

## BÖLÜM 9

# KLASİK VE NEOKLASİK YÖNETİM YALAŞIMLARININ GENEL BİR DEĞERLENDİRİLMESİ

Umut DAĞISTAN<sup>1</sup>

### GİRİŞ

Bilimsel disiplinleri tarihsel gelişimleri içinde incelemek, onların yaşadığı gelişmeyi, hangi aşamalardan geçtiklerini ve bugün nerede olduklarını görmek bakımından son derece değerlidir. Yönetim ve örgüt bilimi diğer bilim disiplinleri göz önüne alındığında görece yeni disiplinlerdir. Toplumsal, siyasal ve iktisadi dönüşüm yönetim biliminin ayrı bir disiplin olarak kurumsallaşmasındaki en önemli etkidir. Buradaki esas kırılma noktasının, Sanayi Devrimi'nin yarattığı iktisadi genişleme ve üretim araçlarındaki değişim olduğu kabul edilmektedir. Sanayi Devrimi'yle birlikte küçük atölye tipi üretim biçiminden, dağınık üretim birimlerini bir çatı altında toplayan fabrika sistemine geçilmiştir. Bu iktisadi anlamda çok köklü bir dönüşümdür.

Feodal düzenin iktisadi yapısından bir çıkış sağlayan Sanayi Devrimi teknik buluşların yardımıyla üretim artışına neden olmuştur. Ancak artan üretimin arz fazlası yaratması, yeterli talebin olmaması sorunu yeni sistemin ilk açmazlarından biridir. Artan fabrikalaşma rekabeti artırmış, sermaye maliyetlerini yükseltmiştir. Örgütler dikey ve yatay bütünleşmelerle bu sorunu aşmaya çalışmışlar, ancak yapısal büyüme özellikle yönetim noktasında daha farklı sorunları doğurmuştur. Girişimcinin tek başına kontrol edemeyeceği büyüklükteki üretimin ve yapıların ortaya çıkması, bir noktada yeni bir çalışan sınıfını da doğurmuştur. Girişimci ve yönetici sınıfının birbirinden ayrılması gerekmiştir. Yönetimin salt sezgilerle değil, birtakım ilke ve prensipler üstüne oturması gerektiği düşüncesi hâkim olmuştur.

Yönetim düşüncesinin tarihsel gelişimine bakıldığında, klasik yönetim anlayışının idari yapıyı, neoklasik yaklaşımın ise insan psikolojisini temel aldığı görülmektedir.

---

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Akdeniz Üniversitesi, udagistan@akdeniz.edu.tr

## KLASİK YÖNETİM YAKLAŞIMI

Klasik yönetim yaklaşımının temelinde iş yaşamındaki verimliliği artırmak vardır. Bilimsel yaklaşımla ve birtakım ilkeler bütünlüğüyle örgütler için en doğru yönetim biçiminin bulunması ana hedeftir. Frederick Winslow Taylor'un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Henri Fayol'un Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Max Weber'in Bürokrasi Yaklaşımından oluşan klasik yönetim yaklaşımı yönetim çalışmalarının temelini oluşturmuştur.

**Tablo 1. Klasik Yönetim Yaklaşımları**

Frederick W. Taylor (1856-1915)	Bilimsel Yönetim Yaklaşımı
Henri Fayol (1841-1925)	Yönetim Süreci Yaklaşımı
Max Weber (1864-1920)	Bürokrasi Yaklaşımı

## BİLİMSEL YÖNETİM YAKLAŞIMI

Bilimsel yönetim yaklaşımını geliştiren kişi Frederick Taylor'dır (2018) ve bu yaklaşım çoğunlukla onun adıyla (Taylorizm) anılmaktadır. Frederick Winslow Taylor (1856-1915), yönetim alanında yapılan tarihsel incelemede alanın öncüleri arasında ilk sırada yer almaktadır (Wren & Hay, 1977). Birçok araştırmacı bugünden geriye bakarak, Taylor'ın fikirlerinin, demokratik işyerlerinin ortaya çıkmasında geciktirici bir faktör olduğunu ileri sürmektedir. Yine başka yazarlara göreyse, Taylor'ın amacı verimliliği artırmak yanında işçilere kendi kimlikliklerini kazandırma yolunda öncülük etmektir (Fry, 1976; Locke, 1982).

Taylor'un içinde bulunduğu dönemde verimlilik ve israftan kaçınma gibi unsurlar gündelik hayatın önemli temalarındandır. Teknolojik ilerleme kapitalist büyümenin ve gelişmenin ana ayağını oluşturmaktadır. Bilimsel yönetimin ilkelerinin krizleri alt etmede en önemli unsur olduğuna inanılmaktadır (Ross, 1995). Döneminin ekonomik ve sosyal gelişmeleri ışığında geliştirilen bilimsel yönetimin temel düşüncesi, bilimsel yöntemi her iş alanına uygulayıp verimliliği arttırmaktır. Burada bilimsel yönetim hem çalışan hem de işveren açısından değerlendirilmiştir. Taylor çalışan için motivasyon kavramının değerine ve işveren açısından bilimsel yönetimin faydalarına özel vurgu yapmıştır. Çalışanın motive edilebilmesi için dolgun ücret ve prim önemli unsurdur, öte yandan işverenin bilimsel ilkeler doğrultusunda organize olması ise daha hızlı ve etkili bir performans elde edilmesine yol açacaktır. Taylor'ın ilkeleri teknik bilginin çok ilerisinde bir etkileme alanına sahip olmuş, erdemi verimlilik olarak tanımlayıp modern

endüstriyel bakışı değiştirmiş, uzman çalışanların üretimdeki değerinin önemini vurgulamıştır (Merkle, 1980: 62). Taylor'ın bilimsel yaklaşımına duyulan güven döneminde o kadar büyüktür ki, sadece ekonomik hayatın değil, genel olarak tüm sosyal yaşamın olumlu yönde değişeceği düşünülmüştür (Rosenbloom, 1983). Yaklaşımın getirdiği en büyük yenilik bir kurtarıcı beklentisinden, sistematik bilimsel yöntemin benimsenmesinin verimlilik önündeki engelleri kaldıracağı yönündedir. Taylor'ın (2018) yaklaşımının temel ilkeleri şöyle özetlenebilir:

1. Eski yöntemleri bir kenara bırakıp her bir görev için en iyi yolu bulmak.
2. Çalışanı bilimsel yöntemle seçmek ve motivasyon için ücret dışında çalışana primler vermek.
3. İşin başına tecrübeli ustabaşları getirip, ihtiyaç görülmesi halinde bilimsel yöntemlere uymayan davranışların cezalandırılması yoluna gitmek.
4. Uzmanlaşma için işlerin bölümlere ayrılmasını sağlayıp zamanı verimli bir şekilde kullanmak.
5. Yetki ve sorumluluğun merkezde toplamasını sağlamak.
6. Hiyerarşik bir yapı oluşturmak

Bilimsel yönetim yaklaşımı ve Taylor'un görüşleri ve uygulamaları ilerleyen dönemlerde kayda değer eleştiriler almıştır. Buradaki en önemli eleştiri çalışanların sorunlarına daha çok teknik bir gözle yaklaşıldığı yönündedir. Bu nedenle bilimsel yönetim yaklaşımının rutin ve işlerin etkin bir şekilde örgütlenmesi ve yürütülmesi dışında kapsayıcı bir çerçeve çizemediği yönünde yaygın bir kanı oluşmuştur. Taylor örgütlerin sadece teknik yönüyle ilgilenmiştir (Eren, 1993: 13-14).

## **YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI**

Taylor'un geliştirdiği bilimsel yönetim yaklaşımı işçi düzeyindeki üretim sorunlarına odaklanıp teknik ve ekonomik verimliliği artırma yoluna giderken, yönetim süreci yaklaşımı ise yönetim ilkelerinin daha makro bir perspektifle uygulanması gerektiğini ileri sürmüştür. Bu yaklaşıma en önemli katkıyı Henri Fayol yapmıştır (1841-1925). Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımının etkileri Amerika'da sürerken, Henry Fayol'un "Yönetim Süreçleri Yaklaşımı" alana, özellikle yönetim ilişkilerine farklı bir bakış açısı getirmiştir. Fayol (2018) "Genel ve Endüstriyel Yönetim" adlı 1916'da Fransa'da yayımladığı kitabında yönetsel davranış için belli başlı ilke ve kurallar belirlemiştir. Bugün yönetim yaklaşımı hem eğitim kurumlarında hem de birçok kaynakta maddi kaynakları ve insanları kullanma sanatı olarak tanımlanmaktadır (Poudyal, 2013; Ferdous, 2016).

Fayol (2018) yönetim alanında etkileri halen görülebilen eserinde ilk bölümde yöneticilik eğitiminin önemi üzerinde durmuş ve yönetimin geniş çaplı bir tanımını yapmıştır. İkinci bölümde ise yönetimin ilke ve unsurlarını belirlemiştir. Fayol yönetimi beş temel bölüme ayırmıştır



Şekil 1. Yönetimin Unsurları

Fayol (2018) insanların genel olarak çalışmaktan kaçındıklarının ve tembel olduklarının üzerinde durur. Bu nedenle ödül, ceza ve disiplin ona göre son derece önemlidir. Astlar devamlı kontrol edilmelidir. Fayol, astlara yetki ve sorumluluk verilmesini, işbölümü ve uzmanlaşmayı önemsemiş ve her türlü çalışmanın belirli bir disiplin çerçevesinde yürütülmesi gerektiğini belirtmiş ve bu konuda birtakım ilkeler belirlemiştir. Belirlediği 14 ilke bugün hala birçok yönetim çalışması ve kitabı için temel kaynak işlevi görmektedir (Fayol, 2018: 23-52).

- **İşbölümü:** İşbölümünün temel amacı verimliliği artırmaktır. Çalışanlar kendi uzmanlık alanlarına göre ayrıldıklarında üretim artacaktır.
- **Otorite:** Kumanda etme hakkı ve itaat ettirme gücüdür. Otorite ile sorumluluk beraber ele alınmalıdır. Yöneticinin otoritesi ölçüsünde sorumluluğu da vardır.
- **Disiplin-Gözetim:** Örgütlerde çalışanlar kurallara riayet etmelidir. Yöneticiler çalışma ortamının belirli bir disiplin etrafında şekillendiğini devamlı kontrol etmelidir.
- **Kumanda Birliği:** Talimatlarda çelişkiye yol açmamak için çalışanlar tek bir yöneticinin sorumluluğu altında işlerini görmelidir.
- **Yürütme Birliği:** İyi bir iş organizasyonu için aynı görevleri yapan çalışanların ortak amaçları ve hedefleri olması gerekmektedir. Koordinasyonun temeli budur.
- **Genel Çıkarların Özel Çıkarlara Tercih Edilmesi:** Bu ilkeye göre bir çalışanın ya da bir grup çalışanın çıkarları, örgütün çıkarına tercih edilmemelidir.
- **Personel Ücretleri:** Personel ücreti, çalışanın gördüğü işe karşılık elde ettiği bedeldir. Çalışanın yaptığı işin karşılığını adil bir şekilde alması son derece önemlidir.

- **Merkeziyet:** Bu ilke örgütün belirli bir düzen ve denge içinde çalışmasını sağlar. Yöneticilerin verdiği emirler doğrudan alt kademelerdeki çalışanlara gittiği bir örgütte merkeziyet mutlaklıdır.
- **Hiyerarşi:** Yapılacak işler ve görevler hiyerarşik bir şekilde örgütlenmeli yetki ve sorumluluklar açıkça ortaya konmalıdır.
- **Düzen:** Örgüt içinde her iş görenin belirli bir çalışma düzeni, hedefi ve görev tanımı olmak zorundadır.
- **Hakaniyet-Eşitlik:** Tüm çalışanlara örgüt içinde önemli ve eşit oldukları düşüncesi aşılanmalıdır. Yönetim kademesi çalışanlarına karşı adil olmalıdır.
- **Süreklilik İlkesi:** Çalışanın belirli bir süreye ihtiyacı vardır. İşe ve kurallara alışması gerekmektedir. İşte başarılı olması için devamlılık göstermesi önemlidir.
- **Teşebbüs Fikri:** Çalışanlar inisiyatif alabilmeleri ve önerilerde bulunabilmeleri için teşvik edilmesi örgütün yeni fikirlere açık olması gerekmektedir.
- **Çalışanlar Arasında Birlik:** Takım ruhu ve uyum örgütlerin başarılı olabilmeleri için son derece önemlidir. İçselleştirilmiş ortak hedefler için beraber hareket edilmelidir.

Fayol'un yönetimle ilgili düşünceleri birçok teorisyen ve uygulayıcıya ilham kaynağı olmuştur. Bugün hala yönetim konusundaki ilkeleri büyük oranda geçerliliğini devam ettirmektedir (Rodrigues, 2001; Wren & ark., 2002). Ancak bu yaklaşımın birtakım önemli eksiklikler barındırdığı yönünde değerli eleştiriler de mevcuttur. Fayol'a getirilen eleştirilerin başında çalışanların yaratıcılık unsurunu görmezden gelmesi vardır. Verimlilik ve üretim gibi kavramların ön plana çıkarılarak çalışan adeta duygusuz bir robot gibi değerlendirilmiştir (Eren, 1993: 15).

## **BÜROKRASI YAKLAŞIMI**

Klasik yönetim yaklaşımlarının geliştiği evreye son katkı Alman sosyolog Max Weber'in (1864-1920) geliştirdiği Bürokrasi Yaklaşımıdır. Bürokrasi kavramı örgütlerin işleyişlerinde her zaman için önemli bir olgu olmuştur. Bürokrasi kimi zaman olumlu bir kavram kimi zaman ise netameli bir olgu olarak değerlendirilmiştir (Florian, 2018).

Weber'in çalışmalarına bakıldığında Batı kültürünün rasyonelleşme sürecine ayrı bir önem verdiği görülmektedir. Weber, Batı Avrupa'nın geçtiği tarihsel evrelerden ve dönemin yönetim ilkelerinden hareketle bürokrasi yaklaşımını geliştirmiş, kavramsal çerçevesini Batı Avrupa'nın rasyonelleşme sürecinin üzerine inşa etmiştir (Dursun, 2012). Gündelik hayatın içinde lüzumsuz yazışmayı ifade eden

anlamın aksine bürokrasi son derece etkili bir idare şeklidir. Her şeyden önce bürokratik idarede verimli bir yapılanma için görevler açıkça bellidir, hiyerarşik bir sistem hâkimdir. Weber'in önem verdiği rasyonellik bir modernite projesidir ve karşılaşılan sorunlara çözüm için aklın ve bilimin önderliğini referans almaktadır. (Touraine, 1988). Weber'in rasyonellik yaklaşımında iki kavramın ayrı bir önemi vardır. Bu kavramlar, resmi ve gerçek rasyonelliktir. Resmi rasyonellik yaklaşımıyla kast edilen husus, amaçlara ulaşmak için mevcut koşullarda eldeki araçların akılcı bir yöntemle hesaplanması ifade edilmektedir. Gerçek rasyonellikte ise gerçekliğin teorik kısmı anlatılmaktadır, bu noktada soyut kavramlar düşünme aracıdır (Clegg, 1990).

Weber'in bürokrasi yaklaşımı, Batı dünyasında 19. Yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıkmaya başlayan yeni bir örgütsel biçimi ifade etmektedir. Modern ekonomik hayatın kökenini yasalar ve sayılar oluşturmaktadır. Weber'e göre böylesi bir ortamda ortaya çıkan bu yeni örgütsel biçimde otorite ve liderlik daha rasyonel bir çerçeveye bürünmek zorundadır. Bu nedenle Weber'in çalışmalarında güç ve otorite ilişkileri önemli başlıklardır. Ona göre egemenliğe neden olan otorite, meşruiyetine göre ayrılabilir. Buradan hareketle otorite üç ayrı başlık altında değerlendirilebilir: Geleneksel otorite, karizmatik otorite ve yasal otorite (Weber, 2011a).

**Tablo 2. Weber'in Otorite Türleri**

Geleneksel Otorite	Örf, adet ve geleneğe duyulan saygı
Karizmatik Otorite	Liderin karizmasına duyulan ilgi
Yasal Orotite	Yasalara Duyulan Güven

Weber idari yapılar ile otorite tiplerini eşleştirmiştir. Geleneksel otorite geçmişle bağı olan ve geleneğe, adetlere atfedilen saygı ve kutsallık çerçevesinde şekillenmektedir. Karizmatik otoritede ise merkezde liderin kendisi ve onun kişilik özellikleri vardır. Lidere gizemli bir güç atfedilmekte ve meşruiyet liderin karizmasından doğmaktadır. Liderin özel bir insan olduğu kabul edilmektedir. Lidere atfedilen özelliklerin gerçeğe yakınlığının hiçbir önemi yoktur, buradaki önemli husus bunun algılanma biçimidir. Yasanın objektifliğini ve ona duyulan güveni önemseyen ve meşruiyetini bu güvenden alan otorite biçimi ise yasal otoritededir (Mouzelis, 2003: 18-19). Değişimin karizmatik bir devrim sonucunda oluştuğuna vurgu yapan Weber karizmaya özel bir önem atfetmektedir (Pfaff, 2002: 8).

Weber otorite ve güç arasındaki ilişkinin tarihsel bir süreçte bürokratikleşmeye yol açacağını belirtmektedir. Weber bürokratik biçimlerin erken örneklerinin daima patrimonial bir yapıya sahip olduğunu iddia etmiştir. Burada otoritenin kay-

nağı gelenekseldir (Weber, 2011b: 325). Geleneksel otoritede gelenekler ve adetler emrettiği için kral ya da lider meşru otorite olarak kabul edilir. Burada toplumsal bir uzlaşma vardır. Gelenekselin aksine karizmatik otorite ise ekseriyetle kriz dönemlerinde görünmekte ve meşruiyetini geleneklerden değil, bizatihi kralın ya da liderin özelliklerinden almaktadır. Burada meşruiyet liderin kişisel özelliklerinden kaynaklanmakta ve bunun sonucunda kabul edilen bir otorite oluşmaktadır. Sıkıntı yönetim noktasındaki gevşekliktir, zira otoriteye yakın olanlar söz sahibi olmaktadır. Liyakat geri plandadır. Aydınlanma sonrası yaşanan bilimsel devrimlerin ışığında modern devletlerin kurulmasıyla yeni bir örgütlenme biçimi doğmuştur. Weber bu örgütlenme biçimine bürokratik yönetim demektedir. Meşruiyetini yasalardan almaktadır. Yasal otorite türünde bireyler her an kolayca yanılabilir lidere değil, yasalara itaat ederler. Lidere sadakat yerine liyakat ön plandadır. Böylece geleneksel inanışlar ve kabuller ya da liderin gizemli özelliklerine bağlı bir idare biçiminden yasalarla belirlenmiş daha akılcı bir örgütlenme biçimine doğru değişim gerçekleşmiştir (Weber, 2011a).

## **NEOKLASİK YÖNETİM YAKLAŞIMI**

Neoklasik yönetim yaklaşımının gelişmesinde en önemli etken davranışçı yaklaşımın alana getirdiği farklı bakış açılarıdır. Neoklasik yaklaşım klasik yaklaşımın temel ilkelerini reddetmez, ancak onun eksik bıraktığı hususları tamamlama yoluna gider. Davranışçı yaklaşımın alana getirdiği en büyük yenilik örgüt kuramlarının gelişmesine yaptığı katkıdır (Koçel, 2010). Yönetimsel sorunların özellikle 1929 bunalımından sonra artması ve yaşanan teknolojik ve iktisadi gelişmeye klasik yönetim anlayışının bazı noktalarda cevap verememesi yeni arayışlara kapı aralamıştır.

Neoklasik yönetim yaklaşımı da tıpkı klasik yaklaşım gibi rasyonaliteye önem verirken aynı zamanda örgüt üyelerinin duygularını da merkeze almıştır. Bu yeni yaklaşıma göre bir örgütün rasyonel olabilmesi için üyelerinin mutluluk ve tatminini azami ölçüde önemsemesi gerekmektedir (March & Simon, 1993; Daft, 2012). Neoklasik yaklaşım ilk başlarda klasik yönetim yaklaşımının bir devamı olarak nitelendirilmiş ve “Neo-Klasik Yaklaşım” olarak adlandırılmıştır. Ancak insan davranışlarının önemi üzerinde durulması nedeniyle “Davranışsal Yönetim Yaklaşımı” veya “İnsan İlişkileri Yaklaşımı” olarak da adlandırılmaktadır (Baransel, 1993: 215).

Neo-klasik yönetim yaklaşımının temelini Hawthorne Araştırmaları oluşturmaktadır. Elton Mayo önderliğinde bir grup bilim insanının, ABD’de Western Elektrik Şirketi’nin Hawthorne fabrikasında yürüttükleri çalışmalar alana yeni

bakış açıları kazandırmıştır. Bu araştırmalar temelde klasik yaklaşımın varsayımlarını sınamak amacıyla yapılmıştır.

Neoklasik yönetim teorisinin başlıca üç unsuru vardır. Bunlar Hawthorne Araştırmaları, İnsan İlişkileri Hareketi ve Örgütsel Davranıştır.

## **HAWTHORNE ARAŞTIRMALARI**

Hawthorne araştırmaları, 1927 ve 1932 yılları arasında Western Electric Company'de (ABD) gerçekleştirilen ve bireysel ve grup davranışına yeni bakış açıları sağlayan bir dizi deneydir. Başlangıçta General Electric tarafından desteklenen araştırma, Elton Mayo ve ortakları tarafından yürütülmüş, çalışmalar işyerindeki davranışa odaklanmıştır. Araştırmacılar, çalışma koşullarındaki değişikliklerin bir sonucu olarak verimliliğin nasıl değiştiğini izlemişlerdir. Elton Mayo ve arkadaşlarının çalışmaları, Taylor'ın en yüksek verimlilik için "en iyi tek yol"u bulma yaklaşımını ve bu yaklaşıma duyulan inancı çürütmüştür. Hawthorne araştırmaları, aydınlatmanın işçi verimliliği üzerindeki etkilerini belirlemek için test edilmiştir. Bu deneyler, ışık seviyesi ile üretkenlik arasında net bir ilişki göstermediğinde, deneyler diğer faktörleri incelemeye başlamışlardır. Bu faktörler arasında dinlenme molaları, dinlenme molalarının olmaması, ücretsiz yemek olmaması, çalışma saatleri gibi unsurlar vardır. Bu değişikliklerin her biriyle verimliliğin arttığını görmüşlerdir. Bu deneylerin kanıtlandığı en önemli husus, iş tatmini ve dolayısıyla performansın temelde ekonomik olmadığı ve daha çok çalışma koşullarına ve tutumlara, iletişime, olumlu yönetim tepkisi ve teşvikine, çalışma ortamına bağlı olduğudur (Önday, 2016).

Hawthorne araştırmaları ve sonraki çalışmalar, bilim insanlarını iş yerinde insan unsurunun önemli etken olduğu sonucuna götürmektedir. Motivasyonda parasal teşvikin sanıldığı kadar önemli bir rol oynamadığı, örgüt içi enformel ilişkilerin ve takdir edilmenin çalışanlar için son derece değerli olduğu anlaşılmıştır.

## **İNSAN İLİŞKİLERİ HAREKETİ**

Bu yaklaşımda örgütsel çalışmalarda insan faktörü öne çıkmaktadır. Örgütler tüm değişkenleriyle birlikte incelenirken esas olarak insan unsuru ön plana çıktığından yaklaşım bu isimle anılmıştır (March & Simon, 1993). Bu alanda yapılan ilk çalışmalar yukarıda da bahsedilen Elton Mayo ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen Hawthorne Araştırmalarıdır.

Hawthorne Araştırmalarından yola çıkarak, birçok araştırmacı, örgüt üyeleri arasındaki sosyal ilişkiler alanında çalışmalar yapmıştır. Klasik yönetim yaklaşım-



larının başarısızlığı, 1930'larda örgütsel analize yönelik klasik yaklaşıma alternatif olarak insan ilişkileri yaklaşımını doğurmuştur. Abraham H. Maslow, Douglas McGregor, Frederick Herzberg, Rensis Likert ve diğerleri tarafından yapılan bir dizi çalışma, insan ilişkileri hareketinin çerçevesini çizmektedir. İnsan ilişkileri hareketi, işçilerin öncelikle sosyal koşullandırma, grup normları ve kişilerarası dinamikler dâhil olmak üzere işyerinin sosyal bağlamına tepki verdiğini savunmuştur. Klasik teorisyenlerin, örgütsel performans noktasında hümanizmin ve bireyin davranışının sosyo-psikolojik yönlerinin önemini göz ardı etmeleri hareketin ana çıkış noktası olmuştur (Indabawa & Uba, 2014; Önday, 2016).

## **ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ**

Örgütsel davranış, en genel biçimiyle örgütsel ortamlarda bireylerin ve grupların tutum, davranış ve performansının incelenmesini içermektedir. Bu yaklaşım davranışsal yaklaşım olarak bilinir hale gelmiştir. İnsan ilişkileri hareketinin genişletilmiş ve geliştirilmiş bir versiyonu olarak da değerlendirilebilir. Davranış bilimlerinden (Psikoloji, sosyoloji, antropoloji, vb.) alınan bilgiler yönetim problemlerine uygulanması sonucunda ortaya çok boyutlu ve disiplinler arası bir yaklaşım çıkmıştır (Luthans & ark., 2015).

Örgütsel davranış yaklaşımı da kendi içinde birtakım değişikliklere uğramıştır. Özellikle 1970'li yıllara gelindiğinde rekabet şartlarının getirdiği baskı örgüt içerisinde çalışanlara bakış açısını da değiştirmiştir. Artık çalışanlar örgütler için bir insan kaynağı olmanın ötesinde anlamlar kazanmış, stratejik bir unsur haline gelmiştir. 1990'larda yeni bir döneme girilmiş ve araştırmalar örgüt çalışan ilişkisinden, çalışanın duygularının önem kazandığı bir alana kaymış ve çalışanların örgütleri nasıl etkiledikleri ve onlardan nasıl etkilendikleri sorgulanır olmuştur (Brief & Weiss, 2002). Günümüzde ise küreselleşmeyle birlikte örgütsel yapılarıdaki değişiklikler çalışan davranışlarını merkeze alan farklı çalışmaların ortaya çıkmasını sağlamıştır. Örgütlerin artık çokuluslu olması, çalışanların sosyokültürel durumlarındaki çeşitlilik, örgütsel bağlılık, farklılıkların bir arada yönetimi, örgütsel vatandaşlık, etik, kültürel farklılık, örgütsel öğrenme gibi yeni konuların alana girmesi sonucunu doğurmuştur (Robbins & Judge, 2012).

Neoklasik teori, işyerinde ve örgütlerde insan davranışının anlaşılmasına değerli katkılarda bulunmuştur. Alanda hem teorisyenler hem de uygulayıcılar için insan faktörünün ezici rolü konusunda önemli farkındalık yaratmıştır. Bu yaklaşım, insan davranışının daha iyi anlaşılması için yeni fikirler ve teknikler vermiştir. Bu yaklaşıma katkıda bulunanlar, örgütleri üyelerinin duygularına ve kültürel kalıplarına, grup dinamiklerine, liderliğine, motivasyonuna, katılımına,

iş ortamına tabi olan bir sosyal sistem olarak kabul ederler. Bu yaklaşım neoklasik teorinin özünü oluşturur. Çalışanların birer araç olduğu görüşü değişmiş ve emeğin değerli bir kaynak olduğu inancı güçlenmiştir. Ayrıca yönetim teorisinde daha sonraki gelişmelerin temeli bu yaklaşımla atılmıştır. Ancak tüm bunların yanında neoklasik yaklaşım sınırlamalardan ve eleştiriden muaf değildir. Birincisi, insan davranışı tahmin edilemez olduğu için klasik teorinin kesinliğinden yoksun olduğu görüşü hâkimdir. İkinci olarak, insan davranışının değişkenliği noktasında bulgularının geçici olduğu vurgulanmaktadır. Son olarak hem yönetimin hem de çalışanların düşünce ve tutumlarında köklü değişiklikler gerektirdiği için pratikte uygulanmasının zor olduğu söylenmektedir.

### KLASİK VE NEOKLASİK YAKLAŞIM

Her şeyden önce klasik ve neoklasik yaklaşım, yönetim düşüncesinin gelişimine çok değerli katkılar sunmuştur. Klasik yaklaşımda mekanik bir örgütsel yapı hâkimdir ve dikkatler iş ve makineye odaklanmıştır. Öte yandan, neoklasik yönetim yaklaşımı, insan anlayışıyla üretimi artırmaya vurgu yapar. Bu teorinin savunucularına göre, yöneticiler çalışanlarını onlar ve örgütsel yapılarını onlara göre uyarlarsa, bunun arkasından örgütsel başarı gelecektir. Bununla birlikte, klasik yaklaşım görev ve yapı üzerinde dururken, neoklasik yaklaşım insan yönünü merkeze almıştır.

Klasik yaklaşım bir yönüyle yönetim ilkelerinin evrensel yasalarını ortaya koymuştur. Bilimsel yönetim yaklaşımıyla verimliliği artırmanın yolları aranmış, yönetim yaklaşımıyla örgütler bir bütün olarak ele alınmış ve yönetimin temel prensipleri belirlenmiştir. Bürokratik yaklaşım ise yönetsel tutarsızlıkları ortadan kaldırmaya çalışarak, bireyden ziyade kurumsal yapının önemi üzerinde durmuştur (Berdayes, 2002).

Tablo 3. Klasik ve Neoklasik Yönetim Yaklaşımı		
Ayrım Noktaları	Klasik Yaklaşım	Neoklasik Yaklaşım
Odak Noktası	Çalışanların işlevi ve ekonomik talepleri	Çalışanları duyguları ve insani nitelikleri
Yapı	Mekanik	Organik
Uygulama	Otokratik bir yönetim ve katı kuralcılık	Demokratik bir işleyiş
Vurgu	Disiplin ve akılcılık	Kişisel güvenlik ve sosyal talep
Çalışanın Amacı	Maksimum ücret ve ödül	Örgütsel hedeflerin elde edilmesi
Çalışanın Varlığı	Ekonomi temelli	Sosyal bir varlık
İlişki	Formel	Enformel

Kaynak: Sarker and Khan (2013)

Neoklasik yaklaşım ise klasik yaklaşımın rasyonel insan kabulünü ve örgütü bir makine olarak değerlendiren görüşüne karşı çıkmıştır. Örgüte sadece biçimsel yönden yaklaşılmasının ve duyguları olan insan faktörünün göz ardı edilmesinin yanlış olduğunun altı çizilmiştir. Neoklasik yönetim yaklaşımı bir yönüyle klasik yaklaşımın geliştirilmiş bir halidir. Ancak bu onun eleştirilerden azade olduğu anlamına gelmez. Bu iki yaklaşım erken dönem örgüt çalışmaları için önemli bir altyapı oluşturmuş ve örgüt kuramı alanının doğmasına imkân sağlamıştır.

## KAYNAKLAR

- Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayını.
- Berdayes, V. (2002). Traditional Management Theory as Panoptic Discourse. Language and the Constitution of Somatic Flows. *Culture and Organisation*, 8 (1), 35-49.
- Brief, A. P. & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279-307.
- Clegg, S. (1990). *Modern organizations: Organization studies in the postmodern world*. London: Sage.
- Daft, R. (2012). *Organization Theory and Design*. South-Western College Publishing.
- Dursun, D. (2012). Bürokrasi teorisi ve yönetim. *Journal of Social Policy Conferences*, 14 , (37-38), 133-149.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Fayol, H. (2018). *Genel ve Endüstriyel Yönetim*. (M. Asım Çolakoğlu, Çev.). Ankara: Adres Yayınları.
- Ferdous, J. (2016). Organization Theories: From Classical Perspective. *International Journal of Business, Economics and Law*, 9 (2), 1-6.
- Florian, M. (2018). Unlikely allies: Bureaucracy as a cultural trope in a grassroots volunteer organization. *Scandinavian Journal of Management*, 34 (2), 151-161.
- Fry, L. (1976). The maligned F.W. Taylor: a reply to his many critics. *Academy of Management Review*, 1 (3), 124-9.
- Indabawa, S. L. & Uba, H. (2014). Human relations and behavioral science approach to motivation in selected business organizations in Kano Metropolis Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 6 (25), 168-174.
- Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.
- Locke, E. (1982). The ideas of Frederick Taylor: an evaluation. *Academy of Management Review*, 7 (1), 14-24.
- Luthans, F., Luthans, B., Luthans, K. W. (2015). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. Information Age Publishing.
- March, J & Simon, H. (1993). *Organizations*. Wiley-Blackwell.
- Merkle, J. (1980) *Management and Ideology*. Berkeley: University of California Press.
- Mouzelis, N. P. (2003). *Örgüt ve Bürokrasi*. (H. Bahadır Akın, Çev.). Konya: Çizgi Kitabevi.
- Önday, Ö. (2016). Human Resource Theory: From Hawthorne Experiments of Moyo. *Global Journal of Human Resource Management*, 95-110.
- Pfaff, S. (2002). Nationalism, Charisma, and Plebiscitary Leadership: The Problem of Democratization in Max Weber's Political Sociology. *Sociological Inquiry*, 72 (1), 81-107.
- Poudyal, C. S. (2013). Private Schooling and Fayol's Principles of Management: A Case from Nepal. *Journal of Education and Research* 3(1), 6-23.
- Robbins S. P. & Judge T. (2012). *Örgütsel Davranış*. (İnci Erdem, Çev.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Rodrigues, C. A. (2001). Fayol's 14 principles of management then and now: A framework for managing today's organisations effectively. *Management Decision*, 39 (10), 880-889.
- Rosenbloom, D. H. (1983). Public Administrative Theory and the Separation of Powers. *Public Administration Review*, 43 (3), 219-227.

### Güncel İşletme Yönetimi Çalışmaları III

- Ross, A. (1995). *Tuhaf Hava: Sınırlar Çağında Kültür, Bilim ve Teknoloji*. (Kamil Durand, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Sarker, M. S. I. & Khan, M. R. A. (2013). Management History. *Journal of Business and Management*, 14 (6), 1-5.
- Taylor, F. (2018). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*. (H. Bahadır Akın, Çev.) İstanbul: Çizgi Kitapevi.
- Touraine, A. (1988). Modernity and cultural specificities. *International Social Science Journal*, 118, 443-457.
- Weber, M. (2011a). *Bürokrasi ve Otorite*. (H. Bahadır Akın, Çev.). Ankara: Adres Yayınları.
- Weber, M. (2011b). *Sosyoloji Yazıları*. (Taha Parla, Çev.). İstanbul: Deniz Yayınları.
- Wren, D. & Hay, R. (1977). Management historians and business historians, differing perceptions of pioneer contributors. *Academy of Management Journal*, 20 (3), 470-475.
- Wren, D. A., Bedeian, A. G. & Breeze, J. D. (2002). The foundations of Henri Fayol's administrative theory. *Management Decision*, 40 (9), 906-918.