

**KLASİK, NEO-KLASİK ve MODERN YÖNETİM YAKLAŞIMLARININ  
KARŞILAŞTIRILMASINA İLİŞKİN BİR ANALİZ**

**Doç. Dr. Zekai ÖZTÜRK,**

Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı,

[zozturk@gazi.edu.tr](mailto:zozturk@gazi.edu.tr)

**Özlem Demir,**

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Bölümü Doktora Öğrencisi,

[ozlem\\_fe@hotmail.com](mailto:ozlem_fe@hotmail.com)

**ÖZET**

1900'lü yıllardan bu yana yönetim yaklaşımlarının yönetim biliminin gelişmesine önemli katkıları olmuştur. Süreç içinde yenilenecek günümüze kadar ulaşan bu yaklaşımlar uygulamadaki ihtiyaçlara yanıt verebilmek için yapılan araştırmalarla ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmada klasik, neo-klasik ve modern yönetim yaklaşımlarının birbirleriyle karşılaştırılmasına ve yönetim bilimine sağladığı katkıların ortaya koyulmasına çalışılmıştır. Kapsamlı bir literatür taraması yapılmış, çıkan sonuçlar açıklanmıştır. Klasik yaklaşımda kapalı mekanik örgütsel sistemler dikkat çekerken neo-klasik yaklaşımda psikolojik ve sosyolojik konular ele alınmış, insan unsuru dikkat çekmeye başlamıştır. Modern yaklaşımda örgüt alt ve üst sistemlerden oluşan bir yapı içerisinde ele alınmış, yönetim uygulamalarında 'en iyi tek bir yol'un olmadığı, değişen durumlara göre yönetsel fonksiyonların değişebileceği belirtilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Klasik Yönetim Yaklaşımı, Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı, Modern Yönetim Yaklaşımı, Sistemler Yaklaşımı, Durumsallık Yaklaşımı.

**ABSTRACT**

Since 1900's management approaches have made important contributions to the development of management science. These approaches have emerged in the process reached today with renewed research to respond to the needs of the application.

In this study, classical, neo-classical and modern management approaches were tried to put forward the contribution to the management science and compared with each other. A comprehensive literature search was performed, the results were explained. While closed mechanics organizational systems taking care of in the classical approach, the psychological and sociological issues discussed in the neo-classical approach, it has drawn attention to the human element. In the modern approach, organization is discussed in a structure consisting of subsystems and top systems; management practices that there isn't only one best way, are expressed that managerial functions may change according to the changing situation.

**Keywords:** Classical management approach, Neo-Classic management approach, Modern management approach, Contingency approach

## GİRİŞ

İnsanlık tarihi kadar eski olduğu düşünülen 'yönetim bilimi'nin bugün anladığımız anlamda kullanılmaya başlaması sanayi devrimiyle birlikte olmuştur. İngiltere'de 18. yüzyılın ikinci yarısında başlayan, 19. ve 20. yüzyıllar boyunca Avrupa ve Amerika'ya yayılan sanayi devrimi, toplumların üretim ilişkilerini değiştiren teknolojik gelişmelerin oluşmasını sağlamıştır. Böylece insan enerjisi yerini makinelere bırakmış ve üretimde önemli artışlar meydana gelmiştir. Bireysel ve dağılık üretim birimleri gelişen teknolojiyle birlikte belirli merkezlerde toplanarak daha büyük ve ucuz üretim yapan birimler haline gelmiştir (Koçel, 2014: 62). Üretimin artması birtakım yeniliklerin benimsenmesini ve yönetim düşünce sisteminde önemli gelişmelerin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Bolat vd., 2009: 24). Bu dönemde kitle üretimi yaparak daha fazla üretim yapma, işçi ve burjuva sınıfı, ücret karşılığında çalışma gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. Üretimin küçük ve dağılık olan birimlerde gerçekleşmesi yerine, büyük ve merkezi birimlerde (fabrikalarda) gerçekleşmesi yönetim biliminin bugünkü anlamını kazanmasına yardımcı olmuştur (Koçel, 2014: 52).

İnsan enerjisinin yerini makinelere bırakmasıyla üretim yöntemlerinde meydana gelen yenilikler, yönetim düşünce sisteminde önemli gelişmelerin olmasına zemin hazırlamıştır. Fabrikaların hızla artması, yeni kentlerin oluşması, büyük örgütlerin ortaya çıkması ve çalışma alanlarının genişlemesi, yöneticilerin üstlendiği görevlerde artış meydana getirmiştir (Bolat vd., 2009: 24). Makineleşme, büyüme ve daha çok insanın istihdam edilmesi, sosyal sorunların yanı sıra verimliliği artırma arayışını da tetiklemiştir (Koçel, 2014: 62).

İlk olarak verimliliği artırma çabaları daha sonra da sosyal sorunlarla baş etme isteği, kavram ve ilkelere bağlı, basitleştirilmiş bir takım teknikler geliştirilerek yönetsel ve örgütsel etkililiğin artırılmasına dayalı yönetim düşüncesine geçilmesini sağlamıştır (Bolat vd., 2009: 25). Araştırmacıların bu konular üzerinde yaptıkları çalışmalar ve ortaya koydukları yaklaşımlar yönetim biliminin gelişmesinde oldukça etkili olmuştur (Çetin, Mutlu, 2010: 62).

## KLASİK YÖNETİM YAKLAŞIMI

Örgütlerde etkililiğin ve verimliliğin artırılması ihtiyacı örgüt yapısının ve bu yapıyı oluşturan yönetim faaliyetlerinin düzenlenmesine ve geliştirilmesine zemin hazırlamıştır. Verimlilik çözümleri ve örgütler için getirilen yönetsel öneriler klasik yönetim yaklaşımının temelini oluşturur (Koçel, 2014: 237; Çetin, Mutlu, 2010: 62).

Bu öneriler tesiste kullanılacak araç gereçler, örgütün yönetsel yapısı, işgörenlerin eğitimi, karmaşık üretim süreçlerini kategorize etme gibi birtakım problemlere çözüm üretmek için geliştirilmiştir (Daft, 1997: 42-43).

Klasik yönetim düşüncesi kapsamında en sık karşılaşılan yaklaşımlar Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Bürokrasi Yaklaşımı olmuştur.

Bu yaklaşımların getirdiği yüksek verimlilik artışı, zamanın örgütleri tarafından büyük kabul görmüş ve 20. yüzyılın ilk yarısına damgasını vurmuştur (Çetin, Mutlu, 2010: 63).

## Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Taylorculuk olarak da adlandırılan bilimsel yönetim yaklaşımı (scientific management approach) bir mühendis olan Frederick Winslow Taylor'un 1911 yılında yayımladığı "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" (*The Principles of Scientific Management*) adlı eseri ile ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımın ana hedefi işverenler ve işgörenler için maksimum refah sağlamaktır.

Taylor'a göre bilimsel yönetim yaklaşımının ortaya çıkmasının altında yatan ana neden işveren ve işgörenlerin görüşlerinin birbirlerine zıt olduğunun düşünülmesidir. Taylor; işverenler, işgörenlerine çok az ücret vererek, en fazla işi yaptırma eğilimindeyken; işverenlerine daha fazla kâr ve refah sağlamak istemeyen, emeklerinin tüm meyvelerinin kendilerine ait olması gerektiğini ve kendilerine çok az şey verildiğini veya hiçbir şey verilmediğini düşünen işgörenlerin daha fazla ücret almak istediklerini belirtmektedir. Bilimsel yönetim yaklaşımıyla Taylor,

aslında bu iki grubun çıkarlarının aynı olduğunu ileri sürmektedir. Buna göre uzun vadede işgörenin refahıyla bütünleştirilmedikçe işverenin refahını sağlamak mümkün olamayacaktır. Gerekli düzenlemeler yapılarak hem işgören istediği yüksek ücreti alabilecek hem de işverenin üretimi, düşük işgücü maliyetiyle gerçekleştirebilecektir (Taylor, 1917: 22).

Taylor, işverenlerin başarılarının işgören başarısı artmadıkça artamayacağını ortaya koymuştur (Atıgan, 2011: 23). İşgörenlerin ve işverenlerin işbirliği içinde ortak çalışmaları sağlanmadığı takdirde diğer tüm tekniklerin ve yönetim ilkelerinin geçerliliğini yitireceğini düşünmektedir. Çatışma ortamının önüne geçilmesi ve çatışmanın yaşanmaması için yönetsel birtakım düzenlemelerin yapılması gerekir (Topaloğlu, 2011: 254).

Taylor'a göre yönetsel düzenlemeler yaparken en önemli hedef; en mükemmel şekilde sınıflandırılmış işleri, o işe en uygun beceride işgörenin en hızlı tempoda ve en yüksek verimlilikle yapmasını sağlamaktır, bu işi yaparken tesis içinde yer alan her bireyin eğitim ve gelişmesini desteklemek olmalıdır. Maksimum refah, bütün makine ve işgörenlerin tek tek en fazla üretimi sağlaması anlamındaki makine ve işgücü verimliliğinin mümkün olan en üst düzeye çıkarılmasıyla sağlanabilir. Maksimum refaha ancak maksimum verimlilikle ulaşılabilir (Taylor, 1917: 23). Refah kelimesi işverenler için düşük maliyetler ve yüksek getiriye ifade ederken, işgörenler için adalet ve daha fazla ücreti ifade etmektedir (Ramasamy, 2009: 19). Ancak işlerde belli bir standartlaşma olmadığından işlerin yapılmasında maksimum verimliliğe ulaşmak pek mümkün olmamaktadır (Atıgan, 2011: 23).

Bilimsel yönetimin özellikleri; yönetsel işlevlerin bölümlenmesi ve planlanması, bilimsel görev dağılımı, fonksiyonel ustabaşılık, iş etüdü (hareket etüdü, zaman etüdü ve yorgunluk etüdü), çalışma yöntemleri, ücret tespiti, standardizasyon, bilimsel seçim ve eğitim, finansal teşvikler, mental devrimle birlikte üretimin ve karın maksimize edilmesiyle ilgili çeşitli yolların ekonomiye sunulması olarak belirlenmiştir (Ramasamy, 2009: 19-21; Saruhan, Yıldız, 2009: 161-162).

### Yönetim Süreci Yaklaşımı

Yönetim süreci yaklaşımının fikir babası Henry Fayol'dur. Henry Fayol, yazdığı "Administration Industrielle et Generale" adlı eseriyle yönetime farklı bir bakış açısı getirmiştir. Fransa'da 1916'da yayımladığı bu eseri 1946 yılında İngilizceye çevrilene kadar hak ettiği ilgiyi görmemiş, 1946'dan sonra yazında yerini almıştır.

Taylor daha çok işgörenin işi yerine getirirken bizzat uyması gereken ilke ve kurallar üzerinde çalışmıştır. Taylor'un çağdaşı olan Henry Fayol ise, üst yönetimle ilgilenmiş ve üst kademe yöneticilerinin yerine getirdikleri işlevler üzerinde değerlendirmeler yapmıştır (Atıgan, 2011: 26). Yönetim süreci yaklaşımında etkinlik, verimlilik ve rasyonellik fikrini esas alırken (Koçel, 2014: 245), etkinlik ve verimliliğin sağlanmasında çatışmadan uzak bir yönetim tarzının benimsenmesi gerektiğini düşünmüştür (Topaloğlu, 2011: 254).

Fayol, yönetimi bir süreç olarak değerlendirmiş ve fonksiyonlarına ayırmıştır (Eren, 2011: 25; Koçel, 2014, 245; Bolat, vd., 2009: 32; Ramasamy, 2009: 25). Bu fonksiyonlar başlıca altı grupta toplanabilir. Bunlar:

1. Teknik Faaliyetler (üretim faaliyetleri)
2. Ticari Faaliyetler (hammadde ve diğer kaynakları satın alma, ürünlerin satışı ve değişimi)
3. Finansal Faaliyetler (mevcut fonları belirleme ve kullanma)
4. Muhasebe Faaliyetleri (kayıtların tutulması, maliyet tablosunun, bilançonun ve istatistiksel verilerin hazırlanması)
5. Güvenlik Faaliyetleri (işyeri ve işgörenlerin korunması)
6. Yönetim Faaliyetleri

Fayol, örgütün başarısının bu altı fonksiyonda sağlanacak başarıya bağlı olduğunu savunmuştur (Gürüz, Gürel, 2009: 80; Ramasamy, 2009, 25). İlk beş gruptaki faaliyetlerin iyi bilindiğini ve bu faaliyetlerin neler olduğunu ve nasıl yerine getirilmesi gerektiğini açıklamanın kolay olduğunu, ancak yönetim faaliyetlerinin daha ayrıntılı incelenmesi gerektiğini belirtmiştir (Şengül, 2007, s 260). Bu nedenle Fayol'un incelemelerinde asıl ağırlık noktasını yönetim faaliyetleri oluşturmuştur.

Ayrıca yönetim fonksiyonu üst düzey yöneticileri astlardan daha fazla ilgilendirmektedir. Astlarda örgütün faaliyet alanıyla ilgili yetenekler ağır basarken, üst düzey yöneticilerde yönetsel kapasite daha önemli hale gelmektedir. Örgütlerde işgörenin temel kapasitesi teknik alanlarla ilgiliyken, hiyerarşi basamakları yükseldikçe yönetim faaliyetlerinin önemi çok artmakta ve diğer beş fonksiyon faaliyetinin önemi azalmaktadır (Şengül, 2007: 261; Eren, 2011: 25).

Fayol'a göre ilk beş fonksiyon genel olarak yönetim olarak isimlendirilen fonksiyonun içeriğini oluşturmaktadır. Yönetim fonksiyonu; örgütün genel politikası içindeki programları yapmak, sosyal yapıyı oluşturmak, yönetim sürecindeki çabaların koordinasyonunu sağlamakla yakından ilgilidir (Şengül, 2007: 260; Rao, Pande, 2010: 24; Patel, 2007: 13; Çetin, Mutlu, 2010: 65; Eren, 2011: 25).

### **Bürokrasi Yaklaşımı**

Alman sosyolog Max Weber tarafından ortaya koyulan bürokrasi yaklaşımı, sanayileşen ve gelişen sanayi toplumunda ideal bir örgüt yapısı olan bürokrasiye geçilmesi gerektiği düşüncesinden kaynaklanmıştır (Bolat, vd., 2007: 34). Sosyoloji, din, ekonomi ve politik bilimlerle ilgili önemli eserleri olan Weber, sosyolojik çalışmalarında yer alan örgütlerin bürokratik bir yapıyla yönetildiklerinde etkinlik ve verimliliklerinin daha fazla olacağı yönündeki görüşleri nedeniyle "bürokrasi savunucusu" gibi algılanmıştır (Koçel, 2014: 264). Weber'in bürokrasi görüşü belli özelliklere sahip bir örgüt biçimi olarak tanımlanmaktadır ve işgörenlerin bireysel amaçlar için değil örgüt amaçları için kaynakları kullanmaları gerektiğini savunmuştur (Daft, 1997: 44; Atıgan, 2011: 29).

Weber "The Theory of Social and Economic Organization" adlı eserinde insanları etkilemekte kullanılan yetkinin kaynağını ve şekillerini incelemiştir; geleneksel, karizmatik ve yasal olmak üzere üç tip yetki olduğunu belirtmiştir (Koçel, 2014: 264; Bolat vd., 2007: 36; Tengilimoğlu, Işık, Akbolat, 2012: 38; Atıgan, 2011: 28; Eren, 2011: 27).

Bürokrasi yaklaşımının özellikleri; yetki hiyerarşisi, fonksiyonel uzmanlaşma, kurallar ve düzenlemeler, haklar ve sorumluluklar, teknik yeterlilik, kayıt tutma, şahsi olmayan ilişkiler olarak ortaya koyulmuştur (Daft, 1997: 45; Ramasamy, 2009: 35-36; Rao, Pande, 2010: 26-27).

Max Weber, bürokrasi altında örgütlerin daha mükemmel hale geleceğini düşünmüştür. Bürokrasinin örgütler için en iyi model olduğunu ve her işin doğasına uygun olduğunu çünkü insan enerjisi ile mekanik enerji arasında kanallar oluşturduğunu ve bürokrasi yönetiminin üstünlüğündeki ana kaynağın teknik bilgi olduğunu belirtmektedir (Alpaslan, Kutaniş, 2007: 52). Weber, bürokrasiyle birlikte örgüt performanslarının iyileşmesini ve çatışmanın en aza indirilmesini istemektedir (Topaloğlu, 2011: 254).

### **Klasik Yönetim Yaklaşımının Yönetim Bilimine Getirdiği Katkılar**

20. yüzyılın başından İkinci Dünya Savaşı'na kadar olan ve daha sonra "klasik yönetim" olarak adlandırılan dönemde örgütlerde içe dönük rasyonellik arayışları söz konusu olmuştur (Güçlü, 2003: 64). Dünyanın sanayileşen ülkeleri birçok ekonomik, sosyal ve kültürel değişimler yaşamıştır. Yaşam standartları, çalışma koşulları ve ortalama çalışma süresi hızla değişmiştir (Alpaslan, Kutaniş, 2007: 50).

Klasik dönemde verimlilikte önemli iyileşmelerin sağlanması için işin etkili bir biçimde yapılandırılması ve yönetici rolünün açık olarak tanımlanması üzerinde odaklanılmıştır (Certo, 2003: 31).

Bu dönemin en önemli çalışma konusu, mekanik kalite kontrol çabaları olmuştur. Sanayi devrimine kadar küçük aile işletmeleri şeklinde olan yapı devrimden sonra üretim kapasitelerinin artışıyla büyük üretim merkezleri haline gelmiştir. Bu büyük üretim merkezlerinden çıkan mallar nitel olarak farklılaştırılmadan, fazla bölünmemiş pazarlarda rahatlıkla alıcı bulabilmiştir. Bu dönemde amaç, mümkün olduğu kadar ucuza çok miktarda üretmek ve sürümden kazanmaktır (Güçlü, 2003: 64).

Klasik yönetim yaklaşımı işgörenlerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını görmezden gelmiş, kişisel beceri ve potansiyellerine eğilmemiştir (Rao, Pande, 2010: 26). Kapalı sistemler içinde ele alınan örgütlerde maksimum verimliliğin sağlanması için yönetimin ana fonksiyonlarından her bir iş birimine kadar her konu farklı düşünürler tarafından farklı açılardan ele alınmış, işgörenlerin ve işverenlerin yerine getirmesi gereken görevler tek tek belirtilmiştir.



Bilimsel yönetim yaklaşımında Taylor'un işgören sorunlarına mühendis gözüyle bakması rutin ve alışılmış işlerin etkin bir biçimde yürütülmesi için yöntem geliştirme çabalarından öteye geçememiştir (Eren, 2011: 24). Bu yaklaşım ayrıntılı bir örgüt teorisi değil, daha çok örgütün alt kademelerindeki işlerin incelenmesi, standartların geliştirilmesi, ücret sistemlerinin oluşturulması gibi konularda ilkeler geliştiren bir özelliğe sahiptir (Gürüz, Gürel, 2009: 78).

Taylor'un incelediği örgütler, mekanik kapalı sistemler olarak ele alınmıştır. Çevresinden soyutlanan bu örgütlerin sadece iç fonksiyonları detaylı olarak incelenmiştir. Verimlilik artışına odaklanan Taylor, dış çevreden kaynaklanan ekonomik, hukuki, teknolojik vb. faktörlerin örgüt üzerindeki etkisini her ne kadar fark etmiş olsa da yeterince dikkate almamıştır (Atıgan, 2011: 25). Günümüzün organik ve açık sistemler olarak değerlendirilen örgütleriyle bu dönemin örgütleri birbirinden çok farklıdır. Taylor'un düşündüğü örgütler ile bugünün bilgi üreten ve şebeke organizasyonu ile tüm dünyaya yayılan üretim birimleri aynı değildir. Ancak, ortaya koyulan fikirler zaman içinde test edile edile geliştirilmiş, yeni görüşlerle zenginleştirilmiştir. Bu fikirlerin geçen yüz yıl içinde evrime uğradığı söylenebilir (Koçel, 2014: 243).

Taylor, işgörenin işi yaparken bizzat uyması gereken ilke ve kurallara, gerekli olan hareketlere ve bu hareketleri yapmak için harcanacak zamana ilişkin çalışmalar üzerinde durmuş, bunların yol ve yöntemlerini açıklamıştır. İşgörenlerin işleri yapmak için gerekli niteliklere sahip olması gerektiğini ayrıca örgüt içi eğitimlerle de işgörenlerin desteklenmesi gerektiğini savunmuştur. İnsanı bir makine gibi değerlendiren ve psikolojik ve sosyal yönünü görmezden gelen bu yaklaşım ciddi eleştirilere hedef olmuştur. Ancak bu yaklaşımla birlikte yönetim literatürüne kazandırılan işgören eğitimi halen geçerliliğini korumaktadır. Örgütlerin hizmet içi eğitimlere verdiği önem her geçen gün artmaktadır. Bu eğitimlerin alt yapısını Taylor'un açıkladığı fikirler şekillendirmiştir.

İnsan kaynakları yönetiminde işgören seçme ve yerleştirme yöntemlerinin günümüz iş dünyasında önemli bir yeri vardır. Bu yöntemlerin temelini yine Taylor'un oluşturduğu düşünülebilir.

Bu yaklaşımda motivasyon aracı olarak sadece paranın kullanılması (Saruhan, Yıldız, 2009: 162), işgörenlerin bencil ve sorumluluktan kaçan insanlar olarak düşünülmesi ve sürekli kontrol altında tutulmaları isteği eleştirisi konusu olmuştur.

İşletmelerde iş yavaşlatma ve kaytarma alışkanlığının halen bazı işgörenler tarafından sürdürüldüğü düşünüldüğünde Taylor'un çabalarının gereksiz olmadığı, ancak işgörenlerin psikolojik ve sosyal yönlerinin de olduğu ve bu yönleriyle de güdülenmeleri gerektiği, bilgi birikimi, yetki ve sorumluluk noktasında ciddi başarılarla imza atabilecekleri dikkate alınmalıdır. Bu çabaların günümüz iş dünyasına uyarlanması çalışmalarının önemli olduğu ve bu yönde performans sistemi gibi birtakım sistemlerin geliştirildiği unutulmamalıdır.

Bilimsel yönetim yaklaşımıyla ilgili literatür incelendiğinde belirtilen ilkeler dar bir çerçevede ele alınmış, işgörenlerin finansal güdüleme araçları ile ödüllendirildiği belirtilirken, birçok kaynakta işverenlerin verimliliğinin artışının da bu sebebe bağlandığı üzerinde durulmamıştır. Yine birçok kaynakta işveren ve işgörenlerin işbirliği ve uyum içinde çalışmaları gerektiği hususu ilkeler başlığında ele alınmamıştır.

Taylor yaklaşımı her türlü verimlilik anlayışının temelidir. Bilimsel yönetim verimlilik için bir altyapıdır. Bu altyapı olmadan örgütlerin başarılı olması mümkün değildir. Bütün örgütler eninde sonunda verimlilik esasına dayanan bir altyapı oluşturmak zorunda kalacaklardır (Koçel, 2014: 243).

Henry Fayol'un yönetim süreci yaklaşımı yönetim biliminin gelişmesine ışık tutmuştur. Fayol örgütün tüm fonksiyonlarını incelemiş, ancak yönetim fonksiyonu üzerinde daha detaylı çalışmış ve birtakım kuralları ortaya koymuştur. Bu yaklaşım daha çok yöneticileri ele alarak yöneticinin yapması gereken faaliyetleri, bunlara ilişkin işlev, ilke ve kuralları açıklar.

Şengül'ün Mihçioğlu'dan (1989) aktardığına göre yönetim sürecini fonksiyonlarına ve işleyişine göre inceleyen yaklaşımı ilk kez ortaya koyan kişi Fayol'dur. Yönetim sürecini bütün evreleriyle inceleyerek kapsayıcı bir yaklaşım sergilemiştir. Onun dışındaki düşünürler yönetimin işlevlerinden örgütlenme üzerinde daha çok durmuştur. Yönetim fonksiyonuna önem vererek ortaya koyduğu kuralları evrensel nitelik kazanmıştır. Bu nedenle günümüzün çağdaş yönetim teori ve uygulamalarının da temeli niteliğindedir.

Fayol yönetim ilkelerinin şartlar değiştikçe değişebileceğini belirtmiş, bu görüşüyle durumsallık anlayışına yaklaşmıştır (Şengül, 2007: 270).

Taylor gibi Fayol da örgütleri kapalı sistemler olarak ele almış, yalnızca yönetimin örgüt içi unsurları üzerinde çalışmalar yapmıştır.

Fayol' un vasat olarak kabul ettiği insanlar genellikle tembeldir ve iş yapmaktan kaçmanın yollarını araştırır. Bu nedenle yöneticilerin aslarına güvenmemeleri, yapılan her işe nezaret etmeleri ve mutlaka gözden geçirmeleri gerektiğini savunan Fayol, kusursuz ve entelektüel niteliklere sahip olan ve sayıları oldukça az olan kişilerin yönetim kadrolarına getirilmelerinin uygun olacağı düşüncesindedir (Eren, 2011: 27).

Henry Fayol'un komuta birliği ilkesi, Taylor'un fonksiyonel ustabaşılık ilkesine ters düşmektedir. Benzer şekilde günümüzün matriks yapıları da bu ilkeyle çelişen örgütsel yapılarıdır (Koçel, 2014: 257). Matriks yapılarda emir ve komuta takıma farklı yönlerden gelir. Dolayısıyla belli bir hiyerarşik yapı bulunmamaktadır (Rao, Pande, 2010: 26).

Tüm bu değerlendirmelere rağmen Fayol yönetimin işlevlerini bilimsel çalışmalarla ortaya koymuş ve bu işlevler yalnızca küçük değişikliklere uğrayarak bir yüzyıldır geçerliliğini yitirmemiştir. Bu yaklaşım günümüzün çağdaş örgütlerine ışık tutan bir niteliktedir.

II. Dünya Savaşı'ndan sonra endüstriyel problemlerin çözümünde, teknik ve analitik araçların kullanımında, üretim planlama, tesis yeri, ürün paketleme gibi birçok problemin çözümünde yönetime önemli katkılar sağlamıştır. 1980'lerde bile araştırmalar karmaşık örgütlerin yaygın olarak yönetim süreci yaklaşımının tekniklerini kullandıklarını göstermektedir (Certo, 2003: 34-35).

Weber'in bürokrasi yaklaşımında ise akılcı, güçlü ve amaçlara ulaştıracak sağlam bir örgüt yapısının kurulması ana hedefdir. Örgüt politikalarının, kuralların ve düzenlemelerin çerçeveleri çok iyi çizilmiştir. Kişisel arzu, hırs ve ihtiyaçlardan arınmış objektif ve akılcı bir yönetim sistemi kurulmuştur. Böylelikle işgören davranış ve tepkilerinin kolayca tahmin edilebileceği düşünülmüş, insan psikolojisinin davranışlar ve iş görme biçimleri üzerindeki etkisi göz ardı edilmiştir (Eren, 2011: 29).

Bürokrasi yaklaşımı uzmanlaşmaya özel bir önem vermiştir. Belirli görevleri yerine getirmekten sorumlu olan işgörenlerin uzmanlaşmaları örgütün etkililiği ve verimliliği açısından önemlidir.

Yönetimsel ve teknik görevlerin planlanması, yürütülmesi ve kontrolünün katı bir otorite sistemiyle gerçekleştirilebileceğine inanılmıştır. Bu nedenle örgüt içindeki plan, koordinasyon ve kontrol kuralları ve haberleşme yapıları, günlük faaliyetlere uygulanacak şekilde detaylı olarak saptanmıştır. Koyulan her kural ve verilen her emir örgütün ekonomik amaçlarına rasyonel olarak erişmeye yönelmiştir (Eren, 2011: 30). İşgörenlerin yetenekleri ve yaratıcılıkları katı kural ve düzenlemeler nedeniyle baskılanmıştır. Yeniliklere karşı bir direnç mevcuttur (Ramasamy, 2009: 37).

Bürokratik yapıda görev ve sorumlulukların açık olarak belirlenmesiyle örgütün işleyişinin daha kolay olacağı düşünülmüştür. Örgütler bu yaklaşımda da kapalı sistemler olarak ele alınmış, dış çevrenin istikrarlı ve dengeli olduğu kabul edilerek örgüt üzerindeki etkisi üzerinde durulmamıştır.

Her işgörenin görev ve sorumluluğunun açık bir biçimde tanımlanmış olması işler arasındaki çakışma ve çatışmaları ortadan kaldırmaktadır. Bu uygulamaların günümüzde yapılan iş tanımlarına ve iş gereklerine temel oluşturduğu söylenebilir.

Bu yaklaşımda işe alma ve terfi sisteminin adayın teknik yeterliliklerine bağlı olması, doğru işe doğru işgörenin yerleştirilmesine olanak tanıyarak, insan kaynaklarından maksimum düzeyde yararlanılmasını sağlamaktadır (Ramasamy, 2009: 36).

Bürokrasi yaklaşımında örgüt yapısıyla ilgili birçok ilke ve kural belirlenirken; önderlik biçimi, yetki devri, işgörenlerin kişilik yapıları gibi konular üzerinde durulmamıştır. Weber'e göre insanlar 'rol' adı verilen görevleri

yerine getirecek davranışlar sergileyen, dışarıdan bakıldığında birbirinden farksız kişilerdir (Can, Azizoğlu, Aydın, 2011: 71).

Bu yaklaşıma göre örgütün herhangi bir kademesindeki yönetici astlarından daha fazla, üst yöneticilerinden daha az akılcı ve mantıksal düşünmekte ve karar vermektedir. Bu nedenle üst kademedeki yöneticiler tarafından belirlenen amaçlar ve bu amaçları gerçekleştirmede kullanılan araçlar hakkında konuşmak, eleştiride bulunmak, tartışma yapmak kesinlikle yasaktır (Eren, 2011: 30). Demokratik yollarla seçilmiş yöneticinin verdiği kararların en doğru kararlar olduğu düşünülmüştür. Bu düşüncenin zamanın geleneksel yetkiyle yönetilen devlet otoritelerine karşı bir başkaldırı olduğu düşünülebilir.

Hiçbir işgörene ayrıcalık tanınmamasının, herkese eşit davranılmasının örgütleri daha demokratik hale getirdiği düşünülmektedir (Ramasamy, 2009: 36). Ancak bürokrasi modelinin şahsi olmayan ilişkilere dayandırılarak, kişisel dostluk, arkadaşlık ve bunların doğurduğu subjektif ve duygusal ilişkilerin görmezden gelinmesi işgörenlerde aidiyet kavramının yeterince gelişmemesine ve yaptıkları işteki konsantrasyonlarının düşmesine neden olabilmektedir. Ayrıca kırtasiyecilik çok fazladır. Her karar birçok kişinin katılımıyla son derece detaylı bir biçimde kayıt altına alınır. Bu kayıtların tutulduğu dosyalar hiçbir şekilde silinmediğinden evrak işi çok olmaktadır (Eren, 2011: 30).

Bürokrasi yaklaşımında örgütün özgürlüğünün korunması için örgütsel kaynaklar dış denetimden uzak tutulmaktadır. Tüm bu özelliklerle kurulacak örgütün alacağı şekil en baştan belirlenecektir (Çetin, Mutlu, 2010: 66).

Klasik yönetim yaklaşımında örgütlerde görülen bütün çatışmaların yıkıcı olduğu ve yönetimin bir görevinin de örgütü bu çatışmalardan kurtarmak olduğu anlayışı hakimdir. Bu yaklaşımda, örgütün sağlam bir örgütsel sağlığa kavuşması adına, çatışmalardan uzak olması gerektiğine inanıldığı için, çatışmalardan kaçınılması ya da ortadan kaldırılması gerektiği üzerinde durulmuştur. Örgütlerin başarısının çatışma ortamının ortadan kaldırılmasına bağlı olduğuna inanılmıştır (Topaloğlu, 2011: 254). Bu çatışmaların alınan fiziki önlemlerle ortadan kaldırılacağı düşünülmüş, örgütte yer alan kişilerin ve grupların psiko-sosyal ihtiyaçları görmezden gelinmiştir. Bu alanda işgörenlerin fikirlerinin alınması, yetki devri, işgörenlerin işinde kalma hakkı gibi birtakım görüşler oluşmuşsa da örgüt içindeki informel ilişkileri ve grup normlarını açıklamakta yetersiz kalmıştır.

Klasik yönetim yaklaşımının temel nitelikleri, neo-klasik yönetim yaklaşımının gelişmesine kadar genel kabul gören yaklaşım olmuştur.

### NEO-KLASİK YÖNETİM YAKLAŞIMI

1929 yılında gerçekleşen Dünya Ekonomik Krizi'ni takip eden dönemde örgütlerde çeşitli sorunların artması yönetim uygulamalarına dair eksikliklerin hissedilmesine sebep olmuştur. 1930'larda yönetimde insan unsurunun ihmal edildiği düşüncesiyle oluşmaya başlayan ve "insan ilişkileri yaklaşımı" olarak da ifade edebileceğimiz neo-klasik yönetim yaklaşımı, yönetim biliminin klasik dönemden sonraki temel yaklaşımıdır. Klasik yönetim döneminin kavram ve ilkeleri üzerine kurulan neo-klasik yaklaşım, onun eksik ve aksayan yönlerini düzeltmek amacıyla geliştirilmiş (Bolat, vd., 2009: 36) ve örgütlerin insana karşı daha duyarlı olması gerektiğini savunmuştur (Atıgan, 2011: 31).

İşgörenlerin katı örgüt yapısından, işlerin rutinliğinden ve emeklerinin bütün üzerindeki etkisini görememekten kaynaklanan problemleri ile sosyalist ve kapitalist olarak ikiye bölünmüş politik yapının etkileri, sendikal hareketler, toplumun değişen tüketim yapısı gibi unsurlar neo-klasik yönetim yaklaşımının ortaya çıkmasında etkili olmuştur (Çetin, Mutlu, 2010: 67).

Buradan hareketle neo-klasik yaklaşımın işgörenin ihmal edilen psiko-sosyal yönü üzerinde araştırmalar yapmışlardır. İşgörenlerin ihtiyaçlarının, duygularının, tutumlarının, değerlerinin ve isteklerinin son derece önemli olduğunu (Rao, Pande, 2010, s: 27), hatta işgörenlerin ve oluşturdukları grupların aralarında meydana gelen çatışmaların doğal karşılanması gerektiğini belirtmişlerdir (Topaloğlu, 2011: 256). Bu araştırmaların davranışsal yönetim modellerinin gelişmesine büyük katkıları olmuştur.

### Hawthorne Araştırmaları

Neo-klasik yönetim yaklaşımının temelini George Elton Mayo ve F. Roethlisberger'in öncülüğünü yaptığı bir grup akademisyenin 1924-1932 yılları arasında "Western Electric" adlı işletmenin Hawthorne fabrikalarında yaptıkları araştırmalar oluşturmuştur.

Bu araştırmalarda klasik yaklaşımın varsayımlarından yola çıkılmıştır. Başka bir ifadeyle uygun fiziksel koşullar sağlandığında ve işgörene iyi ücretler verildiğinde verimlilikte artış sağlamanın mümkün olup olmadığı araştırılmıştır. Aydınlatma, havalandırma, ısıtma, molalar ve verimlilik arasındaki ilişki araştırmalar sırasında incelenmiş, sürpriz sonuçlara ulaşılmıştır (Çetin, Mutlu, 2010: 67). Araştırma boyunca 30.000 işgörene çalışılmıştır. İşgörenlere emekli aylığı ve sağlık sigortası olanağı sunulmuştur. Ayrıca dinlenme alanları oluşturulmuştur. Tüm bu iyileştirmelere rağmen tahmin edilen aksine işgören verimliliği artmamış aksine düşmüştür. Bu yüzden 1924 yılında işgören tatminsizliğinin ve verimlilikteki düşüşün nedenlerini araştırmak üzere çalışmalar başlatılmıştır (Ramasamy, 2009: 41).

Bu çalışmalar sonucunda işgörenler üzerinde fiziksel ve ekonomik düzenlemelerden çok ikili ilişkilerin, bireyin beklentilerine değer vermenin, grup normlarının ve inançlarının verimlilik üzerinde daha çok etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır (Daft, 1997: 49; Atıgan, 2011: 34-36; Ramasamy, 2009: 41-42; Rao, Pande, 2010: 27-28).

Hawthorne araştırmaları insan ilişkilerinin yönetim alanında ele alınmasında bir dönüm noktası oluşturarak 'sosyal insan modeli'nin ortaya çıkmasını sağlamıştır (Çetin, Mutlu, 2010: 69). Hiçbir yönetsel başarının insani ilişkiler dikkate alınmadan sağlanamayacağı konusunda önemli bir katkı sağlamıştır. Sosyal psikoloji ve grup dinamikleri Hawthorne araştırmalarının yardımıyla geliştirilmiştir (Atıgan, 2011: 37; Ramasamy, 2009: 46).

### Kurt Lewin'in Çalışmaları

Kurt Lewin çalışmalarını maske yapımı işinde çalışan çocuklar üzerinde gerçekleştirmiştir. Önderlik biçimleri ve bunların grup ilişkileri ve verimliliği üzerindeki etkilerini incelemiştir (Eren, 2011: 35). Otoriter, ekstrem demokratik ve katılımcı olarak ayırdığı üç ayrı önder grup oluşturmuştur (Akdemir, 2012: 252).

Sonuç olarak katılımcılığın, duygusal destek ve yaklaşmanın işgörenler üzerindeki pozitif psikolojik etkisi görülmüş, bu etkiyle verimlilik ve kalitenin yükseleceği tespit edilmiştir (Akdemir, 2012: 252).

### Mc Gregor'un X ve Y Varsayımları

Mc Gregor klasik ve neo-klasik yaklaşımların değerlendirmesini yapmak üzere X ve Y teorilerini geliştirmiştir. Bu teoriye göre yöneticilerin bakış açıları ile insanları nasıl algıladıkları arasında doğru orantı vardır (Çetin, Mutlu, 2010: 69).

X teorisinde yönetimi benimseyen yöneticiler hoşgörüsüz, sürekli talimat veren, tek yönlü iletişim kuran, sonuç odaklı kişilerdir (Özer, 2013: 404). Y teorisinde ise insanın kendini kontrol edip yöneterek örgütün amaçlarına katkıda bulunabileceği savunulur. Y tipi yönetici motivasyon sağlar, sıkı kontrolden kaçınarak astlarını geliştirmeyi amaçlar (Çetin, Mutlu, 2010: 69).

Mc Gregor etkili bir yönetim için Y teorisinin uygulanması gerektiğini savunarak, örgütlerde insan ilişkilerinin önemini açıklıkla belirtmiştir. Bu kuramın ortaya atılması ve varsayımların gücü o kadar etkili olmuştur ki bundan sonra ifade edilen her görüş ve düşünce Y teorisinin ilkelerine değinmeden ya da ondan esinlenmeden geliştirilememiştir (Eren, 2011: 42).

### Likert Sistem 1-Sistem 4 Modeli

Michigan Üniversitesi akademisyeni olan Rensis Likert insan ve sermaye kaynaklarının uygun yönetimi için örgütsel değişim programları geliştirme konusunda çalışmalarda bulunmuştur. Likert'e göre sermaye kaynaklarında meydana gelebilecek kayıplar, sigortalama, ödünç alma vb. yollarla kapatılabildiği halde; insan kaynaklarında oluşabilecek kayıplar kolayca kapatılamazlar. Örgütlerin en önemli servetleri insan kaynaklarıdır ve bu kaynakları yönetmek en zor ve en önemli görevdir (Eren, 2011: 45).



Bu modele göre bir yöneticinin davranışları sistem 1 (istismarcı demokratik), sistem 2 (yardımsever otokratik), sistem 3 (katılımcı) ve sistem 4 (demokratik) olarak gruplandırılır (Çetin, Mutlu, 2010: 69; Eren, 2011: 45-47).

Likert'e göre örgütlerin yönetim biçimi sistem 4'e ne kadar yakınsa o ölçüde yüksek ve sürekli verim sağlanmaktadır (Eren, 2011: 47).

## Chris Argyris Olgun ve Olgun Olmayan Kişi Modeli

Argyris işyerinde yükselme ve serbest yetki kullanma olanağı vererek kişileri güdülemenin örgütsel amaçlara ulaşmada önemli olduğunu ispatlamaya çalışmıştır. Argyris'e göre kişinin sorumluluk alanının artırılması, onu daha olgunlaştırmakta, kendisi ve örgüt için yararlı faaliyetlerde bulunma olanağı tanımaktadır (Eren, 2011: 44).

Bu modelde olgun olmayan kişi pasif, bağımlılık yanlısı iken; olgun kişi aktif, bağımsızlık yanlısıdır ve uzun vadeli bakış açısına sahip olma özelliği taşır. Kişiler bu iki uç arasındadır. Klasik örgüt yapısı olgunlaşmaya engel olan başlıca faktörlerden biridir. Bu nedenle kişiler potansiyelini açığa çıkaramaz ve kendini geliştiremez (Çetin, Mutlu, 2010: 69). Argyris'e göre pek çok sosyal, yönetsel ve psikolojik sorunların temelinde olgun kişiliğin gerektirdiği davranışları gösterememek yatmaktadır (Eren, 2011: 45).

## Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımının Yönetim Bilimine Getirdiği Katkılar

Neo-klasik yaklaşım iki önemli kavramı ortaya çıkarmıştır. Bunlar insan davranışları ve çalışma grubu içindeki ilişkilerdir. Bunun aksine klasik yaklaşım örgütteki yönetim teknikleri üzerinde durmuştur. Neo-klasik yaklaşımda örgüt amaçlarına gereken değer verilmemiş, sadece insan unsuru değerlendirmeye alınmıştır. Ancak bu yönüyle de modern yönetim yaklaşımına önemli katkıları olmuştur.

Neo-klasik yaklaşımda insan sadece biyolojik bir varlık olarak değil, aynı zamanda psikolojik, sosyal ve fizyolojik bir varlık olarak da ele alınmıştır. Klasik yaklaşımda olduğu gibi işgörenlerin bir makine değil, farklı özellikleri olan bireyler oldukları bu nedenle her bireyi güdüleyen farklı faktörler olduğu belirtilmiştir. İnsanların bu farklı özelliklerinin verimliliği artırmada belirleyici rol oynadığı savunulur (Atıgan, 2011: 32).

Bu yaklaşımın yönetim alanına en önemli katkısı örgüt içinde insanın nasıl davrandığını, neden o şekilde davrandığını ve örgüt ile davranış arasındaki ilişkiyi açıklaması olmuştur (Gürüz, Gürel, 2009: 86). Bunların yanında insanın nasıl davranması gerektiğiyle ilgilenmemiştir (Atıgan, 2011: 33). İnsan davranışlarının bir nedene dayandığı; bazı davranışlarda güçlü tepkiler verirken, bazılarında tepki göstermedikleri ortaya çıkmıştır. Bu nedenle insan davranışlarıyla bu davranışların altında yatan nedenler arasındaki ilişki incelenmiştir (Atıgan, 2011: 32).

İnsanlar ve örgütler arasında karşılıklı etkileşim ve bağımlılık vardır. Bu nedenle örgütler sosyal sistem olarak algılanmalıdır. Örgüt sadece üretim faktörlerini işlemekten geçiren bir sistem değil aynı zamanda insanların oluşturduğu sosyal bir sistemdir. Ayrıca insan diğer üretim faktörlerinden çok daha önemlidir (Atıgan, 2011: 32).

Statüler ve grup normları örgütün çıktısını belirler. Verimlilik ve işgören davranışları informal iş grupları tarafından şekillenir. Bireyleri, informal grupları ve örgütsel süreci iyi anlamak işgörenin etkililiğini artırmada önemli bir faktördür ve işgören, yöneticiler ve iş uygulamaları arasındaki ilişki örgüt yapısını şekillendirir (Bateman, Snell, 2004: 34-36).

Örgütlerde biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar bulunur. Örgütlerin sadece biçimsel yapıyla başarılı olmaları mümkün olmadığından biçimsel olmayan yapıyı da ele almaları gerekmektedir. Ayrıca işin gerektirdiği roller iş tanımlarında belirlenenden daha karmaşıktır. Bu nedenle yöneticilerin insan ilişkileri konusunda yetenekli olmaları özel önem arzeder (Atıgan, 2011: 33).

Neo-klasik anlayışa göre işgörenler kendi amaçlarına örgüt amaçları açısından bakmazlar. Bu konuda işgörenleri etkilemek gerekmektedir. Örgütün iletişim kanalları rasyonel ve ekonomik bir biçimde işleyişi sağladığı gibi işgörenlerin duygularını da iletir. Örgütsel başarı için ekip çalışması yapmak önemlidir (Atıgan, 2011: 34).

Bu yaklaşıma göre çatışma, tüm örgüt ve gruplar içinde yer alan doğal bir olaydır. İnsan ilişkileri modelinde, çatışma kaçınılmaz olduğu için kabul edilmesi gerekmektedir. Bu anlayış, çatışmanın varlığını, ortadan kaldırılamayacağını ve bunun örgütün işgücü verimliliğini olumlu yönde etkilediğini açıklamaktadır (Topaloğlu, 2011: 256).

Erkılıç (2007: 57), toplam kalite yönetiminin önemli ilkeleri olan müşteri odaklılık, beklentileri karşılama, süreç yönetimi, kurumsal sosyal sorumluluk ve sürekli işlevsel eğitim ilkelerinin temelini neo-klasik yönetim yaklaşımı felsefesine dayandığını belirtmiştir.

Neo-klasik yaklaşım da klasik yönetim yaklaşımı gibi örgütü kapalı bir sistem olarak ele almış, dış çevre unsurları üzerinde durmamıştır. Örgütün verimliliğinin artmasında insanın en önemli unsur olduğu; verimliliğin artması için gerekli psikolojik, sosyal, fiziksel şartların sağlanması ve grup normlarının da dikkate alınmasının yeterli olduğu düşünülmüştür.

Günümüzün insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış yaklaşımları neo-klasik dönemde şekillenmeye başlamıştır (Koçel, 2005). İnsanın etkililiğini artırarak örgütün etkililiğini arttırmak, neo-klasik yaklaşımın en önemli amacı olmuştur. Kendisinden önceki klasik yönetim yaklaşımı gibi “en iyi tek yol”un bu olduğunu savunmuştur (Alpaslan, Kutaniş, 2007: 52).

## MODERN YÖNETİM YAKLAŞIMI

Klasik ve neo-klasik yönetim yaklaşımlarından sonra bu yaklaşımları birleştirmek amacıyla yeni yönetim yaklaşımı geliştirilmiştir (Akdemir, 2012: 253).

Modern yönetim yaklaşımına göre örgütler çevreden aldıkları girdileri belirli bir dönüşüm sürecinden geçirdikten sonra mal ve hizmet olarak tekrar çevreye sunan açık sistemlerdir (Atıgan, 2011: 38).

Modern yönetim yaklaşımının iki unsuru olan sistemler yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı hem klasik hem de neo-klasik yönetim yaklaşımlarının ileri sürdüğü fikir, görüş ve varsayımları yeni ve farklı bir bakış açısıyla değerlendirmektedir ( Bolat vd., 2009: 45).

## Sistemler Yaklaşımı

Sistem kavramının felsefi temelleri ile ilgili Aristoteles’in ‘her şeyin her şeye bağlı olduğu’ şeklindeki tanımı bugün sistemi açıklayan en temel anlatımlardan birisi haline gelmiştir. Bu yaklaşıma göre yalın bir sistem kavramından söz etmek mümkün değildir (Çınaroğlu, Avcı, 2013: 84).

Sistem oldukça geniş içerikli bir kavramdır ve pek çok alt sistemi bünyesinde barındırmaktadır. Yönetim sisteminin ana amacı bu alt sistemler arasında uyum sağlamak ve karmaşıklığı en aza indirebilmektir (Çınaroğlu, Avcı, 2013: 97). Örgütler bunu sağlayarak etkililiğini ve verimliliğini artırmak istemektedirler (Bateman, Snell, 2004: 36).

Sistemler yaklaşımının gündeme gelmesi 1950’lerden sonra başlar ve halen birçok yönetim düşünürünün dikkatini çekmektedir. Klasik yaklaşımın katılığından ve kapalılığından kurtulmak için gerek duyulmuştur. Bu yaklaşım örgüte esneklik verirken örgütlerin daha kapsamlı bir biçimde incelenmesini sağlamıştır (Bolat vd., 2009: 45). Yapılan çalışmalarda sistemler yaklaşımının anlaşılmasını sağlayacak iki nokta vurgulanmaktadır. Bunlardan birincisi dinamik ve karmaşık sistemlerin olduğundan söz ederken diğeri organik ve mekanik sistemlerin varlığından söz etmektedir. Sistem teorisi içinde madde sistemi, bilgi sistemi, kavramsal sistemler ve diğer türdeki sistemler günümüzdeki problemlerin çözümüne ışık tutacak niteliktedir (Çınaroğlu, Avcı, 2013: 85).

Sistemler yaklaşımına göre örgütler de birer sistemdir. Örgüt (ana sistem) bağımsız ve birbiriyle etkileşim içindeki parçalardan oluşan (alt sistemler) bir organizma olarak görülmüştür (Ramasamy, 2009: 49). Bu sebeple bir bütün olarak algılanıp hem insana hem de teknolojiye önem verilmesi gerektiğini savunur (Akdemir, 2012: 253).

Örgütü açık sistem olarak ele alan sistemler yaklaşımı, örgütün parçalarını saptar ve bu parçaların bağımsız olarak nasıl işletileceğini keşfederken (Ramasamy, 2009: 50) bu parçalar arasındaki sinerjinin üst sistem olan örgütün

amacına ulaşmasını nasıl sağlayacağını da açıklar. Örneğin örgütün üretim bölümündeki bir değişiklik pazarlama, finans, insan kaynakları, muhasebe gibi diğer bölümleri de etkiler. Bu nedenle sistemler yaklaşımı örgütte bir bütün olarak ele alınır (Atıgan, 2011: 106).

Çınaroğlu ve Avcı'nın Johnson vd.'den (1964) aktardığına göre örgütler "müşteriler, rakipler, iş örgütleri, tedarikçiler, hükümet ve diğer kuruluşlardan oluşan bir çevre ile dinamik bir ilişki içinde olan, insan tarafından üretilmiş bir sistemdir" şeklinde tanımlanmıştır. Sistemler yaklaşımında uyumlu, barışçıl ve işbirlikçi bir örgütün bu dinamik çevreden kaynaklanan değişim ve yeniliklere kayıtsız kalacağı düşünüldüğünden çatışmanın desteklenmesi, böylelikle örgütün durağanlıktan kurtarılması gerektiği düşünülmektedir. Dolayısı ile çatışma, değişimin ve yeniliğin öncüsü durumundadır (Topaloğlu, 2011: 259).

## **Durumsallık Yaklaşımı**

Durumsallık yaklaşımı klasik, neo-klasik yaklaşımlarla sistemler yaklaşımının bağımsız olarak ya da bütünleşik halde kullanılmasıdır. Yönetimde her zaman geçerli olabilecek en iyi yol olmadığını savunur. Örgütler üzerinde etkisi olan koşullar ve örgütlerin iç yapısı birbirinden farklı olduğundan (Eren, 2011: 71), bu kapsamda yapılan çalışmalar örgüt büyüklüğünün, teknolojik etkilerin ve çevrenin etkilerinin örgüt yapısına etkisi üzerinde yoğunlaşmıştır. Belirtilen her bir faktörün örgüt yapısıyla önemli bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Atıgan, 2011: 110). Bu nedenle her örgütün yönetim ve örgüt biçiminin kendine özgü olması gerekmektedir. Sistemler yaklaşımında olduğu gibi bir genelleme yapmak olanaksızdır. En iyi denebilecek bir yönetim biçimi, örgüt tipi, kurallar ve politikalar yoktur (Eren, 2011: 71).

Durumsallık yaklaşımının ana fikri her durum için geçerli ve en iyi tek bir çözümün olmadığıdır. 1970'ler boyunca J. W. Lorsch ve P. R. Lawrence durumsallık yaklaşımını geliştirmişlerdir. Bu yaklaşımı "Bir alt birimin davranışının onun çevresi ve diğer alt birimlerle ilişkisine bağlı olduğu bir yaklaşımdır" şeklinde tanımlamışlardır. Bu yaklaşıma göre en iyi yol, içinde bulunulan duruma göre değişiklik gösterir (Atıgan, 2011: 110).

Durumsallık yaklaşımı evrensel ve ön kabullere dayalı bir nitelik taşımaz. Örgüt yapısı kabul edilmiş ilkelere göre değil, örgütün içerisinde faaliyet gösterdiği çevrenin durumunun ve değişik boyutlarının gereklerine göre şekillenir. Bu yaklaşımda dikkat edilmesi gereken durumlar dış çevre koşulları, örgüt amaçları, teknoloji, örgütsel yapı, işgörenin sosyo-kültürel yapısı ve yönetsel yaklaşımlardır (Tengilimoğlu, Atilla, Bektaş, 2008: 87; Eren, 2011: 72).

Örgütün iç ve dış çevresine göre ne tür bir yönetim biçimi uygulanacağına karar verilir. Örgütte kitle üretimi yapılıyorsa, çevresel değişim azsa, teknolojik değişim yoğunluğu düşükse, yaratıcılık önemli değilse, klasik yönetim yaklaşımını; birim ya da süreç üretimi varsa ve yaratıcılık önemliyse neo-klasik yönetim yaklaşımını tercih etmek gerekir (Akdemir, 2012: 254).

Durumsallık yaklaşımı sistemler yaklaşımının bir uzantısı gibi davranır. Örgüt çevresi arasındaki ilişkiyi ayrıntılı bir biçimde açıklar. Yönetimin sorumluluğu her bir duruma özgü koşulları belirleyip onunla ilgili en uygun yaklaşımı seçmektir (Can, Azizoğlu, Aydın, 2011: 76). İşletmelerde işgücü verimliliğinin artması ve örgüt performansının gelişmesi, belli bir seviyede çatışmanın da olmasını gerektirir. Bu yaklaşımın önemle üzerinde durduğu nokta; çatışmanın azaltılması kadar, çatışmanın uyarılması gerektiğidir. Örgüt içerisinde yaşanan çatışma düşük düzeyde ise, bu bir şekilde uyarılmalıdır. Böylelikle yapıcı çözümler ve sonuçlar üretecek enerji ortaya çıkacaktır (Topaloğlu, 2011: 258-259).

Durumsallık yaklaşımı yönetsel olayları doğru analiz edip belirlemek için sağduyu ve yetenek gerektirir. Ayrıca yönetimin ilkelerini, tekniklerini ve stillerini bilmek de gereklidir (Ramasamy, 2009: 53).

## **Modern Yönetim Yaklaşımının Yönetim Bilimine Getirdiği Katkılar**

Yönetim biliminin gelişiminde önemli bir hareketlenmenin yaşandığı dönem olan 1950'li ve 1960'lı yıllarda rekabetin hızla artmaya başlaması, örgütleri arz ekonomisinden, müşterinin belirleyici olmaya başladığı talep ekonomisine geçiş ile karşı karşıya getirmiştir. Dikkatler, rekabet edebilirliğin ve dolayısıyla da dışa dönük örgüt yapılarının önemine çevrilmiştir. İşletmeler, farklılaşan pazar taleplerine göre ürünlerini çeşitlendirmek ve tüketici

ihtiyacına göre kişiselleştirmek zorunda kalmışlardır. Böylece, yönetim düşüncesine, sistemler yaklaşımı ve en iyinin duruma göre değiştiğini kabul eden durumsallık yaklaşımı hakim olmaya başlamıştır (Güçlü, 2003: 64-65).

Modern yönetim yaklaşımına göre birey karmaşık olduğu kadar değişebilen bir varlıktır. Örgütün kendi koşulları, çevresel koşullar, kullanılan teknoloji, bireyin sosyo-kültürel özellikleri ve bireyin örgütteki tecrübesi, istek ve ihtiyaçlarının değişmesine yol açmaktadır. Dolayısıyla, insanların motive olabilmesi için ekonomik, sosyal ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlarını değişik koşullarda algılayabilen ve değerlendirebilen bir yönetim ya da yöneticiye ihtiyaç vardır. Modern yaklaşımda insanların istek ve ihtiyaçları giderildiği sürece motive oldukları savunulmuştur (Çakal, 2009: 110).

Modern yönetim yaklaşımında insanın olduğu her yerde çatışmanın da olacağı kabul edilmektedir. Hiç çatışma yaşanmayan bir örgütün sağlıklı işlemesi mümkün değildir. Çatışmanın olmayışı örgütlerde durağanlık meydana getireceğinden yeni gelişmelere ayak uydurulamayacaktır. Bu yaklaşım sadece çatışmayı kabul etmekle kalmamış; işbirliği içindeki bir grubun, gelişime karşı duyarsız olacağını belirterek gerektiğinde çatışmanın bilinçli olarak teşvik edilmesini savunmuştur. Çatışmanın örgütlere yaptığı bir başka katkı da öğrenmeyi sağlamasıdır. Herkesin olaylara aynı şekilde baktığı bir ortamda öğrenme gerçekleşemez. Bu yüzden örgüt yöneticileri, değişik fikirleri olan ve kendisi gibi düşünmeyen işgörenleri biraraya getirerek çatışma ortamı oluşturur. Yöneticiler çatışmanın örgütü olumsuz yönde etkileyecek boyuta ulaştığı zamanlarda da azaltılması için gereken çabayı göstermelidirler (Topaloğlu, 2011: 258-259).

Sistemler yaklaşımı karar verme temeline dayanmakta, aynı zamanda iletişim sistemleriyle, belirsizlikle, örgütsel yapıyla ve örgütün büyüme ve gelişme olanaklarıyla karmaşık bir hale gelen sistemin yönetimine vurgu yapmaktadır. Örgütlerin birbirinden bağımsız kişiler, gruplar, davranışlar, motivasyonlar, formel yapılar, etkileşimler, hedefler, statüler ve otoritelerden oluştuğunu varsayarken yöneticilerin bu farklı birimler ve insanlar arasında koordinasyonu sağlaması durumunda örgütsel hedeflere erişilebileceği üzerinde durmaktadır (Çınaroğlu, Avcı, 2013: 86).

Sistemler yaklaşımı karmaşık örgüt işlevlerini araştırmaya yardım ederken aynı zamanda planlama, örgütlenme, yöneltme ve kontrol gibi işlevler arasındaki karşılıklı ilişkiyi de incelemektedir. Örgüt ve çevre arasındaki bağlılık yanında örgütün farklı öğeleri ile örgüt arasındaki bağlılığı da vurgulamaktadır. Bir problem analiz edilirken diğer problemlerle ilişkisi incelenir. Sistemler yaklaşımı bir örgütteki karmaşık insan davranışları ile ilgili ipuçları vermektedir (Ramasamy, 2009: 52).

Sistemler yaklaşımı herhangi bir teori oluşturmak yerine kavramsal boyutta örgütü ve örgütün iç ve dış çevresini incelemiştir. Bu yaklaşımın üç özelliğinden söz edilebilir (Can, 2007: 20):

- Analitik-kavramsal temele dayanması,
- Deneysel (ampirik) oluşu,
- Bütünleştirici niteliği.

İç ve dış çevre koşulları örgütler için fırsatlar ve tehlikeler oluşturabilir. Örgütler kendi iç çevrelerini iyi analiz ederken üstün ve zayıf yönlerini belirlemelidir. Üstün yanlarını sürdürürken zayıf yanlarını da geliştirmelidir. Böylece dış çevreden kaynaklanacak tehlikelere karşı önlem almış ayrıca dış çevrenin sunacağı fırsatlardan yararlanacak duruma gelmiş olur (Atıgan, 2011: 109).

Örgütler dış çevreden teknoloji, işgücü, hammadde, malzeme sağlayan sistemlerdir. Aldıkları girdileri işleyerek çıktı olarak tekrar çevreye sunarlar. Bu nedenle dış çevredeki değişikliklerin izlenerek, örgüt içinde gerekli düzeltmelerin yapılması gerekmektedir (Akdemir, 2012: 254).

Sistemler yaklaşımının tüm yönetim yaklaşımlarını birleştirmek amacıyla geliştirilmesine rağmen bunu sağlayamaması ve yöneticiler için pratik sorunların çözümüne yönelik herhangi bir araç ve teknik de ortaya koyamaması ek bir yaklaşımın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Araştırmacılar ve yönetim uzmanları sistemler yaklaşımındaki bu kısıtlılıklar nedeniyle durumsallık yaklaşımını geliştirmişlerdir (Ramasamy, 2009: 52; Can, 2007: 23).



Durumsallık yaklaşımının en önemli özelliği her zaman her yerde geçerli en iyi tek bir yönetim biçiminin olmadığını savunmasıdır. Her örgütün kendine özel koşullarına göre yönetim biçimi değişiklik gösterebilmektedir.

Aşağıda sistemler yaklaşımıyla durumsallık yaklaşımının özellikleri sıralanmıştır (Ramasamy, 2009: 54):

Sistemler yaklaşımı:

- Sistemler yaklaşımına katkı verenler sosyal psikologlardır.
- Sistemler yaklaşımı iyi işleyen belirli bir örgütün durumunu ortaya koyar.
- Örgütleri anlamak için küresel teorik bir model belirler.
- Sistemler yaklaşımı belirsizdir.
- Ana konuları girdi, süreç, çıktı, açık sistem, sistem sınırları, sinerji, dinamik denge (dynamic equilibrium), entropi ve çok boyutluluktur.
- Sistemlerin ve alt sistemlerin birbirleriyle ilişkisine ve etkileşimine vurgu yapar.
- Klasik ilkelerin genelliğiyle ilgili tarafsız görünür.
- Belirli bir örgütün problemlerini çözmek için kesin öneriler sunar.
- Örgütün iç ve dış çevresine odaklanır.

Durumsallık Yaklaşımı:

- Durumsallık yaklaşımına katkı verenler sosyologlardır.
- Durumsallık yaklaşımı sistemler yaklaşımı temellerine dayanır.
- Yönetimsel eylemler durumsaldır ve hiçbir durum önceden tam olarak tahmin edilemez.
- Problemleri analiz etmek ve çözmek için işlemsel araçlar ve teknikler belirler.
- Durumsallık yaklaşımı pragmatik, spesifik ve eylem odaklıdır.
- Belirli bir kavramı yoktur.
- Örgütsel dizayn ve yönetimsel stillerin birbiriyle ilişkisine ve birbirlerine bağlılığına vurgu yapar.
- İlkelerin genelliğini reddeder. Yönetimde en iyi yol yoktur.
- Problemlere uygun ve esnek öneriler sunar.
- Örgütün iç ve dış çevresine odaklanır.

Durumsallık yaklaşımı örgütün yapısını, süreçlerini ve stratejilerini önemli derecede etkilemektedir. Yönetici örgütün içinde bulunduğu durumu kategorize eder ve uygun örgüt yapısını, yönetim sürecini ya da uygun rekabet stratejilerini belirler (Bateman, Snell, 2004: 37).

Durumsallık yaklaşımı kendisinden önceki yaklaşımlardan hiç birini reddetmeksizin her birinin uygulanabileceği yer ve koşulların varlığından bahsetmektedir. Durumsallık yaklaşımında uygun yönetim biçimi belirlenirken iç ve dış analize önem verilmiş ve uygun yönetim biçimi kararı alınmıştır. Örgüt bağımlı değişken olarak görülerek reaktif olarak tanımlanmıştır. Çevresel etkenler de bağımsız değişken olarak kabul edilmiştir. Bu bağlamda örgüt hiçbir zaman bağımsız karar alıcı olarak görülemez. Çevresel değişimlere göre karar alınması söz konusudur (Alpaslan, Kutaniş, 2007: 53). Yönetimin rolü bu çevresel değişimlerle örgütün alt sistemleri arasındaki uyumu maksimum düzeye getirmektir (Gürüz, Gürel, 2009: 100).

Durumsallık yaklaşımıyla ilgilenen teorisyenler sistemler yaklaşımının ana ilkelerini kabul ederler. Yöneticilerin durumların gerektirdiği şekilde hareket etmelerinin önemine dikkat çekerler. Böylece yöneticiler en yüksek becerilerle durumları analiz edebileceklerdir (Ramasamy, 2010: 54).

Durumsallık yaklaşımı bir örgütte yöneticinin rolünü ve performansını açığa çıkarır. Çevresel faktörler ışığında yönetimsel seçimleri teşvik eder. Değişen durumların gerektirdiği ihtiyaçlara göre yöneticileri harekete geçirir ve uygulamada yeni ve daha iyi yaklaşımlar geliştirmeleri için yöneticileri özendirir (Ramasamy, 2009: 53).

Bu yaklaşım yönetsel işlevlerin ve ilkelerin yararlı olduğunu savunur fakat spesifik durumlara göre davranmak için dikkat ve sağduyu gerektiğini de vurgular. Durumsallık yaklaşımı bir teoriye dayanmaz. Bir yönetici bir eyleme karar vermeden önce alternatif tüm durumları gözden geçirmelidir (Ramasamy, 2009: 53).

## SONUÇ

20. yüzyılın başından itibaren yönetim bilimine ciddi katkılar sunan yönetim yaklaşımları süreç içinde yenilenecek günümüze kadar ulaşmıştır. Yönetim biliminin şekillenmesini sağlayan bu yaklaşımlar, uygulamadaki ihtiyaçlara yanıt verebilmek için yapılan araştırmalarla ortaya çıkmıştır.

Klasik dönemde verimlilikte önemli iyileşmelerin sağlanması için işin etkili bir biçimde yapılandırılması ve yönetici rolünün açık olarak tanımlanması üzerinde odaklanılmıştır. İşgören ve yöneticilerin görev tanımları ilk olarak bu dönemde yapılmıştır. Taylor işin yapılış biçimiyle ilgili temel nitelikleri ortaya koyarken, Fayol yönetim sürecini fonksiyonlarına ve işleyişine göre inceleyen yaklaşımı ilk kez ortaya koyan kişi olmuştur. Yönetim sürecini bütün evreleriyle inceleyerek kapsayıcı bir yaklaşım sergilemiştir.

Weber ise akılcı, güçlü ve amaçlara ulaştıracak sağlam bir örgüt yapısının kurulmasını hedeflemiştir. Örgüt politikalarının, kuralların ve düzenlemelerin çerçeveleri çok iyi çizilmiştir. Kişisel arzu, hırs ve ihtiyaçlardan arınmış objektif ve akılcı bir yönetim sistemi kurulmuştur (Eren, 2011: 29). Weber'in bürokrasi yaklaşımında uzmanlaşmaya özel bir önem verilirken kırtasiyecilik de oldukça fazladır.

Klasik ve neo-klasik yönetim yaklaşımlarında örgütler kapalı sistemler olarak değerlendirilip çevre koşulları dikkate alınmamıştır. Dış çevreden kaynaklanan ekonomik, hukuki, teknolojik vb. faktörlerin örgüt üzerindeki etkisi her ne kadar fark edilmiş olsa da yeterince dikkate alınmamıştır. Modern yaklaşımda ise çevre unsuru ana unsur olarak görülmektedir. İç ve dış çevre koşulları, açık sistemler olarak değerlendirilen örgütler için fırsatlar ve tehditler oluşturmaktadır. Dış çevredeki değişikliklerin izlenerek örgüt içinde gerekli iyileştirmelerin yapılması ve örgütün üstün yanlarının korunması gerekmektedir.

Günümüzün insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış yaklaşımlarının şekillenmeye başladığı neo-klasik dönemde iki önemli kavram ortaya çıkmıştır. Bunlar insan davranışları ve çalışma grubu içindeki ilişkilerdir. Bunun aksine klasik yaklaşım tüm örgütü veya iş analizlerini ele almıştır. Neo-klasik yaklaşımda örgüt amaçlarına gereken değer verilmemiş, sadece insan unsuru değerlendirmeye alınmıştır. Ancak bu yönüyle de modern yönetim yaklaşımına önemli katkıları olmuştur. Bu dönemde insanın etkililiğini arttırarak örgütün etkililiğini arttırmak, en önemli amaç haline gelmiştir. Kendisinden önceki klasik yönetim yaklaşımı gibi 'en iyi tek yol'un bu olduğu savunulmuştur.

Neo-klasik yaklaşımda insan sadece biyolojik bir varlık olarak değil, aynı zamanda psikolojik, sosyal ve fizyolojik bir varlık olarak da ele alınmıştır. Klasik yaklaşımda olduğu gibi işgörenlerin bir makine değil, farklı özellikleri olan bireyler oldukları bu nedenle her bireyi güdüleyen farklı faktörler olduğu belirtilmiştir. İnsanların bu farklı özelliklerinin verimliliği arttırmada belirleyici rol oynadığı savunulur (Atıgan, 2011: 32).

Sistemler yaklaşımı, klasik ve neo-klasik yönetim yaklaşımlarındaki gibi belirli bir teori oluşturmak yerine örgütü ve iç-dış çevresini kavramsal boyutta ortaya koymuştur. Örgütle ilişkili tüm iç ve dış çevre unsurlarını açıklarken klasik ve neo-klasik yaklaşımları iç çevre unsuru olarak ele almış, bütünleştirici bir niteliğe sahip olmuştur.

Örgütlerin etkililik ve verimlilik arayışları sürerken her zaman 'en iyi tek yol' bulma düşünceleri durumsallık yaklaşımıyla güncelliğini yitirmiştir. Çünkü durumsallık yaklaşımı -değişen çevre koşullarıyla birlikte- her zaman geçerli olabilecek 'en iyi yol' olmadığını savunmaktadır. Dikkatli ve sağduyulu bir yönetici bir eyleme karar vermeden önce alternatif tüm durumları gözden geçirmelidir.

Örgütlerdeki etkililiğin ve verimliliğin artırılmasını sağlamak üzere geliştirilen yönetsel öneriler, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin önemli hale geldiği, örgütlerin farklılaşan pazar taleplerine göre ürünlerini çeşitlendirmek ve tüketici ihtiyacına göre kişiselleştirmek zorunda kaldığı bir noktaya doğru gelişme göstermiştir (Güçlü, 2003: 64-65).

Yönetim yaklaşımlarının örgütlerdeki çatışma ortamına bakış açıları da zaman içerisinde gelişme gösteren konulardan biridir. Klasik yönetim yaklaşımında örgütlerde görülen bütün çatışmaların yıkıcı olduğu ve yönetimin bir görevinin de örgütü bu çatışmalardan kurtarmak olduğu anlayışı hakimken; neo-klasik yaklaşımda çatışma, tüm örgüt ve gruplar içinde yer alan doğal ve kaçınılmaz bir olay olarak kabul edilmiştir. Neo-klasik yaklaşım,

çatışmanın varlığını, ortadan kaldıramayacağını ve bunun örgütün işgücü verimliliğini olumlu yönde etkilediğini açıklamaktadır. Modern yaklaşım ise sadece çatışmayı kabul etmekle kalmamış; işbirliği içindeki bir grubun, gelişime karşı duyarsız olacağını belirterek gerektiğinde çatışmanın bilinçli olarak teşvik edilmesini savunmuştur (Topaloğlu, 2011: 254-259).

Meydana gelen gelişmelerle yönetim yaklaşımları buldukları çağın ihtiyaçlarına yönelik çözüm önerileri sunmuşlardır. Bu yaklaşımlar sürekli gelişme gösterirken kendinden önceki yaklaşımları tamamen yok saymamış, tersine eksiklikleri gidererek yeni bir bakış açısı ortaya koymaya çalışmıştır. Durumsallık yaklaşımında klasik, neo-klasik yönetim yaklaşımlarıyla sistem yaklaşımının bağımsız olarak ya da bütünlük halinde kullanılması bu duruma en güzel örnektir.

Klasik, neo-klasik ve modern yönetim yaklaşımlarının tümü yönetim alanında buldukları çağın ihtiyaçlarına yanıt vermeye çalışmıştır. Bu ihtiyaçlar verimliliği artırma arayışlarından, içinde bulunulan koşullara göre değişik kararlar alabilmeye kadar çok farklı şekillerde olabilmektedir. İhtiyaçlara çözüm yolları ararken çok çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların sonucunda yönetim biliminin yapı taşları olarak kabul edilebilecek çeşitli yol ve yöntemler geliştirilmiştir.

## KAYNAKÇA

1. Akdemir, A. (2012). İşletmeciliğin Temel Bilgileri. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, İçeriği Yenilenmiş, Güncellenmiş ve İzdüşümlerle Pekiştirilmiş 2. Baskı.
2. Alpaslan, S., Kutaniş, R. Ö. (2007). Sanayi ve Bilgi Toplumu Yönetim Metaforlarının Karşılaştırılması Akademik İncelemeler Dergisi, 2 (2), 50-71.
3. Atıgan, F. (2011). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Tic. Ltd. Şti., Ocak 2011.
4. Bateman, T. S., Snell: A. (2004). Management- The New Competitive Landscape. New York: McGraw-Hill Irwin, Sixth Edition.
5. Bolat, T., Bolat, O. İ., Seymen, A., Erdem, B. (2009). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Detay Yayıncılık, 2. Baskı.
6. Can, H. (2007). Yönetim ve Organizasyon içinde Yönetim Bilimi ve Tarihçesi. Ed: Salih Güney, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 2. Baskı.
7. Can, H., Azizoglu, Ö. A., Aydın, E. M. (2011). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi, 8. Baskı, Ekim 2011.
8. Certo: C. (2003). Modern Management-Adding Digital Focus. New Jersey: Prentice Hall, Ninth Edition.
9. Çakal, Ö. (2009). Özel ve Kamu Hastane İşletmelerinde Görev Yapan Yöneticilerin Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
10. Çetin, C., Mutlu, E. C. (2010). Temel İşletmeciliğe Giriş. İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2. Baskı, Kasım 2010.
11. Çınaroğlu S., Avcı, K. (2013). Yönetim Biliminde Sistem Yaklaşımı ve Sağlık Alanı Özelinde Bir Değerlendirme. Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Aralık 2013, 17(1), 83-101.
12. Daft, R. L. (1997). Management. Orlanda, USA: The Dryden Press, Fourth Edition.
13. Eren, E. (2011). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar). İstanbul: Beta Basım A.Ş., 10. Basım, Ağustos 2011.
14. Erkiş, T. A. (2007). Toplam Kalite Yönetimi İkelininin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması, GAU J. Soc. & Appl. Sci., 2(4), 50-62.
15. Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23, 2, 61-85.

16. Gürüz, D., Gürel, E. (2009). Yönetim ve Organizasyon-Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı.
17. Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Genişletilmiş 15. Baskı, Temmuz 2014.
18. Özer, M. A. (2013). 21. Yüzyılın Modern Yönetimi için Geleceğe Yön Veren Yönetim Teorileri. Ed. Mehmet Akif Özer, Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti., Ocak 2013.
19. Patel, V. N. (2007). Concepts and Issues in Management. India: Oxford Book Company, Jaipur.
20. Ramasamy, T. (2009). Principles of Management, Mumbai: Himalaya Publishing House.
21. Rao, P. S., Pande, H. S. (2010). Principles and Practice of Management. Mumbai: Himalaya Publishing House.
22. Saruhan: C., Yıldız, M. L. (2009). Çağdaş Yönetim Bilimi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Aralık 2009.
23. Şengül, R. (2007). Henri Fayol'un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F., 14(2), 257-273.
24. Taylor, F. W. (1917). The Principles of Scientific Management. New York: Harper Brothers Publishers. 25 Mart 2015 tarihinde <https://www.questia.com/read/7293838/the-principles-of-scientific-management> adresinden alınmıştır.
25. Tengilimoğlu, D., Atilla, A., Bektaş, M. (2008). İşletme Yönetimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık San. Tic. A.Ş.
26. Tengilimoğlu, D., Işık, O., Akbolat, M. (2012). Sağlık İşletmeleri Yönetimi. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., Geliştirilmiş 4. Basım, Mart 2012.
27. Topaloğlu, C. (2011). Yönetim Kuramları ve Örgüt İçi Çatışmalar. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 6(1), 249-265.