

## COVID-19 PANDEMİ SÜRECİNDE UYGULANAN YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Hasan Fehmi DEMİRCİ<sup>1</sup>, Elif DİKMETAŞ YARDAN<sup>2</sup>

### Makale Bilgisi

DOI: 10.35379/cusosbil.1249274

#### Makale Geçmişi:

Geliş 08.02.2023

Kabul 12.11.2023

#### Anahtar Kelimeler:

*Covid-19,*

*Klasik Yönetim Yaklaşımı,*

*Neoklasik Yönetim Yaklaşımı,*

*Sistem Yaklaşımı,*

*Postmodern Yönetim Yaklaşımı.*

### ÖZ

Son 3 yıldır dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgını tüm sektörlerde çeşitli dönüşümlerin yaşanmasına neden olmuştur. Dijitalleşmeyi artıran Covid-19 salgını işletmelerin ve insanların dijital teknolojileri yoğun şekilde kullanmalarına neden olmuştur. Makineleşme, uzaktan eğitim ve bilgisayar kullanımının artması gibi durumlar Covid-19 pandemi sürecinde klasik yaklaşımın etkili olduğunu göstermektedir. Klasik yaklaşıma rağmen Covid-19 salgını, kamuda esnek çalışma saatlerinin uygulanması ve vatandaşlara ücretsiz maske dağıtımı gibi uygulamalarla insana verilen değeri ön plana çıkarmıştır. Dolayısıyla pandemi sürecinde insanın önemli olduğu neoklasik yaklaşımın etkileri görülmüştür. Ayrıca salgın boyunca pandemi ile mücadeleye yönelik alınan tüm kararlar tüm sektörleri etkilemiştir. Bu durum sistem yaklaşımının hakim olduğunu göstermektedir. Pandemi süreci organizasyonların pandemi koşullarına uygun hareket etmek için sürekli değişim içerisinde olmalarını sağlamış, rekabet edebilmek ve ayakta kalabilmek için yeni bilgilere ulaşmayı, teknolojiyi iş süreçlerine dahil etmeyi ve sürekli öğrenmeyi gerektirmiştir. Bu durum, organizasyonların örgüt kültürlerine öğrenen organizasyon anlayışını dahil etmelerini sağlamıştır. Salgın sürecinde birçok sanal organizasyon kurulmuş, stratejik ortaklıklara gidilmiş, bazı sektörlerde dış kaynak kullanımı uygulanmış ve toplam kalite felsefesi benimsenmiştir. Bu açıdan bakıldığında pandemi süreci yönetim anlayışında postmodern yönetim yaklaşımı etkilerinin hakim olduğu görülmüştür. Bu çalışmada Covid-19 salgını ile birlikte yönetim uygulamaları ve anlayışında yaşanan değişimleri göstermek ve pandemi sürecinde uygulanan yönetim yaklaşımlarını ortaya koymak amaçlanmaktadır.

## MANAGEMENT APPROACHES APPLIED IN THE COVID-19 PANDEMIC PROCESS

### Article Info

DOI: 10.35379/cusosbil. 1249274

#### Article History:

Received 08.02.2023

Accepted 12.11.2023

#### Keywords:

*Covid-19,*

*Classical Management Approach,*

*Neoclassical Management Approach,*

*System Approach,*

*Postmodern Management Approach.*

### ABSTRACT

The Covid-19 epidemic, which has affected the world for the last 3 years, has caused various transformations in all sectors. The Covid-19 epidemic, which has increased digitalization, has caused businesses and people to use digital technologies intensively. Situations such as mechanization, distance education, and the increase use of computers show the effectiveness of the classical approach in the Covid-19 pandemic process. Despite the classical approach, the Covid-19 epidemic has highlighted the value given to human beings through practices such as the implementation of flexible working hours in the public sector and the distribution of free masks to citizens. Therefore, the effects of the neoclassical approach, in which people are important, have been seen in the pandemic process. In addition, all the decisions taken to combat the pandemic during the epidemic affected all sectors. This shows that the systems approach is dominant. The pandemic process has ensured that organizations are in constant change to act by the pandemic conditions, and it has required access to new information, incorporating technology into business processes, and continuous learning to compete and survive. This has enabled organizations to incorporate a learning organization approach into their organizational culture. During the epidemic, many virtual organizations were established, strategic partnerships were made, outsourcing was applied in some sectors and total quality philosophy was adopted. From this point of view, it has been seen that the effects of the postmodern management approach dominate in the management approach of the pandemic process. This study, it is aimed to show the changes in management practices and understanding of the Covid-19 epidemic and to reveal the management approaches applied during the pandemic process.

<sup>1</sup> Arş. Gör., Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü, demircihasanfehmi@gmail.com, ORCID: 0000-0001-5223-8318

<sup>2</sup> Prof. Dr., Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü, elifdikmetas@hotmail.com, ORCID:0000-0002-8300-8715

Alıntılanak için/Cite as: Demirci, H. F. ve Yardan, E.D. (2023), Covid-19 pandemi sürecinde uygulanan yönetim yaklaşımları. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 32 (3), 139-151.

## GİRİŞ

Yönetim, insanlık tarihi kadar eski, dünyayı etkileyen ve yaşanan büyük olaylar neticesinde çeşitli değişimlere uğrayarak ilerleyen bir kavramdır. Yönetim uygulamalarının ve yaklaşımlarının zamanla değiştiği çoğunlukla ifade edilen bir durumdur (Hussain vd., 2019, s. 156). Özellikle 19. yüzyılın sonlarından başlayarak yönetim anlayışında çeşitli değişimlerin yaşandığı ve farklı paradigmalara kaydığı görülmektedir (Khorasani ve Almasifard, 2017, s. 134). Günümüzde ise ortaya çıkan Covid-19 gibi dünyayı derinden etkileyen olaylar belirsizliğe neden olmakta ve işletmelerin, iş yapma usullerini değiştirerek yönetim anlayışlarında birtakım değişimlerin yaşanmasına neden olmaktadır.

Covid-19, tüm ulusal sağlık sistemlerinde bir kriz ortaya çıkarmıştır. Aynı zamanda Covid-19 pandemisi ekonomik sistemlerde, eğitim sistemlerinde, kültürel sistemlerde, spor sistemlerinde ve sosyal sistemlerde beklenmedik etkilere neden olmuştur (Bratianu, 2020, s. 411).

Pandemiler orta ve uzun vadede toplumsal, ekonomik ve politik anlamda çeşitli etkileri ortaya çıkarmaktadır. Küreselleşen dünyada tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 küresel bir krize neden olmuştur. Bu süreçte devletler idari, siyasi, mali ve sektörel anlamda farklı politikalar uygulamaya başlamıştır (Yıldız ve Uzun, 2020, s. 9).

Bu çalışmada yönetim kavramına ve yönetimin tarihsel seyrine değinildikten sonra Covid-19 pandemi sürecinin yönetim anlayışında ortaya çıkardığı değişiklikler ve pandemi sürecinde uygulanan yönetim yaklaşımları ortaya konmaya çalışılacaktır. Covid-19 pandemisinin organizasyonların yönetim anlayışında ortaya çıkardığı değişimleri ele alan çalışma sayısının azlığı nedeniyle mevcut çalışma, literatüre katkı sağlayacak değerlendirmeler içermektedir.

### Yönetim Kavramı

Yönetim, en önemli insan faaliyetlerinden biridir. İnsanoğlunun birey olarak gerçekleştiremediği amaç ve hedeflere ulaşmak için sosyal organizasyonlar oluşturmaya başladığı andan itibaren, bireysel çabaların koordinasyonunu sağlamak için yönetmek esas olmuştur (Olum, 2004, s. 1).

Yönetim, insanlar aracılığıyla hedeflere ulaşma sanatı veya bilimidir (Olum, 2013, s. 15). Organize bir şekilde yönetimin başlangıcı, insanlık tarihinin başlangıcıyla ortaya çıkmıştır (Tabatadze, 2019, s. 27). Tarihin en eski çağlarından beri süregelen yönetim olgusu, en eski sanat ve en yeni bilim olarak tanımlanmaktadır (Memduhoğlu, 2010, s. 2).

Toplum sürekli olarak grup çabasına dayandığından ve birçok organize grup genişledikçe, yöneticilerin görevinin önemi ve karmaşıklığı artmaktadır (Olum, 2004, s. 1). Yöneticiler denetleme işlevini yerine getirdiğinden yönetim, kelimenin tam anlamıyla, insanların yapmaları gerekeni yapmalarını sağlamak olarak yorumlanabilir (Olum, 2013, s. 16). Uygun bir amaç ve hedef etrafında insanların bir araya gelmesinin sağlanması ve bu insanlar arasında işbölümü ve işbirliğinin oluşturulması ve bu doğrultuda faaliyet gösterilmesi yönetimin en önemli unsurlarındandır.

Basit bir şekilde yönetimin 3 ana amacının olduğunu söylemek mümkündür. Hedeflerden biri, kurumsal amaç ve hedeflere en az maliyet ve minimum çabayla ulaşılmasını sağlamaktır. İkinci amaç, sağlık ve refah ile personelin güvenliğini gözetmektir. Üçüncü amaç, insan kaynakları da dahil olmak üzere organizasyonun makine ve kaynaklarını korumaktır (Olum, 2013, s. 16).

Yönetimin ana misyonu, organizasyonun ve tüm çalışanlarının gelişmesine yardımcı olmaktır. Geleneksel yönetim teorileri yalnızca belirli durumlarda çalışabilirken, modern yönetim teorileri, modern yönetim uygulamalarında izin verilen duruma daha iyi uyacak şekilde belirli yönler uyarlandığı sürece çoğu duruma uygulanabilir (Tabatadze, 2019, s. 30). Ancak yaşanan büyük olaylar yönetim anlayışında çeşitli değişimler ortaya çıkarma potansiyeline sahiptir. Özellikle iletişim ve bilgi teknolojilerindeki değişim ve küreselleşme yönetimin özelliklerini kapsamlı bir değişikliğe uğratmıştır (Koçel, 2014, s. 81).

Süregeldiği tarihi dönemlerden beri sanayi devrimi, savaşlar, teknolojide yaşanan gelişmeler, insana bakış açısındaki değişim, küreselleşme ve işgücündeki değişim sebebiyle yönetim olgusu değişerek ilerlemiştir (Memduhoğlu, 2010, s. 2). Bu gibi küresel etkisi büyük olan olaylar çeşitli yönetim yaklaşımlarının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Yönetim yaklaşımları temel anlamda klasik, neoklasik, modern ve post modern yaklaşımlar olarak sınıflandırılmaktadır. Özellikle son 2 yıldır tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 pandemisi de organizasyonların yönetim anlayış ve yaklaşımlarında ve sahip olduğu insan kaynağına bakış açılarında değişimlerin yaşanmasına neden olmuştur.

### **Klasik Yönetim Yaklaşımı**

Klasik organizasyon yapısı 19. ve 20. yüzyıllarda, yönetimin üretimi, insanları ve süreci yönetmesi için birçok zorluk ortaya çıkaran fabrika üretim sisteminin mevcut olduğu bir ortamda gelişmiştir (Kitana, 2016, s. 17). Klasik yönetim yaklaşımı sanayi devriminden doğmakta ve verimlilik teorilerine dayanmaktadır (Sarker ve Khan, 2013, s. 1).

Genel olarak klasik yönetim, “*siyasi liderliğin resmi kontrolü altında, hiyerarşik bir bürokrasi modeline dayanan, kadrolu, daimi, tarafsız ve anonim görevlilerden oluşan, yalnızca kamu yararı ile motive edilen, eşit olarak hizmet eden bir yönetim*” olarak nitelendirilmektedir (Katsamunskaya, 2012, s. 75). Klasik yönetim teorisi temelde rasyonel ekonomik görüşe odaklanmaktadır (Irefin ve Bwala, 2012, s. 5).

Klasik yönetim teorileri yönetimin mekanik ve fizyolojik karakterlerine vurgu yapmaktadır. Klasik yaklaşımlar en eski yönetim yaklaşımlarındandır. Yönetimde geleneksel düşünceleri temsil etmekte ve endüstriyel ve askeri organizasyonlara dayanmaktadır (Kumar, 2017, s. 841). Klasik yönetim yaklaşımı bir yönetim düşüncesi bütünü geliştirmeye yönelik ilk yoğun çabanın ürünü olmuştur. Aslında bu çabaya katılan yönetim yazarları, klasik yönetim çalışmasının öncüleri olarak kabul edilmektedir (Sarker ve Khan, 2013, s. 2). Klasik yazarlardan olan Taylor, Fayol, Weber, Gullick, Urwick, Mooney ve Reiley iş planlamasına, teknik gereksinimlere, yönetim ilkelerine, resmi yapıya ve rasyonel varsayımına, uzmanlaşmaya, verimlilik ve yüksek kaliteye odaklanmıştır (Kumar, 2017, s. 841). Klasik yönetim yaklaşımı örgütsel ideolojilerin ortaya konması ve örgütün resmi özellikleri üzerinde odaklanmaktadır (Ferdous, 2016, s. 2). Klasik teori üst düzey yöneticinin yüksek derecede merkezileşme, resmileştirme ve katı otoritesini içermektedir (Irefin ve Bwala, 2012, s. 5).

Klasik organizasyon görüşü hakkında en çok söylenen kelime “yapı”dır (Formel organizasyonun yapısı). Klasik yönetim yaklaşımı özellikle yirminci yüzyılın başında vasıflı işgücünün yetersiz olduğu Amerika Birleşik Devletleri'nde üretkenliği artırma ihtiyacına odaklanmaktadır (Augustine ve Agu, 2013, s. 208).

Klasik yaklaşım daha çok görev verimliliğine odaklanmakta insanı bu süreçte bir makine olarak görmektedir. Yönetimde ağırlık olarak bilimsel yöntemlere, yönetsel yaklaşıma ve bürokratik yapılara yer vermektedir. Hammadde, üretim araçları, üretim birimlerinin düzenlenmesi, çalışan seçimi ve işe alımı, eğitimlerin planlanması ve memnun olmayan çalışanlar konularında sorunlar arttığında yöneticiler çözüm bulmak için çeşitli idari ilkeleri; bilimsel, bürokratik ve yönetim organizasyonlarını geliştirmişlerdir (Kitana, 2016, s. 17).

1900-1920 yılları arasında sanayi sektörünün genişlemesi ve teknolojinin sektörlerde kullanımı nedeniyle bilimsel yönetim kavramı hızla yükselmiştir. Bu teori somut teşviklere ek olarak iş bölümü, işçilerin eğitimi ve uzmanlaşma üzerinde yoğunlaşmaktadır (Kitana, 2016, s. 18). Bilimsel yönetim yaklaşımının temeli, verimliliği artırmanın tek yolunun çalışanların verimliliğini artırma varsayımına dayanmaktadır (Augustine ve Agu, 2013, s. 208). Bilimsel yönetim yaklaşımı, uygulandığı örgütlerde verimliliği hızla yükselterek yaygın kabul görmüştür (Seçtim ve Erkul, 2020, s. 24). Bilimsel yönetim yaklaşımının öncüsü Taylor birinci sınıf işçinin verimliliğinin standart işçiden daha yüksek olması sebebiyle işe alımlarda titiz davranılması gerektiğini ileri sürmüştür. Aynı zamanda yöneticilerin de çeşitli standart ve prosedüre göre hareket etmesinin zorunlu olduğunu ifade etmiştir (Leblebici, 2008, s. 106).

Yönetim süreci yaklaşımı, 1916'da Henry Fayol tarafından geliştirilmiştir. Fayol Yönetim Teorisi olarak da adlandırılır. Fayol üst düzey bir yöneticiyken bu teoriyi kişisel deneyimine dayanarak geliştirmiştir. Bu teori, genel yönetim kadar işletme yönetimi ile de ilgilidir. Ana odak noktası yönetimdir (Mahmood vd., 2012, s. 517). Fayol, bütüncül bir anlayışla incelenecek yönetim fonksiyonunun klasik fonksiyonlar arasında yer almasını savunmuştur (Şengül, 2007, s. 257). Fayol, otorite ve organizasyondaki uygulamasıyla ilgilenmiştir. Tüm kuruluşların düzgün şekilde çalışması için gereken bir dizi ilkeyi savunmuştur. Fayol, sağlam yönetim uygulamasının belirli tanımlanabilir “*Planla, Organize Et, Komuta Et, Koordine Et ve Kontrol Et*” şeklinde ifade edilen beş işlevden oluştuğuna inanmaktaydı (Augustine ve Agu, 2013, s. 212). Organizasyonlardaki bu 5 işlevin birbirinden ayrı ve kopuk olmadığı ve birbirlerine bağlı olduğu Fayol'un yaptığı saptamalar arasında yer almaktadır (Karaboğa ve Zehir, 2020, s. 58). Fayol, yönetim işlevinin yerine getirilmesinde “*iş bölümü, yetki ve sorumluluk, yönetim birliği, merkezcilik, hiyerarşi, kumanda birliği, disiplin, adil ve eşit davranma, çalışanların ödüllendirilmesi ve ücretler, genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü, düzen, personel devamlılığı, inisiyatif, birlik ve beraberlik ruhu*” olmak üzere 14 temel ilkeye vurgu yapmıştır (Tengilimoğlu, 2018, s. 37-38).

Ünlü Alman sosyolog Max Weber tarafından ortaya atılan bürokrasi yaklaşımı, otorite kavramı, organizasyon yapısı ve bunlar arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Weber, bürokrasi modelinde, herhangi bir organizasyonda yasal otorite, geleneksel otorite, karizmatik otorite olmak üzere üç tür otorite olduğunu ifade etmektedir (Tabadatze, 2019, s. 27). Weber'in bürokrasi yaklaşımı, organizasyon, iş bölümü, uzmanlaşma, yapı, personel yetkinliği vb. konularda rasyoneliteni tanıtmaktadır (Kumar, 2017, s. 841). Bürokrasi yaklaşımının odak noktası örgütsel yapıdır. Teori, organizasyonu hiyerarşilere bölmeye, güçlü otorite ve kontrol hatları oluşturmaya dayanır. Kuruluşun önceden planlanmış görevleri yerine getirmek için kapsamlı ve ayrıntılı standart işletim prosedürleri

geliştirmesi gerektiğini öne sürülmektedir. İdeal bir organizasyonda işbölümü açıkça belirlenmiştir (Mahmood vd., 2012, s. 519). Bürokrasi yaklaşımında çalışanın, yöneticilerin kurallar ve düzenlemeler tarafından dikte edilen faaliyetleri yönetme hakkına saygı duyması gerektiği düşüncesi hakimdir. Weber'e göre performansın değerlendirilmesi liyakate dayalı olmalıdır. Bürokratik sistemde yönetimin işlevsel özellikleri kabul edilmiş ancak informal örgütlerin önemi göz ardı edilmiştir (Augustine ve Agu, 2013, s. 212).

Sonuç olarak klasik yönetim anlayışı örgütlerde insan unsurunu görmezden gelmiş, örgütlerin sadece mekanik bir sistemden oluştuğunu ve yalnızca formal bir yapı taşıdığını ileri sürmüş, informal yapıya önem vermemiştir (Tengilimoğlu vd., 2018, s. 38).

### **Neoklasik Yönetim Yaklaşımı**

1929 Dünya Ekonomik Krizi sürecinde örgütlerde yaşanan sorunların artması yönetimde çeşitli eksikliklerinin olduğunun anlaşılmasını sağlamıştır. Bu süreçte insan unsuruna yeterince önem verilmediğinin anlaşılması sonucunda insan odaklı yaklaşım olan neoklasik yönetim yaklaşımı, yönetim bilimine ortaya çıkmaya başlamıştır (Öztürk ve Demir, 2017, s. 125). Neoklasik yönetim yaklaşımı “mekanik” ve “fizyolojik” yapıdan ziyade insan odaklı bir yaklaşımdır. Geleneksel klasik teori direkt olarak yönetime odaklanırken bu yaklaşım yönetimin özünü temsil etmektedir (Kitana, 2016, s. 19). Neoklasik yönetim kuramı, insan ve davranışlarına, davranışları yönlendiren etkenlere ve sosyal ilişkilere odaklanmaktadır. (Topaloğlu, 2011, s. 256). Neoklasik yaklaşımın iş görenin ihmal edilen psiko-sosyal yönü üzerine odaklanmıştır (Öztürk ve Demir, 2017, s. 125).

Neoklasik yaklaşım, yönetime yeni yaklaşımlar getirmemiş sadece klasik yönetim yaklaşımının eksik bıraktığı yönleri tamamlamaya çalışmıştır. Klasik yönetimde insana bir makine gözüyle bakıldığından dolayı insanın duygu ve düşünceleri ihmal edilmiş, bu eksikliği neoklasik yaklaşım tamamlamıştır. Bu yaklaşımın öncüsü Elton Mayo işçilerin duygu ve düşüncelerine odaklanıldığı takdirde işletmelerin daha çok kar edeceğini ifade etmiştir (Yenisu vd., 2019, s. 518).

Neoklasik teori, bireyin çeşitli şekillerde motive olduğunu ve belirli ihtiyaçları karşılamak istediğini iddia eder. İletişim, organizasyonun farklı seviyelerine ve onlardan iletilen bilgilerin etkinliğini ölçmek için önemli bir ölçüttür (Halıdu vd., 2017, s. 71). Çalışanların elde edeceği ekonomik faydaların arzu edilen motivasyon olmadığını, çalışanların sosyal tatmininin de sağlanması gerektiği yaklaşımın temelidir. Aristoteles'in insanın doğası gereği, başkalarıyla arkadaşlık kurmaya çalışan sosyal varlık olduğu anlayışı çalışanların sosyal uyumu, özgüveni ve performansı için çalışma ortamının iyileştirilmesinin önemini göstermektedir (Günbayı ve Sorm, 2019, s. 45).

Neoklasik teori, bir organizasyonun, klasik organizasyon teorisi tarafından göz ardı edilen hem resmi hem de gayri resmi organizasyon biçimlerinin birleşimi olduğunu varsayar. Çalışanlar arasındaki sosyal etkileşimler sonucu oluşan örgütün informal yapısı, örgütün formal yapısını etkiler ve ondan etkilenir (Halıdu vd., 2017, s. 71).

### **Modern Yönetim Yaklaşımı**

2. Dünya savaşından sonra yaşanan teknolojik gelişmeler yönetim anlayışını etkilemiştir. Teknoloji ile birlikte gelişen ve büyüyen örgütlerin yönetimi güçleşmiştir (Tengilimoğlu vd., 2018, s. 39).

Klasik teori rasyonel ekonomik görüşe ve neoklasik teori sosyal insan görüşüne odaklanırken, modern yönetim teorisi karmaşık çalışan görüşüne dayanmaktadır. Her organizasyon karmaşıktır ve her biri farklı ihtiyaçlara, güdülere ve potansiyele sahip çalışanlardan oluşur. Teori karmaşık çalışan görüşüne daha fazla odaklanmaktadır (Kitana, 2016, s. 19).

Teori, tüm insanlara tek bir yönetim stratejisinin uygulanamayacağına inanmaktadır. Teoriye göre, her çalışanın farklı görüşleri ve organizasyonlar arasında değişen birçok motivasyonu vardır. Ayrıca deneyime maruz kaldıkça yeni güdüler kazanırlar. Dolayısıyla yöneticilerin farklı zamanlarda farklı kişiler için farklı stratejiler uygulamasına ihtiyaç vardır (Kitana, 2016, s. 19).

Modern yönetim yaklaşımları klasik ve neoklasik yaklaşımlara farklı bakış açıları kazandırmıştır. Bu yaklaşım, diğer yönetim yaklaşımlarının eksik kaldığı yönler için yeni teoriler sunmuştur (Seçtim ve Erkul, 2020, s. 29). Modern teoriler sistem yaklaşımından, sosyo-teknik yaklaşımdan (olumsallık veya durumsal yaklaşım) oluşmaktadır. Sistem teorileri, organizasyonun çevresindeki değişikliklere uyum sağlaması gereken sistem olduğu kavramına dayanmaktadır (İrefin ve Bwala, 2012, s. 5). Klasik ve neoklasik teori de mevcut durum ve koşullara odaklanmadan, yönetim sürecinde belirli kurallara uyulması ve bu kurallara uyulduğu takdirde en iyi yapıya ulaşılabileceği varsayılmaktadır (Öğütoğulları ve Akpınar, 2016, s. 45-46). Buna karşı durumsallık yaklaşımı, tüm durumlara uygun evrensel yönergelerin olamayacağı inancına dayanmaktadır. Teori, organizasyonlarda kullanılan en yaygın yaklaşım olmuştur (İrefin ve Bwala, 2012, s. 5).

### Postmodern Yönetim Yaklaşımı

Postmodern organizasyon, “*bulanık, değişen sınırlar*” ile karakterize edilmektedir. Bu durum, rekabetin, ittifakların, ortak girişimlerin büyümesiyle ve aynı zamanda iş gücü durumundaki dalgalanmanın artmasıyla açıklanmaktadır. Postmodern çağda çalışanların güvensizliğini artıran ve rekabeti hızlandıran çok sayıda işten çıkarma olayı yaşanmaktadır (Lončar, 2005, s. 111).

1960'ların sonlarında, çoğunlukla Fransa'da ortaya çıkan ve oradan dünyanın diğer bölgelerine yayılan yeni biçimiyle postmodernizm (Bazrka vd., 2014, s. 2739) modern yönetimin göz ardı ettiği konulara yönelmiştir (Tengilmöglü vd., 2018, s. 40). Bir düşünce sistemi olarak postmodernizm, yerleşmiş düşünce kalıbına baş kaldıran, her türden bilimsel araştırma, bilgi birikimi ve yerleşmiş düzene karşı çıkan bir sistemdir (Koçel, 2014, s. 4077).

Postmodern çağda teknolojik altyapı, ekonomi, kültürel, sosyal yaşam ve değerler hızla değişmektedir. Üretim biçimi değiştikçe sosyal, kültürel ve politik yaşam biçimleri de değişmektedir (Babacan ve Eriş, 2006, s. 90). Teknolojik, kültürel ve sosyal değişimlerin yoğun bir şekilde yaşanması modern yönetim anlayışının da eksik yönlerinin giderilmesi ihtiyacını doğurmuştur. Modern yönetimin temel yetersizliğine ilişkin artan algı “*geleeksel modern yapının yerini başarıyla ne tür bir organizasyon alabilir?*” sorusunu ortaya çıkarmıştır. Bu soru organizasyonel sistemler ve düzenlemelerle ilgili birçok yeni gelişmelerin yaşanmasını sağlamıştır (Lončar, 2005, s. 109).

Postmodern çağda örgütlerde, yeni yönetim anlayışları ortaya çıkmış örgütler yatay organizasyonlara, takım çalışmalarına yönelmiş, esneklik, uyum, akışkanlık, hızlı karar verme ve yeni çalışma ilkeleri ortaya çıkmıştır (Babacan ve Eriş, 2006, s. 90-91).

Postmodernizm yönetim yaklaşımı, organizasyon ve yönetim teorisi ve pratiğindeki çağdaş gelişmeler ile ve toplumun genelindeki değişikliklerle ilgili olmadıkça anlaşılması zordur. Toplumdaki sosyal ve kültürel değişimlerin ve bunların günümüz organizasyonlarını yorumlama ve yönetme biçimi üzerinde etkileri mevcuttur (Berg, 1989, s. 201).

Postmodern yaklaşımlar örgütte ortaya çıkan değişimlere odaklanan işletmeyi geleceğe hazırlayan ve işletmenin sürekliliğini sağlayacak örgütsel, finansal, çevresel, ekonomik ve teknolojik yönlerden analiz eden ve bunlara yönelik stratejiler oluşturan yaklaşımlardır (Babacan ve Eriş, 2006, s. 91). Postmodern dünya, artan değişimi, küresel rekabet gücünün, bilgi ve elektronik devrimin, çalkantılı ve öngörülemez ortamın etkisi altındadır. Esneklik ve organizasyonel yanıt verebilirlik çok önemli hale gelmektedir. Postmodern organizasyon, ekip çalışması, çapraz eğitim, iş değiştirme, çoklu beceri ve çoklu görev, taşeronluk, dış kaynak kullanımı, koşullu iş sözleşmeleri vb. gibi daha uyarlanabilir düzenlemelerin getirilmesinin gerekliliğini kabul etmiştir (Lončar, 2005, s. 110).

Postmodern yaklaşımda kuruluşların çevredeki belirsizliği ve riski etkin şekilde yönetmesi gerekmektedir. Karar vericilerin çevre hakkında fazla bir şey bilmemesi ve değişimleri önceden tahmin edememesi belirsizliğe neden olmaktadır. Bu yüzden işletmelerin hayatta kalabilmeleri için sürekli olarak yeni fikirler sunmaları gerekir. Çalışanların ve örgütlerin değerleri de değişmektedir. İşletmelerin ve yöneticilerin bu değişime ayak uydurması gerekir (Bazrka, 2014, s. 2741).

### Covid-19'un Yönetim Anlayışında Ortaya Çıkardığı Değişimler

Bu bölümde Covid-19 pandemisinin organizasyonların yönetim anlayışında ortaya çıkardığı değişimler, Tablo 1'de belirtilen alt ve ana başlıklar halinde ele alınmıştır.

**Tablo 1.** Pandemi Etkileri

Ana Başlık	Alt Başlık	Ana Noktalar
Pandemi Süreci	• Salgınların Etkileri	• Ekonomik etkiler ortaya çıkarması
		• Ani değişimlere neden olması
		• Sağlık sistemlerinde aksamalara neden olması
Sağlık Çalışanları	• Riskler	• Sağlık çalışanlarının fiziksel ve zihinsel risklere maruz kalması
	• Psikososyal Etkiler	• Stres ve korkuya neden olması
Yönetim ve Tedbirler	• Sağlık Çalışanlarına Yönelik Tedbirler	• Koruma önlemleri uygulanması
	• Dijitalleşme	• Çalışma şekillerinde uzaktan çalışma şeklinin benimsenmesi
	• Yönetim Yaklaşımları	• Bilimsel yönetim ve diğer yaklaşımların uygulanması
Teknoloji ve Dijitalleşme	• Dijitalleşme	• İş ve eğitimde teknolojinin yoğun kullanımı
	• Sanal Organizasyonlar	• Sanal iş yapma yöntemlerinin uygulanması
Öğrenen Organizasyonlar	• Öğrenen Organizasyonlar	• Sürekli öğrenme ve uyarlanabilirlik kültürünün benimsenmesi

	• Pandemi ve Yönetim	• Yönetim ve adaptasyon stratejilerinin uygulanması
İnsan Kaynağı Güçlendirme	• İnsan Kaynağının Güçlendirilmesi	• Eğitim ve yetenek geliştirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi
	• İşbirlikleri	• Sektörler arası işbirliklerinin kuruması
Aşılar ve Sağlık Tedbirleri	• Aşılar ve Tedbirler	• Aşılanmaya yönelik sağlık stratejilerinin uygulanması
	• Dış Kaynak Kullanımı	• Dış kaynakların kullanılması
Toplam Kalite Yönetimi	• İş Süreçlerinin Gözden Geçirilmesi	• Kalite odaklı sağlık hizmeti sunumunun benimsenmesi

Ortaya çıkan salgın, küresel anlamda büyük ekonomik problemlere neden olmuştur (Çengel vd., 2020, s. 11). Covid-19 pandemisi gibi afet durumları, dünyanın alışıla gelmiş özelliklerini aniden değiştiren olaylardır. Ani değişime neden olan olaylar, çevreye tamamen farklı açıdan bakmak için tetikleyici olmaktadır (Mamzer, 2020, s. 13). Bu nedenle, Covid-19 gibi salgınların engellenmesi tamamen mümkün olmasa da toplumda meydana getirdiği etkilerin azaltılması için tedbir alınması gerekmektedir. Salgınlar, toplumsal ve politik etkilerinin yanında sağlık sistemlerinde ne tür eksikliklerin olduğunu tespit etmede önemli roller oynamaktadır. Örneğin SARS salgını Çin ve diğer Asya ülkelerinin hem sağlık altyapısı hem de tıbbi personel konularında yaşadığı sorunları ortaya çıkarmıştır (Yıldız ve Uzun, 2020, s. 15).

Pandemi sürecinde sağlık çalışanları birçok riskle karşılaşmaktadır. Bu riskler, sağlık sistemlerini zorlamaktadır. Bazı ülkelerde yüksek sağlık hizmetleri maliyetleri, koruyucu ekipman eksikliği ve düşük sayıda yoğun bakım yatağı ve yetersiz solunum cihazı, kaliteli hasta bakımını zorlaştırmıştır (Nicola, 2020, s. 188). Virüse ve psikososyal sonuçlarına en çok maruz kalan gruplardan biri, virüsten etkilenen insanların bakım faaliyetlerini yürüten sağlık çalışanlarıdır (Rodríguez ve Sánchez, 2020, s. 195). Covid-19, sağlık çalışanlarında sadece enfeksiyona neden olmamaktadır. Dolu yoğun bakım servisleri ve acil servisler, karantinaya alınan meslektaşların telafisi için uzun çalışma saatleri, uzun süre koruyucu ekipman kullanma, hastaların izolasyonu, idari görevler, bildirim yükümlülükleri, teması takibi, meslektaşlarla sınırlı temas ve hastalığı kendi ailelerine bulaştırma korkusu strese neden olmaktadır (Nienhaus, 2020, s. 2). Pandemi sürecinde sağlık çalışanlarının daha fazla bulaş riskinin olması sağlık çalışanlarında korku oluşturmuştur (Rodríguez ve Sánchez, 2020, s. 196). Pandemi ile mücadele sürecinde en olumsuz etkilenen gruplardan biri de kadın sağlık çalışanlarıdır. Pandeminin çocuk bakımı, hasta bakımı, hijyen ve gıda güvenliği gibi aile ve ev ile ilgili sorumlulukları artırması sebebiyle özellikle kadın çalışanlarda olumsuz etki oluşturduğu görülmektedir. Tüm bunlara bakıldığı zaman, pandeminin sağlık çalışanlarında genel topluma göre tükenmişlik riski içerdiği görülmektedir (Yumru, 2020, s. 5). Yönetim açısından pandemi döneminde sağlık çalışanlarının salgından korunması için Türkiye genelinde sağlık kurumlarında birçok tedbirin alındığı görülmektedir. Sağlık çalışanlarının Covid-19'a yakalanma ve hastane içi bulaşma riskini belirlemek için belirli aralıklarla kontrolleri yapılmış, maske takma ve el hijyenine dikkat etme gibi bulaş azaltacak tedbirler alınması, kişisel koruyucu ekipmanların çalışanlara uygun olarak temini ve en doğru biçimde kullanılması sağlanmıştır (Tavukcu ve Eke, 2021, s. 113). Bu durum, çalışanlara değer verildiği, insanı temel alan yönetim yaklaşımının benimsendiği neoklasik yaklaşıma örnek olarak gösterilebilir.

Pandemi sürecinde evden çalışma gibi çalışma şekillerinin uygulanması dijitalleşmeyi artıran nedenler arasında gösterilebilir. Covid-19 ile birlikte web site sayılarının artması, iş toplantılarının çeşitli online platformlar üzerinden yapılması, eğitimin uzaktan gerçekleştirilmesi, kamu çalışanlarına evde çalışma izni verilmesi ve elektronik imzaların sadece işyerinden değil aynı zamanda internet erişiminin olduğu yerlerden de kullanılabilir olması Covid-19 sürecinde dijitalleşmenin arttığı diğer örneklerindedir. Teknoloji desteğiyle evden yürütülen işler ile birlikte yöneticiler, çalışanlar üzerindeki fiziki denetimi kaybetmiş ancak teknoloji üzerinden denetleme biçimi yaygınlaşmıştır (Değirmenci, 2022, s. 1140). Pandemi sürecinde dijitalleşmenin ve teknolojinin iş, eğitim ve sosyal yaşamda yoğun şekilde kullanılması, klasik yönetim teorilerinden bilimsel yönetim yaklaşımının özelliklerini düşündürse de çağdaş yaklaşımlar içerisinde yer alan yalın yönetim ve klasik yönetimin bir arada olduğu bir yapının ortaya çıktığını göstermektedir. Ayrıca pandemi süreci içerisinde organizasyonlarda hizmet içi eğitimlerin verilmesi gibi birçok yönetsel faaliyetin verimlilik ve etkinlik üzerinde doğrudan etkide bulunduğu da açıktır (Yaralı, 2021). Bu açıdan bakıldığında pandemi süreci içerisinde bilimsel yönetim yaklaşımının izlerini de görmek mümkündür.

1900-1920 yılları arasında teknolojinin sektörlerde kullanımı taylorizm felsefesinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Covid-19 sürecinde de üretim ve hizmet sektörlerinde makineleşmenin artması ve robotik teknolojilerin hizmet süreçlerinde kullanımı taylorizme örnek olarak gösterilebilir. Bilimsel yönetim yaklaşımında çalışanların ekonomik, fiziksel ve benzer sosyal ihtiyaç ve talepleri hemen fark edilememektedir (Köroğlu ve Koç, 2017, s. 8). Dolayısıyla bilimsel yönetim yaklaşımında yönetici ve çalışanlar arasında sosyal ilişkiler azalmış ve iletişim sadece işe dönük bir yapıda gerçekleşmeye başlamıştır. Covid-19 döneminde insanların hem özel yaşamlarında virüse maruz kalma endişesiyle diğer insanlardan uzak kalması, hem de iş yaşamlarında esnek

çalışma gibi durumlar neticesinde iş yerindeki sosyal çevrelerinden uzaklaşmalarına ve yalnızlaşmalarına neden olmuştur. Uzaktan çalışmanın sunmuş olduğu avantajların yanı sıra işe gitmeyen çalışanların sosyal ortam ve olanaklardan uzak kalması, böylelikle yalnızlaşma ve sosyal becerilerin zayıflaması dezavantajları da bulunmaktadır (Kıdır, 2019, s.178). Dolayısıyla pandemi sürecinde sosyal ortamlardan uzak çalışanların işe yönelik motivasyonlarında düşüş olabilir. Bilimsel yönetim yaklaşımının temelinde ise çalışanların motivasyonları için işle ilgili ücret gibi teşviklere odaklanılmaktadır (Kocabaş, 2021). Dolayısıyla bilimsel yönetim yaklaşımında bireylerin sosyal ve kültürel ihtiyaçları göz ardı edilmektedir. Bu kapsamda pandemi sürecinde bilimsel yönetim yaklaşımın etkilerini kısmen de olsa hissetmek mümkündür.

Covid-19 sürecinde mobil teknolojiler o kadar çok kullanılmaya başlanmıştır ki neredeyse insan yaşamının tüm aşamalarında bu teknolojiler kendine yer edinmiştir. Temassız ödeme yönteminin artması, alışverişlerin internette yapılması, sağlık ile ilgili işlemlerin mobil teknolojiler aracılığıyla yürütülmesi, yemek siparişlerinin mobil uygulamalar vasıtasıyla verilebilmesi gibi durumlar insanları sosyal yaşamdan uzaklaştırmış bu durum insanların yabancılaşmasına neden olmuş, dolayısıyla klasik yaklaşımın hakim olduğu bir pandemi sürecinin yaşandığını göstermiştir. Ancak pandemi ile birlikte bireylerin dijital ortamlarda daha fazla zaman geçirmesi sanallaşan bir hayat tarzını ortaya çıkarmıştır. Bu durum e-ticaret sitelerinin artması ile sonuçlanmıştır. Birçok işletme iş süreçlerini ve satış faaliyetlerini dijital ortamlar vasıtasıyla yürütmeye başlamıştır. Bireylerle fiziksel iletişimi kaybeden organizasyonlar, klasik pazarlama yöntemlerinden uzaklaşarak kolay ve hızlı iletişime olanak sağlayan yeni yollar aramışlardır. Bu nedenle, e-ticaret faaliyetleri yaygınlaşmıştır (Alankuş, 2021, s. 107). Ayrıca bazı hastaneler tarafından online platformlar aracılığıyla hastayla iletişime geçilmesi sağlanmış ve hastalar yönlendirilmiştir (Tavukcu ve Eke, 2021, s. 114). Teletıp gibi online platformlar, Covid-19 ile mücadelede kritik araç olarak kabul edilmiştir (Hincapié vd., 2020, s. 1). Bu durumlar, sanal organizasyonlar kavramıyla yakından ilişkilidir. Covid-19 salgınının, işletme yapılarını ve fonksiyonlarını sanal yapılara dönüştürdüğü gözlenmektedir (Oğan ve Wolff, 2021, s. 450). Pandemi sırasında kuruluşların nasıl çalışabileceği ve çalışması gerektiğine ilişkin kısıtlamaya uyum sağlama çabaları, sanal çalışmayı beraberinde getirmiştir. Pandemiyle birlikte sanal organizasyonlar, birçok işletmenin hayatta kalması için bir zorunluluk haline gelmiştir (Howe vd., 2021, s. 3).

Covid-19 pandemisinde önce temel ihtiyaçlar içerisinde yer almayan birtakım ekipmanlar süreç içerisinde hem temel hem de zorunlu ihtiyaç haline almıştır. Maske ve dezenfektan ürünleri bunlara örnek olarak gösterilmektedir. Pandemi sürecinde bazı ülkeler maske üretimi konusunda sorun yaşamıştır. Türkiye başta olmak üzere bazı ülkeler maske üretimi gerçekleştirerek vatandaşlara salgınla mücadele kapsamında zaman zaman ücretsiz maske dağıtımını gerçekleştirmiş, aynı zamanda maske ihtiyacı bulunan ülkelere maske ihraç edilmiş ve Türkiye’de seri şekilde solunum cihazları üretilmiştir. Pandemi sürecinde Türkiye Sağlık Bakanlığı’na ait mobil uygulamalar, Merkezi Hekim Randevu Sistemi (MHRS), e-Nabız, Hayat Eve Sığar (HES) gibi dijital sistemler pandemi ile mücadele kapsamında yeniden yapılandırılmıştır. Devletin bu teknoloji ve sistemler aracılığıyla sağlığı yönetmesi, hem insanları virüsten koruması hem de sağlık hizmetini kesintiye uğratmamak için online teknolojik imkanları vatandaşlara sunması insana ne derece önem verildiğini göstermektedir. Dolayısıyla pandemi sürecinde hem devlet hem de sağlık sektörü otoriteleri sağlık yönetiminde insancıl bir yaklaşım sergilemiştir. Ayrıca covid-19 pandemisinde sosyal yardım politikaları, insanı merkeze alan yaklaşım içerisinde önemli derecede artmıştır. Türkiye, sağlık hizmetleri ve ekipman yönünden hazırlıklı olduğunu göstermiş, salgınla mücadeleyi sistemli yürütmüş, sosyal yardım harcamalarını nitelik ve nicelik yönünden artırmıştır (Çimen, 2021, s. 28). Bu durumlar, pandemi sürecinde insana verilen değer arttığı, dolayısıyla neoklasik yaklaşımın süreç içerisinde uygulandığına bir örnektir.

Covid-19 pandemisinin beraberinde getirdiği tüm yenilikler organizasyonlar tarafından iş süreçlerine dahil edilmiş, işletmeler değişen piyasa ortamına böylelikle ayak uydurmak durumunda kalmıştır. Bilindiği üzere modern yönetim yaklaşımlarından sistem yaklaşımı organizasyonları çevresiyle birlikte ele almaktadır. Organizasyonları çevresinde yaşanan olaylardan etkilenen bir yapı olarak görmektedir. Pandemi ile birlikte neredeyse tüm sektörler birbirinden etkilenir hale gelmiştir. Örneğin pandemi sürecinde Sağlık Bakanlığı’nın aldığı herhangi bir karar tüm sektörleri ve bu sektörler içerisinde yer alan organizasyonları doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemiştir. Bu durum, pandemi süreci içerisinde sistem yaklaşımının aktif şekilde yer aldığını göstermektedir. Aynı zamanda bu kadar etkileşimin olduğu bir ortamda ortaya çıkan değişimlere ayak uydurmak için organizasyonlar yeni yönetim tarzları benimseyerek ayakta kalmaya ve pandemiyin getirdiği zorluklarla mücadele etmeye çalışmıştır. Örneğin eğitim alanında dijital teknolojilerden faydalanılmaktadır. Türkiye sağlık sektöründe ise Hayat Eve Sığar (HES) gibi yeni mobil uygulamalar vasıtasıyla pandemi süreci yönetilmeye çalışılmıştır. Hastanelerde diğer polikliniklerden ayrı Covid Poliklinikleri kurulmuştur. Sağlık çalışanları ve hastalar arasında teması en aza indirmek ve virüsün yayılımını azaltmak için robotik teknolojilerden faydalanılmıştır. Sağlık Bakanlığınca bilim kurulu kurularak salgın yönetiminin bilimsel temellere dayandırılması sağlanmıştır. Salgının ülkemizde görüldüğü ilk günden itibaren her gün salgına yönelik bilgiler kamuoyuna

duyurulmuştur. Kısacası organizasyonlar süreci daha kolay atlatılmak için sürekli öğrenme ve yeniliklere ayak uydurmak durumunda kalmıştır. Dolayısıyla pandemi süreci içerisinde organizasyonlarda öğrenen organizasyonlar kavramı daha önemli hale gelmiştir. Öğrenen organizasyonlar, müşterilere yaklaşımın yeniden değerlendirilmesi, pandemi sürecinin getirdiği ve ilk defa karşılaşılan problemlere çözümler geliştirilmesi ve risk durumlarına yönelik alternatif planların uygulanması ile daha da artmıştır (Yaralı, 2021). Bu durum, pandemi sürecinde öğrenen organizasyonlar yaklaşımının organizasyonlar için değer taşıdığını göstermektedir.

Azalan talep ve salgının ne zamana biteceğine yönelik belirsizlik özel işletmelerin pandemi sürecinde ayakta kalabilmek ve rekabet gücünü elinde tutabilmek amacıyla çeşitli faaliyetlerde bulunmalarına neden olmuştur. Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler ile birlikte mobil uygulamaların daha çok kullanılmaya başlanması ve dijital sistemlerin pandemi sürecinde işletmelerin faaliyetlerini yürütebilmeleri ve kar elde edebilmeleri için iş süreçlerinde sıklıkla kullanılması ve gerektiği takdirde personelin bu konularda eğitimlerinin sağlanması çoğunlukla başvurulan yöntemlerden olmuştur. Çoğu özel işletme internet satışı sayesinde faaliyetlerine devam edebilmiştir. Teknolojiyi iş süreçlerine dahil edemeyen birçok işletme ise neredeyse faaliyetlerini durdurma noktasına gelmiştir. Pandemi süreci içerisinde teknolojiyi kullanan işletmeler mevcut personeline eğitim vererek insan kaynağını güçlendirmeye çalışmıştır. Online araçlar, organizasyonların iş yapma süreçlerine eşlik etmeye başlamış ve elektronik platformlar aracılığıyla koordinasyon sağlanmaya çalışılmıştır. Bunun dışında işletmeler bazı kararlarda yetki devrini esas almıştır (Foss, 2021, s. 271). Covid-19 pandemisi ile organizasyonların durağan kalamayacağı ve beşeri sermayenin pandemi sürecinde etkili şekilde değerlendirilebilmesi ve rekabet avantajı için personel güçlendirmenin önemi daha da anlaşılmıştır (Yaralı, 2021). Bu durum, organizasyonlarda güçlendirme kavramı ile ilişkilendirilebilir.

Pandemi neredeyse tüm sektörlerde kriz ortaya çıkarmıştır. Kriz durumunda ise yöneticilerin ve çalışanların ekip yaklaşımı ile hareket etmesi krizle başa çıkmada oldukça önemlidir. Türkiye, pandemi ile mücadelede hızla kriz yönetimine ve iletişimine geçerek Covid-19 salgınına etkin şekilde yanıt vermiştir. Türkiye, krizi inkâr etmek yerine, daha ilk vaka bildirilmeden gerekli önlemleri uygulamaya çalışmıştır (Güreşçi, 2020, s. 64). Dolayısıyla pandemi sürecinde etkin kriz yönetiminin ülke çapında uygulandığı söylenebilir. Pandemi ile mücadelede sağlık çalışanlarının takım halinde ve ekip ruhu içerisinde çalışması endişe ve belirsizliğin hakim olduğu çalışma ortamında yüksek performansın kaybedilmemesi için kilit bir rol oynamaktadır. Pandemi sürecinde enfekte olmuş kişilerin bakımı, temaslıların belirlenmesi ve bunların takibi, enfekte olan sağlık çalışanlarının yerine çalışacak personelin belirlenmesi, evde tedavi gören hastaların takibi gibi birçok konu takım çalışmasını gerekli kılmaktadır. Bu süreçte strese maruz kalan ve oldukça yorulan sağlık çalışanları ekip ruhu ile hareket ederek pandemi ile mücadeleye güç katmıştır. Diğer yandan uzaktan çalışma ile fiziksel ofislerin mesai saatlerinin doldurulmaya çalışılan alanlar yerine iletişimin ve ekip çalışmasının desteklediği alanlar haline dönüşebileceği ve bu nedenle Covid-19 pandemisi ile iş yerlerinin yeniden tanımlandığını belirtilmektedir (Bilginoğlu, 2021, s. 1124). Dolayısıyla pandemi süreci ekip yaklaşımının organizasyonlarda uygulandığını ve bu anlayışın önemini göstermiştir.

Pandemi sürecinde sektörler arası işbirliklerinin kurulması salgınla daha etkili mücadele edilebilmesi için önemli hale gelmiş ve süreç içerisinde birçok işbirliği kurulmuştur. Örneğin pandemi sürecinin başında ortaya çıkan solunum cihazı eksikliğini giderebilmek için Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı, Türkiye Cumhuriyeti Sanayi Bakanlığı ile Baykar, Arçelik ve ASELSAN'ın yer aldığı işbirliği ile üretilen yerli solunum cihazı bu durumun en güzel örneklerindedir. Yerli solunum cihazı seri üretimle kısa süre içerisinde ihtiyaca cevap vermiştir. Bu cihaz, sadece ülkemizde pandemi ile mücadele sürecine güç katmamış aynı zamanda diğer ülkelere de ihraç edilmiştir. Ülkemizde kaliteli sağlık hizmeti sunumunda devamlılığın ve yoğun bakım yatak sayısının artırılması amacıyla kamu özel stratejik işbirliği ile ihtiyaca cevap vermek için şehir hastaneleri kurulmuştur. Dolayısıyla Covid-19 pandemisi ile mücadelede kısa, orta ve uzun vadede alınacak tedbirler, fırsatlar ve tehditler, üstün ve zayıf yönler değerlendirilip kapsamlı stratejik yönetim anlayışına sahip olunması gerektiği görülmüştür (Korkmaz ve Soylu, 2020, s. 91). Böylelikle pandemi süreci yönetim anlayışında stratejik yönetim yaklaşımının önemi anlaşılmış, stratejik ortaklıkların kurulmasıyla pandemi ile mücadele edilmeye çalışılmıştır.

Pandemi ile mücadele sürecinde pandemiye yanıt vermek için uygulanan stratejilerden biri de Covid-19 aşılardır. Ülkemizde Covid-19 aşısı geliştirme çalışmaları devam etmektedir. Ancak bu süreçte vatandaşlara uygulanmakta olan aşılarda temininde dış kaynaklardan faydalanılmakta, aşılarda yurtdışından ithal edilmektedir. Birçok ülke Covid-19 aşılarını başka ülkelere ithal etmiştir. Bu durum, pandemi sürecinde dış kaynak kullanımına yer verildiğini göstermektedir. Dış kaynak kullanımı gibi maliyeti düşüren faaliyetlerin pandemi döneminde daha da değer kazanması ile, bu stratejilerin kurumların faaliyetlerinde kritik öneme sahip olduğu görülmüştür (Tuna ve Çelen, 2020, s. 2751).

Pandemi süreci, faaliyette bulunan organizasyonların tüm iş süreçlerini gözden geçirmelerini ve iyileştirmelerin yapılmasını, teknolojinin iş süreçlerine entegre edilmesini sağlamıştır. Sağlık sektörü ve diğer



sektörlerde ekip çalışması önem kazanmıştır. İşletmeler dijital teknolojiler vasıtasıyla müşterilerinin talep ve beklentilerini karşılamak ve müşteri beklentilerini aşmak için toplam kalite yönetimi felsefesine önem vermeye başlamıştır. Covid-19 pandemisine benzer durumlarda hastanelerin hizmet kalitelerini belirlemeleri ve değerlendirmeleri, hastaların beklentilerini karşılayıp aşabilmesi pandemi ve krizlerle müdahale açısından büyük önem taşımaktadır (Özden, 2021, s. 43). Çünkü pandemi gibi kriz süreçlerinde ayakta kalan işletmeler kaliteyi benimsemiş ve her koşulda sürekli gelişimi esas alan işletmelerdir. Sağlık sektöründe de pandemi ile mücadelede ön saflarda yer alan sağlık çalışanları süreç içerisinde organizasyon içinde ekip ruhu ile hareket etmiş, hastaların beklentilerini aşmayı amaçlamış ve sağlık hizmeti sunumu için kaliteyi benimsemiştir. Dolayısıyla pandemi süreci, toplam kalite yönetimi felsefesinin sağlık sektöründe etkili şekilde uygulandığını göstermiştir.

Tablo 2’de, yukarıda ele alınan Covid-19 pandemisinin organizasyonların yönetimi üzerindeki etkileri özet olarak sunulmuştur.

**Tablo 2.** Covid-19’un Yönetim Anlayışında Ortaya Çıkardığı Değişimler ve Örnekler

Yönetim Yaklaşımı	Covid-19 Pandemisi Etkisi	Örnekler
<b>Klasik Yaklaşım</b>	Pandemi döneminde iş süreçlerinin ve organizasyonların gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi gerektiği anlaşılmıştır. Verimliliği artırmak için teknoloji kullanımı ve maliyetleri düşürmek daha da önem kazanmıştır.	Sağlık sektöründe, pandemiye yanıt olarak hastanelerin iş süreçleri gözden geçirilmiş ve daha etkili hale getirilmiştir. İşletmeler, dijital teknolojileri kullanarak müşteri taleplerini karşılamak için süreçlerini optimize etmeye önem vermiştir.
<b>Neoklasik Yaklaşım</b>	Pandemi döneminde, sağlık çalışanlarının korunması ve insan odaklı yönetim yaklaşımı önem kazanmıştır. İnsan kaynaklarına yatırım yapılmış ve çalışanların güvenliğini sağlamaya yönelik politikalar belirlenmiştir.	Sağlık çalışanlarının Covid-19’a karşı korunması için düzenli kontroller yapılmış ve kişisel koruyucu ekipmanlar temin edilmiştir. İşletmeler, çalışanlarının sağlığını ve refahını korumak için uzaktan çalışma gibi esnek çalışma modellerini benimsemiştir.
<b>Modern Yaklaşım</b>	Pandemi, teknolojinin iş süreçlerine daha fazla entegre edilmesini hızlandırmıştır. Dijitalleşme ve uzaktan çalışma daha yaygın hale gelmiştir. Bu durum, sanal organizasyona benzer bir yapılanmanın benimsenmesini sağlamıştır.	Eğitim, iş toplantıları ve sağlık hizmetleri gibi birçok alan dijital platformlar üzerinden yürütülmeye başlanmıştır. İşletmeler, çevrim içi platformlar aracılığıyla müşterileri ile iletişim kurarak yeni pazarlama stratejileri geliştirmiştir.
<b>Postmodern Yaklaşım</b>	Pandemi, organizasyonların esneklik ve adapte olma yeteneğini önemli hale getirmiştir. Pandemiye yanıt olarak sektörler arası işbirlikleri ve toplumsal sorumluluklar artmıştır.	Pandemi döneminde işletmeler, sektörler arası işbirlikleri kurarak solunum cihazları gibi kritik ürünlerin üretimine katkıda bulunmuştur. Devletler, pandemi ile mücadelede toplumsal yardım politikalarını artırarak sosyal sorumluluklarını yerine getirmeye çalışmıştır.
<b>Stratejik Yönetim Yaklaşımı</b>	Pandemi, organizasyonları stratejik davranmaya zorlamıştır. Sağlık sektöründe stratejik planlar hızla uygulanarak pandeminin olumsuz etkilerini hafifletmek için kaliteden ödün vermeden ve hizmetler aksamadan hizmet sunumu gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Kısa, orta ve uzun vadeli tedbirler alınmıştır.	Türkiye, stratejik bir plan çerçevesinde yerli solunum cihazlarını üretmiş ve ihtiyaçları karşılamak için kamu-özel işbirlikleri kurulmuştur. İşletmeler, pandemi döneminde stratejik olarak dijitalleşme ve uzaktan çalışma gibi faaliyetlere yatırım yaparak ayakta kalmayı hedeflemiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Covid-19, küresel anlamda sosyal, ekonomik ve sağlık hizmetleri üzerinde büyük etkileri olan bir pandemiye dönüşmüştür. Pandemi süreciyle sağlık sistemindeki eksikliklerin neler olduğu daha belirgin hale gelmiş, sağlık çalışanları için büyük riskler ortaya çıkmıştır. Genel anlamda bakıldığında pandemi sürecinde üretim ve hizmet sunum süreçlerinin dijitalleşmesi ve teknolojinin her alanda yoğun kullanılması şeklinde ortaya çıkan iki büyük güç, yönetim anlayışında çeşitli değişimlerin yaşanması gerekliliğini kaçınılmaz kılmaktadır.

Süreç içerisinde uzaktan çalışma, çevrimiçi toplantılar, sanal hizmetler yaygınlaşmış, dijitalleşme hız kazanmış ve teknolojik yenilikler artış göstermiştir. Bu durum modern sonrası güncel yönetim yaklaşımlarının bazı ilkeleri ile uyumludur.

Covid-19’un getirdiği korku ve panik ortamı işletmelere de yansımış, özellikle sağlık sektöründe çalışanların stres altında çalışmalarına dolayısıyla motivasyonlarının düşmesine neden olmuştur. Aynı zamanda neredeyse tüm sektörlerde dijitalleşmenin artması ve insanların dijital sistemleri hayatlarının her alanında kullanmaları sosyal ortamlardan uzaklaşmalarına ve yabancılaşmalarına neden olmuştur. Ancak süreç içerisinde insana verilen değer artmış, sağlık çalışanlarını korumak ve bireylere sosyal yardım sağlamak gibi insan merkezli yaklaşımlar ön plana çıkmıştır. Ülkemizde devletin hızlı şekilde maske üretmekle vatandaşlara ücretsiz maske dağıtması, solunum cihazlarının seri şekilde üretilmesi, Sağlık Bakanlığı mobil uygulamaları ve dijital sistemler aracılığıyla sağlık hizmeti sunumunun aksatılmaması, uzaktan eğitim öğretim faaliyetleri ile eğitime ara verilmemesi, uzaktan ya da

esnek çalışma sistemi ile çalışanların virüsten korunması gibi uygulamalar neoklasik, sistem ve modern sonrası güncel yaklaşımların pandemi sürecinde uygulandığını göstermektedir.

Covid-19 sürecinde sadece klasik ve neoklasik yaklaşımın özellikleri değil ayrıca modern ve postmodern yaklaşımların etkisi de görülmektedir. Pandemi sürecine bakıldığında birçok sektör ve sektörde yer alan organizasyonlar birbirini etkilemiştir. Örneğin sağlık sektöründe alınan bir karar, diğer sektörlerle yansımaktadır. Pandemi sürecinde organizasyonların benimsediği kriz yönetimi ve iletişim stratejileri, çevreleri ile karşılıklı bağımlılığı yansıtan sistem yaklaşımı özellikleri içerisinde hareket ettiklerini göstermektedir.

Pandemi süreci, mevcut krizi iyi yönetmek için öğrenen organizasyonlar, yetkilendirme, ekip çalışması ve stratejik ortaklıkların organizasyonlar için önemini de vurgulamıştır. Kriz durumunda müşteri beklentilerini karşılamak, kaliteli hizmet sunmak ve süreçleri iyileştirmek için toplam kalite yönetimi felsefesi benimsenmiştir. Organizasyonların rekabet edebilmek ve ayakta kalabilmek için sürekli öğrenen yapıda hareket etmeleri öğrenen organizasyonlara dönüşmelerini, mevcut duruma göre iş süreçlerini güncelleyebilmelerini sağlamıştır. Süreç içerisinde sanal organizasyonların kurulması, ekip çalışmasına dayalı hizmet yapıları, toplam kalite felsefesinin benimsenmesi, stratejik ortaklıkların kurulması, dış kaynak kullanımı gibi güncel yönetim yaklaşımlarının da uygulandığını göstermektedir.

Sonuç olarak Covid-19 pandemi sürecinde mevcut duruma uygun olarak tüm yönetim yaklaşımlarının uygulandığı görülmektedir.

## KAYNAKLAR

- Alankuş, Z. (2021). Covid-19'un gölgesinde dijital pazarlama ve yeni yaklaşımlar. *Uluslararası Halkla İlişkiler ve Reklam Çalışmaları Dergisi*, 4(1), 94-125.
- Augustine, A. N., & Agu, O. A. (2013). Effects of classical management theories on the current management practice in Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 5(19), 208-218.
- Babacan, M., & Eriş, E. D. (2006). Pazarlamada vekalet teorisi ve kavramsal bir model geliştirme. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 89-110.
- Bazrkar, A., Heravi, A. J., & Abedzadeh, M. (2014). The impact of postmodernism on management and organization theories. *International Journal of Management and Humanity Sciences*, 3(8), 2739-2743.
- Bilginoğlu, E. (2021). COVID-19 pandemisi sırasında uzaktan çalışmanın artan önemi: Bilinen yanlışlar ve doğruları. *Çalışma ve Toplum*, 2(69), 1099-1146.
- Bratianu, C. (2020). Toward understanding the complexity of the covid-19 crisis: a grounded theory approach. *Management & Marketing*, 15(s1), 410-423. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0024>
- Berg, P. O. (1989). Postmodern management? From facts to fiction in theory and practice. *Scandinavian Journal of Management*, 5(3), 201-217. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(89\)90027-4](https://doi.org/10.1016/0956-5221(89)90027-4)
- Çengel, Ö., Pirtini, S., & Çakıroğlu, I. (2020). Covid-19 sürecinde işletmelerde kurumsal yönetim ve sosyal sorumluluk stratejilerinin yeniden yapılandırılması üzerine pazarlama yönlü bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 4(7), 1-21.
- Çimen, H. (2021). Dünyayı sarsan pandemi (covid-19) sürecinde Türkiye'de sosyal yardımların önemini yeniden düşünmek. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 15-38.
- Değirmenci, S. D. (2022). Covid 19 Pandemisiyle Zorunlu Esnek Çalışma ve Teknoloji Eliyle Denetim. *Turkish Online Journal of Design Art and Communication*, 12(4), 1140-1151.
- Ferdous, J. (2016). Organization theories: From classical perspective. *International Journal of Business, Economics and Law*, 9(2), 1-6.
- Foss N. J. (2021). The Impact of the Covid-19 Pandemic on Firms' Organizational Designs. *Journal of Management Studies*, 58(1), 270-274. <https://doi.org/10.1111/joms.12643>

- Günbayı, I. & Sorm, S. (2019). Paradigms in guiding management approaches and theories: classical, neoclassical, modern and postmodern theories. *International Journal on New Trends in Education and Their Implications*, 39-55.
- Güreşçi, M. (2020). Covid-19 salgınında Türkiye’de kriz yönetimi iletişimi: tc sağlık bakanlığı. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(5), 53-65.
- Halıdu, S. G., İbrahim, H. & Labaran, F. A. (2017). Neoclassical management paradigm: a synthesis for staff motivation and managerial implications. *Review of Public Administration and Management*, 6(12), 69-77. <https://doi.org/10.12816/0043962>
- Hincapié, M. A., Gallego, J. C., Gempeler, A., Piñeros, J. A., Nasner, D. & Escobar, M. F. (2020). Implementation and usefulness of telemedicine during the COVID-19 pandemic: a scoping review. *Journal of primary care & community health*, 11, 2150132720980612. <https://doi.org/10.1177/2150132720980612>
- Hussain, N., Haque, A. U. & Baloch, A. (2019). Management theories: the contribution of contemporary management theorists in tackling contemporary management challenges. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi, Special Issue on Business and Organization Research*, 14, 156-169. <https://doi.org/10.19168/jyasar.635061>
- Howe, D. C., Chauhan, R. S., Soderberg, A. T. & Buckley, M. R. (2021). Paradigm shifts caused by the COVID-19 pandemic. *Organizational dynamics*, 50(4), 100804. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100804>
- Irefin, M. P. & Bwala, D. (2012). Organizational theories and analysis: a feminist perspective. *International Journal of Advancements in Research & Technology*, 1(1), 71-97.
- Karaboğa, T. & Zehir, C. (2020). Henri fayol ve yönetim alanına katkıları üzerine bir inceleme. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 53-68. <https://doi.org/10.21733/ibad.665130>
- Katsamunski, P. (2012). Classical and modern approaches to public administration. *Economic alternatives*, 1, 74-81.
- Khorasani, S. T. & Almasifard, M. (2017). Evolution of management theory within 20 century: a systemic overview of paradigm shifts in management. *International Review of Management and Marketing*, 7(3), 134-137.
- Kırcı, B. (2019). Evden çalışma: özgürlük mü esaret mi?. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(1), 173-196. <https://doi.org/10.16953/deusosbil.302154>
- Kitana, A. (2016). Overview of the managerial thoughts and theories from the history: Classical management theory to modern management theory. *Indian Journal of Management Science*, 6(1), 16-21.
- Kocabaş, S. (2021). Klasik yönetim teorilerinin iki sacayağı: Bilimsel yönetim yaklaşımı ve yönetim süreçleri yaklaşımı. M. Mete, H. İ. Karakan & Aytaç Toptaç (Ed.), *İktisadi ve İdari Bilimlerde Araştırma ve Değerlendirmeler – II*, 1-16). Gece Kitaplığı. Ankara.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*. Beta. İstanbul.
- Korkmaz, E. V. & Soylu, S. (2020). Covid-19 sürecinde işletmelerin stratejik yönetim farkındalıkları. *KAYES* 90.
- Köroğlu, V. & Koç, M. (2017). Stratejik yönetim açısından taylorizm prensiplerinin zamanımıza yansımaları. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 1-18.
- Kumar, P. (2017). Analysis the impact of classical management approaches on the management practices. *Asian Journal of Management*, 8(3), 841-853. <https://doi.org/10.5958/2321-5763.2017.00132.9>

- Leblebici, D. N. (2008). Yönetim bilimi açısından klasik dönemi hatırlamaya ilişkin bir çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 99-118.
- Lončar, D. (2005). Postmodern organization and new forms of organizational control. *Economic Annals*, 50(165), 105-120. <https://doi.org/10.2298/EKA0565105L>
- Mahmood, Z., Basharat, M. & Bashir, Z. (2012). Review of classical management theories. *International Journal of Social Sciences and Education*, 2(1), 512-522.
- Mamzer, H. (2020). Postmodern society and covid-19 pandemic: old, new and scary. *Society Register*, 4(2), 7-18. <https://doi.org/10.14746/sr.2020.4.2.01>
- Memduhoğlu, H. B. (2010). *Yönetim düşüncesinin evrimi ve yönetişim*. Pegem Atıf İndeksi.
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., Agha, M. & Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (Covid-19): A review. *International Journal of Surgery*, 78, 185-193. <https://doi.org/10.1016/j.ijisu.2020.04.018>
- Nienhaus, A. & Hod, R. (2020). COVID-19 among Health Workers in Germany and Malaysia. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(13), 1-10. <https://doi.org/10.3390/ijerph17134881>
- Olum, Y. (2004). *Modern management theories and practices*. Makerere University. Uganda.
- Olum, Y. (2013). Modern management theories and practices. *Main Issues Of Pedagogy And Psychology*, 2(2), 15-27. <https://doi.org/10.24234/miopap.v2i2.265>
- Oğan, E. & Wolff, A. R. (2021). Belirsiz çevre koşullarına esnek çözümler: sanal organizasyonlar. 20. Uluslararası İşletmecilik Kongresi, Giresun Üniversitesi, Giresun-Türkiye.
- Öğütoğulları, E. & Akpınar, T. (2016). İnsan kaynakları yönetiminin kuramsal gelişimi, klasik, neo-klasik ve modern örgüt kuramları. *Karatahta İş Yazıları Dergisi*, 6, 23-50.
- Özden, A.T. (2021). Covid-19 pandemisi döneminde hastanelerde hizmet kalitesi üzerine bir araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 9(2), 42-66.
- Öztürk, Z. & Demir, Ö. (2017). Klasik, neo-klasik ve modern yönetim yaklaşımlarının karşılaştırılmasına ilişkin bir analiz. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 3(2), 119-134.
- Rodríguez, B. O. & Sánchez T.L. (2020). The psychosocial impact of covid-19 on health care workers. *International Brazilian Journal of Urology*, 46(suppl.1), 195-200. <https://doi.org/10.1590/S1677-5538.IBJU.2020.S124>
- Sarker, S. I. & Khan, M. R. A. (2013). Classical and neoclassical approaches of management: An overview. *IOSR Journal of Business and Management*, 14(6), 1-5. <https://doi.org/10.9790/487X-1460105>
- Seçtim, H. & Erkul, H. (2020). Yönetim yaklaşımları üzerine kuramsal bir değerlendirme. *Management and Political Sciences Review*, 2(1), 18-50.
- Şengül, R. (2007). Henri Fayol'un yönetim düşüncesi üzerine notlar. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2), 257-273.
- Tabatadze, L. (2019). The evolution of management theories. *The New Economist*, 14(2), 27-30.

- Tavukcu, M. & Eke, E. (2021). Covid-19 pandemi yönetim süreci: Türkiye perspektifi. *SDÜ Sağlık Yönetimi Dergisi*, 3(2), 116-133.
- Tengilimoğlu, D. Işık, O., & Akbolat, M. (2018). *Sağlık işletmeleri yönetimi*. Nobel Yayınları. Ankara.
- Topaloğlu, C. (2011). Yönetim kuramları ve örgütiçi çatışmalar. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6(1), 249-265.
- Tuna, A. A. & Çelen, O. (2020). İşletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerinde COVID-19 pandemisinin etkileri. *OPUS International Journal of Society Researches*, 16(30), 2710-2759. <https://doi.org/10.26466/opus.781324>
- Yaralı, M. C. (2021). Covid-19 sürecinde örgütlerde yönetsel operasyonların optimizasyonu. Uluslararası Kapadokya Salgın Dönemleri Kongresi, Kapadokya Üniversitesi, Nevşehir-Türkiye.
- Yenisu, E., Şahin, F. & Öztekkeli, H. (2019). Yönetim düşüncesinin evriminde sistem kuramının etkileri: kavramsal bir çözümleme. *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(18), 514-527.
- Yıldız, M. & Uzun, M. M. (2020). *Koronavirüsle mücadelede kriz yönetimi ve kamu politikası yapımı*. İstanbul: SETA. <https://setav.org/assets/uploads/2020/06/R165.pdf> adresinden alınmıştır.
- Yumru, M. (2020). COVID-19 ve sağlık çalışanlarında tükenmişlik. *Klinik Psikiyatri*, 23(1), 5-6.

#### **Araştırmacıların Katkı Oranı**

Araştırma, yazarların ortak katkıları ile gerçekleştirilmiştir. Birinci ve ikinci yazarın katkı oranları eşit % 50/50 şeklindedir.

#### **Çıkar Çatışması**

Çalışmada çıkar çatışması oluşturabilecek herhangi bir durum bulunmamaktadır.