MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ YAYINI NO:3

GELECEK YÖNETİM UYGULAMALARI

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

Yrd.Doç.Dr.Esin (CAN) MUTLU

85
05

İstanbul, 1995

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

Marmara Üniversitesi Kütüphane ve
Dokümantasyon Daire Başkanlığı
M0036821

Enstitü Yayın No : 03

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Üniversite Yayın No : 559

NİSAN 1995-İSTANBUL

ISBN: 975-400-125-1

ANADOLU MATBAA VE TİCARET KOLL.ŞTİ.
Çatalçeşme Sokak Yavuz Han No:26 Kat:2 Cağaloğlu-İSTANBUL
Tel:526 20 48-526 79 99
Fax:512 22 29

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

HD
37
.T9
M885
1995

T.C

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ YAYINI NO:3

GELECEK YÖNETİM UYGULAMALARI

Yrd.Doç.Dr. Esin (CAN) MUTLU

İstanbul,1995

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

T.C.
Marmara Üniversitesi
Kütüphane ve Dokümantasyon
Daire Başkanlığı
DEMİRBAŞ NO: 36821

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Aileme...

Marmara Üniv.
Kütüphane ve Dokümantasyon
Daire Başkanlığı

MARMARA ÜNİVERSİTESİ 1883

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ÖNSÖZ

"Gelecek Yönetim Uygulamaları" adlı bu çalışma, okuyuculara yönetim bilimde meydana gelen gelişmeler, dünyada ve Türkiye'de günümüz işletmelerinde yönetim uygulamaları ve geleceği hakkında bilgi vermek amacıyla hazırlanmıştır. Konular mümkün olduğunca basit ve öz anlatılmaya çalışılmış ve örneklerle desteklenmiştir.

Çalışma 4 ana bölümden oluşmaktadır. Birinci Bölüm; Yönetim biliminde tarihsel gelişim ve "4 M" fomülünün günümüzdeki uygulanış şekli konularını kapsamaktadır. İkinci Bölüm; · Yönetim teorisinde değişimi hazırlayan nedenler .ve çağdaş yönetim teorisinin geleceğiyle ilgilidir. Üçüncü Bölüm ise; günümüzde işletme yönetimde geçerli olan ilkelerin incelendiği bölümdür. Dördüncü ve son bölümde ise; dünyadaki yönetim uygulamaları ile Türkiye'deki mevcut yönetim uygulamaları karşılaştırılmakta ve gelişmeler anlatılmaktadır. Çalışmada bir de sonuç bölümü bulunmaktadır.

Gösterilen tüm titizliğe rağmen çalışmada gözden kaçmış yanlışlıklar olabilir. Siz okuyuculardan gelecek

olumlu veya olumsuz görüşler beni sonraki çalışmalarımda daha iyiye ve doğruya yönlendirecektir. Bu konudaki desteklerinizi bekliyorum.

Beni akademik kariyere yönlendirerek destekleyen babama, anneme, çalışmalarımı yaparken hiçbir fedakarlığı esirgemeyen eşime ve bana akademik hayatım boyunca yol gösteren, yardımlarını esirgemeyen bütün hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

ATAKÖY,1995

Y.Doç.Esin CAN MUTLU

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ V

İÇİNDEKİLER VI

TABLOLAR X

A.YÖNETİM BİLİMİNDE TARİHSEL GELİŞİM ve "4 M" FORMÜLÜNÜN GÜNÜMÜZDEKİ UYGULANIŞ ŞEKLİ 1

1-Tarihsel Gelişim 3

2-"4 M" Formülünün Günümüzdeki Uygulanış Şekli 6

B-YÖNETİM TEORİSİNDE DEĞİŞİMİ HAZIRLANAN NEDENLER ve ÇAĞDAŞ YÖNETİM TEORİSİNİN GELECEĞİ 10

1-Değişimi Hazırlayan Nedenler 10

2-Çağdaş Yönetim Teorisinin Geleceği 16

C-GÜNÜMÜZ İŞLETME YÖNETİMİNDE GEÇERLİ OLAN İLKELER 21

1-Genel İlkeler 21

a-Kişi Yerine Ekip 22

b-Yassılaşan Örgüt Piramidi 24

c-Müşteri Temeline Dayalı Üretim 25

d-Kalite 28

e-Vizyon 28

f-Örgütsel Öğrenme 29

g-Temel Yeteneklere Dönüş 32

h-Yenilenme 33

2-Özel İlkeler 34

a-Personelin Bağlılığını Yükseltmek 35

b-Daha Etkili Ödeme Yöntemleri 39

c-İşle İlgili Stresi Giderme 41

D-TÜRKİYE'DEKİ İŞLETMELERDE YÖNETİM UYGULAMALARI 48

1-Profesyonelleşme 48

2-Hiyerarşi 51

3-Faaliyet Konularının Sınırlandırılması 54

4-Toplam Kalite Yönetimi 54

5-Globalleşme 56

SONUÇ 61

KAYNAKÇA 63

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

TABLOLAR

TABLO 1:Yönetim Çağları 4

TABLO 2:Yönetimde Düşünce ve Yapısal Değişiklikler 15

TABLO 3:Çağdaş Yönetim Teorisini Oluşturan Okullar 17

TABLO 4:Stres Faktörleri ve Reaksiyonları 46

TABLO 5:Yönetim Çalışmaları İtibariyle Dünyadaki Kurumsallaşma 49

TABLO 6:Yönetim Çağları İtibariyle Örgüt Yapılarında Ortaya Çıkan Değişikliler 52

TABLO 7:Yönetim Çağları İtibariyle Globalleşme 57

TABLO 8:Yönetim Çağları İtibariyle Uluslararasılaşma İle İlgili Aşamalar 59

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

"En etkili bir örgüt, çevresindeki değişikliklerle tutarlı olarak uyum sağlayabilecek eğilimlere sahip olmalıdır. Çevre değiştikçe ve örgüt çevresine yabancılaştıkça, uyum sağlamayı kolaylaştıracak araçlar daha özenle hazırlanmalıdır."

P.LAWRENCE&J.LORSCH[1]

A-YÖNETİM BİLİMİNDE TARİHSEL GELİŞİM VE "4 M" FOMÜLÜNÜN GÜNÜMÜZDEKİ UYGULANIŞ ŞEKLİ

Endüstri devriminden günümüze kadar gelen yönetim teorileri, (Klasik Teori - Neo Klasik Teori - Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı) gelecekteki yönetim uygulamalarına ve yeni yönetim teorilerinin geliştirilmesine

[1] D.S. PUGH, D.J. HICSON, C.R. HININGS; ***Toplumsal Yaşamdaki Örgütler ve Kitlelerin Yönetiminde Karar Verme İşlevlerinin Yapısal Özellikleri,*** (Çev.Prof.Dr. Şadi Can SARUHAN), İstanbul 1991, s.13.

temel oluşturmuştur. Bu nedenle o günlerden günümüze kadar gelen teorilerin özelliklerinin, amaçlarının ve ana ilkelerinin çok iyi kavranması, önemli prensiplerinin sürekli hatırlanması gelecekteki yönetim uygulamalarının anlaşılmasında büyük önem taşımaktadır.

Bu bölümde, yönetim düşüncesinin ilk dönemlerinde ele alınan *Bilimsel Yönetim, Yönetsel Teori, İnsan İlişkileri Yaklaşımının* çağdaş yönetim teorisinin gelişmesine sağladıkları önemli katkılara dikkat çekilmeye çalışılmıştır. Bilindiği gibi, bu teori ve yaklaşımlara yöneltilen eleştiriler ve eksik yönlerini ortaya çıkartan çalışmalar oldukça fazladır. Her ne kadar eksikleri varsa da bu dönemlere emek vermiş olan teorisyenler bugün ve gelecekte halen etkili olan bazı önemli prensipler ve teorilerin gün ışığına çıkmasına yardımcı olmuşlardır. İlk önde gelen yönetim teorisyenlerinden C. Filley ve Robert J. House bu konuda şu ilgi çekici tespitte bulunmuşlardır [2];

---

[2] Alan C. FILLEY & Robert J HOUSE; ***Managerial Process and Organizational Behavior***, Glenview IL:Scott, Foresman, 1969, s.483.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

"Onlar söylediklerinin değil, söyleyemediklerinin sıkıntısını çektiler. Örneğin; kumanda birliği ilkesi bir zorunluluk değil, pragmatik bir kolaylıktır. Aynı şekilde optimum denetim alanları mevcut olmakla birlikte, bunların belirlenmesi ancak şimdi açığa kavuşmakta olan bir dizi değişkene bağlıdır."

Görülebileceği gibi; Klasik ve Neo Klasik teorisyenler yönetime kalıcı katkılarda bulunmuşlar ve çağdaş yönetim teorisinin gelişmesine de temel oluşturmuşlardır.

1 - TARİHSEL GELİŞİM

Yönetim tarihine bakıldığında, yönetim düşüncesinin 1880'lerden, (yönetimin ilk kez bilimsel nitelik kazandığı Klasik Yönetim düşüncesinin özünü oluşturan Bilimsel Yönetim dönemi) günümüze kadar olan dönemde genel olarak 6 değişik bölümde incelenebileceği belirlenmiştir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Aşağıda verilmiş olan **Tablo-1** 'de bu 6 değişik bölümü kesin ve net sınırlar yerine o dönemdeki eğilimler yönünden ayrıntılarıyla görebiliz[3].

ÇAĞLAR	UYGULAMA SORUNLARI	ORGANİZASYONEL SORUMLULUKLAR
1.1910-1935	İyi kurulmuş çok yönlü organizasyonlar ve yönetimsel hiyerarşi	Yapısal bütünlüğün oluşması
2.1935-1955	Üretimde maksimizasyon, verimli ve etkin çalışma tarzı	Verimlilikte artış sağlanması
3.1955-1970	Tüm iş alanlarında artan bir yönetimsel kontrol	Sistem yaratılması
4.1970-1980	Piyasada rekabetsel pozisyonda başarı	Stratejik planlamalar
5.1980-1985	En mükemmeli yaratmak için üstün performans ve başarı	Kültür oluşumu
6.1985-1990	Devamlı ve artan bir hızla oluşan değişikliklere adapte olma	Geliştirilmiş yönetim

TABLO 1 : Yönetim Çağları

[3] Craig R. HACMAN, A.SILVA; ***Gelecek 500: Yarının Organizasyonlarını Bugünden Yaratmak,*** İnkılap Yayınevi, İstanbul, 1990,s.32 -33.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Yukarıda verilen **Tablo-1**'de görülen çağlardan ilk 3'ü yönetimin bilimsel yönünü, daha sonraki 3'ü sanat yönünü göstermektedir. İlk 3 çağın bilimsel olarak adlandırılmasının nedeni; İşletmelerin o dönemdeki yöneticilerinin genellikle yönetimin gittikçe artan bir karmaşıklığa yönelen amaçlarını rasyonel, niceliksel ve bilimsel olarak değerlendirilmeleridir. Bilim adamlarının organizasyon yapısı, yönetimsel hiyerarşi, nicel analizleri ve yönetimsel kontrol alanında ortaya koydukları yeniliklerinin uygulamasıyla işletmeler güçlenmişler ve faaliyetlerini rahatlıkla sürdürebilmişlerdir. Fakat 1970'li yıllarla birlikte bilimsel yaklaşımların artan maliyetleri karşılamaya yetmemesi ile işletmelerde sorunlarda büyümeye başlamıştır.

Yöneticiler, rasyonel ve bilimsel yaklaşımlarla ortaya çıkan yeni rekabet ortamı nedeniyle gün geçtikçe artan çevresel baskının etkisinde kaldıklarını görünce sorunlarını çözebilecek, rekabet avantajlarını arttırabilecek yeni yollar aramaya başlamışlardır. Bu arada işletme yöneticileri rasyonel-bilimsel yönetimle ilgili yeni yatırımlara ihtiyaç duyarlarken insanlarla ilgili yatırımlarda bir takım yeniliklere ihtiyaç duyduklarında anlamışlardır. Bu nedenle de **Tablo-1**

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

'de gösterilen 4., 5., ve 6. çağlar Nitel/Beşeri çağlar olarak adlandırılmıştır.

Stratejik planlamanın önem kazandığı 4.çağ, Bilimsel yönetimden, Beşeri yönetime doğal bir geçişi sağlamıştır. Çünkü işletmelerin sadece mükemmel stratejilere sahip olmaları yetmemiş aynı zamanda bu stratejileri en iyi şekilde uygulayabilecek nitelikli, eğitilmiş ve yetenekli elemanlara olan ihtiyaç artmıştır.

2 - "4 M" FORMÜLÜNÜN GÜNÜMÜZDEKİ UYGULANIŞ ŞEKLİ

Yönetim düşüncesinin ortaya çıktığı günlerden bu yana işletmeleri yönetmek için;

- makina (Machine),
- para (Money),
- yönetim (Management),
- insan (Man)

yeterli görülmüştür.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Yönetimde "4 M" formülü diye adlandırılan bu bileşim günümüzde de öncelik sırasında değişikliklere rağmen geçerliliğini korumaktadır[4].

1970' lere kadar ülkemizde ve dünyada üretim, bilindiği gibi öncelikli amaç olmuştur. Bu nedenle, üretimi sağlayacak makina ve makinaları üreten teknoloji büyük önem kazanmıştır. Bu dönemde para (maliyetler ve finansman) ve insan ikinci planda tutulmuş, artan talebi karşılayacak üretim araçları ve tekniklerine en üst düzeyde önem verilmiştir. Mühendisler, işletmelerin en gözde elemanları olmuşlar, yönetim kademelerinde üst düzeylerde istihdam edilmişlerdir.

1970'li yıllarda ise, para önem kazanmaya başlamış ve ucuz finansman kaynağı sağlayan diğer elemanlar işletmelerin yeni gözdeleri haline gelmişlerdir. Muhasebeciler, finansman müdürleri ve para ile ilgili

[4] Hage JERALD, Michael AICKEN; ***Social Change in Complex Organization***, Ramdom House, New York, 1970, s.49.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

elemanlar işletmelerin vazgeçilmez elemanları olmuşlardır[5].

Günümüze kadar, iyi bir yönetici olmak için işletmenin mevcut insangücü, teknoloji ve sermayesini akılcı bir şekilde kullanmak yeterli görülmekteydi, işletmelerin pazar payları, kullandıkları teknolojiler, tüketici tercihleri, devlet politikaları belirliydi ve iyi bir yönetici olmak için çok fazla öngörüye gerek duyulmamaktaydı.

Oysa, günümüzde, dünyada ve Türkiye'de meydana gelen hızlı değişimler sonucunda yöneticilerin yönetsel faaliyetlerini yürüttükleri kararlılık ortamı yerini tamamıyla kararsız, değişken ve kaygan bir ortama bırakmış ve yönetimde dünün doğruları bugünün yalnışları haline gelmeye başlamıştır. Tüm dünya çapında büyük bir başarıyla işlerini yürüten çokuluslu işletmeler dahi büyük sarsıntılar geçirmişler ve gelişmiş teknolojinin, finans kaynaklarının, katı kuralların geleceğe değil sadece geçmişe

[5] Don HELLRIEGEL, John W.SLOUM; ***Management in the World Today***, Addison-Wesley Pub.Comp.,London 1975, s.25.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ve bugüne bakmanın günümüz koşullarında geçerli olmadığı böylece anlaşılmıştır[6].

Bir çok işletme bunun bedelini faaliyetlerini sınırlayarak veya durdurarak ödemiştir. Aynı zamanda "4 M" formülünde öncelik sırasında sürekli sonda gelen insan faktörü bir anda en başta gelen faktör olarak yerini almıştır. İşletmelerin yenilenmesi ve yapılanmasını hedef alan yeni görüşler önem kazanmış ve bu görüşleri destekleyecek bilimsel araştırma ve çalışmalarda hızlanmıştır.

[6] Tom PETERS; "Facing Up to the Need for a Management Revolution", *California Management Review*, Winter, 1988. s.30-33.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

B -YÖNETİM TEORİSİNDE DEĞİŞİMİ HAZIRLAYAN NEDENLER ve ÇAĞDAŞ YÖNETİM TEORİSİNİN GELECEĞİ

1-DEĞİŞİMİ HAZIRLAYAN NEDENLER

1980 sonrası ortaya çıkan ve tüm dünyada kendini hissettiren ekonomik, siyasal, kültürel vb... değişimler yönetim uygulamaları konusunda da değişimlere neden olmuştur.

Bu değişimlerin altında yatan nedenler ana hatlarıyla şöyle sıralanabilir[7];

1-1980 öncesinde, merkezleri Amerika ve Avrupa'da bulunan dev işletmeler, bölüştükleri dünya

[7] Bu bölümde, ana hatlarıyla verilmiş olan değişimi hazırlayan nedenler; Peter F.DRUCKER, **Gelecek için Yönetim: 1990'lar ve Sonrası,** (Çev:Fikret ÜCCAN), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, No:327, İstanbul 1992; HACKMAN, SILVA, a.g.e.; Ömer DİNÇER, "Ekonomide Yeni Boyutlar ve Toplum Yapısı", **Bilgi ve Hikmet**, Yaz 1993/3, s.146-152.'den fikir alınarak ana hatlarıyla belirlenmiş ve daha sonra maddelerde verilen kaynaklarla desteklenmiştir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

pazarlarında ürettikleri ürünleri, mal ve hizmetleri rahatlıkla satabilmekteydiler. Günümüzde geçerli olan serbest piyasa kurallarının temeli olan fiyat rekabeti bu şekilde bölüşülmüş pazarlar için çok geçerli değildi. Japon işletmelerinin 80'li yıllarda başlattıkları ticaret savaşı ile birlikte Amerika ve Avrupa kökenli işletmeler koşullarını kendileri belirledikleri pazarlarda eskisi gibi hükümranlık süremez olmuşlardır. Batılı ülkelerin işletmelerini geri plana atan Japon işletmeleri, özellikle otomotiv ve elektronik sektöründe bölünmüş pazar sistemini kısa sürede altüst etmişlerdir[8].

2-Beş on yıl gibi kısa bir süre önce dev işletmeler tüketici tercihlerini yaptıkları araştırmalar ile tamamıyla belirlemişlerdir. Hatta bu işletmelerde çalışan sosyologlar, insan davranışlarının haritasını çıkartmışlardır. Ancak, değişimi hızlandıran 2.büyük darbe "*standart insan*" ın değişmesiyle ortaya çıkmıştır. Artık tüketiciler *"gelişmiş bir insan"* gibi davranmaya başlamış ve büyük işletmelerin

[8] Euqene J. KOPROWSKI; "Exploring the Meaning of 'Good' Management" **Academy of Management Review,** July 1981, s. 459-467; Charles DARWENT; "The Shape of the Future", ***Management Today,*** 1991, s.20-24.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

kendileri için çizdikleri üretim kalıplarına isyan etmişlerdir. Tüketicilerin yaşam tarzlarına göre şekillenen tercihleri öncelik kazanmıştır[9].

3-1985'den başlayarak o zamana dek içe dönük olarak görünüm ortaya koyan, kapalı bir kutu gibi yaşayan Sovyetler Birliği ve Doğu Avrupa'da ki değişim rüzgarları ile 1989'da Berlin duvarının yıkılmasıyla başlayan değişim rüzgarları, dünya pazarının daha da genişlemesine ve daha önce hiç ilgilenilmemiş değişik alanların (değişik özelliklere sahip pazarlar, yeni mal ve hizmetler, yeni fikirler vb...) ortaya çıkmasına neden olmuştur[10].

4-1980'li yılların sonunda dev işletmeler tarafından bölüşülen öncelikli mal ve hizmet pazarlarının doyma noktasına gelmesi, sürekli büyümek ve gelişmek amacında olan işletmelerin mamullerini satmalarını güçleştirmiştir.

[9] KOPROWSKI, s.459-467.
[10] A.g.e., s.459-467.

Bu nedenle de, işletmeler, yeni ve keşfedilmemiş pazarlara açılmaya ve hızla uluslararası veya çokuluslu hatta global işletmeler olmaya başlamışlardır[11].

5-Teknoloji ve iletişim alanlarındaki hızlı gelişme ve değişim zaten çok hızlı ve devingen bir çevrede faaliyet gösteren işletmeleri daha da etkilemiştir.

Örneğin; bir elektronik tüketim eşyasının yeni modelinin piyasaya çıkarılması ve tüketiciye tanıtılma süresi 1980 öncesi yılları bulurken, 1980 sonrası bu süre aylara inmiştir. Video kameralarda 1985'de 40 ayı bulan bu süre, günümüzde 7,5 aya kadar inmiştir. Bu hızlı yenilenme işletmelerde hem yönetim, hem de teknik kadroları büyük bir strese sokmuştur. "*Lead time*" denilen bu süreyi kısaltamayan işletmeler, ayakta kalmayı başaramamışlardır. Ayrıca, uydu aracılığıyla dün-yanın her tarafını etkisi altına alan sınır ötesi reklamcılık ve hızlı bilgi akışı dev işletmeleri de sarsmaya devam etmiştir[12].

---

[11] KOPROWSKI, s.459-467.
[12] A.g.e., s.459-467.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Ardarda gelen bu darbeler ve değişiklikler sonucunda bir çok işletmenin ve yöneticinin dünya ekonomisindeki son değişimleri kavraması ve anlaması da daha güçleşmiştir. Bu nedenle de, yöneticilerin büyük bölümü işletmelerin örgütsel yapısını iç pazara yönelik milliyetçi bakış açısındaki değişimlere uygun olacak şekilde değiştirme imkanı bulamamışlardır. Çok yönlü değişim darbeleri ile iyice sarsılan işletme yöneticileri ve yönetim kurulları hızla yeni arayışlar içine girmişlerdir.

Yukarıda sözü edilen yönetimde düşünce ve yapısal değişiklikler sonucunda, aşağıda verilen **Tablo-2**'de izlenebilecek değişiklikler ortaya çıkmıştır[13].

[13] HACKMAN, SILVA; s.26.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ESKİ TARZ	YENİ TARZ	İLK UYGULAYICILAR
Yönetici toplum	Müteşebbislerden oluşan toplum	Peter Drucker
Yöneltme	Liderlik	Warren Bennis
Sanayi toplumu	Bilgi toplumu	John Naisbitt
Bürosal Resmi Otorite	Gayri resmi güç ve etki	John Kotter
Karmaşık Bürosal Sistemler	Basit temele yönelik iş esasları	Tom Peters
Çok sayıda yabancı ekonomi sistemleri	Bir tek global ekonomi sistemi	Kenichi Ohmac
İdari Düzenleme	İdari Koordinasyon	George Lodge
Bireyciliğe dayanan bağımsızlık	Kollektif dayanışma	Robert Bellah R.Madsen W.Sullivan A.Swidler S.Tipton
Çok amaçlı organizasyon	Dinamik şebekeler	Ray Miles
Parçalı Şirketler	Birleştirici Şirketler	Rosebeth Kanter
Stratejik Planlama	Stratejik Yönetim	Fred Gluck
Müteşebbissel gelişmeler	Kurumsal gelişmeler	J.Botkin D.Dimancesc Ray Stata
Organizasyonel himaye	Organizasyonel adaptasyon	Quinn Mills
Tasarım,Yapısal kontrol işlevleri	Kültür yaratımı ve yönetimi	Ed Schein
Emek Gücü	Beyin Gücü	Robert Kelley
Geçerliliğini sürdüren başarılı geleneksel metot	Yeni Yaratılan Metotlar	D.Clifford R.Cavanagh
Altatıcı değişebilirlik	Dengeli Değişebilirlik	James O'Toole

TABLO-2: Yönetimde Düşünce ve Yapısal Değişiklikler

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

2-ÇAĞDAŞ YÖNETİM TEORİSİNİN GELECEĞİ

Çağdaş yönetim teorisi;

- Sistem yaklaşımı üzerine süre gelen vurgu,
- Çağdaş örgüt yapılarının gelişmesi,
- Örgütlerde insan davranışlarına karşı giderek artan araştırmalar,
- Değişim yöneticiliğine giderek artan ilgi gibi,

başlıkları içeren bir çok alanda çok yönlü olarak ilerlemektedir.

Aşağıdaki **Tablo-3**, "Çağdaş Yönetim Teorisini Oluşturan Okullar"ı göstermektedir[14].

[14] Richard M.HODGETTS; ***Management:Theory, Process and Practice***, Horcourt Brace Jovanovich Inc.,1990,s.715.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ



TABLO 3:Çağdaş Yönetim Teorisini Oluşturan Okullar

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Günümüz yöneticileri, örgütleri iç ortamlara ve dış dinamizme bağlı açık sistemler olarak görmek eğilimindedirler. Bu görüş; sistem teorisinin yönetimde uygulanan biçimlerinden biridir. Bir diğeride, sistem çalışmalarının örgütlerde bilgisayar desteğinin devreye girmesini sağlamasıyla ilgilidir. Aslında bilgisayarın yaygın kullanımı birçok yazarın söylediği gibi işletmelerde zorluklara neden olmamıştır[15]

Değişen teknoloji, artan rekabet gibi dış gelişmeler; işletmelerin yönetim tarzlarının değişmesine, mekanik yapıların giderek yerini daha pratik ve organik yapılara terketmesine neden olmuş ve işletmelerin bilgisayar destekli olmasından daha çok etki etmiştir[16].

Böylece günümüzde kullanılan çağdaş örgüt yapıları gelişme olanağı bulmuşlardır. Mekanik bürokratik benzerleriyle karşılaştırıldığında çağdaş örgüt yapılarını

---

15 Thomas A.HİLDEBRANDT; "Directions for the Decade", ***Best's Review***, V:90, s:11, Mar 1990, s.66-68.

16 Gene BYLINSKY, "Technology in the Year 2000", **Fortune**, July 8, 1988, s.92-100.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

önceden sezinlemek oldukça güçtür. Bu yapılarda hiyerarşik kademeler giderek azalmaktadır. Öte yandan, çağdaş örgüt yapıları günümüz iş ihtiyaçlarını karşılamaya da son derece uygundur.

Daha önceki bölümde belirtilen değişimler sonucunda yönetimin, insan kaynaklarını yönetirken daha fazla sorumluluk ve anlamlı çalışma için çalışanların taleplerine daha fazla ilgi gösterilmesi gereği sonucu çıkarılmıştır. Bugün işletmeler kar getiren bir kuruluş olmanın ötesinde faaliyetlerinin sürekliliğini sağlayabilmelidir. Sorumlulukları sadece kar elde etmek ile sınırlandırılmamalıdır. Günümüz işletmelerinin faaliyette bulundukları ortam bireylerin, toplumun bir kesimine bir mamul üretmek veya hizmet vermek amacıyla ilişkiye girdiği, birbirleriyle ve örgütle (resmi hedefleri, planları, politikaları, süreçleri ve kuralları) etkileştiği bir ortamdır. Yönetim, örgüt içi koordinasyon ve işbirliği sağlamayı başarmak amacıyla, örgüt içinde gittikçe artan biçimde insan davranışlarını inceleyen araştırmalar ile, elemanlarının ihtiyaç ve değerlerini anlamaya çalışmaktadır. Bu araştırmalar, yönetim hedeflerinin, iş zenginleştirilmesi çözümsel analizlerin ve davranış değişikliklerinin yer aldığı

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

teknikleri kullanarak gelecekte uyumlu, anlamlı ve ödüllendirici bir ilişki içinde işgücünün ve örgütün nasıl bir araya getirileceği konusuna yanıt veren konuları kapsamaktadır[17].

Günümüzde ortaya çıkan ve gelecekte de beklenen yönetim değişiklikleri, aslında sistem, örgüt ve insan davranışlarında meydana gelen değişikliklerin bir sonucudur. İş ortamının sürekli değişmesi nedeniyle örgütlerde değişikliklerle birlikte yaşamak zorunda olduklarının farkına varmışlardır.

[17] Halim ABDEL, A.AHMET;"Effects of Role Stress-Job Design-Technology Interaction on Employee Work Satisfaction", *Academy of Management Journal*, June 1981, s.260-273.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

C- GÜNÜMÜZDE İŞLETME YÖNETİMİNDE GEÇERLİ OLAN İLKELER

Bu ilkeleri belirlerken, ayrım çok kesin olmamakla birlikte iki aşamada inceleyebiliriz:

I.Aşama; genel işletme yönetimi ilkelerindeki değişiklikleri kapsamaktadır,

II.Aşama; direkt olarak yönetici ve astların motivasyonunu, yaratıcılığını ve benzeri yeteneklerini arttırıcı özel ilkelerdir.

1-GENEL İLKELER

Tüm ekonomik, kültürel, sosyal, siyasal değişim ve gelişmeler sonucunda işletmelerin bazıları büyüklüklerine ve güçlerine güvenerek değişime uyum sağlayacak önlemleri almakta gecikmişlerdir. Bu gecikmenin sorumluluğu ise zarar ve küçülme olmuştur. Örnek olarak, General Motors,

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

IBM, Daimler Benz gibi dünya çapında bilinen büyük işletmeleri verebiliriz.

Oysa, başta General Electric, Shell, 3M, Motorola, İntel, Hewlet Packard ve ABB olmak üzere bazı büyük işletmelerde ise değişim rüzgarları tam zamanında algılanmış ve bu işletmelerin yöneticileri gerektiğinde işletmelerini tümden yenilemeyi bile göze alarak krizden güçlenerek çıkmayı başarmışlardır[18].

Bu yöneticilerin işletmelerini krizden kurtarmak için izledikleri yöntemleri ve günümüzde geçerli olan yönetim ilkelerini şöyle sıralayabiliriz[19].

a-Kişi Yerine Ekip

Değişim sonucunda ne kadar yetenekli ve uzak görüşlü olursa olsun tek bir kişinin başarısının kendileri için yeterli olmayacağını gören işletmeler bünyelerindeki tüm

---

[18] Robert BENFARI, Harry E.WILKINSON; "Intelligence and Management", ***Business Horizons***, May - June 1988, s.22-28.

[19] Nicholas AQUINO, "The Organization of the Future", ***Business & Economic Review*** V:36,N:3,Apr-Jun,1990,s.14-16.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

elemanların katkısını sağlayacak bir örgütsel yapı arayışına girmişlerdir. 1960'lı yıllarda çok yaygın olan ekip çalışması bu zor dönemler için oldukça uygun görülmüştür[20]. Karizmatik bir liderin sürüklediği işletme modeli yetersiz kaldığı için, büyük işletmelerin çoğu ekip oluşturma yöntemine başvurmuşlardır. Ayrıca, işletmelerde birbirleriyle gizlice rekabet eden departman, servis ve bireyler arasındaki duvarların bu şekilde kaldırılması, ortak çalışma koşullarının yaratılması sosyal tatmini de beraberinde getirmiştir[21].

Bu yöntemi uygulayan işletmeler, çalışma ekiplerini oluştururken her servisten eleman alma yoluna gitmiş ve belirli bir proje veya görevi sonuna kadar götürme işi tamamıyla bu ekiplere verilmiştir[22]. Böylelikle işletmelerde işbirliği ruhu geliştirilmiştir.

---

[20] Kenneth R.ANDREWS; "Toward Professionalism in Business Management", ***Harward Business Review***, March-April 1969,s.52.

[21] J.Patrick RYAN, "Is Fund-Raising Management in Your Future?", ***Fund Raising Management***, Vol:S:9, Nov 1991, s.51-52.

[22] Uğur YOZGAT, "New Management Ideas For the 90's", ***The Journal of Contemporary Management***, N:6, April 1993,s.53.

b-Yassılaşan Örgüt Piramidi

Büyüklüğü ne olursa olsun tüm işletmelerin ortaya çıkan değişimlere uyum sağlayamamasındaki en büyük etken, hiyerarşi ilkeleri ve bürokrasi kurallarıdır. Bürokratlar ve yöneticiler hatalarının ortaya çıkmaması için aksaklıkları gizleme, alt kademeden yukarıya bilgi akışını kontrol etme, yerlerini koruma ve güçlü olmak için ısrar etmek eğilimlerindedirler. Ayrıca, tepe yönetim ile işletmenin alt kademesi arasında çok sayıda hiyerarşik kademenin olması uygulamada alınan kararların etkinliğini ve uygulanmasını da zorlaştırmaktadır. İşletmelerin faliyetlerinin hızlı ve esnek olmasının çok fazla önemli olduğu bir ortamda bürokrasinin ve hiyerarşi kurallarının etkilemesi nedeniyle yavaş hareket eden örgütlerin doğal olarak bu ortama ayak uydurmaları beklenemez.

İşletmeler, günümüzde örgütlerini bilgi çerçevesinde yeniden yaplandırma çalışmaları sonucunda gerek yönetim kademelerinde çalışanların gerekse "genel" yönetim işlerinin sayısında önemli ölçüde indirim yapmaya başlamışlardır. Örneğin; 1995'lerin General Motors'unda bile, önceden

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

yönetimde mevcut olan 14,15 kademe yerine 4-5 yönetim kademesinin olması gerekliliğini kabul etmiştir[23].

Görülüyor ki; Yeni dönemle birlikte işletmeler, başta orta kademe yöneticiler olmak üzere yönetim piramidinin katlarının bir bölümünü tasfiye etmişlerdir. Böylece kademeler arası iletişim kolaylaşıp, yönetim piramidi yassılaşınca, çalışanların yaratıcılık düzeyi yükselmiş ve buna bağlı olarak da işletmelerin verimliliğine katkıları artmıştır[24].

c-Müşteri Temeline Dayalı Üretim

Değişimi hazırlayan nedenlerde incelendiği gibi, 1980 öncesinde işletmeler hedef kitleyi belirleyerek bu kitleye göre üretim yapmayı yeterli bulmaktaydılar. Hedef kitleyi oluşturan insanların birbirleriyle aynı özellikleri taşıdıklarına inanılmıştı[25].

---

[23] F. DRUCKER, s.183.

[24] William ARNONE, " Preretirement Planning: An Employee Benefit That Has Come of Age", ***Personnel Journal***, October 1992, s.760-763.

[25] KOPROWSKI, s.459-467.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Günümüzde ise, hedef kitlenin, her biri ayrı zevklere sahip milyonlarca insan tarafından oluşturulduğu kabul edilmektedir[26]. Bunun sonucunda müşterilerin tatminine dayalı mal ve hizmet üretmeyen, satış sonrası hizmet için gerekli önlemleri almayan işletmelerin pazar payı hızla azalmıştır.

Teknolojinin ne kadar hızla değiştiği herkesce bilinmektedir. Günümüzde piyasaların küreselleşmesi hakkında, işgücünde ve nüfustaki değişiklikler hakkında herkesin bigisi bulunmaktadır. Oysa, üretilen mal ve hizmetlerin müşteriye ulaşmasını sağlayan dağıtım kanallarındaki değişmeler çok az işletme tarafından dikkate alınmaktadır. Örneğin; elektronik tüketim cihazlarının büyük kısmı 10-15 yıl öncesine kadar küçük dükkanlarda satılmaktaydı. Günümüzde ise bunların satıldığı özel mağzalar bulunmakta, müşterilerin tercihleri ön planda

[26] S.Louis RICHMAN, " Tomorrow's Jobs: Plentiful, But...", *Fortune*, April 11,1988, s.46.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

tutulmakta, bu ürünleri satan mağzalar kendi bağlı bulundukları markaları satmakta, onları üreten fabrikaların dağıtım kanallarını kullanmakta ve reklam kampanyalarından yararlanmaktadırlar[27].

Böylece müşterilerini odak noktası olarak kabul eden ve onların tatminine yönelik üretim, satış ve satış sonrası faaliyette bulunan işletmeler (*consumer focused*) ise son yıllarda gelişmelerini daha sağlam temellere oturtabilmişlerdir. Tüm bu değişimlerin sonucunda müşteriler ile işletmeler arasındaki görünmez sınırlar da ortadan kaldırılabilmiştir[28].

Günümüzde çağdaş olarak yönetilen işletmeler, elemanlarını sürekli işletmede istihdam etmek yerine çalışma sürelerinin bir bölümünü müşterinin iş yerinde geçiren, onlarla sıkı diyolog kuran elemanlar haline

---

[27] F:DRUCKER, s.213.

[28] James A. WATERS, "Managerial Assertiveness", ***Business Horizons***, September-October, 1982, s.24.

getirmeyi tercih etmişler ve çeşitli müşteri hizmet politikaları geliştirmişlerdir.

d-Kalite

Günümüz işletmelerinde müşteriler ve buna bağlı kaliteli ürünler büyük önem kazanmıştır. Öyle ki, kalite kavramı ürün kalitesinden başlayarak toplam kalite anlayışına oradan da yönetimde kaliteye kadar uzanmıştır. Düşük fiyata üretmek değil, kaliteli mamulü rakibinden ucuza üretmek işletme yöneticilerinin ana hedefi haline gelmiştir[29].

e-Vizyon (Vision)

Günümüz yöneticilerinin anahtar kavramı vizyondur (bakış açısı). Yöneticiler arasında geleceğe bakabilenler ve gelecek günleri zihinlerinde canlandırabilenler, işletmelerinin rekabet gücünde artış

---

29 Stephen L. UMMEL, "Qality Management: Fad or Future?", *Computers in Haltcare*, V:12, S:9,Sep 1994, s.4.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

sağlayıp, oyunun kurallarını lider olarak ortaya koyanlar başa geçmişlerdir.

Bugün başkasına ulaşılmaz gibi gelen amaçları yöneticiye normal bir hedef olarak gösteren vizyon, yöneticilere moral ve güç vermekte, vizyonu ekip elemanlarınca paylaşan yöneticiler yaratıcılıklarını en üst düzeye çıkarabilmektedirler[30].

f-Örgütsel Öğrenme

(Organizational Learning)

Öğrenme, insan davranışlarını oluşturmada ve değiştirmede en önemli süreçtir. Kişinin yaptığı bütün davranışlar öğrenme ile ilgilidir ve öğrenme, yapılan tüm davranışları anlamada da anahtar kavramdır. Örgütlerde meydana gelen olayların birçoğu öğrenmeye dayanır. Örgüt üyeleri devamlı olarak örgüt hakkındaki düşünce ve duygularını değiştirdikleri gibi, uygulanan teori ve

[30] AQUINO,s.14-16.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

sistemlerde de değişiklik yaparlar. İşte bu nokta da örgütsel öğrenmeden söz edilir[31].

Örgütsel öğrenme, örgüt hakkındaki fikirleri yeniden incelemek ve gerekli olan değişiklikler konusunda ayrıntılı açıklamalar yapan bir kavramdır. Örgüt üyeleri, örgütün kullanılmakta olan davranış modellerindeki hataları bularak ve düzelterek iç ve dış çevredeki değişikliklere cevap veren bir değişim uzmanı gibi hareket ettikleri zaman örgütsel öğrenmeden söz edilebilir. En basit örgütsel öğrenme "hata düzeltme" şeklinde ortaya çıkar ve tek yönlü bir nitelik taşır. Tek yönlü örgütsel öğrenme, örgüt üyelerinin, örgütün iç ve dış çevresindeki değişikliklere cevap vermek için hataları sezip, uygulanmakta olan örgütün davranış teorilerinin temel özelliklerini koruyarak bu hataları düzeltmelidir.

Örgütsel öğrenme tek yönlü olabileceği gibi çift yönlüde olabilir. Çift yönlü öğrenmede sezilen hata

31 Ömer DİNÇER, *Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikleri*, Timaş Basım, İstanbul, 1992, s.45-47

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

(uyuşmazlıkların çözümü gibi) daha etkili ve anlaşılır yeni normlar geliştirmesine neden olmalıdır[32].

Özet olarak örgütsel öğrenme, bir kişi, grup veya örgütün yeni davranışlar kazanmasının temel koşuludur.

Aşağıdaki durumlar öğrenmenin gerçekleştiğine işaret eden durumlardan sayılabilmektedir[33];

- önceden bilinmediği bir düşünce ve kavramı anlaması,
- önceden yapmadığı davranış ve kabiliyetlerini yapması
- önceden sahip olduğu iki değişik kabiliyet, bilgi, kavram veya davranışı yeni bir bakış içerisinde birleştirebilmesi,
- yeni kabiliyet, bilgi kavram veya davranışı kullabilmesi ve uygulayabilmesi,
- sahip olduğu kabiliyet ve bilgilerini ya da davranışlarını anlayabilmesi ve/veya uygulayabilmesi.

Dünyada bu kadar hızlı değişen koşullara uyum sağlamak görüldüğü gibi öğrenmeden geçmektedir.

---

32 Ömer DİNÇER, a.g.e., s.45-47.
33 DİNÇER, s.45-47

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

İşletmelerde öğrenme süreci; deneyimlerin değerlendirilmesi ve paylaşılması, insanların yaratma ve çözüm bulma kapasitelerini arttırmak olarak tanımlanmaktadır[34].

Eğer, işletmede paylaşılan bir vizyon varsa ve ekip çalışması uygulanıyorsa işletmede çalışanların öğrenme kapasiteleri yükseliyor demektir. Örgütsel öğrenme işletmeler için hayati önem taşıyan bir konudur.

g-Temel Yeteneklere Dönüş

Temel yeteneklere dönüş, (*core competencies*) günümüzde bir işletmenin rekabet gücünün en yüksek olduğu alanlarda yoğunlaşmasını gerektirmektedir[35]. Başlıca hedef, rakiplerin girmekte zorlanacağı alanlara, ürünlere ve yöntemlere ulaşmaktır. Son yıllara kadar ekonominin çok değişik alanlarında faaliyet gösteren holding ve işletmeler, rekabetin gittikçe artması nedeniyle zorlanmaya başlamışlardır. Bunun sonucu olarak da

---

[34] RICHMAN, s.54.
[35] A.g.e.s.53.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

kendilerinin en iyi bildikleri alanlarda yoğunlaşarak faaliyetlerini sınırlandırma yoluna gitmişlerdir.

Örneğin; fotoğrafçılık alanının temel işletmelerinden birisi olan Kodak, bu alanın yanısıra, büyümesinin sonucunda araştırma kadrolarını aralarında tıbbi araçlar ve tüketim maddeleri üreten fabrikalara da dağıtınca bu alanda faaliyet gösteren Japon işletmeleri ile rekabet edemez duruma gelmiştir. Kodak üst düzey yöneticileri içinde bulundukları durumu hızla farkedip değerlendirerek en fazla birikime ve deneyime sahip oldukları fotoğraf alanında tekrar faaliyetlerini yoğunlaştırarak, az kar getiren bazı yatırımlarını tasfiye kararı almış ve sarsıntıdan az zararla kurtulmuşlardır[36]

h-Yenilenme

Çağdaş yöneticilik akımları için anahtar kelimeler hep yenilik ve yenilenme ile ilgilidir.

•Yeniden yapılanma (restructuring)

---

[36] HODGETTS,s.740.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

- Yeniden canlanma (revitalization)
- Teknolojik yenilenme (innovation)
- Süreçlerin yenilenmesi (reengineering)
- Yeniden doğuş (rebirth)
- Stratejilerin yenilenmesi (reinventing of strategies)

gibi terimlerden anlaşılabileceği üzere, işletmelerin en büyük amacı yenilenme ve değişen koşullara, çağa uyum sağlayabilmektir. Yaratıcılık, vizyon sahibi olmak gibi günümüzde yaygın olan kavramların altında da yenilikler yatmaktadır. İşletmeler ve yöneticileri yenilenmenin bir kereye mahsus bir kavram olmadığı, aksine yenilenmenin sürekli dönüşüm ilkesine bağlanması gerektiği ve bununda işletmeleri daima genç ve dinamik kalmaya zorlayacak bir formül olduğu görüşünde birleşmektedirler[37].

2-ÖZEL İLKELER

1990'larda çalışanların yönlendirilmesinde yeni yöntemler ortaya çıkmıştır. Bu yöntemler bazı özel alanları

[37] RICHMAN, s.53-56.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

kapsamaktadır. Bu alanlar; çalışanlar arasında bağlılığı arttırmak, daha etkili ücretleme yöntemleri geliştirmek ve işle ilgili stresli durumları gidermede çalışanlara yardımcı olmak gibi konulardan oluşmaktadır.

a-Personelin Bağlılığını Yükseltmek (Örgütsel Bağlılık)

1990'lı yılların gelişmelerinden biri de işletmelerdeki örgütsel bağlılıkta (organizational loyalty) sürekli görülen gerilemedir. İşletmede çalışanların sadece sonunda maddi veya manevi bir kazançları varsa iyi motive oldukları ve istekle iş yaptıkları gözlemlenmeye başlanmıştır. Çalışanların mücadele edebilecekleri, artan sorumluluk ve başarı duygusunu tadabilecekleri işler yerine sıradan, monoton ve sıkıcı işleri kazanç sağlamak amacıyla tercih ettikleri belirlenmiştir. Çalışanlara yeterli motivasyon sağlanamadığı sürece yaptıklarını sadece iş olarak görme eğiliminin önüne geçilememektedir[38].

---

38 Arne L.KALLEBERG, "Work: Postwar Trends and Future Prospects" ***Business Horizons***, July-August, 1982, s.84.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Günümüzde işletmelerin başarılarını etkileyen faktörlerle ilgili olarak çeşitli bilim adamlarınca yapılan araştırmalar, personelin işletmelerine olan bağlılıklarının çok önemli olduğunu ortaya koymuştur. 1990'lı yılların başarılı işletme yöneticilerinin bilmesi gereken ve üzerinde önemle durulan konulardan biriside personelin işletmeye bağlılığının sağlanması ile ilgili sorunları çözmede kullanılacak yöntemler ve tekniklerdir[39].

Bu yöntem ve teknikleri 6 değişik başlık altında toplayabiliriz[40]:

- Farkında olma (awareness)
- Görüş (vision)
- Bağlılık (involvement)
- Destekleme (sponsorship)
- Maddi Ödüller (monetary rewards)
- Manevi Ödüller (nonmonetary rewards)

---

[39] William B. WERTHER Jr. "Loyalth at Work" ***Business Horizons***, March-April 1988, s. 28-35.

[40] A.g.e., s.29.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

aa-Farkında Olma :Yöneticiler astlarını iyi takip etmeli, onlardaki işe ve işletmeye karşı olan bağlılık azalmalarını zamanında anlayabilmelidir. Bu özellikle üst düzey yöneticileri için önemli bir durumdur. Üst düzey yöneticilerin bir çoğu böyle bir problemin olduğundan, astlarının engellemeleri yüzünden haberdar olamazlar. İyi bir yöneticinin astlarını dikkatle takip edip onların işletmeye bağlılık derecelerini değerlendirebilmesi, örgütsel bağlılık azalmalarına karşı gerekli önlemleri alması gereklidir.

ab-Görüş:Yöneticiler astlarıyla işletmenin yönetim ilkelerini belirleme konusunda görüş alış-verişi yapmayı öğrenmelidirler. Çalışanların işletme için ne olduğu, uzun vadeli hedefler ve kuruluşun personel, toplum ve ülke için ne ifade ettiğini bilmelidirler. Bu yaklaşım personelin kuruluştan gurur duymasını sağlar ve aynı zamanda işletmeye bağlılığıda arttırır.

ac-Bağlılık: Personel işletmenin uğraşlarına katılmalıdır. Kendisinin kuruluşun ayrılmaz bir parçası olduğunu, kuruluşunda onlara güvendiğini hissetmelidir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ad-Destekleme: Kuruluşlar çalışanlarına önemli görevler vererek, bu görevlerin kuruluşların başarılarında kritik unsur olduğunu kendilerine hissettirmelidirler. Bu olduğu zaman çalışanlar kuruluşun çabalarına ortak olurlar, işletmenin desteğini hissederler ve bağlılıkları da arttırılmış olur.

ae-Maddi Ödüller: İşletmeler kuruluşlarına bağlı kişilere maddi ödüller vermeli onları teşvik etmelidir. İşletmeye katkısı fazla olanlara yüksek, az katkısı olanlara veya olmayanlara da düşük ücret artışı politikasının yönetimce izlenmesi veya izlenmemesi işletmeye olan bağlılığı arttıracaktır.

af-Maddi Olmayan Ödüller :Son olarak bir işletme, çalışanlara sağlayacağı maddi olmayan ödülleride gözönüne almalıdır. Kişiler katılımları ve fikirleri için övülmeli, daha çok çalışmak için teşvik edilmeli ve kendilerine çalışma gücünün önemli öğesi olduğu hissettirilmelidir. Böylece, işletme için önemli birey olduklarını düşünürler ve örgütle olan bağlılıkları da arttırılmış olur.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Bu altı koşul uygulandığında, düzenli bir şekilde personele aşılandığında örgütle bağlılık artar ve üst seviyelerde kalır.

b-Daha Etkili Ödeme Yöntemleri

1990'lı yıllarda işletmelerde uygulanan diğer bir yaklaşım, çalışanları motive etmek için sağlanan ödüllendirme paketlerini yeni şekillerde uygulamak olmuştur. Bu uygulamadaki ana ilke; paranın hala önemli bir motivasyon öğesi olduğudur, fakat para tek başına uygulandığında sağlanan etkinlik ve başarı düzeyinin bazı psikolojik ödüllerle takviye edildiğinde sağlanan etkinlik ve başarı düzeyinden daha az olduğunun unutulmamalıdır[41].

Günümüzde yapılan araştırmalar göstermiştir ki; dünyada ve Türkiye'de 80'li yıllardan itibaren satın alma gücü hergeçen gün düşmeye başlamıştır. Bu nedenle işletmelerdeki ücret artışlarının kısa dönemlerde tekrarlanır ve enflasyonla başedebilir düzeyde olması, çalışanları

[41] HODGETTS, s.724.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

motive etmek, işletmeye bağlamak ve başarıyı arttırmak için önemli faktörlerden birisidir[42].

Bu trendlere göre; ücret ödemelerinde de değişiklik yapılması kaçınılmazdır. Bugün dünya çapında faaliyet gösteren bir çok işletme, "terfilerde çifte merdiven" uygulamakta; işletmeye profesyonel olarak bireysel katkısı bulunanları yönetim kademelerine terfi ettirmenin yanısıra, bunlara nakdi ödüüler ve takdirnameler de vermektedir[43].

Ayrıca daha etkili ödeme yöntemleri konusunda, girişimci ve yöneticilerin üzerinde durması gereken önemli bir konu da çalışanlar arasında dengesizlik yaratan parasal farklılıkların incelikle düzenlenmesi gereğidir. Beş yıldır o işletmede çalışan personel ile, 1 ay önce işe alınan personel arasındaki ücret farkı çok azsa, bu dengesiz ücret farkı sonucunda tecrübeli ve nitelikli elemanların daha fazla ücretle en kritik dönemlerde rakip işletmelere geçmesi

---

[42] Poul BERNSTEİN, " The Work Ethic:Economics,Not Religion". *Business Horizons*, May-June 1988,s.8-11.
[43] DRUCKER, s.188.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

önlenemez. Çünkü işe yeni alınan kişiler genellikle eski işlerinden daha fazla ücretle yeni işlerine başlarlar. Bu gibi dengesizlikler ve iyi elemanların başka rakip firmalara kaptırılması işletme yönetimini olumsuz yönde etkileyecektir[44].

Bütün bunları gözönüne alırsak, kişilere ünvan yerine liyata dayalı ücret verilmesini sağlayacak ücret politikalarına ihtiyaç vardır.

c- İşle İlgili Stresi Giderme

Günümüzde çalışanların çoğu yoğun stres altındadır. Çalışanların içinde bulunduğu sağlık ile ilgili sorunları ve psikolojik sorunlar onları ve işletmeyi başarısızlığa sürüklemektedir. Bu nedenle stres yönlendirme (*Stress Management Assistance*) işletme yönetimi tarafından üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Bu konuda yapılan araştırmalar göstermiştir ki; işyerindeki

---

44 Julie FOEHRENBACH; "Emlpoyee Communication in the 90's: Great(er) Expectations", ***Communication World,*** V:7, S:6, May-June 1990, s.101-106.

olumsuz çalışma koşulları, motivasyon eksikliği, olumsuz çevre koşulları gibi etkenler çalışanlar üzerinde stres etkisi yapmaktadır[45].

İşletme yönetiminin ve uzmanların çalışanlara yol göstermek amacıyla uyguladıkları yöntemlerden belli başlı bazıları aşağıdaki gibidir[46].

ca-Durumu Kontrol Etmesini Öğrenmek

Bununla ilgili olarak yapılan çalışmalar uygulanması zor ve mümkün olmayan hedefler peşinde koşmak ve herkesin işine müdahale etmek yerine ulaşılabilecek ve kontrol edilebilir hedeflere kişiyi yöneltmek amacını taşımaktadır.

cb-Kendinizi Sınırlayın *(Pace Yourself)*

Çalışanlara öncelikle o gün için bir plan yapmaları gereği ve bu planın aslına uygun olarak gerçekleştirilmesi

---

[45] Oliver L. NİEHOUSE, " Burnout:A Real Threat to Human Resources Managers" ***Personnel,*** September-October 1981,s.25-32.

[46] Harry LEVINSON,"When Executives Burn Out" ***Harvard Business Review***,May-June 1981,s.73.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

öğretilir. Bunu yaparken çalışanlara *"zamanınızın her anını kontrol altında tutun", "gerginliği önlüyor ve sizi hazır, motive edilmiş halde tutuyor ise bir işten diğerine atlayın", "fakat asla iki işi aynı anda yapmayın"* vb... gibi ilkeler benimsetilmeye çalışılır.

cc-Diğerleriyle Fikir Alışverişi

Çalışana üstüyle, arkadaşlarıyla, başkalarıyla konuşarak sıkıntı ve problemlerini paylaşabilmesi için zaman ve fırsat verilir. Bunun yapılması çalışanda diğerlerinin de kendisiyle benzer problemler ve durumlarla uğraştıkları ve yalnız olmadığı duygusunu arttıracağından stresin olumsuz etkileri azaltılmış olur.

cd-Egzersiz

Bugün çeşitli ülkelerde işletmelere ait klüp, dernek vb... yerlerde çalışanlara fiziksel faaliyet imkanı sağlayacak ve aynı işletme mensupları arasında her mevkiden insanlarla ilişki kurup, arkadaşlık yapabilecek imkanlar sağlanmaktadır.Bu faaliyetler stresi azaltmakta, buna karşılık sosyallik, sorun çözme, yaratıcılık, yeni fikirler

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

geliştirme, problemlere iş dışında çözüm bulma gibi noktalarda işletme başarısında önemli rol oynamaktadır.

ce - Beslenmeye Dikkat

Dünyadaki bir çok modern ve başarılı işletme çalışanları sabah ,öğle ve akşam yemeklerinde dengeli beslenmeleri, şeker ve kafeinden uzak durmaları için çeşitli önlemler almakta ve onları bilinçlendirmeye çalışmaktadırlar.

cf - Dinlenmeyi Öğrenme

Çalışanlara günün belirli bir zamanında yarım saati kendilerine ayırmaları, bedeni ve beyni gevşedici bir şekilde olumlu bir tavır takınarak, bütün problemlerin üstesinden gelebilecekleri telkin edilerek dinlenme öğretilir.

Günümüzde iş stresinin artık kişisel bir problem olmadığı, işletmelerin de problemi olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle, bir çok işletme psikologlar ve diğer profesyonel kişilerin yardımıyla stresle etkili bir şekilde başa çıkabilmek için proğramlar geliştirmekte ve çalışmalar yapmaktadırlar.

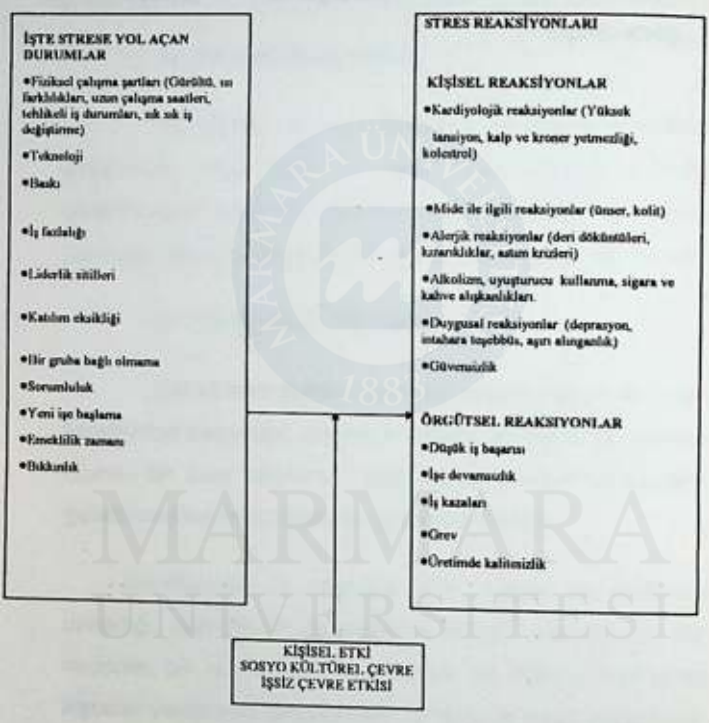
MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Aşağıda verilmiş olan **Tablo-4'de** " İşte Strese Yol Açan Durumlar ve Reaksiyonlar " ayrıntıları ile gösterilmiştir[47].

MARMARA ÜNİVERSİTESİ 1883

[47] R.R. MANFRED, Kets de VRİES," Organizational Stress: A Call for Management Action", ***Sloan Management Review***, V:22,N:2,s.7.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ



TABLO 4 : Stres Faktörleri ve Reaksiyonları

Tablo-4'de de görüldüğü gibi işletlerdeki fiziksel çalışma koşulları, yüksek teknoloji, iş fazlalığı, liderlik stilleri gibi durumlar çalışanlarda kişisel reaksiyonların yanısıra, örgütsel reaksiyonlarada neden olmaktadır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ 1883

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

D- TÜRKİYE'DEKİ İŞLETMELERDE YÖNETİM UYGULAMALARI

Tüm dünyada çok şiddetli değişim rüzgarları eserken ve istisnasız çok köklü ve güçlü işletmeler dahi yeniden yapılanma sürecindeyken Türkiye'de ki duruma şöyle bir göz atarsak, genel hatlarıyla şunları söyleyebiliriz:

1-Profesyonelleşme: Türkiye'de ki işletmelerin yapılarına bakıldığında ilk dikkati çeken noktanın işletmelerin çok yüksek oranda halen aile işletmesi görünümünde olduğudur. Genelde daha önceleri profesyonel yöneticilerle çalışma yerine kendi içlerinde aile fertleriyle çalışmayı tercih eden bu tip işletmelerde günümüzde yeni kuşak aile bireyleri ile birlikte bir profesyonelleşme eğilimi oluşmaya başlamış bunun sonucunda kurumsallaşma ortaya çıkmıştır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Aşağıda verilen Tablo 5 "Yönetim Çağları İtibariyle Dünyada ki Kurumsallaşma " eğilimi göstermektedir[48].

YÖNETİM ÇAĞLARI		KAMU-ÖZEL SEKTÖR ORTAKLIĞI ÇAĞLARI
	1890	
	1910	
YAPILAŞMA	1930	DEVLET KONTROLUNUN OLUŞMASI
VERİMLİLİK		
SİSTEMLER	1950	HÜR TEŞEBBÜSÜN KORUNMASI
STRATEJİ	1970	
KÜLTÜR		KAMU - ÖZEL SEKTÖR ORTAKLIKLARININ KRİZDEKİ DURUMU
GELİŞME		
LİDERLİK		
	1990	
KARMAŞIK YÖNETİM		YENİ BİR MODEL ARAŞTIRMALARI
	2010	BİR HOLİSTİK ÇEVREDE DEĞİŞİK ROLLER ALMA

TABLO 5 : Yönetim Çalışmaları İtibariyle Dünyadaki Kurumsallaşma

[48] HACKMAN,SILVA;s.160.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Yukarıda verilmiş olan **Tablo-5** incelendiğinde, Türkiye'deki işletmelerin bir çoğunun halen devlet kontrolünde, korumacılık altında ve krizde olduğu dönemlerde bulunduğu görülmektedir. Bu sonuç bizi dünyadaki işletmelerden kurumsallaşma açısından ne kadar geri olduğumuz çıkarımına görürmektedir. İşletmelerimizde profosyonelleşmenin ortaya çıkması ile birlikte kurumsallaşma ile ilgili problemlerinde çözümlenmesinde aşama kaydedilecektir.

Özellikle belirli büyüklüğe ve yapıya ulaşmış işletmelerde aile bireyi yeni yöneticilerin, yöneticilik eğitimi almalarına dikkat edilmekte ve onların birden en üst yönetim düzeyinde işe başlamak yerine, belirli kademelerde çalışıp, işin bütününü gördükten sonra tepe yönetim kademelerine gelmeleri sağlanmaktadır. Bazı işletmeler, yönetim danışmanlarının tavsiyelerine uyarak profesyonelleşme yolunda ilerlerken bir çoğu ise, işletmelerine bir kaç profesyonel yönetici almak ile bu sorunu kökünden hallettiklerini zannetmektedirler. Halbuki yönetimde profesyonelleşme bir çalışma tarzı, iş yaşamı felsefesidir. Bu felsefe ve tarz tüm işletmeler tarafından benimsenmeli,

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmelidir. Bu nedenle denilebilir ki Türkiye'de halen *"hands-on"* yönetim tarzı geçerlidir ve girişimciler çocuklarını profesyonel yöneticilere emanet edememektedirler.

2-Hiyerarşi: Bilindiği gibi klasik yönetim düşüncesinin en önemli ilkelerinden biri hiyerarşi ilkesidir. Özellikle üretime ağırlık veren işletmelerde hiyerarşik yapı dik bir özellik taşır.Başka deyişle, yönetim kademelerinin fazla olduğu yapılar dik yapılar diye adlandırılmaktadır. Bu yapılarda karar alma mekanizması daima tepe yöneticilere verilmiştir[49].

Aşağıda verilen **Tablo-6** "Yönetim Çağları İtibariyle Örgüt Yapılarındaki Değişiklikler"i göstermektedir[50].

---

[49] HACKMAN,SILVA, s.269.
[50] A.g.e.,s.269.

T.C.
Marmara Üniversitesi
Kütüphane ve Dokümantasyon
Daire Başkanlığı

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

YÖNETİM ÇAĞLARI		ORGANİZASYONAL FORMLAR
	1890	
	1910	
YAPILAŞMA	1930	FONKSİYONEL ORGANİZASYONLAR
VERİMLİLİK	1950	MERKEZİ OLMAYAN ORGANİZASYONLAR
	1970	
SİSTEMLER		
		MATRİKS
STRATEJİ	1990	ORGANİZASYONLAR
KÜLTÜR		
		NEO-PAYLAŞTIRICI
GELİŞME		ORGANİZASYONLAR
LİDERLİK		
KARMAŞIK		DEVAMLI DEĞİŞEN BİR ORTAMDA
YÖNETİM	2010	DİNAMİK ŞEBEKELER

TABLO 6 : Yönetim Çağları İtibariyle Örgüt Yapılarında Ortaya Çıkan Değişiklikler

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Tablo-6 incelendiğinde ve Türkiye'de ki işletmelere bakıldığında, dünyadaki eğilimin tersine hiyerarşik yapı kurallarına büyük önem veren örgütlerin bugünde ülkemizde etkili olduğu görülmektedir. Oysa günümüzde, dünyada geçerli olan dağıtılmış karar merkezleri ve dik - karmaşık yapılardan çok basit ve yalın örgüt yapılardır. Türkiye için ise bunlar oldukça yeni ve yabancı kavramlardır. Çünkü aynı devlet mekanizmasında olduğu gibi işletmelerimizde de bürokrasi çok önemlidir. İşletmelerimizin dikkati çeken özelliklerinden birisiide başkan, başkan yardımcısı, genel müdür, genel müdür yardımcısı vb...yönetim basamaklarının çok fazla oluşudur. İşletmeler genellikle bu basamakları aza indirmeyi göze alamamakta ve artmasınıda önleyememektedirler. Yine de dış pazarlara yönelmiş eski ve yeni işletmelerimizin bazılarında az kademeli proje takımlarına yönelik çalışmalar yapılmaya başlamış veya yapılmaktadır. Bu da Türkiye'de ki yönetim uygulamalarının geleceği için umut vadetmektedir. Gelecekte işletmelerimizin başarılı olması ve sürekliliği için ekip çalışması ve proje grupları büyük önem taşımaktadır.

3-Faaliyet Konularının Sınırlandırılması:

İşletmelerimizin büyümek ve güçlenmekten anladıkları ilk şey faaliyet konularının çeşitlendirilmesi ve genişletilmesi olmaktadır. Yine de dünyada gelişen yeni yönetim akımları içinde Türkiye'de en çok benimsenmiş olanının aslına dönüş (*core competencies*) ilkesi olduğunu söylemek sevindiricidir. Özellikle büyük Holding ve işletmelerimiz günümüz de karşılaştıkları devlet politikaları ve ekonomik zorlamalar nedeniyle bu görüşü benimsemişlerdir. Ayrıca ithalatın artması, dış pazarlara açılma ve her alanda rekabetin olması gibi nedenler bu görüşün kolayca benimsenmesine yardımcı olmuştur.

4-Toplam Kalite Yönetimi :

Toplam kalite yönetimi son yıllarda üzerinde önemle durulan bir konudur. Bu kavramın bu derece önem kazanmasının nedeni olarak;

- İşletmelerin dış pazarlara açılmaları,
- Zorlu rekabet koşulları,
- Tüketicilerin bilinçlenmesi,

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

- Tüketici koruma derneklerinin faaliyetleri,
- Gümrük Birliğine girilmesi

gösterilebilir.

Ülkemizde kalite konusundaki çalışmaların yapılması çok eskilere dayanmamaktadır. Son yıllarda Türk tüketicisininde dünyadaki benzerleri gibi fiyat kadar kaliteye öncelik vermesi ve kaliteyi uygun fiyata talep etmesi işletmeleri kalite ile ilgili çalışmalara yönlendirmiş, ayrıca işletmeler arası rekabeti de güçlendirmiştir. Bu aşamada İSO 9000 projesinin de devreye girmesiyle birlikte kalitenin güvence altına alınmasında bir adım daha atılmış, bazı işletmeler bu konuda belgelerini almaya başlamışlardır. Özellikle otomotiv sektöründe lastik üreten BRİSA adlı şirket bu konuda tüm işletmelerimize örnek oluşturan görünümüne sahiptir.

ISO 9000 projesinin yanısıra Gümrük Birliği ile ilgili çalışmalarda işletmeleri kalite konusunda dikkatli çalışmalar yapmaya ve gelecekteki imajlarını ve rekabet şanslarını güçlendirmeye zorlamaktadır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

5-Globalleşme : Dünyada ve Türkiye'de değişen ve gelişen dengeler doğal olarak işletmelerde globalleşme (küreselleşme) kavramını da beraberinde getirmiştir. Günümüzde en gözde eğilimlerden biri olan globalleşme işletmelerde yaşanan uluslararasılaşma hareketininde son basamağını oluşturmaktadır[51].

Aşağıda verilen **Tablo-7** " Yönetim Çağları İtibariyle Globalleşme " yi göstermektedir[52].

[51] HACMAN,SILVA, s.138.
[52] A.g.e.,s.138.

YÖNETİM ÇAĞLARI	1890 1910	ULUSLARARASI TİCARET ÇAĞLARI
YAPILAŞMA	1930	PAZAR BÜYÜMESİ
VERİMLİLİK	1950 1970	İSTEM(SUNU) ORYANYASYONU VE TASARRUF
SİSTEMLER		
STRATEJİ	1990	ÇOKULUSLULUK
KÜLTÜR		
GELİŞME		GLOBALİZASYON
LİDERLİK		
KARMAŞIK YÖNETİM	2010	GLOBAL STRATEJİ UYGULAMALARI
		ÖZELLEŞMİŞ BİR DÜNYADA GLOBAL HOMOJENLEŞME

TABLO 7 : Yönetim Çağları İtibariyle Globalleşme

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Tablo-7'de görüleceği gibi dünyada globalleşmiş, işletmeler stratejilerini bu yeni şartları göre düzenlemeye başlamışlardır, ancak Türk işletmelerine genel olarak bakıldığında globalleşme konusunda henüz pek fazla bir çalışma yapılmadığı görülmektedir. İşletmelerimiz finansman ve teknoloji takibi gibi fonksiyonel konularda başarılı oldukları, halde yönetim (kalite kontrol yönetimi, insan kaynakları yönetimi vb...) konularında globalleşmeye uygun yapıya sahip değildirler. Çünkü, çoğu işletmelerimiz daha profesyonellik konusunda bile oldukça gerilerde bulunmaktadırlar.

Aşağıda verilmiş olan **Tablo-8**, "Yönetim Çağları İtibariyle Uluslararasılaşma ile İlgili Aşamaları" göstermektedir[53].

[53] HACMAN,SILVA, s.301.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

YÖNETİM ÇAĞLARI		FARKLI KÜLTÜRLERİN TARİHİ
	1890	
	1910	
YAPILAŞMA	1930	FARKLI KÜLTÜRLERE YÖNELİK SİSTEMATİK SALDIRI
VERİMLİLİK	1950	ANLAYIŞ İÇİN ÇABALAMA
SİSTEMLER	1970	
STRATEJİ		FARKLI KÜLTÜRLER TANINMASI
KÜLTÜR		
LİDERLİK	1990	ŞİRKET KÜLTÜRLERİNİ MEŞRU SAYMA
KARMAŞIK YÖNETİM	2010	FARKLI KÜLTÜRLERİN TANINMASI
		BİRBİRİYLE İLİŞKİLİ FARKLI KÜLTÜRLER

TABLO 8 : Yönetim Çağları İtibariyle Uluslararasılaşma İle İlgili Aşamalar

Tablo-8 incelendiğinde görülmektedir ki, dünya artık karmaşık yönetim çağını yaşamaktadır ve birbiriyle ilişkili farklı kültürler içinde işletmeler faaliyetlerini düzenlemektedirler. Türk işletmeleri ise, birbirleriyle ilişkili farklı kültürlerde faaliyet göstermekten uzak, yapılaşma ve verimlilik döneminde kültürleri anlamak için yeni yeni çaba gösteren bir aşamada bulunmaktadır.

Tüm bunlardan sonra diyebiliriz ki; Türk işletmelerince kalite yönetiminin öneminin kavranması, tüketici taleplerinin ön plana çıkması, işletmelerin yalnızca uzman oldukları alanlarda faaliyetlerini yoğunlaştırmaları, profesyonel yöneticilerin kabul görmesi yönetim alanında yaklaşmakta olan devrimin Türkiye'deki ilk adımları olarak kabul edilebilir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

SONUÇ

Yönetim bilimi , ilk olarak bilimsel nitelik kazandığı Klasik Yönetim Düşüncesinden bu yana çok yol almıştır. Psikoloji, sosyoloji ve antropoloji olmak üzere birçok alanda bir çok bilim adamı yönetim bilimine ışık tutacak ve onu geliştirecek çalışmalar ve araştırmalar yapmışlardır. Bu nedenle, yönetim bilimi, tek yönde gelişmemiş tersine 3 değişik dalda ilerleme göstermiştir. Bu dallar; yönetim metodolojisi, niceliksel yön ve davranışsal yön olarak adlandırılabilir.

Geleceğin neler içerdiği sorusu, tüm bilim dallarında olduğu gibi yönetim bilimi içinde büyük önem taşımaktadır. Sistem Teorisinde meydana gelen sürekli yenilikler, modern örgüt kuramlarının geliştirilmesi, işletmelerde insan davranış-larının örgütü nasıl etkilediğine ilişkin yapılan çalışmalar, nitelikli elamana ve bunların işletmeye olan bağlılığını arttırmaya yönelik araştırmalar ve profesyonelleşmeye karşı artan eğilimler işletme yöneticilerine yeni bakış açıları geliştirme ve yeni hedefler belirleme yönünde sürekli baskılar yapmaktadır.

Günümüzün ve geleceğin yöneticileri, bu gelişmelerden haberdar olma ve gelişmeler içinde aktif rol almaya gereksinim duymaktadırlar. Çünkü bu gelişmelerden sadece haberdar olmak, işletmede başarılı olmak için yeterli değildir. İşletmelerde ortaya çıkan yönetim problemleri, etkin yönetim metodu hakkındaki basit bilgilerle çözülemeyecek kadar büyüktür. Bu nedenle, yöneticilerin öğrenmeye devam etmek için istekli ve yetenekli olmaları gerekmektedir.

Yöneticilerin değişen koşullara ayak uydurabilmeleri ve başarılı olmaları için;

- Kendilerini öncelikle değerlendirebilmeleri,
- ortaya çıkabilecek problemleri zamanında çözebilmeleri için gerekli bilgi donanımına sahip olabilmeleri,
- emirleri verirken bu emirleri yerine getirecek olan astlarının karşılaşacakları engelleri ortadan kaldıracak düzenlemeleri yapmaları,
- son olarak kariyer planlamaya önem vermeleri gerekmektedir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

YARARLANILAN KAYNAKLAR

ABDEL Halim, AHMET A.;"Effects of Role Stress-JobDesign-Technology Interaction on Employee Work Satisfaction", ***Academy of Management Journal***, June 1981.

ANDREWS Kenneth R.; "Toward Professionalism in BusinessManagement", ***Harward Business Review***, March-April 1969.

AQUINO Nicholas, "The Organization of the Future", ***Business & Economic Review*** V:36,N:3,Apr-Jun,1990.

ARNONE William, " Preretirement Planning: An Employee Benefit That Has Come of Age", ***Personnel Journal***, October 1992.

BENFARI Robert, WILKINSON Harry E.; "Intelligence and Management", ***Business Horizons***, May - June 1988.

BERNSTEIN Poul, " The Work Ethic:Economics,Not Religion", ***Business Horizons***, May-June 1988.

BYLINSKY Gene, "Technology in the Year 2000", **Fortune**, July 8, 1988.

DARWENT Charles; "The Shape of the Future", ***Management Today***, 1991.

DİNÇER Ömer, ***Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikleri***, Timaş Basım, İstanbul, 1992.

DİNÇER Ömer; "Ekonomide Yeni Boyutlar ve Toplum Yapısı", ***Bilgi ve Hikmet***, Yaz 1993/3.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

DRUCKER F.Peter, ***Gelecek için Yönetim: 1990'lar ve Sonrası,*** (Çev:Fikret UÇCAN), Türkiye İş Bankası Kültür Yayını, No:327, İstanbul, 1992

FILLEY Alan C. & HOUSE Robert J.; ***Managerial Processand Organizational Behavior,*** Glenview IL:Scott, Foresman,1969,S.483.

FOEHRENBACH Julie; "Emlpoyee Communication in the 90's: Great(er) Expectations", ***Communication World,*** V:7, S:6, May-June 1990.

HACMAN Craig R., SILVA A.; ***Gelecek 500: Yarının Organizasyonlarını Bugünden Yaratmak,*** Inkılap Yayınevi, İstanbul, 1990.

HELLRIEGEL Don, SLOUM John W.; ***Management in the WorldToday,*** Addison-Wesley Pub.Comp.,London 1975.

HİLDEBRANDT Thomas A.; "Directions for the Decade", ***Best's Review,*** V:90, s:11, Mar 1990.

HODGETTS Richard M.; ***Management:Theory, Process and Practice,*** Horcourt Brace Jovanovich Inc.,1990.

JERALD Hage, AICKEN Michael; ***Social Change in ComplexOrganization,*** Ramdom House, New York, 1970.

KALLEBERG Arne L., "Work: Postwar Trends and Future Prospects" ***Business Horizons,*** July-August, 1982.

KOPROWSKI Euqene J.; "Exploring the Meaning of 'Good'Management" **Academy of Management Review,** July 1981.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

LEVINSON Harry,"When Executives Burn Out" ***Harvard Business Review***,May-June 1981.

MANFRED R.R., VRİES Kets de," Organizational Stress: A Call forManagement Action",***Sloan Management Review***,V:22,N:2.

NIEHOUSE Oliver L., " Burnout:A Real Threat to Human Resources Managers"***Personnel***, September-October 1981.

PETERS Tom; "Facing Up to the Need for a Management Revolution",***California Management Review***, Winter, 1988.

PUGH D.S., HICSON D.J., HININGS C.R.; ***Toplumsal YaşamdakiÖrgütler ve Kitlelerin Yönetiminde Karar Verme İşlevlerininYapısal Özellikleri,*** (Çev.Prof.Dr. Şadi Can SARUHAN), İstanbul 1991.

RICHMAN S.Louis, " Tomorrow's Jobs: Plentiful, But...", ***Fortune***, April 11,1988.

RYAN J.Patrick, "Is Fund-Raising Management in Your Future?", ***Fund Raising Management,*** Vol:S:9, Nov 1991.

UMMEL Stephen L., "Qality Management: Fad or Future?", ***Compurets in Haltcare,*** V:12, S:9,Sep 1994.

WATERS James A., "Managerial Assertiveness", ***Business Horizons***, September-October, 1982.

WERTHER William B. Jr. "Loyalth at Work" ***Business Horizons***, March-April 1988.

YOZGAT Uğur, "New Management Ideas For the 90's", ***The Journal of Contemporary Management***, N:6, April 1993.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Marmara Üniversitesi Kütüphane ve
Dokümantasyon Daire Başkanlığı
M0036821

ISBN 975-400-125-1