



YÖNETİM VE ORGANİZASYON

DR. ÖĞR. ÜYESİ GÖZDE MERT

gozde.mert@nisantasi.edu.tr



YÖNETİM VE ORGANİZASYON

1. Yönetim Kavramı
2. Yönetim Teorisinin Gelişimi
 - 2.1. Çağdaş Yönetim Öncesi (1880 Öncesi)
 - 2.2. Çağdaş Yönetim Dönemi (1880/...)
 - 2.2.1. Klasik Yönetim Teorisi
 - 2.2.1.1. Bilimsel Yönetim Dönemi
 - 2.2.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Henri Fayol
 - 2.2.1.3. Bürokrasi Teorisi ve Weber
 - 2.3. Beşeri İlişkiler Dönemi



YÖNETİM VE ORGANİZASYON

2.4. Modern Yönetim Teorisi

2.4.1. Sistem Yaklaşımı

2.4.2. İstisnalarla Yönetim

2.4.3. Amaçlara Göre Yönetim

2.4.4. Durumsallık Yaklaşımı

2.4.5. Yöneylem Araştırması

3. Yönetim Faaliyetinin Özellikleri

4. Yeşil Yönetim



1. YÖNETİM KAVRAMI

Yönetim kavramı bir asırdan daha uzun bir süredir geliştirilmekte olan bir kavramdır. Ekonomik bir amaca dayalı olarak kurulan işletmelerin parasal, mekanik ve işgücünden meydana gelen kaynakların en uygun (optimal) biçimde sevk ve idare edilmesini içermektedir.

Yönetim; işletmenin amaçlarına ulaşmak için, sahip olduğu işgücü, makine, sermaye, bilgi gibi kaynak ve yeteneklerin koordinasyonudur. İşletmenin kaynaklarını planlama, örgütleme, yöneltme, denetleme ve iyileştirme faaliyetleridir. İnsanlara iş yaptırma sanatıdır. İşi insanlar aracılığı ile yaptırma sanatı ve bilimidir.



2. YÖNETİM TEORİSİNİN GELİŞİMİ

Özellikle 18. yüzyılda işletmelerin büyümesi sonucunda yeni durumlar kendisini göstermiştir.

Tarihi gelişme ile beraber işletme yönetimine yaklaşım farklılaşmaya başlamıştır.

Yönetimin incelenmesi uygarlık kadar eskidir.



2.1. ÇAĞDAŞ YÖNETİM ÖNCESİ

Bu dönem, insanların işbirliği çabaları ile başlayıp, bilimsel olarak incelenmeye başlandığı 1880 yılına kadar devam etmektedir.

Çağdaş yönetim öncesi dönemde işçiler, hemen hemen tamamen kendi nezaretçilerinin hükmü altında bulunmakta ve sosyal kast sistemine dayalı otokratik bir ilişki içinde bulunmaktaydılar.

Eski Mısır Piramitleri bu dönemde yapıldılar. İşlerin insanlar tarafından yapılmasında kırbaç, demir güle ve zincir etkili araçlar durumdaydı. Roma İmparatorluğu toplumlarında, Roma kentlisi olmak, yöneticileri diğer insanlardan ayırmıştı. Roma Lejyonu gibi, Roma Orduları da iktidarda bulunanların arzularını yerine getirmekte etkili oluyorlardı.



2.1. ÇAĞDAŞ YÖNETİM ÖNCESİ

Bu dönemde, yönetim kavramlarını içeren örgütlenmiş bir bütünü incelemeye ihtiyaç duyulmamıştı.

Herhangi bir kimse yalnız yetkili bir pozisyona sahip olma gereğini duyardı ve yetki ise bu dönemin sosyal ve ekonomik sistemlerinde kuvvet ve kontrol olarak kabul edilirdi. İnsanların kaderlerine boyun eğmekten başka çareleri yoktu.

Onlar hayatta buldukları yerler için dünyaya gelmiş, bundan başka hiçbir şey bilmez, hayatlarının devamından başka hiçbir şeyle ilgilenmezlerdi. Bir başarının sağlanması yıllar alırdı.



2.1. ÇAĞDAŞ YÖNETİM ÖNCESİ

Bu dönemde, aynı işleri yapan sanatkarlar loncaları oluşturdular. Loncalar, modern esnaf ve sanatkar birliklerinin öncüleri oluyorlardı. Buna rağmen, bunlara içinde yer aldıkları sosyal sistem içinde gerekli önem verilmiyordu. Loncaların etkileri, yaşam için çok acı çektikleri köylerin dışına taşamazdı. Onlar, sadece yaşam için mücadele ederlerdi.

İnsanlar içinde yaşadıkları bu durumların dışında bir düşünüşe bağlayınca, iletişim ve üretimde sağladıkları günlük gelişmeleri görünce ümitlendiler ve etkili bir yönetim ihtiyacını o zaman anladılar. Bu, daha iyi bir yönetim için yapılan araştırma, keşfedilen Yeni Dünya'ya (Amerika Kıtası) yerleştikten sonra başladı ve artık karanlık çağlar geride kaldı.



2.1. ÇAĞDAŞ YÖNETİM ÖNCESİ

Bu dönem, kardeşlik, özgürlük ve eşitlik için mücadele eden ve politikada ihtilali, entelektüel düşüncede ışığı, sanatta rönesansı çağırmakla tanınan iki Fransız düşünürü Voltaire ve Rousseau tarafından sona erdirildi. Amerikalı Franklin de «temsilsiz vergileme» üzerine yazılar yazıyordu.

Politik partiler (Roma Senatosu), askeri birlikler (Napolyon'un ordusu), kilise hiyerarşileri (Roma Katolik Kilisesi) vb. örgütlerle bu dönemin diğer örgütleri yönetim kavramının gelişmesine az katkı yapmışlardı.

Söz konusu bu örgütler, esasında bazı yönetim fonksiyonlarını uyguladılar. Günümüzde var olan belli başlı ilkelerin temelini attılar. Ancak bu dönemde birbiri ile uyum sağlayan yönetim düşüncesinde bir bütünlük oluşmadı.

Kuvvet ve yetkinin duygusuz uygulanışı bu dönemin yönetim ve örgüt düşüncesini oluşturmaktaydı.



2.2. ÇAĞDAŞ YÖNETİM DÖNEMİ

Çağdaş Yönetim Dönemi, 1880'li yıllardan başlayıp günümüze kadar devam eder. Sanayi devriminin başlangıcıyla ortaya çıkmıştır.

Bu dönem içinde Klasik, Neo-Klasik, Modern ve Neo-Modern teori yer almaktadır.



2.2.1.1. BİLİMSEL YÖNETİM DÖNEMİ (1880-1930)

Klasik Teori içinde yer alan Bilimsel Yönetim Dönemi 1880 ile 1930 yılları arasını kapsamaktadır.

Endüstri devrimi ile İngiltere’de başlamasına rağmen, Amerika’da çok daha hızlı bir gelişme kaydetmiştir. Bu nedenle bilimsel yönetim teorisini ortaya atan düşünürler genellikle Amerikalılardır.

Bunların fikir ve düşünceleri bilimsel yönetim hareketinin babası Frederick Winslow Taylor kabul edilmektedir.

Bilimsel yönetimin bir diğer adı da «Taylor Yaklaşımı»dır.



2.2.1.1. BİLİMSEL YÖNETİM DÖNEMİ (1880-1930)

Frederick Winslow Taylor

Bilimsel yönetim, üretimi artırabilmek için ortaya çıkmıştır. 20. yy.ın başlarında Amerika'da yeterli iş bilgisine sahip işçi sayısı oldukça azdı. Üretimi artırabilmek için işçilerin verimliliğini yükseltmek gerekiyordu. İşin bazı bölümlerini çıkardıktan sonra işi bütünleştirmek gerekiyordu. Görevlerin belli bir sırası olmalıydı. Bir işi en iyi yapmanın bir tek yolu vardı.

Taylor da bilimsel yönetimi oluşturacak prensipleri yavaş yavaş ortaya koymaya başladı. Edindiği fikir ve tecrübelerini Çelik fabrikalarında geliştirdi. Çelik fabrikasında, yönetim sistemini üretim hakkında zaman etüdü üzerine dayandırdı. Alışlagelmiş yöntemler kullanan çelik işçilerinin işler üzerine ne kadar zaman harcadıklarını analiz etti. Zaman etüdü çalışmalarıyla bir işçinin en iyi işi, en kısa zamanda nasıl yapılabileceğini belirledi. Eldeki mevcut araçlarla ne kadar işçiye ihtiyaç duyulduğunu araştırdı.



2.2.1.1. BİLİMSEL YÖNETİM DÖNEMİ (1880-1930)

Frederick Winslow Taylor

Taylor, fabrikada değişik problemlerle karşılaştı. İşçiler hızlı çalışırlarsa iş çabuk biteceğinden daha az para alacaklarına inanıyorlardı. Bu korkularını yenmek için Taylor, onlara diğerlerine göre daha çok ücret verdi. Bu ücret artışı, artan üretimden karşılanacaktı. Buna «ayrıcalıklı oran sistemi» ismini verdi. Böylece işçiler, üretimdeki artışın kendi ücretlerine de yansıtacağını gördüler.

Taylor, danışmanlık verdiği diğer çelik fabrikalarında da işletmeyi daha verimli bir hale getirmek için çalıştı. Fabrikalarda, Taylor'a işçilerin yavaş çalışmaya alıştıkları ve hızlı çalışmaya istekli olmadıkları söylendi. Ortak çalışma etüdü, çalışma saatlerinin düzenlenmesi ve dinlenme zamanlarının artırılmasıyla üretim kişi başına 48 tona çıkabilirdi. Taylor, günlük üretim standardını belirledi ve bu standarda ulaşan işçiye günlük 1,85 dolar vereceğini söyledi.



2.2.1.1. BİLİMSEL YÖNETİM DÖNEMİ (1880-1930)

Frederick Winslow Taylor

İşçiler Taylor'un çalışma yöntemine uyum sağlamaya başladılar. Taylor'un metodunun üretimi ve ücretleri artırmasına rağmen işçiler ve sendikalar karşısında yer almaya başladılar.

Hızlı ve çok çalışmanın işi çabuk bitireceği ve sonuçta da işsiz kalınacağından korkuluyordu.

Bunun üzerine Taylor, fikirlerini «Atölye Yönetimi» ve «Bilimsel Yönetimin Esasları» isimli kitaplarında açıkladı.



2.2.1.1. BİLİMSEL YÖNETİM DÖNEMİ (1880-1930)

Frederick Winslow Taylor

Bu fikirler 4 temel prensibe dayanıyordu.

- Gerçek bir yönetim biliminin geliştirilmesiyle her işin en iyi nasıl yapılacağına belirlenmesi
- İşçilerin bilimsel yolla seçilmesi ve sonuçta hangi işçinin, hangi işi daha iyi yapacağına belirlenmesi
- Çalışanların bilimsel eğitimi ve geliştirilmesi
- Yönetimle çalışanlar arasında dostça işbirliğinin kurulması

Taylor'un prensiplerinin başarıya ulaşabilmesi için, işçilerin ve yöneticilerin fikirlerinde köklü bir değişikliğe ihtiyaç vardı. Karı düşünmekten çok, üretimi artırmak amaçlanmalıydı. Böyle yapmakla kar zaten artacaktı. Neticede üretimin artmasıyla işletme geliri ve işçi ücretleri de artacaktı.



2.2.1.1. BİLİMSEL YÖNETİM DÖNEMİ (1880-1930)

Bilimsel Yönetimin Yararları:

- İnsanların takım halinde çalışması, iş verimliliğini artırmaktadır.
- Bilimsel eğitim ve personel seçimi ise işçilerin etkinliğini artırır.
- Bilimsel yönetimin iş düzenine en büyük katkısı, o işin en iyi şekilde nasıl yapılabileceğini göstermesidir.
- Bilimsel yönetim işletmecilerin problemlerini rasyonel bir yaklaşımla çözmekle birlikte, yönetimin uzmanlaşmasını da sağlar.



2.2.1.1. BİLİMSEL YÖNETİM DÖNEMİ (1880-1930)

Bilimsel Yönetimin Eksiklikleri:

- **Pratikte zihinsel devrim daha az gelişir. Bundan dolayı, yeni teknik ve teknolojiler uygulanırken Taylor'un felsefesi uygulanamaz.**
- **Üretimin artmasının işten çıkarmaya sebep olduğu inancı işçilerin yavaş çalışmasına neden olmuştur.**
- **Günümüz için geçerli olan yüksek maaş ve iyi çalışma şartları, işletmecilerin artan işletme karını gönüllü olarak dağıtmasından kaynaklanmamaktadır. Sorunların ortaya çıkışı sendikacılığı geliştirmiş ve bu da işçi haklarının daha iyiye gitmesini sağlamıştır. İşçi ve işverenin araları bu nedenle gergindir.**



2.2.1. BİLİMSEL YÖNETİM DÖNEMİ (1880-1930)

Bilimsel Yönetimin Eksiklikleri:

- İnsan davranışlarının popüler modelinin oluşması rasyonel ve maddiyatçı bir düşünce sistemini ortaya çıkardı. Bu da işçilerin ekonomik ve fiziksel ihtiyaçlarını karşılamak demektir. Taylor ve onu izleyenler işçilerin sosyal ihtiyaçlarının farkına varamamışlar ve buradan doğacak sonuçları araştırmamışlardı. Onlar sadece karlılığın artırılması için nelerin yapılması gerektiği konusunda araştırma yapmışlardı. İşçiler kendilerinin önemli bir kişi olarak sayılmasını isterler. Ekonomik refah, onlar için her şey değildir.
- Bilimsel yönetim, iş tatmini için insan isteklerini gözardı etmiştir. Bilimsel yönetimin yaygınlaşmasıyla, işçilerin eğitim sorunu ortaya çıkmıştır. İşçiler işi beğenmediklerinde işten çıkmayı, ücret artışına tercih etmişlerdir. Sonuç olarak, bilimsel yönetim modeli işçilerin daha fazla ücret alması ile ilgilenmiştir.



2.2.1.2. YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI VE HENRI FAYOL

Yönetim süreci yaklaşımının fikir babası Fransız Henri Fayol'dur.

Fayol, yönetime Taylor'un bakış açısından bakmamış, ABD dışında bu fikir akımının önderliğini yapmıştır. Fayol, üst yönetim bilimini geliştirmeye çaba sarfetmiş ve yönetime yukarıdan bakmıştır.

Geliştirdiği ilkeler günümüzde, planlama ve organizasyon yapıları için geniş ölçüde kullanılmaktadır. Bunlardan en çok kullanılanı yönetim ve emir birliği ilkeleridir.

Fayol yönetimin tanımını, yönetim fonksiyonlarına dayandırarak yapmış ve yönetimi; «... ileriye görmek, örgütlemek, kumanda etmek, koordinasyon sağlamak ve kontrol etmek» şeklinde tanımlamıştır.



2.2.1.2. YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI VE HENRI FAYOL

- İleriyi görmenin; geleceği tahmin ederek, buna göre bir çalışma programı hazırlamayı,
- Örgütlenmenin; kuruluşun maddi ve insanla ilgili yapısını oluşturmayı,
- Kumanda etmenin; personelin çalışmalarında devamlılık sağlamayı,
- Koordinasyonun; bütün faaliyet ve çabaları birleştirmeyi ve ahenkleştirmeyi,
- Kontrolün; her şeyin belirlenmiş kurallara ve verilen emirlere uygun bir şekilde yapılıp yapılmadığını belirlemeyi ifade etmektedir.



2.2.1.2. YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI VE HENRI FAYOL

Fayol yönetim faaliyetlerini 6 kısma ayırmıştır:

1. Teknik Faaliyetler: Üretim, imalat
2. Ticari Faaliyetler: Satınalma, satma, değiştirme
3. Finansman Faaliyetleri: Sermaye araştırılması, sağlanması
4. Emniyet Faaliyetleri: Personelin ve malların korunması
5. Muhasebe Faaliyetleri: Bilanço, maliyetler, senetler
6. Yönetim Faaliyetleri: Planlama (öngörü, tahmin), organizasyon, emir-kumanda, koordinasyon, denetim

Fayol, bir işletmenin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için 6 fonksiyonun da başarılı bir şekilde yürütülmesinin gerekli olduğuna inanmaktadır. Bunlardan herhangi birisi ihmal edildiğinde, işletme başarılı olamaz.



2.2.1.2. YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI VE HENRI FAYOL

i. Öngörü (Tahmin, Planlama):

Fayol'un yönetim fonksiyonlarından birincisi «tahmin»dir. Bu fonksiyona günümüzde «planlama» denmektedir. Fayol, yönetimin esas itibariyle «ileriye görmek ve ileriye bakmak» anlamında olduğu, bunun için ileriye tahmin faktörünün büyük bir önem taşıdığını ifade etmektedir.

Fayol, planlama sürecinde çeşitli bölüm ve kademelerin, planların hazırlanmasına katılmaları zorunluluğuna değinmiştir. Katılmanın yararlarını da iki noktada toplamıştır. Planlamaya katılma;

- Hiçbir kaynağın ihmal edilmemesini
- Planlamaya karşı yönetsel ilginin artmasını temin eder.



2.2.1.2. YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI VE HENRI FAYOL

i. Öngörü (Tahmin, Planlama):

Fayol'a göre, alt kademelerde planlamaya öncem verilmesi, planların uygulananın alt kademeler olması bakımından zorunludur. Planlama faaliyetlerinin yeterli olması için Fayol;

- planlar arasında birlik,
- planların devamlılığı,
- planların esnekliği ve
- planların doğruluğu

Şartlarının yerine getirilmesinin gerekli olduğunu belirtmiştir.



2.2.1.2. YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI VE HENRI FAYOL

ii. Örgütlenme (Organize Etme):

Fayol'a göre örgütlenme, faaliyet ve ilişkilerin düzenlenmesi ve personelin tedarik, değerlendirme ve eğitime ilişkin konuları kapsar. Ancak, sonraları bu faaliyetler ayrı bir yönetim fonksiyonunun oluşturmuştur.

Fayol örgütlemeyi, işletmenin fonksiyon görebilmesi için faydalı olan her şeyi yapmak şeklinde bir faaliyet olarak nitelendirmiş, yönetimin görevinin, maddi ve beşeri örgütün, işletmenin amaç, kaynak ve ihtiyaçları ile uyum halinde olmasını temin etmek olduğunu ifade etmiştir.



2.2.1.2. YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI VE HENRI FAYOL

ii. Örgütleme (Organize Etme):

Fayol'a göre örgütlemeye ilişkin yönetim görevleri şunlardır:

- İş programlarının hazırlanması ve takibi,
- Sosyal örgüt ile maddi teknik örgütün kuruluşun amaçları ve gereksinimlerine uygun olmasını temin etmek,
- İş ve çabaları ahenkleştirmek,
- Açık ve kesin kararlar alınmasını temin etmek,
- Her işin başına ehliyetli kişileri getirmek,
- Yetkileri açık olarak belirlemek,
- Girişim fikrini ve sorumluluk duygusunu teşvik etmek,
- İşin karşılığını hakkaniyet ölçüleri içinde vermek,
- Disiplin sağlamak,
- Özel çıkarların, grup çıkarlarına bağlı kalmasını sağlamak,
- Kumanda birliğine özen göstermek.



2.2.1.2. YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI VE HENRI FAYOL

ii. Örgütlenme (Organize Etme):

Fayol, dar bir «yönetim alanı» taraftarıdır. Yani yöneticiye bağlı olan ast sayısının az olmasını tavsiye eder. Yönetim alanına ilişkin modeli işçi seviyesinde 1/15, nezaret seviyesinde $\frac{1}{4}$ 'tür. Bu oranlara göre, 60 işçi için 4 nezaretçi ve 1 yöneticiye ihtiyaç vardır.

Fayol, genellikle bir yöneticiye bağlı ast sayısının 6'dan az olmasını tavsiye etmiştir. Ancak, ustabaşı seviyesinde işlerin basit olması durumunda, bu sayının 20 ile 30 arasında olabileceği kabul edilmiştir.



2.2.1.2. YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI VE HENRI FAYOL

iii. Kumanda (Yürütme):

Fayol, kumanda fonksiyonunun yöneticilerin kendi kısmını oluşturan personelin tümünden, işletmenin çıkarına en yüksek fayda ve hizmet sağlamalarını ifade ettiğini belirtmiştir.

Kumanda fonksiyonunun, kısmen bazı kişisel özelliklere, kısmen de genel yönetim bilgisine dayandığını belirtmiştir.

Kumanda fonksiyonu, işletmede en önemli görevdir. Daha önceden öngörülen, organize edilen faaliyetlerin yürürlüğe konmasıdır. Yürütmede ayrıntıya girilir. Hatalar ortaya çıkar.



2.2.1.2. YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI VE HENRI FAYOL

iii. Kumanda (Yürütme):

Kumanda kademesinde bulunan bir yönetici;

- Astlarını tanımalı, onlar hakkında bilgi sahibi olmalıdır.
- İşletmeyi personele karşı bağlayan anlaşmaları bilmelidir.
- Personele tutum ve davranışlarıyla örnek olmalıdır.
- Astlarını düzenli bir şekilde denetlemelidir.
- Yardımcıları ile toplantılar düzenlemelidir.
- İşin ayrıntısıyla ilgilenmemelidir.
- Personelde çalışma, girişim ve bağlılık fikrinin hakim olmasına çaba sarfetmelidir.
- Ehliyetsiz personeli işten uzaklaştırmada tereddüt etmemelidir.



2.2.1.2. YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI VE HENRI FAYOL

iv. Koordinasyon:

Fayol koordinasyonun, kurumun iyi işlemlerini kolaylaştırarak başarılı olmasını temin edecek şekilde tüm faaliyetleri ahenkleştirmesini ifade ettiğini belirtmiştir.

Koordinasyonda yapılacak hatalar, işin gecikmesine sebep olarak maliyetlerin artmasına neden olur.



2.2.1.2. YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI VE HENRI FAYOL

v. Kontrol:

Fayol kontrol fonksiyonunu, bir işletmede «her şeyin yapılan programa, verilen emirlere, kabul edilen ilkelere uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini belirlemek» şeklinde tanımlamıştır.

Kontrolün amacını ise, meydana gelen hata ve yanlışları belirleyip, düzeltmek, tekrarını önlemek biçiminde ifade etmiştir.



2.2.1.3. BÜROKRASI TEORİSİ VE WEBER

Weber, bürokrasinin 5 önemli özelliğine dikkat çeker:

- 1) **İleri Bir İşbölümü:** Uzmanlaşmayı öngörür. Maliyetler düşer, verimlilik artar.
- 2) **Otoritenin Merkezileşmesi:** Organizasyonun emir ve komutaya dayanan dikey hiyerarşik yapısı içinde her üst otorite kademesinin astları üstünde artan biçimde bir kontrol imkanı ile donatılması anlamındadır.
- 3) **Rasyonel Bir Personel Yönetimi Programı:** Bürokraside işe alınacak kişi ile iş arasında tam bir uygunluk temin edilmesine çalışılır. İşe göre kişi alınır.
- 4) **Bürokratik Kaide ve Kurallar:** Weber'e göre bürokrasiler açıkça belirlenmiş politika, kaide ve kurallara sahiptir. Kurallar herkese eşit şekilde uygulanmalıdır.
- 5) **Kayıt ve Ayrıntılı Bir Dosyalama Sistemi:** Kurumun yaptığı bütün faaliyetler kayıt altında tutulmalıdır. Gerektiğinde bu arşivler kullanılır.



2.3. BEŞERİ İLİŞKİLER DÖNEMİ (NEO-KLASİK DÖNEM)

1930 yıllarında yönetimde «insan ilişkileri» adı altında yeni bir yaklaşım oluşmaya başlamıştır. Neo-klasik yönetim düşüncesi esas itibariyle klasik yönetim düşüncesinin kavram ve ilkelerine dayanır. Ancak, neo-klasik düşüncede bu kavram ve ilkeler insan ilişkileri (beşeri ilişkiler) yaklaşımının da etkisiyle yumuşatılmış ve geliştirilmiştir.

Neo-klasik dönem, insan faktörünü inceleme konusu yapar. İnsan faktörünün tatmini üzerinde durulmuştur.

Beşeri İlişkiler Hareketinin gelişmesi 1924-1932 yılları arasında gerçekleştirilmiş bulunan Hawthorne deneyleri arasında başlatılmıştır. Bu hareketin 3 unsuru, bu çalışmalar sonucu belirlenmişti.



2.3. BEŞERİ İLİŞKİLER DÖNEMİ (NEO-KLASİK DÖNEM)

Bu unsurlar şunlardı:

- Kişinin duyguları ve işe uyumu,
- Ait olduğu iş grubu tarafından kabul edilmesi
- Karar alma faaliyetine katılması

Bunlar «ekonomik insan» esasına dayalı motivasyonu benimseyen klasik teoriden farklı olan değerlerdi.

Beşeri İlişkiler Hareketi, teorik analizlere ilişkin olarak iki yeni hususu ortaya atmıştı. Kişi ve kişinin ait olduğu çalışma grubu. Bunun aksine klasik teori tüm işletmeyi ve örgütü veya işin kendisini analiz birimleri olarak ele almaktadır.



2.4. MODERN YÖNETİM TEORİSİ (1950'DEN SONRASI)

1950'li yılların sonlarından itibaren, endüstride beşeri ilişkiler yaklaşımının yeterli verimlilik sağlamakta başarısız olduğunu belirten yazarlar, gerek bilimsel yönetim gerekse beşeri ilişkiler akımının tavsiyelerine tereddütle bakarak, araştırmalarına yeniden yön vermeye başlamışlardır.



2.4.1. SİSTEM YAKLAŞIMI

Sistem Yaklaşımı veya Sistem Teorisi tek başına yeni bir bilimsel disiplin olmaktan çok belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir düşünce tarzı, bir bakış açısı, bir metot, bir yaklaşımdır.

Sistemi,

- a) Belirli parçalardan (alt birimlerden, alt sistemlerden) oluşan,**
- b) Bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan,**
- c) Bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan, bir bütün olarak tanımlamak mümkündür.**



2.4.1. SİSTEM YAKLAŞIMI

Sistem yaklaşımı, yönetim olaylarını tek tek incelemek kadar, bu olaylar arasındaki ilişkilerin ve karşılıklı etkileşimin incelenmesinin önemini vurgulamıştır.

Eğer sistem ile sistemin faaliyette bulunduğu çevre arasında enerji, bilgi ve materyal alışverişi varsa, bu tür sistemler açık sistem; yoksa kapalı sistem olarak adlandırılır.

Eğer bir organizasyon incelenirken, sadece bu organizasyonun yapı ve fonksiyonlarından söz ediliyor, fakat dış çevreden söz edilmiyorsa, organizasyonla ilgili konulara kapalı bir sistem açısından bakılıyor demektir.



2.4.1. SİSTEM YAKLAŞIMI

Entropi, sistemin bozulma eğilimidir. Faaliyetlerin bozulması, dengenin bozulması, karışıklık ve aksaklıkların ortaya çıkması sonunda sistemin faaliyetlerinin durması yönünde bir eğilim olabilir. Bu eğilimi ifade eden kavrama entropi denir.

Kapalı sistemlerde entropi daha kuvvetlidir ve belirli bir süre sonunda sistemi tamamen durduran en önemli unsurdur.

Oysa açık sistemler, dinamik denge veya dengeli durum adı verilen bir şekilde faaliyetlerini sürdürürler. Yani açık sistemler çevrelerinden aldıkları bilgi, enerji ve malzeme ile entropiyi durdurarak onun etkilerini negatif duruma getirebilirler.

Açık sistemlerin dışarıdan aldığı yardımla bünyesindeki karmaşıklık ve bozukluk eğilimini yani entropinin neticelerini ortadan kaldırmasına negatif entropi denir.



2.4.1. SİSTEM YAKLAŞIMI

Yönetimde sistem yaklaşımını gerektiren 2 neden şunlardır:

1. **Örgüt yapılarının giderek karmaşık hale gelmesi, ilk nedendir. Bu karmaşıklığa;**
 - Teknolojik gelişmeler,
 - Örgüt ile çevre arasında artan ilişkiler
 - Ürün çeşitliliği ve ürün pazar ömürlerinin kısalması neden olmaktadır.
2. **Yönetim alanındaki yeni gelişmeler:**
 - Bilgi-geri besleme teorisi
 - Geliştirilmiş karar verme süreci,
 - Yönetim bilimi tekniklerindeki gelişmeler,
 - Elektronik bilgi işlem makinaları.



2.4.2. İSTİSNALARLA YÖNETİM

Teknolojik gelişmeler ve firmalar arası rekabet modern yöneticinin kontrol etmek zorunda olduğu faaliyet sayısını arttırmıştır. Açık bir yönetim kavramı ve yönetim planı belirlenmedikçe modern yönetici ayrıntılarla uğraşarak iş kapasitesinin üzerine çıkmak durumunda kalacaktır, bu nedenlerden dolayı modern yönetici sadece istisnai durumlarda karar vermelidir.

Yönetim sistemi o kadar basitleştirilmelidir ki yönetici sadece araya girmesi gerektiği zaman sorunlar üzerinde durmalı ve kendine bağlı yöneticiler tarafından çözümlenecek sorunlara vakit ayırmak durumunda kalmalıdır.

Bu organizasyon ; iş bölümü, sorumluluk ve yetki devri ile yaygın bir kontrol düzeni üzerine oturmuştur.



2.4.2. İSTİSNALARLA YÖNETİM

İstisnalarla Yönetimin Aşamaları:

1- Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi: Mevcut ve geçmiş faaliyetlerin değerlendirilmesinde kullanılacak standartların belirlenmesi gerekmektedir. Aksi halde olağanüstü durumların tespiti mümkün olmayacaktır.

2- Başarı Ölçülerinin Seçimi: Gerçekleşmelerle standartlar arasındaki uygunluğu araştırmak için hangi başarı ölçülerinin kullanılacağı belirlenmelidir.

3- Karar: Yapılacak işlerin genel amaçlarla ahenkleştirilmesi ve duruma göre;

- Faaliyet önceden belirlenmiş hedefle bağdaştırılacak.
- Amaç değişen şartlar karşısında yeniden gözden geçirilecek.
- Yeni imkanlardan yararlanmaya çalışılacak.



2.4.3. AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM

Sistemin esas amacı, işletmenin gelişebilmesi ve makul bir oranda kar elde edebilmesini mümkün kılabilmesidir. Bu amaca ulaşabilmek için yapılan çalışmalarda bir taraftan şirketin ihtiyaçları, diğer taraftan da yöneticilerin ihtiyaçlarını belirlemekte ve bu iki sınıf ihtiyaçlar birlikte düşünülmelidir.

Amaçlara göre yönetim, işletmelere şunları sağlar:

1. Yöneticiler ve yönetilenler arasında daha üst düzeyde anlayış ve haberleşmenin gelişebilmesini temin eder.
2. Yöneticiler için özel amaçların belirlenmesi ve bu amaçların gerçekleştirilmesinde yardımcı olabilmeleri konusunda yöneticileri teşvik etmesi bakımından daha olumlu bir önderlik sağlar.
3. Başarının hazzını duyabilmelerine imkan hazırlayarak çalışanları daha üstün bir başarı elde edebilmeleri konusunda teşvik eder.



2.4.3. AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM

Amaçlara göre yönetimin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için bazı şartların gerçekleştirilmesi gereklidir:

1. İşletmenin strateji ve taktik planlarının hazırlanması ve belirli aralarla gözden geçirilerek, gerekli olan değişikliklerin yapılması
2. İşletmenin genel amaçları doğrultusunda her yöneticinin erişmesi gerekli başarı ölçüsünün belirlenmesi
3. Her yöneticinin kendi bölümünün ve işletmenin temel amaçlarına erişebilmesi için gerçekleştireceği gelişme düzeyinin birlikte belirlenmesi
4. İşletmenin organizasyon yapısının ve haberleşme sisteminin belirlenen amaçlara ulaşılabilecek şekilde düzenlenmesi



2.4.3. AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM

Amaçlara göre yönetimin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için bazı şartların gerçekleştirilmesi gereklidir:

5. Amaçlara doğru elde edilen sonuçları görmek ve ölçmek için sistemli bir başarı kontrolü ve yöneticilerin gösterdikleri gelişmelerin gözden geçirilmesi
6. Yöneticilerin eksik yönlerini tamamlayıcı, başarılı yönlerini belirleyici, kendi kendilerini geliştirici ve sorumluluk yüklenme derecelerini yükseltmeye yarayıcı, yönetici geliştirme ve eğitim planlarının geliştirilmesi ve uygulanması
7. Yöneticilerin seçimi, işletme içi ilerleme imkanları ve mali yararları bakımından etkin bir uygulama ile onları işe özendirmede gelişmeler sağlamak.



2.4.4. DURUMSALLIK YAKLAŞIMI

Çağdaş anlamda yönetim ve organizasyon teorilerinin ulaştığı en son nokta durumsallık yaklaşımıdır.

Bu görüşe göre, her yerde ve her zaman işletmeciler için geçerli olabilecek bir yönetim ve örgüt yaklaşımı yerine, her işletmenin kendi yapısına, içinde bulunduğu duruma ve çevre şartlarına en uygun modeli uygulamak gerekir.

Her yer ve koşulda geçerli tek bir en iyi organizasyon yapısı yoktur. Örgütün içinde bulunduğu durum ve çevre şartlarının iyi değerlendirilmesi gerekir.



2.4.5. YÖNEYLEM ARAŞTIRMASI

Yöneylem Araştırması olarak adlandırılan bu yaklaşım, 1960 yıllarından itibaren tanınmaya başladı.

Yönetim tanımının olduğu her yerde işletme içindeki problemleri çözmeye en uygun bir matematiksel yöntemdir.

Yöneylem araştırması oldukça nicel bir yöntemdir. Sık sık karar vermek için matematik temele dayalı şekilde uygulanır. Ayrıca değişik konulardan uzmanlar da uygulamada kullanılır.



2.4.5. YÖNEYLEM ARAŞTIRMASI

Yöneylem araştırması, amaçlara ulaşmada etkinliği artırıcı karar alabilmek için uygulayıcılara nicel temeller verme ve problemleri tanımlamaya yöneltmiş kompleks organizasyonların bilimsel etüdüdür.

Yöneylem araştırması birçok araçtan oluşur:

1. Model Kurma: Model kurma, gerçek dünyayı bir formül veya model ile temsil etme yaklaşımıdır. Model, problemin etrafındaki özel şartların basite indirgenmesidir. Modeller yiyecek, içecek işletmelerinin birçok değişik konusunda da kullanılabilir. Açık bir uygulaması, bir ticari mutfak servis sisteminin kurulmasında, fizibilitenin yapılmasında olabilir.



2.4.5. YÖNEYLEM ARAŞTIRMASI

2. Oyun Teorisi: Yönetim tarafından bilinmeyen durumlarda maksimum kazanç ve en az zarar için strateji belirlemede kullanılan bir tekniktir.

3. Bekleme Hattı veya Kuyruk Teorisi: Kuyruk teorisi, kantitatif bir teknik olup, bekleme hattı teorisi olarak da isimlendirilir. En uygun hizmet imkanlarının sayısını belirlemede yararlanılır. Kuyruk teorisi, bekleme hatlarında ortaya çıkan ilişkileri belirtir. Bekleme hattındaki temel problem 2 çeşit maliyet toplamını minimum kılmaktır.

- Hizmetin yapılması amacıyla beklemenin maliyeti
- Hizmet üniteleri temin etmenin maliyeti

4. Doğrusal Programlama: Doğrusal programlamayı, yönetici sınırlı kaynakların en iyi kullanımını belirlemek için matematiksel bir yaklaşım olarak ele alır.



3. YÖNETİM FAALİYETİNİN ÖZELLİKLERİ

1. **Yönetim, bir grup faaliyetidir:** Yönetim süreci, ancak birden fazla insanın olduğu durumlarda meydana gelir.
2. **Yönetimin beşeri özelliği vardır:** Yönetim faaliyeti her şeyden önce insanlarla ilgilidir. İnsan, yönetim faaliyetinin temel ögesidir. Yönetimde, yöneten de yönetilen de insandır.
3. **Yönetim işbirliği ve uzmanlaşma faaliyetidir:** Birden fazla bireyin bir araya gelerek, bir grup oluşturacak şekilde çabalarını birleştirmeleri, diğer bir ifadeyle işbirliği yapmaları gereği yönetimin ortaya çıkmasında önemli rol oynar.
4. **Yönetim bir koordinasyon faaliyetidir:** Yönetimde işbirliği içinde olan bireylerin birbirleriyle sürtüşmeden çalışmaları gerekir. Faaliyetlerin başarılı sonuçlar oluşturması iyi bir koordinasyon sistemi kurmakla temin edilebilir.



3. YÖNETİM FAALİYETİNİN ÖZELLİKLERİ

- 5. Yönetim, bir yetki faaliyetidir:** İşletmede çalışan kişilerin hepsinin aynı yetkiye sahip olması durumunda işlerin başarılı bir şekilde sonuçlandırılması mümkün değildir. Bu nedenle işyerinde uyum ve düzenin sağlanması için yetki kullanılması zorunlu hale gelir. İki tür yetki vardır. Kanun ve yönetmeliklerden kaynaklanan yetkiye biçimsel yetki, bunun dışındaki yetkiye de biçimsel olmayan yetki denir.
- 6. Yönetim, rasyonel bir faaliyettir:** Sadece ekonomik değil, bütün beşeri faaliyetlerin esası rasyonellik, bir diğer ifadeyle belli bir amaca mümkün olduğunca az emek ve masrafla ulaşma veya belli araç ve imkanlarla mümkün olduğunca fazla elde etmek ilkesidir.



4. YEŞİL YÖNETİM

Çevreyle ilgili akımların gelişmesi 1970’li yıllara dayanmaktadır. Geçen yüzyılın ortalarında, çevre kavramı, sadece doğanın korunması anlamına gelmekteydi. Ancak 1970’li yıllardan günümüze kadar geçen süre içerisinde, çevre kavramı, sürekli artan bir bilinçlenme ile gelecek nesillere karşı öncelikli bir sorumluluk ve faaliyet alanı haline gelmiştir.

Yeşil yönetim felsefesi, çevreyle ilgili etkinlikleri, pazar payları ve yeşil ürün anlayışının ötesine geçiren ve «eco business», yani «ekolojik iş» anlayışı durumuna getiren yaklaşımdır.

Bu yaklaşıma göre işletme, kendini çevre alanında başlıca etkinliklerden sorumlu sayar ve bütçesinde çevre etkinliklerine bağımsız bir pay ayırır.



4. YEŞİL YÖNETİM

Yeşil yönetimin temel ilkeleri:

- Yenilebilir kaynakların kullanımını yaygınlaştırmak
- Çevreye duyarlı temiz teknolojilere yatırım yapmak
- Atıkları azaltmak
- Geri kazanım ve dönüşüm süreçlerini ve yöntemlerini geliştirmek
- Yeşil denetim
- Yeşil pazarlama
- Yeşil işyeri ve çalışma ortamı oluşturmak

The image features a dynamic, multi-colored smoke or ink background. The colors transition from blue on the left, through purple, magenta, red, orange, yellow, and green to dark green on the right. The smoke is wispy and ethereal, creating a sense of movement and depth. In the center, the word "TEŞEKKÜRLER" is written in a bold, white, sans-serif font. The text is slightly shadowed, making it stand out against the vibrant background.

TEŞEKKÜRLER