

Yönetim Yaklaşımları KLASİK (GELENEKSEL) YAKLAŞIMLAR

- 1) Klasik (Geleneksel) Yaklaşımlar
- 2) Neo-Klasik (Duranışıl) Yaklaşımlar
- 3) Modern (Sistem ve Durumculuk) Yaklaşımlar
- 4) Yeni Yönetim Yaklaşımları

Klasik (Geleneksel) Yönetim Kuramı Klasik veya geleneksel organizasyon teorisi adı altında 3 ayrı yakl. var.

Bilimsel Yön Yakl. : Frederick W. Taylor (Psiko-Teknik)
 Yönetim süreci Yakl. : Henri Fayol (Psiko-Sosyal)
 Bürokrasi Yakl. : Max Weber

* Bilimsel yön. yakl. ile yön süreci yaklaşımı karşılaştırılırsa;
Taylor; işletmenin psiko-teknik yönünü
Fayol; işletmenin psiko-sosyal yönünü ele alarak incelemiştir.

Klasik Teori'de 2 ana unsur var.

① Rutin işlerin yönetilmesinde insan unsurunun makinelerle etk olarak nasıl etkin bir biçimde kullanılabileceği

② Formal organizasyon yapının oluşturulması.

Klasik Teori'de ortak fikir ve özellikler.

İnsan ilişkilerinden çok dğırsel yapı üz. durumudur.

makine, insan iş ilişkilerinde rasyonellik ana hareket noktasıdır.

İnsana ilişkin faktörler incelenmez

İnsan kendine söyleneni yapan pasif bir unsurdur.

Kapalı sistem anlayışı ile organizasyonları hedef alır. Klasik yak-
laşımına göre;

Okullar fabrika; öğrenciler ise hammaddedir.

Bilimsel Yönetim Frederick W. Taylor
 Bir işi en iyi yapmanın tek bir yöntemi vardır ve bunun araştırılarak bulunması gerekir.

Taylor'a göre verimlilik nasıl artırılabilir? İşçiler nasıl motive edilebilir? Bunların cevabı Özendirci ödeme sistemiyle mümkündür.

Bilimsel Yönetimin ilkeleri.

- 1) İş süreci araştırma ilkesi
- 2) Parça başı ödeme ilkesi
- 3) Performansın planlamadan ayrılması ilkesi
- 4) Bilimsel çalışma yöntemi ilkesi
- 5- Yönetmelik kontrol ilkesi
- 6) İşsel Yönetim ilkesi

Taylor; İnsan davranışını mekanik yönden ele alır. Makine modeli olarak tanımlanır. Bu modele göre Okulları bir işletme olarak gömülmüştür.



TEMİZİŞ

ofset & matbaacılık

www.temizisofset.com.tr

Henri Fayol

Yönetim Süreçleri

Ekonomik etkinlik ve rasyonellik fikrini esas alır. Bilimsel yönetim yaklaşımının bir nevi öncüsü olma sorumludur. Sadere organizasyonu değil yönetimin tüm alanlarını getiren ilkeleri ara

"Bilimsel yönetim" bireysel olarak çalışanların işi üzerinde uygulanır. "Yönetim süreçleri" bir bütün olarak örgütün yönetimi üzerinde odaklanır. Henry Fayol ve Luther Gulick, iki önemli isimdir. Bu yaklaşımla ilgili

Fayol'a göre Yönetimin İşlevleri

- 1) Planlama
- 2) Örgütlenme
- 3) Emretme
- 4) Koordinasyon
- 5) Kontrol Etme

(Fayol yönetimi ilk kez bir süreç olarak ele alır. ve bu süreçte rehberlik ederek ileriye belirtmektedir.)

Fayol'a göre Yönetimin İlkeleri

- | | |
|-------------------------|---|
| 1) İş bölünmesi | 8) Merkeziyetçi yönetim |
| 2) Yetki | 9) Emir-komuta zinciri |
| 3) Disiplin | 10) Dışa |
| 4) Emir Birliği | 11) Adalet |
| 5) Yön Birliği | 12) Personelin Sıratlılığı |
| 6) Bireyin İtibarlığı | 13) Aslının işleri ile ilgili girişimliliğini teş |
| 7) Ödemenin adil olması | 14) Birlik ruhu. |

Gulick ve Urwick'e göre Yönetim

- | | | |
|---------------|-----------------|---------------|
| 1) Planlama | 4) Yöneltilme | 7) Bütçeleme. |
| 2) Örgütlenme | 5) Koordinasyon | |
| 3) Kararlama | 6) Raporlama | |

Gregg'e göre yön. süreçleri

- | | | |
|------------------|---------------------------|-------------------|
| 1) Karar verme | 4) İletişim süreçleri | 7) Değerlendirme. |
| 2) Planlama | 5) Etkileme | |
| 3) Organize etme | 6) Koordinasyon süreçleri | |

1) Karar Verme Modelleri

- Kişisel Otoriterlik** : Yönetici karar yeti barına verir.
- Danışma yoluyla** : " zaman ya da ortaklara danışır.
- Grupla karar** : Grupla karar birlikte karar verir. yetki ve soruml. ke
- Yetki Devri** : Yön. Aslının görevi ile birlikte yetki ve sorumluluğunda ol

Karar verme sürecini etkileyen temel unsurlar; Karar vererek kişinin geçmiş, algılama biçimi, duyguları, diğer yargıları, tutum ve beklentileri, siyasi ve ekon. çevre, örgüt ile ilgili yasal metinler.

Karar Verme Aşamaları

- 1) Problemin (sorunun) anlaşılması
- 2) Probleme (soruna) ilgili bilgi toplanması
- 3) Toplanan bilginin değerlendirilip yorumlanması
- 4) Seçeneklerin değerlendirilmesi
- 5) En iyi seçeneğin bulunması
- 6) Uygulanması
- 7) Değerlendirme.

2) Planlama sürecinin aşamaları

- 1) Hedef saptama
- 2) Hedefi tanıma
- 3) Uygulama seçenekleri arama
- 4) Kararlaştırma
- 5) Planı yazma
- 6) Değerlendirme.

Planlama İlkeleri

- 1) Planın tekliği ilkesi
- 2) Planın esnekliği ilkesi
- 3) Planın acıklığı ilkesi

Planlama Özellikleri (Eğitim sürecinde)

- 1) Eğitim insanın bilgi edinme istği ve eteni ile bir tüketim malıdır. Aynı zamanda bireye uzmanlık, beceri, birlik kazandır. Çözümler teknik ve toplu yazara zorunluluğu nedeni ile bir üretim etmenidir.
- 2) Eğitim bireyin kendini geliştirmesinde olanaklar sağlar.
- 3) Eğitimin maliyeti vardır.
- 4) Eğitim kültürün kökleri bir parçasıdır.

Planlamanın Yararları

Birey tüm yeteneklerini kullanır
 Personelin gelişimini sağlar.
 Farklı görüş ve deneyimlerin değerlendirilmesini sağlar
 Sağlam kararların alınmasını sağlar.

- 3) **Organize Etme** Organize etmenin amacı gerçekleştirilmesi için işleri belirlemesi bu işler için gerekli donanım ve madde kaynaklarını sağlaması zorunludur.

Organizasyon İlkeleri

- | | | | |
|--------------------------|----------------------------|---------------------|---------------------------|
| 1) Amaç Birliği | 4) Birimleşme | 7) Yetki-Sorumluluk | 10) Merkezileşme derecesi |
| 2) Yeterlilik | 5) Görevlerin tanımlanması | 8) Komuta birliği | 11) Esneklik |
| 3) İş bölümü ve uzmanlık | 6) Hiyerarsi | 9) Yönetim birliği | 12) Denge ilkesi. |

Örgütme Türleri

- İşlevsel Örgütme:** Planlama, üretim, genel hizmetler, personel hizmetleri, bütçe hiam gibi süreçsel " : karar verme, planlama, koordinasyon, raporlama bütçe ve bütçe kontrolü.
- Amaçsal " :** farklı amaçları olan bölümlerde meydana gelen bölüm bazında örg.
- Destekleyici Amaçsal " :** Bir taraftan aynı bölümler bazında örgütme yapılarak diğer taraftan ortak hizmetler içinde ayrı birimlerin oluşturulması.

- ④ **İletişim Şaplaması** insan olma, gelişim, bütçe ve gruplar arası ilişkileri geliştirme, görevleri gerçekleştirme, örgütte haberleşme gibi amaç ve etkili bir koordinasyon sağlamak amacıyla kullanılır.

İletişim türleri

- 1) **Formal İletişim:** Hiyerarşik basamak ve matrymlar arasında enformasyon ve kararların çift yönlü akımıdır.
- 2) **İnformal İletişim:** Kişiler ve gruplar arasındaki ilişkilerden kaynaklanan enformasyon akımıdır.

Örgütsel İletişim Örgüt içi ve Örgüt dışı olmak üzere 2'ye ayr.

Örgüt içi İletişim.

Üstten aşağıya doğru iletişim: Emir ve talimatlara dayanır. İletişimde çok bilgi lendirme olarak tanımlanır. Üst yönemin politikaları, resmi bilg. talimatları, otomatik olarak aktarılır.

Aşağıdan yukarıya iletişim: Alt Hakimler üst Hakimlere öneri ve şikayetlerini iletir. İletişimde çok bilgilendirme amaçlıdır.

- * **Çarpma İletişim:** Farklı düzeylerde yer alan birimler arasında gerçekleşir.
- Yatay İletişim:** Aynı düzeylerdeki birimler arasında gerçekleşir.

Bilgi akışına göre iletişimin sınıflandırılması

- * **Dikey İletişim:** Yukarıdan aşağıya doğru emir ve talimatlar rica ile aşağıya doğru teklif ve açıklamalar arz ve rica ile sunulur.
- * **Yatay İletişim:** Aynı düzeydeki ins. arz ve rica ile sunulur.
- * **Yönsüz İletişim:** Örgüt içinde, örgütler arasında veya örgütte çevresindeki insanlar arasında öçylenti şeklinde iletişimseldir.

İletişimde İletişim Yönetici formal oluştuktan çok informal durum lardan yararlanır.

İletişimin Engellen

- 1) Bireysel faktörler
- 2) Algıda seçicilik
- 3) seçici dinleme
- 4) İletişim yutul
- 5) Fiziksel faktörler
- 6) Dil ve ornlara ilgili faktörler
- 7) Hiyerarşik kopukluk
- 8) Kültürel fakt.
- 9) Kaynağın güvenilirliği

⑤ **Etkileme** Alınan kararların uygulanması için insanların yönlendirilmesi
Etkileme Yolları;

İç Yollar

- 1) Ashın karar sürecine katılması
- 2) Örgütün ve kararların benimsenmesi
- 3) Bireysel ihtiyaçların karşılanması

Dış Yollar

- 1) İyformasyon sağlanması
- 2) Hımet içinde yetkendirilmesi
- 3) Yetkinin yerinde kullanılması

⑥ **Koordinasyon** Örgütteki birimlerin çalışanların görev yetki ve sorumlulukları ile yapıları çalışanlardan haberdar olmaları sağlanması.

Koordinasyon Türleri iç ve dış koordinasyon

İç koordinasyon: Birim ve Birimler arası koordinasyon.

Dış koordinasyon: Örgüt dışı birim ve birim arası koordinasyon.

Koordinasyon Sağlama Yolları:

- 1) Emir yolu ile, Tek adam yönetimindeki örgütlerde
- 2) Grup yolu ile, Üyelei amaç doğrultusunda bir araya gelen örgütlerde
- 3) Bağımlılığın tanınması yolu ile, Görev, yetki, sorumlulukların uygun biçimde dağılıdığı örgütlerde.

Koordinasyon Sağlanmasında Yararlanılan Güçler:

- 1) Yasaalar
- 2) Gelenekler
- 3) Yetkililikler
- 4) Roller.

Koordinasyonun gerçekleştirilme etki yapan unsurlar.

- 1) Örg amaçları
- 2) Personelin yetkililikleri
- 3) İletişim sistemi
- 4) Zaman

⑦ **Değerlendirme** Yönetim süreçlerinin sonucunu kontrol ve değerlendirmek.

Değerlendirmenin Aşamaları

- 1) Veri Sağlama: Geçmiş teknik ve araçlar kullanılarak olma yolu ile veriler elde etme
- 2) Yargıya varma: Toplanan verileri işleme, analiz etme, kıyaslama, karşılaştırma, yorumlama ve karar verme.

Bürokratik Örgüt (Max Weber) Bürokrasi rasyonel nesnel davranış üzerine kurulmuştur. Bürokrasi, Weber'e göre ideal örgütsel bir yapıdır. Günlük dilde kullanılan "Bürokrasi yavaş" anlamının tersine ideal bir örgüt yapısıdır.

Modern Örgütte Olması Gereken İlkeler

- 1) **Yasa ve yönetmeliklere belirlenmiş sabit ve resmi yetki alanı ilkesi** Yönetimde uzlaşmayı gerektirir. Uzmanlık bir uzmanlık eğitimiyle oluşur.
- 2) **Hiyerarşi ve katmanlı yetki alanı ilkesi** Makamlar yetki hiyerarşisine göre düzenlenmelidir. Örgütte üstten aşağı doğru bir emir kuralı zinciri vardır.
- 3) **Resmîlik ilkesi** Aslına baksı tutum resmi olmalıdır. Yönetimde iş-kile yazılı dokümanlarla belirlenir. İş yapımı özel yasaardan ayrı tutulur.
- 4) **Kurallar ilkesi** Her bir iş ve işlem tutarı bir şekilde düzenlenmiş kurallara göre yapılmalıdır.
- 5) **Yeterlilik ilkesi** İşe alma ve yükselme yeterlilik ve iş performansına bağlıdır.
- 6) **Arşiv ilkesi** Örgütün belleğini oluşturan resmi kararların, işlemlerin kaydı tutulmalı bu bilgilerin yeni kararlar için temel teşkil etmesi gerekir.

Max Weber'e göre otorite tipleri 3'e ayrılır.

- 1) Geleneksel otorite 2) Kanunî otorite 3) Hukukî (bürokratik) otorite

NEO-KLASİK (YÖNETİMDE İNSAN İLİŞKİLERİ) TEORİSİ
İnsan Unsuru İnceleme konusudur. İnsan öncelikle sosyal bir varlıktır. Neoklasikler; psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, antropoloji gibi bilim alanlarından kimselerdir.

Bu teoride insanın yönetim ve örgütteki insan düşüncesiyle bağlantılı olarak

sosyal ve teknik sistemler arası etkileşim ve uyum

Grup ve grup davranışları

İnformel örgüt

Liderlik

Motivasyon

Karar kabiliyeti

Merak

İş doyumu

Çatışma

Maytecar yeni bir kural getirdikten ziyade oluştukları kanunlarda yönetkilein otları botu aalları 2 us kutupla toplar.

(ELTON MAYO)

HAWTHORNE ARASTIRMALARI İnsan ve onun oluşturdugu sosyal ilişkiler

Hawthorne deneyleri ile ortaya çıkmış neo-klasik yöntem teorisi iki farklı çalışma geliştirmiştir.

- 1) İnsan ilişkileri yaklaşımı (Sosyologların) iletişim, etkileşim ilgilidir.
- 2) Davranışçı Yaklaşım (Psikologların) insan davranışlarıdır.

Neo-klasik dönemin özelliği klasik dönemin etnik birliği **İNSAN** umurunu incelemesidir.

Davranışsal Yaklaşımla ilgili modeller.

A) **İşbirlikçi Sistem** (Chester Barnard) yönetici verimliliği artırmak için işbirliğini gerçekleştirmelidir. Barnard'a göre işbirliği ve verimliliği artırmak için

Etkililik: Öğrenci olan amaçlarını gerçekleştirir } ikisi dengeli duya-
Verimlilik: Çalışmalarının gelişiminin düzeyi. } bakanı seçilir.

b) X Teorisi 4 Teorisi (DOUGLAS MCGREGOR)

X Kurami

Y kweani

insani उसल etonawit inson d depelentiir.

Psikoloji ve Öğretmelerin Açısından

Klasik yöntem yaklaşımını **X**lemiştir.

Tembeldirler, bencildirler

Rasyo - ekonomiktir. İki seumezler

Ceza ile korkutulurlar

Otarite yardır.

Kendi amaclarını dışının amaçlarına
teruh ederler.

stability

Statistik
Çalışkanlara güvenmek yerine onları
denetlemeyi düşünür.

Neo-klasik y. yaklaşımını **Y**demdir.
Kalkındırır, paylaşımcı. Tattmın
ediktikleinde calkuayı oyun kadar
genel kabul edeler. Kendileini yndndiler.
Demokratiktir. Kendileini denetlerle
Bireysel amaclor ile örgütsel amaclor
birleştirilmelidir. Dinamiktir.
Çalışanlara önem verir. Motivasyona
ökte, yetei ve sorumluluklerine
önem verir.

c) **SİSTEM 4 MODELİ** (RENSİS LİKERT) Öğretmen yönetim sistemleri 1'den 4'e kadar bir doğruluk içinde değerlendirilir.

Sistem 1: (Görev eğitilmiş - otomatik ve bizzat) Astlara emir olarak karar verme sürecine katılma olanağı sağlar yönetim astlara güvenmez. (Hizmet katılığı - otomatik) yönetim astlara güvenir. (Hizmet katılığı)

Sistem 2 : (yardımcı-otomatik) Yönelim otomatik güvenir ama tam değil

Sistem 3 : (Kahraman) Yönetim altında güvenli ama tam deñil

Sistem 4 : (Grup çalışması) - Kısıtlı güvencü ydnetimin cöndür g...
Koror verme eđ güclümle olarak dışın tımire eğt öküde objektometr.

7

D) Z KURAMI (WILLIAM OUCHI)

Örgütün kültürü ile ilgilidir.
Uzun süreli istihdam ve informal kontrol sistemi var.
Bireyin yaşamında iş yaşamı ve özel yaşam ayrılmaz.
Problem çözüme ve karar verme sürecine tüm bireyle katılır.
Bireyin yaşamı bir bütün olarak ele alınır. Destek anlayışı vardır.

Durumsal Yaklaşımlar: İnsan için iyi olan her şey insan içinde iyidir.
İnsan - Sistem düşünmesi ile en iyi yönetim anlayışı yön

Klasik Yaklaşımlar: Örgüt için iyi olan her şey insan içinde iyidir.
Yapı ve Üretim önem verir

GAERDE MODERN YAKLAŞIM 2'ye ayrılır.

Sistem Yaklaşımı: Her şey bir diğer şeyle ilgilidir

Organizasyonda bir tek en iyi yol yoktur
" kullandığın her bir yolun etki ve verimliliği farklıdır.
Organizasyonların oluşturulması içinde bulunduğu çevre koşullarıyla bağlı.

Durumsallık (Teorisi) Yaklaşımı: Her örgütün farklı durumlarda farklı yönetim biçimleri gerektirebileceği görüşüne dayanır.
Organizasyonda kullanılan her bir yolun etki ve verimliliği farklıdır.
Durumsallıkta örgütün ancak belirli koşullarda başarılı olabileceği koşullar belirlemede başarısızlık ya da başarısızlığına sebep olur.

Durumsallık Yaklaşımı: Organizasyon büyüklüğü teknoloji - insan - çevre içinde durumdur.

★ **Klasik ve neo-klasik** birer yönetim biçimi olarak değerlendirilir. Her ikisi de her koşulda geçerli olarak tek bir yönetim biçimi olarak değerlendirilir.
En iyi yönetim teknolojisi - insan ve çevreyle ilgili olarak değerlendirilir.

Klasik ve neo-klasik birer yönetim biçimi olarak değerlendirilir.
İnsanı sosyal - ekonomik olarak ele alır.

Modern yönetim kuramı.
Örgüt açık sistemdir. Çevre ile etkileşim içinde.
İnsan "sosyal insan", "kavram" olarak kavranır.

YENİ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI (Kooiman)

Yönetişim: 3 aşamalı süreçten oluşan bir yapı.
Bürokrasi - Özel sektör ve Sivil toplum.

Yönetişim Nedir: Sosyal politik sistemlerde amaçların yerine getirilmesine yönelik tüm ilgili aktörler tarafından gerçekleştirilen ortak çabalar bütünüdür.

Çalışmalar aktifdir. Sorumlulukları karışık olarak yönetirler.
Bazıları Yeni: Meslek ve bilim alanlarının en güncel konularında çalışır.
(Collegial) Uzmanlaşmış personel çalıştırarak büyük ölçekli yarı
tekniklerinden en üst düzeyde faydalanmak için kapsamlı bir çalışma
ort. yaratılabilmektedir. Araştırmaları kapsamlı, etkili ve bir ok. yapm. istekle

YÖNETİMDE ROLLER
Bilgi İşare rolleri

Yayıcı hizmetler çalışmalarında daha fazla bilgiye ihtiyaç vardır. Yayıcı bilgiyi oluşturur ya orijinal bilgiyi oluşturur, ya da çalışmalarını anlayacağı şekilde düzenleyerek oluşturur.

12. lagzi Göneticiler raportları ve
kızın notları okuf. Toplantı, zengin
birlikte, konferanslara katılırlar. Benzer
dan ekle etmiş; bilgileri axtırma
aktar.

Sözçü: Tepe yörtəbə bəndi dır -
gətirətti; qalvanon bığlədir
mən yonura dır gəpəre yo-
da dıozətti; dırtə de kımur
qeləmi tēlgi; bığlə vənədir.
dığt icəndəti, alt və ətə kəpə
vət yörtəbə rapər və bığ
vənə kəndə

domanda oblique / dometkinn die Vagabonden

- 1) Apfelbaum
- 2) Zerkowei Baum
- 3) Alnus Baum
- 4) Linde Baum
- 5) Buche Baum
- 6) Eiche Baum

Viktor Aron: Rollen

Baptismi: Iq ve dja qeue ite
baptismi kurak

Sembol: Belgeyi imzalaması
Tatillerle katılması
Tapantlar, baskılar etmesi
Belli zingirelerde bulma
Bu işi yapıp yapmaz

İşler: Zehherli yapma
Öğlenime, eletime
Terfi ettime, gövden
uzatılama

Williams

- Stufenplan
1. Technik Bereich
 2. Physik B.
 3. Ingenieurwissenschaften B.
 4. Analytische B.
 5. Mathematik

Etikili yoneticiler (Drucker 1984) etikali yoneticilik

(Benden ne yagnan betleniyer?) / Sonuñ Ne ipe baxalar.

Örgüt Yapı Modelleri

Dikey Örgüt: Belirli bir kişinin yönetiminde yutarıdan aşağıya doğru kodların acauolu bir şekilde yer aldığı örgüt modelidir. **Üstten Aşağıya**

Yatay Örgüt: Emirler üstten acağı doğru değil işin özelliğine göre ek-
gisek kişilerden alınabilir.

Bürokratik Model: Bürokrasi kararların rasyonel bir biçimde verilmesini
böylece yöneltilmiş etkililiğini sağlanmasını amaçlar.

Gözetim Yapı Modeli: Okulları, bazı araştırmaacılar tarafından "öğretmenler
arazileri", "Gözetim birleşim" olarak adlandırılır. (Elektir okullardaki kat kuralları)

Metanik ve Örgüt Örgüt Yapıları: ilişkiler ilei olarak kurallara bağlıdır.
Görüler dinden belirlenmiştir. Üstten acağı doğru tek yönlü bir bilgiler
dime ve iletişim vardır.

Değişim Yönelimi: Mevcut durumun ihtiyaçlarını karşısında acağı ve
ve kayıtları tutuldu durumda bir yeniden yapılandırarak ve o iht-
yaçları giderilerek acağı birer birer ya da organizasyona
anlamda yeni fikirler üretilebilir ve bunu uygulamaya geçirebilir.

Değişim Süreçleri Stratejileri ve Bağları (Uç acağıdır.)

- 1) **Normallik ve acağı** 2) **Değişim** 3) **Yeniden Dondurma Acağı**
(Değişimin ihtiyacı hizmetleri) (Değişim firi olarak Değişimin gerçekleştirilmesi için gerekli koşullar oluşturulur.)
(Uygulanabilir)
- Değişimin gerçekleştirilmesi için 3 aşamalı strateji kullanılmaktadır.

- 1) **Deneyimel-Akıcı Stratejiler** Araştırma ve gelişme belirlenirken elde
edilen bulgulara acağı olarak strateji belirlenir.

- 2) **Güç Acağı Stratejiler** Ekonomik, politik ve moral güde kullanılarak yeni-
liğin yapılması acağı ve tutumları için önlemler alınır.

- 3) **Normlara ve Yeniden Etilim Acağı Stratejileri** Örgütün bir bütün
olarak anlaşılması acağıdır. (Tutumlar - Değerler - İnançlar.)

- 4) **Değişim Sürecinin Acağı**

- 1) Değişim ihtiyacının belirlenmesi

- 2) Tani kaynağı

- 3) Değişim Programı

- 4) Değişim Programının uygulanması

- 5) Değerlendirme.

Organizasyonlarda Değişim üç (3) bağutta dur.

- 1) **Devrimel Değişim:** Hızlı ve radikal dur. Katalitik etkeni yapılarındaki
ülkelerin serbest piyasaya geçişi örnektir.
- 2) **Evrimel Değişim:** Yavaş ve uzun solukludur. Bir organizasyonun yapı
konusundaki değişimi örnektir.
- 3) **Ötensel Değişim:** Ülkenin direktifleri ile yapılan değişimdir. Ani ve
hızlıdır. Devlet kurumlarına yapılan atamalar ve yapısal değişiklikler örnektir.