

YÖNETİM DÜŞÜNCE SİSTEMİ

A. Yönetim Düşüncesinin Tarihsel Gelişimi

Hedefi ne olursa olsun, sonuca ulaşabilmek üzere diğer bireylerle işbirliği yapan insan, üyesi bulunduğu grubun ortak ve düzenli bir çalışma sonucunda ortaya koyduğu güç birliğinin ürünlerini alınca, düşüncelerini gerçekleştirebilmek, dağınık ve değişik olanakları birleştirmek, bir uyum içinde ortak amaca varabilmek için bir eşgüdümün gerekli olduğuna inanmıştır. Çünkü etkili bir işbirliği için eşgüdümleme faaliyeti gereklidir.

Bu anlamda olaya bakıldığında yönetim, insan işbirliğinin tarihi kadar gerilere uzanmaktadır. Bu durumda yönetimle ilgili kaynakların insanlık tarihinin ilk çağlarına kadar eskiye gideceği düşünülebilir. Fakat gelişimin böyle olmadığı ifade edilmekte, yönetimin ayrı bir bilim dalı olarak incelenmesinin son yüzyılın bir ürünü olduğu bilim adamlarınca vurgulanmaktadır. Ure ve Babbage'nin 1830'larda yazdıklarının ve yaptıkları çalışmaların, yönetim alanının başlangıcı olarak kabul edilebileceği ileri sürülmektedir.

O yıllarda ve 19.yüzyılın geri kalan bölümlerinde, yönetim düşüncesi için bölük pörçük katkılara rastlanmakla birlikte, bu alanda sistemli gelişmenin 19. yüzyılın sonlarına ve 20. yüzyılın başlarındaki çalışmalara, özellikle Frederick W. Taylor'ın çalışmalarına dayandırmak daha doğru olacaktır.

Bu nedenledir ki, yönetim düşüncesiyle ilgili çalışmalarda, tarihsel gelişim incelenirken, Taylor'un çalışmaları temel alınarak;

- Bilimsel Yönetim Dönemi (Scientific Management) (biçimsel yapılar),
- Sosyal İnsan (social man) Dönemi (sosyal süreçler),
- Entegrasyon Dönemi (bütünleştirici dönem),

Biçiminde üçe ayrılarak inceleme konusu yapılmaktadır. Ancak günümüz yazarlarınca yönetim düşüncesinin tarihsel olarak bölümlendirilmesine girildiğinde;

- Klasik (geleneksel) yönetim düşüncesi
- Neoklasik / davranışsal yönetim düşüncesi,
- Modern (çağdaş) yönetim düşüncesi biçiminde bir ayrımın yapıldığı, bu ayrıma bağlı olarak da, yönetim (ve örgüt) kuramlarının,
 - o Klasik,
 - o Neoklasik,
 - o Modern,

- Post-modern örgüt kuramları biçiminde incelendiği görülmektedir.

Aslında bilimsel yönetim dönemi öncesi de yönetim uygulamalarına rastlanmaktadır. Fakat uygulamalar, asırlarca sezgi ve deneyime bağlı olarak el yordamıyla sına – yanılmaya dayalı biçimde gerçekleştirilmekteydi ve o dönemlerin yönetime konu olabilecek kuruluşları da çok azdı. Bu kuruluşlar, başta aileler e aşiretler olmak üzere, dini kuruluşlar, askeri kuruluşlar ve devletler idi.

Bu nedenle, bilimsel çalışmalar öncesini kapsayan dönemin de yönetsel düşünceye olan katkıları dikkate alınarak, yönetim düşünce sisteminin tarihsel gelişimini;

1- Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem

2- Bilimsel Yönetim Dönemi

- Klasik yönetim düşüncesi
- Neoklasik / davranışsal yönetim düşüncesi
- Modern yönetim düşüncesi
- Post-modern yönetim düşüncesi

biçiminde incelemede yarar vardır.

1. Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem

Yönetim düşüncesi üzerine yapılan incelemeler, M.Ö. ve Orta Çağlarda, kralların buyruklarında, düşünürlerin eserlerinde ve sohbetlerinde; krallara, prenslere, kumandan ve ileri gelen devlet adamlarına verilen öğütlerde; din kitaplarında, çağımızın yönetim kavram, ilke ve tekniklerine benzer fikir ve görüşlerin yer aldığını bize göstermektedir. Yine yazılı tarihsel kaynaklarından sağlanan bilgilere göre, eski dönemlerde de yönetim uygulamalarının ileri olduğu, danışma hizmetlerine önem verildiği, iş ve metod etüdüleri yapıldığı, görevlerin tanımlandığı, planlama, örgütlenme ve kontrol tekniklerinin uygulandığı, personel seçimi ve eğitime yer verildiği anlaşılmaktadır.

Günümüzde bile değerlerini koruyan eski dönemlerin büyük eserlerinin yapımı, gerçekten o dönemlerde de yönetsel beceriye duyulan gereksinmeyi bize kanıtlamaktadır. Eski dönemlerde de yönetim konularını ilgilendiren pek çok sorunlarla karşılaşmıştır. Örneğin; Eski Mısır Uygarlığı, tipik yönetim örneklerinin belirlendiği bir çağdır. Eski Mısır'da vergilerin toplanması, yolların, sulama kanallarının, piramitlerin yapılması, öteki toplumsal hizmetlerin yerine getirilmesi sırasında karşılaşılan sorunlar, iyi işleyen bir yönetim sürecinin varlığı ile çözümlenebilmiştir.

Bu dönemin uygulamaları, yönetim anlayışına iki önemli katkıda bulunmuştur. Bu katkılardan biri örgütlenme, diğeri de gelir - gider hesaplarının tutulması ve stok hesaplaması alanlarında kaydedilen gelişimdir.

Yönetimin evrensel oluşu, ani yönetilecek olan olay veya kuruluşların değişiklik gösteren özellikleri ne kadar farklı olursa olsun, her yönetilecek olayda ortak yanlar olduğu, ilk kez Sokrat tarafından ortaya atılmıştır. Bu ünlü düşünüre göre, örneğin ailesini ve özel işlerini iyi yönetemeyen kişiler, devlet ve asker yönetiminde de başarılı olamamaktadırlar. Başka bir ifade ile, yönetilecek olanın aile veya devlet olması, ancak yönetilecek olan olayın büyüklüğü açısından fark edecektir. Birinin yönetiminde başarılı olan, diğerinin yönetiminde de başarılı olacaktır. Böylece Sokrat, bu özelliği, yönetim felsefesinin evrenselliği olarak benimsemiştir.

Yönetim düşünce sisteminde orta çağların başlangıcından 13. yüzyıla kadar önemli bir gelişme kaydedilmemiştir. 13. yüzyıldan sonra, özellikle Anadolu Uygarlığı ile Avrupa Uygarlıkları arasında yakın ticari ilişkiler sağlayan Haçlı Seferlerinden sonra, yönetsel konularda bir hareketlenme gözlemlenmiş, iş ilişkileriyle ilgili kayıtları saklamak için bir araca gereksinme duyulmuştur.

Bu hareketlenme işletmecilikte, özellikle muhasebeyle ilgili alanlarda gelişmelere neden olmuştur. İtalyan Luca Pacioli 1494 yılında günümüzde muhasebede kullanılan çift(e) kayıt sistemini geliştirmiştir.

15. yüzyılın sonlarında, fikir ve görüşleri günümüzün yönetim yapıtlarına giren İtalyan siyaset adamı ve yönetim düşünürü Niccolo Machiavelli, o dönemin ortam koşullarına göre , yönetimle ilgili yetki, grup dayanışması, liderlik ve güdüleme (motivasyon) gibi konularda ilginç fikirler ortaya koymuştur. O dönemin bu ilginç fikirleri, çağımızda bile güncelliğini ve önemini korumaktadır.

17. yüzyılın başlarında ortaya çıkan çeşitli olaylar, yönetimi önemli ölçüde etkilemiştir. 18. yüzyılın ikinci yarısında İngiltere’de başlayan ve 18. yüzyılın sonlarında bütün Avrupa’yı sarsan “Endüstriyel Devrim” toplumsal yapıda ve iş yaşamında büyük değişikliklere neden olmuştur. Endüstriyel devrimle birlikte İngiltere, tarım – köy yaşantısından, endüstri – ticaret yaşantısına geçmiştir.

Endüstriyel devrime bağlı olarak ortaya çıkan makineleşme, fabrika sisteminin oluşmasını ve el sanatları ile ev sanayinin ve küçük üretim birimlerinin belirli bir çatı altında toplanması ve merkezileşmesi sonucunu doğurmuş bulunmaktadır. Böylece insan beceri ve enerjisinin yeni buluşlarla makinelere dönüştürülmesiyle, üretim yöntemlerinde de dikkat çekici değişiklikler görülmüştür. Dolayısıyla aynı fiziksel alanda üretimin çoğalması, o alanda işgücü, materyal ve makine gibi üretim girdilerinin sayısının da artışına yol açmıştır.

Tüm bu yeniliklere ve gelişmeler karşın, “bilimsel yönetim”in doğuşu, başka bir anlatımla, yönetim olgusunun incelenmesinde ve örgüt sorunlarının çözülmesinde,

bilimsel yönetim yöntem ve tekniklerinin uygulanması ve bu suretle, yönetim ve örgütlerle ilgili sistematik ve bilimsel bilgi birikiminin gerçekleşmesi, 19. yüzyılın sonlarına kadar gecikmiş bulunmaktadır.

Gecikmenin nedenlerinin başında, milattan önceki dönemlerden kaynaklanan ve orta çağın başlarında kilisenin de etkisiyle kuvvetlenen, ticaret işletmeciliğe karşı izlenen olumsuz tutum ve davranış yer almaktadır. Ayrıca 18. yüzyıla gelinceye kadar, bilimsel yönetimin doğuşunu gerektiren ekonomik bir ortam mevcut olmadığı gibi, o dönemlerin sosyal, kültürel ve siyasal ortam koşulları ile tüm bilimsel ve teknolojik gelişmeleri, yönetim düşüncesi üzerinde olumsuz rol oynamıştır. Diğer yandan, 18. yüzyılın ortalarına kadar, üretim sistemini oluşturan el sanatları ve ev sanayinde üretim birimlerinin çok küçük ölçekli olması ve işgücünün genellikle aile bireylerinden karşılanması, çırak-kalfa-usta ilişkilerinin lonca sistemiyle düzenlenmesi gibi nedenlerle, yönetim önemli bir sorun oluşturmamış ve basit bit uygulamadan ileriye gitmemiştir. Bu nedenle de, eski dönemlerde bilimsel yönetime gereksinim duyulmamıştır.

18. yüzyılın ortalarından itibaren endüstriyel devrimin etkisiyle, yeniliklerin ve gelişmelerin birbirini izlemesiyle birlikte;

- Buharın keşfiyle, makine ile ve Pazar için üretimin ekonomik yaşam sürecine girmesi,
- İşbölümünün zorunluluk durumuna gelmesi,
- El emeğinin yerini, makine kullanarak üretimde verimliliğin artırılmasının almasını,
- Fabrikalarda çok kişinin çalışması, yönetim ve örgüt sorunlarının ön plana çıkması,
- Sermaye birikiminin, nakdi birikim ve toprak genişlemesi yerine, endüstri üretim araçları biçimine dönüşmesi, ticaret adamlarının da endüstriye yönelmelerine yol açması,
- Ücret sistemlerinin ortaya çıkması,
- Endüstrinin gelişmesi ile ekonomik, toplumsal ve siyasal sorunların değişmesi,

Özellikle endüstri kapitalizminin sorunları olarak, büyük işletmelerin örgütlenmeleri, tekelleşme – üretim teknoloji konuları, iç ve dış Pazar bulma ve finansman konuları daha da büyük bir önem kazanmaya başlamıştır. Böylece örgüt ve yönetim sorunları da bilim adamlarınca bilimsel çerçevede olmak üzere, ayrıntılı olarak inceleme konusu yapılmaya başlamıştır.

2. Klasik (Geleneksel) Yönetim Düşüncesi

Klasik yaklaşım ya da klasik yönetim düşüncesini oluşturan, sistematik ve bilimsel bilgi topluluğu; “bilimsel yönetim yaklaşımı” veya “bilimsel yönetim akımı”, “genel yönetim akımı” ya da “yönetimsel kuram” ile sosyolojik yaklaşımlar olarak da ifade edilen “bürokrasi modeli” ya da “bürokrasi kuramı”ndan oluşmaktadır.

Bu üç yaklaşım, klasik örgüt kuramını oluşturmakta, kuram insan ögesini dikkate almadan, biçimsel örgüt yapısını ayrıntılı bir biçimde incelemektedir.

a) Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Endüstriye devrimin etkisiyle ev ekonomisi yerine fabrikasyon üretime geçilmesi, bilimsel yönetim yaklaşımının öncülerini bazı araştırmalara yöneltmiştir. 1880’lerde Frederick W. Taylor’un (1856-1915) öncülük ettiği, işçi düzeyinde üretim sorunlarına eğilen teknik ya da ekonomik verimliliği arttırmaya yönelik mikro nitelikli bir yaklaşım olan bilimsel yönetim, sonradan bir akım haline dönüşmüştür.

Bilimsel yönetim akımının öncülüğünü, gerçekleştirdiği inceleme ve araştırmalarla Taylor yapmıştır. Bu nedenle, bilimsel yönetim denince akla yaklaşımın kurucusu, başlatıcısı, babası sayılan Taylor gelmektedir.

Taylor inceleme ve araştırmalarını esas itibarıyla, çalıştığı ve diğer işyerlerindeki gözlemlerine dayandırmış ve dikkatini israf ve kayıplar üzerinde yoğunlaştırmıştır. Bu nedenle, onun yönetim alanına getirdiği yenilikler, kendi deyimiyle yeni yönetim felsefesidir. Bu felsefede yönetimce, işgücü ve makineye yüklenen sorumlulukları, iyi bir planlama ve gözetim işlevi geliştirerek azaltma yoluna gitmiş, işletmelerde çalışan her insan belirli bir iş, hatta daha doğru bir deyimle, yapılan üretim işlemi üzerinde uzmanlaşmasını önermiştir. Böylece, her çalışanın işletmeye olan maliyeti en küçük düzeye indirirken, aynı kişinin işletmeye sağlamış olduğu yararı da en büyüğe çıkarmayı planlamıştır.

Taylor yaptığı çalışmalarda ve işyerlerindeki gözlemlerinde, çalışan kişilerde az çalışma ya da tembellik eğiliminin olduğunu, kişilerin beceri – yetenek ve kapasitelerinin göz önüne alınmadığını, yönetime ait sorumlulukların bir kısmının işçilere yüklendiğini, işler için standart süre belirlenmediğini saptamış, böylelikle yaratılan verimsiz çalışma düzeninin ulusal ekonomiyi etkileyecek ölçüde israf ve kayıplara yol açtığı kanısını taşımıştır. Bu olumsuzlukları ortadan kaldırmak düşüncesiyle yazdığı ve bilimsel işletmecilik alanında günümüzde bile tartışma konusu olan “Bilisel Yönetim İlkeleri” adlı kitabında hedeflerini şöylece sıralamıştır.

- 1) Ülkeye pahalıya malolan verimsiz çalışmaları ve kayıpları basit örneklerle belirlemek,
- 2) Bu verimsiz çalışmaların kaynağının, birtakım olağanüstü güç ve kişilerin olmaması değil, sistemli bir yönetim anlayışın uygulanmaması olduğunu okuyucuya kanıtlamak,
- 3) En iyi yönetimin, önceden belirlenmiş yasalara, ilkelere ve kurallara dayanan gerçek bilimsellik olduğunu kanıtlamak.

O dönemlerde yönetim uygulamalarının bilimsellikten uzak ve etkin olmaması nedeniyle, yukarıda sıralanan hedefleri gerçekleştirebilmek için Taylor, yönetim felsefesinin şu dört ana ilkeye dayandırmıştır.

- I. Yönetim uygulamaların gerçek bilimselliğin geliştirilmesi,
- II. Çalışacak olanların bilimsel olarak seçilmesi
- III. İşçiye bilimsel, eğitim-öğretim ve kendini geliştirme olanağı sağlamak ve böylece işçilerle içten gelen bir işbirliği sağlamak.
- IV. Yönetim ile işçilerin görevlerini ayırmak, bu iki grup arasında arkadaşça ilişki kurulmasını geliştirmek ve teşvik etmek.

Ancak Taylor'a göre, belirli ilkelerin uygulanması, işletmelerde ekonomik ve verimliliğe dayalı ussal faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için yine de yeterli değildir. Önemli olan, işyerinde belirli anlayışların anlamlı biçimde bir araya getirilmesi zorunluluğudur. Bunun gerçekleşebilmesi için de;

- Parmak hesabı yerine bilimsellik,
- Düzensizlik yerine uyum,
- Bireycilik yerine birlikte çalışma,
- Her işçinin en yüksek verimliliğe ulaşması,

kavramlarını geliştirmek gerekli olmaktadır.

Taylor, bilimsel yönetimin, gerek yöneticilerin gerekse astların düşünce sisteminde bir devrim yapmaları gerektiğini sık sık vurgulayarak, geliştirmiş olduğu yönetim ilkelerine ek olarak;

- İşin daha gelişmiş yöntemlerle yapılması (hareket etüdları),
- İşte gerekli dinlenme süreleri (yorgunluk çalışmaları ve dinlenme süreleri),
- Saptanan standartta çıktı sağlama (zaman etüdları),
- Çıktıya yapılacak ödemelerde parçabaşı ücret sistemi (teşvik edici ücret)

konularında da çalışmalar yapmıştır.

Bilimsel Yönetimin Öncüleri

Frank ve Lilian Gilberth: Frank ve Lilian Gilberth, Taylor’la çağdaş olan karı-koca yönetin düşünürüdürler. Frank Gilberth, Taylor ilkelerine daha bağlı bir görüntü verirken, psikolog olan Lilian Gilberth ise, bilimsel yönetimin sosyal yönüne ağırlık veren bir yönetim düşünürü olarak tanınmaktadır. Gilberth’lerin yaptıkları çalışmaların birbirlerini tamamlayıcı nitelikte olmuştur.

L. Gilberth’e göre başarılı bilimsel yönetim, çalışanlara yönelik olandır ve geleneksel, geçiş devresi, bilimsel olmak üzere üç tip yönetim biçimi vardır ve her üçünde de insan psikolojisine gereken önem verilmemiştir. Aslında insan psikolojisi son derece önemlidir ve bilimsel açıdan ön planda tutulmalıdır.

Henry L. Gantt: H. Gantt, bilimsel yönetimin öncüleri arasında önemli kişilerden biri olarak yer almaktadır. Taylor ile yakın çalışma ilişkisi içinde olmuş ve hatta Taylor onu beraberinde gittiği işletmelere götürmüştür. Gantt’ın Taylor’a göre psikoloji bilgisi daha fazla olduğu için, araştırmalarında insan ögesine daha fazla önem vererek, mevcut yönetim uygulamalarına çatarak, işçi psikolojisi ve üretimde moral kavramı üzerinde durmuştur.

b) Yönetmel Kuram (Genel Yönetim Akımı)

Klasik yönetim düşüncesinin ikinci yaklaşımını, yönetim ve örgüt olgusunu daha kapsamlı bir biçimde inceleme konusu yapan, yönetim ve örgütlerle ilgili bir dizi ilke ve teknikler belirlemeye yönelik, makro nitelik taşıyan ve öncülüğünü Fransız mühendis Henry Fayol’un (1841-1925) yaptığı “yönetmel kuram” oluşturur. Bu yaklaşım, bir bakıma ilimsel yönetim yaklaşımının eksik bıraktığı yönleri tamamlamak amacıyla ortaya atılan ve onun devamı sayılabilecek nitelikte bir yaklaşımdır. Ancak yönetmel kuram sadece örgüt konularıyla değil, yönetimin tüm alanlarını ile ilgili ilkeler geliştirmeye çalıştığından, Taylor’un yaklaşımına göre daha geniş ve daha kapsamlı bir yaklaşım olmuştur.

Ekonomik etkinlik ve rasyonellik fikrini esas alan Fayol, yönetimin tanımını, yönetim işlevlerine dayandırmış ve yönetimi; “ileriye görmek (planlama), örgütlemek, kumanda etmek, eşgüdümlemek ve kontrol etmek” biçiminde tanımlamıştır.

Görüldüğü üzere, yönetim sürecinin işlevlerine ayrılması, yönetim olgusunun analizini kolaylaştırdığı gibi, mevcut ve geliştirilecek olan yönetim bilgilerinin sistematik bir biçimde birikimini sağlamaya hizmet eden kavramsal bir çatıda oluşturmaktadır. Bu ilkeler; beşi yönetmel, beşi süreçsel ve dördü sonuçsal olarak gruplandırılmıştır.(Şekil .1.)

Örgüt yapısı ile ilgili ilkeler	Süreçlerle ilgili ilkeler	Sonuçlarla ilgili ilkeler
1- İşbölümü	1- Kumanda birliği	1- Düzen
2- Yetki ve sorumluluk	2- Disiplin	2- Personelin devamlılığı
3-Yönetim birliği	3- Adil ve eşit davranma	3- İnisiyatif
4- Merkezcilik	4-Çalışanların ödüllendirilmesi	4- Birlik ve beraberlik ruhu
5- Hiyerarşi	5- Genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü	

Şekil .1. Henry Fayol'un Yönetim İlkeleri

- Örgüt Yapısı ile İlgili İlkeler

1- İşbölümü; astlar arasında bilgi, yetenek ve deneyime göre işbölümü yapılarak uzmanlaşmaya gidilmesi durumunda, aynı miktarda emekle daha fazla ve daha kaliteli mal veya hizmet üretilebilir.

2- Yetki ve Sorumluluk; astlara yapacakları faaliyetlerle ilgili olarak, maddi ve beşeri kaynakları kullanabilme yetkisi verilmesi gerektiğine değinerek, yetki kullanımının sorumluluk doğurduğuna işaret etmiş; “emir verme hakkı, itaat ettirme gücü” olarak tanımladığı yetkiyi, kaynağına göre biçimsel ve kişisel yetki olmak üzere ikiye ayırmıştır.

3- Yönetim Birliği; her örgütsel birimin yaptıkları faaliyetlerin hizmet edeceği ortak genel amaçların oluşturduğu yönetim birliği vücuda getirme konusuna değinen Fayol, bu ilke ile aynı amaca hizmet eden faaliyetlerin bir plan ve programa bağlı olarak bir yönetici tarafından yürütülmesini kastetmiştir.

4- Merkezcilik; canlı organizmaların tek merkezden yönetilmesi fikrinden hareketle geliştirilmiştir. Yönetse yetkilerin dağıtımında, yani yetki göçermede titiz olma, israfa meydan bırakmama ve tüm çabaları genel amaçlara yönlendirecek merkezci bir yönetim sistemi kurma.

5- Hiyerarşi; en üst yönetim kademesinden en alt kademeye kadar uzanan zinciri ifade eder, iletişim ve diğer ilişkiler esnasında bu yol izlenmelidir.

- Süreçlerle İlgili İlkeler

1- Kumanda Birliği; Fayol bu ilke ile her astın bir yöneticiye bağlı olması, bir yöneticiden emir alması ve ona rapor vermesini sağlayacak bir kumanda birliği oluşturmayı kastetmiştir.

2- Disiplin; örgüt içinde yapılacak işlerin belli bir düzene göre yerine getirilmesi için disiplin sistemi kurma.

3- Adil ve Eşit Davranma; çalışanların iyi niyet ve sadakatlerini sağlamak için ilkeleri, herkesin çıkarlarına ve yeteneklerine uygun bir biçimde hakkaniyet ve eşitliğe bağlı olarak uygulamak, bir yöneticinin başlıca görevidir.

4- Çalışanların Ödüllendirilmesi ve Ücretler; çalışanlar başarılarına göre ödüllendirilmeli ve emekleri karşısında adil bir ücret almalıdırlar.

5- Genel Çıkarların Kişisel Çıkarlara Üstünlüğü; Fayol bu ilke ile örgütü ilgilendiren genel amaç ve çıkarların, bölümsel ve kişisel amaçlardan üstün tutulması, yani örgüt çıkarlarının kişi veya grup çıkarlarına feda edilmesi gerektiğini anlatmak istemiştir.

- Sonuçlarla İlgili İlkeler

1- Düzen İlkesi; her işin ve işlevin yerinin iyi seçilmesiyle ilgilidir. Örgütte maddi ve beşeri tüm üretim araçlarının belirli bir yerinin olması ve gerektiğinde etkin ve verimli biçimde kullanılabilmesi için belirli yerde bulunması.

2- Personelin Devamlılığı; işe girişlerde, işe alıştırmının çok önemli olduğunu vurgulayan Fayol, personelin işe alışmasına engel olacak tutum ve davranışların personel devrini arttıracaklarını savunmuştur. Bu nedenle personelde devamlılığı sağlamak, düzenli ve dengeli bir iş verimini gerçekleştirmek gerekmektedir.

3- İnisiyatif; plan yapma ve uygulama yeteneğidir. Çalışanların iş başında tüm yetenek ve güçlerini harcamalarına, sorun çıkmadan önce önlemler almaya, fırsatları değerlendirmeye ilişkin öngörü ve girişim ruhuna sahip olmayı ifade eder. Bu yeteneğin tüm personelde geliştirilmesi gerekir.

4- Birlik ve Beraberlik Ruhu; astlar ve tüm çalışanlar arasında birlik ve beraberlik ruhunun yerleşmesi, çalışanların kuruluşa bağlılığı, işletme içi uyum ve birliğin sağlanması için çalışılmasını ifade eder.

Fayol, bir işletmenin ya da girişimin amacına ulaşabilmesi için türlü çalışmalara gereksinme olduğunu ve bu çalışmaların da çeşitli insanlar veya insan grupları tarafından yerine getirilmesi gerektiğini iler sürmüştü ve işletme faaliyetlerini ana bölümler açısından inceleyerek; ticari, teknik, finansal, güvenlik, muhasebe ve yönetsel faaliyetler biçiminde altı grupta toplamıştır. Fayol'a göre, üst kademe yöneticilerinde yönetim faaliyetlerinin önemi çok artmakta ve diğer beş işletme faaliyetinin önemi ise çok azalmaktadır. Yönetebilmenin ayrı bir yetenek ve teknik olduğunu, bu yeteneğin yönetim kademelerinde yükselebilmek için koşul olduğunu, bu yetenek için gerekli bilgilerin genellenebilir ve öğretilbilir olduğunu

kanıtlamak olanaklıdır, görüşlerinden hareketle Fayol, yöneticilerin sahip olmaları gereken nitelikleri şöylece sıralar;

- Fiziksel yetenek (sağlık, sağlamlık),
- Fikirsel yetenek (anlayabilme, öğrenebilme, karar verebilme, uyabilme),
- Moral özellikleri (enerji, doğruluk, sorumluluk üstlenme arzusu, inisiyatif, sadakat),
- Genel kültür niteliği (ilgili olduğu görev dışında kalan konulardaki bilgisi),
- Özel eğitim (teknik, ticari, finansal veya yöneticilik görevlerinde sahip olması gereken özel bilgiler),
- Deneyim (geçmişteki olayların kişiliğe olan katkıları).

Fayol daha sonra bu nitelikleri yönetim kademelerindeki görev noktalarına göre değerlendirmiştir. Bu değerlendirme sonucuna göre, örgütün en alt basamaklarında yer alan yöneticiler için gerekli olan yetenek, fiziksel yeteneklerdir. Örgütün üst basamaklarında ise, diğer niteliklere, özellikle fikirsel yeteneklere daha fazla gerek duyulacaktır.

Yönetimsel Kuramın Gelişmesi

Fayol'dan sonra, 1930'lu yıllara kadar yönetimsel kuramda önemli bir gelişme olmamıştır. 1930'lu yıllarda James Money, Luther Gulick, Lyndail F. Urwick ve R. C. Davis'in katkıları ile kuram oluşumunu tamamlamıştır.

- **James Mooney:** 1930'lu yıllarda "General Motors için iyi olan Amerika için de iyidir" diyen bu şirketin üst düzey yöneticilerinden Mooney, bir tarih profesörü olan A. Reiley ile birlikte yazdıkları eserde, ileri sürdükleri temel tezleri, örgütün etkili olabilmesi için biçimselleştirilmesi, bunun da ilkelere dayanması gerektiği noktası etrafında toplanmaktadır. Yazarlar, yönetimin temel ilkesi olarak eşgüdümü belirtmekte ve yönetimin diğer ilkelerini eşgüdüme dayandırmaktadırlar. Her ilkenin bir süreci ve sonucu olduğunu, her süre. Ve sonucunda kendi içinde alt ilke süreç ve sonuçları bulunduğunu belirten yazarlar, eşgüdüm ilkesin hiyerarşi süreciyle gerçekleşeceğini ve işlevsel sonuç ya da etki doğuracağını, başka bir ifadeyle, hiyerarşik kademesinde yer alan görevlerin belirlenmesi sonucunu ortaya çıkaracağını ileri sürerler.

- **Luther Gulick:** Gulick, işbölümünün temel ögesini ve nedenini oluşturduğunu belirtmiş ve bu ilkenin eşgüdüm zorunluluğunu ortaya çıkardığını, eşgüdümünde örgütlenme ve düşünceleri etkileme yolu ile sağlanabileceğini ileri sürmüştür.

Öte yandan Gulick, işbölümünün, çeşitli beceri ve yeteneklerden daha iyi ve daha çok yararlanmayı olası kılacağını, zaman tasarrufu sağlayacağını, uzmanlaşmanın sağladığı bir takım tasarrufların söz konusu olacağını ifade etmiştir.

- **Lyndail F. Urwick:** Klasik yönetim düşüncesindeki gelişmelerin sentezini yapmaya çalışan Urwick, yönetim ve örgütlerle ilgili sekiz ilkedен söz etmiştir.

- **R. C. Davis:** Yönetim felsefesini “yönetim sorunlarının analizinde ussal ve etkili biçimde düşünmeyi sağlayan bilgi topluluğu” biçiminde tanımlayan Davis, uygulamadaki sorunları, amaçlar, işletme ahlakı, yürütmeci liderlik, işletme politikası ve işlevleri, fiziksel iş başarımı etmenleri, örgüt yapısı, moral ve işletme usu ve yöntemleri konularında görerek, bu sorunlar arasındaki ilişkileri işletme planı olarak nitelendirdiği bir kavramsal modelde birleştirmeye çaba harcamıştır.

Yönetim işlevlerinin evrenselliğini de savunan Davis, işlevleri planlama, örgütlenme ve kontrol olarak üçe ayırmış ve bu işlevleri “organik yönetim işlevleri” olarak nitelendirmiştir.

c) Bürokrasi Modeli

Klasik yönetim düşünce sistemini oluşturan yaklaşımlardan sonuncusu bürokrasi modeli olmuştur.

1864-1920 yılları arasında yaşamış olan Alman toplum bilimcisi Karl Emil Maximilian Weber, “Protestan ahlakı ve kapitalizmin esprisi” adlı eseriyle toplum bilim, ekonomi ve tarih gibi çeşitli disiplinlere ilgi duymuş, bürokrasi üzerinde yapmış olduğu incelemelerle örgüt ve yönetime büyük katkılar sağlamıştır.

Bürokrasi sözcüğü 18. yüzyıldan bu yana kullanılmakla beraber, devlet yönetimi ve örgütlenme biçimi olarak ilk çağlardan beri mevcuttur. Ancak, özellikle 18. yüzyılın ikinci yarısından sonra ortaya çıkan endüstriyel devrim ile birlikte, küçük üretim birimlerinin fabrikasyon üretim sistemini benimsemeleri, büyük işletmelerin oluşmasına neden olmuştur. Kuruluşların büyümesi sonucu, eski örgüt yapıları yetersiz kalmaya başlamış ve ekonomik amaçlı kuruluşlarda da bürokrasileşme eğilimi ortaya çıkmıştır. Sonraları sendika, siyasi partiler gibi kuruluşların da aynı sürece girdikleri görülmüştür.

Weber, bürokrasilerde ussal – yasal yetki tiplerinin bulunduğunu söyleyerek, ideal yetki ve toplum düzeni olarak ortaya attığı akılcı kural ve kaidelere dayanan meşru düzenin yönetim biçimi olarak bürokrasi modelinin temellerini açıklığa kavuşturmaya çalışmıştır.

Bu modelde, örgütlerin belirlilik koşulları altında çalıştığı yöneticilerin de bütün değişkenler kontrol altında tutabildikleri varsayılmaktadır. Durum böyle olunca, yönetim için

önemli olan tek şey, işletmenin teknik alt düzeyinde girdilerin çıktılarına dönüşme sürecinin en ekonomik biçimde yürütülmesi söz konusu olmaktadır.

Klasik firma kuramının önemli derece etkisi altında kalan klasik yaklaşımı veya klasik örgüt kuramını oluşturan üç yaklaşım ya da model, “açıklayıcı ve betimleyici” olmaktan çok, genellikle, “kural ve norm koyucu ve zorlayıcı” nitelik taşımaktadır. diğ er bir deyiş le, olanı değil olması gerekeni belirtmektedir. Bilimsel yönetim, deneysel ve analitik metodolojiye dayalı olarak geliştirilmiş “mikro” nitelikli bir modeldir. Yönet sel kuram ise, kiş isel deneyim ve gözlemlere, tümevarım mantığına daya olarak oluşturulmuş “makro” nitelikli bir yaklaşımdır. Bürokrasi de tümdengelim mantığına ve bir dizi aksiyonlara dayanan aksiyomatik ya da analitik bir kuram olup, “makro” niteliklidir. Her üç yaklaşım da örgüte yöneliktir.

3. Neo-Klasik / Davranışsal Yönetim Düşüncesi

1930'lara kadar, klasik yönetim ve örgüt kuramı örgütsel yapıya ve onun işleyişine yol gösteren tek kuram olarak süregelmiştir. Ancak bir yandan 1929 Dünya Ekonomik Krizi'nin etkisiyle, diğ er yandan da işletmelerle ilgili çeşitli örgütsel sorunların artması sonucu, klasik kuramın eksiklikleri hissedilmeye başlanmıştır. Bu nedenle klasik kuramın en yüksek düzeye ulaştığı 1930 yıllarında, yönetim düşünce sisteminde, insan ilişkileri adı altında yeni bir yaklaşım oluşmaya başlamıştır.

Yeni bir yönetim felsefesini temsil eden, yönetim ve örgüt olgusuna farklı açıdan bakan insan ilişkileri yaklaşımı hızla gelişerek, Hawthorne araştırmalarının sonuçlarının açıklanmasıyla birlikte, örgütleri incelemede yepyeni bir akım başlamasına neden olmuştur.

Söz konusu akım, başlangıçta, “Beşeri İlişkiler Yaklaşımı” (Human Relations Approach) olarak, daha sonra “Beşeri Kaynakların Yönetimi” (Human Resource Management) ve günümüzde de “Örgütlerde Davranış” (Organizational Behavior) olarak devam eden ve temelde çalışanların davranışını esas alan davranışsal bir akımdır.

Bu nedenle yaklaşım, güdüleme, insan davranışı, algı ve tutumlar, grup davranışları, grupların oluşumu, liderlik, iletişim, biçimsel olmayan örgüt, örgütlerde değişim v.b. konular üzerinde durmuştur. Neoklasik kuramın önemli bir bölümünü oluşturan insan ilişkileri yaklaşımı sonraları makro konu ve sorunlara eğilerek olgunlaşmış örgütsel davranışa dönüşmüş, örgütsel davranış da modern (çağdaş) yönetim düşüncesinin önemli bir bölümünü oluşturmuştur.

a) İnsan İlişkileri Yaklaşımı

İnsan ilişkileri yaklaşımı, kapsamı ve önemi itibarıyla ele alınacak olursa, yaklaşımın psikolojiden, sosyolojiden ve sosyal psikolojiden alınan varsayımlara dayandığı görülür.

Psikolojiden alınan varsayımlar;

- İnsanlar türlü biçimlerde güdülenir ve harekete geçirilirler.
- İnsanlar her zaman ussal davranmazlar.
- İnsanlar birbirlerine bağılıdır. Bu nedenle bireysel davranışların çoğu zaman işyerindeki sosyal koşullarla açıklanması gerekir.
- Yöneticiler, insan ilişkileri konusunda iyi bir uygulamacı olabilecek biçimde eğitilebilirler.

Sosyolojiden alınan varsayımlar;

- İşyerindeki mevcut sosyal ortam, sadece yönetim tarafından değil, grup üyeleri tarafından da etkilenir. Grup üyeleri de aynı zamanda işyerindeki sosyal ortamın etkisi altında kalırlar.
- İşyerindeki klik ve biçimsel olmayan örgütlerin varlığı bir gerçektir. Biçimsel olmayan örgüt ve klikleşmeler, biçimsel örgütü etkiler ve aynı zamanda da biçimsel örgütten etkilenirler.
- İşin gerektirmiş olduğu roller, işin yapısında mevcut olan kişisel ve sosyal işlevleri nedeniyle iş tanımlarında belirlenmiş olandan çok daha karmaşıktır. Bu hususlar da iş analizinde dikkate alınmazlar.
- Örgüt, gerçekçi olarak, birbirini karşılıklı olarak etkileyen parçalardan, kısımlardan oluşan sosyal bir sistem olarak tasarlanmalıdır.

Sosyal psikolojiden alınan varsayımlar;

- İnsanların kendi amaçlarına, örgüt amaları açısından bakmaya her zaman istekli ve arzulu olmamalarında, insanları bu konuda etkilemek gerekmektedir.
- Örgütün iletişim kanalları, örgütün ussal ve ekonomik bir biçimde işleyişini sağlayan bilgileri taşıdığı gibi, çalışanların his ve duygularını da nakleder.
- Kararlara katılma mekanizması, moral ve verimlilik üzerinde olumlu etkiler yaratır.
- Sağlam teknik kararlar ve işbirliği için takım halinde çalışma gerekli olmaktadır.

Yaklaşımın dayandığı örgüt modeli, klasik yönetim düşüncesinin ussal ya da amaç modelinden farklıdır. İnsan ilişkileri yaklaşımı sosyal sistem modeline dayanmakta ve örgütü sosyal sistem olarak görmektedir. Yaklaşımın dayandığı sosyal sistem modeli çeşitli yönlerini

kapsaması bakımından, klasik düşüncenin ussal ya da ama. modeline kıyasla, gerçek durumu daha iyi temsil etmektedir.

İnsan ilişkileri yaklaşımca benimsenmiş olan sosyal sistemin, yani tüm örgütün;

- ekonomik mal veya hizmet üretmek,
- üyelerine tatminler sağlamak,

biçiminde yorumlanabilen iki temel işlevi bulunmaktadır.

b) Neoklasik / Davranışsal Yaklaşımla İlgili Olarak Geliştirilen Bazı Modeller

Neoklasik akımla birlikte örgütlerde insan ögesi üzerine artan ilgi sonucu, bu ögenin nasıl davrandığı, neden o biçimde davrandığı, kişilerin neden farklı biçimlerde güdülendikleri, grupların özellikleri, liderlerin nasıl davrandıkları v.b. konularda çeşitli modeller geliştirilmiştir.

a. X ve Y Yaklaşımı

Douglas Mc Gregor 1957 yılında yayınlanan “Organizasyonların Beşeri Yönü” adlı kitabında, örgüt içinde yöneticilerin davranışlarının, diğer insanları algılama biçimi ve görüş şekline bağlı olduğunu savunmaktadır. Bu açıdan yöneticilerden bir kısmı X yaklaşımını diğer bir kısmı Y yaklaşımı adı altında toplanabilecek özelliklere sahiptir. Mc Gregor tarafından ortaya atılan X yaklaşımı, klasik örgüt görüşünü özetlemekte, buna karşıt olarak da Y yaklaşımı önerilmektedir.

X yaklaşımının özelliğini taşıyan yöneticilerin insan davranışları konusundaki varsayımları şöyledir:

- Ortalama bir insan çalışmayı sevmez, mümkün olduğunca işten kaçır.
- Bireyler sorumluluk almaktan kaçındıkları için, örgüt amaçları doğrultusunda çaba göstermelerini sağlamak amacıyla onları denetlemek ve ceza ile tehdit etmek gerekir.
- Ekonomik güdülere daha çok ilgi gösterirler.
- Bireyler yönetmekten çok yönetilme eğilimindedirler.

Y yaklaşımının temel varsayımları da şöyle özetlenebilir;

- Bireyler için işte fiziksel ve zihinsel çaba harcamak oyun oynamak veya dinlenmek kadar doğaldır.
- Bireyler sorumluluktan kaçmaz, tersine kişilik ve saygınlık kazanmak amacıyla sorumluluk peşinde koşar. Bireylerin yeteneklerinden tam anlamıyla yararlanması için onların yaratıcılık gücüne fırsat verilmelidir.

- Bireylerin kendi kendini denetimine fırsat vererek örgütün amaçlarına ulaşması kolaylaşır.
- Modern endüstri hayatında insanın zihinsel potansiyelinden sınırlı ölçüde yararlanılmaktadır.

Mc Gregor'un X ve Y yaklaşımları liderlerin davranışlarını açıklamakta kullanılabilir. X yaklaşımını benimseyen yöneticiler otoriter ve müdahaleci bir özelliğe sahipken, Y yaklaşımını benimseyen yöneticiler demokratik ve katılımcı bir davranış gösterirler.

b. Merkezci Olmayan Yönetim ve Karar Alma Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre, örgütlerin etkinliğinin arması için üst yönetim kademeleri alt kademelere daha fazla karar alma yetkisi tanıma eğilimi içindedir. Örgütlerde karar alma, bireylerin yetki ve sorumluluk derecesine bağlı olarak üst kademelerden, alt kademelere inildikçe farklılık gösterir. Bu farklılık merkezci olmayan örgüt yapısına göre değişmektedir. Ancak gene bir deyişle, üst yönetim kararları stratejik, orta yönetim kararları taktik, alt yönetim kararları küçük kararlar olarak adlandırılabilir.

Karar alma yaklaşımı konusunda çeşitli görüşler öne süren Herbert A. Simon, karar alma sürecini üç temel aşamada incelemektedir. Bunlar;

- karar verme fırsatını bulmak,
- karar için gerekli olan problemin formüle edilmesi, davranışların geliştirilip değerlendirilmesi,
- davranış biçimleri arasında seçim yapmaktır.

Bu süreç içinde;

- amaçlar açık ve kesin olarak belirtilir,
- amaçları gerçekleştirecek seçenekler belirlenir,
- seçenekler arasında bir karşılaştırma yapılır ve her seçeneğin üstün ve sakıncalı yönleri değerlendirilir.
- seçenekler arasında üstünlüğü en çok görülenin seçimi yapılır ve böylece bir karara varılmış olunur.

Karar alma yaklaşımı üretime ilişkin kararlar ve katılmaya ilişkin kararlar olarak iki bölümde incelenmiştir. Üretim kararı, örgütün istek ve amaçları ile bireyin tutumu arasındaki ilişki ve etki derecesinin belirtisidir. Başka bir deyişle birey teşvik edildiği ölçüde üretim çabalarına katılacaktır. Örgüte katılmasıyla ilgili karar, bireyin eylemini kolaylaştıran bir fonksiyondur. Karar alma, örgüt yapısına, görevin cinsine, bireyin beklentilerine göre farklılıklar gösterir. Bütün bunlara rağmen bireyi yetenekleri ölçüsünde örgütle ilgili kararlara katmak ve böylece bireyin motivasyonunu örgütteki etkinliğini artırmak asıl amaç olmaktadır.

c. Örgütsel Davranış Yaklaşımı

İlk kez neoklasikler tarafından ortaya atılan örgütsel davranış yaklaşımı çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Bu araştırmaların öncülüğünü yapan Chester I. Barnard'ın fikir ve görüşleri insan ilişkileri yaklaşımını aşır 1970'lerde olgunlaşan sistem yaklaşımına kadar uzanmıştır.

Barnard bir organizasyonun işletmenin amaçlarına ulaşması için katkıda bulunmaya istekli ve diğer kişilerle iletişim kurma becerisine sahip kişilerin mevcut olması durumunda ortaya çıkabileceğini belirtmektedir. Bir organizasyonun unsurlarının;

- 1- İletişim,
- 2- Hizmet etme arzusu,
- 3- Genel bir amacın varlığı,

olduğunu ifade etmektedir. Herhangi bir organizasyonun varlığını korumaya devam etmesi için uzun dönemde hem etkin hem de etkili faaliyette bulunmasının gerektiğini vurgulamaktadır.

Barnard örgütün ortaya çıkmasında ortak amaç, işbirliği arzusu ve haberleşmeyi gerekli görmekte, ortaya çıkan bu örgütün yaşaması ve gelişmesi için de etkinlik ve verimlilik şartlarını eklemektedir.

R. Likert'in sistem 1 ve sistem 4 modeli, Mc Gregor'un X ve Y yaklaşımlarına benzemektedir. Sistem 1'de bireylere güvensizlik ve onları korkutarak baskı altına alma ve cezalandırma yoluna başvurulur. Sistem4 modelinde ise astlara güven duyulmakta, amaçların belirlenmesi ve ulaşılan sonucun değerlendirilmesinde onlara kararlara katılma imkanı tanınmaktadır.

d. Chris Argyris'in Olgun ve Olgun Olmayan Kişi Yaklaşımı

C. Argyris, bireyle örgüt arasındaki psikolojik sorunları göstermeye yönelik çalışmalar yapmıştır. Konuya daha çok kişilik ve kişiliğin gelişmesi açısından bakmaktadır. C. Argyris'e göre bireyler geliştikçe olgun olmayan bir insan özelliğinden olgun insan özelliklerine doğru değışirler. Bu iki durumun başlıca özellikleri şunlardır;

Olgun Olmayanın Özellikler

- Pasif
- Bağımlılık
- Sınırlı davranış gösterme
- Yüzeysel ilgi
- Kısa dönem bakış açısı

Olgun Olanın Özellikleri

- Aktif
- Bağımsızlık
- Değişir davranış gösterme
- Derin ilgi
- Uzun dönem bakış açısı

- Astlık durumu
- Üstlük durumu
- Kendi duyarlılığından yoksunluk
- Kendine duyarlı olma

Kişiler bu iki uç arasında herhangi bir yerde bulunabilir. Argyris kişinin çocukluk çağında pasif ve bağımlı olduğu, fakat büyüyüp geliştikçe aktif ve bağımsız duruma geçtiğini söylemektedir. Yetişkin kişi bürokratik örgüte girdiğinde kendisinden pasif ve bağılı olması istenmektedir. Argyris bu durumu anormal diye nitelendirmektedir. Çalışma hayatında gördüğümüz bir takım görevler, işi yavaşlatma, kazalar ve çatışmalar bir bakıma bürokrasinin bu anormal koşullarını protestoya yönelmiş yetişkin davranışları olarak nitelendirmektedir.

4. Modern (Çağdaş) Yönetim Düşüncesi

Özellikle neoklasik / davranışsal yaklaşımın doğuş ve gelişme yıllarında insan ögesinin esas alınması, bu öğede görülen tutum ve davranışlar, bu yaklaşımın da dikkatli bir biçimde incelenmesi ve değişik bir örgüt kuramının ya da yaklaşımının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Modern örgüt kuramı ya da modern yönetim düşünce sistemi olarak adlandırılan bu yaklaşım, davranış kuramları, rol yaklaşımı, füzyon (birleşme) yaklaşımı, güdüleme yaklaşımı, karar verme, yöneylem araştırması, matematik araçları, bilgisayara giriş ve sibernetiğin yanı sıra modern yönetim kuramlarının en önemlileri olarak nitelendirilen “Sistem Yaklaşımı” ve “Durumsallık Yaklaşımı”ndan oluşmaktadır. Bu iki yaklaşım, hem klasik hem de neoklasik kuramın ileri sürdüğü fikir ve görüşleri, varsayımları, yeni ve değişik bir çerçeve içinde inceleme konusu yapmaktadır.

a) Sistem Yaklaşımı

Sistem düşünürler tarafından “birbirine bağımlı olan iki veya daha çok parça veya alt sistemlerden oluşan, çalışma özellikleri itibariyle belirli sınırı olan ve diğer sistemlerden ayırt edilen parçaların veya alt sistemlerin dış çevre ile ilişkisi olan, örgütlenmiş ve bölünmez bir bütün” biçiminde tanımlanmaktadır.

Kenneth Boulding, yeryüzündeki sistemleri basitten karmaşığa doğru belirli bir hiyerarşi içinde şöyle sınıflandırmıştır;

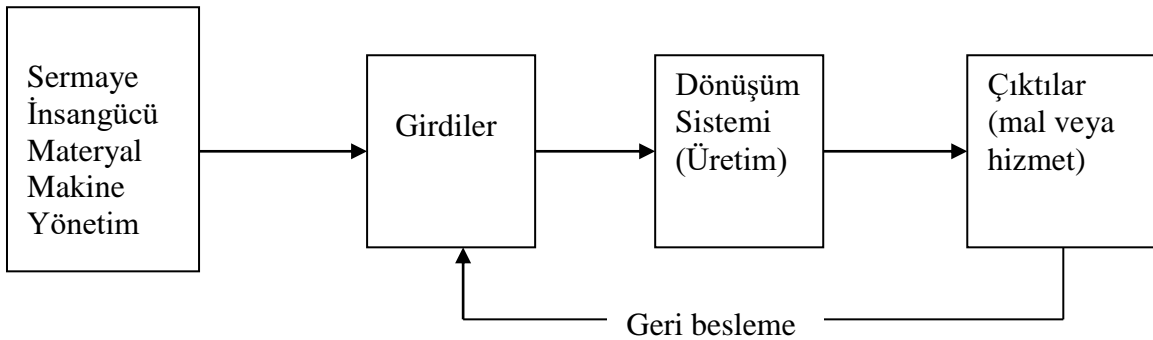
- 1) Statik yapı düzeyindeki sistemler (masa, sandalye, binalar)
- 2) Bazı belirli hareketlere sahip basit dinamik sistem düzeyi (güneş sistemi, yıldız sistemleri, saatin çalışması gibi)
- 3) Kontrol mekanizmalı sistem veya sibernetik sistemi (termostat, makineli tüfek gibi kendi kendini otomatik olarak ayarlayabilen sistemler)
- 4) Kendi kendini koruyucu ve çevre ile etkileşimi olan açık sistemler (canlı hücreler)

- 5) Jenetik – toplumsal düzey sistemi (çevreyle etkileşim halinde ancak hareketsiz, bitkiler)
- 6) Hayvan sistemi
- 7) İnsan sistemi
- 8) İnsan örgütü sistemleri veya sosyal sistemler (aile, ordu, millet, devlet, okul, arkadaş grubu v.b.)
- 9) Fiziksel ötesi sistemler (bunlar kaçınılmaz bilinmeyenler, nedeni tam olarak açıklanamayan olaylardır)

Sistem fikrini yönetime ilk sunan işinin Elton Mayo olduğu ileri sürülmektedir. Daha sonra Chester Barnard, sistem yaklaşımını kullanan ilk yönetim düşünürü olarak, biçimsel örgütlerle doğal sistemi birleştirmeye çalışmıştır.

Sistem kuramına göre örgütler, Şekil 2.2. de görüldüğü gibi çevreden belirli girdiler alan, bunları belirli bir dönüşüm (üretim) sürecinden geçirerek çevreye çıktılar (mal veya hizmet) sunan ve kendi içinde birbirleriyle ilişkili alt-sistemler ve işlevlerden oluşan toplumsal sistemlerdir.

Şekil .2. Açık sistem olarak örgütler



Yönetimde sistem yaklaşımı denildiği zaman, yönetim olaylarını ve bu olayların gerçekleştirdiği birimleri, birbirleri ile ilişkili bir biçimde ele alan yaklaşım anlaşılmaktadır. Baka bir anlatımla sistem yaklaşımı, örgütü; çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele alır. Örneğin; örgüt sistemini oluşturan parçalar olarak, insan ögesi, makineler, maddi kaynaklar, görevler, biçimsel yetki ilişkileri ve küçük biçimsel olmayan gruplar sayılabilir.

Yönetimde sistem yaklaşımını kullanmanın nedeni; gerek klasik gerekse neoklasik yaklaşımların benimsemiş oldukları örgütün çevreyle ilişkide bulunmayan kapalı sistem anlayışından ve klasik kuramın katılığı ve kapalılığından kurtulmaktır. Ayrıca bu yaklaşım,

neoklasik kuramın ortaya koyduğu bulguları daha etkin biçimde uygulamaya koymaya olanak tanımıştır.

Sistem yaklaşımı veya sistem kuramı tek başına yeni bir disiplin olmaktan çok, belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir düşünce biçimi, bir yöntem, bir yaklaşım olarak, yönetim düşünce ve uygulamasına şu yenilikleri getirmiştir;

- Örgütleri, çevreleri ile ilişkili bir açık sistem olarak ele almıştır.
- Sistemi oluşturan parçaların arasındaki karşılıklı ilişki ve karşılıklı bağıllığını vurgulamıştır.
- Örgütü etkileyen değişkenleri ve parametreleri bir arada görmeyi sağlamıştır.

b) Durumsallık Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı 1970 yılından itibaren yapılan bir dizi araştırmalarla yerini durumsallık veya koşulsallık yaklaşımı adı verilen bir kurama terk etmiştir. Bu kuram ya da yaklaşım “durumsallık yaklaşımı”dır. Özellikle 1965 ve 1970’lerden sonra büyük bir etki yaratan bu yaklaşım, örgütler konusunda ortaya atılmış olan en son yaklaşım olup, sistem yaklaşımı gibi şimdiye değin ortaya atılmış bilgileri bütünleştirme ve kuram ile uygulama arasında bağ kurma gibi özelliğe de sahiptir.

Durumsallık yaklaşımı örgüt yapısını, çeşitli içsel ve dışsal koşullar arasındaki ilişkilere göre biçim alan bir yapı olarak görmektedir. Bu yaklaşıma göre, her zaman her yerde geçerli en iyi bir örgüt yapısından söz edilemez ve örgütlerle ilgili her şey koşullara bağlıdır. En iyi, durumdan duruma değişiklik gösterecektir. Örneğin; belirli durum ve koşullarda klasik yaklaşımın öngördüğü örgüt yapısı veya otokratik liderlik biçimi uygun olurken, başka durum ve koşullarda da bunların tam aksi demokratik liderlik biçimi uygun olabilir.

Durumsallık yaklaşımı da örgütün bir sistem olarak ele alır ve değişik durum ve koşullarda başarılı olmanın anahtarını, değişik kavram, teknik ve davranışlarda arar.

Durumsallık yaklaşımının sistem yaklaşımına getirdiği katkı, büyük ölçüde araştırma sonuçlarına dayanmasında yatmaktadır. Bu nedenledir ki, 1970’lerden sonra uygulamada karşılaşılan güçlükler ve somut olarak var olan güç ve baskılardan hareket eden durumsallık kavramı gelişmeye başlamıştır. Durumsallık yaklaşımıyla örgütlerin karşılaştıkları sorunlara sadece klasik yaklaşımların katı kuralları ve varsayımları ile ya da sistem yaklaşımlarının genel ve soyut ilkeleri ile çözüm arama faaliyetlerinden vazgeçildiği görülmektedir. İşletme ayrıntılı bir biçimde yapılan araştırmalar ile çözüm aramıştır, araştırma bulguları olanak tanıyorsa, genelleme yapma yoluna gidilmiştir.

Durumsallık Yaklaşımı ile İlgili Araştırmalar

Durumsallık yaklaşımıyla teknoloji – örgüt yapısı, örgüt – çevre ilişkileri ve liderlik konusunda bazı araştırmalar yapılmıştır.

a. Teknoloji – Örgüt Yapısı Araştırmaları

Woodward Araştırması: Durumsallık konusunda ilk araştırma, 1965 yılında Woodward tarafından yapılmıştır. Bu araştırmada, kullanılan teknoloji ile örgüt ilişkileri incelenmiş ve örgüt yapılarının, teknolojiye göre değişik biçimlerde olabileceği saptanmıştır.

Aston Grubu Araştırması: Durumsallık yaklaşımıyla teknoloji – örgüt arasındaki ilişkileri inceleyen bu araştırmada, örgüt yapıları ile ilgili olarak üç ana değişken üzerinde durulmuştur. Bu değişkenler; faaliyetlerin yapılandırılması, otorite yoğunlaşması ve iş akışının kontrolüdür.

Faaliyetlerin yapılandırılması; personelin davranış ve yapacağı işlerin önceden belirlenmesi, formel ve yazılı iş yapma yöntem ve rutinin geliştirilmesi, iş bölümü, yönetim kademeleri gibi öğeleri kapsamaktadır. **Otorite yoğunlaşması** ise, örgütte karar verme yetkisinin nasıl ve hangi kademelerde kullanıldığı ile ilgili bir değişkendir. **İş akışının kontrolü** de, iş akışının çeşitli kişisel olmayan yöntem ve usullerle bağlandığı, yoksa bu kontrolün emir – komuta personelinin kararlarına mı bırakıldığı ile ilgilidir.

Tavistock Enstitüsünün İngiliz Kömür Madeni Çalışması: Bu çalışmada araştırmacılar, 2. Dünya Savaşından sonra İngiltere’de kömür madenlerinden kömür çıkarma işlemlerinde yapılan teknolojik değişmelerin, örgüt yapısı ve işleyişi üzerindeki etkilerini saptamaya çalışmışlardır. Kullanılan teknoloji ile örgütün çeşitli yönleri arasındaki ilişkileri kapsayan “sosyo-teknik sistem” olarak ele alınmış olan örgütler, bu çalışmanın ana konusu olmuştur.

b. Çevre – Örgüt Yapısı Araştırmaları

Burns ve Stalker Araştırması: Psikolog ve sosyolog Burns ve Stalker, yönetici ve büro personeline mülakatlar uygulayarak, makine ve elektronik endüstrisinde faaliyette bulunan 20 işletme üzerinde araştırma yapmışlardır. Bu araştırmada örgüt – çevre ilişkileri üzerinde durulmuştur. Teknolojik değişiklikler ve Pazar değişiklikleri işletmelerin yönetiminde ne gibi etkiler oluşturmaktadır ya da başka bir ifadeyle işletmelerin örgüt yapıları ve yönetim uygulamaları dış çevre koşulları tarafından nasıl etkilenmektedir, konusu araştırılmıştır.

Farklı çevresel koşullara sahip olan bu işletmelerden sağlanan bilgiler ışığında yönetim sistemleri, iki temel grupta toplanmıştır. Bunlardan biri “mekanik yönetim sistemi” diğeri de “organik yönetim sistemi” dir. Mekanistik yönetim sistemi, klasik yönetim

sisteminin ilkelerinin özelliklerine uygun, dengeli koşullar altında çalışan işletmeler için söz konusudur. Organik sistem ise değişen koşullara uygun olan sistemlerdir.

5. Post-Modern Yönetim Düşüncesi

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında sanayi ve ticarete yeni bir döneme girildi. Bu dönemin tipik özelliklerinden birini “globalleşme” kavramı oluşturmaktadır.

Korumacılığın önemli ölçüde kaldırılması ve gümrük oranlarının aşağı çekilmesi, yabancı sermayeye karşı geniş olanaklar tanınması ve diğer pek çok gelişme, güçlü ve dinamik kuruluşların ulusal sınırların ötesine ulaşmalarına fırsat vermiştir. Bu yönüyle bakıldığında globalleşme, geniş bir ekonomik yayılım anlamına gelmektedir.

Globalleşmenin en belirgin sonuçlarından birini, rekabetin giderek sertleşmesi oluşturmaktadır. Artık dünyanın çeşitli ülkelerinde faaliyet gösteren örgütler açısından kolaycılık yerini, yoğun mücadeleye terk etmiştir.