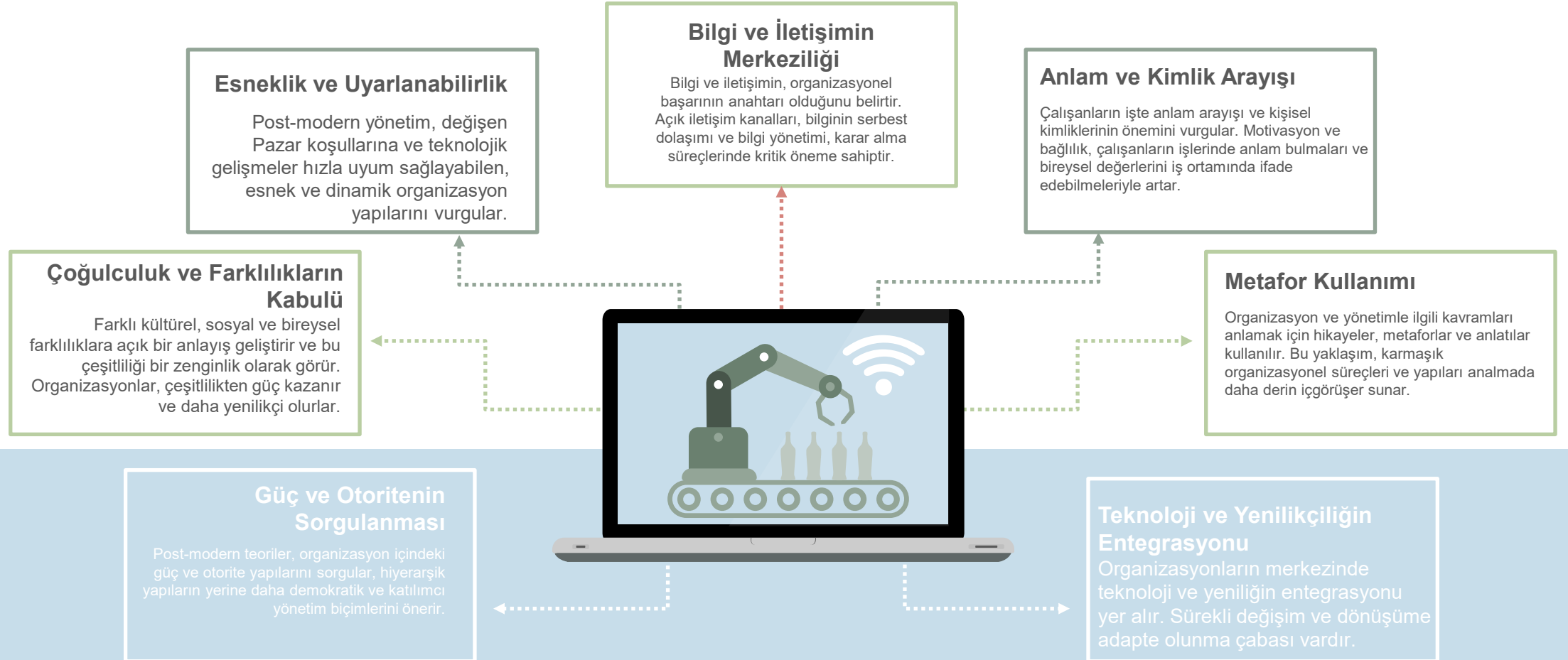
Araştırma sonuçlarına odaklanır, **organizasyonu sistem** olarak ele alır.



4.0

Bugüne kadar **“durum ve koşullarla”** ilgili olarak iki faktör üzerinde çok durulmuştur. Bunlar; **“teknoloji”** ve **“çevre”** faktörleridir.

Post- Modern Yönetim Teorilerinin Özellikleri



Post-Modern Örgütlerin Yapısal Özellikleri

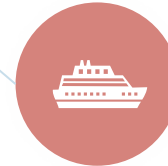
- Müşteri Odaklılık
- Hız Odaklılık



- İttifaklar ve Proje Odaklı Çalışma
- Yeniden Rasyonelleşme



- Eğitimli, Profesyonel, Geçici Kariyer Merkezli Çalışma
- Farklılaşma ve Yeniden Homojenleşme



- Katılımcı ve Ademi Merkezi Yönetim Odaklı
- Çok Seslilik



- Zaman ve Mekan Bütünlüğünün Kırılması
- Değişime ve Kaotik Çevreye Uyumlu



- Bilgi ve Enformasyon Teknolojileri Odaklılık
- Denetim/Gözetimin Yeni Tarzda Yükselişi



- Esnek Yapılanma
- Similasyon Odaklı Çalışma Dinamiği