



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Eğitim Yönetimi

WITNESS

WITNESS

WITNESS



Ünite 1: Yönetim Kuramları

İçindekiler

- Klasik yönetim kuramları
- Neoklasik yönetim kuramları
- Çağdaş yönetim kuramları
 - Modern yönetim yaklaşımları
 - Postmodern yönetim yaklaşımları



Ünite 1: Yönetim Kuramları

Giriş

- Yönetim olgusunun seyri:
 - Toplu yerleşik alana geçiş
 - Eski Yunan'da sitenin yönetimi
 - Roma imparatorluğunda ordunun yönetimi
 - Siyaset sınıfının ortaya çıkması
 - Plato (Devlet)
 - Nizamülmülk (Siyasetname)
 - Machievelli (Prens ya da Hükümdar)
 - Sanayi devrimi & Fransız devrimi



Ünite 1: Yönetim Kuramları

Klasik yönetim kuramları

- İlgi, insan unsuru dışındaki örgütsel faktörlere yönelmiştir.
- Rasyonellik esastır. Özellikle örgüt yapısı rasyonellik ilkesine göre şekillenir.
- Rasyonelliğin sağlanabilmesi için bilimsel yöntemler kullanılır.
- Örgütler kapalı sistemlerdir. Dolayısıyla çevreden etkilenmezler.
- Örgütte insan beklentileri gereksinimleri, birey ve grup çatışmaları, örgüt çevresi, kültürel değişimler ve farklılıklar ihmal edilmiştir.

Ünite 1: Yönetim Kuramları



Klasik yönetim kuramları

- **Bilimsel yönetim yaklaşımı (Frederick Winslow Taylor 1856-1915)**
 - Taylor'a göre Amerika'nın ekonomik olarak zarara uğramasının nedeni, insanların verimli bir yaşantısının olmayışıdır. Sistemli bir çalışma yaşamı ve belirlenmiş kuralların uygulanmasının başarıyı getireceğini bu nedenle örgüt yönetiminin bilimsel olması gerektiğini öne sürmüştür.

Ünite 1: Yönetim Kuramları

Klasik yönetim kuramları

- **Yönetim süreci yaklaşımı (Henri Fayol 1841-1925)**
- Fayol'un çalışmaları üretim üzerine yoğunlaşıp makro düzeyde örgüt sorunlarına eğilmeyen Taylor'un bilimsel yönetimin yaklaşımının eksiklerini gidermeye yaramıştır.





Ünite 1: Yönetim Kuramları

Klasik yönetim kuramları

- **Yönetim süreci yaklaşımı (Henri Fayol 1841-1925)**
 - Örgütün temel fonksiyonlarını aşağıdaki şekilde sıralamıştır:
 - Teknik Fonksiyonlar: Üretim, imalat, transformasyon
 - Ticari Fonksiyonlar: Alım, satım, değişim
 - Mali Fonksiyonlar: Sermaye üretimi ve yönetimi
 - Güvenlik Fonksiyonları: Malların ve kişilerin korunması
 - Muhasebe Fonksiyonları: Envanter, bilanço, istatistik
 - Yönetim Fonksiyonları: Öngörü, organizasyon, kumanda, koordinasyon, kontrol



Ünite 1: Yönetim Kuramları

Klasik yönetim kuramları

- **Yönetim süreci yaklaşımı (Henri Fayol 1841-1925)**
 - Fayol'a göre örgütsel verimlilik sadece personelin çalışmasıyla değil yönetimin geliştirilmesiyle de sağlanabilir. Bu nedenle yönetimi bir süreç olarak kabul eder.
 - Yönetimi sırasıyla gerçekleştirilen bir dizi fonksiyonlar bütünü olarak şöyle sıralamıştır:
 - **İş bölümü ve uzmanlaşmaya dayalı örgüt ve yönetim yapısı**
 - **Yetki ve sorumluluk**
 - **Disiplin**
 - **Çalışanların bir kişiden emir almaları**



Ünite 1: Yönetim Kuramları

Klasik yönetim kuramları

- **Yönetim süreci yaklaşımı (Henri Fayol 1841-1925)**
 - **Örgütte birimlerin tek amacının olması**
 - **Örgütsel amaçların önemli olması**
 - **Ödüllendirme**
 - **Kararların merkezden alınması**
 - **Emir-komuta zinciri**
 - **Düzen**
 - **Eşitlik**
 - **Personelin işte tutulması**
 - **Personelin yaratıcılığının ön planda tutulması**
 - **İş birliği ruhunun yaratılması**

Ünite 1: Yönetim Kuramları

Klasik yönetim kuramları

- **Bürokrasi Yaklaşımı (Max Weber 1864 - 1920)**
 - Weber en üst düzeyde verim elde edebilmek için örgütün fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü ve açıkça belirlenmiş hiyerarşik bir yapı ve ilkelere dayanması gerektiğini öne sürmüştür. Örgütte işler nesnel bir şekilde yürütülmeli, hesaplanabilir bir işleyiş olmalı, kişisellikten uzak bir anlayış hakim olmalıdır.





Ünite 1: Yönetim Kuramları

Klasik yönetim kuramları

- **Bürokrasi Yaklaşımı (Max Weber 1864 - 1920)**
 - Bürokratik örgütlerde yönetimin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:
 - **Yetki ve sorumluluğun belirlenmesi**
 - **Görevlerin ve yapılacak işlerin önceden belirlenmesi ve programlanması**
 - **Yazılı kuralların oluşturulması ve saklanması**
 - **Yetki ve görevlerde uzmanlaşma**



Ünite 1: Yönetim Kuramları

Klasik yönetim kuramları

- **Bürokrasi Yaklaşımı (Max Weber 1864 - 1920)**
 - Kurallara bağlılık
 - Nesnellik
 - Açıklık
 - Kariyer yapısı
 - Gizlilik

Ünite 1: Yönetim Kuramları



Klasik yönetim kuramları

- **Bürokrasi Yaklaşımı (Max Weber 1864 - 1920)**
 - Weber'in modeli sanayi devrimi döneminin anlayışına uygun bir modeldir. Sanayi toplumu “makine” odaklı bir düşünce sistemine sahiptir.



Ünite 1: Yönetim Kuramları

Klasik yönetim kuramları

- **Genel olarak klasik kurama dair ifadeler:**
- Büyük ve merkeziyetçi örgütlenme
- Katı hiyerarşik örgütlenme
- İş bölümü ve uzmanlaşma
- Biçimsellik ve ayrıntılı kurallar
- Mekaniklik
- Gizlilik ve yeniliklere kapalılık
- Meslekleşme
- Tekelcilik: Her şey bürokrasinin tekelinde...

Ünite 1: Yönetim Kuramları

Neoklasik yönetim kuramları

- Klasik yönetim yaklaşımı dünyanın geçirdiği büyük buhrana (1929 Ekonomik Krizi) yeni bir yaklaşımın önü açılmış oldu. Neoklasik yaklaşım aynı rasyonellik çerçevesinde bu kez insanı ön planda tutmuştur. Elton Mayo ve arkadaşlarının Hawthorne çalışmaları sonucunda ortaya çıkmıştır.

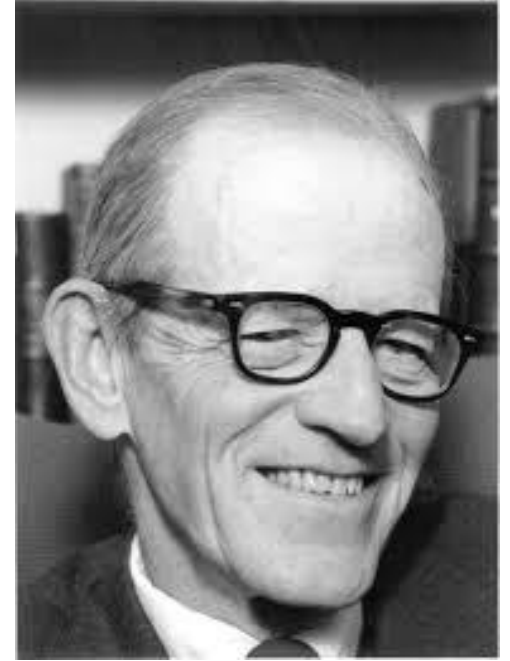


Ünite 1: Yönetim Kuramları



Neoklasik yönetim kuramları

- **Howthorne Araştırmaları (Elton Mayo 1880 - 1949)**
- 1924 yılında Western elektrik şirketinin Chicago'daki Howthorne fabrikalarında başlayan çalışma 1930'a kadar devam etmiştir.





Ünite 1: Yönetim Kuramları

Neoklasik
yönetim
kuramları

- **Howthorne Araştırmaları (Elton Mayo 1880 - 1949)**

Bu yeni
anlayışla:

- Personelin üretime katkısının grup normlarına bağlı olduğu
- Çalışanlar tarafından oluşturulan üretim standartlarının daha uygulanabilir olduğu



Ünite 1: Yönetim Kuramları

Neoklasik yönetim kuramları

- **Howthorne Araştırmaları (Elton Mayo 1880 - 1949)**
 - Çalışma arkadaşlarının sevgi ve saygısını kazanmanın, onlarla olumlu ilişkilerde bulunmanın oldukça önemli olduğu
 - Parasal olmayan ödül ve cezaların ücret kadar önemli olduğu
 - Personelin örgüt standartlarına birey olarak değil, grup algısına göre yanıt verdiği
 - Gözlenmiştir.

Ünite 1: Yönetim Kuramları



Neoklasik yönetim kuramları

- **X ve Y Teorisi (Douglas McGregor 1906-1974)**
 - Genel bir ifadeyle X teorisi klasik kuramın Y teorisi neoklasik kuramın özelliklerini taşır. Daha doğrusu insana bakış açıları bu yönde değişir.



Ünite 1: Yönetim Kuramları

Neoklasik yönetim kuramları

- **X ve Y Teorisi (Douglas McGregor 1906-1974)**
 - X teorisinde insanı pasiftir. İnsan çalışmayı sevmez, sorumluluk almak istemez. İnsanı çalıştırma için zorlamak gerekmektedir. Yönetici de bu doğrultuda otoriterdir. Ayrıntılı iş tanımları, sıkı kontrol, az yetki devri, detaylı ceza uygulamaları söz konusudur. En önemli motivasyon kaynağı korkudur.

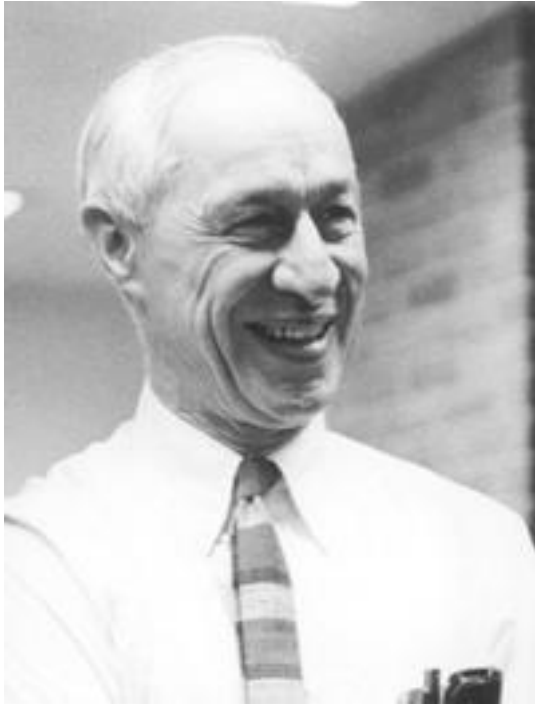


Ünite 1: Yönetim Kuramları

Neoklasik yönetim kuramları

- **X ve Y Teorisi (Douglas McGregor 1906-1974)**
 - Y teorisinde ise çalışmak, beslenmek, oyun oynamak kadar doğal bir eylem olarak görülür. İnsan tembel değildir. Gerekli koşullar sağlandığında örgütün amaçları doğrultusunda çalışmak ve sorumluluk almak isteyecektir. İnsana saygı ön plandadır.

Ünite 1: Yönetim Kuramları



Neoklasik yönetim kuramları

- **Sistem 1 - Sistem 4 Modeli (Rensis Likert 1903 - 1981)**
 - Likert, etkili örgütlerle etkili olmayan örgütler arasındaki farklılıkları incelemiştir.



Ünite 1: Yönetim Kuramları

Neoklasik yönetim kuramları

- **Sistem 1 - Sistem 4 Modeli (Rensis Likert 1903 - 1981)**
 - Sistem 1 (istismarcı otokratik)
 - Sistem 2 (yardımsever otokratik)
 - Sistem 3 (katılımcı)
 - Sistem 4 (demokratik)



Ünite 1: Yönetim Kuramları

Neoklasik yönetim kuramları

- Genel olarak klasik kurama dair ifadeler:
 - İnsan sosyal varlıktır.
 - İnsan örgütlere gereklidir
 - Ödüllendirilmenin önemi
 - Grup psikolojisi
 - Formal yapı kadar informal yapı da önemlidir
 - **Örgütte bireylerin kişisel doyuma, mutluluğa ve bireysel amaçlarına ulaşması öncelikle örgüt açısından önemlidir.**



Ünite 1: Yönetim Kuramları

Çağdaş yönetim kuramları

- Kendilerinden önceki yönetim yaklaşımlarının eksikliklerinin giderecek şekilde:
 - **Örgütlerin çevrelerinden bağımsız olmayan açık sistemler olduğunu**
 - **Yaşama ve gelişmelerinin çevreye uyum sağlayabilme kapasitelerine bağlı olduğunu** merkeze almaktadırlar.



Ünite 1: Yönetim Kuramları

Çağdaş yönetim kuramları

- **Modern yaklaşımlar**
 - **Sistem yaklaşımı**
 - Sistem kuramına göre örgütler, çevreden belirli girdiler alan, bunları bir üretim sürecinden geçirerek çevreye çıktılar sunan ve kendi içerisinde birbirleriyle ilişkili alt sistemler ve işlevlerden oluşan toplumsal sistemlerdir.



Ünite 1: Yönetim Kuramları

Çağdaş yönetim kuramları

- **Modern yaklaşımlar**
 - **Sistem yaklaşımı**
 - Genel sistemler kuramı Ludwig von Bertalanffy (1920'ler):
 - Her sistem yakın çevresiyle doğrudan, uzak çevresiyle dolaylı olarak etkileşim içerisindedir.
 - Evren birbiriyle sürekli ilişki içerisinde olan alt sistemlerin bütününden oluşur.



Ünite 1: Yönetim Kuramları

Çağdaş yönetim kuramları

- **Modern yaklaşımlar**
 - **Sistem yaklaşımı**
 - Sosyal sistemler, biyolojik organizmalardan oluşmasına rağmen biyolojik kurallardan çok psikolojik ve sosyal nedenlerle bir arada bulunurlar ve yapı oluştururlar.
 - Sistem yaklaşımında tek bir neden tek bir sonuç yoktur. İnsanları davranışa sevk eden bir sürü neden vardır. Bu nedenle hem örgütler hem de bireyler için dinamik bir denge öngörmektedir.



Ünite 1: Yönetim Kuramları

Çağdaş yönetim kuramları

- **Modern yaklaşımlar**
 - **Sistem yaklaşımı**
 - **Açık sistem/kapalı sistem**
 - Denge durumunda olma özelliği açık sistemlerin bir özelliğidir. Çünkü çevreleriyle etkileşim halindedirler. Bu nedenle yönetim çevrenin beklenti ve sınırlamalarını dikkate almak zorundadır. Kapalı sistemlerde denge durumunda olma eğilimi yoktur.



Ünite 1: Yönetim Kuramları

Çağdaş yönetim kuramları

- **Modern yaklaşımlar**
 - **Durumsallık yaklaşımı**
 - Jhon Woodward 1965'te İngiltere'de 100 örgüt üzerinde yaptığı çalışmada farklı alanlarda iş yapan örgütlerin yapısal farklılıklarının kullanılan teknolojiye göre değiştiğini gözlemlemiştir. Öte yandan Paul Lawrence ve Jay Lorsch araştırmalarında örgüt yapısı, ekonomik ve teknolojik çevre, yöneticilerin karar verme davranışları ile örgütün etkililiği arasında bir ilişki bulmuşlardır.



Ünite 1: Yönetim Kuramları

Çağdaş yönetim kuramları

- **Modern yaklaşımlar**
 - **Durumsallık yaklaşımı**
 - Her örgüt ve her yerde geçerli olan bir yönetim uygulaması yerine, her örgütün içinde bulunduğu duruma göre, o duruma en uygun sayılacak bir yönetim uygulaması bulmayı amaçlar.
 - Örgütleri birer sistem olarak ele alır.
 - Durumlar değiştiğinde yönetimin uygulaması da değişecektir.



Ünite 1: Yönetim Kuramları

Çağdaş yönetim kuramları

- **Modern yaklaşımlar**
 - **Durumsallık yaklaşımı**
 - Klasik, neoklasik ve sistem yaklaşımlarının hangi durumlarda daha faydalı olabileceğini araştırır.
 - Örgütün karşılaştığı sorunlarla ilgili en iyi çözümün belli bir zamandaki, çözüm olduğunu ileri sürer.
 - Örgütlerin etkili olması, belirli ilke ve kuralların uygulanmasından değil, bu ilkelere iç ve dış şartlar arasındaki uyumun sağlanmasıyla gerçekleşir.



Ünite 1: Yönetim Kuramları

Çağdaş yönetim kuramları

- **Modern yaklaşımlara dair ifadeler:**
 - Rasyo-ekonomik insan, kendini tamamlayan insan, sosyal insan kavramlarına ek olarak “karmaşık insan”
 - İnsanın ihtiyaçları değişik koşullar altında değişir; dolayısıyla motivasyon kaynakları da değişkendir.
 - **Örgütler açık sistemlerdir.**
 - Örgüt çevreden aldığı dönüt ve entropi ile sorunlarını aşarak yaşamını sürdürür.



Ünite 1: Yönetim Kuramları

Çağdaş yönetim kuramları

- **Post-modern Örgüt ve Yönetim Yaklaşımlar**
 - Küreselleşme olgusuyla değişen dünyada sosyal, kültürel, ekonomik ve teknolojik gelişmeler bağlamında örgütlere ve özellikle de yönetim olgusuna yeni bakış açıları getirilmiştir.



Ünite 1: Yönetim Kuramları

Çağdaş yönetim kuramları

- **Post-modern Örgüt ve Yönetim Yaklaşımlar**
 - **Öğrenen örgüt**
 - Bulunduğu zaman ve ortamda ne olup bittiğinin farkındadır.
 - İstedikleri sonuçları elde etmek için tüm potansiyelini kullanarak becerilerini geliştirebilen, işine bağlı, takım arkadaşları ile anlamlı bir hedefi ve vizyonu paylaşan kişilerden oluşan
 - Yeni düşünce ve fikirlerin beslendiği ve geliştiği



Ünite 1: Yönetim Kuramları

Çağdaş yönetim kuramları

- **Post-modern Örgüt ve Yönetim Yaklaşımlar**
 - **Öğrenen örgüt**
 - Her bireyin görüşünün değerlendirmeye alındığı
 - Ortak beklentilerin serbest bırakıldığı
 - Sürekli olarak ekip halinde öğrenmenin nasıl gerçekleştirilmesi gerektiğinin öğretildiği bir ortamı içeren
 - Kendi geleceğini oluşturmada etkili olmak isteyen
 - Ana unsurları, bilgi yaratmak, öğrenmek, çalışanları bu yönde güdülemek, ulaşılan sonuçları örgüt bilgisi haline getirmek ve bu bilgiyi sorun çözmede kullanabilmek olan



Ünite 1: Yönetim Kuramları

Çağdaş yönetim kuramları

- **Post-modern Örgüt ve Yönetim Yaklaşımlar**
 - **Öğrenen örgüt**
 - **Öğrenen örgütlerin 5 disiplini vardır:**
 - **Sistem düşüncesi**
 - **Kişisel hakimiyet (Ustalık)**
 - **Zihinsel modeller**
 - **Paylaşılan vizyon**
 - **Takım halinde öğrenme**



Ünite 1: Yönetim Kuramları

Çağdaş yönetim kuramları

- **Post-modern Örgüt ve Yönetim Yaklaşımlar**
- **Toplam Kalite Yönetimi (TKY)**
 - Kalite bir süreç, örgütün başından sonuna kadar bütün fonksiyonların aşamaları, arzu edilen hedeflere ulaşmayı gerektirir.
- **Kalitede amaç, sıfır hatadır.**



Ünite 1: Yönetim Kuramları

Çağdaş yönetim kuramları

- **Post-modern Örgüt ve Yönetim Yaklaşımlar**
- **Toplam Kalite Yönetimi (TKY)**
 - **Yönetimin katılımı ve tutumu** önemlidir. **Profesyonel kalite yönetim** ekibi gereklidir.
 - Personele kalite anlayışı ile ilgili kapsamlı bir eğitim verilmelidir ki **personelin de katılımı** sağlansın.
 - Personelin çabası ve başarısı desteklemek için planlama yapılır ve örgüt içerisinde farklı aşamalar oluşturulur. Böylece **tanıma ögesi** de gerçekleşmiş olur.



Ünite 1: Yönetim Kuramları

Çağdaş yönetim kuramları

- **Post-modern Örgüt ve Yönetim Yaklaşımlar**
 - **Toplam Kalite Yönetimi (TKY)**
 - Bazı ilkelerin uygulanması ile mümkündür (Edwards Deming, Joseph M. Juran, Philp Crosby):
 - Vizyon
 - Sistemlerin bağıllığı
 - Kalite kültürü yaratan ve destekleyen liderlik
 - Kişisel gelişmeler
 - Gerçek temelli gelişmeler
 - Karar verme yetkisini dağıtma
 - İşbirliği
 - Değişimi planlama



Ünite 1: Yönetim Kuramları

Çağdaş yönetim kuramları

- **Post-modern Örgüt ve Yönetim Yaklaşımlar**
 - **Stratejik yönetim**
 - Stratejik kararlar alma ve yerleştirme sürecidir.
 - Örgütün üst düzey yöneticilerinin faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamını oluşturur.
 - Stratejik kararlar örgütün amaçları doğrultusunda uzun dönemli alınan kararlardır.



Ünite 1: Yönetim Kuramları

Çağdaş yönetim kuramları

- **Post-modern Örgüt ve Yönetim Yaklaşımlar**
- **Stratejik yönetim**
 - Örgütün rekabetçi üstünlüğünü geliştirebilecek konular üzerinde yoğunlaşır.
 - Stratejik kararlar çevredeki değişiklikler kapsamında örgütün güçlü ve zayıf yönlerine, önündeki fırsat ve tehditlere ve sahip olduğu kaynaklar göz önünde bulundurularak alınır.



Ünite 1: Yönetim Kuramları

Çağdaş yönetim kuramları

- **Post-modern Örgüt ve Yönetim Yaklaşımlar**
 - **Örgütsel vatandaşlık**
 - Örgütsel vatandaşlık, örgütün etkili ve verimli bir biçimde çalışmasını teşvik eden bireysel davranışlardır. Bu davranışlar sergilenirken karşılığında bir ödül beklenmez ve resmi ödül sistemi tarafından da açık veya doğrudan tanınmaz. Örgütsel vatandaşlık davranışının azlığı örgütün verimini azaltır. **Ancak yüksek düzeyde örgütsel bağlılık olduğunda gerçekleşir.**



Ünite 1: Yönetim Kuramları

Çağdaş yönetim kuramları

- **Post-modern Örgüt ve Yönetim Yaklaşımlar**
 - **Örgütsel vatandaşlık**
 - **Özgecilik (Diğerkâmlık)**
 - **Vicdanlılık**
 - **Centilmenlik**
 - **Nezaketlilik**
 - **Sivil erdem**

Ünite 1: Yönetim Kuramları



Teşekkürler