

YÖNETİM TEORİLERİ

Doç. Dr. Selami Yıldırım
Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi

Azərbaycan Respublikası Təhsil
Nazirinin 09.07.2014-cü il tarixli 790
saylı əmrinə əsasən çap olunub.

Bu kitabın yayın hakkı SİYASAL KİTABEVİ'ne aittir. Yayınevinin ve yayıncısının yazılı izni alınmaksızın kısmen veya tamamen alıntı yapılamaz, hiçbir şekilde kopyalanamaz, çoğaltılamaz ve yayınlanamaz.

Yönetim Teorileri

Doç. Dr. Selami Yıldırım

Kapak: Gamze Uçak

Sayfa Düzeni: Canan Özmen

©Siyasal Kitabevi Tüm Hakları Saklıdır.

1. Baskı: 2014 Ağustos, Ankara

2. Baskı: 2023 Şubat, Ankara

ISBN: 978-605-4627-82-0

Siyasal Kitabevi-Ünal Sevindik

Yayıncı Sertifika No: 14016

Şehit Adem Yavuz Sok. Hitit Apt. 14/1

Kızılay-Ankara

Tel: 0(312) 419 97 81 pbx

Faks: 0(312) 419 16 11

e-posta: info@siyasalkitap.com

<http://www.siyasalkitap.com>

Baskı:

Gurur Matbaacılık

Sertifika No: 43 575

Zübeyde Hanım Mahallesi Kazım Karabekir Caddesi

Murat Çarşısı No:41/4 Altındağ/ANKARA

Tel: 0312 362 10 11 • www.gururmatbaa.com

Dağıtım:

Siyasal Kitabevi

Şehit Adem Yavuz Sok. Hitit Apt. 14/1

Kızılay-Ankara

Tel: 0 (312) 419 97 81 pbx

Faks: 0 (312) 419 16 11

ÖNSÖZ

İnsanlar ilk çağlardan beri toplumsal yaşam eğilimleri gereği önceleri küçük gruplar halinde daha sonraki yıllarda ise bu grupları geliştirip kişisel gereksinimleri gereği aralarında iş birliği yaparak yaşamlarını sürdürmüşlerdir. Bu iş birliği eylemleri artarak örneğin orta çağda Mısır 'da klasik piramit yapma çalışmalarında görüldüğü gibi küçük çaplı örgütlenmeler ortaya çıkarmış ve ileri çağlara kadar gelişmeye devam ederek birçok yeni kavramlar oluşmuştur. 19. Yüzyılda sanayi devrimi ve makineleşme sonucu örgütlerin daha etkili ve verimli çalışması için yönetim kavramı ortaya çıkmış, bunların nasıl yönetileceği üzerinde durulmuştur. Bugün örgüt ve yönetim kavramları toplumsal yaşamın vazgeçilmezleridir. Sanayi devriminde örgütsel bir çağda yaşıyoruz. Bütün her şey örgütler aracılığı ile daha düzenli ve ayrıntılı bir biçimde incelenmektedir. Yaşamımız tam anlamıyla örgütsel yaşam biçimine dönüşmüştür. Sanayi devriminin gelişmesiyle bu yaşam her geçen gün örgütlerin verimini arttırmakta ve bunların gerektirdiği yönetim teorileri önem kazanmaktadır. Gittikçe artan yönetimin geliştirilmesi çabaları birçok kuramlara konu olmuştur. Sanayi devriminden sonraki ilk yıllarda yapılan çalışmalar daha sonraki yıllarda yönetimde klasikler adı ile bir kuramın doğmasına neden olmuştur. Friedrich W. Taylor 'un "Parça Başı Sistemi" adlı makalesi ile yazdıkları ve yaptığı hareket ve zaman etütleri bilimsel yönetim ilkeleri adında bir kitap olarak yayınlanmıştır. Onu izleyenler bu konuda genel yönetim ilkelerini geliştirme çabalarını sürdürmüşlerdir. 1930 'lu yıllarda Elton Mayo ve arkadaşlarının Hawthorne kasabasında bulunan Western elektrik şirketinde çalışanlarla iş yerinin fiziksel koşulları arasında olumlu ilişkinin artmasının ancak insan ilişkilerinin iyileştirilmesi ile mümkün olacağı anlaşılmıştır. Neo klasik kuramlar adını verdiğimiz insan ilişkileri okulu, klasiklerin insan unsuru ile birlikte incelenerek ele alınmasını gerektirmiştir. Son olarak analitik-kavramsal temele dayanan deneysel ve bütünlleştirici nitelikte modern yönetim kuramları ortaya çıkmıştır. Önceleri Henderson 'un sistem kuramı ile beslenen bir yapı sunmuştur.

Ancak bu kuramların hepsi çeşitli alanlardaki iş bölümü örgütlenme ve yönetim kavramlarının tek bir dalda gelişmediğini, örneğin Taylor ve arkadaşlarının klasik kuramı genel yönetim uzantıları olarak Fayol tarafından ince-

lenmiştir. Sosyolojik alanlarda da egemenliğini sürdüren ve Max Weber ile birleşerek bürokratik örgütler adı altında klasik kurama büyük katkılarda bulunmuştur. Genel yönetim uzantıları olarak Elton Mayo ve arkadaşlarının geliştirdiği yönetim kuramları ise Lewin ile Moreno ve Mary Parker Follett tarafından geliştirilmiş, Weber 'in bürokratik yapısı Selznick ve Merton tarafından davranışsal yönleri ile sosyolojik verilerle desteklenmiştir. Henderson 'un sistem kuramı ise sosyolojide başlarda Pareto daha sonraları Talcot Parsons 'un önermeleri ile beslenmiş ve ayrıca kamu yönetimi gibi diğer disiplinlerle de geliştirilen yönetim teorilerini inter disiplinler bir yapıya sokmuştur. Sanayi devriminden sonraki yıllarda bilgisayarların kullanılmasıyla internet ve sanal örgüt gibi kavramlar bugün örgütsel dünyanın çok daha ilerisine gitmiştir.

Meslektaşım Doçent Doktor Yıldırım 'ın Yönetim Teorileri adlı eseri literatürde büyük bir katkı sağlayacaktır. Örgüt ve örgüt teorilerini özetleyen örgütsel çevrenin etkilerini araştıran örgütsel teknoloji ve büyüklük, örgütsel karmaşıklık, biçimselleşme ve merkezleşme - merkezleşmeme gibi örgüt yapısının oluşturulması, türleri, örgütsel etkililik ve verimlilik kavramları ile yönetimin işlevlerini, rollerini belirleyen çalışmalar yönetim teorilerinin gerektirdiği ilk incelemeler olmuştur. Çağdaş yönetim kuramları ise yapısı gereği çok daha yeni eklemelere maruz kalmış; durumsal yaklaşımlar, işlem maliyeti, kaynak bağımlılığı, vekalet kuramları, stratejik yönetim ve özellikleri, yönetim bilgi sistemleri ile örnek edinme kavramı, değişim mühendisliği, toplam kalite yönetimi, örgütsel küçülme ve güçlenme, dış kararlardan yararlanma, corporate governance sözcüğünden türetilen yönetişim gibi çağdaş yönetim teorileri adı altında incelenen ancak durumun karmaşıklığından dolayı bu kuramların ortaya çıkardığı temel etmenler açıklanmak zorunda kalmıştır. Doçent Doktor Selami Yıldırım 'ın kitabı bütün bu özellikleri ile genç akademisyenlerin ve konuya ilgi duyan uygulamacıların fazlası ile yararlanabileceği temel kaynak olma niteliğini kazanmıştır.

Lisans ve Yüksek lisansta öğrencim olan ve uzun süre birlikte çalıştığımız Doçent Doktor Yıldırım 'ı bu katkılarından dolayı kutlarım. Doktora döneminde Yüksek Öğretim Kanunu 35. Madde gereğince Üniversitemize önceleri asistan sonraları öğretim görevlisi olarak birlikte çalıştığımız Doçent Doktor Yıldırım'la birçok esere katkıda bulunduk. Ayrıca ABD ve Avrupa 'da faydalı araştırmalarda yaptık. Alana katkısının küçümsenemeyeceğini söyleyeceğimiz bu eserin toplumumuza hayırlı olmasını dilerim.

Prof. Dr. Halil Can

26.12.2022

ÖNSÖZ

Örgütleri; günlük yaşamın vazgeçilmez kurumlarından, akademisyenlerin en önemli çalışma alanlarından ve yöneticilerin yoğun ilgi merkezlerinden birisi olarak ifade edersek yanlış bir söylemiş olmayız. Örgütler yaşamın her alanında iç içe olduğumuz kurumlardır. Alışveriş yaparken, sinemaya giderken, bir banka ile çalışırken, vb. aktivitelerde örgütler ile iletişim halindeyizdir. Zamanımızın büyük bir bölümünü örgütler ile geçiririz. Örgütler; akademisyenlerin üzerinde en çok düşündüğü, araştırma yaptığı, makaleler ve kitaplar yazdığı yönetim konularının başında gelmektedir. Örgütler; yöneticilerin kariyer basamaklarına başladıkları, verimlilik ve etkililiğe katkıda buldukları ve kısaca geleceklerini planladıkları kurumlardır. Açıklanan bu ve buna benzer birçok nedenlerden ötürü örgütler yönetim teorilerinden faydalanma yoluna giderler.

Taylor, Fayol ve Weber gibi klasik yöneticiler daha çok üretimde verimliliğin artışı üzerinde durmuşlardır. Bunu yanında; işgörenin verimliliğinin yükseltilmesi, işletme fonksiyonları ve yetki kavramı gibi konulara ağırlık vermişlerdir. Mayo, Likert, McGregor ve Maslow gibi neoklasikler ise etkililik ve verimliliğin fiziksel ortamdan ne kadar etkilendiği, kişi davranışları, kişiler arası ilişki, iletişim ve sistem konularında çalışmışlardır. Oysaki çağdaş yönetim teoristleri daha çok güncel yaklaşımlara eğilmişlerdir. Bu yaklaşımlara; kaynak bağımlılığı, işlem maliyet, nüfus ekolojisi, örnek edinme ve değişim mühendisliği örnek olarak verilebilir.

Meslektaşımın; örgütlere, yöneticilere, akademisyenlere, öğrencilere ve en önemlisi yönetim literatürüne büyük katkı sağlayacak bir kitap hazırlamış olduğunu söyleyebiliriz. Kitapta, pratik edimlerin yönetim teorileri ile içselleştirilip kullanıma hazır bilgi kaynağı haline getirildiğini görebiliriz.

Doç. Dr. Məhəmməd Əliyev
Azərbaycan Dövlət İktisat Universiteti
01.04. 2014, Ankara İşletme Bölüm Başkanı

TEŞEKKÜR

Akademik çalışma hayatımda sınırsız destek vererek, hiçbir desteğini esirgemeyen, ağabeyim, meslektaşım, can dostum, Şahin Kavuncubaşı'na içten teşekkür ederim.

Kitabın yazımında hiçbir desteğini esirgemeyen ve beni teşvik eden, bölüm başkanım; Məhəmməd Əliyev'e, mesai arkadaşım; Hemid Hemidov'a ve rektörüm; Adalat Muradov'a sonsuz teşekkür ederim.

Siyasal Yayınevi çalışanları özenle çalışarak kitabın basımını gerçekleştirmeye yardımcı oldular. Kendilerine teşekkürü borç bilirim.

Balton Ltd. çalışanlarının sabırlı davranışları olmasa idi, kitap daha uzun süre alabilirdi. Değerli katkılarından dolayı her birine ayrı ayrı teşekkür ederim.

Ve elbette ailem. Onların sevgi ve sabırları olmasa, bu kitabı hazırlamazdım. Eşim Şeyda'ya minnettarım. Bu kitabın düzeltmelerini kendisi yaptı, beni sabırla dinledi. Zamanlarını çaldığım ve kendi zamanımdan onları mahrum bıraktığım, çocuklarım; Çağın ve Irmak'a çok teşekkür ederim.

Doç. Dr. Selami Yıldırım
Azərbaycan Dövlət İktisat Universiteti
İşletmə Bölümü
01.04. 2014, Ankara

Sevgili annem Döne ve babam Cafer'e...

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	5
TEŞEKKÜR	7

KISIM I

ORGANİZASYON TEORİSİ VE ORGANİZASYON YAPISI

BÖLÜM 1

ÖRGÜTLER VE ÖRGÜT TEORİSİ	21
ÖRGÜT TEORİSİ	21
ÖRGÜTSEL ANALİZ	21
ÖRGÜTSEL BOYUTLAR	22
ÖRGÜTSEL YAPI VE TASARIM	24
ÖRGÜTSEL DEĞİŞKENLER VE BOYUTLAR	25
KAYNAKLAR	29

BÖLÜM 2

ÖRGÜTSEL ÇEVRE	31
ÇEVRENİN TANIMI VE SINIFLANDIRILMASI	31
1. Genel Çevre-Özgül Çevre	31
2. Nedensel Doku	32
ÖRGÜT ÇEVRE İLİŞKİLERİ	33
1. Çevresel Belirsizlik ve Çevresel Boyutlar	33
2. Kaynak Bağımlılığı	35
ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN YÖNETİMİ	35
1. Burns ve Stalker'ın Tavistock Enstitüsü Araştırması	36
2. Lawrence-Lorsch Araştırması: Farklılaşma-Bütünleşme	37
3. James Thompson'ın Çalışması: Tampon Birimler	39
4. Kurumsal Taklit	41
KAYNAK BAĞIMLILIĞININ YÖNETİMİ	41
1. Çevreyle Olumlu İlişkilerin Kurulması	42
2. Etki Alanının Denetlenmesi	43
KAYNAKLAR	45

BÖLÜM 3

ÖRGÜTSEL TEKNOLOJİ VE BÜYÜKLÜK	47
ÖRGÜTSEL TEKNOLOJİ	47
TEKNOLOJİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	47

1. Woodward'ın Güney Essex Araştırması	48
2. Thompson'ın Teknoloji Konusundaki Görüşleri	49
3. Aston Grubu'nun Teknoloji İncelemeleri	51
4. Charles Perrow'un Katkıları	52
ÖRGÜTSEL BÜYÜKLÜK.....	57
KAYNAKLAR	59

BÖLÜM 4

YAPISAL DEĞİŞKENLER.....	61
YAPISAL DEĞİŞKENLER	61
ÖRGÜTSEL KARMAŞIKLIK	61
1. Yatay Farklılaşma	61
2. Dikey Farklılaşma	63
3. Alansal (Spatial) Farklılaşma	66
BİÇİMSELLEŞME	66
1. Biçimselleşmenin Anlamı.....	66
2. Biçimselleştirme Yöntemleri	67
3. Biçimselleşmenin Amaç veya Yararları	67
MERKEZLEŞME	68
1. Merkezleşme-Merkezleşmemenin Anlamı ve Kapsamı	68
2. Merkezleşme-Merkezleşmemeyi Etkileyen Etmenler	70
3. Merkezleşme-Merkezleşmeme Türleri.....	70
4. Merkezleşmenin Yarar ve Sakıncaları	72
KAYNAKLAR	72

BÖLÜM 5

ORGANİZASYON YAPISININ OLUŞTURULMASI.....	75
ÖRGÜTSEL YAPI	75
YAPISAL DEĞİŞKENLER	76
MEKANİK VE ORGANİK ÖRGÜT	77
ÖRGÜTSEL YAPI TASARIMLARI	79
1. Basit Yapı	79
2. İşlevsel Yapı.....	80
3. Ürüne/Hizmete Göre Yapılanma.....	82
4. Coğrafik Yapılanma	84
5. Matriks Yapı	85
6. Yatay Örgütsel Yapı	86
7. Karma Örgüt Yapıları.....	88
8. Şebeke (Network) Örgüt Yapısı.....	89
KAYNAKLAR	89

BÖLÜM 6

ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK	91
ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK KAVRAMI.....	91
YÖNETSEL ETKİLİLİK.....	93

ETKİLİLİK TANIMLARI VE ETKİLİ ÖRGÜT.....	93
ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK KRİTERLERİ	95
ÖRGÜTSEL YAPI VE ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK.....	99
ETKİLİLİK İÇİN GEREKLİ KOŞULLAR.....	100
ETKİLİLİK TEORİLERİ.....	100
1. Geleneksel Etkililik Teorileri.....	100
a. Amaç Teorileri.....	100
b. Sistem Teorisi	102
c. Zaman Boyutlu Etkililik Teorisi.....	106
d. İçsel Süreçler Teorisi.....	107
2. Çağdaş Etkililik Teorileri	107
a. Stratejik Bileşenler Teorisi	107
b. Yarışan Değerler Teorisi	110
c. Karşıtlık Teorisi.....	115
ÖRGÜTSEL ETKİLİLİĞİN ÖLÇÜMÜNDE KARŞILAŞILAN PROBLEMLER	117
1. Yapısal Geçerlilik	117
2. Ölçütlerinin Kararlılığı	118
3. Zaman Kesiti.....	118
4. Çok Sayıda Ölçüt Kullanımı	118
5. Ölçüm Sürecinin Kesinliği.....	118
6. Ölçütlerin Genellenebilirliği	119
7. Teorik Uygulanabilirlik	119
8. Analiz Düzeyi.....	119

KISIM II

YÖNETİM VE YÖNETİM TEORİLERİ

BÖLÜM 7

YÖNETİM KAVRAMI VE YÖNETİMİN İŞLEVLERİ YÖNETİM NEDİR?	125
YÖNETİM SÜRECİ	126
1. Planlama	127
2. Örgütlenme.....	127
3. Yöneltilme.....	128
4. Denetim	129
5. Karar Verme.....	129
YÖNETSEL KARAR TÜRLERİ.....	130
YÖNETSEL ROLLER.....	132
1. Kişilerarası Roller	132
2. Bilgisel Roller.....	133
3. Kararsal Roller.....	134
YÖNETSEL DÜZEYLER VE BECERİLER.....	134
YÖNETSEL DÜZEYLER.....	135
YÖNETSEL BECERİLER	136
KAYNAKLAR	137

BÖLÜM 8

KLASİK YÖNETİM TEORİLERİ	139
KLASİK YÖNETİM TEORİLERİ	139
TAYLOR VE BİLİMSEL YÖNETİM TEORİSİ	139
HENRY FAYOL VE YÖNETİM SÜRECİ TEORİSİ	142
MAX WEBER VE BÜROKRASİ TEORİSİ	147
WEBERCİ BÜROKRASİNİN ÖZELLİKLERİ	148
1. İşbölümü ve Uzmanlaşma	148
2. Rasyonel Personel Politikası	148
3. Yazılı Kurallar	149
4. Yazılı İletişim ve Dosyalama Sistemi	149
KLASİK YÖNETİM TEORİSİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ	149
KLASİK YÖNETİM TEORİSİNİN KATKILARI VE YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER	151
KAYNAKLAR	152

BÖLÜM 9

DAVRANIŞÇI YÖNETİM TEORİSİ.....	153
DAVRANIŞÇI YÖNETİM TEORİSİ	153
İŞIKLANDIRMA DENEYİ	153
RÖLE BAĞLAMA ODASI DENEYİ.....	154
LİKERT'İN SİSTEM DÖRT MODELİ	156
MC GREGOR'UN X VE Y TEORİSİ.....	158
MASLOW'UN İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ MODELİ.....	160
KAYNAKÇA.....	161

BÖLÜM 10

SİSTEM TEORİSİ	163
SİSTEM TEORİSİ	163
SİSTEMİN ÖĞELERİ	163
SİSTEM TÜRLERİ	164
AÇIK SİSTEMİN ÖZELLİKLERİ	164
KAZ VE KAHN SİSTEM TEORİSİ.....	165
1. Destekleyici Alt Sistem.....	165
2. Varlık Koruma Alt Sistemi	166
3. Uyumlayıcı Alt Sistemler	166
4. Yönetim Alt Sistemi.....	167
KAST VE ROSENZVEİG'İN SİSTEM SINIFLANDIRMASI	167
KENNETH BOULDİNG'İN SİSTEMLER HİYERARŞİSİ	169

KISIM III

ÇAĞDAŞ YÖNETİM TEORİLERİ

BÖLÜM 11

İŞLEM MALİYETLERİ TEORİSİ	173
İŞLEM MALİYETİ TEORİSİNİN TEMEL VARSAYIMLARI	175
1. Fırsatçılık	175

2. Sınırlı Rasyonellik	176
3. Mülkiyet Hakları.....	176
İŞLEM MALİYETLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	178
1. Varlıkların Özgünlüğü.....	178
2. Asimetrik Bilgi	178
3. Yatay ve Dikey Bütünleşme	179
İŞLEM MALİYETİ TÜRLERİ	182
1. Araştırma ve Bilgi Toplama Maliyetleri.....	182
2. Sözleşme-Pazarlık Maliyetleri	183
3. Sözleşmenin Uygulama Maliyetleri.....	183
KAYNAKÇA.....	184

BÖLÜM 12

KAYNAK BAĞIMLILIĞI TEORİSİ	185
KAYNAK BAĞIMLILIĞININ TANIMI	185
KAYNAK BAĞIMLILIĞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	186
1. Kaynakların Önemi.....	187
2. Kaynaklar Üzerindeki Etki Derecesi.....	188
3. Kaynak Kontrolünün Yoğunlaşması	188
KAYNAK BAĞIMLILIĞININ YÖNETİMİ.....	188
İŞLETMELER ARASI İŞBİRLİĞİ STRATEJİLERİ	189
1. Kooptasyon	189
2. Uzlaştırıcı Yönetici.....	189
3. Tanınmış Kişiler ve Yönetici Transferi	190
4. Centilmenlik Anlaşmaları	191
5. Yönetim Sözleşmeleri (Management Contracts)	191
6. Üretim Sözleşmeleri (Contracts Manufacturing)	192
7. Hisse Satın Alma	192
8. Ortak Girişim	193
9. Çeşitlendirme.....	194
KAYNAKÇA.....	196

BÖLÜM 13

NÜFUS EKOLOJİSİ VE VEKALET TEORİSİ	197
NÜFUS EKOLOJİSİ TEORİSİ.....	197
1. Uyum ve Ayıklanma	198
2. Yapısal Durağanlık.....	199
3. Nüfus Yoğunluğu.....	201
4. Eş Biçimlilik	202
5. Meşruiyet.....	205
VEKALET TEORİSİ.....	206
VEKALET İLİŞKİSİNDE ORTAYA ÇIKAN PROBLEMLER	207
VEKALET MODELLERİ.....	209
KAYNAKÇA.....	210

BÖLÜM 14

STRATEJİK YÖNETİME GİRİŞ	213
STRATEJİ KAVRAMI	213
MİMNTZBERG VE 5P	214
İŞLETME PAYDAŞLARI	215
STRATEJİK YÖNETİM	217
STRATEJİK YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ	220
STRATEJİK YÖNETİMİN YARARLARI VE KARŞILAŞILAN ENGELLER	221
KAMU KESİMİNDE STRATEJİK YÖNETİM	222
KAYNAKÇA	224

BÖLÜM 15

YÖNETSEL KARAR VERME VE YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİ	225
YÖNETSEL KARAR VERME	225
YÖNETSEL BİLGİ ÜRETİMİ	226
YÖNETSEL BİLGİNİN NİTELİKLERİ	226
BİLGİ SİSTEMİ BİLEŞENLERİ VE TÜRLERİ	227
1. Bilgi Sisteminin Bileşenleri	227
2. Temel Bilgi Sistemleri	229
a. Faaliyet İşletme Sistemi (FİS)	229
b. Yönetim Bilgi Sistemi (YBS)	230
c. Karar Destek Sistemleri (KDS)	230
d. Üst Yönetim Bilgi Sistemi (ÜYBS)	231
e. Uzman Sistemler (US)	231
f. Büro Otomasyon Sistemi (BOS)	232
BİLGİ SİSTEMİNİN TASARIMI VE KURULMASI	232
1. Bilgi Sisteminin Tasarımı	232
2. Bilgi Sisteminin Kurulması	230
BİLGİ SİSTEMİ ETKİLİLİĞİNİN YÜKSELTİLMESİ	234
KAYNAKLAR	236

BÖLÜM 16

ÖRNEK EDİNME KAVRAMI	239
ÖRNEK EDİNMENİN KULLANIM ALANLARI	241
ÖRNEK EDİNME SÜRECİ	243
1. Problem Belirleme	243
2. Ekip Oluşturma	244
3. Ortak Seçme	244
4. Bilgi Toplama ve Analiz	246
5. Uygulama ve Değerlendirme	246
ÖRNEK EDİNMEDE HATA KAYNAKLARI	247
KAYNAKLAR	248

BÖLÜM 17

DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ.....	251
DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİNDE ROLLER	253
1. Önder	253
2. Süreç Sahibi	253
3. Değişim Mühendisliği Ekibi	254
4. Yönetim Komitesi.....	255
5. Değişim Mühendisliği Çarı	255
İŞLETMELERDE DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ	255
DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİNİN AMAÇLARI.....	256
DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİNİ KOLAYLAŞTIRAN FAKTÖRLER.....	256
DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ SÜRECİ VE ARAÇLARI.....	260
KAYNAKLAR	262

BÖLÜM 18

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	265
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİNİN EVRİMİ	265
1. Kalite Kontrolü	265
2. Kalite Güvencesi.....	266
3. ISO 9000.....	267
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMELLERİ.....	271
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ BİLEŞENLERİ.....	271
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ VE ARAÇLARI	272
1. Müşteri Odaklı Olma	272
2. Her Yerde ve Her Şeyde Öncelikle Kalite	273
3. Süreç Yönetimi	273
4. Bölümler Arası İşbirliğine Dayalı Yönetim.....	274
5. Personel Katılımı ve Ekip Teorisi	274
6. Sürekli Geliştirme.....	274
7. Standardizasyon.....	275
8. Veri ve Araçların Kullanımı.....	276
9. Eğitim	276
10. Değişkenlik ve İstatistiğin Kullanılması	276
11. Önleme	276
12. Ölçme ve İzleme.....	276
ÜST YÖNETİMİN ÖNDERLİĞİ	277
ALTI SİGMA.....	277
KAYNAKLAR	278

BÖLÜM 19

ÖRGÜSEL KÜÇÜLME VE GÜÇLENDİRME	281
KÜÇÜLME	281
KÜÇÜLMENİN SAKINICALARI.....	283
GÜÇLENDİRME	284
GÜÇLENDİRME ÖĞELERİ	284
GÜÇLENDİRME SÜRECİ.....	285

BÖLÜM 20

İŞ TASARIMI VE EKİP TEORİSİ	289
İŞ (GÖREV) TASARIMI	289
İŞ TASARIMI TEORİLERİ	289
1. İş (Endüstri) Mühendisliği Teorisi.....	289
2. İş Özellikleri Teorisi	290
3. Hedef Belirleme Teorisi	292
4. Sosyo-Teknik İş Tasarım Teori.....	293
İŞ TASARIM TEKNİKLERİ.....	294
1. İş Genişletme	294
2. İş Rotasyonu.....	295
3. İş Zenginleştirme.....	295
EKİP (TAKIM) ÇALIŞMASI	296
EKİP ÇALIŞMASI İÇİN GEREKLİ KOŞULLAR.....	297
1. Bireysel Koşullar.....	298
2. Örgütsel Koşullar.....	299
EKİP GELİŞTİRME SÜRECİ.....	300
EKİP TÜRLERİ	303
PROBLEM ÇÖZME EKİPLERİ	303
1. Bölümsel Problem Çözme Ekipleri	303
2. İşlevsel Ekipler	304
3. Özerk Ekipler	304
KAYNAKÇA.....	305

BÖLÜM 21

DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA	307
DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA (OUTSOURCING)	307
DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA NEDENLERİ.....	308
DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA SÜRECİ	312
1. İhtiyaç Belirleme ve Hazırlık Aşaması	313
2. Tedarikçi Seçim Aşaması	314
3. Sözleşme Aşaması.....	314
4. Sözleşmenin Uygulanması Aşaması	315
5. Değerlendirme Aşaması.....	315
SEKTÖREL DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA ÖRNEĞİ: SAĞLIK İŞLETMELERİ ...	315
DIŞ KAYNAKLARDAN SAĞLANAN HİZMETLER	317
1. Klinik Olmayan Hizmetler	317
2. Klinik Hizmetler	318
KAYNAKÇA.....	319