**YÖNETIMDE GÜNCEL YAKLAŞIMLAR**

# \*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.

# 

# ****Bilimsel Gelişmenin Günlük Yaşama Uygulanması****

# 

# Bilimin günlük yaşamdaki yansıması teknolojidir. Teknoloji bilim değil, bilimin günlük yaşama uygulanmasıdır. Bilimsel alanda yaşanan eşitlik kavramı, teknoloji alanında geçerliliğini yitirir. Çünkü teknolojide yaşanan ilerlemeler patentle ödüllendirilir ve koruma altına alınır.

# 

# \*İnsanoğlunun araç geliştirerek çevresini değiştirmesi, onu belli bir doğa parçasına bağlanmaktan kurtarmıştır.

# 

# \*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 hafişetme arzusudur. Çamaşır makinesi, bulaşık makinesi,

# 

# \*Yönetim düşünce ve uygulamaların genellikle “kurumsal performansın artırılabilmesi için gelir maksimizasyonu ve gider minimizasyonu” doğrultusunda geliştiği görülmektedir. Yönetim düşünce ve uygulamalarının tarihine derinlemesine bakıldığında bu paradigmanın yönetim düşünce ve uygulamalarındaki gelişmenin itici gücünü oluşturduğu ve teknolojinin kullanımıyla doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir

# 

# \*Yönetim düşüncesinin ve uygulamalarının gelişimine yön veren gizli kuvvet, insanın üretimle tüketim arasında yaşadığı çelişkiden kaynaklanmaktadır. İhtiyaçları sonsuz insan, kendi üretebileceğinden fazlasını tüketmeye isteklidir.

# 

# ****Yönetim Biliminin Gelişimi ve Üretimde Kullanılan Enerji Kaynağı Arasındaki İlişki****

# 

# ****\*****Yapılan buluşlar, 1950’li yıllara kadar bir ya da iki kişi olan mucitlerin adlarıyla anılırken 1950’lerden sonra devletlerin, üniversitelerin ya da işletmelerin adlarıyla anılmaya başlanmıştır. Bunun nedeni, bilimsel gelişmenin bu tarihten sonra daha çok kurumların desteğiyle sürdürülmesi ve bu bağlamda, yeni buluşların kişilerden çok kurumlara mal edilmeye başlanmasıdır

# 

# \*Uygarlık tarihinin birer dönüm noktası olan keşif ve buluşların ivmesinin 1850’li yıllardan sonra sonra inanılmaz oranda arttığı görülmektedir.

# 

# \*Kullanılan enerjinin türü ve miktarı, gelişmiş ülke sıralamasında kullanılan en önemli ölçütlerden biridir ve yönetim biliminin gelişimine yapılan bilimsel katkılar da genellikle bu ülkelerden gelmiştir.

# 

# \*Üretimde kullanılan enerji kaynakların tarihsel süreç içindeki gelişiminde hep “düşük maliyetli enerji paradigması” geçerli olmuştur. Bugün ülkemizde, tüm risklerine karşılık, nükleer enerji santrallerinin kurulmasının ardındaki temel bakış açısı (paradigma) budur.

# 

# ****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.

# 

# \*Köleler için ****köylü**** tabirinin kullanılmaya başlandığı toplumlar, ****derebeylik**** ****toplumu (feodal toplum)**** olarak adlandırılmaktadır

# 

# \*****Derebeylik toplumu****, tüccarların giderek güçlenmesine olanak tanımıştır. Toprak sahiplerinin şatolarının yanında kurulan kasabalara tüccarlar ve zanaatkârlar yerleşmiş ve böylece bugünkü büyük kentlerin temelleri atılmıştır.

# 

# \*Toprak işçilerinin toprak sahipleri için çalıştığı feodal sistem, zanaat işçilerinin ve ustaların sermaye sahipleri için üretim yapmasıyla birlikte kapitalist sisteme dönüşmüştür.

# 

# ****\*Endüstri Devriminin temellerini atan 3 önemli gelişme şunlardır;****

# -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.

# 

# ****Endüstri Devrimi Sonrası Yönetim Anlayışı****

# ****\*****Endüstri devrimi sonrasında makinelerle tanışan insanlar, makinaların gücünü abartmış ve makinelere duydukları hayranlık doğrultusunda, kendi yeteneklerini makine gücüyle kıyaslayarak kendilerini makineye benzetmek istemişlerdir.

**KLASIK YÖNTEM 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) sınırlandırılması 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 değerin (kârın) 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.

# • Biçimsel örgüt yapısı üzerinde durmakta, biçimsel olmayan örgüt yapısını önemsememektedir.

# • İşçiler için çalışma güvencesinin; karar vermekten, inisiyatif kullanmaktan ve sorumluluk almaktan daha önemli olduğuna inanmaktadır.

# • İşçilerin genelde rasyonel davrandıklarını ve ücretle motive edilebileceklerini öngörmektedir.

# • İşçilerin kişisel sorunlarının işyerindeki verimlilikleri ve etkinlikleri üzerinde önemli olmadığına inanmaktadır.

# • Örgüt ve çevresi arasında önemli bir etkileşim olmadığını düşünmektedir.

**BILIMSEL YÖNETIM VE UYGULAMALARI**

# 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

# \*Taylor, tipik bir fabrika ustabaşısının görev tanımının değişik sorumluluklardan oluştuğu (maliyet sorumluluğu, üretim miktarı sorumluluğu, denetim sorumluluğu, bakım-onarım sorumluluğu ve atölyede disiplinin sağlanması gibi) görüşündedir. Bu sorumlulukların birbirinden ayrılmasının ve her sorumluluğun kendi uzmanı tarafından üstlenilmesinin gerekli olduğuna inanmaktadır. Başka deyişle bu uzmanlar ya da fonksiyonel ustabaşılar, işin kendilerini ilgilendiren değişik yönlerinden ve işçilerin denetiminden sorumlu olacaklardır. Taylor bu uygulamayı, “fonksiyonel (işlevsel yönetim)” olarak adlandırmakta ve bunun sonucunda ortaya çıkan verimlilik artışını, okullarda öğretmenlerin kendi uzmanlık dallarına göre derslere girmelerine benzetmektedir. Taylor’a göre, öğretmenlerin uzmanı oldukları konularda derse girdikleri okulların öğrencileri, tüm derslere tek öğretmenin girdiği okulların öğrencilerinden daha başarılıdır. Taylor’un uygulamalarında işletme yönetiminin, geçmiş standartlar ya da ortalamalar doğrultusunda istisnaları -özellikle hem iyi hem de kötü istisnaları- saptayarak analiz etmesi ve karşılaştırmalı özetlerini fonksiyonel ustabaşılara duyurması gerekmektedir. Böylece, ustabaşının atölyesindeki gelişmelerle ilgili hızlı ve kapsamlı bir şekilde karar verebileceğini söylemektedir. Taylor bu uygulamayı “istisna ilkesi” olarak adlandırmıştır.

# 

# Taylor’un yönetim uygulamaları aşağıda sıralanan görüşlerine dayanmaktadır:

# • Bilimsel metot benimsenmelidir.

# • Uzmanlaşmaya gidilmelidir.

# • İşe uygun personel seçilmeli ve eğitilmelidir.

# • Her iş için standart uygulamalar belirlenmeli, karmaşık hareketler kaldırılmalı ve tek bir harekette tek bir şey yapılmalıdır.

# • Teşvikli ücret sistemleri uygulanmalıdır.

# 

# ****Yönetim Süreci ve Uygulamaları****

# Fayol, işletmede gerçekleştirilen faaliyetlerin (uygulamaların) aşağıda görüldüğü gibi altı gruba ayrılabileceğini 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, düzenleştirme, denetleme)

# 

# Fayol’un yaptığı bu sınırlandırma ****“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, yönetim sürecindeki her bir aşamayı analiz ederek uygulamada kullanılabilecek ilkeleri oluşturmuş, maksimum verimlilik ve etkinliği sağlayabilecek “en iyi yönetim uygulamasının” bu ilkeler doğrultusunda gerçekleştirilebileceğini vurgulamıştır.

# \*• ****İşbölümü:**** Uzmanlaşma bireye ustalık kazandırarak daha üretken çalışmasına olanak sağlamaktadır.

# • ****Yetki ve sorumluluk:**** Emir verme yetkisine sahip olanlar verdikleri emirlerin sorumluluğunu da taşımalıdır.

# • ****Disiplin:**** İki yönlüdür çünkü çalışanlara emirlerin benimsetilebilmesi için işletme yönetiminin liderlik rolünü üstlenmesi, çalışanların da düzene uymayı kabullenmeleri gerekmektedir.

# • ****Yöneltme (emir-komuta birliği):****  Her astın yalnızca bir üste bağlı olması gerektiğini ileri sürmüştür.

# • ****Yönetim birliği:**** Benzer uygulamalara katılan kişiler, tek bir eylem planı doğrultusunda ortak amaçlara sahip olmalıdır.

# • ****İşletmenin çıkarlarının (genel çıkarların) kişisel çıkarlara üstünlüğü:**** İşletme yönetimi işletmenin çıkarlarını her şeyden üstün tutmalıdır.

# • ****Ödüllendirme ve ücret:**** Fayol’un bazı değişik ücret uygulamalarını değerlendirerek mükemmel ücret sistemi diye bir şeyin var olmadığını belirtmesine karşın, ücretin çalışanların motive edilmesinde önemli bir araç olduğunu benimsediği görülmektedir.

# • ****Merkezîleşme ya da merkezîleşmekten uzaklaşma:**** Fayol, işletmenin merkezileşme ya da merkezileşmeden uzaklaşma düzeyinin çalışma koşullarına ve personelin niteliğine bağlı olduğunu öne sürmektedir.

# • ****Hiyerarşi zinciri:**** Yöneltme birliğinin sağlanmasında hiyerarşi zincirinin çalışmasının ve yatay iletişimin önemli olduğunu belirtmektedir..

# • ****Düzen:**** Hem maddi hem de sosyal düzenin sağlanması gerekmektedir. Maddi düzenin sağlanması, zaman kaybını ve malzemenin gereksiz yere kullanılmasını (israfı) azaltacaktır. Fayol düzen ilkesini “her şey bir yerde ve her şey kendi yerinde” ifadesiyle tanımlamaktadır.

# • ****Eşitlik:**** İşletmenin çalışanları arasında eşitliği sağlayabilmek için “sevgi ve adalet kavramlarının bütünleştirilmesi” gerekmektedir.

# • ****İstikrarlı görevde kalma süresi:**** Bu ilke, başarılı yöneticilerin eğitimi için gerekli olan zaman ve katlanılan giderler açısından önemlidir. Fayol, yönetici personelin işten ayrılma eğiliminin düşük olduğu işletmelerde kurumsal performansın daha yüksek olacağına inanmaktadır.

# • ****İnisiyatif:**** Personele inisiyatif kullanma olanağının tanınmasının örgüt için bir güç kaynağı olabileceği belirtilmektedir. Bununla birlikte Fayol, çalışanlara inisiyatif kullanma olanağının tanınmasının “kendini beğenmiş” yöneticilerin işten çıkarılmalarına (feda edilmelerine) neden olabileceğini söylemektedir.

# • ****Ekip ruhu (esprit de corps):**** İşletme yönetimi çalışanların moralini güçlendirmelidir. “Çalışanlar arasında kıskançlık doğurmadan ve uyumlu ilişkileri bozmadan personelin çabalarını düzenleştirmek, çalışma isteğini yüreklendirmek, yeteneklerinden yararlanmak, niteliklerini ödüllendirmek gerçekten hüner isteyen bir iştir”.

**BÜROKRASI VE UYGULAMALARI**

# \*Max Weber örgütleri; karizmatik, geleneksel ve akılcı-yasal olmak üzere üçlü bir sınırlandırma yaparak analiz etmekte ve akılcı-yasal örgütü “bürokratik örgüt” olarak adlandırmaktadır. Akılcı olarak nitelemesinin nedeni, örgütün hedeşerinin önceden belirlenmesinden kaynaklanmaktadır.

# \*Yasal olarak nitelemesinin nedeni ise görevini yerine getirirken örgüt üyesinin otoritesini yasalar, yönetmelikler, yönergeler, kurallar doğrultusunda kullanmasıdır.Bu tür örgütler için Weber “bürokrasi” kavramını kullanmaktadır. Weber, kendi tanımladığı doğrultuda bürokrasinin teknik açıdan en etkili örgüt biçimi olduğunu savunmaktadır.

# \*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. savunmaktadır.

# 

# \*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 hedeşerin 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.

# -• Bürokrasi; makineler, yönergeler, prosedürler gibi insansız teknolojiler yardımıyla çalışanları denetleme eğilimdedir. Uygulamalardaki “otomatizasyon anlayışı” nedeniyle çalışanlar kişisel görüş ve değerlendirmelerde bulunamazlar. Bu da zamanla çalışanların “insansı robotlara” ya da “bilgisayarlara”

# benzemelerine yol açabilir

# 

# 

# \*Weber’e göre kapitalist sistem, kâr maksimizasyonunu ve gelecekte yaratılacak katma değerin sürekli artmasını öngören akılcı ve faydacı (pragmatic) bir sistemdir

# \*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-KLASIK YÖNETIM 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 araştırmalarının çarpıcı yanı, biçimsel olmayan örgütün öneminin keşfedilmesidir. Ayrıca, örgüt üyeleri açısından çalışma ortamındaki sosyal ilişkilerin önemli olduğu anlaşılmıştır. Hawthorne araştırmaları, örgüt üyelerinin davranışlarından yola çıkarak Mayo’nun “ayaktakımı hipotezi” olarak adlandırdığı faydacı (pragmatic) düşüncenin (her birey kendi çıkarı için çalışır) yanlış olduğunu kanıtlamıştır.

# 

# \*Mayo ve ekibi tarafından gerçekleştirilen araştırmalar, sosyal taraşar arasındaki çatışmaların asıl nedeninin duygusal davranışlardan kaynaklandığını ortaya koymuştur.

# 

# \*Mayo ve ekibi, işletme yönetimi tarafından üzerinde çalışılarak gerçekleştirilen görev dağılımının, hedeşenen çıktı miktarına ulaşılmasına katkıda bulunmadığını belirtmekte ve bunun nedenini de, gerçekleştirilen çıktı miktarında biçimsel olmayan grupların önemli rol oynamasına bağlamaktadır.

**MODERN YÖNETIM VE UYGULAMALAR**

# ****Modern yönetim;**** sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı olarak adlandırılan iki yaklaşımdan oluşmaktadır.

# Bu yaklaşımların temelinde; işletme olarak adlandırılan bütünün, kendisini meydana getiren unsurlarına analiz yoluyla

# ayrılması ve bu unsurların teker teker ele alınıp ayrıntılı olarak incelenmesinden sonra, sentezle bütünün (işletmenin)

# yeniden oluşturulması bulunmaktadır. Böylece, işletme olarak

# adlandırılan bütünün “özü” anlaşılabilir.

**SISTEM YAKLAŞIMI**

# ****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.

# 

# ****Sistem ve Alt Sistemler****

# ****Sistem,**** bir bütünü oluşturan unsurların uyumlu şekilde faaliyette bulunmasını sağlayan işlemler bütünüdür

# 

# ****Girdi-İşlem-Çıktı****

# Sistemi tanımlayan unsurlar; ****girdi, süreç, çıktı ve geri bildirimdir****

# 

# ****Negatif-Pozitif Entropi****

# ****Entropi,**** doğadaki tüm sistemlerin sonunda kendilerini yok etmelerini ifade etmektedir. Entropinin negatif hâle gelmesi, sistemin hayatta kalmayı başarabilmesi anlamındadır.

# 

# ****Açık-Kapalı Sistemler****

# İşletmenin dış çevresindeki diğer sistemlerle etkileşimde bulunduğunu düşünen görüş “açık sistem”, herhangi bir etkileşimin söz konusu olmadığını düşünen görüş ise “kapalı sistem” anlayışı olarak değerlendirilmektedir

# 

# ****Sinerji****

# Sinerji, bütünün parçaların toplamından daha fazla bir değer yarattığı ve daha büyük olduğunu ifade etmektedir

**DURUMSALLIK YAKLAŞIMI**

# \*Durumsallık yaklaşımına göre, tüm ortam ve koşullarda geçerli olabilecek ve “en doğru” ya da “en iyi” olarak benimsenecek bir yönetim uygulaması ve örgüt yapısı yoktur. İşletme yönetimine en önemli katkısı “esneklik” olmuştur

# \*Durumsallik 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 YAPISI VE TEKNOLOJ**

# ****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.

# 

# \*Joan Woodward’ın araştırmasında, örgüt yapısını üretimde kullanılan teknolojinin düzeyine bağlayan önemli bir

# durumsallık  saptanmıştır.. farklı örgüt yapılarının oluşmasını destekleyen farklı yönetim uygulamalarının nedeni”dir. Şöyle ki;

# -****Birim üretimde,**** teknoloji çıktı özelliklidir ve müşterinin talebi doğrultusunda tek defalık kullanılmaktadır. Bu bağlamda, üretim sürecinde kullanı- lan araç, gereç, malzeme her siparişte değişmektedir ve standartlaşma söz konusu değildir. Eğer işletme, birim üretim doğrultusunda bir teknoloji kullanıyorsa organik örgüt yapısını destekleyen yönetim uygulamaları yüksek kurumsal performansın sağlanabilmesi için uygun olacaktır.

# -****Kitle üretiminde,**** büyük partiler görünümünde gerçekleşen çıktılar doğrultusunda sürekli aynı teknoloji kullanılmaktadır. Başka deyişle, standartlar doğrultusunda gerçekleştirilen üretimde, kullanılan teknoloji süreklilik göstermektedir. Eğer işletme, kitle üretimi doğrultusunda bir teknoloji kullanıyorsa mekanik örgüt yapısını destekleyen yönetim uygulamaları yüksek kurumsal performansın sağlanabilmesi için uygun olacaktır.

# -****Süreç üretiminde,**** genellikle kitle üretiminde kullanılandan daha gelişmiş bir teknoloji kullanılmaktadır. Çıktı standarttır ve üretim sürecinde sürekli aynı araç, gereç, malzeme kullanılmaktadır. Bu nedenle üretim süreci sürekli kendini tekrarlayan özelliktedir. Eğer işletme, süreç üretimi doğrultusunda gelişmiş bir teknoloji kullanıyorsa organik örgüt yapısını destekleyen yönetim uygulamaları yüksek kurumsal performansın sağlanabilmesi için uygun olacaktır.

# 

# ****James Thompson’un Teknoloji Sınırlandırması****

# 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 sınırlandırılabilir:

# 

# -****Çözümleyici ya da aracı (mediating) teknolojiler:**** Bu teknolojinin özelliği, değişik kişi ya da bölümlerin birbirine bağlanmasına olanak tanıması ve böylece yönetim uygulamaları ve örgüt yapısı üzerinde belirleyici olmasıdır.

# -****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

# 

# ****Örgüt ve Çevre****

# ****1-Burns ve Stalker’in 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.

# 

# 2-****Emery ve Trist’in Çalışması****

# Emery ve Trist, örgütsel çevreyi karmaşıklık derecesine göre ****“durgun**** ****çevre ve çalkantılı çevre”**** olarak sınırlandırmışlardır.

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

**MODERN YÖNETIM DOĞRULTUSUNDA GERÇEKLEŞTIRILEN YÖNETIM UYGULAMALARI**

# ****1-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.

# 

# \*kalite yönetiminin temelinde “standartlara uygunluk” bulunmaktadır.

# \*Toplam kalite yönetiminin temel ilkeleri,“müşteri odaklılık, sürekli eğitim, katılımcı yönetim, etkin liderlik, sürekli geliştirme ve iyileştirme (Kaizen)” olarak

# 

# ****Altı Sigma****

# ****Altı sigma,**** toplam kalite yönetimine benzemekle birlikte, toplam kalite yönetiminden bazı farklılıkları içermektedir. Şöyle ki altı sigma “müşteri memnuniyeti odaklı” bir uygulamadır. Bu uygulamanın amacı; kaliteyi artırmak değil müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Yapılan tüm altı sigma uygulamalarının temelinde,müşteri memnuniyeti anlayışı ağır basmaktadır. Müşteri memnuniyeti odaklı bir uygulama olması, ****maddi getirisinin yüksek**** olmasına neden olmaktadır.

# 

# \*****Altı sigma;**** günlük faaliyetlerin izlenmesini, kaynakların doğru ve optimal kullanılmasını destekleyebilen bir yönetim uygulamasıdır.

# 

# ****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.

# 

# \*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****

# 

# ****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, hedeşerinde ve davranış standartlarında kullanmamızı sağlayan bir uygulamadır.

# 

# ****Temel Yetenekler****

# Temel yetenekler (core competence); örgütü diğerlerinden farklı kılan ve rekabet üstünlüğü sağlayan, rakipleri tarafından anlaşılması ve taklit edilmesi zor (hatta olanaksız) bilgi, beceri ve yetenekleri ifade etmektedir.

# 

# \*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****

# ****Dış kaynaklardan yararlanma**** (outsourcing), işletme yönetimin belirlediği temel yetenek alanlarının dışında kalan işlerin, başka işletmelerden edinilmesi olarak tanımlanabilir

# 

# \*İşletmelerin giderek daha yaygın biçimde d****ış**** ****kaynaklardan**** ****yararlanma****larının 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 uygulamaları “kriz yönetimi uygulamaları” olarak da bilinmekte ve işgücü maliyetinde gerçekleştirilecek azalma doğrultusunda verimlilikte artış sağlama düşüncesine dayanmaktadır.

# 

# -Küçülme (downsizing), işgücü maliyetinde gerçekleştirilecek azalma doğrultusunda verimlilikte artış sağlama düşüncesine dayanan bir yönetim uygulamasıdır.

# 

# ****-Kademe azaltma**** (delayering) uygulamasında, örgütün dikey farklılaşma düzeyi azalmaktadır.

# 

# -****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. Doğru ölçeği bulma; optimal kapasitede üretim yapılması, adama göre iş yerine işe uygun eleman çalıştırılması, çalışanların yetkinliklerin işletmenin temel yeteneklerini desteklemesi anlamına da gelmektedir.

# 

# 

# ****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

# 

# ****Değişim Mühendisliği****

# ****\*****Değişim mühendisliği uygulaması, süreçlerin kurumsal performans doğrultusunda yeniden tasarlanması, gerekiyorsa tamamen değiştirilmesi anlamına gelmektedir

# 

# ****Yalın Organizasyonlar****

# Örgütün yalın olması ****“gerek duymadığı her şeyden kurtulması”**** olarak tanımlanabilir. Yalın organizasyonlar; daha az enerji tüketerek, daha az işgücü kullanarak, daha küçük örgüt yapısıyla önemli maliyet avantajları yaratarak rakiplerine üstünlük sağlarlar. Başka deyişle rakiplerine kıyasla hem hızlı, hem iktisadi hem de kaliteli mal ve/veya hizmet üretebilirler. Yalın organizasyonun (lean organization) temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

# -(i) Yalın organizasyonlar, iş üniteleri görünümünde yapılanmıştır.

# -(ii) Sıfır hiyerarşi, yalın organizasyonun önemli hedeşerinden biridir

# -(iii) Takımda yer alan hiç kimse mükemmel değildir, önemli olan takımın (iş ünitesinin) verimli çalışması ve sinerji üretmesidir.

# -(iv) Amaçlara ulaşabilmek için, takımlar arasında bilgi alışverişi desteklenir ve koordinasyon kopukluğu olmaması önemlidir.

# - (v) Yalın organizasyonlarda temel amaç; müşterilerin beklentilerini karşılamak değil, bu beklentilerin

# ötesine geçerek talep yaratabilmektir. Bu bağlamda, kısa süreli ve taktik planlar sürekli güncellenir, planlamada esneklik önemlidir.

# 

# ****Öğrenen Örgütler****

# Öğrenen örgüt uygulaması, Peter Senge’in 1990’da yayımlanan “Beşinci Disiplin” adlı kitabındaki görüşlerine dayanmaktadır. Öğrenen örgütler, geçmişte yaşadığı olaylardan ve yapılan hatalardan sonuçlar çıkaran, olayların nedenlerini araştırarak sürekli gelişen ve yenilenen dinamik örgütlerdir. Bu örgütlerin en önemli özelliği, yüksek kurumsal performans düzeyine sahip olmalarıdır.

# 

# \*Öğrenen örgütlerin (learning organization) gelişimi dört aşamadır:

# (i) Bilen örgütler,

# (ii) Anlayan örgütler,

# (iii) Düşünen örgütler,

# (iv) Öğrenen örgütler.

# 

# Düşünen örgütlerin en önemli özelliği, örgütün insan kaynağının düşünme yeteneğinin kurumsal performans doğrultusunda geliştirilmesidir. Öğrenen örgüt, değişen çevre koşullarıyla uyum sağlayabilmek için geçmiş uygulamalardan ders çıkartan, iletişim teknolojileri ve yaşanan deneyimler doğrultusunda sürekli yeni bilgi üretimini (yeni iş süreçleri, yeni ürünler, yeni yönetim uygulamaları gibi) destekleyen, sürekli olarak kendini yenileyen, değişen ve gelişen bir örgüt yapısını ifade etmektedir.

# 

# ****Yenilik Yönetimi****

# ****-****Yenilik yönetimi “yaratıcı düşüncenin ürün ve/veya hizmet olarak ticari değere dönüştürülmesi süreci”dir.

# 

# -Yaratıcılık olmadan yenilik olmaz. Ancak bu iki kavram birbirinden farklıdır. Yaratıcılık, yeni düşünceler ortaya koyabilme yeteneğidir.

# 

# -Yenilik sürecinin sonunda, yaratıcılığın ürünü olan buluş, piyasada tüketiciler tarafından talep edilen yeni bir ürün ve/veya hizmete dönüşmektedir.

# 

# -Genellikle yenilikler; hizmet yeniliği, ürün yeniliği, dizayn yeniliği, süreç yeniliği, örgütsel yenilik, strateji yeniliği olarak sınırlandırılabilir.

# 

# ****Sanal Organizasyonlar****

# ****-****Dijital ekonomide faaliyette bulunan sanal örgütlerin gerçekleştirdikleri yönetim uygulamaları, “siber (sanal) teknoloji kullanılarak gerçekleştirilen yönetim uygulamaları” olarak da tanımlanmaktadır.

# -İşletme yönetimi açısından sanal kavramı “duvarsız örgütlenme” olarak tanımlanmaktadır

# 

# -Müşteri taleplerine 24 saat hızlı cevap verebilme, sanal ortamda sağlanabilen maliyet avantajları gibi nedenlerle sinema, konser, uçak bileti satın almadan sanal markete ve alışveriş merkezine kadar her alanda ve her sektörde mal ve/veya hizmet pazarlayabilmekte ve gittikçe daha fazla katma değer yaratmaktadırlar.

# 

# 

# ****Şebeke Organizasyonlar****

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

# 

# \*Şebeke organizasyonların, dahili ve dinamik şebeke olarak adlandırılan iki farklı uygulaması bulunmaktadır. Dahili şebeke, holding görünümündedir ve her biri kendi konusunda uzmanlaşmış bağımsız işletmeler, kendi amaç ve hedeşeri doğrultusunda organizatörlük görevini üstlenmiş bir işletmenin(holdingin) koordinasyonunda faaliyette bulunmaktadır. Ana işletme olan holding, şebekede yer alan diğer işletmelerin kurucu ortağıdır yani sahibidir. Dinamik şebeke, lider konumdaki bir işletmenin koordinasyonu doğrultusunda ortaya çıkan bir şebekedir ve iş yaşamındaki uygulama alanı daha geniştir. Otomotiv yan sanayisindeki işletmelerin bir otomobil üreticisine iş yapmaları dinamik şebeke olarak adlandırılan bu organizasyona örnek olarak verilebilir.

# 

# ****Stratejik Ortaklıklar****

# İki ya da daha fazla işletmenin, yeni bir ad ve kimlik altında tüzel kişiliğe sahip bir işletme kurmadan sadece temel yeteneklerini ve belirli varlıklarını birlikte kullanarak önceden belirledikleri ortak amaçlarını gerçekleştirebilmek için yazılı bir anlaşma (kontrat) doğrultusunda işbirliği yapmaları, stratejik ortaklık (strategic alliance) olarak nitelendirilmektedir. Bir birlikteliğin, stratejik ortaklık olarak adlandırılabilmesi için yerine getirmesi gereken temel koşullar şunlardır:

# (i)                Üzerinde konuşulmuş ve ortaklaşa belirlenmiş somut hedeşer olmalıdır,

# (ii)               Ortaklar önceden belirlenen somut hedeşer doğrultusunda gerçekleşen oluşuma bizzat katkıda bulunmalıdır,

# (iii)            Stratejik ortaklar, temel yetenekleri çerçevesinde üstlendikleri görevleri, önceden belirlenmiş performans kriterleri doğrultusunda gerçekleştirmelidir,

# (iv)              Stratejik ortaklar birlikteliğin yarattığı katma değeri adil olarak paylaşmalıdır.

# 

# 

# ****Kurumsal Sosyal Sorumluluk****

# Kurumsal sosyal sorumluluk (corporate social responsibility) kavramı, 1953’te Bowen’in İşadamlarının Sosyal Sorumlulukları (Social Responsibilities of the Businessman) adlı eserinde yer almış ve “işletmelerde karar mevkiindeki vekillerin (yöneticilerin) kendi menfaatleri yanında toplumsal refahın geliştirilmesi doğrultusunda

# da faaliyetlerde bulunmaları” anlamında tanımlanmıştır.

# 

# ****-Sosyal sorumlulu****k, işletmenin paydaşlarıyla olan ilişkilerini etkileyen bir yönetim uygulamasıdır. İç paydaşlar; yöneticiler,hissedarlar, çalışanlar ve dış paydaşlar; tüketiciler, rakipler, tedarikçiler, toplum, hükümet ve çevre olarak sınırlandırılabilir.

# 

# \*İşletmenin paydaşlarına karşı sorumluluklarını şöylece sıralayabiliriz:

# -Topluma ve çevreye yönelik sorumlulukları

# -Tüketicilere yönelik sorumluluklar

# -Tedarikçilere yönelik sorumluluklar (

# -Devlete yönelik sorumlulukları

# -Hissedarlara yönelik sorumlulukları

# -Çalışanlara yönelik sorumlulukları

# -Rakiplere yönelik sorumlulukları

**YÖNETIM VE ÖRGÜT KURAMLARI**

# ****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

# 

# Peter Drucker’in söylediği gibi “Yönetim biliminde kuram, uygulamadan önce gelmez.”.

# 

# ****Kaynak Bağımlılığı Kuramı****

# 

# Kaynak bağımlılığı (resource dependence theory), 1978 yılında James Thompson tarafından öne sürülmüş ve daha sonra Aldrick, Pfeffer ve Slancik tarafından geliştirilmiştir. Kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre, işletmeler mal ve/veya hizmet üretebilmek için temin etmek zorunda oldukları kaynakların bazılarını kolayca temin edebilirken bazılarının temininde zorlanmaktadır. Ayrıca işletmenin ihtiyaç duyduğu kritik kaynakların temininde rol oynayan birey ya da gruplar, örgüt içinde kaçınılmaz olarak daha fazla güç sahibi olmaktadır.

# 

# 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.

# 

# ****Örgütsel Strateji Kuramı****

# ****Örgütsel strateji kuramı**** (organizational strategy), öncülüğünü Miles-Snow, Chandler, Mintzberg ve Porter’in üstlendikleri örgütlerin çevrelerine uyumuyla ilgili bir kuramdır. Örgütsel strateji yaklaşımına göre; işletmeler üst düzey yöneticilerinin belirlediği stratejileri uygulayarak çevrelerine uyum sağlamaktadır. Stratejilerin belirlenmesinde; işletmenin güçlü ve zayıf yönleri, çevredeki fırsat ve tehditler göz önünde bulundurulmaktadır. Gerçekleştirilen SWOT analizi doğrultusunda işletmeler;

# (i)                saldıran (offensive),

# (ii)              savunan (defensive),

# (iii)            bekleyen (standby) ve

# (iv)             bunların karması stratejiler geliştirebilir

# 

# 

# ****Örgütsel strateji yaklaşımı****na göre, üst düzey yönetimi işletmenin dış çevresindeki değişimler doğrultusunda ortaya çıkan

# fırsat ve tehditleri, işletmenin iç çevresinde var olan zayışık ve üstünlükleri SWOT analiziyle belirlemekte ve uygulanacak stratejileri oluşturmaktadır.

# 

# \*Örgütsel strateji yaklaşımının temel amacı, “işletmenin güçlü yönlerinin fırsat olarak nasıl değerlendirilebileceği, zayıf yönlerinin piyasadaki tehditlerden etkilenmeyecek şekilde nasıl güçlendirilebileceği” konusunda yöneticileri bilinçlendirmektir.

# 

# ****Vekalet Kuramı****

# ****Vekalet kuramı**** (agency theory), Jansen ve Meckling tarafından 1976 yılında tanımlanmış ve daha sonra 1983 yılında Fama ve Jensen tarafından geliştirilmiş “örgütsel ekonomi” olarak adlandırılan bir alanın öne sürdüğü yaklaşımıdır. Bu yaklaşım “hissedarların (vekaleti verenlerin/principal) yöneticilerin (vekillerin/agency) faaliyetleri doğrultusunda ortaya çıkan maliyetleri minimize etmek” istemeleriyle ilgilidir. Maliyetlerin yükselmesinin nedeni özellikle halka açık işletmelerde, işletme sahipliğinin yaygınlaşması sonucunda, yöneticilerin (vekillerin) fazlasıyla güçlenmelerinden ve hareket serbestisi kazanmalarından kaynaklanmaktadır. Vekalet kuramı “amaçları ve çıkarları farklı sosyal taraşarın çıkarlarının birbiriyle çatışması durumunda ortaya çıkan sorunları” inceleyen bir yaklaşımdır.

# 

# \*****Vekalet kuramı,**** vekalet verenle (principal) vekil (agency) arasında gerçekleştirilen sözleşmeyi ele alan ve en etkin sözleşmenin nasıl kurulabileceğini araştıran bir yaklaşımdır.

# 

# \*Vekalet kuramı, hissedarlar ve yöneticiler arasındaki sorunları ele alarak temsil maliyetlerini minimize etmeyi amaçlamaktadır

# 

# ****İşlem Maliyeti Kuramı****

# ****İşlem maliyeti (transaction cost) Kuramı,**** 1991 yılında Oliver Williamson tarafından geliştirilmiş ve temelde çıkarcılığa (pragmatizm) dayanan bir “örgütsel ekonomi” görüşüdür. Daha sonra bu yaklaşıma, Carroll (1999) ve Jaffee (2001) katkıda bulunmuşlardır. Bu yaklaşım, işletmeyi bir dizi işlem ilişkisi olarak görmekte ve piyasanın örgütlerin alıcı ve satıcı kimlikleriyle karşılaştıkları yer olduğunu söylemektedir.

# 

# İşletme; tedarikçileriyle, işgücüyle (çalışanlarıyla) ve müşterileriyle işlem (mübadele) yapar ve taraşar arasında kabul edilebilir bir fiyat oluştuğunda işlem gerçekleşir. Böylece alıcı ile satıcı arasındaki ilişki son bulur. Bu yaklaşıma göre“gerçekleştirilen işlemler önemli bir maliyet unsurudur ve yapılacak tasarruşar kurumsal performans üzerinde doğrudan etkilidir”.

# 

# \*****İşlem maliyeti kuramı****na göre, örgütler ürettikleri mal ve/veya hizmetlerin değişim işlemlerinin (transactions) maliyetlerini minimize edebilecek şekilde organize olmalıdır.

# 

# \*İşletme içindeki en önemli işlem maliyetinin “istihdam ilişkisi” olduğunu vurgulayan bu yaklaşıma göre, hizmetle (fiziksel ve zihinsel çaba) hizmeti sunan (çalışan) birbirinden ayrılamayacağı için, işveren çalışanı örgütün bir üyesi olarak istihdam etmektedir

# 

# ****Kurumsal Kuram****

# 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”

# 

# \*1980’li yıllarda Powell ve Di Maggio; rakiplerin baskılarından başka, çevrede bulunan diğer örgütlerden kaynaklanan baskıların ve beklentilerin de örgüt yapısı üzerinde etkili olduğunu öne sürmüşlerdir

# 

# \*Kurumsallık kurama göre, örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için, kurumsal çevreden gelen baskılara duyarlı olmaları gerekmektedir.

# 

# \*Günümüzde birden fazla kurumsal çevreden söz etmek mümkündür. Her kurumsal çevrenin örgüt yapısı konusunda değişik bir önerisi bulunmaktadır. Devlet, meslek ve ticaret odaları, sanayici ve iş adamları dernekleri, dayanışma platformları modern toplumda en önemli kurumsal çevre örgütleridir.

# 

# ****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

# 

# \*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

**YENILIK YÖNETIMI, TANIMI VE ÖZELLIKLERI**

Türkçe yazın incelendiğinde yenilik ve inovasyon tanımlarının birbirinden ayrıştığı görülmektedir. İnovasyon, şletmeler tarafından üretilen bir yeniliğin ticari bir anlam kazanması şeklinde yorumlanmaktadır. Böylesi bir yaklaşımın anlam karmaşası yarattığının düşünülmesi doğaldır. Bu durumda neyin yenilik neyin inovasyon olarak değerlendirileceği daha hassas bir konu haline gelmektedir.

**\*Türkçe yazın ile birlikte uluslararası yazın incelendiğinde yenilik kavramının biçimsel anlamdaki ilk tanımının Schumpeter’in 1934 yılında yayımladığı “The Theory of Economic Development. An inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle” kitabında yapıldığı görülmektedir.**

**\*Yenilik; bir işletme içerisinde gerçekleştirilen faaliyetlerin, üretilecek olan mal ve hizmetlerin, belirli amaçlara yoğunlaşan değişimler yaratması için yürütülen çalışmalara denmektedir**

**\*Başka bir tanıma göre yenilik; ortaya yeni olarak ortaya sürülen fikir veya fikirlerin ürün, süreç, hizmet ve iş uygulamalarına dönüştürülmesi, bunların başarılı bir şekilde kullanılmasıdır**

**\*Yukarıdaki tanımlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde kaşımıza önemli anahtar kelimeler çıkmaktadır. Bunlardan birincisi fikir üretme ve üretilen fikri geliştirme, ikincisi süreç ve üçüncüsü ise üretilen yeniliği uygulamaya koymadır.**

**\*Birey ve grup konusuyla ilgili iki farklı davranış türü ortaya çıkabilir. Bunlardan birincisi birey ve bireylerin farklı örüntülerde gösterdiği yenilikçi davranış, ikincisi ise yaratıcı davranıştır.**

**\*Yukarıda da bahsedildiği üzere, herhangi bir işletmede yenilik olarak ortaya çıkan olgunun uygulanmasına kadar geçen süreç kendi içerisinde farklı evrelere ayrılabilir. Evrelere ayrılmasıyla ilgili konuya öncülük eden kimi yazarlar yeniliğin evrelerini başlangıç ve uygulama aşaması olarak ikiye ayırmaktadırlar.**

**\*İşletmelerde bir ürünün icat edilmesi, o ürünün daha önce -ilk örneği de dâhil- başka hiçbir işletme tarafından üretilmemesiyken, icat edilip işletme içerisinde bir süreçten geçen ürünün ticari bir anlam kazanarak kendine ilgili pazarlarda yer bulması yenilik olarak değerlendirilmektedir.**

**\*Evreleri daha detaylandırmak ve daha kapsamlı bir şekilde ele almak mümkündür. Bunun için ilgili yazın incelenmiş ve farklı yazarların süreci nasıl evrelere ayırdığı görülmüştür. Örneğin Majaro (1988) yenilik sürecini 4 önemli evreye ayırmıştır**

**1-Fikir Geliştirme**

**2- İşletme Amaçlarına Uygunluğu Kontrol Etme**

**3- Ticari ve Teknik Uygunluğu Kontrol Etme**

**4- Ticarileştirme**

**\*4 evreli sürecin biraz karmaşık bir yapıda olduğu düşünülebilir. Bu durumda yenilik süreci daha basit anlamda nasıl ele alınabilir sorusunu cevaplamak için başka yazarların çalışmalarına değinmek mümkündür. Örneğin Tiwari ve diğerlerinin (2007) çalışmasında yenilik süreci daha basit anlamda üç evrede ele alınmaktadır.**

**1-    Başlangıç evresi**

**-Gereksinim Analizi**

**-Fikir Üretme ve Değerlendirme**

**-Proje Planlaması**

**2-Uygulama Evresi**

**-Geliştirme/ İnşa Etme**

**-İşlemek (prototip)**

**-Geliştirme**

**-Pilot Uygulama**

**-Test Etme**

**3-Pazarlama Evresi**

**-Üretim**

**-Ulusal/Uluslararası pazara nüfuz etme**

**Maital ve Seshadri’nin (2007) çalışmasında olduğu gibi (a) yeniliğin neden yapıldığı, (b) neyin yenilik kapsamında değerlendirilmesi gerekliliği, (c) yeniliğin nasıl yapılacağı, (d) yeniliği kimin yaptığı başlıkları altında konuyu özetlemek mümkündür.Yeniliğin neden yapıldığı konusunda anahtar kelime büyüme, kâr ve yaşamı devam ettirmedir. Neyin yenilik kapsamında ele alınması gerektiği söz konusu olduğunda ise işletmelerin vizyonları, portföyü, ihtiyaçları, tecrübeleri işletmenin sahip olduğu teknolojinin boyutu gibi değişkenler ön plana çıkmaktadır. Yeniliğin nasıl yapılacağı ise ürünlerin genel profili, müşterilerin ve işletmelerin talepleri, işletmenin içerisinde yaratıcılığın nasıl geliştirileceği ve sürdürüleceği ile ilgilidir.Yeniliğin kim tarafından yapılacağı ise, bireyi, grupları ve yenilikçi takımları ilgilendiren bir konudur**

**\*Bu durumun bütün olarak değerlendirilmesi gerektiğinde dört önemli unsur ortaya çıkmaktadır . Bunlar;**

**1. çevre,**

**2. yenilik türü ve derecesi,**

**3. işletmenin yapısı ve**

**4.örgütsel performans**

**YENİLİĞİN ÖZELLİKLERİ**

**Bir yeniliğin özellikleri göreli avantaj, uygunluk, karmaşıklık, denenebilirlik ve gözlemlenebilirlik olarak 5 temel başlık altında incelenebilir**

**1.Göreli Avantaj: Göreli :yeniliğin sağlayacağı faydanın sistemden sisteme farklılık göstermesidir. Bu faydanın birden çok boyutu olabilir. Bunlar; sosyal prestij, ekonomik ve güvenilirlik derecesi olarak sıralanabilir.**

**2.Uygunluk: Ortaya çıkan yeniliğin sahip olduğu değerlerin, geçmiş tecrübelerden edilen bilgilere uygunluğunun tespit edilmesi gerekmektedir . Uygunluk, bireylerin ve sistemlerin yeniliği kabul etme ve kullanma derecesini gösterir.**

**3. Karmaşıklık: Ortaya çıkan bir yeniliğin, kullanılmasındaki ve algılanmasındaki güçlük derecesini belirtir**

**4. Denenebilirlik: İşletmeler tarafından ortaya konulan bir yeniliğin deneysel ve bilimsel temellere dayandırılabilme derecesini belirtir.**

**5. Gözlemlenebilirlik, yeniliğin sonuçlarının başkaları tarafından gözlemlenebilirliğinin derecesini gösterir.**

**YENİLİK TÜRLERİ**

**Her şeyden önce, bir ürünün veya bir hizmetin yenilik olarak değerlendirilmesi için onun yeni olması şarttır. Aynı zamanda yenilik olarak değerlendirilmesi için ticari bir anlam kazanması gerekliliği söz konusudur. Her yeniliğin kendine has özelliklerinin olması olağandır.Dolayısıyla, yenilik türlerini farklı başlıklar altında toplamak mümkündür**

**\*Örneğin, Tushman ve Nadler (1986) yenilikleri ürün ve süreç yeniliği olarak iki başlık altında toplarken, Damanpour (1991) başlangıç ve uygulamadan oluşan bir süreç olarak örgütsel yenilik türünü ele almıştır. Damanpour ve diğerleri (2009) yapmış oldukları çalışmalarında yenilikleri süreç bağlamında hizmet, teknolojik süreçler ve idari veya diğer bir anlamda yönetsel süreçler olmak üzere 3 ana başlık altında değerlendirmişlerdir. Hamel ise (2006) yapmış olduğu çalışmasında yenilikleri operasyonel süreçler ve yönetsel süreçler olmak üzere iki ayırmıştır.**

**Bu türler genel olarak, ürün, süreç, örgütsel, yönetim, üretim, ticari/pazarlama ve hizmet yeniliği olarak sınırlandırılabilir**

**1-Ürün Yeniliği: Ürün yeniliği (Product Innovation); ortaya çıkan ve fiziksel bir özelliği olan yeni bir ürün olması yenilik olarak tanımlanması için yeterlidir**

**2-Süreç Yeniliği: (Process Innovation); yeni bir üretim sürecinin geliştirilmesi veya**

**var olan bir üretim sürecinin oldukça farklı şekilde tasarlanması olarak tanımlanabilir. Sürecin gerçekleşmesine katkıda bulanan yeni teknolojiler ve teknikler, donanım ve yazılımlar süreç yeniliği kapsamında değerlendirilebilir**

**3-Örgütsel yenilik (Organizational Innovation); örgütlerin kendi faaliyetleri kapsamında yer alan ve genel anlamda kendi örgütsel uygulamalarına yeni bir yöntem uygulamasıdır. Bu uygulamalar örgüt içi ve örgüt dışı olmak üzere iki farklı başlık altında toplanabilir. Örneğin bilgisayar destekli bir muhasebe sisteminin örgüte entegre edilmesi, örgüt içi iletişim için Intranet’in kurulması örgütsel yenilik kapsamında değerlendirilebilir.**

**4-Yönetim Yeniliği (Management Innovation); İşletmenin yönetim kademesini yakından ilgilendiren ve yönetsel anlamda yeni uygulamaların işletmeler içinde kullanılması yönetim yeniliği olarak tanımlanabilir.**

**5-Ticari/Pazarlama Yeniliği (Commercial/Marketing Innovation); Bu yenilik, ürünlerin ticarileştirilmesi ve pazarlanmasındaki yeni olarak değerlendirilen her türlü eylem olarak değerlendirilebilir.**

**6-Hizmet Yeniliği (Service Innovation); Potansiyel alıcılara yönelik sunulan hizmetlerdeki yeni yaklaşımlar hizmet yeniliği olarak tanımlanabilir. Bir ürünün satış sonrası hizmetindeki telefonla sunulan hizmet yöntemi yerine Internet tabanlı hizmetin sunulması bu yenilik türüne verilebilecek en iyi örnektir.**

**YENİLİK YÖNETİMİ**

**Yenilik yönetimi; bir yeniliğin işletme içerisinde olşma fikrinden, piyasaya sürülme aşamasına kadar olan süreci kapsayan faaliyetlerin, uygulamaların ve kullanılan tekniklerin bir bütünüdür.**

**\*Sattler (2008), yenilik yönetimini dar ve geniş anlamda ele alır. Yazara göre ARGE ve teknoloji yönetimi işletmelerin içerisinde gerçekleştirilir. Daha geniş bağlamda ise 4 faktörün yenilik yönetimi için önemli olduğunu öne sürer. Bunlar;**

**• Stratejik Faktörler**

**• Örgütsel Faktörler**

**• Kültürel Faktörler**

**• Çevresel faktörler olarak sıralanmaktadır.**

**Yenilik Yönetiminin Dar Bağlamı**

**\*Yenilik yönetiminin dar bağlamı olarak kabul edilen Araştırma-Geliştirme ve Teknoloji Yönetiminde önemli olan konu yenilik oluşumunda ve ortaya çıkışındaki bilginin düzeyidir. Yenilik sürecinin önemli 6 aşaması olan;**

**1.temel araştırma,**

**2.uygulamalı araştırma,**

**3. ileri düzey teknoloji geliştirme,**

**4. geliştirme,**

**5.üretim ve**

**6. pazara ticari olarak girme**

**\*Özellikle yenilikle ilgili ilk örneklerin (prototiplerin) ortaya çıkışında Ar-Ge faaliyetleri en yoğun noktadadır.\***

**Yenilik Yönetiminin Geniş Bağlamı**

**Daha geniş bağlamda ele alınan yenilik yönteminde, stratejik faktörden kastedilen yeniliğin piyasaya sürüldüğünde işletmeye nasıl bir rekabetçi avantaj sağlayacağı yönündeki adımların bütünüdür. Bu adımlar, işletmenin kendi bünyesinde oluşan, kısa, orta ve uzun dönemi kapsayan stratejilerdir. Bu stratejiler örgütlerde dışsal çıktıların sağlanmasında önemli paya sahiptir. Dışsal çıktıların neler olduğunu söylemek gerekirse bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.**

**• Rekabet**

**• Kâr**

**• Büyüme**

**• Çeşitlenme**

**• Girdi Maliyetleri**

**\*Yenilik yönetiminin bir diğer değişkeni olan örgütsel faktörler, örgütün yapısı ve yapısal değişkenlerini içermektedir**

**\*Yenilik yönetiminin dışsal bağlamını açıklayan diğer bir değişken ise kültürel faktörler değişkenidir. Her işletmenin yönetim bakımından kendine ait bir kültürü vardır. Aynı zamanda işletmelerin içinde bulunduğu toplumların, ülkelerin de kendine has kültürel özellikleri vardır.**

**\*Çevresel faktörler olarak nitelendirilen son değişken, işletmenin hem iç çevresini hem de dış çevresini yakından ilgilendiren faktörlerin oluşturduğu çevresel faktörlerin yer aldığı değişkendir**

**\*yenilik yönetiminin başarılı bir şekilde yürütebilmesi için işletmelerin bazı temel becerilere sahip olması gerektiği farklı yazarlar tarafından ilgili yazında tartışılmıştır. Örneğin Tidd ve diğerleri (2005, s.84) işletmelerin yenilik yönetiminde 9 önemli beceriye sahip olması gerekliliğini belirtir.  Bu beceriler;**

**(a) (çevreyi) tanıma,**

**(b) uyumlama**

**(c) elde etme,**

**(d) türetme,**

**(e) seçme,**

**(f) yürütme,**

**(g) uygulama,**

**(h) öğrenme,**

**(i) işletmeyi Geliştirme olarak sıralanmaktadır.**

**\*Eğer yenilik ticari olarak değerlendirilecekse, gerekli pazar ve pazarlama araştırmalarının yapılması gerekmektedir Pazar Araştırması (Market Research) ile pazarlama araştırması (marketing research) tanım itibariyle birbirlerinden tamamen farklı konular olmalarına rağmen sıkça karıştırılırlar. Her şeyden önce, pazar araştırması bir ürün veya hizmetin hangi pazara, ne zaman, nasıl çıkarılmasıyla ilgili olduğu gibi, nasıl tutundurulabileceği üzerine yapılan çalışmaların bütününü içerir. Pazarlama fonksiyonlarının (ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma) en üst kapasitede değerlendirildiği bir araştırma türüdür. Buradaki en büyük risk, yeni olarak üretilenin pazara ilk çıkışındaki risktir.**

**\*Pazarlama araştırması ise pazar araştırmalarından sonra yenilik hakkında elde edilecek geri bildirimin sağlanması için gerekli çabaların bütününe denmektedir.**

**\*YENİLİK YÖNETİMİNİN FAYDALARI**

**Yenilik yönetiminin işletmeye sağladığı faydaların ne olduğu aşağıdaki maddeler halinde sıralanabilir .**

**• İşletme içi esneklik ve etkinliği artırmak**

**• Bilgiyi etkin yönetmek**

**• Üretkenliği artırmak ve zamanı daha etkin değerlendirmek.**

**• Pazar bilgisine çevrimiçi sahip olmaya imkân tanımak.**

**• Tedarikçilerle olan ilişkileri geliştirmek.**

**• Farklı müşteri bilgilerini birleştirmek.**

**• Müşteri ilişkilerini güçlendirmek.**

**• Gereksiz süreçleri elemek.**

**• Bilgi teknolojileri sayesinde maliyetleri düşürmek.**

**• Bürokratik görevleri azaltmak.**

**• Elektronik öğrenmeyi kullanmak.**

**• Elektronik ticareti keşfetmek.**

**• Mal ve hizmetlerin pazar boyutunu artırmak**

**• Çalışanlarla ilişkileri güçlendirmek**

**YENİLİK YÖNETİMİ TEKNİKLERİ**

**1. Bilgi Yönetimi Araçları**

**2. Pazar Zekâsı Teknikleri**

**3. Katılımcı ve Şebeke Araçları**

**4. İnsan Kaynakları Yönetimi**

**5. Arayüz Yönetimi Yaklaşımları**

**6. Yaratıcılık Geliştirme Teknikleri**

**7. Süreç Geliştirme Teknikleri**

**8. Yenilik Projesi Yönetimi Teknikleri**

**9. İşletme Yaratıcılığı Araçlar**

**ÜNİTE 3**

**ÖĞRENEN ÖRGÜTLER VE TÜRLERI**

# ****SANAYİ TOPLUMUNDAN SANAYİ ÖTESİ TOPLUMA DÖNÜŞÜM****

# -Sanayi devriminin en önemli sonuçlarının kırsal alanlardan kentsel alanlara doğru büyük bir göç yaşanması, büyük şehirlerin oluşması ve şehirleşmeyle artan talebe cevap verebilecek büyük iş yerlerinin kurulması olduğu ifade edilebilir.

# 

# -Küçük yerleşim yerlerinde üretim zanaatkârlar tarafından atölyelerde gerçekleştirilirken yeni gelişen büyük şehirlerin artan talebinin karşılanması amacıyla büyük fabrikalar kurulmuş ve bu işyerlerinde çalışan yüzlerce kişinin örgütlenmesiyle ilgili önemli sorunlar ortaya çıkmıştır

# 

# 

# -Klasik yönetim kuramları örgütleri kapalı, bir makine düzenliliğinde işleyen ve insan davranışlarından bağımsız varlıklar olduğunu varsaymaktadır.

# 

# -Modern iş örgütlerinin sanayi çağının ilk yönetim bilimcilerinin geliştirdiği katı ilkeler çerçevesinde yapılanmaları, zaten büyük şehir hayatına uyum sağlama zorlukları çeken insanların üzerine ilave bir yük getirdiği düşünülebilir. Örgütlerin mekanik ve dış çevreye kapalı yapılanması düşüncesinin, değişime karşı olan zafiyetlerini arttırdığı ifade edilebilir.

# 

# -Yönetim ve organizasyon alanında farklı fikirlerin gelişmesine öncülük eden bir başka gelişme de biyoloji alanında geliştirilen genel sistem yaklaşımının bilim alanlarında etkili olmasıdır

# 

# -1950’li ve 1960’lı yıllarda yönetim ve organizasyon alanını etkisi altına alan durumsallık çalışmalarının, örgütsel öğrenmeyi olanaklı hale getirecek yapısal tasarımın ne olması gerektiği konusunu kısmen açıklığa kavuşturduğu ifade edilebilir.

# 

# -Son yirmi yıl içerisinde doğu blokunun dağılmasıyla yeni pazarlar açılmış, çok uluslu örgütlerin yerel pazarlarda etkinliği artmış ve bilgi teknolojileri alanında yaşanan hızlı gelişmeler bilgi etrafında şekillenen yeni bir toplum düzenini ortaya çıkarmıştır. Bu yeni çağın gereklilikleri sanayi devrinin gerekliliklerinden oldukça farklıdır. Öğrenen örgütler yaklaşımı bilgi çağının örgütlerine uygun bir yönetim ve tasarım anlayışı sunmaktadır.

# 

# ****OĞRENME VE BİREYSEL OĞRENME****

# -Öğrenme becerisinin insanoğlunu diğer yaratıklardan farklı kılan en önemli özelliği olduğu düşünülebilir. Bireysel ya da topluluk içerisinde yaşama dair davranışlarımız, yıllar süren ve nesilden nesile aktarılan bilgilerin öğrenilmesi sonucunda şekillenmektedir.

# 

# ****-Öğrenme**** en genel biçimiyle insan davranışlarında değişik deneyimlerin sonucunda gerçekleşen kalıcı değişim olarak tanımlanmaktadır

# 

# -Öğrenme farklı düzeylerde gerçekleşen bir eylemdir. Bu konuda çalışmaları olan yazarlar (Watkins ve Marsick, 1993) öğrenmenin üç farklı düzeyde gerçekleştiğini ileri sürmektedirler. Öğrenme; bireyler, gruplar ya da takımlar ve örgütlerde gerçekleşen bir süreçtir. İlk düzeyden üçüncü düzeye doğru gidildikçe insanlar arası etkileşimlerin öğrenme sürecindeki rolünün arttığı ve bu sürecin giderek karmaşık hale geldiği ifade edilebilir.

# -Birey düzeyinde öğrenmeyle ilgili ilk ve en çok bilinen kuram, Rus bilim adamı Ivan Pavlov’un geliştirdiği klasik koşullanmadır. Klasik koşullanma, bir kişinin normal koşullarda vermeyeceği bir tepkiyi bir uyarıcı karşısında vermesi anlamına gelmektedir

# 

# -Bir diğer öğrenme kuramı da davranışın sonuçlarının bir fonksiyonu olduğunu ileri süren edimsel koşullanmadır (Robbins, 2003). Amerikalı bilim adamı Skinner tarafından geliştirilen bu öğrenme modeli, gösterilen bir davranışın sonucunda ödül ya da ceza olmasının, o davranışın tekrarlanıp tekrarlanmayacağını belirlediğini ileri sürmektedir. Klasik koşullanmadan farklı olarak edimsel koşullanmada önce davranış daha sonrasında uyaran gelmektedir. Bir firmada bireysel satış hedeşerinin üzerine çıkan bir pazarlamacıya prim verilmesi, başarı gösteren öğrencilere burs verilmesi ya da kırmızı ışıkta geçen sürücülerin cezalandırılması

# 

# -Sosyal öğrenme Bireylerin sosyal etkileşim neticesinde gözlem ve doğrudan deneyim yoluyla gerçekleştirdikleri öğrenmşekli sosyal öğrenmedir.

# -****İş üstünde eğitim,**** deneyimsiz bir çalışanın iş esnasında deneyimli bir çalışan ya da bir hami tarafından eğitilmesi

# anlamına gelmektedir.

# 

# -bireylerin kendi öğrenme faaliyetleri sonucunda örgüte yaptıkları katkı ve ekiplerin örgütün kaynakları ile olanaklarını kullanması sonucunda öğrenen örgütün oluşacağını ileri sürmektedir.

# 

# -Bui ve Baruch (2010) ekiplerin örgütlerin içerisindeki en temel öğrenme birimleri olduklarını ve ekiplerde öğrenmenin sağlanabilmesi için beş temel önkoşulun karşılanmasının gerekli olduğunu ileri sürmektedirler:

# • ****Ekibin Bağlılığı****

# ****• Liderlik****

# • ****Amaç Belirleme:****

# • ****Eğitim ve Geliştirme****

# • ****Örgüt Kültürü****

# ****ÖRGÜTSEL OĞRENME VE OĞRENEN ÖRGÜTLER****

# Bireysel ve ekip halinde öğrenmenin ne şekilde gerçekleştiğinden bahsettikten sonra, bu bölümde daha kapsamlı kavramlar olan örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler üzerinde durulacaktır. Her iki kavram da birbirinin aynısı gibi gözükse de aralarında temel farklılıklar bulunmaktadır.

# -Dodgson’a (1993) göre, örgütsel öğrenme üst yönetim tarafından özellikle planlandığı için yürüyen ya da bilinçli olarak tasarlanan bir süreç değil, herhangi bir müdahaleye gerek kalmadan doğal bir şekilde kendiliğinden gelişen bir eylemdir. bir şekilde kendiliğinden gelişen bir eylemdir. Örgütsel öğrenme kavramına farklı yazarlar tarafından farklı tanımlamalar getirilmiştir. Argyris ve Schön (1978) örgütsel öğrenmenin hatalardan deneyim kazanılmasıyla ilişkili olduğunu ileri sürmüş, Hedberg (1981) örgüt içerisinde yeni yaklaşım ve anlayışların belirmesi olarak tanımlamış, Huber(1991) çalışanların davranışlarında değişime sebep olacak bilginin örgüt içine aktarımıyla bağlantılı olduğunu ifade etmiş, Guns ve Anundsen (1998) örgütsel öğrenmenin çalışanların günlük öğrenme faaliyetlerinin bir bütünü olduğu vurgulamış, Hodgkinson (2000) ise bir örgütte çalışanların karşılıklı öğrenmelerini sağlayacak yaklaşımların geliştirilmesi sonucunda elde edilen bilgi birikimi olarak tanımlamaktadır.

# -Örgüt düzeyinde öğrenmenin ne şekilde gerçekleştiği konusunda Huber (1991) bu faaliyetin dört aşamadan oluşan bir süreçle ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Örgütsel öğrenme sürecinin dört aşaması aşağıdaki gibidir (Huber, 1991):

# • ****Bilginin Kazanılması:**** Örgütsel öğrenme döngüsü dış ve iç kaynaklardan bilgi toplanmasıyla başlar

# • ****Bilginin Dağıtılması:**** Bilginin dağıtımıyla ilgili üzerinde durulması gereken üç önemli unsur; mesajın yönlendirilmesi, mesajın gecikmesi ve mesajın bozulmasıdır. Mesajın yönlendirilmesi örgüt içerisinde hangi taraşara bilgilerin ulaştırılacağıyla ilişkilidir. Mesajın gecikmesi ise bilgilerin ilgili taraşara zamanında ulaşıp ulaşmadığıyla ilişkilidir.Mesajın bozulması ise bilgilerin niteliğini kaybetmesi anlamına gelmektedir.

# • ****Bilginin Yorumlanması:****Bilgi yorumlanması için hikâyelere, paradigmalara ve kavramsal şemalara dönüştürülür

# • ****Örgütsel Hafıza:**** Örgütsel öğrenmenin son aşaması üretilen bilgilerin örgütün hafızasına alınmasıyla ilişkilidir

# 

# ****Örgütsel Öğrenmenin Boyutları****

# ****1-Örgüt-içinde desteklenen öğrenme:**** insan kaynaklarını eğitim ve geliştirme faaliyetleri, öğrenim girdileri, öğrenimle ilgili işbirlikleri ve dersler.

# 2-****Örgüt-içindeki işyerinde gerçekleşen öğrenme:**** bireysel öğrenme, araştırma projesine dayalı öğrenme.

# 3-****Örgütler arası düzeyde desteklenen öğrenme:**** herkese açık konferans ve eğitim programlarına katılım.

# 4-****Örgütler arasında karşılaştırmalı bilgi paylaşımı:**** kıyaslama (benchmarking), çalıştaylar.

# 

# ****ÖĞRENEN ÖRGÜTLER****

# Öğrenen örgütler kavramı sürekli değişen bir dünyada öğrenmenin bir araç, kaldıraç ve örgütler için sürdürülebilir değişim ile yenilenme felsefesi anlamını taşıdığını varsaymaktadır.

# -Öğrenen bir firma tüm çalışanların öğrenmelerini kolaylaştıran ve bilinçli bir biçimde kendisini

# ve çevresini dönüştüren (değiştiren) bir örgüttür (Pedler ve diğerleri, 1997). Bu alanda önemli isimlerden biri olan Peter Senge’e göre öğrenen örgütleri oluşturan üç unsur;

# (1)rehberlik eden fikirler

# (2) kuramlar, yöntemler ve

# (3) altyapıda yeniliklerdir

# 

# Öğrenen örgütlerin örgütsel öğrenmeden farklı olarak doğal ya da kendiliğinden gelişen bir süreç olmadığı, öğrenmeyi kolaylaştırıcı radikal düzenleme ve çabalar içeren bazı yönetim uygulamaları sonucunda oluştuğu konusu önceki bölümlerde ele alınmıştı. Örgütsel öğrenme stratejik bir süreç, öğrenen örgütler ise çekirdek yeteneklerin ve ürünlerin geliştirilmesine olanak sağlayan bu sürecin bir çıktısıdır (Sebestova ve Rylkova, 2011). Bazı yazarlar  örgütlerin öğrenen örgüt haline dönüştürülebilmesi için yöneticiler tarafından gerçekleştirilebilecek uygulamaları açıklamaktadırlar:

# • Ortaklaşa öğrenmeyi sağlayacak bir sistemin kurulması.

# • Çalışanların ortak bir vizyon doğrultusunda güçlendirilmesi

# -****Vizyon**** bir işletme için gelecekte ulaşılmak istenen durumu özetleyen bir ifadedir.

# • Örgütün çevre ile bağlantısının kurulması

# • Örgütsel öğrenmenin stratejik liderlikle desteklenmesi

# 

# ****Haşlanmış Kurbağa Sendromu:**** Senge’e (2006) göre ortaya çıkan öğrenim güçlükleri; çalışanların sorumluluk üstlenme konusunda endişe duymaları, çalışanların sadece kendi yaptıkları işe yoğunlaşmaları, çalışanların gerçekte yeteneksiz olan üst düzey yöneticilerin önemli kararları verebileceklerine yönelik yanlış inançları, sadece deneyimlerden öğrenilebileceğinin düşünülmesi ve örgütün eylemsizlik durumundan kaynaklanan “haşlanmış kurbağa” sendromudur.

# 

# ****Direnç:**** Bu yönetim anlayışının uygulanmasıyla ilgili bir başka zorluk da çalışanların değişime karşı gösterecekleri direnç olabilir. Çalışanlar değişime ortaya çıkan belirsizlik, eski alışkanlıklarından vazgeçme durumunda kalmaları, para ve statü kaybına uğrayacakları gibi nedenlerden dolayı direnç gösterebilirler.

ÜNİTE 4

ÖRGÜT YAPISININ DEĞİŞİMİNE YÖNELİK TEKNİKLER

**KIYASLAMA NEDIR VE KIYASLAMA TÜRLERI**

# -Kıyaslama (benchmarking) ya da işletmeler arası karşılaştırma, işletmeler tarafından oldukça yaygın bir şekilde kullanılan verimlilik ve etkililik odaklı örgütsel değişim tekniklerinden biridir.

# 

# -Kıyaslama, işletmeleri dış çevrelerini daha yakından takip etmeleri konusunda yönlendirmektedir.

# -Kıyaslama özellikle denetim işlevinde olmaktadır.

# 

# -Kıyaslama, işletmelerde yürütülen yönetsel denetim fonksiyonunun önemli bir bileşenidir. Artan rekabet, işletmelerin dış çevrelerini daha yakından izlemelerini gerekli kılmış ve bu durum kıyaslama uygulamalarının hızlı bir şekilde yaygınlaşmasını sağlamıştır. Kıyaslama uygulamalarının ilk örnekleri 1980’li yılların ilk yarısında görülmeye başlanmış, 1990’lı yıllarla birlikte kıyaslama oldukça yaygın bir şekilde kabul gören bir yönetim tekniği hâlini almıştır.

# 

# -Kıyaslama tekniğine ilişkin ilk örnekleri Japonya’da “dantotsu” terimi ile ifade edilen uygulamalarda görmek mümkündür. Modern anlamda kıyaslama tekniğinin ilk biçimsel uygulamasının ise Xerox tarafından 1979 yılında gerçekleştirildiği belirtilmektedir. Kıyaslama konusunda Xerox belli bir kıyaslama modelini formüle eden, uygulayan ve bu uygulamayı yayınlayan ilk şirket olarak dikkat çekmektedir.

# 

# -Kıyaslama, yasal ve ahlaki yollardan bazı işletmelerin bazı işleri nasıl diğer işletmeler göre daha iyi yapabildiklerini anlama çabasıdır

# 

# -Kıyaslama hem işletme  performansını değerlendirmek üzere bir nirengi noktasının belirlenmesini hem de bu noktaya erişmek için sarf edilen çabaları kapsayan bütüncül bir tekniktir

# 

# KIYASLAMANIN TANIMI

# -Daha geniş kapsamlı bir başka tanıma göre ise kıyaslama işletme içindeki veya işletme dışındaki en iyi uygulamaları tanımlama, anlama ve işletme içindeki gelişmeye açık noktalara bu uygulamaları uyarlama sürecidir

# -Kıyaslama bir kalite geliştirme sürecidir. Kıyaslama alanlarında en iyi uygulamaların belirlenmesini ve analiz edilmesini, bu uygulamaların kıyaslama yapan işletmeye uyarlanmasını ve uyarlanan bu uygulamaların sürekli olarak geliştirilmesini içeren bir süreçtir

# 

# ****-Etkili bir kıyaslama sürecinin işletmelere sağlayabileceği faydalar şöyle özetlenebilir****

# • Kıyaslama, işletmelerin performans ölçütlerini doğru bir şekilde belirleyebilmelerini sağlar.

# • Kıyaslama uygulamaları, işletmeleri sürekli gelişme yönünde motive etmektedir.

# • Kıyaslama, işletmeleri bireysel ve kurumsal gelişim yönünde motive etmektedir.

# • Kıyaslama, işletmelerin büyüme potansiyellerini arttırmaktadır. İşletmeler kendi bünyelerindeki güçlü ve zayıf yönlerini oldukça iyi değerlendirip, etkili bir strateji ortaya koymuş olabilir

# 

# ****Tarihsel Gelişimi****

# Bir yönetim tekniği olarak kıyaslamanın 1940’lı yıllardan itibaren gelişerek ve değişerek bugünkü hâlini aldığı belirtilmektedir. İlk kıyaslama girişimleri ****“tersine mühendislik”****uygulamaları şeklinde ortaya çıkmıştır.

# ****-Tersine mühendislik**** (reverse engineering) rakip işletmelerin ürettiği çeşitli ürünlerin özellikleri, işlevselliği ve performansı itibariyle kıyaslanması sürecidir.

# ****-“Rekabetçi kıyaslama”**** şeklinde ifade edilen ve ürünlerin yanında süreçlerinde kıyaslandığı uygulamalara geçiş yapıldığı aşamadır

# -****Üçüncü aşamasında dış çevre ön plana çıkmıştır****. Bu aşamada kıyaslayarak öğrenmenin yalnızca benzer sektörlerde faaliyet gösteren rakipler arasında değil, farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler arasında da gerçekleştirilebileceği fark edilmiştir.

# ****-Dördüncü aşamada**** 1990’lı yıllarda yaşanan gelişmeler, kıyaslamanın stratejik bağlamda da ele alınmasını gerekli kılmıştır. Bu dönemde başarılı olmuş stratejilerin ve stratejik yönetim süreçlerinin kıyaslanması ve uygulanması söz konusudur. Bu aşamada kıyaslama kavramı daha uzun dönemli, süreklilik arz eden, stratejik

# bir karaktere bürünmüştür.

# ****-Beşinci aşamada**** bu gelişim sürecine ek olarak 2000’li yıllarda yoğun bir şekilde yaşanan küreselleşme dalgası, kıyaslama uygulamalarında da küreselleşme olgusunun analiz ve karar süreçlerine dâhil edilmesini gerekli kılmıştır.

# -Altıncı aşama Temel yetenek kıyaslamasıdır.

# -Yedinci aşamada ise işletmeler ağ düzeneklerini kıyaslar.

# 

# ****Not:**** Gününüzde ise kıyaslama uygulamalarında daha çok temel yetenekler ve öğrenme üzerinde durulduğu belirtilmektedir. Son dönemde kıyaslama uygulamalarında görülen bir başka eğilim de başkalarından ****öğrenmenin yanında başkalarıyla birlikte öğrenmedir****.

# 

# ****Kıyaslama Türleri****

# Kıyaslama uygulamaları iki farklı şekilde sınışandırılabilmektedir. Bu sınışandırmalardan****ilkinde**** kıyaslama yapılacak ****konuya**** odaklanılmaktadır. Kıyaslama uygulamaları odaklanılan konu itibariyle ****ürüne, sürece veya**** ****stratejilere**** olmak üzere üç farklı şekilde ele alınabilmektedir. Kıyaslama uygulamalarına ilişkin ****ikinci**** sınışandırma ise****kıyaslama ortağına**** (kıyaslama yapılan işletme) göre yapılmaktadır. Bu noktada kıyaslama uygulamaları işletme içinde faaliyet gösteren bir birime (içsel), bir rakibe veya farklı sektörde faaliyet gösteren bir işletmeye odaklanılması açısından farklılaşabilmektedir.

# 

# 1-****Odaklanılan Noktaya Göre Kıyaslama Türleri****

# ****-****En yaygın kıyaslama uygulamaları arasında ****ürün odaklı kıyaslama**** faaliyetleri gelmektedir. Ürün odaklı kıyaslama, bir bakıma tersine mühendislik şeklinde algılanabilir.Bu uygulamada işletme başka bir üretici tarafından üretilmiş ürünü (mal veya hizmet) dikkatlice incelemekte ve kendi ürünü ile fark yaratan noktalarını saptamaya çalışmaktadı

# -Genellikle ****sürece odaklı**** kıyaslamada işletme belli bir alanda en iyi olarak nitelendirilen bir işletmeyi seçmekte ve kendi süreçleri ile seçilen işletmenin süreçlerini kıyaslamaktadır.

# -Stratejik kıyaslama sürecinde, işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerinin tespiti aşamasında kıyaslama yapılan işletmelere referanslar verilmektedir

# 

# ****Kıyaslama Ortağına Göre Kıyaslama Türleri****

# İşletmelerin kıyaslama ortağı seçimine ilişkin tercihlerinde üç farklı alternatişeri vardır. Bu alternatişer; kıyaslamay****ı işletme içinde**** yürütmek, kıyaslamay****ı rakiplerle**** yapmak veya kıyaslamayı kendi faaliyet gösterdiği ****sektörün dışındaki diğer işletmelerle**** yapmak şeklindedir

# 

# \*İşletmeler uygun kıyaslama ortağını öncelikle kendi iç bünyelerinde aramalıdırlar. Bu tür bir kıyaslama (içsel kıyaslama) daha çok holding yapısında örgütlenmiş büyük işletmeler için elverişlidir.

# 

# \*Kıyaslama konusunda içsel ortaklara başvurmanın, dışsal ortaklara kıyasla çeşitli avantajlar sağladığı belirtilmektedir. Bu avantajlar;

# • İşletmenin kendi yapısını en iyi kendisinin bilebilmesi,

# • Karar alma süresinin daha kısa olması,

# • Maliyet ve zaman avantajı sağlaması şeklinde özetlenebilir

# 

# -İşletmeler kıyaslama ortağı olarak kendi sektörlerinde faaliyet gösteren rakiplerini tercih edebilir. Fakat rekabetçi kıyaslama uygulama açısından, diğer kıyaslama türlerine göre en zor olanıdır.

# 

# -İşletmeler farklı sektörlerde başarılı olan, alanlarında en iyi oldukları bilinen diğer işletmelerle de kıyaslama faaliyeti yürütebilir. En gelişmiş kıyaslamanın kendi sektörü ile sınırlı kalmayan, bütün sektörlerdeki en iyi uygulamaları bulup değerlendiren ve kıyaslama konusu yapabilen kıyaslama olduğu belirtilmektedir

# 

# ****Kıyaslama Süreci****

# 1. Kıyaslama sürecinin planlanması,

# 2. Veri elde edilmesi ve analizi,

# 3. Farklılıkların işletmeye uyarlanması ve uygulanması,

# 4. Yeni uygulamaların gözden geçirilmesi,

# 5. Kıyaslama sürecinin işletme özelinde kurumsallaştırılması şeklinde sıralanmaktadır

# 

# \*Kıyaslama sürecinin ilk aşaması genellikle kıyaslama odağının tarif edilmesiyle başlamaktadır.

# 

# ****Kıyaslama Uygulamalarında Başarı Faktörleri****

# Kıyaslama uygulamalarında işletmeler için hayati önem taşıyan bazı bilgilerin paylaşılması, kıyaslama uygulamalarına etik açıdan azami özenin gösterilmesini ****gerekli kılmaktadır.****

# Her değişim tekniği gibi kıyaslamanın başarılı olabilmesi bazı faktörlerin sürece destek olmasına bağlıdır. Bu faktörler şöyledir

# • Üst yönetimin sürece ilgi ve desteğinin sağlanması gerekmektedir.

# • İşletmenin tüm faaliyetleri detaylı bir şekilde analiz edilmiş ve gelişme ihtiyacı olan noktalar açık bir şekilde tanımlanmış olmalıdır.

# • İşletmenin örgüt kültürü değişime ve yeniliğe açık olmalıdır.

# • Kıyaslama ortağı bilgi paylaşımı konusunda istekli olmalıdır.

# • Kıyaslama faaliyetlerinin tek seferlik uygulamalar değil, işletme kalite geliştirme sürecinin temel bir bileşeni olduğu kabul edilmelidir.

# • Kıyaslama faaliyetlerine işletmenin değişik alanlarında ve seviyelerinde çalışanların katılımı sağlanmalıdır.

# 

# ****Kıyaslama Sürecinde Dikkat Edilmesi Gereken Etik Konular****

# 

# Kıyaslama ile ilgili Bu ilkeler ve bu ilkelere ilişkin açıklamalar aşağıda yer almaktadır

# ****1.Yasallık İlkesi:**** Bu ilkeye göre kıyaslama faaliyetleri mevcut yasalar çerçevesinde gerçekleştirilmelidir

# ****2. Değişim İlkesi:**** Kıyaslama sürecinin tüm taraşarı aynı önemde ve seviyede bilgi paylaşımı konusunda istekli davranmalıdır.

# ****3. Gizlilik İlkesi:**** Kıyaslama, sürecin taraşarına özel bir ilişkidir. Bu nedenle kıyaslama sürecinde elde edilen bilgiler ve kıyaslama sürecine dâhil olan işletmelerin adları sürecin tarafı olmayanlarla izin alınmadan asla paylaşılmamalıdır.

# ****4. Kullanım İlkesi:**** Kıyaslama sürecinde elde edilen kişisel iletişim bilgileri sadece kıyaslama konusuyla ilişkili olarak kullanılmalı ve kesinlikle paylaşılmamalıdır

# ****5. Etik İletişim İlkesi:**** Kıyaslama yapılan işletmeler birbirlerinin örgüt kültürünün getirdiği çeşitli değer ve normlara saygılı davranmalıdır.

# ****6. Hazırlıklı Olma İlkesi:**** Taraşar kıyaslama sürecine verdikleri önemi kıyaslama toplantılarına hazırlıklı gelmeleri ile gösterebilir

# ****7. Sonlandırma İlkesi:**** Kıyaslama sürecinin sonunda planlama aşamasında ortaya konan tüm hedeşerin yerine getirildiğine emin olunmalıdır.

# ****8. Empati İlkesi:**** Kıyaslama sürecinde başarının anahtarı işletmelerin kendilerini diğer işletmenin yerine koyabilmesidir

**TEMEL YETENEK NEDIR VE AYIRT EDICI ÖZELLIKLERI NELERDIR**

# Giderek yoğunlaşan rekabet ortamında hayatta kalmak ve faaliyetlerini sürdürebilmek isteyen işletmelerin üzerinde durdukları bir başka konu da belli alanlarda temel yetenek sahibi olabilmektir. ****Temel yetenek**** (core competence) kavramı bir işletmeyi rakiplerinden farklı kılan, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesi noktasında hayati önem taşıyan, rakipleri tarafından kolay taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir

# ****Ayırt Edici Özellikleri****

# Temel yetenek, işletmenin sahip olduğu birçok yeteneği bütünleştirici bir şekilde bünyesinde barındırmaktadır. Temel yetenek maddi herhangi bir duran varlıktan daha öte bir şeydir. Maddi varlıklarla bağlantısı olduğu gibi, maddi olmayan varlıklar, entelektüel sermaye, örgütsel öğrenme yeteneği gibi işletmeler için değerli olan diğer varlık gruplarını kapsamaktadır

# -Öncelikle temel yetenek işletme için “değerli” bir yetenek olmalıdır

# -kıttır.

# -taklit edilmesinin oldukça maliyetli olmalı

# -Temel yetenek kavramının son ayırt edici özelliği ise, ****ikame edilememesidir.****

# ****Temel Yeteneklerin Yönetiminde Başarı Faktörleri****

# ****Temel yetenekler;**** tüm işletme çapında duyurulmalı, örgüt yapısı temel yetenekler etrafında tasarlanmalı, yatırımlar temel yeteneklerle ilişkilendirilmeli ve temel yeteneğin zaman içinde geliştirilmesi gerekliliği göz ardı edilmemelidir.

# 

# ****-Temel Yeteneklerin Tüm İşletme Çapında Duyurulması****

# İşletme bünyesinde görev yapan tüm çalışanların temel yeteneklerin farkında olmaları oldukça önemlidir

# -****Örgüt Yapısının Temel Yeteneklerle İlişkili Olarak Tasarlanması****

# Temel yeteneklerini en iyi şekilde kullanan işletmeler, örgüt yapılarını bu yetenekler etrafında tasarlayanlardır.

# -****Yatırımların Temel Yeteneklerle İlişkilendirilmesi****

# Temel yeteneklerden etkili bir şekilde yararlanan işletmeler, tüm yatırımlarını işletmenin temel yeteneği ile ilişkilendirebilenlerdir

# -****Temel Yeteneğin Sürekli Geliştirilmesi****

# Herhangi temel yetenek zaman içinde geliştirilemezse yok olmaya mahkûmdur

**DIŞ KAYNAK KULLANIMI NEDIR**

# Günümüzde, işletmelerin kendi temel yeteneklerine ve becerilerine odaklanmaları, kendi temel yetenekleri dışında kalan işleri de dış kaynaklardan sağlama yoluna gitmeleri oldukça yaygın bir uygulamadır. Ülkemizde personel servis hizmetlerinin veya yemek temin hizmetlerinin başka işletmelerden hizmet alımı yoluyla karşılanması, inşaat sektöründe görülen “taşeron kullanımı” ve tekstil sektöründe görülen “fason üretim” geleneksel anlamda dış kaynak kullanımının en çok karşılaşılan örnekleridir

# 

# ****Tanımı ve Tarihsel Gelişimi****

# -Dış kaynaklardan yararlanma veya dış kaynak kullanımı (outsourcing), işletmelerin normalde işletme içerisinden sağladıkları çeşitli kaynakları dışarıdan tedarik etmeleri anlamına gelmektedir

# -Günümüz iş dünyasının vazgeçilmez bir olgusu olarak nitelenen dış kaynak kullanımı, 1980’li yıllardan itibaren yaşanan bir dizi gelişme sonucunda günümüzdeki yaygın kullanım düzeyine erişmiştir. Dış kaynak kullanımı uygulamalarının faaliyet alanı 1980’lerde üretim süreçlerini kapsamakta iken, 1990’larda bilgi teknolojilerini ve 2000’li yıllarda tüm işletmecilik fonksiyonlarını (pazarlama, finansman, insan kaynakları vb.) kapsayacak şekilde genişlemiştir. Bu gelişmede birbiriyle ilişkili beş temel faktörün etkili olduğu belirtilmektedir. Bu gelişmelerden ilki

# -ABD’li işletmelerin yoğun bir şekilde Japonya kökenli işletmelerin rekabetçi baskıları altında kalmış olmalarıdır

# -ikinci önemli gelişme, yüksek yoğunlukta dikey entegrasyon sayesinde sağlanan miktar ve pazarlık gücünün artık rekabet üstünlüğünün temel kaynağı olarak algılanmamasıdır

# -üçüncü gelişme yöneticilerin tedarik zinciri ilişkilerini ele alış tarzlarındaki dönüşümdür

# -bilgi teknolojileri alanda yaşanan yeniliklerdir

# -Beşinci ve son gelişme ise uluslararası ticaret rejimlerinin değişmesi ve birçok yeni ülkenin liberal ekonomi içinde yerini almaya başlamışıdır

# 

# ****Dış Kaynak Kullanımının Teorik Alt Yapısı****

# Dış kaynak kullanımının teorik temelleri

# - kaynaklara dayalı yaklaşıma,

# - kaynak bağımlılığı ve

# - işlem maliyeti teorilerine dayandırılabilir.

# 

# ****Dış Kaynak Kullanımında Kritik Başarı Faktörleri****

# Dış kaynak kullanımı uygulamaları konusunda diğer işletmelere göre daha başarılı olan işletmelerin üç noktada fark yarattıkları belirtilmektedir. ****Öncelikle**** bu işletmeler dış kaynak kullanımını taktiksel bir karar olarak değil, işletmenin ****stratejik yönetim**** sürecinin temel bir bileşeni olarak değerlendirmektedir.

# -Dış kaynak kullanımı konusunda etkili olan işletmelerin ikinci temel özellikleri, bu işletmelerdeki örgüt kültürünün, bir başka deyişle ortak değerlerin, dış kaynak kullanımına ilişkin olumsuz bir tutuma sahip olmamasıdır.

# -İşletmelerin dış kaynak kullanımı uygulamalarındaki başarılarının önemli nedeni de bu süreci yöneten yöneticilerin kişisel özellikleridir. Bu tür kararları etkili bir şekilde verebilecek yöneticilerin dört farklı yeteneğe sahip oldukları belirtilmektedir. Bu yetenekler;

# • Stratejik düşünebilme yeteneği,

# • Etkili müzakere yeteneği,

# • İlişki yönetimi yeteneği,

# • Değişim yönetimi yeteneği şeklinde sıralanmaktadır

# 

# ****Dış Kaynak Kullanımının Olumlu Yönleri****

# -Maliyet tasarrufu

# -Uzmanlık bilgisinden yararlanma

# -Esnek üretim

# -Temel yeteneklere odaklanabilme

# -Teknolojik gelişmeleri takip edebilme

# 

# ****Dış Kaynak Kullanımının Olumsuz Yönleri****

# -Taşıma giderlerinin artışı

# -Denetim fonksiyonunun etkisizleşmesi

# -Kendine rakip yaratma

# -Çalışanlar üzerindeki olumsuz etkiler

# -İşletmenin özünü kaybetmesi

# 

# ****Dış Kaynak Kullanımının Toplumsal Etkileri ve Etik Konular****

# Dış kaynak kullanımı genellikle işlerin belli bir işletmeden bir başka işletmeye, bir ülkeden bir başka ülkeye aktarılmasını içeren bir uygulamadır. Dış kaynak kullanımı genel anlamda, kısa dönemli maliyet düşürme uygulaması olarak değil uzun dönemli bir stratejik ortaklık şeklinde değerlendirilmelidir.

# -Uluslararası bir dış kaynak kullanımı ilişkisi içinde olan işletmeler dış kaynak sağlayıcısı işletmenin kültürel değerlerine saygılı davranmalıdırlar.

**KÜÇÜLME NEDIR**

# Dünyanın en iyi yönetilen işletmeleri bile belli dönemlerde çalışanlarını işten çıkartmak, bir başka ifadeyle küçülmek durumunda kalabilir. Küçülmenin bu denli yaygın bir yönetsel uygulamaya dönüşmesinin altında yatan temel nedenin, 1980’li yılların sonuna doğru işletmelerin verimliliğine ve etkililiğine ilişkin temel varsayımlarda yaşanan dönüşüm olduğu belirtilmektedir

# 

# ****Tanımı****

# ****Dar anlamda küçülme**** çalışanların işten çıkarılması, ****geniş anlamda küçülme**** ise işletmedeki işlerin, süreçlerin, fonksiyonların ve hiyerarşik kademelerin sistematik olarak azaltılması anlamına gelmektedir. Küçülmenin temel özellikleri;

# • Planlı bir yönetsel çaba olması,

# • Odak noktasının işletme çalışanları olması,

# • Verimlilik ve etkililik sağlamak amacıyla gerçekleştirilmesi,

# • İş süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesini gerekli kılması şeklinde özetlenebilir

# 

# ****Küçülme Uygulamalarına İlişkin Beklentiler****

# Bu beklentiler

# • Değişken maliyetlerin düşmesi,

# • İş süreçlerindeki gereksiz bürokrasinin azalması,

# • Karar alma sürecinin hızlanması,

# • Örgütsel iletişim kolaylaşması,

# • Örgüt içi girişimcilik potansiyelinin gelişmesi,

# • Örgütün genel üretkenlik düzeyinin artışı şeklinde sıralanmaktadır.

# 

# \*günümüzde ise küçülme uygulamalarında daha çok işletmelerin çevresel değişimlere uyum sağlama yeteneğinin geliştirilmesi, yenilikçilik ve yaratıcılık düzeylerinin arttırılması ve son olarak da örgütsel iletişimin kuvvetlendirilmesi amaçları üzerinde yoğunlaşıldığı belirtilmektedir.

# 

# ****Küçülme Süreci****

# Küçülme süreci birbirinin devamı niteliğinde olan dört aşamada ele alınmaktadır.

# ****1-Küçülme kararının verilmesi****

# ****2. Küçülme planının hazırlanması****

# ****3. Bilgi paylaşımı****

# ****4. Küçülme planının uygulanması****

# 

# ****Küçülme Uygulamalarında Kritik Başarı Faktörleri****

# Küçülme sürecine ilişkin kritik başarı faktörleri şeklinde nitelendirebileceğimiz bu noktalar şöyledir

# 1. Küçülme yukarıdan aşağıya doğru, emir komuta zinciri bağlamında uygulanan yönetsel bir çaba olsa da, küçülme kararlarına daha alt düzey çalışanların da katılımın sağlanması oldukça önemlidir.

# 2. Küçülme uygulamalarında kısa vadeli işten çıkartma uygulamaları ile örgüt yapısının yeniden tasarlanması ve örgüt kültürünün değişimi gibi daha uzun vadeli stratejiler eş zamanlı olarak kullanılmalıdır.

# 3. Hem işlerini kaybeden çalışanlara hem de işlerini koruyabilen çalışanlara özel ilgi gösterilmelidir.

# 4. İşletmeler etkili denetim süreçleri aracılığıyla işletme bünyesinde tasarruf açığı olan noktaların, maliyet fazlalığının ve verimsizliğin nedenlerini analiz etmeli ve küçülme sürecine bu noktalardan başlamalıdır.

# 5. İşletmenin örgüt yapısı yeniden gözden geçirilmeli; küçük birimler şeklinde örgütlenmenin yanında coğrafi veya ürün emeline göre örgütlenme seçenekleride göz önünde bulundurulmalıdır.

# 6. Küçülme uygulamaları, işletmeyi belli bir amaca ulaştıran bir yol olarak değerlendirilmeli ve işletmenin nihai amacının rekabet üstünlüğü elde etmek olduğu gözden kaçırılmamalıdır.

**SÜREÇ YENILEME**

# ****SÜREÇ YENİLEME:****1993 yılında Michael Hammer ve James Champy’nin kaleme aldıkları “Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution” isimli eserleriyle gündeme gelen süreç yenileme, bu dönemden itibaren işletmecilik dünyasında geniş bir şekilde kabul edilmiş ve uygulama alanı bulmuş bir yönetim tekniği olarak dikkat çekmektedir.

# -Süreç yenileme, süreklilik gerektiren bir uygulamadır.

# 

# ****Tanımı ve Tarihsel Gelişimi****

# Süreç yenileme müşterilerin gözünde işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin saygınlığını arttırmak, kalite, maliyet ve zaman konularında köklü gelişmeler sağlayabilmek için, işletmenin örgüt yapısı, kullanılan tüm süreçler ve bunları destekleyen bilgi akış sistemlerinin hep birlikte yeniden yapılandırılmasıdır.

# 

# -Birinci nesil süreç yenileme işletme içi sınırların çözülmesine neden olmuş, ikinci nesil süreç yenileme ise işletmeler arası sınırların çözülmesini kolaylaştırmıştır.

# 

# ****Süreç Yenileme İhtiyacını Doğuran Etkenler****

# İşletmeleri değişmeye zorlayan, bir başka ifadeyle süreçlerini yeniden gözden geçirmeye iten üç temel etkenden bahsedilmektedir. Bu etkenler; ****müşteriler, rekabet ve değişimdir.****

# 

# 

# ****Süreç Yenileme Uygulamaları****

# ****-****Başarılı işletmeler ile başarısız işletmeler arasındaki temel farklılık, başarılı işletmelerin işi nasıl daha iyi yapacaklarını bilmeleridir.

# 

# -Süreç yenileme süreç odaklı, hırslı, geleneksel kuralları hiçe sayan, bilgi teknolojilerinin yaratıcı bir şekilde kullanıldığı bir örgütsel değişim tekniğidir. Süreç yenileme süreçlerin yeniden tasarlanmasını gerektiren bir uygulamadır.

# 

# Süreç yenileme uygulamalarının başarılı olabilmesi için bazı temel hususların üzerinde durulması gerekmektedir. Bu hususlar şöyledir

# • Birçok iş tek bir sürecin çatısı altında bir araya getirilmelidir.

# • İşi fiilen yapanlar işe ilişkin kararlardan sorumlu hâle getirilmelidir.

# • Süreçler doğal akışlarına bırakılmalıdır.

# • Süreçler birçok farklı talebe cevap verebilecek çeşitlilikte tasarlanmalıdır.

# • İşler yapılması en mantıklı yerde gerçekleştirilmelidir.

# • Denetimler ve mutabakat arayışları olabildiğince azaltılmalıdır.

# • Her süreç başlangıcından bitişine dek tek bir kişinin sorumluluğuna verilmelidir.

# • Hem merkeziyetçi hem de merkezkaç (hibrid) örgüt yapısının temel özelliklerini

# içinde barındırabilen bir örgütsel yapı oluşturulmalıdır.

# 

# \*Süreç yenileme uygulamaları temel olarak üç aşamalı bir şekilde yürütülmektedir

# 1-Süreçlerin dökümünün yapılması

# 2-Süreçlerin değer yaratma

# 3-Değer yaratmayan veya beklentileri karşılamayan süreçlerin yeniden tasarımı

# 

# ****Süreç Yenilemede Karşılaşılan Sorunlar****

# Süreç yenileme çabalarının başarısızlıkla sonuçlanmasının en önemli nedeni süreç yenilemenin dar kapsamlı bir şekilde ele alınması ve gereken önemin verilmemesidir.

# 

# -Süreç yenileme oldukça çaba gerektiren zorlu bir süreçtir. Bu süreçte, işletmelerin iki farklı riskle karşı karşıya oldukları belirtilmektedir. Bu riskler ****fonksiyonel risk ve politik risktir.****

# ****-****Fonksiyonel risk, süreç yenileme uygulamasında yanlış süreçlerin veya işlerin seçilmesidir.

# -Politik risk ise üst yönetimin desteğinin yetersizliği, işletmenin değişme karşı gösterdiği direnç ve uygulama başındaki motivasyonun kaybedilmesi gibi konuları içermektedir.

# 

# ****Süreç Yenilemenin Sonuçları****

# • İşletmelerde işler fonksiyonel bölümler (departmanlar) yerine, süreç ekiplerince yürütülecektir.

# • İşletme bünyesinde yapılması gereken işler basit görevler değil, çok boyutlu görevler bütününe dönüşecektir.

# • İşletme çalışanları daha fazla karar verme ve uygulama yetkisiyle donatılmış olacaktır.

# • Çalışmaların yetiştirilmesi değil, çok boyutlu bir şekilde eğitilmesi gündeme gelecektir.

# • Ödül ve performans değerlendirme sistemleri faaliyetlere değil, sonuca odaklı bir hâle gelecektir.

# • Yöneticiler idari görevi olan denetçiler gibi davranmak yerine, çalışanları yönlendiren ve motive eden birer lider gibi davranmaya başlayacaklardır.

# • Örgüt yapısı çok kademeli, sivri yapıdan daha az kademeli basık bir yapıya dönüşecektir

**YALIN ÖRGÜTLER**

# ****Yalınlık ve Yalınlaşma****

# Genel anlamda düşünüldüğünde “yalın” kavramının örgütleri ilgilendiren dört farklı yorumu karşımıza çıkmaktadır. Bu yorumlar

# • Yalın örgüt,

# • Yalınlaşma süreci,

# • Yalınlaştırma teknikleri,

# • Yalın düşünme şeklinde sıralanabilir.

# 

# -Yalınlık ve yalınlaşma bir bütünün birbirini tamamlayan iki parçası gibi düşünülebilir. Yalınlık bir durumu, yalınlaşma ise bir süreci ifade etmektedir. Yalınlaşma ise örgütte gereksinim duyulmayan her şeyden kurtulma süreci olarak tanımlanabilir. Yalınlık ve yalınlaşma bir bütünün birbirini tamamlayan iki parçası gibi düşünülebilir.Yalınlık bir durumu, yalınlaşma ise bir süreci ifade etmektedir. Yalınlaşma ise örgütte gereksinim duyulmayan her şeyden kurtulma süreci olarak tanımlanabilir.

# 

# -Yalın örgütler sadeleştirilmiş, basitleştirilmiş, çalışanları yetki ve sorumlulukları itibariyle güçlendirilmiş, insan odaklı örgütlerdir.

# 

# -Yalınlaştırma çabaları şunlardır;

# • Tüm dikkatler değer yaratan süreçler üzerine odaklanmalıdır.

# • Yönetim işe yakın ilgi ve destek göstermelidir.

# • İnsan kaynaklarının örgütlerin en önemli sermayesi olduğu unutulmamalıdır.

# • Üst yönetim kritik nitelikli faaliyetlerle ilgilenmeli, diğer işleri operasyonel düzeyde çalışanlara devretmelidir.

# • Müşteriyle yakın olunmalı, müşteri ihtiyaç ve taleplerindeki değişimler sürekli izlenmelidir.

# 

# ****Yalın Örgüt Kavramının Tarihsel Temeli: Yalın Üretim****

# İkinci Dünya Savaşı’nı takip eden 1950’li yıllarda, Japon otomobil endüstrisinin toplam üretimi 30.000 dolaylarındadır. ABD’de ise bu miktarın yaklaşık iki katına yaklaşan bir üretim miktarı ile önemli bir sanayileşme hamlesi gerçekleşmektedir. Otomobil talebinin oldukça düşük olduğu dönemin Japonya’sında ABD’de geçerli olan kitlesel üretim tekniklerinin uygulanamayacağı ve Japonya’nın koşullarına uygun bir üretim sisteminin tasarlanmasının gerekliği üzerinde durulmuştur. Savaştan yeni çıkan Japonya’da hem sermaye hem de fiziksel ortam oldukça yetersizdir. Bu çevresel zorluklar altında Japonlar hem sermayeyi hem de fiziksel alanları en verimli biçimde kullanma mantığına dayalı üretim sistemlerinin kurulması üzerine yoğunlaştılar. İşte bugün yalın üretim olarak bildiğimiz üretim sisteminin temelleri böyle bir ortamda gelişmiş ve Japonya’ya birçok sektörde rekabet üstünlüğünün kapılarını açmıştır

# 

# Yalın üretim, üretim sürecindeki tüm değer yaratmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılmasına ve sürecin sürekli olarak iyileştirilmesine dayanan bütünleşik bir üretim yönetim sistemidir. Taiichi Ohno ve Eiji Toyoda günümüzde yalın üretim olarak bilinen üretim yönetim sistemini geliştiren Japon sanayicilerdir. Yalın üretim, üretim sürecindeki tüm değer

# yaratmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılmasına ve sürecin sürekli olarak iyileştirilmesine

# dayanan bütünleşik bir üretim yönetim sistemidir. Taiichi Ohno ve Eiji Toyoda günümüzde yalın üretim olarak bilinen üretim yönetim sistemini geliştiren Japon sanayicilerdir.

# 

# Toyota Üretim Sistemi (TÜS)’nin üç temel bileşeni vardır. Bunlar;

# • Sürekli gelişme,

# • İnsana saygı,

# • Standartlaştırılmış işler şeklinde sıralanmaktadır.

# 

# Toyota’nın sahip olduğu gibi yalın bir üretim sistemini kurmak oldukça zor bir süreçtir. Sürekli öğrenme, yaratıcılık ve takım çalışması sayesinde üretimde israfın en aza indirilmesi gerekmektedir. Bu zor süreci başarıyla uygulayan işletmelerin bazı ortak özellikleri aşağıda sıralanmaktadır,

# • Stokların en aza indirilmesi için tam zamanlı üretim ve stok yönetimi teknikleri kullanılmalıdır.

# • Çalışanların sürekli mükemmel (hatasız) üretim yapmalarını sağlayan sistemler tasarlanmalıdır.

# • Fiziksel alan kullanımı en aza indirilmelidir.

# • Tedarikçilerle yakın ilişkiler kurulmalı, onların sizi, sizin onları daha iyi anlayabilmeniz sağlanmalıdır.

# • Tedarikçiler işletme ihtiyaçlarına uygun üretim yapabilmeleri amacıyla eğitilmelidir.

# • Değer yaratmayan tüm faaliyetler devre dışı bırakılmalıdır.

# • Çalışanlara sürekli kendilerini geliştirebilme imkânları sunulmalıdır.

# • İşler çalışanları zorlayacak şekilde tasarlanmalıdır. Ancak bu şekilde çalışanların öz güvenleri gelişebilecektir.

# • Çalışanların tüm faaliyet sürecini bilmeleri ve birden fazla işi etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri oldukça önemlidir.

# Yalın üretimdeki “israf (muda)” kavramına açılan savaşın örgütsel düzeyde uygulanması, örgütlerin basitleşmesine, sadeleşmesine, bir başka deyişle yalınlaşmasına ilişkin yaklaşımlara öncülük etmiştir

# 

# ****Yalınlaşmanın Örgütlerarası İlişkilere Etkisi****

# 

# Her ne kadar örgütlerarası yalınlaşmanın nasıl olması gerektiğine ilişkin herhangi bir yol haritası henüz geliştirilmemiş olsa da, bu tür bir ilişkiler ağının aşağıda sıralanan temel bileşenler etrafında yapılandırılması gerektiği belirtilmektedir. Bu bileşenler

# • Temel yetenekler,

# • Stratejik ortaklıklar,

# • Etkili stratejik dış kaynak kullanımı,

# • Yeni yönetim teknikleri,

# • Ortak iş yapma kültürü,

# • Teknolojik yenilikler şeklinde sıralanmaktadır.

# 

# -Söz konusu bu temel bileşenlerin oluşturduğu ağı etkili bir şekilde yönetebilen örgütlerin birçok üstünlük ele edebilecekleri belirtilmektedir. Bu üstünlüklerden bazıları aşağıda sıralanmaktadır

# • Öncelikle örgütler ölçek ekonomilerinden yararlanma şansı yakalamaktadır.

# • Farklı uluslararası pazarlara daha kolay girebilmektedir.

# • Piyasa belirsizliğini ile başa çıkılması kolaylaşmaktadır.

# • Farklı yetkinliklerin bir araya gelmesi nedeniyle örgütün genel yaratıcılık seviyesi gelişmektedir.

# • Zamanın etkili kullanılabilmesini sağlamaktadır.