

MESLEK YÜKSEK OKULLARI İÇİN

YÖNETİM ve ORGANİZASYON

Prof. Dr. M. Şerif ŞİMŞEK

Prof. Dr. Adnan ÇELİK

7. BASKI

EĞİTİM
yayınevi

MESLEK YÜKSEKOKULLARI İÇİN YÖNETİM VE ORGANİZASYON

Prof. Dr. M. Şerif Şimşek, Prof. Dr. Adnan Çelik

Genel Yayın Yönetmeni: Yusuf Ziya Aydoğan (yza@egitimyayinevi.com)

Genel Yayın Koordinatörü: Yusuf Yavuz (yusufyavuz@egitimyayinevi.com)

Sayfa Tasarımı: Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

Kapak Tasarımı: Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı

Yayıncı Sertifika No: 47830

ISBN: 978-605-4392-52-0

7. Baskı, Eylül 2022

Baskı Cilt

Bulut Dijital Matbaa Sanayi Ticaret Limited Şirketi

Musalla Bağları Mah. İnciköy Sok. 1/A Selçuklu / KONYA

Matbaa Sertifika No: 48120

Kütüphane Kimlik Kartı

KAMU KURUMLARINDA HALKLA İLİŞKİLER

Prof. Dr. M. Şerif Şimşek, Prof. Dr. Adnan Çelik

280 s., 165x240 mm

Kaynakça var, dizin yok.

ISBN: 978-605-4392-52-0

Copyright © Bu kitabın Türkiye'deki her türlü yayın hakkı Eğitim Yayınevi'ne aittir. Bütün hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre kitabı yayımlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik/mechanik yolla, fotokopi yoluyla ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayımlanamaz.

EĞİTİM

yayınevi

Yayınevi Türkiye Ofis: İstanbul: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Atakent mah. Yasemen sok.
No: 4/B, Ümraniye, İstanbul, Türkiye

Konya: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B,
Safakent, Karatay, Konya, Türkiye
+90 332 351 92 85, +90 533 151 50 42, 0 332 502 50 42
bilgi@egitimyayinevi.com

Yayınevi Amerika Ofis: New York: Eğitim Publishing Group, Inc.
P.O. Box 768/Armonk, New York, 10504-0768, United States of America
americaoffice@egitimyayinevi.com

Lojistik ve Sevkiyat Merkezi: Kitapmatik Lojistik ve Sevkiyat Merkezi, Fevzi Çakmak Mah.
10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye
sevkiyat@egitimyayinevi.com

Kitabevi Şubesi: Eğitim Kitabevi, Şükran mah. Rampalı 121, Meram, Konya, Türkiye
+90 332 499 90 00
bilgi@egitimkitabevi.com

İnternet Satış: www.kitapmatik.com.tr
+90 537 512 43 00
bilgi@kitapmatik.com.tr

SUNUŞ

“Yönetim ve Organizasyon” adlı bu kitap, *Meslek Yüksekokulu* öğrencileri için hazırlanmıştır. Kitabın temel amacı, öğrencilerin işletme yönetimi hakkında yeterli bilgiye sahip olup, güncel işletme yöneticiliği uygulamalarını takip edebilecek seviyeye ulaşmalarıdır. Kitap, iş yaşamına atıldıktan sonra yönetim, yönetimin fonksiyonları, yönetim kuramları ve çağdaş boyuttaki gelişmeler hakkında bilgi sahibi olmak isteyenler ile kendilerini bu alanda geliştirmeye çalışanlar için de yararlı bilgiler içermektedir.

Kitap toplam dört bölümden oluşmuştur. Temel yönetim kavramları başlığını taşıyan ilk bölümde “yönetim, yönetici, iki binli yıllarda yönetim, yönetim biliminin diğer toplumsal bilimlerle ilişkisi, örgüt ve davranış” konuları kapsamlı olarak açıklanmıştır. İkinci bölümde temel yönetim fonksiyonları olan “planlama, örgütleme (organizasyon), yöneltme (yön verme), eşgüdümleme (koordinasyon) ve kontrol (denetim)” fonksiyonları ele alınmıştır. Üçüncü bölüm yönetim kuramları başlığını taşımakta olup, “Geleneksel (Klâsik) Yönetim Kuramı, İnsan İlişkileri (Neoklâsik) Yönetim Kuramı ve Modern Yönetim Kuramı” konularına ayrılmıştır. Yönetim konusundaki son gelişmelerin ele alındığı son bölümde “Amaçlara Göre Yönetim, Çatışma ve Yaratıcılığın Yönetimi, Stres Yönetimi, Kriz Yönetimi, Değişim Yönetimi, Örgüt Geliştirme, Kariyer Yönetimi, Takımların Yönetimi, Toplam Kalite Yönetimi, Değişim Mühendisliği (Süreç Yenileme), Öğrenen Örgütler, Rekabetçi Kıyaslama (Benchmarking), Yalın Örgütlenme, Bilgi Yönetimi, Şebeke Örgütleri, Sanal Örgütler, Yığılma Örgütlenmesi, Adhokratik Örgütlenme ve Stratejik Birlikler Oluşturma” gibi yaklaşım, uygulama veya teknikler değerlendirilmiştir.

Katkılarından dolayı Prof. Dr. Dursun BİNGÖL, Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ, Prof. Dr. Ahmet DİKEN, Prof. Dr. Şevki ÖZGENER, Prof. Dr. Enver AYDOĞAN, Prof. Dr. Rifat İRAZ, Prof. Dr. Serdar ÖGE, Prof. Dr. Aykut BEDÜK, Prof. Dr. Ali ERBAŞI, Doç. Dr. Aydan YÜCELER, Doç. Dr. Burcu DOĞANALP, Doç. Dr. Tahir DEMİRSEL, Doç. Dr. Ebru ERTÜRK, Doç. Dr. Mehtap ÖZTÜRK, Doç. Dr. Kemalettin ERYEŞİL, Doç. Dr. Emine Vasfiye KORKMAZ, Dr. Öğr. Üyesi Abdullah YILMAZ, Dr. Öğr. Üyesi Esra KIZILOĞLU, Dr. Öğr. Üyesi Serap KALFAOĞLU, Dr. Öğr. Üyesi Mehmet KAPLAN, Dr. Hande ULUKAPI YILMAZ, Dr. Zehranur SANIOĞLU TANIŞ, Melek Sermin EFEOĞLU ve Tuğba KAYIKÇIOĞLU'na teşekkür ederiz.

Ayrıca dizgi ve baskı işlemlerinden dolayı Eğitim Yayınevi'nden Yusuf Ziya AYDOĞAN, Kübra NAM ve Yusuf YAVUZ'a teşekkür borçluyuz.

Kitabın, gerek Meslek Yüksekokulu öğrencilerinin eğitiminde, gerekse işletme örgütlerinde kullanacaklara yararlı olmasını diler, okuyuculardan gelecek eleştirilerin şükranla karşılanacağını belirtmek isteriz.

Konya - 2022

M. Şerif ŞİMŞEK ve Adnan ÇELİK

İÇİNDEKİLER

BÖLÜM 1

TEMEL YÖNETİM KAVRAMLARI

1.YÖNETİM	2
2.YÖNETİCİ	4
2.1.Yönetici Kavramının Tanımı, Niteliği ve Özellikleri	4
2.2.Yöneticilerin Görevleri ve Bireyler Arası Roller	5
2.2.1.Yöneticilerin Görevleri	5
2.2.2.Yöneticilerin Bireyler Arası Roller	8
2.3.Yönetim Düzeyleri	10
2.3.1.Hiyerarşik Yapıdaki Konumlarına Göre Yöneticiler	10
2.3.2.Fonksiyonel ve Genel Yöneticiler	10
3.İKİBİNLİ YILLARDA YÖNETİM	11
3.1.Paradigmadaki Değişmeler	11
3.2.Kaos Kuramı	12
3.3.Şirket Birleşmeleri	12
3.4.Küreselleşme	12
4.YÖNETİM BİLİMİNİN DİĞER TOPLUMSAL BİLİMLERLE İLİŞKİSİ	13
4.1.Tarih ve Yönetim Bilimi	13
4.2.Ekonomi ve Yönetim Bilimi	14
4.3.Davranış Bilimleri ve Yönetim Bilimi	14
5.ÖRGÜT	15
5.1.Örgüt Kavramının Tanımı ve Niteliği	15
5.2.Örgütlere Duyulan Gereksinimin Temel Nedenleri	16
6.DAVRANIŞ	17

BÖLÜM 2

YÖNETİM FONKSİYONLARI

1.PLANLAMA	22
1.1.Planlama Kavramı	22
1.2.Planlamanın Gereği ve Önemi	22
1.3.Planlamanın Yarar ve Sakıncaları	22
1.3.1.Planlamanın Yararları	23
1.3.2.Planlamanın Sakıncaları	23
1.4.Planlamanın İlkeleri ve İyi Bir Planın Özellikleri	24
1.5.Plan ve Planlamayı Sınıflandırma Yolları	24
1.5.1.Zaman Boyutu Açısından Planlama ve Planlar	24
1.5.2.Uğraşı Konusuna Göre Planlama ve Planlar	25
1.5.3.Örgütsel Birim Açısından Planlama ve Planlar	25
1.5.4.Planın Unsurları Açısından Planlama ve Planlar	25
1.6.Stratejik ve Taktik Planlar	25
1.7.Hiyerarşik Düzen Açısından Planlama ve Planlar	26

1.7.1.Amaçlar	27
1.7.2.Süreksiz Planlar	28
1.7.3.Sürekli Planlar	29
1.8.Planlamanın Temel Aşamaları	30
1.8.1.Amaç veya Amaçlar Dizisinin Belirlenmesi	30
1.8.2.Amaçlara Ulaşmayı Kolaylaştırıcı ve/veya Sınırlayıcı Durumların (Faktörlerin) Belirlenmesi	31
1.8.3.Seçeneklerin Sıralanması	31
1.8.4.Seçeneklerin Karşılaştırılması	31
1.8.5.Seçenekler Arasından En Uygun Olanının Seçilmesi	31
1.8.6.Tercih Edilenin Uygulama Planı Olarak Yürürlüğe Konması	32
2.ÖRGÜTLEME (ORGANİZASYON)	32
2.1.Örgüt ve Örgütlemenin Tanımı ve Niteliği	32
2.2.Formel (Biçimsel-Resmî) ve İnformel (Biçimsel Olmayan-Gayri Resmî) Örgüt	32
2.3. Örgüt Yapılarının Oluşturulmasında (Örgüt Tasarımında) Yararlanılabilecek İlkeler (Örgütleme İlkeleri)	33
2.3.1.İş bölümü ve Uzmanlaşma İlkesi	33
2.3.2.Hiyerarşik Yapı (Basamaklar) İlkesi	33
2.3.3.Amaç Birliği İlkesi	34
2.3.4.Emir-Komuta Birliği İlkesi	35
2.3.5.Sınırlı Denetim Alanı İlkesi	35
2.3.6.Yetki ve Sorumluluk Denkliği İlkesi	36
2.3.7.Yetki Devri İlkesi	36
2.3.8.İstisnalarla Yönetim (Ayrıklık) İlkesi	37
2.3.9.Denge İlkesi	37
2.3.10.Verimlilik ve Etkinlik İlkesi	37
2.3.11.Basitlik İlkesi	38
2.3.12.Esneklik İlkesi	38
2.3.13.Açıklama İlkesi	38
2.4.Örgüt Düzeyleri Arasındaki Farklar ve Özellikleri	38
2.5.Örgütlerde Bölümlere Ayırmada Kullanılan Temel Ölçütler	39
2.5.1.Fonksiyon Temeline Göre Örgütlenme	39
2.5.2.Sayı Temeline Göre Örgütlenme	40
2.5.3.Bölge veya Coğrafi Temele Göre Örgütlenme	40
2.5.4.Mamul (Mal) Temeline Göre Örgütlenme	41
2.5.5.Müşteri Temeline Göre Örgütlenme	42
2.5.6.Zaman Temeline Göre Örgütlenme	43
2.5.7.Süreç veya Makine Temeline Göre Örgütlenme	43
2.6.Örgütlemeye Karşılaşılan Başlıca Güçlükler	43
3.YÖNELTME (YÖNVERME)	44
3.1.Yöneltmenin Tanımı ve Niteliği	44
3.2.Yöneltme Fonksiyonunun Temel İlkeleri	45
3.2.1.Amaç Birliği (Amaçların Uyumlaştırılması) İlkesi	45

3.2.2.Kumanda (Emir) Birliği İlkesi	46
3.3.Yöneltilme Fonksiyonunun Temel Unsurları	46
3.3.1.Güç – Otorite – Yetki - Emir ve Etkileme	46
3.3.1.1.Güç	47
3.3.2.Liderlik	50
3.3.3.İletişim (Haberleşme)	55
3.3.4.Örgütlerde Motivasyon	62
4.EŞGÜDÜMLEME (KOORDİNASYON)	72
4.1.Eşgüdümlemenin Tanımı ve Niteliği	72
4.2.Eşgüdümleme Organları	72
4.3.Eşgüdümlemenin İlkelere	73
4.3.1.Bölümler Arası Yatay ve Görevsel İş Birliđinin Yapılması	73
4.3.2.Uyuşmazlıkların Çözümlemesinde “Birleştirici” Yöntemin Uygulanması	73
4.3.3.Ortak Sorumluluk	74
4.4.Eşgüdümleme Türleri	74
4.4.1.İç Eşgüdümleme	74
4.4.2.Dış Eşgüdümleme	76
4.5.Eşgüdümlemeyi Sağlamada Kullanılan Araçlar	76
4.5.1.Yalın Bir Örgüt Yapısının Kurulması	77
4.5.2.Plan ve Programların Uyumlaştırılması	77
4.5.3.İyi Bir İletişim Düzeninin Kurulması	77
4.5.4.Gönüllü Eşgüdümleme	78
4.5.5.Uygun Personel Seçimi	78
4.5.6.Etkili Bir Ödüllendirme Sisteminin Kurulması	78
4.5.7.Yetki Devri	78
4.5.8.Gözetim Yoluyla Eşgüdümleme	80
5.KONTROL (DENETİM)	80
5.1.Kontrolün Tanımı ve Niteliği	80
5.2.Genel Bir Kontrol Modeli	81
5.3.Kontrol Aşamaları	81
5.3.1.Amaç, Plan ve Politikaların Işığında Standartların Belirlenmesi	82
5.3.2.Gerçekleşen Faaliyet Sonuçlarının Ölçülmesi	82
5.3.3.Gerçekleşen Faaliyet Sonuçlarının Önceden Belirlenen Standartlarla Karşılaştırılması	83
5.3.4.Sapmaların Giderilmesi ve Düzeltme Kararlarının Verilmesi	84
5.4.Kontrol Türleri	84
5.5.Başlıca Kontrol Alanları	85
5.6.Başlıca Kontrol Teknikleri	85
5.6.1.Finansal Kontrol Teknikleri	85
5.6.2.Çeşitli Kontrol Raporları	86
5.6.3.Bütçe ve Bütçe Kontrolü	86
5.7.Etkili Bir Kontrol Sisteminin İlkelere	87
5.8.Etkili Bir Kontrol Sisteminin Özellikleri	87
5.9.Kontrolde Kaynaklanan Sorunlar	88

BÖLÜM 3

YÖNETİM KURAMLARI

1.GELENEKSEL (KLASİK) YÖNETİM KURAMI	94
1.1.Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	94
1.1.1.Bilimsel Yönetim Yaklaşımının Yönetim Bilimine Katkıları	95
1.1.2.Bilimsel Yönetim Akımının Taşıdığı Sınırlılıklar	97
1.2.Yönetim Süreci Yaklaşımı	97
1.3.Bürokrasi Yaklaşımı	99
1.3.1.Weber'in İdeal Bürokrasisine Ait Özellikler	99
1.3.2.Bürokrasi Yaklaşımına Yöneltilen Eleştiriler	99
1.3.2.1.Robert Michels ve Oligarşinin Tunç Yasası	100
1.3.2.2.Warren G. Bennis ve Bürokratik Örgütlerin Geleceği	101
1.4.Geleneksel Yönetim Kuramlarının Ortak Özellikleri	108
1.5.Geleneksel Yönetim Kuramlarının Temel Varsayımları	109
1.5.1.Geleneksel Yönetim Kuramının İnsana İlişkin Varsayımları	109
1.5.2.Geleneksel Yönetim Kuramının Örgüte İlişkin Varsayımları	110
1.6.Geleneksel Yönetim Kuramlarının Genel Bir Değerlendirmesi	110
2.İNSAN İLİŞKİLERİ (NEOKLASİK) YÖNETİM KURAMI	112
2.1.Hawthorne Deneyleri ve İnsan İlişkileri Yaklaşımının Doğuşu	112
2.2.Hawthorne Deney Sonuçlarının İnsan İlişkileri Yaklaşımının Oluşumuna Katkıları	113
2.3.Grup Dinamikleri	115
2.4.İnsan İlişkileri (Neoklâsik) Örgüt Yapı Modelleri: Mekanik ve Organik Örgütler	118
2.5.Neoklâsik Yönetim Kuramına Yöneltilen Eleştiriler	119
3.MODERN YÖNETİM KURAMI (SİSTEMLER VE DURUMSALLIK YAKLAŞIMLARI)	120
3.1.Sistemler Yaklaşımı	120
3.1.1.Sistem Kavramı ve Sistem Yaklaşımı	120
3.1.2.Sistem Yaklaşımının Özellikleri	121
3.1.3.Bir Sistem Olarak Örgüt	124
3.1.4.Sistem Yaklaşımının Yönetim Düşünce ve Uygulamasına Katkıları	124
3.2.Durumsallık Yaklaşımı	125
3.2.1.Durumsallık ve Diğer Yönetim Yaklaşımları	125
3.2.2.Durumsallık Yaklaşımının Özellikleri	126
3.3.Modern Örgüt Yapısı: Proje Yönetimi ve Matriks Örgüt	127
3.3.1.Proje Yönetimi	127
3.3.2.Matriks Örgüt Modeli	128

BÖLÜM 4

YÖNETİM KONUSUNDA SON GELİŞMELER

1.AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM	140
1.1.Amaçlara Göre Yönetimin Tanımı ve Niteliği	140
1.2.Amaçlara Göre Yönetimin Gelişim Evreleri	141
1.2.1.Performans Değerleme Evresi	141

1.2.2.Bütünleşme (Entegrasyon) Evresi	141
1.2.3.Stratejik Planlama Evresi	141
1.3.Amaçlara Göre Yönetimin Özellikleri	141
1.4. Süreç Olarak Amaçlara Göre Yönetimin Temel Aşamaları	142
1.4.1.Amaçların Belirlenmesi	142
1.4.2.Eylem Planlaması	143
1.4.3.Uygulama ve Kendi Kendini Kontrol	143
1.4.4.Periyodik Değerlendirmeler	143
1.5.Amaçlara Göre Yönetimin Yararları ve Sınırlılıkları	143
2.ÇATIŞMA VE YARATICILIĞIN YÖNETİMİ	144
2.1.Örgütsel Çatışma	145
2.1.1.Çatışmanın Tanımı ve Yönetim Kuramlarındaki Yeri	145
2.1.2.Çatışma, Rekabet ve İş Birliği Kavramları	146
2.1.3.Çatışmanın Örgütsel İş Başarımı Üzerindeki Etkisi	147
2.1.4.Örgütsel Çatışma Türleri	148
2.1.5.Örgütsel Çatışmanın Kaynakları	151
2.1.6.Örgütsel Çatışmanın Yönetim Yolları	152
2.2.Örgütsel Yaratıcılığın Yönetimi	154
2.2.2.Bireysel Yaratıcılık	155
2.2.3.Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilik	156
2.2.4.Örgütsel Yaratıcılığı Geliştirme Süreci	157
2.2.5.Örgütsel Yaratıcılık İçin Uygun Bir İklimin Oluşturulması	158
3.STRES YÖNETİMİ	160
3.1.Stres	160
3.1.1.Stres Kavramı ve Kapsamı	160
3.1.2. Stres İle İlişkili Kavramlar	160
3.1.3.Stresin Belirtileri	164
3.2.Yönetimsel Stres ve Strese Neden Olan Faktörler	164
3.2.1.Yönetimsel Stres	164
3.2.2.Yönetimsel Strese Neden Olan Bireysel ve Örgütsel Faktörler	165
3.3.Stresin Yol Açtığı Sorunlar	167
3.4. Stres Yönetimi	168
3.4.1. Bireysel Stres Yönetimi	168
3.4.2. Örgütsel Stres Yönetimi	170
3.4.3. Çevresel Stres Yönetimi	171
4.KRİZ YÖNETİMİ	171
4.1.Kriz	171
4.1.1.Krizin Tanımı ve Özellikleri	171
4.1.2.Krizin Temel Etmenleri	172
4.2.Kriz Süreci	174
4.3.Kriz Yönetimi Süreci	175
4.4.Kriz Yönetimi Yaklaşımları	176

5.DEĞİŞİM YÖNETİMİ	177
5.1.Değişim Kavramı ve Önemi	177
5.2.Değişimin Özellikleri	177
5.3.Değişim Nedenleri	178
5.4.Değişim Türleri	178
5.5.Değişime Direnç	179
5.6.Değişim Modeli ve Süreci	180
5.7.Değişime Direncin Ortadan Kaldırılması	180
6.ÖRGÜT GELİŞTİRME	180
6.1.Örgüt Geliştirmenin Tanımı ve Niteliği	180
6.2.Örgüt Geliştirmenin Özellikleri ve Temel Amaçları	181
6.3.Örgüt Geliştirmenin Temel Unsurları	181
6.3.1.Katılmalı Yönetim	181
6.3.2.Planlı Değişim	182
6.3.2.1.Değişimin Anlamı ve Çeşitleri	182
6.3.3. Danışmanlık	183
6.3.4. Eylem Araştırması	184
6.3.5. Örgütsel Öğrenim	184
6.4.Örgüt Geliştirme Süreci	185
6.5.Örgüt Geliştirmenin Başarı ve Başarısızlık Koşulları	186
7.KARİYER YÖNETİMİ	186
7.1.Kariyer	186
7.1.1.Kariyerin Tanımı ve Boyutları	186
7.1.2.Bireyin Hayat Döngüsü ve Kariyer Aşamaları	187
7.2.Kariyer Yönetimi	188
7.2.1.Örgüt Açısından Kariyer Yönetimi	189
7.2.2.Birey Açısından Kariyer Yönetimi	189
7.2.3.Kariyer Yönetiminde Bireysel ve Örgütsel Amaçların Bütünleştirilmesi	189
7.3.Kariyer Planlaması	190
7.3.1.Kariyer Planlamasının Tanımı ve İçeriği	190
7.3.2.Kariyer Planlamasının Amaç ve İlkeleri	190
7.3.3.Kariyer Planlamasının Nedenleri ve Kariyer Kayıpları	190
7.4.Kariyer Geliştirme	191
7.4.1. Kariyer Geliştirmenin Amaç ve Programları	191
7.4.2. Kariyer Geliştirmeye Örgütün Katkısı	192
7.4.3. Kariyer Geliştirme Sorunları	192
7.5.Kariyer Danışmanlığı	193
7.5.1.Kariyer Danışmanlığı Kavramı ve Gereği	193
7.5.2.Kariyer Danışmanlığının Önemi	194
7.5.3.Kariyer Danışmanlığı Yöntemleri	194
7.6.Kariyer ve Kariyer Yönetimi İle İlgili Güncel Konular	195
7.6.1.Kariyer Platosu	195
7.6.2.Çift Kariyerli Eşler	195

7.6.3.Kılavuzluk ve Kılavuzluk (Rehberlik) Yapma	196
7.6.4.Çift Kariyerlilik	196
7.6.5.Ay Işığı	196
7.6.6.Kariyer Transferleri	197
8.TAKIMLARIN YÖNETİMİ	197
8.1.Çalışma Yaşamında Takımlar ve Önemi	197
8.2.Takım Tipleri	198
8.2.1.Biçimsel (Formel) Takımlar	198
8.2.2.Kendi Kendini Yöneten Takımlar	199
8.3.Çalışma Takımlarının Özellikleri	199
8.4.Takım Oluşum Süreçleri	200
8.6.Takım Normları	203
8.7.Takımların Yarar ve Sakıncaları	203
9.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	204
9.1.Kalitenin Tanımı ve Kalite Tipleri	204
9.2.Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi	205
9.3.Toplam Kalite Yönetimi	207
9.3.1.Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı ve Özellikleri	208
9.3.2.Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları	209
9.3.3.Deming Felsefesi ve Toplam Kalite Yönetimi	209
9.3.4.Toplam Kalite Yönetiminin Temelleri	210
9.3.5.Toplam Kalite Yönetiminin Uygulama Süreci	210
9.3.6.Toplam Kalite Yönetiminde Kalite Çemberleri	211
9.3.7.Toplam Kalite Yönetimi Araçları	212
9.3.8.Toplam Kalite Yönetimi ve Altı Sigma	215
10.DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ (SÜREÇ YENİLEME)	216
10.1.Değişim Mühendisliğinin Tanımı	216
10.2.Değişim Mühendisliğinin Kapsamı	217
10.3.Değişim Mühendisliğinin Sorunları ve Başarısızlık Nedenleri	218
11.ÖĞRENEN ÖRGÜTLER	219
11.1.Öğrenen Örgütlerin Tanımı ve Niteliği	219
11.2.Öğrenen Örgütlerin Özellikleri	220
11.3.Öğrenen Örgütlerin Gelişim Süreci ve Boyutları	221
11.4.Öğrenen Örgütlerin İlikeleri	222
11.5.Öğrenen Örgütlerin Temel Yapı Taşları	223
11.6.Geleneksel ve Öğrenen Örgütlerin Karşılaştırılması	224
12.REKABETÇİ KIYASLAMA (BENCHMARKING)	224
13.YALIN ÖRGÜTLENME	225
14.BİLGİ YÖNETİMİ	228
14.1.Bilgi Kavramı	228
14.2.Bilginin Düzeyleri	229
14.3.Bilginin Özellikleri	229

14.3.1.Yönetmel Bilginin Özellikleri	230
14.3.2.Dışsal Bilginin Özellikleri	230
14.5.Bilginin Maliyeti	231
14.6.Bilginin Kalitesi veya Deęeri	231
14.7.Bilgi Yönetimi	232
14.8.Bilgi Yönetimi Düzeyleri	233
14.9.Bilgi Yönetimi Stratejileri	234
14.10.Bilgi Yönetimi Açısından Bilgi Sistemleri Analizi	235
14.11.Bilgi Tabanlı Örgütlenme	237
15.ŞEBEKE ÖRGÜTLERİ	238
16.SANAL ÖRGÜTLER	240
17.YIĞIŞIM ÖRGÜTLENMESİ	242
18.ADHOKRATİK ÖRGÜTLENME	244
19.STRATEJİK BİRLİKLER OLUŞTURMA	245
KAYNAKÇA	256
İNDEKS	265