

Bilişim, İletişim, Reklam, İnternet ve Medya faaliyet alanlarında geleceğe dönük çözümler sunmak üzere, iş hayatında ulusal-uluslararası firma ve kademelerdeki uzun yılların deneyimine sahip girişimci profesyoneller tarafından kurulmuştur. Faaliyet alanlarının her birinin profesyonel birimler şeklinde yapılaştığı şirketimizde, yine faaliyetlerin her biri alanında uzman yöneticiler tarafından koordine edilmektedir.

Birim Bilgi ve İletişim Hizmetleri Ticaret A.Ş.
Şair Ahmet Kutsi Tecer Caddesi No:16/11 Merter / İstanbul
Tel: +90 212 555 66 50
info@birimas.com

www.birimas.com

Birim Yaklaşımı

İŞLETME YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ VE KÜRESELLEŞME



Bugünün iş dünyasının karşılaştığı rekabet türü ve boyutları son derece karmaşık olup, hızlı bir şekilde değişmektedir. Bununla birlikte, değişim süreci, makro ve mikro çerçevede önemli etkiler oluşturmakta, işletmelerin yapılarını ve ilişki biçimlerini yeniden tanımlamaktadır.

İşletmeler önce ayakta kalarak yaşamlarını devam ettirmeyi daha sonrada büyüyerek daha güçlü ve başarılı olmayı hedefleyen işletmeler için değişim, hayatta kalmanın ve başarmanın temel şartlarından birisi haline gelmiştir.

Gitgide işlerin daha çok uzmanlık gerektireceği, özellikle uzmanlık gerektiren işlerde çalışanların “freelance” (bağımsız) çalışmayı tercih ettiği bir küresel yapılanmaya doğru süratli bir gidiş vardır.

Yaşadığımız yüzyılda Küresel rekabet ortamı kendini iyice hissettirmekte, ekonomik, sosyal ve teknolojik alanda meydana gelen gelişmeler pazarların küreselleşmesine, uluslararası rekabetin şekilsel ve boyutsal olarak değişmesine yol açmıştır. Rekabet araçları bu ortamda tamamen değişmiş, geleneksel pazarlama şekilleri yerini “Yeni ticaret düzeni”ne bırakmıştır. Tamamen internet tabanlı bu yeni düzen küreselliği tetiklemekte ve daha hızla yayılmasına yol açmaktadır.

Yaşanan periyodik krizler, sürekli değişen yasalar, tüketici istek ve ihtiyaçlarındaki değişimler, işletmeleri “ayakta kalabilmek” için önlemler almaya itmiş ama başarılı bir “organizasyon modeli” ortaya atılmamıştır.

İşletme organizasyonunda Birim Yaklaşımı küreselleşmenin getirdiği olağanüstü şartlara en kısa sürede uyum sağlayabilme yeteneğinde işletmeleri oluşturabilmek amaçlı, ana stratejisi İşletme ömrünü sınırsızlaştırmak olan, minimalist, çevik, amaca yönelik, teknolojik ve sürekli öğrenen işletmelerde olması gereken yeni bir organizasyon modelidir.

Bu kitapta özellikle işletme bilimine yabancı olan kişiler için işletme organizasyon biliminin geçmişten bu güne kadar geçirdiği evrimini, eski yönetim teorilerini ve dönüm noktalarını da kısa kısa ele alarak BİRİM YAKLAŞIMI’nın temel öğelerini anlatmaya çalıştık.

Tüm detaylarıyla Birim Yaklaşımı Kitabı’nı çok yakında bilgilerinize sunmak için çalışmaya devam ediyoruz. Her şey Küreselleşme süratle çevremizi sarmaya devam ederken anlayabilmek, uygulayabilmek ve ayakta kalabilmek için.

Saygılarımla.

A. Kadir ÇAYLI

1. İşletme Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	1
1.1. İşletme Yönetimini Etkileyen Gelişmeler.....	1
1.1.1. Sanayi Devrimi.....	1
1.1.2. Bilgi Devrimi.....	2
1.1.3. Küreselleşme.....	2
1.2. Yönetim Kavramında Paradigmatik Değişim.....	3
1.2.1. Pozitivizm.....	3
1.2.2. Pozitivizm Ötesi Paradigmalar.....	3
1.3. Yönetim yaklaşımları.....	4
1.3.1. Klasik (Geleneksel) Yönetim Yaklaşımı.....	4
1.3.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı.....	4
1.3.1.2. Yönetimsel Teori.....	6
1.3.2. Neo-Klasik (Davranışsal) Yönetim Yaklaşımı.....	8
1.3.3. Modern Yönetim Teorisi.....	11
1.3.3.1. Sistem Yaklaşımı.....	11
1.3.3.2. Durumsallık Yaklaşımı.....	12
1.4. Örgüt Teorisinde Neo-Modern Ve Postmodern Yaklaşım....	13
1.4.1. Örgüt – Teknoloji İlişkisi.....	13
1.4.2. Örgüt – Çevre İlişkisi.....	15
1.4.3. Neo-Modern Sonrası Dönem.....	15
1.4.4. Post-Modern Yönetim Teorisi.....	15
1.4.4.1. Post-Modern Yönetim Teorisine Dayanan Farklı Yaklaşımlar.....	16
1.5. Kurumsallaşma Yaklaşımı.....	17
1.6. Yönetim/Organizasyon Alanında Yeni Gelişmeler.....	17

2. 1990'lar ve Sonrasında Yönetim Alanında Ortaya Çıkan Paradigmalar.....	18
2.1. Kaos ve Karmaşıklık Paradigması.....	18
2.1.1. Kaos ve Karmaşıklık Paradigmasının Yaklaşımı.....	18
2.1.2. Küreselleşme Süreciyle Birlikte İşletme Yönetimi Alanında Oluşan Yeni Dinamikler.....	19
2.1.3 Küreselleşme Süreci.....	20
Yeni Yönetim Paradigmasının Dayandığı Kavramlar.....	20
Yeni Yönetim Modelinde Değer Kavramı.....	20
2.1.4. Küreselleşme Sürecinin Dünya Dengelerine ve Yönetim Sürecine Etkisi.....	21
3. Küreselleşme Sürecinin Sonucu. Birim Organizasyonu.....	22
3.1. Birim Yaklaşımı.....	22
3.1.1. Organizasyon yapısı.....	23
3.1.2. Organizasyon İçi İletişim.....	25
3.1.3. Yaklaşımın Temel Stratejileri.....	25
3.1.4. Birim Yaklaşımının sağlayacağı Faydalar.....	26
Organizasyon Anlayışları Karşılaştırma Tablosu.....	27

1. İŞLETME YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İnsanlık tarihinde 17. ve 18. yüzyılda yaşanan “Aydınlanma Dönemi” ile birlikte “Akıl Çağı” denilen dönem başlamıştır. Bu akım, insanın aklını kullanarak kendisini gerçekleştirebileceğini savunmuştur. Aydınlanma ile özdeşleşmiş olan Martin Luther, Descartes, Galileo, Newton, Kant ve Adam Smith gibi düşünür ve bilim adamları, modern toplum yaşantımızda, sorgulamadan kabul ettiğimiz uygulamalara dönüştürme konusunda ilk tartışmaları yapmışlardır. Özellikle Adam Smith çağının ekonomik etkinliklerini iyi gözlemleyerek rekabet ve girişimcilik temelinde bir ekonomik etkinliği savunmuş ve günümüzün kapitalist ekonomi düzenine ilişkin ilk tartışmaları yapmıştır. Öte yandan Galileo ve Newton, bugün dahi geçerli olan, pozitivist/akılcı paradigmanın temelini oluşturan çağdaş bilimsel düşünceye ilk biçimini vermişlerdir (Yıldırım, Şimşek, 2002).

1.1. İşletme Yönetimini Etkileyen Gelişmeler

Yönetim ve Organizasyon Bilimi ortaya çıkışından itibaren çeşitli dönemlerde evrim geçirmiştir. Pratiği teoriye çevirerek gelecekte yapılacak işlerdeki verimliliği maksimuma çıkarmayı hedefleyen bir bilim dalıdır. 17. yüzyılın başlarında ortaya çıkan çeşitli olaylarla başladığı kabul edilen yönetim bilimi, geçirdiği evrimlerle zamanımıza kadar o sırada yaşanan devrimlerin işletme yönetimine uyarlanması ve iyileştirilmesi adına yapılan bilimsel çalışmalarla teorileştirilmiştir. İşletme yönetim tarzlarını etkileyen devrimsel değişimler işletme yönetim anlayışlarının da değişmesine sebep olmuşlardır. Özellikle aşağıdaki devrimsel değişimler neredeyse tüm anlayışların değişmesine sebep oldukları için çok önemlidir.

1.1.1. Sanayi Devrimi

18. yüzyılın ikinci yarısında İngiltere’de başlayan ve 18. yüzyılın sonlarında bütün Avrupa’yı sarsan “Sanayi Devrimi”, toplumsal yapıda ve iş yaşamında birçok değişikliklere neden olmuştur. Sanayi devrimiyle birlikte ortaya çıkan makineleşme, fabrika sisteminin oluşmasını sağlamıştır. Fabrikaların hızla artmasıyla, yeni kentlerin oluşması, büyük örgütlerin ortaya çıkması, çalışma alanlarının genişlemesi sonucu, yönetsel konularda kontrol ve uyumlaştırma sorunlarıyla karşı karşıya kalınmıştır. Bunun yanı sıra ücret sistemlerinin ortaya çıkması ve işbölümünün zorunluluk haline gelmesi diğer gelişmeler arasında sayılabilir.

1.1.2. Bilgi Devrimi

İkinci Dünya Savaşı’nın sonrasında yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler büyük ölçüde bilgi teknolojilerindeki ilerlemelerden kaynaklanmaktadır. Bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişimi destekleyen en önemli etkenlerden birisi, savaş sonrası yaşanan gelişmelerin işletmeler için birim zamanda işlenmesi gereken bilgi miktarını önemli ölçüde artırarak bir bilgi patlamasına sebep olmasıdır. Hızla değişen dinamik çevresel koşullar, işletmelerin değişime uyum ve kendilerini sürekli yenileme için ihtiyaç duydukları ve analiz etmek zorunda kaldıkları bilgi miktarını daha da artırmıştır. Böylece, kitle üretim ve kitle tüketim kavramlarının ön planda olduğu sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş hızlanmıştır.

1.1.3. Küreselleşme

Bu hızlı değişim süreci içinde Dünya ülkelerinin ekonomileri, klasik yaklaşımlar ile tanımlamakta güçlük çekilen yeni oluşumlar çerçevesinde sürekli gelişme göstermektedir. Son yıllarda yaşanan bu değişim süreci, sanayi devriminin sonucu ortaya çıkan toplumsal ve endüstriyel dinamikleri açıklamada yeterli olan klasik iktisat, üretim ve yönetim kavramların geçerliliğini tartışılır hale getirmekte ve ortaya çıkan yeni ekonomik, toplumsal ve endüstriyel dinamikleri açıklayabilecek modern kavramların geliştirilmesine neden olmaktadır.

1.2. Yönetim Kavramında Paradigmatik Değişim

1.2.1. Pozitivizm

Tüm bu yeniliklere ve gelişmelere karşın “bilimsel yönetim” olarak bilinen örgüt sorunlarının çözümlenmesinde bilimsel yöntem ve tekniklerin kullanılması 19. yüzyılın sonlarına doğru gecikmiştir (Akat ve diğerleri, 2002).

İşletme yönetimi alanında bilimsel bilginin üretilmesi büyük ölçüde alan araştırmalarına bağlı olduğundan temel olarak pozitivist bir yaklaşımı ve bilimsel yöntemi kullanmayı gerektirir. Pozitivizm, 17. ve 18. yüzyıllarda ortaya çıkan bu büyük ölçekli paradigmatik dönüşüme dayanmaktadır. *Pozitivizm, akıl ve gözleme dayanan, sistemlerin hiyerarşik bir sırada sınıflandırıldığı, verimliliğin temel amaç olduğu ve “tek doğru’yu” aramaya yönelen bir düşüncedir.*

İnsanın gelişmesinin bilimsel araştırma sonucunda ortaya konan “mükemmel bilgi”ye bağlı olduğu ve bu süreçte verimliliğin en temel amaç olduğu ilkesi Emil Durkheim’ın toplumu analizinde ve Frederick Taylor’ın bilimsel yönetimin ilkelerini geliştirmesinde açık olarak görülmektedir.

1.2.2. Pozitivizm Ötesi Paradigmalar

Pozitivist/akılcı paradigmaya alternatif olarak yükselmeye başlayan paradigmanın kökleri yaklaşık 20. yüzyılın başlarına dayanır. Başlangıçta pozitivist/akılcı/Newton’cu paradigma içinde olgunlaşmış az sayıda bilim adamı tümüyle farklı bir dünya görüşü geliştirmeye başlamışlardır.

Pozitivizm ötesi/akılcılık ötesi paradigmlar “tek bir Doğrunun” olmadığını ve bu anlayışın yerine özne merkezli çoğulcu bir anlayışı benimsemektedir. Ayrıca, modernist tez tarafından savunulan hiyerarşik, tekli toplumsal düzen modernizm ötesi görüş tarafından reddedilmektedir.

Pozitivist, akılcı ve modernist görüşler bilginin keşfedildiğini ve ortaya çıkarıldığını savunurken, pozitivism ötesi ve akılcılık ötesi paradigmlar bilginin keşfedilme yerine yorumlandığını, ortaya çıkarılma yerine oluşturulduğunu varsayar. Ölçme ve araştırma desenleri sistematik analizi amaçlarken genellemelerle ilgilenmek yerine, bir olayın daha iyi anlaşılmasını sağlamakla yetinilmektedir (Yıldırım, Şimşek, 2003).

1.3. Yönetim Yaklaşımları

İşletme yönetiminin bilimsel bir yaklaşımla ele alınıp incelenmeye başlandığı Klasik Yönetim Teorisi’nin temeli olan Frederick Taylor’un “bilimsel yönetim” anlayışından sonra, Neo-Klasiklerin “insan” unsurunu temel alan araştırmaları ile matematik ve istatistiği yönetimin maddi sorunlarına uygulayan Yönetim Bilimi Yaklaşımı ve Sistem ile Durumsallık Yaklaşımlarının gelişimleri ve bu yaklaşımların öncüleri aşağıda özetlenmiştir (Koçel, 2003).

1.3.1. Klasik (Geleneksel) Yönetim Yaklaşımı

Yönetim uygulamacıları arasında en eski ve en geniş alanda kabul edilen düşünce okulu “Klasik Yönetim Yaklaşımı”dır. Bu yaklaşım örgütlerdeki yönetime bilimsel ve rasyonel bir taban getirmek amacıyla 1885-1940 yılları arasında gelişim göstermiştir. Yaklaşımın doğuşu endüstri devrimi ile birlikte insanların küçük çaplı dükkânlarda ve evlerde el emeği ile üretim yerine toplu halde fabrikalarda çalışmaya başlamasıdır. Endüstrileşme tüm iş faaliyetlerinin etkin planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi ve kontrolünü gerekli kılmıştır. Klasik yönetim yaklaşımının iki temel iticisi mevcuttur. Bunlar bilimsel yönetim ve yönetsel teori’dir. Bilimsel yönetim verimliliğin geliştirilmesi üzerine odaklanırken, Yönetsel Teori örgütleri bütün bir varlık olarak inceler ve örgütleri daha etkin ve verimli kılmak üzerine odaklanır (Pindur ve diğerleri, 1995).

1.3.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Frederick Winslow Taylor 1911 yılında yazdığı “Bilimsel Yönetimin Temelleri” adlı eseri nedeniyle bilimsel yönetimin babası sayılmaktadır. Çalışmaları işyerinde zamanın etkin kullanımı üzerine yoğunlaşmıştır. İlk çalışmaları Midvale Çelik Şirketi’nde bir işçinin sarf ettiği beygircüğü ile bu işin işçiyi yorması arasındaki ilişki üzerine kurulmuştur. O tarihe kadar bir işçinin verimlilik düzeyini belirleyen ana faktörün yalnızca dayanıklılık olduğu düşünülürken, Taylor çalışmaları sonucunda işçinin yük altında geçirdiği zaman, dinlenme süresi ve dinlenme periyotlarının uzunluğu ve kısalığının etkili olduğunu belirlemiştir (Santos ve diğerleri, 2002).

Taylor’ın teorisinin tamamı yönetimin ve işçilerin öncelikli ilgisinin aynı olduğu varsayımına dayanmıştır. Eğer yönetimin amacı daha düşük işçi ücreti ise

işçilerin daha yüksek ücret amacı yaptıkları işin ölçülebilir olmasından dolayı daha karşılanabilir olacaktır. Taylor yine bu varsayıma dayanarak işçilerin bilimsel yönetimin avantajlarını anlamasıyla yakınaktan vazgeçerek yönetime karşı daha olumlu bir yaklaşım sergileyeceklerini öne sürmüştür (Pindur ve diğerleri, 1995).

TAYLOR

Taylor'ın temel düşüncesi “bir iş en iyi nasıl yapılır” sorusuna cevap bulmak için yöneticilerin bilimsel çalışma yöntemini benimsemeleri gerektiğidir. Bu çerçevede Taylor bilimsel yönetime ilişkin dört temel ilkeyi ortaya koymuştur (Dessler, 1998):

- El yordamıyla gerçekleştirilen yöntemler yerine bilimsel yöntemlerle geliştirilmiş uygulamalar kullanılmalıdır,
- Elemanların seçimi, eğitimi ve geliştirilmesinde bilimsellikten yararlanılmalıdır,
- Bilimsel yöntemlerin uygulandığından emin olmak için işçilerle işbirliği yapılmalıdır,
- İş, yöneticiler ve işçiler arasında bölüşülmelidir. Böylelikle yöneticiler bilimsel yönetim ilkelerini planlamada, işçiler ise işin gerçekleştirilmesinde kullanabilirler.

FRANK-LİLİAN GILBRETH

Bilimsel yönetim akımının bir diğer önemli temsilcisi ise Frank Bunker Gilbreth'tir. Gilbreth 1885 yılında henüz 17 yaşında iken bir inşaat şirketine çırak olarak girmiştir. Yirminci yüzyılın başında ise kendi inşaat şirketini kurmuştur. Taylor gibi Gilbreth de bir görevin en iyi şekilde nasıl yapılabilceği üzerinde durmuştur. İnşaat yapım sürecinde gereksiz, yönetilemeyen etkin olmayan hareketler üzerine çalışmıştır. En önemli çalışması bir tuğla işçisinin hareketlerini 18'den 5'e indiren çalışmasıdır. Bu iyileştirme ile bir tuğla işçisi verimliliğini daha fazla güç harcamadan ikiye katlamıştır (Santos ve diğerleri, 2002). Gilbreth eşi Lilian ile birlikte gerçekleştirdiği bu çalışmaları “Hareket Ekonomisinin Kanunları” adlı eserinde toplamıştır. Bu çalışma insan vücudunun kullanımı, işyeri düzeni ve alet tasarımı konularıyla ilgili 22 kural içerir.

HENRY GANTT

Henry L. Gantt, Taylor'ın çelik şirketinden (Bethlehem Steel Works) iş arkadaşıdır. Taylor ile karşılaştırıldığında daha üstün görülebilecek bir ücret teşvik programını uyarlamıştır. Gantt'ın teşvik sistemi işçilerin kendilerine ait görevi belirlenen standart sürelerden daha kısa bir zamanda tamamlamaları halinde onları ikramiyeyle ödüllendirmeyi amaçlar. Kurduğu sistemin güvenilirliği belirli bir zaman süreci için verilen görevin tamamlanması esasına dayanmasıdır. Planlama ve kontrolün sağlanabilmesi için planlanan iş ile tamamlanan iş arasındaki ilişkinin görülebildiği Gantt Şeması'nı geliştirmiştir.

1.3.1.2. Yönetmel Teori

Bilimsel yönetim çalışanlara birer birey olarak ve görevleri çerçevesinde odaklanırken, genel yönetim teorisi örgütlerdeki yönetimin bütünüyle ilgilenir. Genel yönetim teorisi yönetmel fonksiyonlar düşünüldüğünde daha geniş çaplı bir teori ortaya koymaya çalışmaktadır.

FAYOL

Ondokuzuncu yüzyılın sonlarında, bir Fransız olan Henri Fayol “sistematik yönetim teorisi”ni (systematic management theory) geliştirmiştir. Yönetici ve maden mühendisi olan Fayol 1888 ile ölüm tarihi olan 1915 yılları arasında yönetim alanına önemli katkılar sağlamıştır. Fayol endüstriyel projelerde gerçekleştirilecek faaliyetleri altı ana gruba ayırmıştır (Pindur ve diğerleri, 1995):

1. Teknik (Üretim ile ilgili)
2. Ticari (Satın alma, satma vb.)
3. Finansal (Sermayenin nasıl optimum kullanılacağı)
4. Güvenlik (Örgüte ait aktiflerin ve insan kaynağının korunması)
5. Muhasebe
6. Yönetimsel (Planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol)

FAYOL'UN YÖNETİM İLKELERİ

Fayol'un en önemli yazılarından biri Yönetimin 14 ilkesi'dir. Bu ilkeler yöneticiler için birer anahtar olmanın yanında yönetim alanındaki akademisyenler için de bir öğretim aracı olmuştur.

Fayol yönetime ilişkin ilkeleri şu şekilde sıralamıştır (Rodrigues, 2001):

- İş bölümü İlkesi
- Yetki ve Sorumluluk İlkesi
- Disiplin İlkesi
- Kumanda Birliği İlkesi
- Yönetim Birliği İlkesi
- Genel Çıkarların Kişisel Çıkarlara Üstünlüğü İlkesi
- Çalışanların Ödüllendirilmesi
- Merkezileşme İlkesi
- Hiyerarşi İlkesi
- Düzen İlkesi
- Eşitlik İlkesi
- Personelin Devamlılığı İlkesi
- Girişim İlkesi
- Birlik Ruhu İlkesi

BARNARD

Chester I. Barnard bilimsel yönetim ile insan ilişkilerini birleştirmeyi başarmış önemli şahıslardan biridir. Barnard'a göre örgüt bireysel faaliyet ve kuvvetlerin koordine edilebildiği bir sistemdir. Özgür irade ve dışsal kuvvetler altında otoritenin kabulünü göz önüne alan teorisini ortaya koymuştur. Kabul teorisi'ne göre çalışanlar üstlerinin verdikleri emirlerin geçerliliğini sorgular ve bilinçli olarak uyma ya da uymamayı seçerler. Bir direktif çalışınca anlaşılır, takip edilebilir ve örgüt amaçlarıyla ilişkili olduğu uygun bulunursa kabul edilmektedir (Pindur ve diğerleri, 1995).

Formal bir örgüt içinde informal örgütler her zaman oluşacaktır. Informal örgütler formal yapının üstünden gelemeyeceği iletişim ve ilişkiler ile ilgilenir. Geliştirdikleri yaklaşımlar, gelenekler ve standartlar ile örgüt içinde oluşmaktadır. Barnard'a

göre informal etkileşimlerin özelliği belirli bir amaç çerçevesinde olmadan sürekli tekrar etmeleridir. Bu durum modern teoriden farklı olarak informal örgütlerin temel fonksiyonunun formal örgüt yapısı içinde karşılanamayan gruplararası amaçları karşılayabilmesidir.

WEBER

Bürokratik yönetimin babası sayılan Max Weber, ofis içinde bireye iş ve sorumlulukların atandığı bir sistem geliştirmiştir. Örgüt içindeki her birim işgücünün sistematik olarak bölümlendirildiği bir sistem içinde kendisinden bir üst basamakta bulunan birime karşı sorumludur. Birimlerde çalışanlar özelliklerine göre pozisyonlara atanmıştır. Ödüllendirme kıdeme, başarıya veya her ikisine göre tasarlanır. İşçilerin kişisel işlerini resmi sorumluluklarından ayırmaları beklenir (Pindur ve diğerleri, 1995).

1800'lerin sonlarında görülen yönetim uygulamalarındaki problemlerin nedeni kaynakların örgüt amaçlarından çok bireysel amaçlara yönelik olarak kullanılmasıdır. Öyle ki çalışanlar örgüt kaynaklarını müşterilere hizmet etmekten çok kendi çıkarları doğrultusunda kullanmaktaydılar (Daft, 1993).

1.3.2. Neo-Klasik (Davranışsal) Yönetim Yaklaşımı

1920 ve 1930'lu yıllarda birçok kişi bilimsel yönetimin ileri görüşlü olmaktan uzak ve tamamlanmamış olduğuna inanmaktadır. Bu araştırmacılara göre örgütler içerisinde insan boyutu reddedilmekteydi. Davranışsal yönetim yaklaşımı temel olarak yönetimde mekanik etkiden farklı olarak psikoloji, motivasyon ve liderlik konularıyla ilgilenmektedir. Modern davranışsal düşüncenin yanında insan ilişkileri yaklaşımını da içermektedir.

Davranışsal yönetim yaklaşımı çalışan ilişkilerine örgütsel tabanda bakmaktadır. Bu noktada karşımıza yeniden iki ana unsur; insan ilişkileri ve örgütsel davranış kavramları çıkmaktadır. Endüstriyel psikolojinin ortaya çıkışıyla 1930 ve 1940'lı yıllarda bilimsel yönetimin yerini insan ilişkileri yaklaşımı almıştır. Örgütsel davranışın ortaya çıkışı ise 1950'li yılların sonlarında gerçekleşmiştir (Pindur ve diğerleri, 1995).

HAWTHORNE YAKLAŞIMI

Yönetim teorilerindeki dönüm noktalarından biri de Western Electric yöneticileri ve Harvard Üniversitesi araştırmacılarının 1924-1932 yılları arasında Chicago yakınlarında gerçekleştirdikleri Hawthorne çalışmalarıdır. Bu çalışma Taylor'ın, işyerindeki ışık seviyesindeki artışın verimlilikte artışa neden olacağı ilkesini desteklemek amacıyla yapılmıştır. Ancak deneyde ışık seviyesinde azalma başladığında verimliliğin hala artmaya devam ettiği görülmüştür. Bu noktadan sonra araştırmaların yönü üretim çıktılarının maksimizasyonu eğiliminde yönetici ve işçiler arasındaki ilişkilere odaklanmıştır.

Bir süre sonra araştırmacılar verimlilikte meydana gelen bu artışın hemen hemen sadece üretim takımı içindeki moral, tatmin, kişilerarası ilişkiler gibi sosyal faktörlere dayandığını belirlemişlerdir. Çalışmada ayrıca işçilerin sadece yapılan bu çalışma için seçilmiş olmasının bile üretimi arttırmada onları motive ettiğini göstermiştir (Santos ve diğerleri, 2002).

DOUGLAS MCGREGOR – X Y KURAMI

1950'li yılların sonunda Douglas McGregor motivasyon ve insan doğası arasındaki ilişkinin önemini vurgulamıştır. Yöneticilerin çalışanlarını motive etmekte iki yaklaşımdan yararlandıklarını savunmuştur. Bunlardan birincisi negatif özellik taşıyan Teori X'tir. Teori X yöneltme ve kontrol bazında yönetimin geleneksel bakışı takip ettiğini belirtir. Yöneticilerin çalışanları motive etmek yerine zorlaması, kontrol etmesi ve korkutmasını önerir.

Diğer yaklaşım ise pozitif özellik taşıyan Teori Y'dir. Teori Y yöneticilerin, insanları olgun ve sorumluluk sahibi kişiler olarak gördüğünü belirtir.

Herzberg'in motivasyon teorilerini kullanarak gerçekleştirdiği çalışmalarda endüstriyel örgütlerdeki çalışanların çoğunluğunun temel ihtiyaçlarının büyük bölümünü karşılayabildiklerini ortaya koymuştur. Bu ihtiyaçlar motivatörler olarak belirtilmiştir. Yüksek seviyede sosyal saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları kilit noktalar olarak ortaya çıkarsa, çalışanların bu ihtiyaçlarını tatmin edebilmede işyerinin yeniden düzenlenmesi gerekebilir. Bu noktada iş eğlenceli olabilir.

McGregor'a göre işler eğlenceli hal aldıkça, çalışanlar sorumluluk almaya istekli olacaklar ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için görevler üstleneceklerdir (Pindur ve diğerleri, 1995).

RENSIS LIKERT

Likert etkin örgütlerin etkin olmayan örgütlerden birçok açıdan farklı olduğu görüşündedir. Düşük etkinlik sergileyen iş merkezli işletmeler uzmanlaşmış işe, etkinliğe ve işçiler üzerindeki yakın denetime odaklanmıştır. Daha etkin yapıdaki örgütler ise yüksek performans amaçlı etkin iş grupları kurmak üzerine odaklanmıştır (Dessler, 1998).

CHRIS ARGYRIS'IN Olgun ve Olgun Olmayan Kişi Modeli

Chris Argyris, örgütsel davranışı bir referans çerçevesi olarak kullanan örgütlerde açık sistem teorisini (open-system theory of organization) geliştirmiştir. Açık sistem insanlara birey olarak yüksek değer atfeder ve her şeyin teorisinde olduğu gibi açık ve dürüst olarak düzenli yapıldığını belirtir. Bu durum bilgi ve iletişimi etkin kılar (Pindur ve diğerleri, 1995).

ABRAHAM MASLOW

Bir psikolog olan Abraham Maslow, insan motivasyonu üzerinde çalışmış ve insanların belirli bir hiyerarşi içinde gruplanmış ihtiyaçlarının varlığını belirtmiştir. Piramidin tabanında yemek, su, korunma vb. ihtiyaçlar bulunmaktadır. Bunu özgürlük ve korunmayı kapsayan güvenlik ihtiyacı takip etmektedir. Üçüncü seviyede sevgi ve aidiyet ihtiyacı, üst basamakta saygı ihtiyacı ve en üst basamakta kendini gerçekleştirme ihtiyacı bulunur. Teoriye göre bir basamaktaki ihtiyaçlar belirli bir oranda tatmin edilmedikçe bir sonraki ihtiyacın tatmini aranmaz (Bjorneld ve diğerleri, 2006).

MCCLELLAND

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ihtiyaçların belirli bir kalıp ve yayılımı içerisinde tasarlanmışken, McClelland ise bireylerin çevre ile etkileşimden doğan bazı öğrenilmiş ya da sosyal olarak kazanılmış ihtiyaçlarının bulunduğunu belirtmiştir. Üçlü ihtiyaç teorisinde bireyin ihtiyaçlarının çevresel faktörlerle etkileşiminden doğan üç önemli motivin olduğu belirtilmektedir.

Bunlar:

- Başarı ihtiyacı
- Güç ihtiyacı
- Bağlı olma ihtiyacıdır.

DAVRANIŞSAL YÖNETİMİN ANA KATKILARI

Davranışsal yönetimin ana katkıları örgütlerde motivasyon, grup dinamiği, liderlik ve diğer kişilerarası süreçler konusunda anlayış geliştirmesidir. Yönetimin dikkatini çalışanların birer alet olmadığı, örgüte değer katan kaynaklar olduğuna çeker.

Bireysel davranışların karmaşıklığı ve insan davranışlarının tahmininin zor olması davranışsal yönetimde bir kısıtlayıcı olarak ortaya çıkar. Birçok yönetici uyarlanmalarındaki zorluk nedeniyle karmaşık davranış kavramlarını kabullenmeye şüphe ile yaklaşmaktadır.

1.3.3. Modern Yönetim Teorisi

1.3.3.1. Sistem Yaklaşımı

İki temel sistem türü açık ve kapalı sistemlerdir. Kapalı sistemler çevreden etkilenmez ve çevre ile ilişkiye girmez. Açık sistemler ise çevreye tepki verir. Kapalı modeller içinde Taylor'ın bilimsel yönetim, Weber'in bürokrasi teorisi sayılabilir. Açık sistemle ilgili görüşlerin başlangıcı 1930'lara kadar uzanır. Barnard örgütlerin açık sistemler olduğunu ve çevre ile etkileşim sergilediklerini belirtmektedir. İnsan ilişkileri okulu, örgüt geliştirme ise açık sistem modeline dayanmaktadır.

Her ne kadar başlangıcı daha eskilere gitse de yönetimde sistem yaklaşımı 1960'ların en önemli kavramı olarak görülmüştür. Ludwig Von Bertalanffy ismi ise sistem teorisyenleri içinde en fazla tanınanıdır. Bertalanffy'e göre sistem, sinerji yaratmak amacıyla alt sistemlerin etkilerinin birleşmesinden oluşan biçimlerdir.

Sistem teorisi örgütlerdeki davranışı hem içsel hem de dışsal olarak açıklar. İçsel olarak örgüt içindeki bireylerin, bireysel ve grup görevlerini nasıl ve neden gerçekleştirdiklerini ortaya koyar. Dışsal olarak ise örgütsel işlemleri diğer örgütlerle entegre eder.

KAPALI VE AÇIK SİSTEMLERİN FARKLILIKLARI

Kapalı model genel olarak rutin görevler ve görevde uzmanlaşmaya dayanır. Bilgi tepede bulunur. Etkileşim dikey olarak görülür ve emir komuta zincirini takip eder. Kuvvet, politika ve prosedürleri takip eder. Örgütsel yapıda formal hiyerarşi görülür. Kapalı sistemler kendi kendine yeten ve çevreye güvenmeyen sistemlerdir. Bu tür sistemler istikrarlı koşullar altında en iyi performansı gösterir.

Açık modeller genel olarak rutin olmayan görev performansı ile ilgilendirilir. Örgüt içinde uzmanlaşmış bilgi akışı mevcuttur. Problemlerin çözümünde grubun tamamı katkıda bulunur. Sorumluluk tüm örgüte aittir. İnformal bir yapılanma görülür. Çalışanlar arasında hem dikey hem de yatay etkileşimler mevcuttur. Amaç mükemmelliktir. Açık sistemler istikrarsız koşullarda çalışırlar ve kendi kendilerine yetmezler. Çevreye girdi ve çıktı anlamında ihtiyaç duyarlar.

1.3.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, bir duruma ait tüm ana faktörleri göz önüne alan bir problem çözme yaklaşımıdır. Birçok yönetim ilkesi ve teorisi evrensel olarak görülmektedir. Ancak yapılan araştırmalar daha bütünlük yaklaşımına olan ihtiyacı destekleyen bazı durum ve şartların varlığını ortaya koymuştur. Lawrence ve Lorsch, Schein gibi teorisyenlere göre diğer yaklaşımlardan bazı kavramlar durumsallık yaklaşımına uyarlanmaya çalışılmıştır. Kullandıkları tekniklerin etkinliğinin ise bir durumdan diğerine değiştiğini belirlemişlerdir. Bu durumun altında her örgüt ve alt birimlerinin kendine özgü olmalarından kaynaklanmaktadır.

Durumsallık yaklaşımı örgütün tüm çevresinin değerlendirilmesi ve analiz edilmesi gerekliliğini ortaya koyar. Değerlendirme ve analiz, belirli koşullarda hangi iş kalıpları, teknoloji, personel ve örgüt tasarımının gerektiğini ortaya koymayı amaçlar.

Durumsallık Yaklaşımı ile ilişkili üç varsayım kümesi mevcuttur. İlk küme anlaşmanın “örgütler ile içsel ve dışsal çevreleri arasında”, “yönetim sistemleri ile bileşenleri arasında” oluştuğunu varsayar. İkinci küme tüm örgütler için var olan uygun bir ilişki türünün olduğunu varsayar. Üçüncü küme en iyi durumsallık planının merkezinde yer alır. Buna göre neyin nasıl yapılacağını, kimin yapacağını örgüte olan etkilerini, örgütün yapılacak olanlara etkisini inceleyen ve uyarlayan en iyi yönetim uygulaması olarak karşımıza çıkmaktadır. Durumsallık yaklaşımı örgütsel etkinliği teşvik eder (Pindur ve diğerleri, 1995).

1.4. Örgüt Teorisinde Neo-Modern Ve Postmodern Yaklaşım

1.4.1. Örgüt - Teknoloji İlişkisi

WOODWARD ARAŞTIRMASI

Woodward araştırması örgütsel yapının teknoloji ile arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmada işletmelerin örgüt yapılarında yönetim kademesi sayısı, kontrol alanı vb. konularda farklılıklar olduğu saptanmıştır. İşletmelerin üretim teknolojileri ile örgüt yapısı arasındaki ilişki incelenmiş ve farklı teknolojilerin farklı örgüt yapısı için uyumlu olduğu belirlenmiştir. Kitlesele üretimde mekanik yapı görülürken birim üretimde organik yapının daha iyi uyum sağladığı görülmüştür (Koçel, 2005).

ASTON GRUBU ÇALIŞMASI

Teknoloji ile örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi açıklayan bir diğer çalışma da Aston Grubu çalışmasıdır. Bu çalışma örgüt büyüklüğündeki değişimin, örgütte formalleşme ve ihtisaslaşmada aynı yönlü bir değişim gerçekleştireceğini belirlemiştir. Örgüt büyüklüğü arttıkça örgütün formalleşme derecesi artar (Koçel, 2005).

TAVISTOCK ENSTİTÜSÜ ÇALIŞMASI

Neo Klasik Okulun başlangıcında Tavistock Enstitüsü'nde (1940'lar) kömür madenciliği endüstrisinde teknolojiye değişimin insan kaynakları üzerindeki etkisi üzerine yapılan araştırmalar etkili olmuştur. Kömür çıkarımındaki metodların değişimi, önceki uygulamalara dayalı olarak madencilerin oluşturduğu sosyal sistemde değişim yaratmıştır. Yerleştirme sürecinde pozitivist paradigmaya dayalı yeni yöntem beklendiği kadar verimli olmamıştır. Bunun en büyük nedeni yeni yöntemin işçilere getirdiği düşük moral ve yeni süreçte artan hata oranlarıdır.

İşte bu noktada Tavistock araştırmacıları yeni teknoloji ile birlikte uygulanabilecek uygun bir sosyal sistemi sunan sosyo-teknik yaklaşım ihtiyacını görmüşlerdir. Bunun gelişmelerin sonucunda takım üyelerine daha fazla sorumluluk veren, birleşik görevlerin oluşturulduğu, birden fazla vasıf gerektiren rollerin ortaya çıktığı “ortak duvar” (composite wall) yönteminin ortaya çıkması olmuştur. Tavistock çalışmaları sonunda “ortak duvar” yönteminin eski yönteme kıyasla psikolojik ve sosyal açıdan daha ödüllendirici ve ekonomik olarak da daha etkin olduğu görülmüştür (Santos ve diğerleri, 2002).

JAMES THOMPSON TEMEL TEKNOLOJİ SINIFLANMASI

Thompson bir örgütün kullandığı üç temel teknoloji tipinin varlığını belirtmiştir. Bunlar, grupların faaliyetlerini bütünleyen “çözümleyici teknolojiler”, faaliyetler arasında ilişkilerin bulunduğu “bağlı teknolojiler” ve karşılıklı bağlılığın bulunduğu “yoğun teknoloji”dir. Thompson'a göre yoğun teknoloji kullanan örgütler için en uygun yapı organik yapıdır.

CHARLES PERROW RUTİN/RUTİN OLMAYAN İŞ SINIFLAMASI

Perrow yapılan işleri rutin ve rutin olmayan olmak üzere ikiye ayırmıştır. Rutin işlerin gerçekleştirilmesinde gerekli teknikler bilinmektedir. Sürecin belirsizliği azdır. Rutin olmayan işlerde ise belirsizlik yüksektir ve genellikle çok fazla bilinmeyen tekniklerin kullanımı söz konusudur. Perrow'a göre sık sorun yaşayan örgütler bilinen teknikleri kullanamıyorsa rutin olmayan teknolojileri kullanacaktır.

1.4.1. Örgüt - Çevre İlişkisi

BURNS-STALKER ÇALIŞMASI

Örgüt yapıları ve yönetim uygulamalarının dış çevre koşullarından nasıl etkilendiği sorusunu cevaplamışlardır. Araştırmaları sonucunda çevre koşullarının durgun ve değişim hızının düşük olduğu durumlarda en uygun yapının mekanik yapı, tersi bir durumda ise organik yapının en uygun olacağını belirtmişlerdir (Koçel 2005).

LAWRENCE-LORSCH ÇALIŞMASI

Değişik çevre koşulları altında hangi örgüt yapılarının etkili olduğunu araştırmışlardır. Araştırmanın sonucunda en iyi örgüt yapısının bulunmadığını, en iyinin çevre koşullarına göre değişeceğini belirlemişlerdir (Koçel 2005).

J. THOMPSON ÇALIŞMASI

Thompson'ın çalışması örgütün çevre ile ilişki kurarken hangi stratejileri izleyebileceğini belirlemiştir. Örgüt içi stratejilerde dış etkileri azaltıcı önlemler, tahminleme gibi yöntemler, çalışma alanı seçimi stratejilerinde yatay ve dikey farklılaşma, örgütler arası stratejilerde ortak teşebbüs gibi yöntemlere, başvurulabilir (Koçel 2005).

1.4.3. Neo-Modern Sonrası Dönem

1970'li yılların ortalarından itibaren yönetim ve organizasyon disiplini yeni ve değişik uygulamalar ortaya çıkmıştır. 1970-2000 yılları arasında yönetim ve organizasyon disiplini içindeki yaklaşımlar 3 grupta toplanabilir. Bunlardan ilki yukarıda sözü edilen postmodernizm bakış açısının gelişmesi, ikincisi yönetim ve organizasyon konularına sosyolojik ve ekonomik açıdan bakan görüşlerin ortaya çıkması, son olarak da küreselleşme ve bilgi çağı ile birlikte ortaya çıkan görüşlerdir.

1.4.4. Post-Modern Yönetim Teorisi

Postmodernizm kavramı ile ilgili çok fazla farklı tanım olmasına rağmen, genel olarak yerleşmiş düşünce kalıplarından kurtulmayı hedefleyen, her türlü bilimsel araştırma ve birikmiş bilgi birikimini eleştiren, her şeyi nispi gören bir bakış

açısıdır (Koçel, 2003).

Organizasyonları bir organizmaya benzeterek örgütleri değişim ve uyum açısından inceleyen birbirinden farklı görüşler bulunmaktadır. Yukarıda sözü edilen ve yönetim ve organizasyon disiplinine sosyolojik ve ekonomik açıdan bakan bu görüşün farklı yaklaşımları aşağıda sıralanmıştır.

1.4.4.1. Post-Modern Yönetim Teorisi

KAYNAK BAĞIMLILIĞI YAKLAŞIMI (RESOURCE DEPENDENCE THEORY)

Bu yaklaşıma göre bir örgütün dış çevresindeki değişim, örgütün çevresiyle olan ilişkilerini de değiştirmektedir (Hillman ve diğerleri, 2000). Bu özelliği ile örgütler çevreleriyle ilişkilerinde aktif özellik taşırlar.

ÖRGÜTSEL STRATEJİ/STRATEJİK YÖNETİM YAKLAŞIMI

Stratejik yönetim, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde örgüt ve çevresi arasında rekabetçi bir uyum yaratacak stratejilerin geliştirilmesinde kullanılan karar ve faaliyetler kümesidir (Daft, 1993). Yirminci yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıkan stratejik yönetim yaklaşımı ile örgütün nerede olduğu, nerede olmak istediği çevresinde ne gibi değişimlerin olduğu ve amaçlara ulaşmak için hangi yolları kullanması gerektiği soruları cevap bulmuş olur.

Asil-Vekil Kuramı

Örgütte kaynakların kullanımı ve kontrolü ile görevli yöneticiler (vekil) ile bu kaynakların sahipleri (asil) arasında bir bağ olduğunu varsayar. Teoriye göre vekiller asillerden daha fazla bilgiye sahiptir ve bu bilgi asilin örgütün vekil tarafından istenilen şekilde yönetildiğinin izlemesini sağlar (Adams, 1994).

İşlem Maliyeti Yaklaşımı

İşlem Maliyeti Yaklaşımına göre işletmeler, değişimi yönetecek birer örgüt formudur. Bu değişimin de en düşük maliyetle gerçekleşmesi istenir. İşletmeler de bu değişim içinde en uygun uzlaşmayı sağlamaya çalışırlar (Argyres ve Liebeskind, 1999).

1.5. Kurumsallaşma Yaklaşımı

Kurumsallaşma yaklaşımını açıklarken öncelikle kurumsallaşmanın ne olduğunu tanımlamak gereklidir (Scott, 1987). Faaliyetlerin zaman içinde tekrarlanarak herkes için aynı anlama gelme sürecine kurumsallaşma denilmektedir.

Kurumsallaşma yaklaşımı da belli bir çevrede faaliyet göstermekte olan örgütlerin aynı çevresel koşullar altında benzer yapısal özellikler kazanacağını savunur. Yukarıda sözü edilen tarihsel süreç günümüzdeki yönetim dinamiklerini de sürekli olarak etkilemektedir. Günümüzde işletme yönetimini en çok etkileyen unsur uluslararası rekabettir. Bu da yönetim alanında, sosyal, politik ve ekonomik sonuçlar doğurmaktadır. Bu küresel rekabet ortamında işletmeler yenilik ve müşteri hizmetleri alanına odaklanmak durumundadır.

1.6. Yönetim/Organizasyon Alanında Yeni Gelişmeler

1970'li yılların ortalarından günümüze kadar yönetim ve organizasyon disiplinde ortaya çıkan görüş ve yeniliklerden bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- Yalın Yönetim ve Organizasyon,
- Değişim Mühendisliği,
- Toplam Kalite Yönetimi,
- Dış Kaynaklardan Yararlanma,
- Küçülme,
- Şebeke Türü Organizasyon Yapıları,
- Melez Organizasyon Yapıları,
- Sanal Organizasyon Yapıları

Yönetim ve Organizasyon disiplini 1970 ile 2000'li yıllar arasında etkileyen en önemli faktörlerden biri bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerdir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin işletme yönetimi alanında yarattığı değişim ile yukarıda sözü edilen görüş ve yenilikler aşağıdaki ünitelerde detaylı olarak incelenecektir.

2. 1990'lar ve Sonrasında Yönetim Alanında Ortaya Çıka Paradigmalar

Yönetim araştırmalarında geliştirilen ve 1990'lardan itibaren yaygınlaşan yeni bir paradigma (bakış açısı) bulunmaktadır: Bu yeni bakış açısı "KAOS" ve "KARMAŞIKLIK" paradigmasına dayanmaktadır.

Klasik sosyal bilim araştırma yöntemleri, günümüzde son derece kompleks hale gelen, sistemler arası ilişkileri kuvvetlenmiş işletmelerin sorunlarını araştırmada yetersiz kalmaktadır (Koçel, 2003).

"Kaos yaklaşımı", kendi içindeki ve çevresindeki unsurlarla etkileşimli olarak değişen ve bu unsurlar arasındaki ilişkilerin doğrusal olmadığı yapıda olan, bu özellikleri dolayısıyla "karmaşık" olarak adlandırılan sistemlerin incelenme ve açıklanmasında kavramsal, matematiksel ve geometrik tekniklerin kullanılmasını ifade eder.

2.1. Kaos ve Karmaşık Paradigması

Modern organizasyon yapısında insan unsuru, bir veri olarak kabul edilmiş ve makine gibi çalışması gerektiği düşünülmüş, işletmeler de "sosyal sistem" olarak düşünülmüştür. Bunun yanı sıra, işletmeler dış çevrelerine bağlı bir sistem olarak kabul edilmiş ve işletme faaliyetleri ile ilgili her değişkenin içinde bulunan çevre koşullarından etkileneceği anlayışıyla "koşul-bağımlılık" anlayışı hakim olmuştur. Ancak bütün bu değişme ve gelişmeler doğrusal ilişkiler temelinde sebep sonuç ilişkilerini açıklamaya çalışmıştır (Koçel, 2003)

21. y.y. başlarında ise küreselleşme, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, insana veriler değerini çok daha fazla artması ve bütüncü sistem yaklaşımı "Kaos" ve "Karmaşık" yaklaşımını ortaya çıkarmıştır.

2.1.1. Kaos ve Karmaşık Paradigmasının Yaklaşımı

Kaos öncesi dönemde ilişkilerin doğrusal olduğu varsayıldığı için herhangi bir değişimdeki değişiklik bir önceki değerinin sonucu olarak kabul edilir ve değişkenlerin daha sonraki değerleri için doğrusal denklemlerden yararlanılırdı.

Karmaşık sistemlerde ise sistemin değişkenleri hem birbirileri hem de çevreleri ile ilişkili olup, buna göre tüm sistemin davranışı değişmekte, değişkenlerin niteliği değişmekte ve yeni ilişkiler topluluğu ortaya çıkmaktadır. Bunların açıklanması için doğrusal olmayan diferansiyel denklemler gerekmektedir. Ancak gelişen bilgisayar programları ve modelleme yöntemleri, çeşitli simülasyonlara olanak tanımaktadır. Ayrıca bu tür sistemlerin davranışını anlamak ve açıklamak için “genetik algoritma”, sinir ağları ve “fuzzy systems” kullanılmaktadır.

Sosyal bilimlerde ve özellikle yönetim ve organizasyon alanında bu yaklaşım, Genel Sistem Teorisinin devamı ve tamamlayıcısı olarak görülebilir.

Karmaşıklık bir düşünce sistemi haline gelmiş olup organizasyon sisteminde her değişken sistem içinde, dışında ve tüm sistem, sistem dışı değişken ve parametrelerle ilişki içindedir. İlişkiler dikey, yatay, çapraz ve her yöndedir (Koçel, 2003).

2.1.2. Küreselleşme Süreciyle Birlikte İşletme Yönetimi Alanında Oluşan Yeni Dinamikler

Günümüzde ülkelerin ve endüstrilerin gelişmişlik düzeyinin ve rekabet gücünün değerlendirilmesinde en önemli unsur artık bilgi üretim ve işleme kapasitesi ve hızıdır. Bu nedenle, ülkelerin ve endüstrilerin rekabette üstünlük sağlamak için temel amacı, daha fazla mal ve hizmet üretmekten, daha fazla ve hızlı bilgi ve teknoloji üretimine kaymaktadır.

Bugün Dünya ölçeğinde yaşanan bu yapısal değişimi tanımlamak amacıyla en yaygın kullanılan kavramların başında küreselleşme tanımlaması gelmektedir. Bu noktada küreselleşmeyi nasıl algılamamız gerektiği konusu önem kazanmaktadır. Eğer küreselleşmeyi sadece ülkeler ve ekonomiler arası bütünleşme ve sınırların ortadan kalkması olarak algılırsak, son yıllarda yükselen ve büyük bir hızla yaşanan bağımsızlık hareketlerinin ve bölgeselleşme sürecinin küreselleşme tanımına uymadığını görürüz.

2.1.3. Küreselleşme Süreci

Doğru bir yaklaşımla küreselleşmeyi sermaye, hammadde, insan kaynağı, teknoloji ve bilgi olarak sayabileceğimiz ekonomik değerlerin ve üretim faktörlerinin küresel boyutta siyaset, politika ve sınır tanımaksızın sürekli akışı ve bu değerlerin dünya ölçeğinde kolaylıkla yer değiştirmesi şeklinde tanımlayabiliriz. Bu tanımlama çerçevesinde üzerinde durulması gereken önemli bir nokta, yukarıda sayılan üretim faktörlerinin tümünün küresel hareket kabiliyetinin aynı olmadığıdır. Özellikle teknoloji, bilgi ve iletişim alanında başarılı bir organizasyon yönetimi için gerekli olan koşulları değiştirmiştir. Emir-komuta modeli bu yeni iş çevresinde halen kullanılmasına karşın, etkinliğini kaybetmiştir. Bu yeni iş modeli geleneksel modelle aynı temele otursa da bu temelleri yapılandıran yeni fonksiyonlar bulunmaktadır. Bunların da temelinde çalışanlara karşı muamelede yeni yollar, ilişkilerin kurulması ve bilginin örgüte yayılması bulunmaktadır (Kotelnikov, 2001).

Günümüzde insan kaynağı, hammadde ve teknoloji gibi diğer üretim faktörlerinin küresel boyutta akışı da son derece hızlı olmakla birlikte, en azından bu unsurların hareketi belli bir kapasite ve zaman sınırlamasına tabi olmaktadır. Oysa sermaye ve bilgi kaynağının küresel boyutta akışı miktar sınırlaması olmadan bilgisayarlar aracılığıyla çok hızlı bir şekilde gerçekleştirilebilmektedir.

YENİ YÖNETİM PARADİGMASININ DAYANDIĞI KAVRAMLAR

Geleneksel yönetim modeli, varlıkların yönetimi temeline dayanmaktayken, yeni yönetim modeli kaynakların (fiziksel, beşeri ve örgütsel) ve yetkinliklerin yönetimi temeline dayalıdır. Bunun yanı sıra geleneksel modele göre yöneticiler sadece karlılıkları ile ilgilenirken günümüzün çağdaş işletmelerinde değer yaratma olgusu daha fazla önem kazanmıştır. Hiyerarşik yapı ve departmanların, faaliyetlerini birbirlerinden bağımsız bir şekilde yürütmesi geleneksel modelde söz konusu iken, yeni yönetim modelinde şebeke türü organizasyon yapıları ve bölümler arası karşılıklı bağımlılık bulunmaktadır. Ayrıca organizasyon yapısı içinde komuta ve kontrol, yerini yeni modelde çalışanların güçlendirilmesine (empowerment) bırakmıştır. Organizasyon içinde karar verme rasyonellik ve analize dayalıyken yeni yönetim modeliyle birlikte analizin yanı sıra yöneticilerin sezgileri ön plana çıkmıştır.

YENİ YÖNETİM MODELİNDE DEĞER KAVRAMI

Yeni iş modeli günümüzde insan, bilgi ve uyum aracılığıyla değer yaratma temeline dayanmaktadır. İşletmelerin katma değer yaratma potansiyeli, bilgi, sistemde yenilik ve hizmete dayalı faaliyetlere doğru yönelme ile gerçekleşebilir. Bunun yanı sıra yeni iş modelinde birleşmeler, stratejik ortaklıklar ve ortak girişimler rekabet stratejilerinin bir parçası haline gelmektedir.

Günümüzde başarılı yöneticiler maliyet yapısı, işlemsel etkinlik ve iş süreçlerinin yeniden yapılandırılmasına önem verseler de odak noktaları, daha hızlı büyümek için yetkinlikleri nasıl arttırabilecekleri, en başarılı çalışanları ellerinde nasıl tutacakları, organizasyonun her düzeyinde liderleri nasıl geliştirecekleri, bilgiyi nasıl etkin olarak yönetecekleri, doğru bir öğrenen örgüt nasıl olunacağı ve global bir işletme haline nasıl gelineceği gibi konulara doğru bir kayma söz konusudur (Kotelnikov, 2001).

2.1.4. Küreselleşme Sürecinin Dünya Dengelerine ve Yönetim Sürecine Etkisi

Yeni Dünya Düzeni olarak tanımlanan değişim süreci, 1990'lı yıllara kadar geçerli olan Doğu-Batı bloklaşmasına dayalı politik dünya düzenini ve 1980'lerden itibaren gündeme giren, Kuzey-Güney ayrımına dayalı ekonomik ve endüstriyel dünya dengelerinin yeniden tanımlanmasını gerektirmektedir.

Yeni Dünya Düzeni çerçevesinde Kuzey-Güney sınıflaması, bugün geçerliliğini hala koruyor gibi görünse de küreselleşme sürecinde dünya ülkeleri arasındaki asıl farklılaşma yeni bilgi ve teknolojiyi üreterek ve/veya satın alarak yoğun biçimde kullanan ülkeler ile bu tip sistemleri düşük bir düzeyde kullanan veya hiç kullanmayan ülkeler arasında oluşmaktadır. Bu çerçevede, birinci gruba giren ülkeler kuzey, ikinci gruba giren ülkeler ise güney şeklinde sınıflandırılmaktadır.

3. Küreselleşme Sürecinin Sonucu. Birim Organizasyonu

Bu gelişmeler sonucu son derece sert bir rekabetin yaşandığı günümüzün dinamik, küresel pazar ortamında işletmelerin yaşayabilmeleri için bilgiye olan ihtiyaçları giderek artmakta ve sürekli ve düzenli bilgi akışının önemi hayati boyutlara ulaşmaktadır. Bu nedenle, işletmeler bilgi teknolojilerinin sağladığı altyapıyı etkin bir biçimde kullanarak, küresel pazardaki gelişmeleri sürekli izlemeli ve değişime uyum sağlayabilmek için gerekli kararları hızla almalıdır. Tüm bu gelişmelere teknolojinin getirdiği yenilikler, internetin iletişim hızına katkıları yeni organizasyon yapılarının oluşmasını gerekli kılmaktadır. İletişim araçlarının hızı artık dünyayı büyük bir köy haline getirmiştir. Bütün ülkelerin birbirlerine olan bağımlılıkları ve etkilenme gücü artmış, dünyanın öbür ucunda yaşanan sosyo-ekonomik sorunlar diğer ülkeleri de ilgilendirir hale gelmiştir. Küresel ekonomi düzeni dünyadaki herhangi bir hareketin bütün dünyada hissedilir olmasına, ekonomik krizlerin bir anda küreselleşmesine sebep olmaktadır. İşletme yönetimleri organizasyonlarını bu gel-gitlere uygun hale getirmek zorundadır. İyi giden ekonomik verilerle bir anda büyüyelemeli, kriz ortamlarında süratle küçülebilmelidir.

Eski (geleneksel) yapılarıdaki departmanların bazıları bu küresel ekonomi ve küresel iletişim sonucunda değişmek, küçülmek ve hatta işlevlerini yitirmek durumunda kalmaktadır. Bunun yerine aynı departmanların görevlerini daha az sayıda personellerle yürütülebilen, daha hızlı, daha teknolojik, daha evrensel yeni departmanlar almaktadır.

3.1. Birim Yaklaşımı

2000'li yıllarda özellikle Küreselleşmenin getirdiği, özellikle internet ve kitle iletişim araçlarındaki iletişimin dünyayı bir köy haline getirmesi sonucunda sürekli ve her türlü haberden tetiklenerek oluşabilen sürekli kaos ve kriz ortamına, bu yapıya ve piyasaların ani gel-gitlerine uyum sağlayabilecek uygun bir organizasyon biçimi literatürde henüz kurgulanmamıştır.

2010 yılında küreselleşmenin ortaya çıkardığı kaos teoremlerinin bütün handikapları ortadan kaldıran bir organizasyon yaklaşımı olarak A.Kadir ÇAYLI tarafından ortaya atılan BİRİM YAKLAŞIMI yeni ve gelecek için en uygulanabilir model olarak ortaya çıkmaktadır. ÇAYLI Birim yaklaşımı modeli organizasyon

sistemini kendi firmalarında uygulamış ve küreselleşmenin ve kendi dışında oluşabilecek tüm çevresel aktörlerin yarattığı sorunlara anında cevap verebilen bir organizasyon modeli geliştirmiştir.

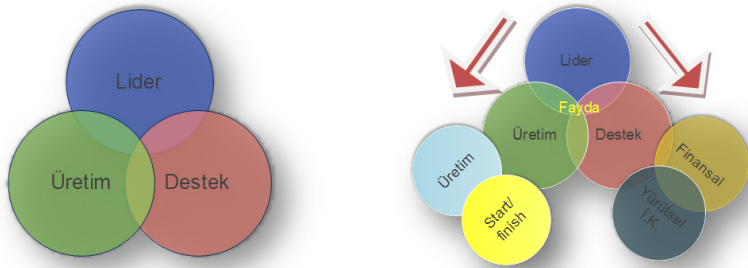
En temel stratejisi “işletme ömürlerinin sınırsızlığı” prensibini gerçekleştirebilmek için işletmeleri küresel gel-gittlere dayanıklı, hızlı hareket edebilen, öz yeteneklerinin dışındaki işleri outsource ederek yük almaktan kaçınan organizasyon yapısı olmaktadır.

BİRİM: Kelime anlamı olarak “Bir kümenin her elemanı ya da bir çokluğu oluşturan varlıkların her biri, ünite; dilin, oluşturduğu yapı içinde, belli bir düzlemde yer alan öbür öğelerle kurduğu, bağıntılarla tanımlanan ayrı nitelikli öge, ünite.” demektir.

3.1.1. Organizasyon Yapısı

Birim yaklaşımı birimlerden yani ünitelerden oluşur. Birimler Fayda maksimizasyonuna göre hareket eden Lider, Üretim ve Destek’ten oluşan, organik yapılardır.

Modelin özelliği bütün işletme organizasyonunun 3’er kişilik birimler halinde hücrel olarak yapılanmasıdır. Global gel-gitlerden etkilenmemek için gerektiğinde anında çoğaltılabilen, gerektiğinde süratle küçültülebilen birimler oluşturmaları prensibine dayanır. Bu insan kaynakları arz fazlalığı olduğu için çok kolay yapılandırılabilir. İnsan kaynaklarını da kendini geliştirme zorlamasıyla karşı karşıya bıraktığı için zaman içerisinde “kaynak geliştirici” rolünü de üstlenir. En üst birim liderine Tepe lideri denir. Genel stratejiyi Tepe lideri belirler.



Çevre koşullarını uyumlaştırmak, oluşturmak ve denetlemek Tepe Liderinin işidir. Tepe lideri destek birimini kullanarak üretim biriminin üretime odaklanmasını sağlar. Birimler stratejileri alt amaçlara çeviren ve bu alt amaçlarda en yüksek faydayı yakalamaya çalışan hücrelerdir. Her birim kendi işine yoğunlaşmak ve en yüksek faydayı oluşturmak zorundadır. Amaçları birim liderleri bir üst liderden alır.

Gereksinme duyulduğunda kişiler birimleştirilir, Kişiler kendi birimlerinin Lideri olurlar. Bu “kişinin işinin yeni personele bölüştürmesi yoluyla üretim artışı sağlanması yöntemi” bütün büyüme kalıplarında kullanılır. Küçülme esmasında ise yeni olan son grup personelden başlamak esasıyla, sıralı küçülme uygulanarak işletmelerin krizlere karşı, iş kalitesinden ödün vermeden sadece miktarını düşürebilen “çevik” işletmeler oluşturur. Birim Yaklaşımının temel amacı olan kriz anında “iş ve görevlerden kayıp vermeden” küçülebilmeyi, refah anında “iş ve görevlerin dağıtılması” yoluyla hızlı büyüebilmeyi sağlayan kaos teoreminin çözümü olan “çevik” yapılanma stratejisini oluşturur.

Her birim kendi çevresel faktörlerine göre genel bir strateji doğrultusunda organizasyon için gereken maksimum faydayı üretmek, çevresel faktörlere göre en uygun çözümleri kendisi yapmak zorundadır. Üretilmesi gereken faydaya eşit ya da daha fazla fayda üretmeye çalışmak esastır. İşletmeler sürekli öğrenen, inovatif yaklaşım sergileyebilen, inisiyatif alabilen, sorumluluk sahibi birimler oluşturmak zorundadır.

Birimler organizasyonun büyümesinde kullanılabileceği gibi, uygun işlerde proje bazlı iş geliştirme olanakları sunarlar. İş geliştirme için kullanılan proje bazlı iş geliştirme yöntemleri ile iş ve ürün çeşitlendirmeleri kolaylaşır. Ana işgal konusundan uzaklaşmadan geliştirilecek iş ve ürün için kurulan birimler bağımsız olarak hareket ederler. Proje bütçe ve stratejisi belirlendiğinde, zaman takvimine bağlı olarak işin performansı değerlendirilir. Zaman takvimine uygun performans göstermeyen işlerden vazgeçilir.

3.1.2. Organizasyon İçi İletişim

Birim yöneticileri üstlerine mekanik bağ oluşturur. Tepe Lideri dışında her birim lideri ait olduğu üst birim liderinden görev ve sorumluluk alır, birimini maximum fayda verecek şekilde dizayn eder. Çıktıları feedback olarak kendi üst birim liderine günlük olarak raporlar. Birim içi iletişim organik bağ yoluyla kurulur.

İşletme içi iletişim Altan yukarı doğru organize edilmiş, her sabah” belirleme ve çözüm “ ve her akşam “günlük raporlama “ toplantılarında pekiştirilmek zorundadır. Süresi maksimum. 5 dakika Olan bu toplantılarda katılımcılar sadece birim üyeleridir. Akşamları ise iş çıkış saatinde aynı yöntemle maksimum. 5 dakika olacak şekilde “günlük raporlama” birim liderlerine yapılır.

Her birim kendi çevresel faktörlerine göre genel bir strateji doğrultusunda organizasyon için gereken maksimum faydayı üretmek, çevresel faktörlere göre en uygun çözümlemeleri kendisi yapmak zorundadır. Üretilmesi gereken faydaya eşit ya da daha fazla fayda üretmeye çalışmak esastır. İşletmeler sürekli öğrenen, inovatif yaklaşım sergileyebilen, inisiyatif alabilen, sorumluluk sahibi birimler oluşturmak zorundadır.

Stratejileri üstler, sorunları astlar belirler. Her ast sorun ile ilgili uygulanabilir çözümler üretmek zorundadır. Üstler çözümlerin içinden örgüt stratejisine en uygun çözümü seçerler.

3.1.3. Yaklaşımın Temel Stratejileri

Birim Yaklaşımında ortaya konan vizyon sınırsız işletme ömrüne ulaşabilmektir.

- İşletmeler her zaman en küçük birimler grubu olmak için hareket etmelidirler.
- İşletmeler minimum maliyet maximum kar için hareket etmelidirler.
- Birimler maximum fayda için hareket etmelidirler.
- Özyetenek dışında kalan, gizlilik içermeyen, dışarıdan alınabilecek bütün iş ve hizmetler dışarıdan alınır.

(Öz Yetenek Tanım: Bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolay taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade eder. İşletmeler, bu öz yetenek ile

doğrudan ilgili iş ve faaliyetlerini işletme bünyesinde yürütmeli, diğer tüm işleri outsourcing’e tabi tutmalıdır. Bu, organizasyon yapısını yalınlaştıracak ve üst yönetime stratejik konularda düşünmesi için daha fazla vakit bulmasını sağlayacaktır. Yani işletmeleri iyi bildikleri işi yapmaya, diğer firmalardan iyi bilir hale gelmeye, sürekli yenilik yapmaya odaklanmaya sevk edecektir)

- İşletmeler sürekli öğrenen, inovatif yaklaşım sergileyebilen, inisiyatif alabilen, sorumluluk sahibi birimler oluşturmak zorundadır.
- İşletme içi iletişim liderler arasında alttan yukarı doğru organize edilmiş , her sabah” belirleme ve çözüm “ ve her akşam “günlük raporlama “ toplantılarında pekiştirilmek zorundadır.
- Stratejileri üstler, sorunları astlar belirler. Her ast sorun ile ilgili uygulanabilir çözümler üretmek zorundadır. Üstler çözümlerin içinden örgüt stratejisine en uygun çözümü seçerler
- İşletme içi işler ve sorumluluklar ve şu anki seviyeler elektronik ortamda takip edilmek zorundadır.

3.1.4. Organizasyon İçi İletişim

- Sınırsız işletme ömrüne ulaşılır. (Uzun ömürlü)
- Minimum organizasyonla maksimum değer çıktısına ulaşılır. (minimalist)
- Global ekonominin iniş çıkışlarına süratle uyum sağlar. (Çevik)
- Küçülme esnasında kalifiye personeli ve/veya üstün katma değer üreten projeleri elde tutarak ve çok hızlı küçülme planlaması yapılabilir. (Uyumluluk)
- Büyüme esnasında kişiler birimleştiği ve birim lideri olduğu için astlarına ve işlerine tam hakimiyet sağlayabilirler. (Uyumluluk)
- Proje süreçleri, sorumluları ve şu anki durumları ile ilgili anlık bilanço alınabilir. (Teknolojik)
- Amaçların, sürekli işlerin önünde kalmasını yönelik olarak çalışma ortamı oluşur. (Amaca odaklılık)
- Özyetenek artırımı sağlanır. (sürekli öğrenme)

Organizasyon Anlayışları

Karşılaştırma Tablosu

	Klasik Öncesi (17.yy-1900)	Klasik (1900-1940)	Modern (1950-2000)	Birim (2011-)
Planlama	Kendi işini planlama	Memurların herkesin işini planlaması	İşleri patronun planlaması	Stratejileri patron, alt amaçları birim liderleri planlar
Örgütlenme	Alım-satım odaklı	Görev odaklı	Fonksiyon ve bölüm odaklı	Fayda yaratma odaklı
Koordinasyon	Geleneksel	Standart süreçlere göre	Kural ve prosedürlere göre	Zamana göre, Rutin
Karar alma	Merkezi karar alma	Merkezi planlama	Merkezi planlama	Stratejilerde merkezi, birimlerde yerel planlama
Yöneltme	Otokratik, sert, babacan	Rasyonel, işe dönük, mesafeli	İdareci, kuralcı, politik	Otokratik, işe dönük
Denetleme	Doğrudan denetleme	Zaman & hareket etütleri	Standartlaştırılmış yetenekler	Özyetenek arttırıcı
İletişim	Biçimsel olmayan iletişim	Yukarıdan aşağıya dikey iletişim	Yukarı ve aşağı dikey iletişim	Yukarı aşağı dikey yana biçimsel olmayan iletişim
Personel	Sanat ve zanaatlara göre	Kesin olarak tanımlanmış işlere göre	Rollere ve iş tanımlarına göre	Rollere göre
Üretim	Basit üretim	Taylorizm	Fordizm	Birim
Pazarlama	Kişiyeye özel	Üretim yönlü	Satış yönlü	Başarım yönlü