

## Konular

- **MODERN YÖNETİM KURAMLARI**
- SİSTEM YAKLAŞIMI
- DURUMSALLIK YAKLAŞIMI



## Modern Yönetim Kuramı

**Klasik Yönetim Kuramları**



iş'e

**Neo-Klasik Yönetim Kuramları**



iş'e ve özellikle insana

**Modern Yönetim Kuramları**



iş- insan- iç ve dış çevre unsurlarına

önem vermiştir.

**Konuların ele alış biçimiyle güçlü bir**



**Sentezdir**

## Modern Yönetim Kuramları

### Modern Yönetim Düşüncesi

- İşletme çevresindeki değişimlere uyum sağlar
- İşletmenin bölümleriyle dış çevresi birbirlerini etkiler ve etkilenir
- İşletmeler dinamik bir etkileşim süreci içinde değerlendirilmelidir.

**Modern Yönetim Kuramları**



**Sistem Yaklaşımı**

**Durumsallık Yaklaşımı**

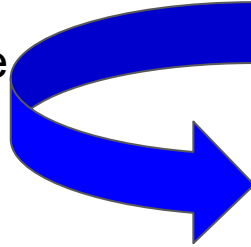
## Sistem Yaklaşımı

**Sistem Yaklaşımı**, biyolog Ludwig von Bertalanffy 1928 yılında öne sürdüğü Genel Sistem Teorisinin yönetim alanına yansımadır.

Genel Sistem Teorisine göre



Ludwig von Bertalanffy



Her **sistem** ,  
kendi çevresinden  
bağımsız değil bir bütün içinde,  
**alt sistemleriyle olan ilişkisine** göre  
dikkate alınmalıdır.

## Sistem Yaklaşımı

### Sistem Yaklaşımı,

Yönetim alanında ,

işletmeyi,

çevresiyle etkileşim halinde olan **açık bir sistem** olarak ve

**alt sistemlerin** özelliklerini aralarındaki etkileşimle birlikte ele alan bir

bakış açısı sunmaktadır.

## Sistem Yaklaşımı

### Sistem

Bir bütünü oluşturan parçaların ( **alt sistemlerin**) uyumlu bir şekilde faaliyette bulunmasını sağlayan işlemler bütünüdür.

### Sistem

Belirli bir amaç doğrultusunda ortak özelliklere sahip ve birbiriyle ilişkili parçalardan oluşan bir bütündür.

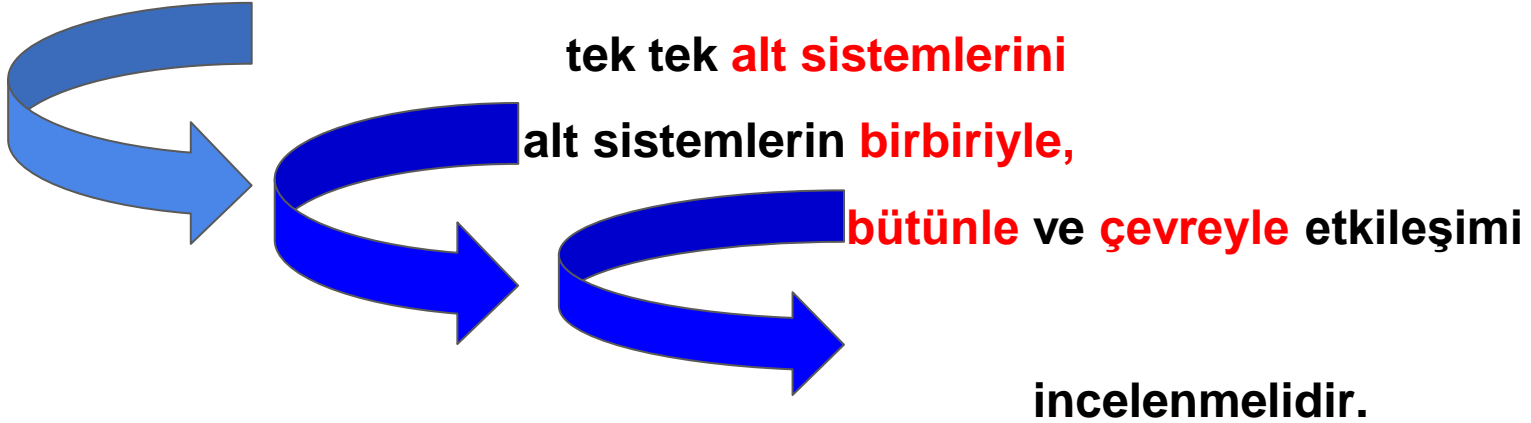
## Sistem Yaklaşımı

### Sistemin özellikleri

- Sistemin bir amacı,
- Sistemin alt parçaları ( alt sistemleri ),
- Alt parçaların birbiriyle ve sistemin bütünüyle ilişkisi,
- Bu parçaların ve parçalardan oluşan bütünün dış çevreyle ilişkisi vardır.

## Sistem Yaklaşımı

Sonuç olarak





## Sistem Yaklaşımı

### Sistem Türleri

- **Canlı ve Cansız**
- **Somut ve Soyut**
- **Doğal ve Yapay**
- **Deterministik ve Stokastik (Rassal)**
- **Basit ve Karmaşık**
- **Statik ve Dinamik**
- **Açık ve Kapalı**

## Sistem Yaklaşımı

### Alt Sistemler

Sistemi oluşturan küçük parçalardır.

Alt sistemler sistemin bütününe katkı sağlayacak bir ilişki düzeni içerisindedir.

## Sistem Yaklaşımı

### Alt Sistemler

İşletmenin alt sistemleri nelerdir?



İşletme

fonksiyonları



Sektörlerin alt sistemleri nelerdir?



İşletmeler

Ülke Ekonominin alt sistemleri nelerdir?



Sektörler

Dünya ekonomisinin alt sistemleri nelerdir?

Ülkelerin ekonomileri



Sistem ile alt sistem ilişkileri sistem hiyerarşisi olarak ele alınır ve basitten karmaşığa doğru gider.

## **Sistem Yaklaşımı**

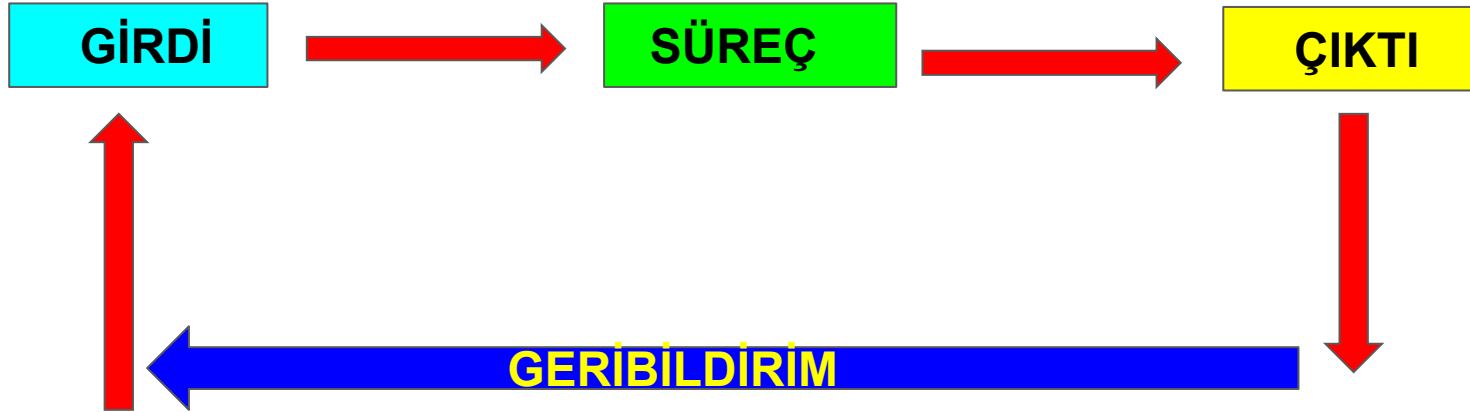
### **Sistem Yaklaşımının Özellikleri**

- I. Girdi, Süreç, Çıktı ve Geri Bildirim**
  
- I. Açık ve Kapalı sistemler**
  
- I. Dış Çevre ve Sistem Sınırları**
  
- I. Entropi ve Negatif Entropi ve Sinerji**

## Sistem Yaklaşımı

### Sistem Yaklaşımının Özellikleri

#### I. Girdi, Süreç, Çıktı ve Geri Bildirim



## Sistem Yaklaşımı

### Sistem Yaklaşımının Özellikleri

#### II. Açık sistemler

1. Yaşayan organizmalardır.

Çevresindeki değişim ve gelişime uyumlu bir şekilde sürekli kendini yenileyen dinamik sistemlerdir.

# Sistem Yaklaşımı

## Sistem Yaklaşımının Özellikleri

### **II. Açık sistemler**

3. Çevreleriyle, sistem dışındaki her şeyle çift yönlü bir etkileşim halindedir.
4. Çevresinden etkilenir ve çevresini etkiler

## Sistem Yaklaşımı

### Sistem Yaklaşımının Özellikleri

#### **II. Açık sistemler**

5. Girdi -süreç-çıkıtı ve geri bildirimden oluşur.

6. Entropi eğilimindedir.(sistem faaliyetinin durma yönünde bir eğilimi olması)



## Sistem Yaklaşımı

### Sistem Yaklaşımının Özellikleri

#### **II. Açık sistemler**

7. Dışarıdan aldıkları girdileri çevreye çıktı olarak sunarlar.
8. Geri bildirimlerle çıktı hakkında bilgi sahibi olup gerekli düzenlemeleri yaparlar.

# Sistem Yaklaşımı

## Sistem Yaklaşımının Özellikleri

### **II. Kapalı sistemler**

1. Çevresiyle hiçbir girdi ve çıktı alışverişi olmayan sistemlerdir.
2. Çevresinde kendi dışında sistem yoktur.

## Sistem Yaklaşımı

### Sistem Yaklaşımının Özellikleri

#### II. Kapalı sistemler

3. Dış çevrenin etkisi göz önüne alınmaz.

4. Cansız sistemlerdir.

## Sistem Yaklaşımı

### Sistem Yaklaşımının Özellikleri

#### **II. Kapalı sistemler**

5. Kendi içinde durağan bir uyuma ve neden sonuç ilişkisine sahiptir
6. Deterministik sistemlerdir(verilen talimatlar doğrultusunda faaliyet gösterme)
7. Sınırları değişmez ve kesin sınırlardır.

## Sistem Yaklaşımı

### Sistem Yaklaşımının Özellikleri

#### **III. Dış Çevre ve Sistem Sınırları**

**Dış Çevre**, sistem tarafından kontrol edilemeyen ve onun dışında kalan her şeydir.

**Sistemin dış çevresi** ,sistemin sınırları dışında kalan her şeydir.

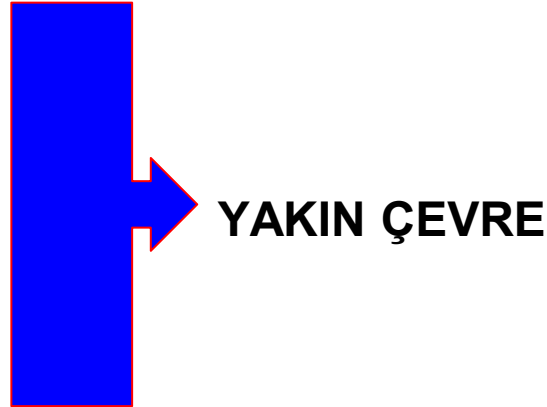
## Sistem Yaklaşımı

### Sistem Yaklaşımının Özellikleri

#### III. Dış Çevre ve Sistem Sınırları

##### Açık bir sistem olan işletmelerin dış çevresindeki unsurlar:

- Tedarikçiler
- Rakipler
- Devlet
- Finansal kuruluşlar
- Müşteriler



## Sistem Yaklaşımı

### Sistem Yaklaşımının Özellikleri

#### III. Dış Çevre ve Sistem Sınırları

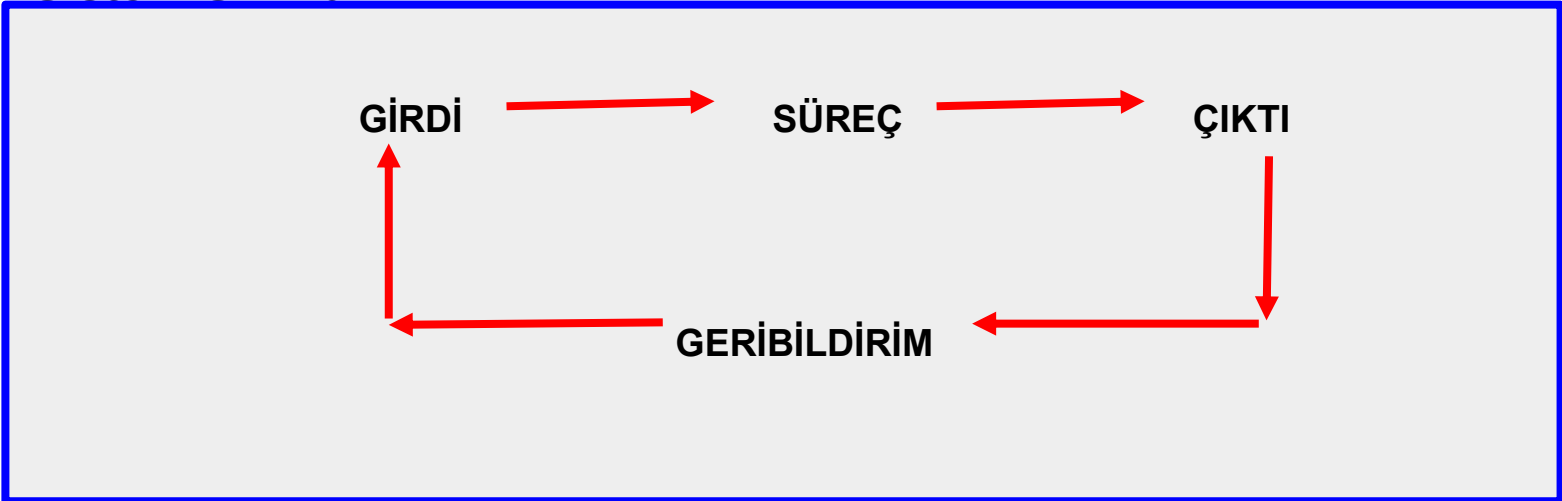
- **Sistem Sınırları**
  - Bir sistemi çevresinden ayıran alandır.
  - Sistem sınırı, sistemin nerede başlayıp nerede bittiğini belirler.
  - Sistemin içindeki ve dışındaki unsurlarını birbirinden ayırır.

## Sistem Yaklaşımı

### Sistem Yaklaşımının Özellikleri

### III. Dış Çevre ve Sistem Sınırları

#### Sistem Sınırları





## Sistem Yaklaşımı

### Sistem Yaklaşımının Özellikleri

#### IV. Entropi ve Negatif Entropi ve Sinerji

- **Entropi:** Sistemin kendi kendini yok etme eğilimidir.
- **Negatif Entropi:** Sistemde entropinin etkilerinin azaltılması ya da ortadan kaldırılmasıdır. Sistemin hayatta kalmayı başarabilmesidir.
- **Sinerji:** Bir bütünün kendisini oluşturan parçaların toplamından daha fazla ve anlamlı bir değer yaratmasıdır.

## Durumsallık Yaklaşımı

**Modern Yönetim Kuramları**



**Durumsallık Yaklaşımı**

**Her koşulda geçerli en iyi tek bir örgüt yapısı olmadığını kabul eder.**

## Durumsallık Yaklaşımı

Modern Yönetim Kuramları

**Durumsallık Yaklaşımı**

İşletmenin yapacağı iç ve dış analizler sonucu kendisine en uygun örgütsel yapı ve yönetim tarzını belirlemelidir.

Bağımlı değişken olan örgüt yapısı, bağımsız değişkenler olan iç ve dış koşullar göre farklılık gösterir.

## Durumsallık Yaklaşımı

Modern Yönetim Kuramları

**Durumsallık Yaklaşımı**

İşletmenin içinde bulunduğu durum/koşulların özelliğine göre duruma uygun örgüt yapısı ve yönetim tarzı geliştirilmelidir.

İşletmeyi etkileyen koşullar, diğer bir ifadeyle parametrelerden (sistemin yapısını ve işleyişini etkileyen sistemin sınırları dışında olan faktörler)

**ÇEVRE ve TEKNOLOJİ** üzerinde durulmuştur.

## Durumsallık Yaklaşımı

### Örgüt ve Çevre İlişkisi

- **Burns ve Stalker'ın Araştırması**
- Lawrence ve Lorsch'un Araştırması
- Emery ve Trist'in Çalışması
- Duncan'ın Araştırması

## Durumsallık Yaklaşımı

### Örgüt ve Çevre İlişkisi

- **Burns ve Stalker'ın Araştırması**

**AMACI:** Örgütün iç çevresinin dış çevreden nasıl etkilendiğini belirlemektir.

**Çevrenin** durağanlığına ve değişkenliğine bağlı olarak

- **Mekanik Örgüt**
- **Organik Örgüt**

olmak üzere iki örgüt yapısı tanımlamıştır.

## Durumsallık Yaklaşımı

### Örgüt ve Çevre İlişkisi

- **Burns ve Stalker'ın Araştırması**

**Mekanik Örgüt Yapısı (Çevre durağan)**

- Bireysel uzmanlaşmaya dayalı
- Kontrol ve Karar verme yetkisi merkezde
- İletişim dikey ve formal
- Yüksek düzeyde standartlaşma/formalleşme
- Kural ve prosedürler yazılı
- Dar kontrol alanı
- Biçimsel olmayan yapının varlığını kabul etmeyen örgütlerdir.

## Durumsallık Yaklaşımı

### Örgüt ve Çevre İlişkisi

- Burns ve Stalker'ın Araştırması

**Organik Örgüt Yapısı (Çevre değişken)**

- Kurallar ve prosedürler genellikle yazılı değil, yazılı olsa bile yaptırım yok
- Yetki hiyerarşisi çok kesin olarak belirlenmemiş
- Görev ve sorumlulukların dağılımında biçimsel olmayan bir yapı
- Takım çalışmasına dayalı
- Yaratıcılığa olanak tanıyan değişime ve yeniliğe açık
- İletişim yatay ekseninde emir-komuta zincirine bağlı değil, bilgi alışverişi var
- Kontrol ve karar verme yetkisi ademi-merkezi



## Durumsallık Yaklaşımı

### Örgüt ve Teknoloji İlişkisi

- **Woodward'ın Araştırması**
- Aston Grubu Araştırması
- Thompson'ın Araştırması
- Perrow'un Çalışması
- Trist-Bamforth'un Araştırması

## Durumsallık Yaklaşımı

### Örgüt ve Teknoloji İlişkisi

- **Woodward'ın Araştırması**

**AMACI:** İşletmenin performans düzeyi ile Klasik dönem değişkenleri olan

yönetim kademelerinin sayısı

kontrol alanı

merkeziyetçilik derecesi

yönetim şekli

ile ilgili ilişkiyi tespit etmektir .

**Ancak işletmenin başarı durumu ile organizasyon yapıları arasında**

**düzenli bir ilişki bulunamamıştır.**

## Durumsallık Yaklaşımı

### Örgüt ve Teknoloji İlişkisi

- **Woodward'ın Araştırması**

**Woodward'a** göre, bir örgütü etkileyen değişken üretimde kullandığı **teknolojidir.**

Sonuç olarak **3 farklı üretim şekli ve kullanılan teknoloji türü** tespit edilmiştir

## Durumsallık Yaklaşımı

### Örgüt ve Teknoloji İlişkisi

- **Woodward'ın Araştırması**

**Üç farklı üretim şekli ve kullanılan teknoloji türü**

- 1. Birim Üretim (kullanılan teknoloji en az karmaşıklığa sahip)**
- 2. Kitle Üretim (kullanılan teknoloji basitten daha karmaşıklığa sahip)**
- 3. Süreç Üretim (kullanılan teknoloji en karmaşık teknoloji seviyesine sahip)**

## Durumsallık Yaklaşımı

### Örgüt ve Teknoloji İlişkisi

- **Woodward'ın Araştırması**

Üç farklı üretim şekli ve kullanılan teknoloji türü

1. **Birim Üretim** (Neo-Klasik örgüt yapısı ve insan ilişkilerine yönelik ilkeler)
2. **Kitle Üretim** (Klasik örgüt biçimi ve yönetim ilkeleri)
3. **Süreç Üretim** (Neo-Klasik örgüt yapısı ve insan ilişkilerine yönelik ilkeleri kullanmalarını önermiş.)

## Durumsallık Yaklaşımı

### Örgüt ve Teknoloji İlişkisi

- **Woodward'ın Araştırması**

Üç farklı üretim şekli ve kullanılan teknoloji türü

1. **Birim Üretim** ( verimlilik düzeyi en yüksek örgüt organik örgüt yapısı)
2. **Kitle Üretim** (verimlilik düzeyi en yüksek örgüt mekanik örgüt yapısı )
3. **Süreç Üretim** (verimlilik düzeyi en yüksek örgüt organik örgüt yapısı)