

1. GELENEKSEL YÖNETİM YAKLAŞIMLARININ ORTAK ÖZELLİKLERİ

Geleneksel yönetim kuramı üzerindeki açıklamalarımızın dikkatle incelenmesi durumunda, söz konusu yaklaşımlarda üç kavramın kilit rol oynadıkları görülecektir. Bunlardan birincisi, örgütte düzen ve istikrarın sağlanması, ikincisi teknik bilgi ve yeteneğe dayalı otoritenin varlığı ve nihayet üçüncüsünün de bu iki unsur yardımıyla varılmak istenen örgütsel verimlilik ve etkinlik olduğu söylenebilir.

Bilimsel yönetim akımının temsilcileri örgütlerde düzen ve istikrarı metot ve standardizasyonun rasyonel bir sonucu olarak görmüşlerdir. Bu kişilere göre, örgüt içindeki maddi ve beşeri unsurların belirli yerlerde ve düzen içinde bulunmaları örgütsel verimlilik için kaçınılmazdır.

Düzenin kurulup devam ettirilmesi ise, istikrarın devam ettirilmesine bağlıdır. Çünkü, istikrarsızlık, geleneksel yönetim anlayışına göre, kötü yönetimin hem nedeni hem de sonucudur. Bu nedenle, bütün işlerin belirli kurallara bağlanarak örgütsel yaşamın keyfilikten kurtarılması ve istikrara kavuşturulması hayati önem taşır.

Otoriteye gelince: Taylor'un kafasında otoritenin tek bir kaynağı ve yasal temeli vardır ve o da bilimsel bilgidir. Ona göre, işler bilimsel şekilde planlanıp düzenlenir ve buna ek olarak işin karşılığında yapılan ödemeler bilimsel birtakım ölçütlere dayandırılırsa, örgütte uyumlu, istikrarlı ve verimli bir çalışma ortamı kurulabilir. Böyle bir çalışma ortamının kurulması ise, işgörenlerle yönetim arasında ilişkilerde olumlu ve verimli sonuçlara yol açar. Bu suretle, Taylor, yönetimin, uygulamalarında bilimsel bilgiyi esas alması ve sorun çözmede bilimsel analizlerden yararlanması durumunda örgütte düzen ve istikrarı sağlayabileceğini ve bu yolla etkin ve verimli çalışabileceğini ileri sürmüştür.

Geleneksel yönetim kuramlarını oluşturan bütün yaklaşımların temelinde ekonomik etkinlik yatmaktadır. Taylor'a göre, örgütsel etkinliği sağlamanın yolu

yönetimin bilimsel esaslara dayandırılmasından geçer. Etkinliği sağlamak için "yönetim süreci" yaklaşımının üzerinde durduğu hususların başında iş bölümü ve uzmanlaşma, departmanlara ayırma ve nihayet yetki ve sorumlulukların açıkça belirlendiği rasyonel bir örgütsel yapının kurulması gelmektedir. Bürokrasi yaklaşımına göre etkinlik ise, bireyler arası ilişkilerin resmi şekilde yürütülmesi, fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan bir işbölümü, açıkça belirlenmiş hiyerarşik bir yapı, bu yapı içinde yetki ve sorumlulukları belirlenmiş makamların oluşturulması, oluşturulan belirli makamlara uzman kişilerin atanması, işlerin yapılması ile ilgili yöntemlerin belirlenmesi ve nihayet personel seçiminin teknik bilgi ve yeteneklere göre yapılması suretiyle sağlanacağı öngörülmüştür.

Ana hatlarıyla açıklamaya çalıştığımız geleneksel yönetim kuramı, örgüt ve yönetime ilişkin ilk sistematik yaklaşım olmuş ve yöneticiyi karşılaşılabileceği sorunları çözmesi için belirli araçlarla donatmıştır. Ancak, zaman içinde, bir yandan geleneksel modelin öngördüğü araçların bazı sorunları çözmede yetersiz kalması, diğer yandan da yapılan araştırmaların geleneksel görüşün öngördüğünün aksine sonuçlar ortaya koyması, söz konusu modele yeni kavramların eklenmesi zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır.

2. GELENEKSEL YÖNETİM KURAMLARININ GENEL BİR DEĞERLENDİRMESİ

Buraya kadar ki açıklamalarımızla geleneksel örgüt ve yönetim kuramlarını oluşturan üç yaklaşımı özetlemiş bulunuyoruz. Söz konusu açıklamalardan da anlaşılmış olacağı gibi, bu yaklaşımlar tarafından geliştirilen ilkeler hep en iyi bir örgüt yapısının nasıl oluşturulabileceği sonucu etrafında toplanmıştır. Ayrıca bu ilkeler her yer ve türdeki örgüt için geçerli (evrensel) ilkeler olarak kabul edilmiştir. Bunun sonucu olarak ortaya "bürokratik" veya daha genel ifade ile "mekanik" olarak adlandırılan örgüt yapıları çıkmıştır. Bu tür örgüt yapıları insan unsuruna özel bir önem vermemiş, onu modelin bir parçası yapmamıştır, insan unsuru dışındaki diğer unsurlar (maddi unsurlar, iş, görev, kavramlar vb. gibi) belirlenen

ilkeler doğrultusunda bir araya getirilmesi ile yapı oluşturulmuş ve insan unsurunun bu yapı içine konması ile onun bir makine (robot) gibi, ilgili kademenin öngördüğü doğrultuda davranacağı varsayılmıştır. Çalışanların kişisel sorunlarının işyerine yansımayaacağı, işletme içinde geçirilen zaman ile işletme dışındaki yaşamın birbirinden ayrı olduğu varsayılmıştır.

Tanımlayıcı ve objektif bir terim olarak ele alındığında bürokrasi sözcüğü belli bir örgütlenme ve yönetim şeklini belirtir, ikinci anlamda kullanıldığında kırtasiyecilik, sorumluluktan kaçma, işlerin yavaş yürütülmesi anlamına gelir. Bizi bürokrasinin bu ikinci anlamı ilgilendirmemektedir. Zaten Max Weber'e göre bürokratik bir yapı etkinlik açısından ideal bir organizasyon yapısıdır.

Bürokrasi yaklaşımının dayandığı varsayımlar «Bilimsel yönetim yaklaşımı» ve «yönetim süreci yaklaşımının» varsayımlarına uymaktadır. Bu üç yaklaşımda aynı dönemlere rastlar. Bu açıdan bu yaklaşımlar klasik teoriler içinde ele alınıp incelenmektedir.

Max Weber ideal bürokrasi kavramını ortaya atarak bürokrasinin «ideal tip» olduğunu, yani her zaman ve her yerde geçerli ilkelere dayalı zihinsel bir yapı olduğunu önermekteydi". Max Weber ideal tip bürokraside üç egemenliği (otorite, yetki) meşru saymıştır; Bunlar;

- ✓ Yasal - rasyonel egemenlik,
- ✓ Geleneksel egemenlik,
- ✓ Kârizmatik egemenlik olarak adlandırılabilir.

Yasal - rasyonel, egemenlikte objektif ve yasaya uygun emirlere uymak ve bunu uygulayan kişilerin de yasalara uyması söz konusudur. Geleneksel egemenlikte ise yaşayan geleneklere uygun olarak otoriteyi elinde bulunduranların meşruluğunun kutsal olduğu inancı hakimdir. Kârizmatik. egemenlikte ise kişinin kendi yapısından kaynaklanan kutsallık veya kahramanlık gücü başkalarının ona

kayıtsız ve şartsız teslimiyet içinde bağlanmaları sonucunu doğurur.

Max Weber'in geliştirdiği bürokratik örgüt yapısının özellikleri şöyle özetlenebilir:

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan ileri derecede bir işbölümü,
- Otoritenin merkezileşmesi: işbölümü sonucu çeşitli parçalara ayrılan işlerin koordinasyonu için otoritenin merkezileşmesi gerekir. Bu durum hiyerarşik yapı içinde gerçekleşmelidir.
- Bürokratik ilke ve yöntemler: Belli politika, ilke ve yöntemlere sahip olan bürokrasilerde ilkeler pozisyonlara bağlıdır. Kim hangi pozisyona bağlı ise o pozisyonun ilkelerine uygun çalışır.
- Gayri şahsi ilişkiler: Bir birey bulunduğu kademenin ilkesi doğrultusunda hiç bir duygusallığa yer vermeden davranmalıdır.
- Rasyonel bir personel yönetimi sistemi: Bir personel işin gerektirdiği teknik bilgi, eğitim ve yeteneklere uygun ölçütlere göre seçilip, yükseltilmelidir.
- Yasal yetkinin uygulanması: Organizasyon birimleri yasal yetki ile birbirine bağlanacaktır, örgüt mensuplarının kullandığı yetkinin kaynağı bulundukları organizasyon kademesi ve pozisyonudur. Organizasyona dahil olan bir kişi bu anlamda yasal yetkiyi kabul eder.

Bürokratik yapının modern topluma uymadığı konusunda bazı görüşler öne sürülmüş, ve eleştirilerde bulunulmuştur. Bürokrasi konusunda yapılan araştırmalar ışığında, Parkinson Kanunu (bürokratik personelin sayısı ile yapılacak iş sayısı ters orantılıdır. "Yapılacak iş azaldıkça personel sayısı artar" ile Peter ilkesi (bürokratik yapılarda kişiler gerekli yeteneklere sahip olmadıkları kademelere kadar yükselirler) gibi bürokratik yapıları eleştiren fikirler geniş bir kabul görmüştür.

3. DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) ÖRGÜT KURAMI

Yönetime; yapı, üretim, yönetim reçeteleri, eşyanın yönetimi nitelermeleri açısından yaklaşan "Klasik Kuramlara "tez" insan açısından yaklaşan "Davranışsal Kuramlara"da "karşı tez" (antitez)"¹⁷ denmektedir, "insanın yönetimini" esas alan Davranışsal örgüt kuramı; bir yandan 1929 Dünya Ekonomik Krizi'nin etkisi ile, bir yandan da işletmelerde çeşitli örgüt ve işleyiş, üretim ve verim sorunlarının artması sonucu, klasik yönetim anlayışının iyileştirilmesi için araştırmalar yapılırken "insan" etkeni ile ortaya çıkmıştır.

Örgütte daha fazla verim elde edilmesi amacıyla yapılan Hawthorne araştırmalarının sonuçlarının beklenenden farklı çıkması, yeni bir akımın başlamasına yol açmıştır. Bu akım başlangıçta İnsan İlişkileri Yaklaşımı, İnsan Kaynakları Yönelimi ve gününü de Örgütlerde Davranış (Örgütsel Davranış olarak) devam etmiş ve birinci planda örgütle çalışanları, insanın klasik teoriye yöneltilen bir diğer eleştiri, Direylerin bu teoriye göre insiyatif sahibi olmaları mümkün değildir. Bireyler üstlerine körükörüne bağlı olduğundan kendi yetenek ve kapasite-lerini ortaya koyamazlar.

Klasik örgütün «kapalı bir sistem» olarak tasarlanması nedeniyle ilkelerinin evrensel olduğu kabul edilmekteydi. Buna yöneltilen eleştiri bu ilkelerin ortamın değişikliklere uğraması sebebiyle evrensel olmadığıdır. Yani ortam şartlarının etkisini dikkate almak gerekir.

Eleştirilerden bir diğeri, yönetimde karşılaşılan sorunların gerçek nedeninin sadece örgüt yapısındaki aksaklıklardan kaynaklanmadığı, bireyler arası ilişki ve çatışmalara da dikkat edilmesi gerektiği yönündedir.

3.1. Genel Özellikleri

Neo-klasik örgüt teorisi klasik görüşe bir tepki olmaktan çok onun boşluklarını gidermeye yönelerek Örgütün etkinliğini arttırmak için insan

davranışları ve ilişkilerine eğilmiştir. Bu açıdan neo-klasik teori, klasik teorinin kavramlarına yeni kavramlar eklemiş, onları açık hale -getirmiştir.

Aslında klasik yönetim düşüncesinin kavram ve ilkelerine dayanan neo-klasik teoride bu kavram ve ilkeler insan ilişkileri yaklaşımına uygun olarak geliştirilmiştir. Bu teorinin gelişmesine katkıda bulunan yazarlar daha çok psikoloji, sosyoloji, sosyal - psikoloji vb. bilim dallarından gelmektedir. Bunların organizasyon konusuna en önemli katkıları, organizasyon içinde insanın nasıl davrandığı, niçin öyle davrandığı ve örgütsel yapı ile davranış arasındaki ilişkilerin neler olduğunu ortaya çıkarmak olmuştur.

Bunun anlamı insanın örgüt içinde önemli bir varlık olduğunu vurgulamaktır.

Klasik teoride olduğu gibi neo-klasik teoride de ekonomik rasyonellik anlayışı hakimdir. Ancak buna insan., unsurunun tatmin olması eklenmektedir.

Neo-klasik teoriye göre Örgüt çeşitli ihtiyaçları olan bireylerden oluşur. Bu nedenle yöneticiler beşeri ve sosyal bir örgütü kurmak zorundadırlar.

Klasik teorinin esasını bilimsel yönetim oluştururken, neo-klasik teorinin esası insan ilişkilerine dayanır. Neo-klasik teori insan ilişkileri yaklaşımı, motivasyon, liderlik, grup davranışı ve haberleşme gibi mikro konularla, biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt, sosyal ve teknik sistemler arasında etkileşim gibi makro konular üzerine eğilerek gelişip örgütsel davranış yaklaşımı ve endüstriyel hümanizm hareketine dönüşmüştü.

«İnsan ilişkileri» yaklaşımı neo-klasik yönetim düşüncesinin insan ilişkileri yaklaşımının gelişmiş şekli olan «örgütsel davranış» da Modern yönetim düşüncesinin önemli bir bölümünü oluşturur.

Bu açıdan insan ilişkileri yaklaşımının etkisiyle ortaya çıkan neo-klasik teori ile insan ilişkileri yaklaşımının gelişmiş şekli olan neo-klasik ve örgüt kuramının en önemli özelliği, klasik kuramın unsurunu inceleme konusu yapmasıdır. Bu kuram,

klasik yaklaşım kavramına yeni kavramlar eklemiş, onları daha açık hale getirmiş ve değiştirmiştir.

Neo-Klasik yaklaşımın kendine özgü ve kendi içinde yeterli ayrı bir modeli yoktur. Klasik düşüncenin geliştirdiği bütün ilkeleri benimsemekte, ancak bu düşüncelere insan boyutunun eklenmesi gerektiğini ileri sürdürmektedirler.

Neo-klasik kurunun gelişmesine katkıda bulunan yazarlar, psikoloji, sosyoloji, sosyal-psikoloji, antropoloji gibi çok değişik alanlardan gelmişlerdir. Bu çeşitliliğe karşın bunların, neo-klasik yaklaşımın örgüt konusuna yapmış olduğu en önemli katkı, yapı içinde insanın nasıl davrandığı ve neden o şekilde davrandığı ve yapı ve davranış arasındaki ilişkileri açıklamak olmuştur.

Bu bağlamda davranışsal yaklaşımın ana fikri, bk örgüt yapısı içinde çalışan "insan" unsurunu anlamak, jönün yeteneklerinden en yüksek ölçüde yararlanabilmek, yapı ve insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek, örgüt içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özelliklerini tanımak ve kısaca yöneticiye kullanabileceği yeni araç ve kavramlar vermektir. Bu yaklaşım klasik teorinin ekonomik rasyonellik anlayışını esas almakla beraber, buna yeni bir boyut, insanın işinden doyma sağlanması boyutunu getirilmiştir.

Davranışsal yaklaşım; örgütleri çeşitli gereksinimlere sahip insanların bk araya gelmesi ile oluşan birimler olarak ele almış ve yöneticilerin aynı zamanda insan yönü ve sosyal bir örgüt kurmak zorunda olduklarını göstermiştir.

Davranışsal yaklaşımın ele aldığı başlıca konular şunlar olmuştur. İnsan davranışı, kişiler arası (beşeri) ilişkiler, grupların oluşması, grup davranışları, biçimsel olmayan örgüt (doğal örgüt), algı ve tutumlar, güdülemeler, önderlik, örgütsel değişim ve gelişme... (öylece klasik kuram ile birlikte ele alındığında, yöneticinin yararlanabileceği araç ve kavramlar önemli ölçüde artmış olmaktadır.

Davranışsal teorisinin gelişmesine başta Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, Douglas McGregor, Abraham, İ, Maslow, Kurt Lewin, Rensis Likert, Chester Barnard, Chris Argyris olmak üzere pek çok yazar ve araştırmacının katkısı olmuştur. Bu araştırmacıların amaçları aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- F.Roethlisberger ve Elton Mayo, (Hawthorne Araştırmaları) Verimlilik artışına, teknik ve fiziksel koşulların iyileştirilmesinin etkileyeceği hipotezi, sosyal faktörlerin etkinliği sonucuna götürmüştür.

- W.L.Warner'in yaptığı, Yankee City Araştırmada, teknolojik yeniliklerin insanların ve onların ilişkileri üzerindeki etkileri amaçlanmıştır.

Harwood imalat, Tavistock Enstitü araştırmalarında amaç üretim süreci değişiklikleri, araç gereç değişikliklerinin verime etkileri dolayısıyla insan davranışlarında değişimler üzerinde durulmuştur.

- Douglas McGregor, öğrenenlerin çalışmaya beklendirilmelerinde (ödül-havuç, sopa-ceza) doğuştan işi sevmeye ya da sevmeme konusunda X ve Y kuramlarını geliştirmiştir. Klasik Yönetim Yaklaşımında insana X kuramına göre nitelendirirken, Y kuramını Neoklasik Yönetim Yaklaşımına yakın görmüştür.

- Kurt Lewin ve arkadaşlarının önderlik araştırmaları, önderlik tipleri Kurt Lewin'in psikolojik yönü ağır basan sürükleyici-kanıtlayıcı güçlerin dengelenmesi önerileri, insana verilen önemi vurgulamaktadır.

- Rensis Likert, etkin plan, olmayan örgütleri birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal etkenlerin neler olduğu ile ilgili araştırmalarında, bir yöneticinin davranışlarını bir uçta Sistem 1 (istismarcı otokratik) görev eğilimli, otoriter ve biçimsel bir yönetim şeklini temsil etmektedir. Sistem-2 (yardımsever otokratik), Sistem 3 (katılımcı) ve diğer uçta sistem 4(demokratik) olmak üzere gruplamanın olanaklı olduğu, katılımı karşılıklı güvenin bulunduğu bir yönetimdir.

Yönetimin yazınında "Sistem 4" adıyla anılan yöneticinin, aynı zamanda

önder özelliklerini de taşıması beklendiğinden, yönetici davranışı ile önder davranışı bir arada incelenen konular olmuştur.

R. Likert'in geliştirdiği diğer bk kavram "ortak eleman" olarak adlandırılan kavramdır. Bu kavram, örgüt yapısının, klasik kuramdaki gibi kişiler arası ast-üst ilişkisi yerine, gruplar arası ilişkiler olarak ele alınmasını öngörür.*⁷ Buna göre örgüt yapısı, aşağıdaki gibi gösterilebilir.

Aşağıdaki şekilde A, B, C ve D bir grup oluşturmaktadır. Bu grubun bir üyesi olan B, aynı zamanda B, E, F ve G'den oluşan alt grubun da bk üyesidir. Bu nedenle B, bu iki grubu bağlayıcı "ortak eleman" rolü oynayan bir üyelik. Aynı şekilde bu alt grubun bk üyesi olan E, aynı zamanda E, H, I ve J'den oluşan örgütsel davranış yaklaşımını modern teori içinde ayrı ayrı incelemek daha uygun olacaktır.

3.1.1. Hawthorne Araştırmaları

Hawthorne araştırmaları olarak bilinen bir dizi araştırma, Western Electric şirketinin Hawthorne tesislerinde Kasım 1924'te Harvard üniversitesinden Prof. Elton Mayo ve arkadaşları tarafından başlatılmıştır.

Hawthorne araştırmaları temelde klasik yaklaşımın iki ana varsayımı olan;

- İşyerinin fiziksel şartlarıyla çalışanın verimi arasında olumlu ilişki vardır,

- İnsan en yüksek düzeyde kazanç elde etmek ister. Ona en yüksek kazancı sağlayacak bir yöntem kurulmalı ve birey dışarıdan yönetilmelidir, varsayımlarını sınamak amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Şirket ışıklandırma, dinlenme aralan, daha kısa çalışma süreleri gibi konularda meydana getirilen fizik ve çevre değişiklikleri ile verimlilik arasında ilişkiler aramıştır. Ancak basit ve açıklanabilir sonuçların elde edilememesi

nedeniyle araştırmacılar bu başarısızlığın insan ilişkilerinden kaynaklanıp kaynaklanmadığını araştırmışlardır". Sonuçta çalışma hayatı ile ilgili informel ilişkilerin kişilerin davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Bu araştırmaların sonuçları 1930 yıllarında alınmıştır.

Fiziki çalışma şartlarında yapılan değişmelerin çalışanlar üzerinde yaratacağı etkiyi ortaya koymak için Mayo'nun yaptığı deneylerden Röle Montaj odası deneyinin bir tablo ve şekli üzerinde görülmesi konuya biraz daha açıklık getirecektir.

Türkçe ve İngilizce kaynaklarda röle montaj odası deneyinin 13 devreden oluştuğu yazılır. Yakandaki tabloyu aldığımız yabancı kaynakta bu deneyler 12 devreye ayrılıp incelenmiştir, tik iki devre (2+5) hafta) çalışma koşullarında herhangi bir değişiklik olmadığı için bir arada gösterilmiştir.

Deney dönemlerinde uyumlu bir prodüktivite artışı olmuştur. Dinlenme dönemlerindeki azalma-ve kalkışlar prodüktivite artışını engellememiştir.

3.1.1.1 Çalışan Kişiler İle İlgili Sonuçlar

- "Akılcı ekonomik insan" modeli gerçeklere uymamaktadır.
- İnsanlar için maddi ödüllerden pek çok sosyal ihtiyaçlar önemlidir.
- Grup içinde bulunan bireyler grubun baskısı altında kalmaktan çekinirler.
- " Akılcı – ekonomik insan" modeline karşılık " sosyal insan " modeli ağırlık taşır.
- Çalışanların değişikliklere karşı her zaman mantıki tepkiler göstermesi mümkün değildir. Duygusal faktörler, değer hükümleri ve değişikliğin onlar için taşıdığı anlamı dikkate almak gerekir.
- Yönetimin koyduğu ilke ve kurallara tepki kişisel olmaktan çok grup üyesi

olarak ortaya çıkar.

3.1.1.2 Örgüt İle İlgili Sonuçlar

- Örgütler, bölümlerle ilişki halinde olan sosyal bir sistemdir. Sosyal sistem modelinin kısımları bir şekil üzerinde aşağıdaki gibi gösterilebilir.

Sosyal sistem modelinin kısımları aşağıdaki gibi açıklanabilir.

Teknik örgüt: Sosyal sistemin makine, teçhizat, aletler gibi fiziksel unsurlarını içerir.

Beşeri Örgüt: Sosyal sistemin tüm kişisel özellikleriyle birlikte insan unsuru ile; bireyler ve gruplar arasındaki sosyal ilişkileri ifade eder.

Birey: Örgüte duygularını ve değerlerini beraberinde getiren ve sosyal sistemin özünü oluşturan varlıktır.

Sosyal Örgüt: İşçi, nezaretçi ve yönetici grupları içindeki karşılıklı etkileşim kalıplarını ifade eder.

Biçimsel Örgüt: Beşeri örgüt ile teknik örgüt arasındaki ilişkileri politikalarla sağlayan bir sistem ve karşılıklı etkileşim kalıplarının kural ve düzenlemelerinin yönetim tarafından belirlenmesidir.

Biçimsel Olmayan Örgüt: Biçimsel örgütün yansıtamadığı veya yetersiz kaldığı ilişkileri açıklar

İdeolojik Örgüt: Biçimsel ve biçimsel olmayan örgütte, değerlerin ifade edildiği, inanç ve fikirler sistemi ile, bu değerleri temsil eden sembolleri içerir.

Verimlilik Mantığı. Örgüt üyelerinin işbirliği yapma gayretlerini değerlendiren inanç ve fikirler sistemidir.

Maliyet Mantığı: Örgütün tamamının ekonomik amaçlarını değerlendiren

inanç ve fikirler sistemidir.

Duygular Mantiğı: Gruplar arasında beşeri ilişkilere hakim olan değerleri ifade eden inanç ve fikirler sistemidir.

- Sosyal sistemde iç ve dış denge sorunları önemli bir yer tutar. İç denge sorunu bireyler arası ilişkilerin iyileştirilmesi, dış denge sorunu ekonomik, yani mal ve hizmet üretmekle ilgilidir.

- Örgütte teknik ve beşeri unsurun karşılıklı etkileri dikkate alınmalıdır.
- Bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması için bilgi alış veriş kanallarını kurmak
- Çalışanın başarılarının üstleri tarafından takdir edilmesi,
- Çalışan, karar verme ve işi yapmada bazı özgürlükler tanımak gerekir

3.1.1.3 Dinamik insan Sistemi

Dinamik insan yaklaşımı yeni bir kavram olup, insan davranışını bir bütün olarak ele alıp karşılaştırmaya dönük metodolojik bir yaklaşımdır. İş ortamında bulunan insanın iki duruma üzerinde özellikle durmak gerekir. Bunlar; insanın kompleks ve dinamik bir varlık oluşudur. Genel sistem teorisinden hareketle insan davranışlarının belli modeller geliştirilerek incelenebileceği üzerinde durulmuştur. Burada insanın karmaşık ve dinamik bir sistem olduğunu söylemek kolay bir ifadedir. İnsan davranışının kaynağı birçok nedene dayanır. Ayrıca insan sistemi yaklaşımı çeşitli değişkenler ve bu değişkenlerin birbirini etkilemesi üzerinde durur. İnsan varlığı dinamik unsurlardan oluşan açık bir sistemden oluşur. Dinamik unsurlar birbirine bağlıdır ve bir geri bildirim söz konusudur.

Dinamik insan sistemi, insan davranışının sistem analizi ile ele alındığı bir yaklaşımdır. Simülasyon yöntemi dinamik modelin analizi ve uygulanmasına gerekli desteği sağlar. Dinamik insan, toplam, bütünleyici, disiplinler arası bir

yaklaşım olmak ister. Burada davranış bilimleri ve yönetim insan etkinliğini tahlil için birleşirler.

Dinamik insan modeli birbirine bağlı beş alt sistemden oluşur. Bunlar;

1. Performans alt sistemi
2. Motivasyon alt sistemi
3. Tatmin alt sistemi
4. Öğrenme alt sistemi
5. Karar alt sistemidir

3.2. Neo-Klasik Yönetim Düşüncesinin Değerlemesi

Neo - klasik yönetim düşüncesinin değerlemesi, *klasik yönetim düşüncesine* yöneltilen eleştirileri hangi ölçüde ortadan kaldırdığı iye yönetim düşüncesine ne gibi kalkılan olduğu göz önüne alınarak yapılabilir.

Klasik yönetim düşüncesine yöneltilen eleştirilerden biri ve en önemlisi, bilimsel inceleme ve araştırmalardan çok, bireysel tecrübelerle dayanmasıdır. Neo - klasik yönetim düşüncesi bu eleştiriyi büyük ölçüde ortadan kaldırmıştır. Klasik yönetim düşüncesinin kavram ve ilkelerine dayanması nedeniyle, neo - klasikler, bu kavramı ve ilkelerde, az da olsa, inceleme ve araştırmalara dayanan değişiklikler yapmışlardır.

Klasik yönetim düşüncesi, örgütsel tahlillerde, insan faktörünün, bir «değişken» olmaktan çok, «veri» olarak kabul etmesi yönünden eleştirilmiştir. Neo klasik yönetim düşüncesinde, insan faktörünün Örgütün işleyişi üzerinde etkisi inceleme ve araştırmalarla belirlenmiş ve örgütsel tahlillerde bir «değişken» olarak göz önüne alınmıştır.

Üte yandan klasik yönetim düşüncesi, -McGregor ve M. Haire tarafından çalışan kişilere ilişkin varsayımları açısından da, büyük eleştirilere uğramıştır.

3.2.1. İnsan İlişkileri Yaklaşımına Genel Olarak Yöneltilen Eleştiriler

İnsan ilişkileri yaklaşımı, genel olarak: yumuşak bir tutumu ve paternalist felsefeyi aksettirmesi ve insanları manüple etmenin değişik bir şekli olması... kararlara katılma mekanizmasının sahte bir biçimde uygulanması..., aldatıcı bir demokrasi havası yaratması... sendikalara karşı olması..., örgüt içi gerçekleri açıklamakta sınırlı kalması gibi yönlerden genel olarak eleştirilmiştir.

William H. Knowles, insan ilişkilerine yöneltilen eleştirilerle ilgili bir literatür taramasında, insan ilişkilerine yöneltilen eleştirilerin aşağıdaki noktalarda toplandığını belirlemiştir.

Ayrıca, insan ilişkileri yaklaşımının örgütü «kapalı bir sistem» olarak tasarlamaları, ekonomik ve toplumsal koşullar ve sendikaların iç politikaları gibi dış ya da çevre faktörlerini göz önüne almamasının büyük bir noksanlık olduğu ileri sürülmekte ve insan ilişkileri yaklaşımı bu yönden de eleştirilmektedir.

Bunlara ek olarak, insan ilişkileri yaklaşımına yöneltilen en yaygın eleştirilerden biri, sendikaları tahlil dışı bırakmasıdır.

Nihayet, insan ilişkileri yaklaşımının, araştırmalara dayanan sonuçları büyük ölçüde değer yargılarını içermesi bakımından da eleştirilmektedir.

4. NEO - KLASİK ÖRGÜT TEORİSİ

4.1. Genel Açıklamalar

Daha önce de belirttiğimiz gibi, neo - klasik örgüt teorisi, insan ilişkileri yaklaşımının etkisiyle, klasik örgüt teorisinin kavram ve ilkelerinin değiştirilmiş ve geliştirilmiş seklidir. İnsan ilişkileri yaklaşımının, klasik teori üzerindeki etkileri

olgunlaşma dönemi olarak nitelendirebileceğimizi, 1950 1960 yılları arasında görülmeye başlanmıştır. İnsan ilişkileri tek başına neo klasik örgüt teorisini teşkil etmez. Neo - klasik örgüt teorisi bir bakıma, klasik örgüt teorisi ile insan ilişkileri yaklaşımının bir karışımıdır. Neo -klasik örgüt teorisi sözcüğü, William G. Scott tarafından ortaya atılmıştır. Litterer bu okula «naturalist okul» adını vermektedir.

Neo - klasik teorinin ortaya çıkış nedeni, ekonomik sosyal, kültürel, teknolojik değişme ve gelişmelerle, klasik örgüt teorisinin yetersiz ki İmaya başlamasıdır. Diğer nedeni ise, yukarıdaki açıklamalardan anlaşıl: bağı üzere insan ilişkilerinin etkisidir.

Örgütteki bu yapılar, klasik kuramın tersine incelenmektedir. Her alt grup, bir ortak eleman (veya ortak üye) tarafından bir üst gruba bağlanmıştır. Böyle bir uygulama, örgütlerde İletişim, eşgüdüm ve amaç birliğinin vurgulanması, örgütün sürekliliğini sağlayacaktır. Likert'a göre bir yönetici, birbirine "ortak üyelerle bağlanmış etkin çalışma grupları geliştirmelidir.

Argyris'e göre kişiler geliştikçe, olgun olmayan bir insan Özelliğinden, olgun insan özelliklerine doğru değişirler. Kişiler bu iki uç arasında herhangi bir yerde bulunabilir. Klasik örgüt yapılan, kişilerin olgun insan özelliklerine doğru gelişmesini önleyici bir etki yapar. Bu tür yapılar, kişileri bağımlı, pasif ve astlık durumunu benimser hale getirir. Bu ise onların sahip olduktan kapasiteyi tam olarak göstermelerini ve kendilerini geliştirmelerini önler. Bu nedenle yöneticiler varsayımını benimsemeli, astların daha fazla sorumluluk almaya yönlendirmeli ve onların gelişmeleri için gereken ortamı hazırlamalıdır. Aksi halde, örgütlerde çatışmalar eksik olmayacaktır.

5. ÇAĞDAŞ ÖRGÜT KURAMI

Yapıya- üretime ağırlık veren yönetim yaklaşımının (Klasik Yönetim-Tez) etkililik ve verimliliği artırmaya yönelik çalışmaları, örgütte çalışan insanın en iyi

düzenlenmiş örgütsel planları bozduğu, böylece insan davranışlarına ve insana verilecek önemin biçimsel yapı ve doğal örgütü etkileyeceği savı ile davranışsal kuram (Neo-klasik-karşı tez) yaklaşımı yetersiz kaldı. Neden olarak "Yönetim ve siyasal, sosyal ve, kültürel çevre arasındaki ilişkileri yeterince değerlendirilmediği ileri sürülmüştür.

Sistem yaklaşımı olarak bilinen bu yeni yaklaşım, "kendinden önceki iki görüşün (geleneksel kuram ve insan ilişkileri kuramı) bir sentezim yapmakta ve örgüt bir bütün olarak incelemektedir.

Çağdaş yönetim, sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı olmak üzere genellikle iki grupta incelenmektedir.

5.1. Sistem Olarak Örgüt

Sistem açısından örgütler, çevrelerinden çeşitli kaynakları (girdi) alan, bu kaynakları işleyerek mal veya hizmet haline getiren (süreç) ve bu mal hizmetleri (çıkıtı) ilerde yeniden kaynak sağlamak üzere çevresine veren hizmeti (çıkıtı) ilerde yeniden kaynak sağlamak üzere çevresine veren birimle olarak nitelendirilir. Örgütler, bir açık sistemi olarak çevreleriyle ilişki ve etkileşim halindedir. Enerji alma, işleme, işleme ve çıkıtı sunma en önemli özelliğidir. Denge durumundadır. Girdileri ve çıktıları arasında bir oran vardır, entropiye karşı negatif entropi, geri beleme v.b. özellikleri üç grupta toplanabilir.

a. Bütüncü görüşte (parça-bütün ilişkiler) esas ağırlık, örgütün bütününe yöneliktir. Açık sistemler, kendini oluşturan parçalar, bir bütünlük içinde önceden kararlaştırılmış işlevleri gerçekleştirmek icra karşılıklı eylemlerde bulunurlar. Burada, bütüncü görüş ile ilgili olarak belirtilmek istenen sistemin bir bütün olarak ele alındığı, alt sistemlerin sinerji (görevdeşlik-eş sonuçluluk) yaratacak bir şekilde oluşturulduğudur.

b. Örgüt çevre-ilişkisi: Örgütler açık sistem olarak ele alındığında çevresel

etkenlerle olan ilişkileri önem kazanır. Başka bir deyişle, örgüt çevreyle ilişkili olduğu, bu ilişkinin etkilerinin olumlu olması için nasıl bir yol izlenmesi gerektiği, çevresel etkenlere örgütün iç değişkenlerinin (biçimsel yapı, yönetim, haber akışı vb. gibi) nasıl olması gerektiği gibi konular önem kazanmaktadır.

c. Bilgi akışının önemli rolü:, Açık sistem olarak bir örgütün başarısı, bilgi akışının düzenlemesine yakından bağlıdır. Bilgi akışının sistemin isteyişinde anahtar rolü oynaması nedeni ile açık-sistemler, birer bilgi-işleme sistemi olarak da düşünülebilir.

5.2. Yönetimde Sistem Yaklaşımı

5.2.1. Genel Sistem Teorisi ve Yönetim Bilimi

Yönetim ve Organizasyon teori ve uygulamaları 1960'lı yıllardan bu yana önemli değişikliklere uğradı. Klasik teori davranış bilimleri ve sibernetik ile zenginleştirildi. Son'30 yıl içinde genel sistem teorisi adı altında yeni bir akım ve uygulama geliştirilmiş oldu.

Birçok düşünürler sistemi birbirlerine bağımlı olan iki veya daha fazla parça veya alt sistemlerden oluşan, çalışma ve özellikleri itibariyle belirli bir sınırı olan ve diğer sistemlerden ayırt edilen örgütlenmiş ve bölünmez bir bütün olarak tanımlamaktadırlar. Sistem kavramı fiziksel mekanik, biyolojik, sosyal ve beşeri birçok konular açısından düşünülebilir.

Uzayda yıldız (galaksi) sistemleri, dünyada jeofizik sistemler, molekül ve atom sistemler gibi birçok sistemden söz edilebilir. Biyolojide organizma veya canlı varlık, sahip, karşılıklı olarak birbirine bağımlı ve birbirini etkileyen alt sistemlerden oluşmuştur, örneğin insanlarda solunum, sindirim, sinir, ve iskelet sistemi gibi sistemlerden söz edilmektedir. Bu sistemler birbiri ile bağımlı ve etkileşim halinde hareket etmektedirler.

Kenneth Boulding yeryüzündeki sistemleri basitten karmaşığa doğru belirlidir hiyerarşi içinde dokuzlu bir sınıflamaya tabi tutmuştur.

1- Statik yapı düzeyindeki sistemler; Buna örnek olarak masa, sandalye, binalar gösterilebilir.

2- Bazı belirli hareketlere sahip basit dinamik sistem düzeyi; buna örnek olarak da güneş sistemi, yıldız sistemleri, saatlerin çalışması gösterilebilir.

3- Kontrol mekanizmalı sistem veya sibernetik sistemi; bu sistem dengeyi koruma bakımından kendi kendini otomatik olarak ayarlayabilmektedir. Buna örnek olarak termostat, makineli tüfekler gösterilebilir.

4- Kendi kendini koruyucu ve çevre ile etkileşimi olan açık sistem; buna örnek olarak canlı hücreleri gösterebiliriz.

5- Jenetik-toplumsal düzey sistemi; bu sistem çevresiyle etkileşim halindedir. Ancak hareketli değildir örnek olarak bitkileri gösterebiliriz.

İşlevselcilik veya görevselcilik deyimi batılılarda (Functionasilm) olarak açıklanmaktadır. Burada vurgulanmak istenen husus kısımların veya sistemi oluşturan alt bölümlerin görevsel bir bütün oluşturacak şekilde birbirleriyle birleşmeleri veya anlamlı bir ilişkiler sistemi oluşturulmalıdır.

Sosyal bilimlerde sistem yaklaşımı en geniş anlamı ile sosyal hayatın dinamizmi açısından ele alınabilir.

Sistem yaklaşımı psikolojide gestalt teorisinde ve kişiliğin oluşmasında çevrenin ve sosyo kültürel etkilerin incelenmesinde de başarılı olarak kullanılmaya başlandı.

Geleneksel organizasyon teorisi, oldukça yüksek yapıda olan kapalı sistem yaklaşımından faydalanmıştır.

Chester Bernard, sistemler yaklaşımını kullanan ilk yönetim düşünürlerinden biriydi.

5.3. Durumsallık Yaklaşımı

Sistem yaklaşımın, 1970'li yıllardan itibaren yapılan bir dizi araştırmalarla, örgüt, çevresi içindeki durumuna göre değerlendirme yoluna gidilmiştir.

Yönetim ve örgüt konuları ile ilgili şimdiye değin ortaya atılmış bilgileri bütünleştirme kuramı ile uygulama arasında bağ kurma gibi özelliğe de sahip bir diğer çağdaş yaklaşım "Durumsallık Yaklaşımı" adı verilen yaklaşımdır. Bazı yazarlarca farklı ele alınmasına karşın bu yaklaşıma "koşulsallık yaklaşımı" da denmektedir.

Bundan önceki kısımlarda, klasik ve neo-klasik yaklaşımların geliştirilmesi ve güne uyumlaştırılması açısından 1950'li yılların sonları ile 1960'larda yönetim konularına değişik bir açıdan bakılmaya başlanmıştır. Daha önceki yaklaşımların ana fikri olan "en iyi örgüt yapısı" oluşturmak ve "örgüt ilkeleri" geliştirmek her yer ve zamanda geçerli en iyi bir örgüt yapısı olmadığı, her şeyin "koşullara bağlı" olduğu fikri temel alınmıştır. Bunun sonucu olarak da örgüt yapısı, örgütsel davranış ile çevre koşulları, teknoloji ve büyüklük arasındaki ilişkiler üzerinde yoğunlaşıldı.

Klasik Yaklaşımcıların; üzerinde önemli durduğu etkinlik, genel ilkeler ve en iyi örgüt el yapı konularıdır. Bu yaklaşımla her yerde geçerli yönetim (örgüt) ilkelerinin uygulanması ile en iyi örgütsel yapıyı kurmak ve işletmek olanaklı olacaktır. Klasik yaklaşımın eksiklerinin tamamlanmasını amaçlayan neo – klasik yaklaşımla başlayan davranışsal anlayış da, sonunda R.Likert tarafından geliştirilen ve Sistem 4 Katılımcı Yönetim Anlayışı olarak adlandırılan ve yine “ en iyi örgüt yapısı “ olarak düşünülen bir gelişme ile sonuçlanmıştır. böylece bir yanda klasik - hiyerarşik (ve en iyi) örgüt yapısı, diğer yanda Sistem – 4 Davranışsal (ve en iyi) örgüt yapısı olmak üzere iki yapı belirmiştir.

Klasik yaklaşım, örgütsel yapının belirlenmesinde belirli ilkelerin uygulanmasına önem verirken, durumsallık yaklaşımı, örgütsel yapının çeşitli içsel ve dışsal koşullar arasındaki ilişkilere göre şekil alan bir yapı olarak görmektedir. Diğer bir anlatımla durumsallık yaklaşımına göre Örgüt yapısı bir bağımlı değişkendir.

Her yer ve koşullarda geçerli tek bir "en iyi örgüt yapısı" yoktur. "En iyi", durumdan duruma değişecektir. Durumsallık yaklaşımı daha önceki yaklaşımları uygun bir çerçeve içine koyarak onları daha yararlı bir duruma getirmektedir. Durumsallık yaklaşımın diğer bir özelliği de örgütü bir sistem olarak bir yandan örgüt içindeki süreçlerle, alt-sistemlerin kendi aralarındaki ilişkileriyle, buyandan da bu alt sistemlerin dış çevredeki unsurlarla ilişkileri üzerinde durmaktadır.

Bu görüşe göre bir örgütün yapısı çeşitli dış çevre etkenleri (müşteriler, halk, devlet yönetimi, rekabet, pazar koşulları vb.) gibi ulusal ve uluslararası dışsal faktörler tarafından ve çeşitli iç çevre unsurları (yapılacak işin niteliği, kullanılan teknoloji, iş görenlerin niteliği, amaçlan, örgütü benimsemişliği vb.) gibi içsel faktörler tarafından etkilenecektir. Bu durumu şöyle gösterebiliriz.

5.4. Örgüt Yapısındaki Son Görüntüleri

Geleneksel klasik ve Neo-klasik örgüt yapısında bugüne kadar sağlanan gelişmeler, günümüz yönetim sistemlerinde karşılanan birçok sorunların çözümü ve örgütün değişime uyumu için yeterli olamamıştır.

Örgüt üyelerinin gereksinimleri ile örgütün kendi amaçları arasındaki doğal çelişki henüz çözümlenememiş, içinde üyelerin kendilerini Örgüte adayabilmeleri ve örgütün amaçlarını içtenlikle benimseyebilecekleri bir ortam ve örgüt yapısı henüz yaratılamamıştır. Sürekli olarak değişen bir çevre içinde, hızla değişen örgüt gereksinmelerini ve müşteri isteklerini karşılayabilecek bir yapı bugüne değin gerçekleştirilememiştir.

Geleneksel örgüt yapısına yöneltilen eleştiriler, Bennis tarafından şu noktalar etrafında toplanmıştır.

1. Geleneksel yapı, kişisel büyümeye ve olgun bir kişiliğin gelişmesine yeterli olanak sağlayamamaktadır.

2. Geleneksel yapı, örgüt ve yönetimin normlarına ve grup düşüncesine uyumu gerektirmektedir.

3. Geleneksel örgütlerde, örgütün doğal yönüne gerekli önem verilmemektedir.

4. Bu tür örgütlerde kontrol ve otorite sistemleri çağdışı kalmıştır.

5. Geleneksel yapı, farklı gruplar ve rütbeler arasındaki uyuşmazlıkları giderebilecek yeterlikte değildir.

6. Geleneksel Örgütlerde hiyerarşik bölünmeler, açık iletişimin ve yaratıcı düşüncenin gelişmesini engellemektedir.

7. Bu tür örgütlerde yaygın olan güvensizlik ve korku, insan gücü kaynaklarının gereği gibi kullanılmasına olanak vermez.

8. Bu örgütlerde yeni teknoloji ve bilimsel yeniliklerin örgüte uyumu sağlanamaz.

9. Geleneksel örgüt yapısı üyelerin kişiliğini olumsuz yönde etkiler, onları koşullandırır ve sönük bir örgütsel insan yapar.

10. İş görenlere uygulanan dışsal güdüleme (ceza ve ödül) türleri çalışmaya isteklendirmeye yetmemektedir.