

Editörler

Prof.Dr. İsmail Bakan - Prof.Dr. H. Mustafa Paksoy

Yönetim ve Organizasyon

Yazarlar

Prof.Dr. Berrin Filizöz
Prof.Dr. Burcu Erşahan
Prof.Dr. Gürkan Haşit
Prof.Dr. H. Mustafa Paksoy
Prof.Dr. H. Serdar Öge
Prof.Dr. Hasan Gül
Prof.Dr. Hülya G. Çekmecelioğlu
Prof.Dr. Hüseyin Aktaş
Prof.Dr. İsmail Bakan
Prof.Dr. N. Gökhan Torlak
Prof.Dr. Yeter Demir Uslu
Doç.Dr. Ela Özkan Canbolat
Doç.Dr. Müfide Şule Eren
Doç.Dr. Serdar Bozkurt
Dr.Öğr. Üyesi M. Halit Yıldırım
Dr.Öğr. Üyesi Melahat Öneren
Dr.Öğr. Üyesi Nilüfer Yörük Karakılıç
Dr.Öğr. Üyesi Ramazan Arslan

Editörler
Prof.Dr. İsmail Bakan - Prof.Dr. H. Mustafa Paksoy
Yönetim ve Organizasyon

ISBN: 978-625-7825-02-3

Kitapta yer alan bölümlerin sorumluluğu yazarlarına aittir

1.Baskı 2013
1.Baskı 2020

Bu kitabın basım,yayın ve satış hakları Lisans Yayıncılığa aittir.Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri mekanik,elektronik veya başka yöntemlerle çoğaltılamaz basılamaz ve dağıtılamaz.

Assum Basım ve Mücellit

Lisans Yayıncılık Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.
Tahtakale Mah. Hicret Sokak No:8/A
Avcılar-İSTANBUL
e-posta : lisans@lisansyayincilik.com.tr
www.lisansyayincilik.com.tr

Önsöz

Yönetim kavramı, 18. yüzyılın ikinci yarısından itibaren Endüstri Devrimi ile birlikte önem kazanmaya başlamış ve 19. yüzyılın başında bilimsel nitelikte ele alınmıştır. Ancak yönetim kavramının insanlık tarihi kadar eski olduğukonusunda hemen bütün düşünür ve bilim adamları hem fikirdir. Bilimsel yöntem öncesi dönem olarak tanımlanan 1880 öncesi, Endüstri Devrimi'nin Avrupa'da etkilerini hissettirdiği tarihin kesiştiği nokta olarak değerlendirilebilir.

Yönetim iile ilgili bilgiler ve kayıtlar arasında, Mısırlara, eski Yunanlara ve eski Romalılara raslanmaktadır. Eski Mısırlıların geniş kütleri yönetmek başarısı o zamanın tekniği ile hayret vericidir. Mısır Piramitleri bu başarıya en çarpıcı örnek olarak verilebilir. Öre yandan, o dönemlerde beslenme, barınma ve bir yerden diğer yere nakletme sorunlarının kolayca başarılabacak işler olmadığı, bu sorunları çözebilmenin mutlaka etkili bir yöntem gücüne bağlı olduğu da yalın bir gerçektir. Eski Mezopotamya kentlerinde işletme biçiminde kuruluşlara ve buralarda bireysel ve yönetim önderliğine raslanmaktadır. Daha sonra Çin ve Roma'da yönetim ile ilgili çalışmalara raslanmaktadır. Roma İmparatorluğu'nda yönetsel sorunların çözümünde bugün yönetici diye bilinen önderler ortaya çıkmıştır.

Bilimsel yöntem öncesi dönemde, işçiler hemen hemen tamamen kendi nezaretçilerinin hükmü altında ve sosyal kast sisteminedayalı otokratik bir ilişki içerisinde bulunmaktaydılar. Kısaca, bilimsel yöntem öncesi dönemde, kuvvet ve yetkinin duygusuz uygulanışı bu dönemin yönetim ve örgüt düşüncesini oluşturmuştur.

Yönetim iş gördürmedir. Yönetici ise iş gördüren dir. İş gördüren de, iş gördürenin iş gördürdüğü de insandır. Bu nedenle, yönetimin varlığının, insanlık tarihi kadar eski olduğunu söylemek, kuşkuya yer olmayacak kesinliktedir.

İnsanla var olan yönetimin, insanın var olduğu her yerde var olduğu ve var olacağı kesindir. Ancak, yönetim faaliyeti farklı anlayışlarla ortaya

ıkabilir. Bu farklılık, olayın yönetim faaliyeti olarak değerlendirilmesine engel değildir. Bilimsel dönemde; klasik, neo-klasik ve modern yönetim teorilerinden post-modern yaklaşımlarına geçilmiş ve bu süreç durmaksızın devam etmektedir.

Yönetimde önemli olan insanı anlamak ve o'nu ortak amaca yneltebilmektir.

Bu bağlamda ncekle şunu belirtmek gerekir ki, kaliteli ve zgn bir çalışmanın ortaya çıkması ciddi bir zaman sürecini de beraberinde getirmektedir. Bir ekip anlayışı içerisinde bölümleri hazırlayan ęretim yesi arkadaşlarımız büyük bir emek ve özveri ile en iyiyi yapmaya çalıştılar. Bunun için bütün arkadaşlara teşekkür ederiz. Ayrıca bu çalışmayı organize eden ve çalışmanın her aşamasında ki çabalarının dolayısı ile lisans Yayıncılık ilgililerine de teşekkür ederiz. İnanıyoruz ve arzuluyoruz ki, bu kitap tüm öğrencilerimize ve bu alana ilgi duyanlara yarar sağlar.

İstanbul, 2013

Prof. Dr. İsmail BAKAN & Doç. Dr. Mustafa PAKSOY

Editörler

İÇİNDEKİLER

Önsöz	III
Bölüm 1 TEMEL KAVRAMLAR	15
1.1. Yönetim Kavramı	16
1.2. Yönetici Kavramı	19
1.2.1. Yöneticiler ve Yönetim Kademeleri	19
1.2.2. Yöneticiler ve Yönetimsel Beceriler	21
1.2.3. Yöneticiler ve Yönetimsel İşlevler	22
1.2.4. Yöneticiler ve Yönetimsel Roller	23
1.3. Organizasyon ve Örgüt Kavramları	23
1.3.1. Organizasyon Kavramı	23
1.3.2. Örgüt Kavramı	24
1.4. Örgütlerde Davranış ve Temel Kavramlar	27
1.4.1. Değerler	28
1.4.2. Tutum ve İnançlar	28
1.4.3. Gruplar	29
1.4.4. Normlar	30
1.4.5. Kişilik	31
1.5. Yönetim Biliminin Doğuşu ve Tarihsel Gelişimi	32
1.5.1. Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem	32
1.5.2. Bilimsel Yönetim Dönemi	33
1.6. Yönetim Biliminin Diğer Toplumsal Bilimlerle İlişkisi	36
Yararlanılan Kaynaklar	39
Bölüm 2 YÖNETİM KURAMLARI	41
2.1. Yönetim Düşüncesinin Gelişimi	42
2.2. Yönetim Kuramları	43
2.2.1. Bilimsel Öncesi Dönem	43
2.2.2. Bilimsel Dönem	47
Yararlanılan Kaynaklar	107

Bölüm 3
YÖNETİM FONKSİYONLARI
(YÖNETİMİN TEMEL ÖGELERİ)

109

3.1. Planlama Fonksiyonu	111
3.1.1. Planlama Kavramı	111
3.1.2. Planlamanın Özellikleri	112
3.1.3. Planlama Sürecinin Aşamaları	113
3.1.4. Planlama İlkeleri	117
3.1.5. Planlama Araçları	119
3.1.6. Planlama Türleri	120
3.1.7. İyi Bir Planın Özellikleri	122
3.1.8. Planlamanın Avantajları ve Dezavantajları	122
3.2. Örgütlenme (Organizasyon) Fonksiyonu	124
3.2.1. Örgütlenme Kavramı	124
3.2.2. Örgütlenme Süreçleri	125
3.2.3. Örgütlenme İlkeleri	127
3.2.4. Örgütlenmede Bölümlere Ayırma	130
3.3. Yöneltilme (Emir-Komuta, Yürütme) Fonksiyonu	136
3.3.1. Yöneltilme Kavramı	136
3.3.2. Etkin Bir Yöneltilme Sisteminin Koşulları	138
3.3.3. Motivasyon Teorileri	139
3.3.3. Motivasyon Araçları	146
3.4. Koordinasyon (Eşgüdümleme, Uyumlaştırma) Fonksiyonu	149
3.4.1. Koordinasyon Kavramı	149
3.4.2. Koordinasyon İlkeleri	150
3.4.3. Koordinasyon Türleri	150
3.4.4. Koordinasyon Teknikleri	152
3.4.5. Koordinasyonun Yararları	153
3.5. Denetim (Kontrol) Fonksiyonu	153
3.5.1. Denetim Kavramı	153
3.5.2. Denetim Fonksiyonunun Kapsadığı İşlemler	154
3.5.3. Denetim Sürecinin Aşamaları	154
3.5.4. Denetim Türleri	156
3.5.5. Denetim Kaynakları	157
3.5.6. Denetimin Özellikleri	157
3.5.7. Denetim Sürecinin Elemanları	158
3.5.8. Denetim Teknikleri	159
Yararlanılan Kaynaklar	163

Bölüm 4	165
ÖRGÜTLERDE KARAR VERME	
4.1. Karar ve Karar Verme	166
4.2. Örgütlerde Karar Türleri	167
4.3. Karar Ortamları	169
4.4. Karar Alma Aşamaları	171
4.5. Karar Verme Modelleri	174
4.5.1. Klasik Karar Verme Modeli	174
4.5.2. Yönetisel Karar Verme Modeli	176
4.5.3. Politik Karar Verme Modeli	177
4.5.4. Çöp Kutusu Karar Verme Modeli	178
4.5.5. Sezgisel Karar Verme Modeli	180
4.6. Değişimin Egemen Olduğu Örgütsel Çevrede Karar Verme	181
4.7. Bireysel Karar Alma Stilleri	182
4.8. Örgütlerde Grup Düzeyinde Karar Verme	185
4.8.1. Grup Düzeyinde Karar Vermenin Faydaları	185
4.8.2. Grup Düzeyinde Karar Vermenin Sakıncaları	186
4.8.3. Grup Karar Alma Teknikleri	186
Yararlanılan Kaynaklar	190
Bölüm 5	193
ÖRGÜTLERDE YETKİ, GÜÇ VE POLİTİKA YÖNETİMİ	
5.1. Bireysel ya da Örgütsel Güç	194
5.2. Dikey Güç	196
5.2.1. Güç Kaynak Kullanma Biçimleri	196
5.2.2. Üst Düzey Yönetici ve Güç	198
5.3. Yatay Güç	199
5.4. Örgütlerarası İlişkiler ve Güç	201
5.5. Politik Güç	203
Yararlanılan Kaynaklar	205
Bölüm 6	209
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ YÖNETİMİ	
6.1. Sosyal Bilimlerde Bir İlgi Alanı Olarak Örgütler	210
6.2. Örgütsel Düşünce Sisteminin Gelişimi	210
6.2.1. Klasik Örgüt Düşüncesi	212

6.2.2. Neoklasik Yönetim Düşüncesi	213
6.2.3. Modern Organizasyon Düşüncesi	214
6.2.4. Post-Modern Organizasyon Düşüncesi	215
6.3. Örgüt Kavramı ve Özellikleri	215
6.4. Örgütsel Davranış Kavramı ve Anlamı	217
6.4.1. Etkinliğin Sağlanması	218
6.4.2. Grup Bütünlüğünün Devamlılığı	218
6.5. Örgütsel Davranış Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar	221
Yararlanılan Kaynaklar	223

Bölüm 7 LİDERLİK VE LİDERLİK YÖNETİMİ	225
--	------------

7.1. Liderliğin Önemi, Liderlik ile İlgili Tanımlar, Lider ile Yönetici Kavramları Arasındaki Farklar	226
7.1.1. Liderliğin Önemi	226
7.1.2. Lider ve Liderlik ile İlgili Tanımlar	227
7.1.3. Yönetici ve Lider Kavramları Arasındaki Farklar	228
7.2. Liderlik Teorileri	229
7.2.1. Özellikler Teorisi	230
7.2.2. Davranışsal Liderlik Teorileri	232
7.3. Durumsal Liderlik Teorileri	240
7.3.1. Fred Fiedler'in Durumsal Liderlik Teorisi	241
7.3.2. Amaç Yol Teorisi	244
7.4. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar Çerçevesinde Dönüşümcü (Transformasyonel) ve Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik	246
7.4.1. Dönüşümcü Liderlik	247
7.4.2. Etkileşimci Liderlik ve Boyutları	251
Yararlanılan Yayınlar	255

Bölüm 8 ÖRGÜTLERDE MOTİVASYON VE YÖNETİMİ	259
--	------------

8.1. Örgütsel Motivasyon Kavramı ve Kapsamı	260
8.2. Motivasyon Teorileri	264
8.2.1. İnsan Doğası Hakkındaki Motivasyon Teorileri	264
8.2.2. Kapsam Teorileri	265
8.3. Süreç Teorileri	276
8.3.1. Vroom'un Beklenti Kuramı	277

8.3.2. Edward E. Lawler ve Layman W. Porter'ın Beklenti Teorisi	278
8.3.3. Eşitlik Kuramı (J. Stracey Adams)	280
8.3.4. Edwin Locke'nin Amaç Teorisi	281
8.4. Başlıca Motivasyon Faktörleri (Araçları)	282
Yararlanılan Kaynaklar	284

Bölüm 9	287
ÖRGÜTLERDE GRUPLAR VE GRUP YÖNETİMİ	

9.1. Grup Kavramı ve Kapsamı	288
9.1.1. Grup Kavramı	288
9.1.2. Grup Türleri	289
9.1.3. Grup Normları ve Grup Dinamiği	291
9.1.4. Grupların İşlevleri	292
9.1.5. Grupların Özellikleri	293
9.2. Grup Yönetimi ve İşletmeler Açısından Önemi	293
9.2.1. Grupların Oluşumu	293
9.2.2. Grupların Gelişim Aşamaları	294
9.2.3. Grupların Örgütsel Açısından Faydaları ve Sakıncaları	295
9.2.4. Grupsal Farklılıklar	297
Yararlanılan Kaynaklar	299

Bölüm 10	301
ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM	

10.1. İletişim	302
10.2. İletişim Süreci	305
10.2.1. Gönderici (Kaynak)	305
10.2.2. Mesaj	306
10.2.3. Alıcı	310
10.2.4. Kanal	311
10.2.5. Kodlama-Kod Çözme	312
10.2.6. Algılama ve Değerleme (Filtre)	313
10.2.7. Geri Bildirim	314
10.2.8. Çevre Koşulları/Gürültü	315
10.3. Örgütsel İletişim ve Önemi	316
10.4. Örgütsel İletişim Türleri	318
10.4.1. Yapısal İşleyiş Bakımından İletişim Türleri	318
10.4.2. Örgütsel İletişim Modelleri	323

10.5. Örgütsel İletişim Engelleri	325
10.6. Başarılı Bir Örgütsel İletişim için Gerekli Unsurlar	331
Yararlanılan Kaynaklar	333

Bölüm 11 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YÖNETİMİ	335
---	------------

11.1. Örgüt Kültürü Kavramı ve Tarihçesi	337
11.1.1. Örgüt Kültürü Kavramı	338
11.1.2. Örgüt Kültürü Tarihçesi	339
11.2. Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar	340
11.3. Örgüt Kültürü Modelleri	343
11.3.1. Geert Hofstede Kültür Modeli	343
11.3.2. Deal ve Kennedy'nin Kültür Modeli	346
11.3.3. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması	347
11.3.4. Gibb Dyer'in Kültürel Evrim Döngüsü Modeli	347
11.3.5. Shein'nin Örgüt Kültürü Modeli	347
11.4. Örgüt Kültürünü Etkileyen İç ve Dış Çevre Faktörleri	348
11.5. Örgüt Kültürünün Temel İşlevleri	349
11.6. Örgüt Kültürü Tiplerinin Yönetim Yaklaşımları Açısından Değerlendirilmesi	351
11.7. Kültürel Değişim	355
11.7.1. Kültürel Değişimi Etkileyen Faktörler	356
11.7.2. Kültür Değişme Tipleri	358
11.8. Kültürel Farklılıklar	359
11.8.1. Kültürel Farklılıkların Yönetiminde Yararlanılabilecek Örgütsel ve Yönetimsel Süreçler	360
Yararlanılan Kaynaklar	364

Bölüm 12 DEĞİŞİM YÖNETİMİ	367
--	------------

12.1. Değişim Kavramı ve Tanımı	368
12.2. Benzer Kavramlarla İlişkisi	369
12.3. Örgütsel Değişim Kavramı	371
12.3.1. Örgütsel Değişimin Tanımı ve Özellikleri	371
12.3.2. Örgütsel Değişimin Nedenleri	373
12.3.3. Örgütsel Değişim Türleri	375
12.4. Değişim Yönetimi	376
12.4.1. Değişim Yönetiminin Tanımı ve Önemi	377

12.4.2. Değişim Yönetiminin Temel Koşulları	379
12.4.3. Değişim Yönetimi Süreci ve Örgütlerde Değişim Yöntemleri	380
12.5. Örgütlerde Değişime Direnç	386
12.5.1. Değişime Direncin Nedenleri	387
12.5.2. Direncin Ortaya Çıkış Şekilleri ve Değişime Direnç Ölçeği	391
12.5.3. Değişime Direncin Önlenmesi	392
Yararlanılan Kaynaklar	395

Bölüm 13	
İNOVASYON YÖNETİMİ VE DEĞİŞİM	397

13.1. İnovasyon Kavramı	398
13.2. İnovasyon ve Değişim İlişkisi	400
13.3. İnovasyonun Önemi	404
13.4. İnovasyon Türleri	407
13.5. İnovasyon Yönetimi	410
Yararlanılan Kaynaklar	415

Bölüm 14	
ORGANİZASYONLARDA STRATEJİ YÖNETİMİ	421

14.1. Organizasyon Stratejisinin Tanımı	423
14.2. Organizasyon Stratejisinin Türleri	431
14.3. Organizasyonlarda Strateji Yönetimi, Strateji Yönetim Modeli ve Süreci	442
14.3.1. Organizasyonlarda Strateji Yönetimi	442
14.3.2. Strateji Yönetim Modeli ve Süreci	446
3.4. Strateji Değerlendirmesi	478
Yararlanılan Kaynaklar	482

Bölüm 15	
KÜRESEL YÖNETİM	485

15.1. Küreselleşme Kavramı	486
15.2. Küreselleşmenin İki Farklı Yönü	488
15.3. Çok Uluslu, Uluslararası ve Küresel İşletmeler	488
15.3.1. İşletmelerin Uluslararasılaşma Süreci	489
15.3.2. İşletmelerin Uluslararasılaşma Nedenleri	490

15.4. İşletmelerin Uluslararasılaşma Süreci ile İlgili Teoriler	492
15.5. Küreselleşme Sürecinin İşletmeler Üzerindeki Etkisi	494
15.6. Uluslararası İşletme Yönetimi	494
15.6.1. Uluslararası Yönetim Çevresi ve Çok Uluslu Şirketler	495
15.6.2. Küresel İşletmelerin Yapısı ve Yönetimi	496
15.7. Küresel Yönetimde Kültürel Ortam	511
15.7.1. Küresel İşletmelerdeki Kültürel Farklılık Nedenleri	511
15.7.2. Kültürel Farklılıkların Küresel İşletmeler Üzerindeki Etkileri	514
15.8. Küresel İşletmelerin Uluslararası Faaliyetlerinde Karşılaştıkları Sorunlar	516
15.8.1. Küresel İşletmelerin Karşılaştıkları Sorunlar	516
15.8.2. Küresel İşletmelerin Karşılaştıkları Planlama Sorunları	517
15.8.3. Küresel İşletmelerin Karşılaştıkları Örgütlenme Sorunları	519
15.8.4. Küresel İşletmelerin Karşılaştıkları Eşgüdüm Sorunları	521
15.8.5. Küresel İşletmelerin Karşılaştıkları Denetim Sorunları	521
15.8.6. Küresel İşletmelerin Merkezileşme Derecesi ile İlgili Karşılaştıkları Sorunlar	523
15.8.7. Küresel İşletmelerin İşletme Fonksiyonları İle İlgili Karşılaştıkları Sorunlar	524
Yararlanılan Kaynaklar	533

Bölüm 16 KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ	541
---	------------

16.1. Kriz Kavramı	542
16.1.1. Krizin Tanımı	542
16.1.2. Krizin Belli Başlı Özellikleri	544
16.1.3. Krizin Aşamaları	546
16.1.4. Kriz Türleri	547
16.2. İşletmelerin Krizle Karşılaşmasında Etkili Olan Faktörlerin İncelenmesi	548
16.2.1. İşletmenin Dış Çevresiyle İlgili Faktörler	549
16.2.2. İşletmenin İç Çevresiyle İlgili Faktörler	552
16.3. Krizlerin Ortaya Çıkmasında İç ve Dış Çevre Faktörlerinin Etkileşimi	558
16.4. Kriz Sürecinin Aşamaları	559

16.5. Kriz Sürecinin İşletmeler Üzerinde Yarattığı Etkilerin İncelenmesi	564
16.6. Kriz Yönetimi	565
16.6.1. Kriz Yönetiminin Tanımı	565
16.6.2. Kriz Yönetiminin Özellikleri	566
16.6.3. Kriz Yönetim Süreci	568
16.6.4. Krize Hazırlıklı Olma Düzeyi	569
Yararlanılan Kaynaklar	571

Bölüm 16	573
ÇATIŞMA VE ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ	

17.1. Çatışma ve Örgütsel Çatışma Kavramları	575
17.2. Çatışma Kavramına Yönelik Yaklaşımlar	575
17.3. Örgütsel Çatışmanın Nedenleri	577
17.3.1. Yapısal Faktörler	577
17.3.2. Kişisel Faktörler	580
17.4. Örgütsel Çatışma Türleri	582
17.4.1. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışma	583
17.4.2. Ortaya Çıkış Şeklinde Göre Çatışmalar (Pondy Modeli)	585
17.4.3. Örgütteki Yerine Göre Çatışmalar	588
17.4.4. Çatışmaya Taraf Olma Durumuna Göre Çatışmalar	588
17.5. Çatışmanın Yönetilmesi ve Çözüm Yöntemleri	591
17.6. Çatışma Yönetimi Tarzları	593
17.7. Çatışmanın Örgüt Performansı Üzerindeki Etkisi	597
17.8. Çatışma ve Kültür İlişkisi	598
17.9. Çatışma Yönetimi Stratejileri	600
Yararlanılan Kaynaklar	603

