

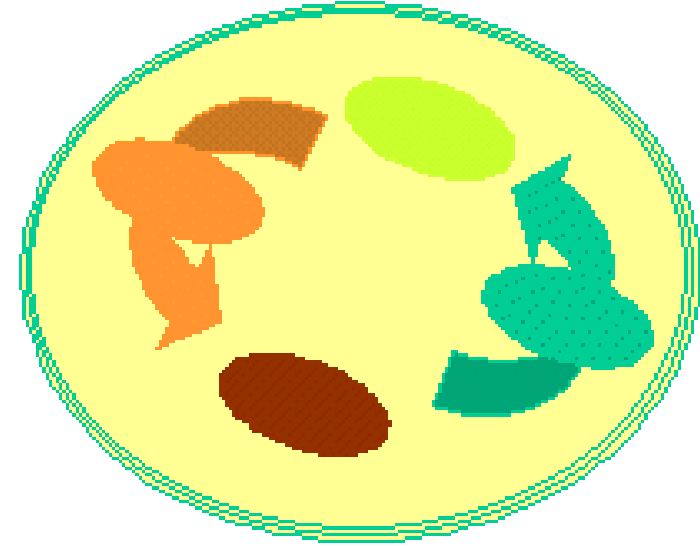
MODERN YÖNETİM YAKLAŞIMLARI (1950 -)

SİSTEM YAKLAŞIMI (Ludwig Von BERTALANFFY)

Sistem yaklaşımı olarak bilinen bu yeni düşünce tarzı biyolog Von Bertalanffy'nin 1920'lerde başlattığı "genel sistem teorisinden" kaynaklanmaktadır.

Amacı, yönetim olayının ve birimlerinin bir birleriyle olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin niteliğini incelemek, belirli bir birimdeki gelişmelerin diğer birimler üzerindeki etkilerini araştırmak;

kısaca, yönetim olaylarını başka olaylarla ve dış çevre şartları ile ilişkili olarak incelemektir.



Sistem Kavramı

Sistem, en basit şekilde, birimlere dayalı bir işleyişi olan bir bütünün içinde, birbiriyle olan ilişkileri yönünden ele alınan ögeler bütünüdür.

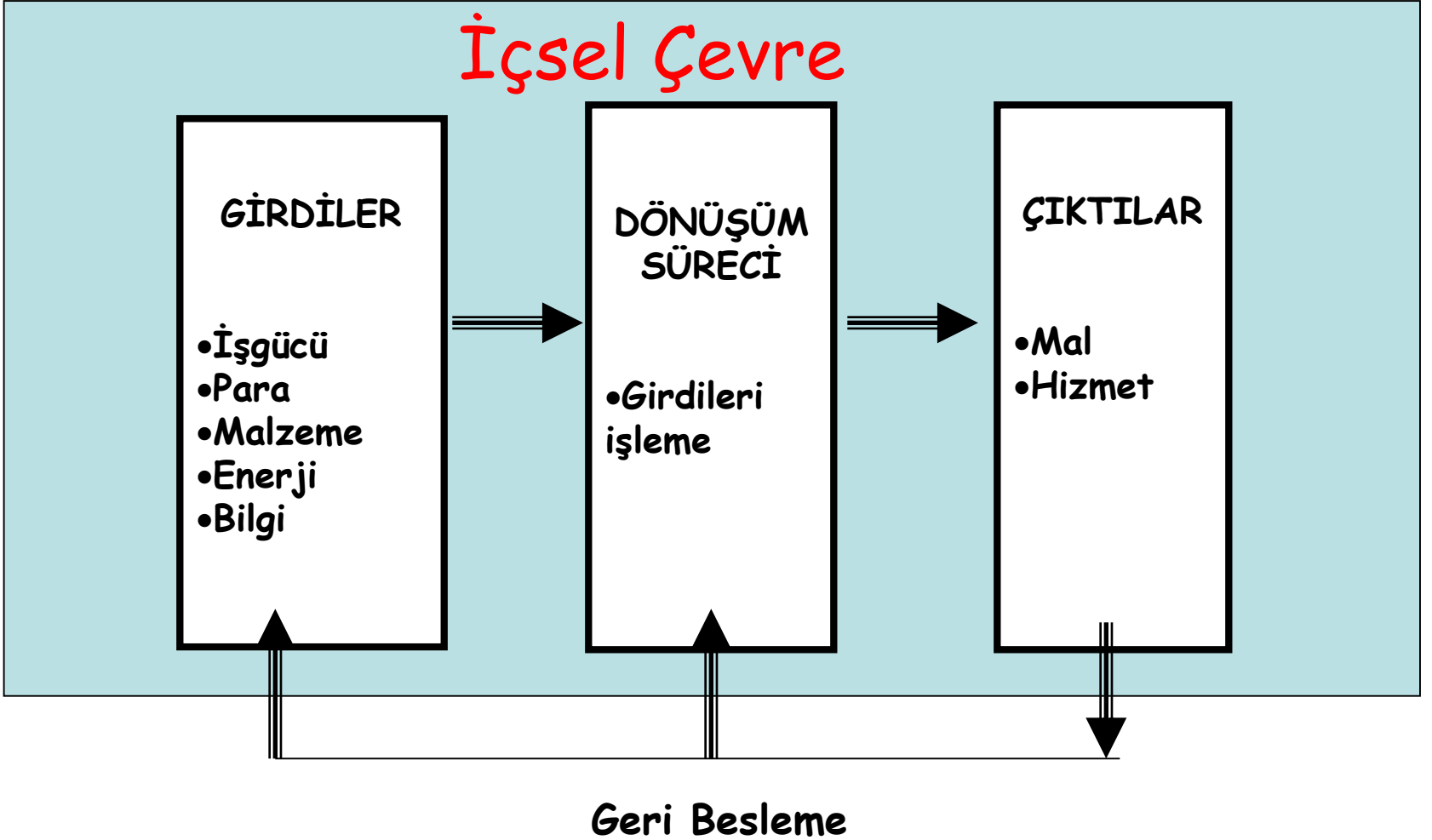
Bir sistemin özelliklerini 3 temel öge ile açıklamak olanaklıdır:

- · **Sistem belirli parçalardan oluşur.**
- · **Bu parçalar arasında karşılıklı ilişkiler söz konusudur.**
- · **Bu parçalar aynı zamanda dış çevre ile de ilişki içerisinde olan bir bütünlük oluştururlar.**

Sistemin 4 temel ögesi vardır:

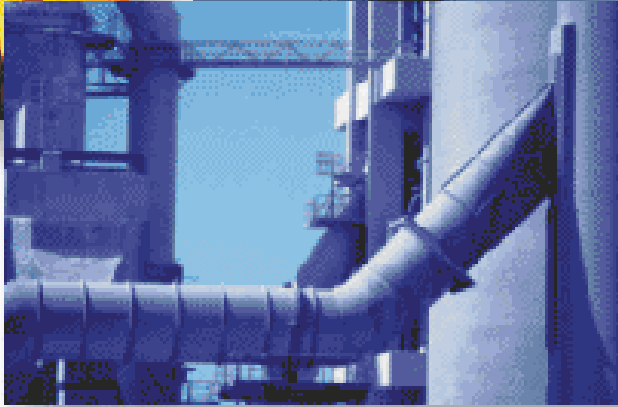
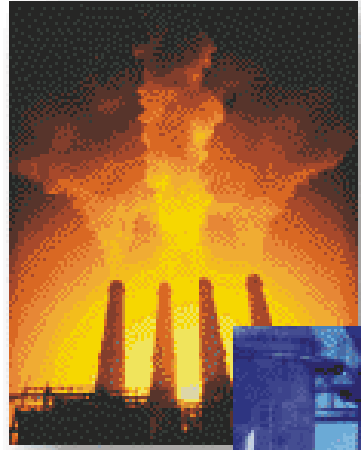
- **Girdi (input)**
- **Süreç (proses)**
- **Çıktı (output)**
- **Geri besleme (feed back)**

Dışsal Çevre



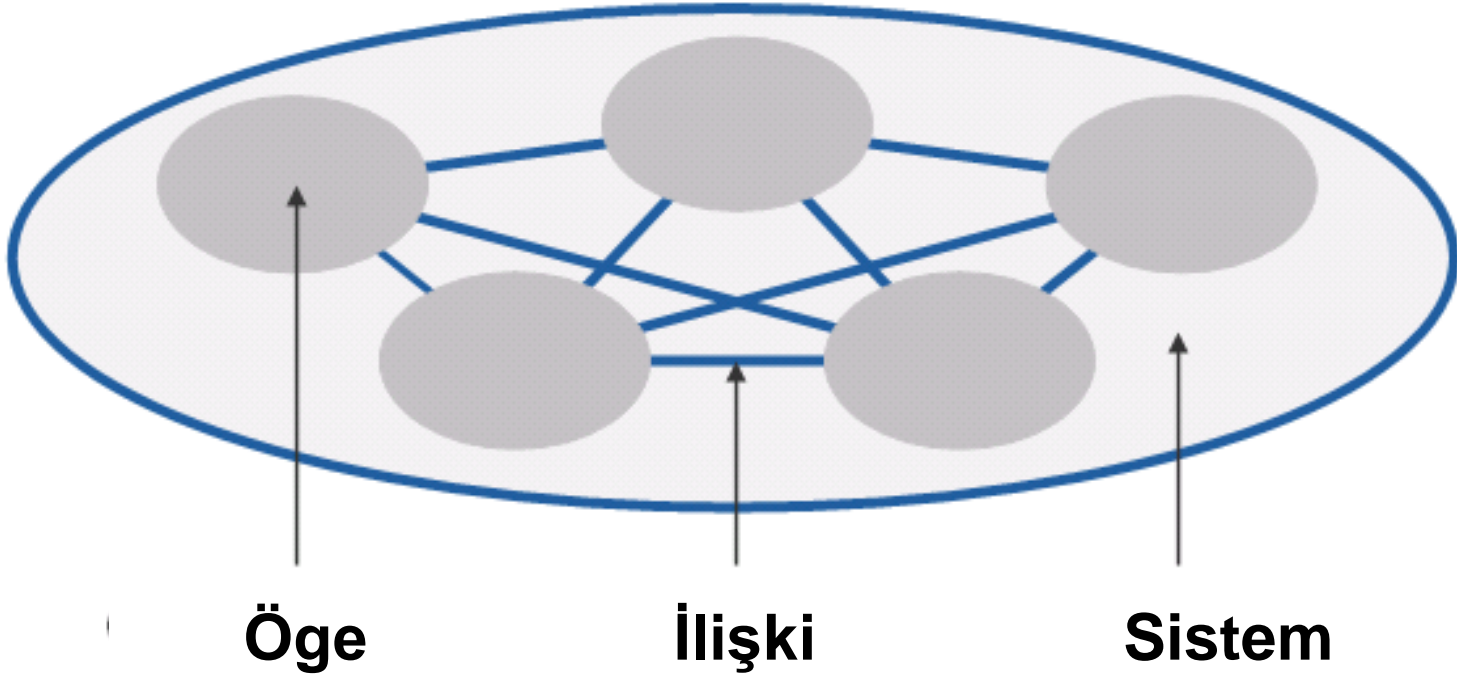
Sistem Yaklaşımının Yönetimdeki Yeri

- ❑ Sistem yaklaşımına göre örgüt, onu oluşturan alt sistemlerin (birimlerin, teknik yapı, personel vb.) oluşturduğu bir bütün olup, alt sistemlerin toplamından farklıdır.
- ❑ Dolayısıyla sistem yaklaşımıyla birlikte örgüt bir bütün olarak ele alınmaya başlanmıştır.
- ❑ Sistem yaklaşımıyla ortaya konulan bir başka husus da örgütün işleyişini etkileyen veya örgütün işleyişinden etkilenen bir takım çevre faktörleri bulunduğu ve örgüt - çevre ilişkilerinin kaçınılmaz bir biçimde önem taşıdığına anlaşılmıştır.



Sistem yaklaşımının en önemli ortaya çıkış nedeni artan üretimdir.

Üretimin artması organizasyonların daha planlı, sistemli, hızlı ve kaliteli çalışmasına neden olmuştur.



Öge

İlişki

Sistem

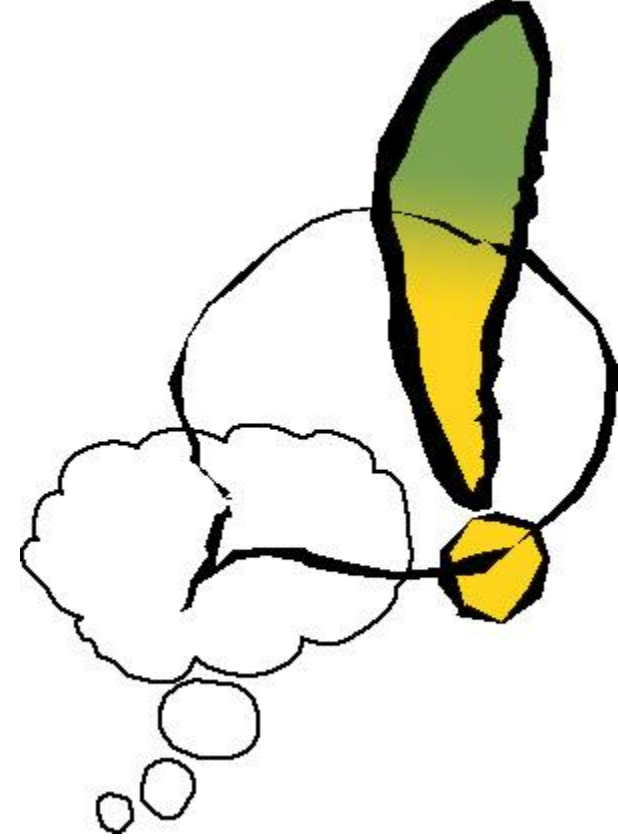
Sistem yaklaşımı, organizasyonlardaki iş gücü, donanım, bilgi, sermaye ve diğer üretim öğelerini bir araya getirerek sistemli bir biçimde çalışmalarını sağlar.



Üretimin artması organizasyonların belli alanlarda uzmanlaşmasına ve otomasyona geçmesine neden olmuştur. Otomasyona geçiş, verimliliğin artmasını beraberinde getirmiş, aynı zamanda da sistemlerin ve gerçekleştirdiği işlevlerin daha küçük parçalara ayrılmasını sağlamıştır.

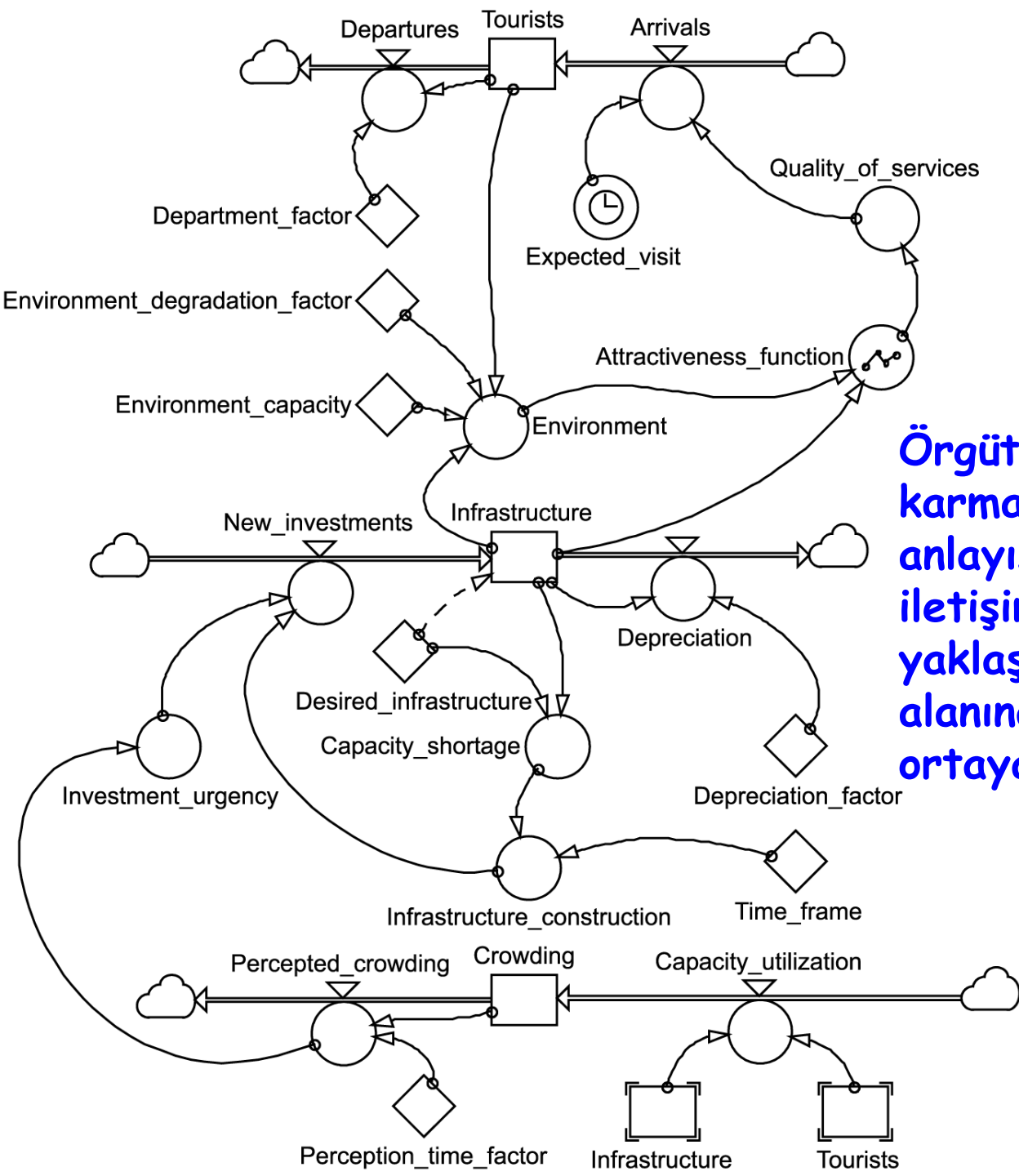
Meydana gelen bu ayrılma ise, birbirinden farklı sistemlerin ortak yanlarının, ortak işlevlerinin anlaşılmasını zorlaştırmıştır.



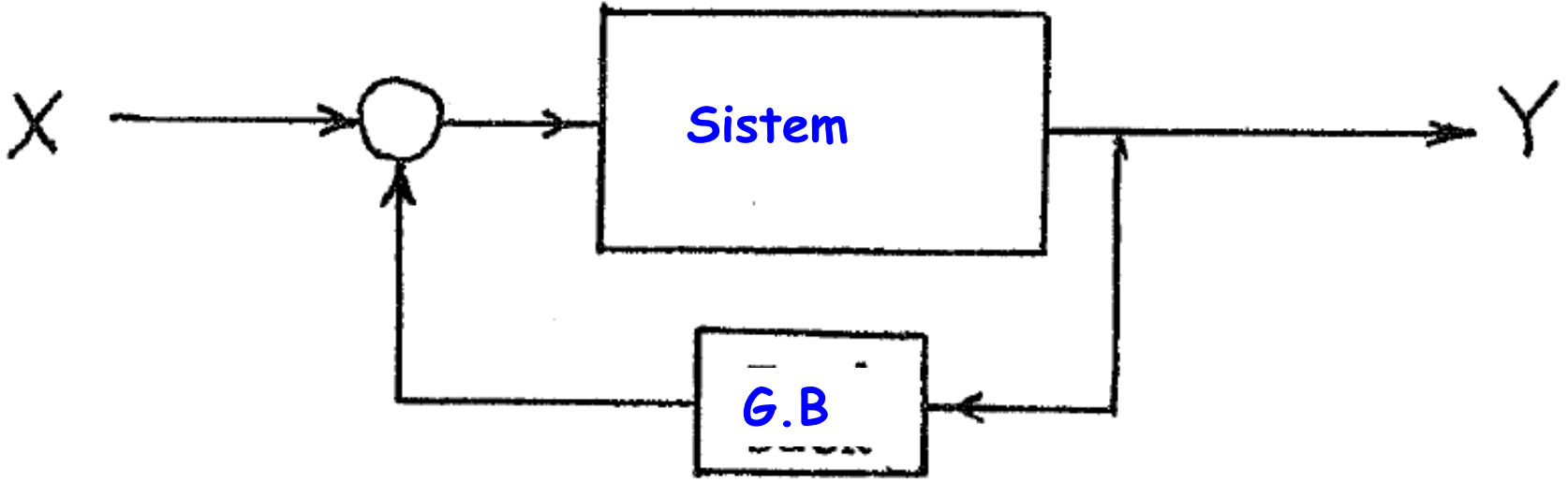


İşte sistem yaklaşımı, bu farklı disiplinlerin aralarındaki iletişimi (farklı sistemler arası iletişim) sağlamak, yöntemler, teoriler geliştirerek diğer disiplinlere yardımcı olmak amacıyla geliştirilmiştir.

İnsanlar bu durumu kontrol edebilmek ve sistem yaklaşımını uygulayabilmek için farklı yaklaşımlar geliştirmişlerdir.

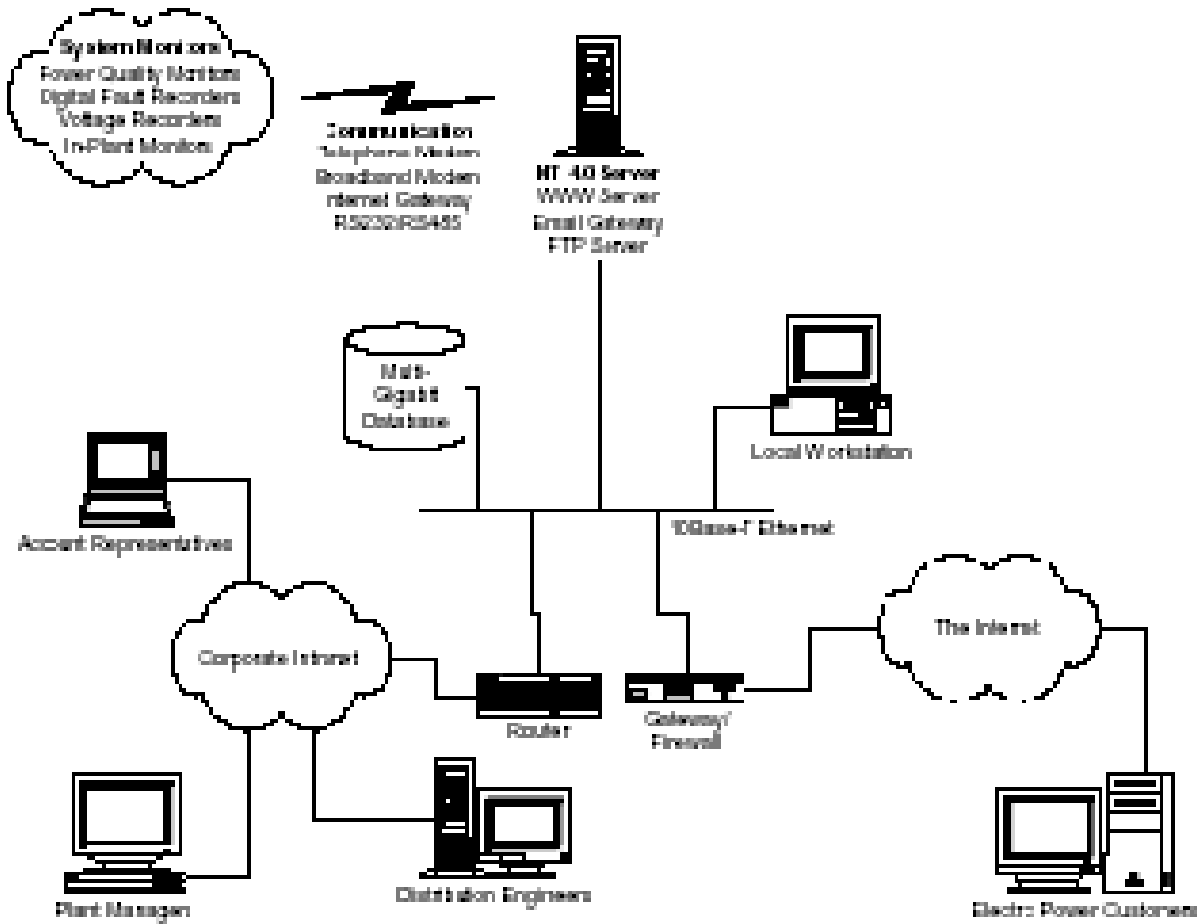


Örgüt yapılarının gittikçe karmaşıklaşması, yönetim anlayışındaki, teknolojideki ve iletişimdeki gelişmeler sistem yaklaşımı modelinin yönetim alanına uygulanması gerçeğini ortaya koymuştur.

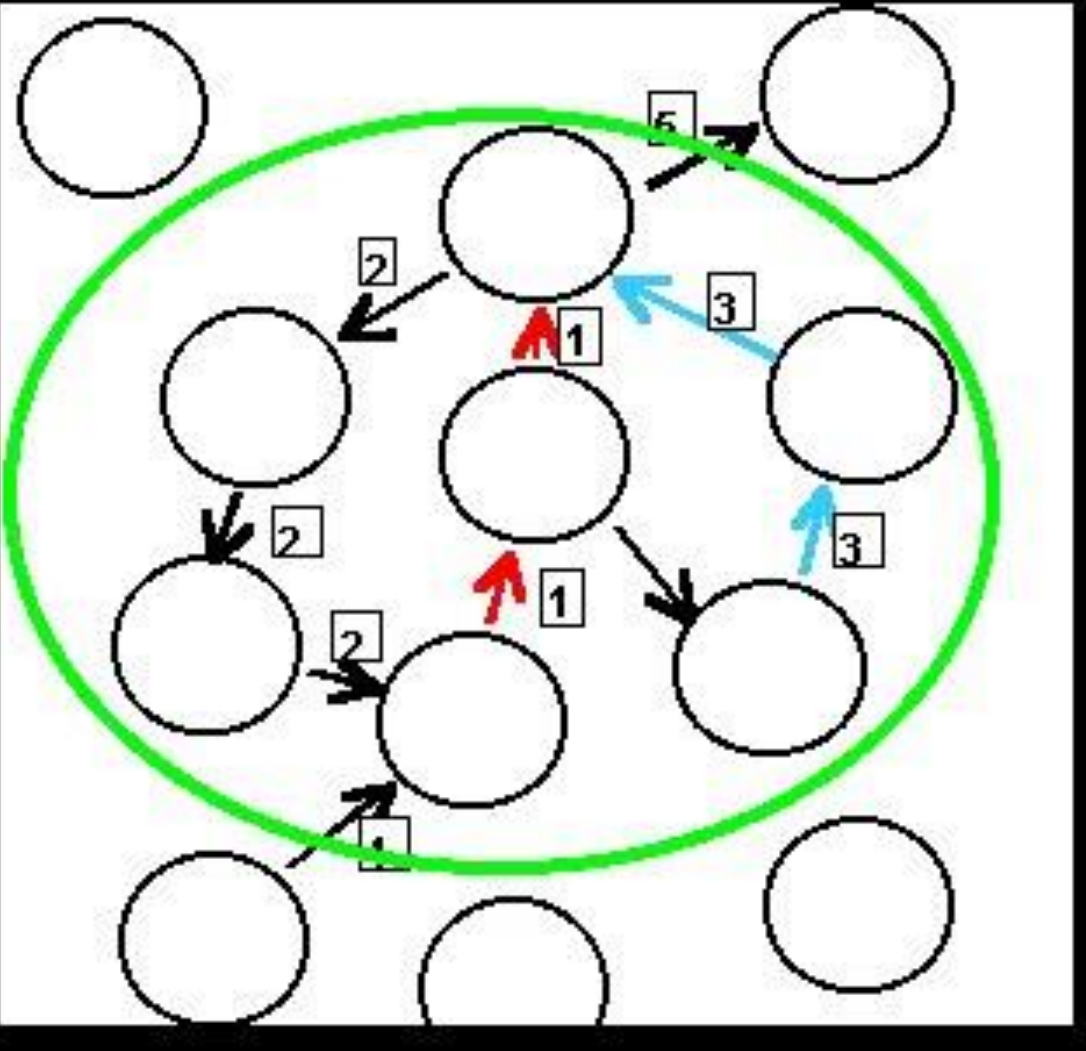


Yöneticinin organizasyon için daha esnek bir bakış açısıyla inceleme ve değerlendirme yapması, organizasyondaki bilgiye erişmesi ve geri bildirimleri alması ile gerçekleşir.

Bilgi ve geri bildirim, sistemdeki denetimi sağlamak için gereklidir.

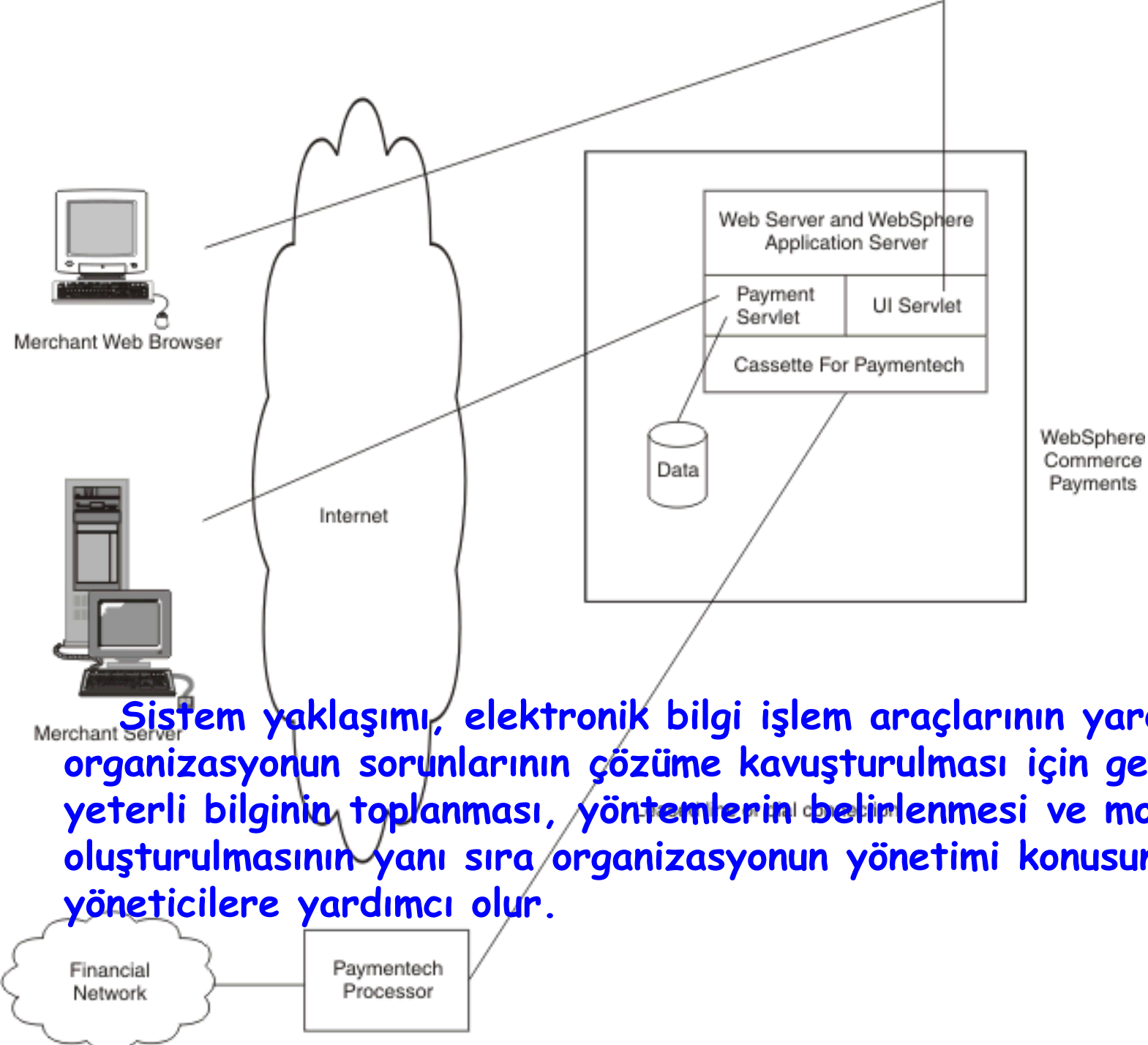


"Sistem yaklaşımı, yöneticinin bilgi yığınları içerisinde doğru ve yeterli parçaları seçerek kullanmasını ve yeni bilgileri daha kolay kavramasını kolaylaştırır"



Sistem yaklaşımı, klasik yönetim teorisinin katılığı ve kapalılığından kurtulmak için gerekli olmuştur.

Bu yaklaşım organizasyonlara esneklik sağlamış ve organizasyonları daha kapsamlı bir şekilde incelemek mümkün olmuştur.

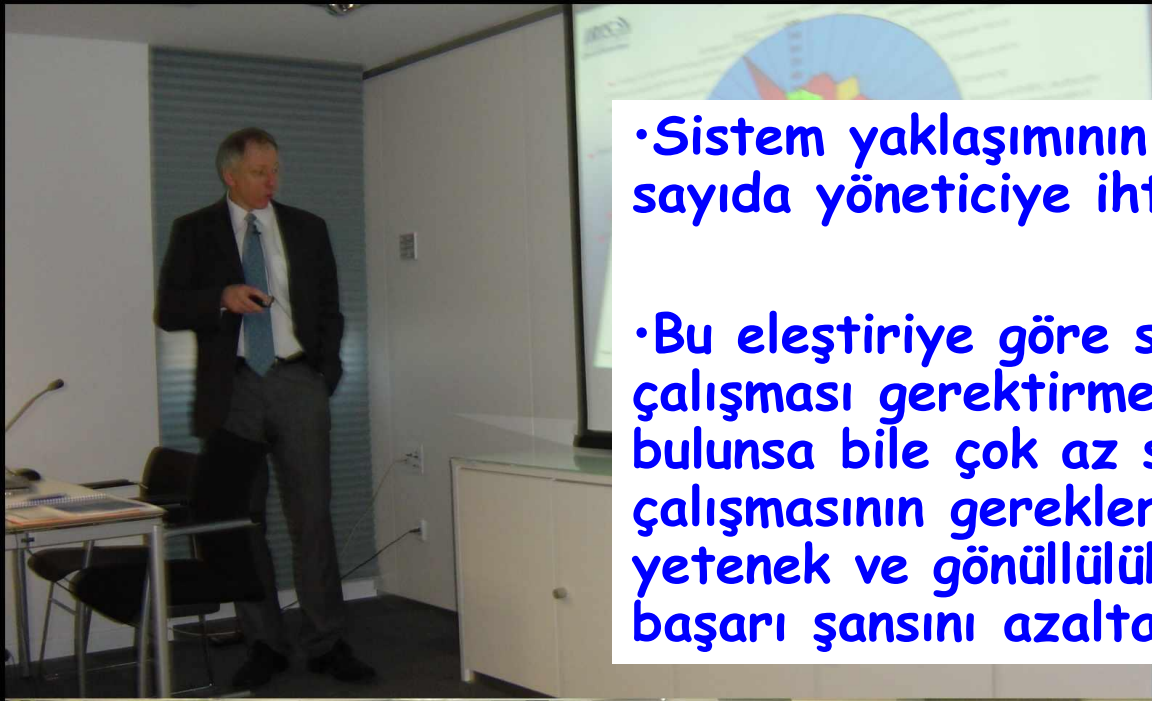


Sistem yaklaşımı, elektronik bilgi işlem araçlarının yardımıyla organizasyonun sorunlarının çözüme kavuşturulması için gerekli ve yeterli bilginin toplanması, yöntemlerin belirlenmesi ve modellerin oluşturulmasının yanı sıra organizasyonun yönetimi konusunda da yöneticilere yardımcı olur.

Sistem yaklaşımına eleştiriler



- Sistem yaklaşımı, bir teori oluşturmaktan çok kavramsal bir çerçeve oluşturma özelliği taşımaktadır.



•Sistem yaklaşımının uygulamada iyi yetişmiş çok sayıda yöneticiye ihtiyaç göstermektedir.

•Bu eleştiriye göre sistem yaklaşımı bir ekip çalışması gerektirmekte, iyi yetişmiş yöneticiler bulunsa bile çok az sayıda yöneticinin ekip çalışmasının gereklerini yerine getirebilecek yetenek ve gönüllülükte olması, uygulamada başarı şansını azaltacaktır.





Sistem Yaklaşımı yerini 60'ların sonlarından itibaren "Durumsallık" ya da "Koşul Bağımlılık" denilen teoriye bırakmıştır.

Çünkü Sistem Yaklaşımı soyut kavramlara dayanmış ve genel şeyler söylemiş olduğundan çeşitli düşünürler yönetim görüşlerinin yarattığı karmaşadan kurtulamamışlar, bu nedenle de Sistem Yaklaşımı yetersiz kalmıştır.

DURUMSALLIK YAKLAŞIMI

- Durumsallık 1960'larda "tek en doğru" anlayışının yıkılmasıyla ortaya çıkmıştır.
- "Durumsallık Yaklaşımı" terimi ilk kez 1967 yılında Paul Lawrence ve Jay Lorsch tarafından kullanılmıştır. 1970 sonrası dönemde Sistem Yaklaşım'ının yerini almıştır.

Durumsallık Yaklaşımı en kısa şekilde şöyle tanımlanabilir:

- Organizasyonlarda tek bir en iyi yol yoktur.
- Organizasyonda kullanılan her bir yolun etki ve verimliliği farklıdır.
- Organizasyonun oluşturulması, içinde bulunduğu çevre koşullarına bağlıdır.

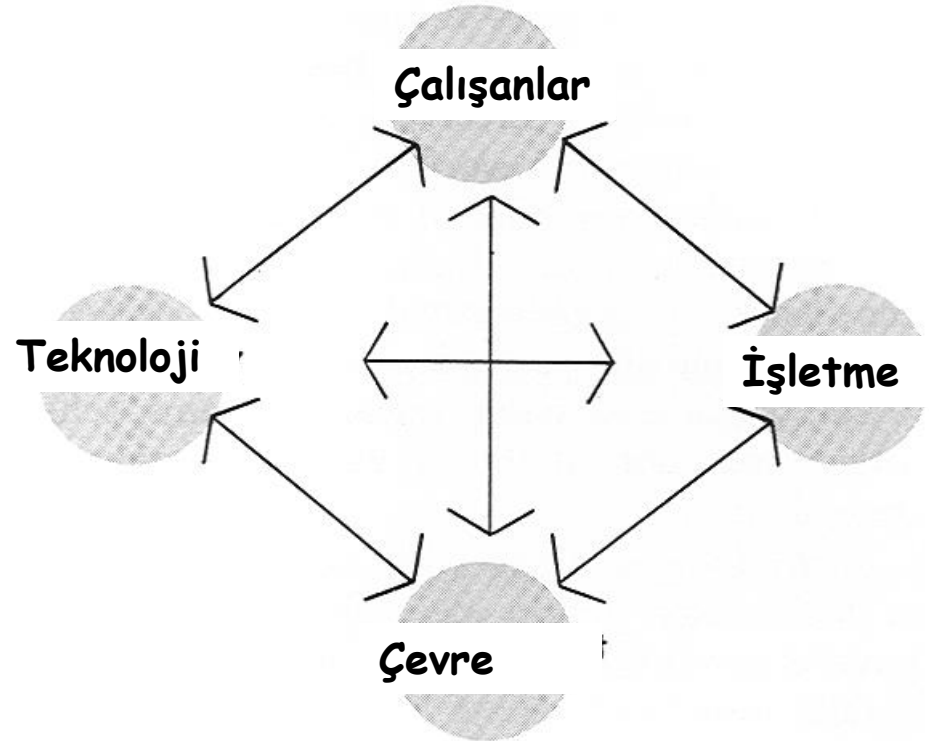
Bu teoriye göre her örgütün işleyişine etki eden faktörler farklıdır. Örgütlerin iç yapıları da birbirinden farklıdır. Örgütler üzerine etki yapan koşullar ve örgütün iç yapıları farklı olduğuna göre her örgütün yönetim yapısı ve yönetim biçimi ile organizasyonu farklı farklı olacaktır.

Durumsallık yaklaşımının temel felsefesi, her yerde ve her koşulda geçerli tek bir yönetim biçiminin bulunmayacağıdır. Dolayısıyla her yer ve örgüt kendi yönetim biçimini kendine özgü dışsal ve içsel faktörleri değerlendirerek oluşturacaktır.

Durumsallık Yaklaşımı dendiğinde, yönetim ve organizasyonda, **her yerde geçerli evrensel ilkelerin olmadığını** anlıyoruz.

Her yönetim ve organizasyon olayını;

- 1-İşletmenin kendi koşulları,
 - 2-İşletmenin çevresel koşullar ve öğelerle ilişkisi,
 - 3-Kullandığı teknolojinin özellikleri,
 - 4-Kullandığı personelin sosyo-kültürel özellikleri
- ile birlikte ele almak ve sorunlara çözüm aramak gerekir.



Durumsallık yaklaşımı konusunda 1965 yılında **Woodward** İngiltere'de birbirinden farklı üretim teknolojilerine sahip 100 adet küçük örgüt üzerinde çalışma yapmıştır.

Düşünüre göre **kitle üretim teknolojisini kullanan** işletmelerde "klasik örgüt biçimi ve ilkeleri"; birim ve devamlı süreç üretimine ait teknolojileri kullananlarda ise neoklasik ve beşeri ilişkilerle ilgili yönetim yaklaşımlarını kullanan örgütler daha etkin ve başarılı olmaktadır.

Lawrence ve Lorsch isimli düşünürler, çevre koşullarının durgun ve teknolojinin yavaş geliştiği sanayi dallarında çalışan örgütlerde klasik örgüt ve yetki biçimlerinin; değişken çevre koşullarında ise, daha esnek, katılımcı, yaratıcılığa önem veren organik ve komite biçimi yaklaşımların önemli olduğu sonucuna varmışlardır.

Modern Yönetim Yaklaşımının İnsan Kaynaklarını Ele Alışı

- Organizasyon dış dünyaya açık olan ve dış sisteme uyum sağlamak zorunda olan bir sistemdir.
- İnsan parça - bütün, sibernetik ve diyalektik perspektifleriyle bir sistemdir ve daha büyük bir sistemin parçasıdır.
- İnsanın dinamik bir denge içerisinde yaşamını sürdürür.
- İnsan ihtiyaçları değişen yapıdadır.
(çevresel koşullar, kullanılan teknoloji, sosyokültürel özellikler, örgütteki tecrübe)
- İnsan yönetiminde en iyi ve en kötü yöntem yoktur. İnsan rasyonel, ekonomik, sosyal, psikolojik ve biyolojik yanlarıyla oldukça karmaşık bir sistemdir.
- İnsan (motivasyonu da dahil) durumsal yönetilmelidir.



William Ouchi

Yönetimde



Teorisi

Japon Yönetim Sistemi



Japonlar, II. Dünya Savaşından sonra başlattıkları "kalkınma ve çağdaşlaşma" çabalarında kısa bir süre içinde başarıya ulaşmışlardır.

1945-1970 yılları arasında sanayide gösterdikleri inanılmazı güç başarıdan sonra, günümüzde de teknolojiden iletişime, endüstriden sosyal hayata kadar birçok alanda kendilerine özgü bir model oluşturmuşlardır.

Batıdaki çoğu ülkede, özellikle 1973 petrol krizi sonrası enflasyon ve işsizlik sorunları artarken ve verimlilik artışı durma noktasına ulaşırken, Japonya'nın kalkınmasını daha düşük düzeyde de olsa devam ettirmesi, dikkatleri bu başarının nedenleri üzerine çekmiştir.



Batının Japon mucizesi olarak nitelendirdiği olay, toplumsal çıkarların bireysel çıkarların önüne geçmesi, kendine özgü değerleri ve buna uygun örgüt yapılarıyla inanarak ve benimseyerek çalışmasından başka bir şey değildir.





Japonlar bu olayı mucize olarak değil, gerçek başarı olarak adlandırmaktadırlar.



Savaş sonrası Japonya'sının ekonomik mucizesi, Batılı normlara göre değerlendirildiği sürece Batılılar bu gelişmeleri bir bilmece gibi değerlendirip mucize olarak tanımlamaya devam edeceklerdir.



II. Dünya Savaşında yenik düşen Japon yönetim sistemi, özellikle Japon ekonomisinin gelişmiş alanlarında faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmeler tarafından uygulanmaktadır.



Büyük ölçekli işletmelerden orta ve küçük ölçekli olanlara geçtiğimizde bu sistemin kullanılmadığını görürüz.



Bunun nedeni yeterli kaynakları karşılayamamalarıdır.

Genel olarak küçük ve orta halli işletmeler ölçeklerini genişlettikleri andan itibaren bu sistemi kullanmaya başlarlar.

Japonya'da toplam iş gücünün yaklaşık olarak %25-30'u büyük ölçekli olan işletmelerde Japon yönetim sistemi altında istihdam edilmektedir.

Son yıllarda Batı ülkeleri, özellikle A.B.D. endüstriyel işletmelerinin yönetimi ve verimli çalışmasıyla ilgili çeşitli sorunlarla karşılaşırken, Japon işletmelerinin verimliliği sürekli olarak artmıştır.

Bu nedenle batılı ülkeler Japon yönetim uygulamalarını ve işleyişini yakından inceleyip bunları kendi organizasyonlarında uygulamaya çalışarak kendi sorunlarına çözüm bulacağını ümit etmektedirler.



Amerikan yönetimi 1950'yle 1968 yılları arasında rakipsizdi. Amerikan yapımı ürünler pazarı kaplamıştı.

Dünyanın neresinde olursa olsun insanlar, bir Amerikan ürününü satın alma ayrıcalığına sahip olduklarında şanslı sayılıyordu.

1968'e gelindiğinde, rakip güçleri görmezden gelmek artık mümkün değildi.

1980'lerden sonra ise rakip güç olmaktan hakim güç olmaya başlayan Japon firmalarının başarıları, yönetim felsefeleri göz ardı edilemez duruma gelmiştir.

Günümüzde başarısı, etkililiği ve insancıl niteliğiyle Japon yönetimi dünyanın dikkatini çekmeye devam etmektedir.

G.Gorer ve W.LaBarre II. Dünya Savaşı zamanında yayınlanmış iki ayrı incelemede, Japon toplumunun ve insanların duruma ve koşullara göre birbiriyle çelişik üç türlü davranış özelliği görülebilir. Japonlar:



- 1.İş ilişkilerinde, duyarlı bir yakınlık,yumuşaklık, hoşgörü ve anlayış gösterirler.
- 2.Aile ilişkilerinde, aşırı bir düzen, kuralcılık ve töreye bağlılık gösterirler.
- 3.Yarıшта ve savaşta, fanatizme varan bir aşırılık, acı çekmekten sanki zevk alan bir küstahlık, sertlik ve kabalık eğilimi gösterirler.



Japon insanı kendisini **"önce Japon, sonra insan"** olarak algılayacak düzeyde, ülkesinin çıkarlarını kendisinin ve yabancıların çıkarlarından önce görür ve bu anlamda gerçek bir milliyetçidir.

Japon duygusunun temelinde Japon tarihini kültürünü iyi tanımak; Japon insanlarına karşı saygılı olmaktır.

Genel düşünce olarak Japonlar geleneklerine ve geçmişlerine çok bağlı olarak tanınmaktadırlar. Gerçekte ise; Japonlar geleneklerine bağlılar ama geçmişten çok geleceğe yönelik bir toplumdurlar.



Japon Kültürü'nün yönetim anlayışı üzerine etkileri büyüktür.

- "Ben" yerine "Biz";
- "Birey" yerine "Grup",
- "Gruba aidiyet duygusu",
- "Birbirine bağımlı değer yargıları" ve
- "Ortak Amaçlar"

belirleyici şekilde rol oynamaktadır.

Japon yönetim işletmelerinde "Yatay Entegrasyon" vardır.

Uzun vadeli, sürekli büyüme anlayışı vardır. Böylece, üstün kalite ve rekabet avantajı ihtiyaç haline gelmektedir.

- 1981

A TIPI Amerikan Tarzı	Z TIPI Amerikan Tarzına Uyarlanmış Yönetim	J TIPI Japon Tarzı
Kısa süreli istihdam	Uzun süreli istihdam	Yaşam boyu istihdam
Bireysel karar verme	Görüş birliğine dayanan karar verme	Görüş birliğine dayanan karar verme
Bireysel sorumluluk	Bireysel sorumluluk	Ortak sorumluluk
Hızlı değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi
Açık ve biçimsel denetim	Açık ve biçimsel denetim - Kapalı ve biçimsel olmayan denetim	Kapalı ve biçimsel olmayan denetim
Uzmanlığa dayalı kariyer	Uzmanlığa dayanmayan kariyer	Uzmanlığa dayanmayan kariyer
İnsanların sadece iş hayatıyla ilgilenme	İnsanların tüm yaşantısı ile ilgilenme	İnsanların tüm yaşantısıyla ilgilenme

Yeni dönem çağdaş yaklaşımlar (1980-)

- Kavramlar:

- Toplam Kalite Yönetimi,
- Stratejik Yönetim,
- Örgüt Kültürünün Geliştirilmesi,
- Öğrenen Örgütler,
- Bilgi Teknolojilerinin Yönetime Uygulanması (Bilgi Sistemleri Yönetimi),
- İnsan Kaynakları Yönetimi,
- Şebeke Örgütlenmeler,
- Performans Ölçme ve Değerlendirme
- En iyi Uygulamaların Adaptasyonu (Benchmarking)
- Değişim Yönetimi (Değişim Mühendisliği),
- Sürekli Gelişme Stratejisi ve Performans Yönetimi,
- Personel Güçlendirme (Empowerment),
- Sinerjik Yönetim,
- Toplam Katılım Yönetimi,
- E-İş

Yönetimde Son 20 Yıl

b) 1990'lı Yıllar ve Bilgi İşçisi Kavramı

Günümüzde hemen tüm dünyada insan kaynaklarının önemi anlaşılmış; bu konu artık kaçınılmaz bir gerçek durumuna gelmiştir. Bu nedenle dünya müşteri ya da tüketici memnuniyetini ön planda tutan yaklaşımın yerine "personel (yönetici-işgören) memnuniyetini" ön planda tutan yaklaşımlara yönelmektedir.

Londra'da 1995 yılında toplanan "Dünya Yönetim Zirvesi"nde dünya çapında ün yapmış yönetim bilimciler ile dünya çapında ünlü firmaların yöneticiler yani, teorisyenler ile uygulamacılar küreselleşen dünya ortamında rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli işletme kaynağının "iyi güdülenmiş ve geliştirilmiş beşeri sermaye" olduğu konusunda fikir birliğine varmışlardır.