

**KLASİK, NEOKLASİK TEORİ, SİSTEM VE DURUMSALLIK YAKLAŞIMLARI İLE
BUNLARIN KARŞILAŞTIRILMASI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
İÇERİSİNDEKİ YERLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Öğr. Gör. Nazmiye EKİNCİ

ÖZET

Yönetim kavramı, kişiler aracılığıyla işleri yaptırma sanatı olarak bilinmektedir. Yönetim düşüncesinin sanayi devrimi öncesindeki uygulama alanı devlet, ordu ve dini örgütlerle sınırlı kalmıştır. Günümüzdeki yönetim uygulamalarının çoğunun ise yönetim kuramlarındaki gelişmelere dayandığı bilinmektedir. Yani, çağdaş yönetim kavramlarını anlamak için yönetimin tarihi gelişimini incelemek gereklidir. Yönetimin tarihi gelişimini daha iyi anlayabilmek adına, bu çalışmada klasik yönetim teorisi, neoklasik yönetim teorisi ile sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı detaylı bir şekilde incelenmiştir. Bu çalışmanın amacı, bu teorilerin (klasik yönetim teorisi, neoklasik yönetim teorisi ile sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı) incelenip, ayrı ayrı birer değerlendirilmesi yapılması ve sonrasında araştırmada teorilerin toplam kalite yönetimi içindeki yerine yer verilmesidir. Bu amaç doğrultusunda bilgi verici nitelikte bir literatür taramasına yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Teori, Yönetim Teorileri, Klasik Teori, Neoklasik Teori, Modern Teori, Toplam Kalite Yönetimi

**CLASSICAL, NEOCLASIC THEORY AND SYSTEM AND CONDITIONAL
APPROACHES AND THEIR COMPARISON AND EVALUATION OF THE
APPROACHES IN TOTAL QUALITY MANAGEMENT**

ABSTRACT

The concept of management is known as the art of doing things through individuals. The area of administration of the management thought prior to the industrial revolution was limited to state, army and religious organizations. It is known that most of today's management practices are based on developments in management theories. Namely, in order to understand modern management concepts, it is necessary to examine the historical development of management thought. In order to better understand the historical development of management, classical management theory, neoclassical management theory, system approach and contingency approach are examined in detail. The aim of this study is to examine these theories (classical management theory, neoclassical management theory, system approach and contingency approach) and to evaluate them separately and then to place the theories in total quality management. For this purpose, an informative literature review was conducted.

Keywords: Theory, Management Theories, Classical Theory, Neoclassical Theory, Modern Theory, Total Quality Management

¹ İzmir Kavram Meslek Yüksekokulu, nazmiye.ekinci@kavram.edu.tr

GİRİŞ

Günümüz profesyonelleri, tarihsel yaklaşımların yönetimdeki önemini anlamalıdır. Çevreyi yönetmenin tarihsel perspektifi anlaşılırsa eğer, mevcut senaryolar kolayca ele alınabilir. Eğer yönetim teorileri anlaşılırsa bu sayede bireylerin stratejileri çok net ve kavramsal olarak doğru olacağından, tanımlanmış ve yapılandırılmış bir şekilde iş yapabilecekleri açıktır. Yönetim, geçmişi yüzyıllara dayanan bir bilimdir. Bu kritik zamanda günlük olarak belirlenen beklentileri ve halktan gelen talepleri karşılamak için, kaliteyi sağlamak, verimliliği artırmak ve başarıya ulaşmak için bir “rehber” gereklidir. Hükümet ve de sivil toplum kuruluşlarında da uygulanabilen bu rehber çok yaygındır. Tarih boyunca birçok kişi tecrübeleri ve araştırmaları ile yönetim teorilerine katkı sağlamıştır. Yönetim kavramı yeni stratejiler geliştirerek büyümeye devam etmektedir ve dünya dönene kadar bunu sürdürecektir (Kitana 2016).

Yönetim, Mısır’da M.Ö. 2900’den beri Piramitler inşa etmek için işyerini idare etmeden beri var olan bir kavramdır. Yüzyıllar sonra, yönetim, insanların çalışmalarının verimli ve etkili bir şekilde yapılabileceği kuruluşları şekillendiren veya yeniden yapılandıran bir alan olarak kabul edilir (Kitana 2016).

Teori kavramı ise Bacharach (1989) tarafından bir dizi sınırları belli varsayımlar içerisinde, kavramlar arasındaki ilişkilerin bir ifadesi şeklinde tanımlanmıştır. Koontz (1961) yönetim teorilerini aşağıdaki gibi altı farklı gruba ayırmıştır (Kitana 2016): yönetim süreci düşünce okulu, ampirik düşünce okulu, insan davranış düşünce okulu, düşüncenin sosyal sistemler okulu, karar teorisi düşünce okulu ve düşüncenin matematik okulu.

Kitana (2016) diğer birçok sınıflandırmanın da olduğunu belirtmiş, örnek olarak 1976 yılında Evans tarafından yönetsel teorileri on bire ayırdığı sınıflandırmayı vermiştir. Fakat daha önceki bakış açılarından açıkça farklılık gösteren Hitt, Michael A, Orta Sis, R Dennis ve Mathis, Robert L.’in (1979) sınıflandırmasının şimdi yaygın olarak kabul edildiğini belirtmiştir. Bu sınıflandırma:

- Klasik düşünce okulu,
- Neoklasik düşünce okulu,
- Modern düşünce okuludur.

Kitana (2016) yukarıda belirtilen kategorilerin benzer bir yönetim ideolojisi grubuna sahip olduğunu da ifade etmiştir.

1. KLASİK YÖNETİM TEORİSİ

Klasik yönetim teorisi on dokuzuncu ve yirminci yüzyıllarda yönetimin üretimi ve insanları yönetmesi için birçok zorluk yarattığı fabrika üretim sisteminin ortaya çıktığı bir yerde geliştirilmiş ve bu süreçle daha önce karşılaşılmamıştır (Kitana 2016). Mahmood ve Basharad'a (2012) göre örgütlerdeki davranışı tahmin ve kontrol etmek için klasik yönetim teorileri geliştirilmiştir.

Hammaddelerin, araçların, üretim ünitelerinin düzenlenmesi, çalışanların seçimi ve işe alımı, operasyonların programlanması ve memnun olmayan çalışanların ele alınması gibi konulardaki sorunlarda bir artış olmuştur. Sorunlar ortaya çıktığında yöneticiler Yönetim İlkeleri, Bilimsel Yönetim, Bürokratik örgütler olarak adlandırılan üç alt alanla sonuçlanan etkili çözümler bulmuştur (Kitana 2016).

Klasik yönetim teorilerinin belirgin özellikleri aşağıdaki gibidir (Mahmood, Basharad 2012):

1. Komuta Zinciri: Klasik Yönetim Teorilerinde, yönetim üç düzeyde dağılmıştır: Üst orta ve alt (ilk) düzey yönetim. Üst düzey yönetim ise: yönetim kurulundan, genel müdürden, başkandan, rektörden, üniversitedeki dekanlar ve benzerinden oluşur. Bu yönetim düzeyi, kuruluşların amaçlarını karşılamak için uzun vadeli stratejik planlar geliştirmekle sorumludur. Orta düzey yönetim, yönetimin en üst seviyesi ile en düşük seviyesi arasında yer almaktadır. Sorumlulukları, denetçilerin faaliyetlerini koordine etmek ve üst düzey yönetimin stratejik planları doğrultusunda politika ve planları oluşturmaktır. Daire başkanı, müdür yardımcısı, denetçi yardımcısı, yönetici (üretim müdürü, ofis müdürü, finans müdürleri vb.) bu kategoriye dâhil edilmiştir. Alt düzey yönetim düzeyinde: politikalar ve planlar bu aşamada uygulanır, günlük aktiviteler denetlenir.

2. İş bölümü: Klasik yönetim teorisinin ikinci belirgin özelliğidir. Karmaşık görevler, çalışanlar tarafından kolayca gerçekleştirilebilen birçok basit göreve ayrılmıştır.

3. Tek yönlü aşağı etki: Klasik yönetim teorilerinde tek yönlü iletişim vardır. Kararlar en üst düzeyde alınır ve aşağıya iletilir. Alt kısımdan hiçbir öneri alınmaz (Weijrich , Koontz 1993; Aktaran: Mahmood, Basharad 2012).

4. Otokratik Liderlik: Otokratik yönetim tarzı, klasik yönetim teorilerinin bir başka özelliğidir. Yönetim o günlerde kiliseden etkilenmiştir, bu nedenle otokratik tarz o zamanın kültürüdür. Bu, yöneticiler, kararları alan ve sadece yönetimin diğer tüm işlevlerini tek başlarına yerine getiren kişiler olduğu anlamına gelir. İşçilere makineler gibi davranılması ve bunun verimliliği artırması inancıdır. İşçiler, sıkı sıkıya kontrol edilmiştir (Mahmood, Basharad 201).

5. Öngörülen davranış: Klasik yönetim teorilerinde, işçilerin davranışları makine gibi tahmin edilmiştir. Bir işçi öngörü / standart standardına göre çalışıyorsa, hizmetlerinde kalır, aksi takdirde değiştirilir (Mahmood, Basharad 2012).

Klasik yönetim üç başlık altında incelenmektedir. Bunların açıklamalarına aşağıda yer verilmiştir:

1.1. Bilimsel Yönetim Teorisi

Bu teori, 1911 yılında Taylor (1856-1915) tarafından geliştirilen, iyi bilinen bir yönetim teorisidir (Mahmood, Basharad 2012). Kitana'ya (2016) göre ise 1900-1920 döneminde, endüstriyel sektörün genişlemesi ve teknolojik sektörün zenginleşmesi nedeniyle bilimsel yönetim kavramı hızla yükselmiştir.

Frederick W. Taylor, Harton Emerson, Henry L. Gantt, and Frank and Lillian Gilbreth, çalışanların verimliliğini, verimliliğini ve etkinliğini artırabilen yöntemlere yoğunlaşan bir bilimsel yönetim olarak kodlamışlardır. Kesin olarak(tam olarak), bu teori somut teşviklerin yanı sıra iş bölümü, çalışanların eğitimi ve uzmanlık konularına yoğunlaşmıştır (Kitana 2016).

Mahmood ve Basharad (2012) bu teorinin aynı zamanda zaman ve hareket çalışması olarak da bilindiğini belirtmiştir.

1.1.1. Frederick W. Taylor'un Yönetim Teorisine Katkısı

Taylor, deneylerinde, kürekçilerin verimliliğini günde 16'dan 59 tona çıkarmış ve bahçede çalışan işçi sayısını 500'den 140'a düşürmüştür. Taylor'un çalışmaları o zamanın sanayicileri tarafından takdir edilmiştir. İlkeleri hala dünyanın pek çok yerinde uygulanmaktadır. Edward Deming ve Juran gibi modern yönetim teorisyenleri de Taylor tarafından verilen çalışma prensiplerini ve bölümlerini desteklemektedir (Mahmood, Basharad 2012).

Frederick W. Taylor'un felsefesi tarafından açıklanan beş temel ilke aşağıdaki gibidir (Morgan 1997):

- İşin organizasyonunun sorumluluğu yöneticilerin olmalıdır.
- İşçiler sadece kendilerine verilen görevleri yapmalıdır, bunun için eğitilmelidirler.
- Bir işi yapmanın en iyi yolunu bulmak için bilimsel yöntemler kullanılmalıdır.
- İş en iyi yapabilecek kişi seçilmelidir.
- İşçinin performansı sürekli izlenmelidir.

Bu ilkeleri başarılı kılmak için, işçi sınıfının ve yönetimin sağlıklı bir zihinsel devrime ihtiyaç duyduğu açıktır. Her iki ucun da, emek ve yönetim arasında dostane bir kavgaya neden olmayan daha yüksek karlarla sonuçlanacak karlara odaklanmak yerine, daha yüksek üretime yönelik olarak birlikte çalışması beklenmektedir. Taylor, yüksek verimliliğin hem yönetim hem de iş gücü için ortak ilgi alanı olmaya devam ettiği sonucuna varmıştır. Üretim hattı zaman çalışmalarına dayanarak, Taylor yönetim sistemleri üzerine araştırma yapmıştır (Kitana 2016).

Taylor, geleneksel çalışma yöntemlerini bir kenara koymuş ve zamanlanmış çelik işçileri hareketlerini bir dizi iş üzerinde çalışmıştır. Zaman çalışmasını temel alarak Taylor, her işi ve bileşenlerini, bir işin kalite kaybı olmadan mümkün olan en iyi sürede gerçekleştirilebilmesi için bölümlere ayırmıştır. Bu metodoloji sayesinde Taylor, eldeki ekipman ve malzemelerle bir görev yapmak için işveren sayısı çerçevesini tasarlamıştır. Ayrıca, işverenlere hem çalışana hem de işverene fayda sağlayacak bilimsel olarak doğru bir oran kullanarak daha yüksek verimlilik gösteren bir çalışan için daha fazla ödeme yapmalarını önermiştir. “Diferansiyel oran sistemi”, Taylor tarafından yüksek verimlilik gösteren ve önceki performansı aşan çalışanların diğerlerinden daha yüksek ödeme aldığı senaryo için verilen terminolojidir (Kitana 2016).

1.1.2. Frank ve Lillian Gilberth

1907’de Frank Gilbreth, Taylor sisteminin bir öğrencisi olmuş ve karısı Lillian, bilimsel yönetim araştırmalarında aktif bir ortak olmuştur. Gilbreth’ler Taylor sistemi ile ilgili kararsız bir rol oynamıştır. Her ikisi de Taylor’ın destekleyicileriydi, ancak aynı zamanda iş ve işçilere farklı bakış açılarına göre rakipleridir. Taylor, “zaman” a ve Gilbreth’ler “harekete” odaklanmıştır (Baumgart, Neuhauser 2009). Gilbertlar, iş basitleştirme esaslarını ortaya koymuşlardır. Tuğla döşeyen işçilerin verimliliklerini, işi basitleştirerek %200 artırmışlardır (Çalışanların hareketlerini inceleyerek, verimsiz hareketleri ortadan kaldırmışlar ve 42 hareketi 18’e düşürmüşlerdir).

1.1.3. Henry Laurence Gantt ve Harrington Emerson

Durfee ve Chase (2003), H.L.Gantt’ın (1861-1919) makine mühendisi, yönetim danışmanı ve endüstri danışmanı olduğunu ve 20. yüzyılın ikinci on yılında Gantt çizelgelerini geliştirdiğini belirtmiştir. Ayrıca Gantt çizelgelerinin projelerin zamanlanmış ve fiili ilerlemesini göstermek için görsel bir araç olarak kullanıldığından bahsetmiştir.

Wilson’a (2003) göre Gantt şemasının kökeni tam olarak anlaşılamamıştır ancak Gantt’ın Birinci Dünya Savaşı sırasındaki eseriyle birlikte ortaya çıkmıştır. Cambridge International AS and A Level Computer Science’ a (2017) göre: Gantt şeması, bir projedeki görevleri, yatay eksenle görevin takvim süresini gösteren bir kutu veya çizgi olarak görüntüler, görev kutusunun yatay uzunluğu görev süresiyle orantılıdır. Görevler normal olarak dikey eksenle tarih sırasına göre düzenlenir. Bu nedenle, tüm görevlerin birbiriyle zaman ilişkisi (örneğin, aynı anda gerçekleştirilen görevler) bu nedenle bir Gantt çizelgesinde açıkça görülmektedir. Proje durumu, projenin ara tarihlerinde kolayca belirlenebilir ve görev kutularının doldurulmasıyla bireysel görevlerin ilerlemesi gösterilebilir.

“On İki Verimlilik İlkesi” adlı klasik kitabında H. Emerson (1853–1931), bir yöneticinin hedefleri dikkatlice tanımlaması, bilimsel analiz yöntemini kullanması, standart prosedürler geliştirmesi ve kullanması ve çalışanları iyi çalışmalar için ödüllendirmesi gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca kaynakların daha verimli kullanımı esaslarını açıklamıştır.

Öztürk ve Demir (2017) bilimsel yönetimin özelliklerini şöyle açıklamıştır: 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 sunulmasıdır.

Bilimsel yönetim yaklaşımının katkıları ise teşviklerin performans açısından önemini göstermesi, işlerin ve görevlerin dikkatli bir şekilde incelenmesi gereği, personel seçimi ve eğitiminin önemini göstermesidir. Bu teoriye eleştiriler ise şöyledir: işin sosyal içeriği ve çalışanların sadece maddi ihtiyaçlarına önem verilmesi, çalışanların görüş ve önerilerine önem verilmemesi ve de Mahmood ve Basharad'a (2012) göre ise: işçi sendikalarının, bu teorinin daha az ödeme ile emekten daha çok işe odaklandığını düşünmeleridir. İş sırasındaki hızlanma ve ses eksikliği de sendika tarafından kınanmıştır. Verimliliğin arttırılmasının faydaları işçiyle paylaşılmaz. Belirli bir alanda uzmanlaşmış çalışmanın zamanla sıkıcı olabileceğinden ötürü bu teori endüstriyel ünitelerde uygulandığında teorinin toplam verimliliğin arttırması yerine azalttığı da düşünülmektedir. Bu teoride, insan bir makine olarak kabul edilir: “Geçmişte insan ilk, gelecekte de sistem ilk olacak” bu teorinin insanlık karşıtı olduğu kanıtlanmıştır.

1.2. Yönetim İlkeleri Teorisi (Yönetim Süreci Teorisi- Fonksiyonel Yönetim Teorisi)

Nadrifar, Bandani ve Shahryari (2013) bu teorinin Henry Fayol tarafından 1916 yılında geliştirilen bir başka bilinen klasik yönetim teorisi olduğunu, Fayol'un üst düzey bir yönetici olduğunu ve bu teoriyi kişisel deneyime dayanarak geliştirdiğini belirtmiştir. Ayrıca bu teorinin işletme yönetimi (işletme) ve genel yönetimi kapsadığından ve Fayol'un ana odağının yönetim üzerine olduğundan bahsetmiştir.

Henri Fayol (1841-1925): en önemli çalışması “Genel ve Endüstriyel Yönetim “adlı kitabıdır Bu çalışmada yönetimin 14 genel ilkesi yer almaktadır. Nadrifar, Bandani ve Shahryari'ye (2013) göre ilk on bir ile ve on üçüncü ilkeler şunlardır:

1. İş bölümü: Fayol, iş uzmanlığının insan kaynaklarını kullanmanın en iyi yolu olduğuna inanmıştır. Çaba ve dikkatin çalışmanın belirli kısımlarına odaklanmasını sağlamak için çalışmanın bireyler ve gruplar arasında bölünmesi gerektiğine inanmıştır.

2. Yetki: Fayol, yetkiyi emir verilen şeyi tam olarak yapma yeteneği olarak görmüştür. Sorumluluk, hesap verilebilirliği kapsayan otoriteyi uygun şekilde modeller. Yani, sorumluluk, otoritenin bir parçasıdır. Sorumluluk, yetkiyle eş zamanlı olarak bireye tahsis edilir.

3. Disiplin: Kurumun başarısı için disiplin esastır. Başarı, tüm çalışanların ortak çabasını gerektirdiğinden örgüt içinde disiplini göz ardı etmeleri durumunda işçiler cezalandırılmalıdır.

4. Komuta birliği (emir-komuta birliği): Örgütte gözlemlenen bir komuta birliği olmalı, böylece işçilere yalnızca bir kişi (yönetici) tarafından emir verilebilir.

5. Yön birliği (amaç birliği): Fayol, başarılı bir organizasyonda yön birliğinin gözlenmesi gerektiğine inanıyordu. Başka bir deyişle, tüm organizasyonun ortak bir doğrultuda ortak bir hedefe doğru ilerlemesi gerekir.

6. Kamu çıkarlarından ziyade bireysel çıkarlara odaklanmak: Kurumun genel çıkarlarına ve kazançlarına bireysel çıkarlarla karşılaştırıldığında öncelik verilmelidir.

7. Ücret: İşçilerin maaşları, işçilerin üretkenliğine göre belirlenmemelidir. Bunun yerine işçilerin maaşları yaşam maliyeti, kalifiye personel temini, genel iş koşulları ve işteki başarı gibi birçok kritere göre belirlenebilir.

8. Merkezileştirme: Fayol, merkezileşme ya da yönetimin âdemi merkeziyetçiliğinin örgütsel gereksinime ya da kültüre göre belirlenmesi gerektiğini belirtmiştir.

9. Hiyerarşi: Organizasyonda yönetim hiyerarşisi bulunmalıdır. Yöneticilere hiyerarşideki rütbelerine göre yetki verilmelidir. Üst düzey yöneticilere yönetim hiyerarşisi konusunda daha fazla yetki verilmelidir ve bunun tersi de geçerlidir. Alt düzey yöneticiler her zaman üst seviye yöneticileri faaliyetleri hakkında bilgilendirmelidir.

10. Düzen: faaliyetler organizasyonda etkin ve verimli bir şekilde yürütülmelidir. Tüm personel ve yöneticiler kuruluştaki kendi pozisyonlarını tutmalıdır. Başka bir deyişle, bireyler ve temsilciler doğru zamanda doğru yerde olmalıdır.

11. Personel hakları (eşitlik): Tüm çalışanlara adil ve düzgün davranılmalıdır. Bu, temel hakların, yasaların ve düzenlemelerin bir kurumun başarısı için tüm çalışanlar için aynı olması gerektiğini göstermektedir.

12. Personelin görev süresi sabitliği: Yönetim, personelin iş hacmini en aza indirmeye ve doğru personeli doğru yerde tutmaya çalışır. Yeterli gelişmeye odaklanılmalı ve sık sık yer değişikliği gibi alanlar iyi yönetilmelidir (Van Vliet 2009).

13. Birlik ruhu (bir grup içindeki birlik ruhu): Yönetim, verimliliği artıran çalışanları koordine etmeli ve teşvik etmelidir. Birliğin güçlü olduğu söylenebilir.

14. Girişim: Verimlilik ve performans artışı, yöneticilerden ve süpervizörlerden gelen motivasyonla sağlanabilir (Kitana 2016).

Fayol, ayrıca günümüzdeki yönetim teorileriyle benzer olan 5 yönetim faaliyeti de tanımlamıştır. Bunlar: planlama, organizasyon, otorite/yetki, koordinasyon ve kontroldür. Nadrifar, Bandani ve Shahryari (2013), yönetim ilkeleri teorisinin çok popüler ve şu anda büyük organizasyonlarda uygulanmakta olduğuna değinmiştir. Onlar, bu teorinin, aynı zamanda ordu kuvvetinde de etkili olduğunu açıklamışlardır.

1.3. Bürokrasi Teorisi

Birçok büyük ölçekli organizasyonda bulunabilecek bir yapı bürokrasisidir. Bürokrasi, genellikle klasik başlık altında bir alt bölüm olarak ele alınır; yönetim ve iş organizasyonu için ayrı bir yaklaşım olarak ele alınır (Mullins 2013). Leblebici (2008) "bürokrasi" kavramının sosyal bilimlerde toplumların oluşturduğu yasaları uygulayan idari yapıyı anlatmak için kullanıldığını açıklamıştır. Ayrıca büro kelimesinin Fransızca masaları örtmek için kullanılan yeşil çuha anlamındaki "bureau" kelimesinden geldiğini, Fransız Devriminden kısa bir süre önce sadece yazı yazılan masayı değil aynı zamanda memurların çalıştığı işyerlerini de tanımlamak için kullanıldığını ve kısa sürede tüm dünyada yaygın şekilde kullanılır hale geldiğini belirtmiştir. Son ek olarak kullanılan "krasi" köken olarak Yunanca yönetme anlamına geldiğini, bu sayede bürokrasi kelimesinin "devlet dairelerinin gücü/yönetimi" olduğunu vurgulamıştır.

Bürokrasi yaklaşımının özellikleri; yetki hiyerarşisi, fonksiyonel uzmanlaşma, kurallar ve düzenlemeler, haklar ve sorumluluklar, teknik yeterlilik, kayıt tutma, şahsi olmayan ilişkiler olarak ortaya koyulmuştur (Rao, Pande 2010.; Aktaran: Öztürk, Demir 2017).

Leblebici (2008) bu kuramının genelde Max Weber'le anıldığını, daha önceki dönemlerde ise Karl Marx'ın kuramsal çalışmaları içerisinde de farklı bir bakış açısıyla yer aldığını belirtmiştir.

1.3.1. Marxist Bürokrasi Kuramı

Leblebici (2008), Marx'a göre bürokrasinin zenginlik yaratmadığını, zenginliğin üretimi, paylaşımı ve tüketimi kontrol edip yönettiğini belirtmiştir. Bürokrasinin toplumlar için bir yük, bir maliyet olduğunu ve gereksiz hale geleceğini savunmuştur.

1.3.2. Weber'in İdeal Bürokrasi Kuramı

Weber, (1986) bürokratik yönetimin diğer yönetim anlayışlarına göre üstünlüklerini: "hız, kesinlik, dosya bilgisi, süreklilik, disiplin, güvenlik, erk sahibi olan ve olmayan için öngörülebilirlik, hizmetlerin yoğunluk ve yaygınlığı, evrenselliği ve en yüksek verimi elde etmek için elverişli olması" olarak açıklamış ve bu sebeplerle bürokrasinin en iyi örgütlenme tarzı olduğunu söylemiştir (Ertekin 2017).

Weber, bürokrasilerin gelişimini sosyal hayata düzen ve rasyonellik getirmenin bir aracı olarak görmüştür (Mullins 2013). Weber aslında bürokrasiyi tanımlamamıştır, ancak bu tür bir organizasyonun temel özelliklerini belirlemeye çalışmıştır. Uzmanlık ve disipline dayalı yönetimin özelliklerini vurgulamıştır.

Weber'in ideal tip bürokrasisinin özelliklerini şöyle özetlenebilir:

- Resmi işlevler kurallara göre sürekli bir biçimde örgütlenmiştir (Yağmurlu 2004; Aktaran: Ertekin 2017).
- Personelin çalışma kurallarını, hakkını ve görevlerini kurallar belirlemektedir.
- Büroların örgütlenmesi hiyerarşi ilkesine göre gerçekleşir (Yağmurlu 2004; Aktaran: Ertekin 2017).

- Memurların verilen görevleri gerçekleştirmek için gerekli olan kaynaklar üzerinde mülkiyet hakkı bulunmaz (Yağmurlu 2004; Aktaran: Ertekin 2017).
- Örgüt çalışanlarının seçimi ve terfisi bilgi ve eğitim gibi teknik yeterliliklere bağlıdır (Yağmurlu 2004; Aktaran: Ertekin 2017).

Mullins'e (2013) göre kuruluşun görevleri çeşitli pozisyonlar arasında resmi görevler olarak tahsis edilmiştir, net bir iş bölümü ve yüksek bir uzmanlık düzeyi vardır ve ofisler ve makamlar için hiyerarşik bir otorite uygulanır.

Bürokratik yapının avantajı, kaynak kullanımında verimlilik ve de çalışanların eşit muamele görmeleri ile yüksek performans iken, dezavantajı: aşırı kırtasiyecilik, sorunları çözmede yavaşlık, değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap vermede zorluk, değişime karşı direnç ve çalışan memnuniyetsizliğidir.

Bürokratik teoriye eleştiri: bugün uygulamada insanların hiyerarşik pozisyonlara ne şekilde geldikleri Weber'in çizdiği ideal yönetim aygıtı açısından konu dışıdır. Weber'in ideal bürokrasi anlayışının uygulamayla ne ölçüde örtüştüğü ayrı bir tartışma konusudur. Yine de Weber pek çok kişi tarafından bürokratik hiyerarşideki pozisyona bağlı otorite ile bilgi ve uzmanlığa bağlı otorite konusunda çelişkili bir tutum sergilediği için eleştirilmiştir. Weber'in bürokratik yapının ideal ve rasyonel olmasına dayanak yaptığı bürokratik özelliklerin gerçekten rasyonel sonuçlar üretip üretmediğinin veya hangi koşullarda rasyonel sonuçlar ürettiğinin ampirik olarak sorgulanmadığı noktasındadır. Bu konuda özellikle Udy (1959; 1962), Hall (1963), Pugh ve arkadaşları (1968) ampirik bulguların Weber'i teyit etmediğini ileri sürmüşlerdir.

1.4. Klasik Teorinin Değerlendirilmesi:

Klasik yönetim teorilerinin yönetim bilimine katkısı:

- Günümüzde kabul edilen yönetim süreçlerini, yönetimin fonksiyonlarını ve becerilerini tanımlamış,
- Yönetimin temel ilkelerinin geliştirmiş,
- Yönetim teorileri alanına daha sonraki gelişmelere zemin hazırlamış,
- Verimlilik, iş basitleştirme, çalışma programlama ilkelerini açıklamıştır.

Klasik yönetim teorilerinin sınırlılıkları:

- Her tür ortama uygun olmayan, genel prosedürler önermişlerdir(dış çevre ve değişen koşullara nasıl uyulacağı üzerinde durmamış,
- Örgütleri kapalı sistem olarak ele almış (örgüt-çevre ilişkisi göz ardı edilmiş)
- İnsan unsuru dışındaki faktörlere odaklanılmış (mekanik organizasyon yapıları)
- İnsan, kendine söyleneni yapan, rasyonel olduğuna inanılan sisteme uyan, pasif bir unsur olarak ele alınmıştır.

Klasik yaklaşım birkaç yönden eleştirilmiştir. Birincisi, bu teorinin çok resmi olduğu söylenir, ikincisi, klasik teorinin istikrarlı ve basit bir organizasyonun bugünün dinamik ve karmaşık organizasyonlarından daha uygun olduğudur. Üçüncüsü, genellikle bazı ortamlarda uygun olmayan evrensel prosedürleri belirlemesidir (Sarker, Khan 2013).

2. NEOKLASİK TEORİ (1920-60)

Neoklasik teorinin varlığı çok eski devirlere kadar uzanır. Ayrıca 1900'lü yılların başlarında Munsterberg'in eseri, örgütlerdeki kişiler arasındaki bireysel farkları da açıkça ortaya koymuştur. Munsterberg, bunlardan başka organizasyona dışarıdan gelen sosyal ve kültürel faktörlerin etkisini de izah etmiştir (Ertürk 2013). Klasik yazarların ana vurgusu yapı ve formel organizasyon üzerinedir, ancak 1920'lerde, Büyük Buhran yıllarında, işteki sosyal faktörlere ve çalışanların örgüt içindeki davranışlarına yani insan ilişkilerine daha fazla dikkat edilmeye başlanmıştır (Mullins 2013).

Yönetimin mekanik ve fizyolojik karakterlerini aşırı vurgulayan klasik teori yaklaşımlarına tepki olarak neoklasik daha insan odaklı bir yaklaşımı gündeme getirmiş ve zamanın gereksinimlerine, davranışlarına ve bireylerin tutumlarına vurgu yapmıştır. Neoklasik teori altında 1920'lerde ve 1930'larda insan ilişkileri okulu ve davranış okulu olmak üzere iki önemli grup ortaya çıkmıştır. Hawthorne deneyleri 1920'lerin sonlarında ve 1930'ların başlarında Elton Mayo tarafından yapılmış ve Elton Mayo ve arkadaşları Davranışsal teoriye öncülük etmiştir (Sarker, Khan, 2013). George Elton Mayo (1890-1949) neoklasik teorinin kurucusu olarak kabul edilir (Gupta 1992; Aktaran: Sarker, Khan, 2013).

Esas olarak neoklasik yönetim teorisinin üç unsuru vardır. Bunlar Hawthorne Deneyi, İnsan İlişkileri Hareketi ve Örgütsel Davranıştır (Sarker, Khan 2013).

2.1. Hawthorne Deneyleri

İnsan ilişkileri hareketinin gelişiminde dönüm noktası Chicago, Amerika yakınlarındaki Western Electric Şirketi'nin Hawthorne tesisindeki ünlü deneylerle gelmiş (1924-32) ve ardından araştırma bulgularının yayınlanmıştır. Hawthorne deneyleri hakkında yazan insanlar arasında, genellikle araştırmacıların lideri olarak alıntı yapan Elton Mayo (1880-1949) bulunmaktadır. Bununla birlikte, Mayo'nun deneyleri yürütmekte ne ölçüde yer aldığına ve insan ilişkileri hareketine tam katkısı olduğuna dair bir şüphe var gibi görünmektedir. Hawthorne deneylerinin dört ana aşaması vardır (Mullins 2013):

- Aydınlatma deneyleri;
- Röle montaj odası deneyi
- Görüşme programı (çalışanlarla)
- Tel bağlama gözlem odası deneyi.

Aydınlatma deneyleri: Orijinal araştırma, klasik yaklaşımın çizgileri üzerinde (tipik bilimsel yönetim tarzında) yapılmıştır ve aydınlatmanın yoğunluğunun işçilerin verimliliği üzerindeki etkileriyle ilgilidir. İşçiler deneysel grup ve bir kontrol grubu olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Deney grubundaki üretim, aydınlatma seviyesi ile belirgin bir ilişki göstermediğinden, bu testlerin sonuçları, üretimde olduğu gibi sonuçsuzdur, ancak koşullar çok daha kötü hale geldiğinde aslında artmıştır. Aydınlatma değişmeden kalmasına rağmen üretim kontrol grubunda da artmıştır. Üretim seviyesi, işin fiziksel koşullarındaki değişikliklerden başka faktörlerden açıkça etkilenmiştir. Bu da, işçi üretkenliği faktörlerini araştıran bir dizi başka deneye yol açmıştır (Mullins 2013).

Röle montaj odası deneyi: On üç devreyi kapsayan ve iki buçuk yıl devam eden bu araştırma, öncelikle fiziki şartları araştırmayı amaçlamaktaydı. Şöyle ki, bu tecrübeye sanayi sektöründeki herhangi bir çalışma grubunun verimliliği ile şu şartlar üzerinde durulmaktaydı: dinlenme devrelerinin sayısı ve uzunluğu, iş günü ve iş haftasının uzunluğu. Sonuç, belirli bir deney devresinden diğerine verimlilik düzenli bir artış göstermiştir (özellikle 8. Devreden sonra) (Ertürk 2013). Çalışma koşullarındaki değişimlerin üretkenlik üzerindeki etkileri test edilmiştir. İzole edilen grup için çalışma koşullarındaki değişikliklerin (sıcaklık, içecekler vb.) verimlilik üzerinde çok az etkisi olmuştur; belirli grup teşvikler (güdüler) verimlilikte iyileşme sağlamıştır (Nagy et al. 2015).

Görüşme programı (Çalışanlarla): İnsan faktörünün üretkenliği, işin teknik ve fiziksel özelliklerinden daha fazla etkilediği varsayarak işçilerin moralleri incelenmiştir. Genel olarak çalışma grubunun Çalışma grubunun “adil bir gün” çalışmasının miktarı için grup standartlarını belirlemesi, grup üyelerine yönelik performans beklentilerini belirleyeceği bulunmuştur (Nagy et al. 2015).

Tel bağlama gözlem odası deneyi: Banka kablolu odasında çalışan 14 kişilik bir grubun gözlemine içermiştir. Erkeklerin alt grup veya komitelerle ve üyelerin rızası ile ortaya çıkan doğal liderlerle kendi resmi olmayan örgütlenmelerini oluşturdukları kaydedilmiştir. Grup kendi resmi olmayan sosyal ilişkiler modelini ve “uygun” davranış şeklini belirleyen “normları” geliştirmiştir. İşçilerin daha fazla çalışıp üretim yaparak daha fazla ücret alabileceği bir finansal teşvik programına rağmen grup, üretebilecekleri seviyenin çok altında bir çıktı seviyesine karar vermiştir. Bireysel çalışanlar üzerindeki grup baskıları yönetim tarafından sağlanan finansal teşviklerden daha güçlü olmuştur. Grup, çıktıları artırmaları halinde yönetimin standart parça fiyatı seviyesini yükselteceğine inanmıştır (Mullins 2013).

Hawthorne araştırmaları insan ilişkilerinin yönetim alanında ele alınmasında bir dönüm noktası oluşturarak ‘sosyal insan modeli’nin ortaya çıkmasını sağlamıştır (Çetin, Mutlu 2010). Hiçbir yönetsel başarının insani ilişkiler dikkate alınmadan sağlanamayacağı konusunda önemli bir katkı sağlamıştır. Sosyal psikoloji ve grup dinamikleri Hawthorne araştırmalarının yardımıyla geliştirilmiştir (Ramasamy 2009; Aktaran: Öztürk, Demir 2017).

Hawthorne araştımlarının sonucuna göre: insan unsuru örgüt sistemin en önemli parçalarından biridir, Kişilerin rgt içindeki davranışını belirleyen, formal yapıdan çok, algıları ve grup yesi olup olmamalarıdır (informal yapı). İnalar, alışkanlıklar, amaçlar, değer yargıları ve gelenekler oluşturulan grubun özelliklerini belirler. Sosyal sistemin kişiler üzerindeki etkisi, fiziksel faktörlerden daha fazladır.

Hawthorne araştımlarına eleştiri ise: araştırmacılar deneylerde aktif rol alması, inceleme altında olduğunu bilen çalışanların davranışlarını değiştirdiklerinin (Hawthorne Etkisi) ne sürülmesidir.

2.2. İnsan İlişkileri Yaklaşımı

Hawthorne Denemelerinden bir ipucu olarak, birkaç teorisyen örgütün yeleri arasında kişilerarası ve sosyal ilişkiler alanında araştımlar yapmıştır. Bu ilişkiler insan ilişkileri olarak bilinmektedir. Abraham H. Maslow, Douglas Mc Gregor, Frederick Herzberg, Keth Davis, Rensis Likert ve diğerleri tarafından yapılan bir dizi çalışma, insan ilişkileri hareketinin ne olduğuna öncülük etmektedir (Singh 1983; Aktaran: Sarker, Khan 2013).

İnsan ilişkileri hareketi, işçilerin öncelikle sosyal şartlanma, grup normları ve kişilerarası dinamikleri içeren işyerinin sosyal (toplumsal) bağlamına cevap verdiğini savunmuştur (Sarker, Khan, 2013). Bu yaklaşımda yönetsel bakış açısı: memnun olan çalışanların daha fazla çalışacağı ve çalışanların tam kapasite çalışması için işlerin güdüleyici şekilde tasarlanması gerektiği yönündedir. Bu yaklaşımı daha iyi açıklamak için Douglas Mc Gregor'ın X-Y Teorisi ile Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi açıklanacaktır:

Douglas Mc Gregor'ın X-Y Teorisi (1908-1970): Teori X ve Teori Y, Douglas'ın 1960 yılında "Girişimin İnsan Tarafı" adlı kitabında tasarlanan bir fikirdir (Mohamed, Nor 2013). X Teorisini oluşturan varsayımları şunlardır (Tekin ve diğerleri 2016): İnsan tipik olarak çalışmayı sevmez, tembeldir, değişime kapalıdır. İnsana iş yaptırmak için onu zorlamak, kontrol etmek gerekir. McGregor daha sonra Y Teorisi'ni çıkarmıştır (McGregor 1957; Aktaran: Tekin ve diğerleri 2016). Y Teorisi ise insanın tembel olmadığını, gerekli ortamın sağlanması halinde çalışmaktan zevk alacağını açıklamaktadır (Tekin ve diğerleri 2016).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (1906-1964): Bu hiyerarşi, 1943 tarihli "İnsan Motivasyon Teorisi" adlı makalesinde Abraham Maslow'un öngördüğü psikolojide bir teoridir (Jerome 2013). Beş ayrı basamakla (fiziksel ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, ait olma ve sevgi, değer ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme) açıklanan ihtiyaçlar hiyerarşi teorisine göre, insanların hedeflerini gerçekleştirmek için birtakım istek, beklenti ve ihtiyaçlarının olduğu ve bunların farklı bir şekilde kategorize edilebileceği belirtilmektedir. İnsanların ihtiyaçları basamaklanmış ve bir üst seviyeye geçilmesinin ancak bir alt basamaktaki ihtiyaçların yeterli seviyede karşılanmasıyla olabileceği yani bireyin kendini gerçekleştirmesinin hiyerarşi içerisindeki seviyelerin tamamlanmasıyla sağlanacağı anlatılmaktadır (Kula, akar 2015).

Maslow'a göre eğer insanlar ihtiyaçlarının karşılanmadığı bir ortamda büyüdüyse, sağlıklı ve iyi ayarlanmış bireyler işlevini göremezler. Araştırma testleri Maslow'un teorisi eksiklikler ve büyüme ihtiyaçları arasındaki farkı desteklemiş ancak tüm insanların işlerinde üst düzey ihtiyaçlarını karşılayamadıklarını göstermiştir. Araştırma sonuçlarına göre kuruluşların üst kademelerindeki yöneticiler hem büyüme hem de eksiklik ihtiyaçlarını karşılayabiliyorlarsa, düşük seviyeli yöneticiler işyerinde sadece eksiklik ihtiyaçlarını karşılayabiliyor. Maslow'un teorisi, önerdiği düşünceyle ilgili çok fazla destek alamamıştır (Greenberg, Baron 2003; Aktaran: Kaur 2013). Ayrıca herkesin ihtiyaçlarını aynı sırayı izleyen bir kalıba koymak zordur. İhtiyaçların hangi dereceye kadar karşılanacağı soru işaretidir ve tatmin edilen bir ihtiyacın ortadan kalkması görüşü alt kademeler için geçerli olabilirken üst kademelerde tartışmalıdır.

2.3. Örgütsel Davranış

Birçok psikolog ve sosyolog, grup dinamikleri çalışmaya başlamış, Chris Argyris, Homans Kurt Lewin, R.L. Katz, Kahn ve diğerleri örgütsel davranış alanını geliştirmiştir. Örgütsel ortamdaki bireylerin ve grupların tutumları, davranışları ve performanslarının incelenmesini içermektedir. Bu yaklaşım davranışsal yaklaşım olarak bilinir hale gelmiştir. İnsan ilişkileri hareketinin genişletilmiş ve geliştirilmiş halidir. Yönetim problemlerine davranış bilimlerinden (psikoloji, sosyoloji, antropoloji) elde edilen bilgilerin uygulanması çok boyutlu ve disiplinler arasıdır. Bu nedenle, davranış bilimi yaklaşımı olarak da adlandırılır (Sarker, Khan 2013). Ayrıca neoklasik teori içinde yapılan diğer çalışmalar aşağıda açıklanmıştır:

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; Aktaran: Öztürk, Demir 2017). Sonuç olarak katılımcılığın, duygusal destek ve yakınlaşmanın iş görenler üzerindeki pozitif psikolojik etkisi görülmüş, bu etkiyle verimlilik ve kalitenin yükseleceği tespit edilmiştir (Akdemir 2012: 252; Aktaran: Öztürk, Demir 2017).

Likert Sistem 1-Sistem 4 Modeli: Likert, bir yöneticinin davranışları sistem 1 (istismarcı demokratik), sistem 2 (yardımsever otokratik), sistem 3 (katılımcı) ve sistem 4 (demokratik) olarak gruplandırır (Çetin, Mutlu 2010; Eren, 2011). Likert'e göre örgütlerin yönetim biçimi sistem 4'e ne kadar yakınsa o ölçüde yüksek ve sürekli verim sağlanmaktadır (Eren 2011; Aktaran: Öztürk, Demir 2017).

Chris Argyris Olgun ve Olgun Olmayan Kişi Modeli: Argyris'e göre kişinin sorumluluk alanının artırılması, onu daha olgunlaştırmakta, kendisi ve örgüt için yararlı faaliyetlerde bulunma olanağı tanımaktadır (Eren, 2011). 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; Aktaran: Öztürk, Demir 2017).

2.4. Neoklasik Teorinin Değerlendirilmesi

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; Aktaran: Öztürk, Demir 2017:).

Sarker ve Khan'a (2013) göre neoklasik teori, sektörde insan faktörünün baskın rolü konusunda farkındalık yaratmış, insan davranışını daha iyi anlamak için yeni fikirler ve teknikler sağlamıştır. Bu yaklaşıma katkıda bulunanlar bir kuruluşu sosyal sistem olarak tanır, örgüt üyesinin duyguları ve kültürel kalıplarına bağlı olarak, grup dinamikleri, liderlik, motivasyon, katılım, iş ortamı vb. neo-klasiklik teorisinin özünü oluşturur. Bu yaklaşım çalışanların araç olduğu görüşünü değiştirip çalışanların değerli kaynaklar olduğu inancını geliştirmiştir.

Kısaca Neoklasik teorisinin katkıları arasında şunlar yer alır:

- Örgüt içinde oluşan “insan grupları” kavramının önemine vurgu yapılmıştır.
- Sorunların çözümüne ışık tutabilecek kavram ve araçların sayısı artmıştır (insan davranışları ve nedenleri, motivasyon, tatmin, kararlara katılım gibi).

Neoklasik yaklaşım sınırlamalardan arınmış değildir. Birincisi, klasik davranışın kesinliğinden yoksundur, çünkü insan davranışı öngörülemez. İkincisi, sonuçlarının bilimsel geçerliliği yoktur ve klinik önyargılardan muzdariptir, bulguları geçicidir. Neoklasik yaklaşım hem yönetim hem de çalışanların düşünce ve tutumlarında köklü değişiklikler gerektirdiği için uygulanması zordur (Sarker, Khan 2013). Ayrıca neoklasik yaklaşım, klasik yaklaşımlar gibi tek bir noktaya odaklanmıştır ve insan unsurunun ele alınmasıyla tüm sorunların çözüleceği varsayılmıştır.

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 (Öztürk, Demirci 2017).

3. MODERN YÖNETİM TEORİSİ

Klasik ve neo-klasik yönetim yaklaşımlarından sonra bu yaklaşımları birleştirmek amacıyla yeni yönetim yaklaşımı geliştirilmiştir (Akdemir 2012; Aktaran: Öztürk, Demirci, 2017). Modern örgüt kuramı, örgütü bir bütün olarak ele alır ve çevresel koşullarla birlikte açık sistem olarak değerlendirir (Tengilimoğlu 2014). Bu kuram içinde yer alan başlıca yaklaşımlar, sistem, durumsallık yaklaşımıdır.

3.1. Sistem Teorisi

Sistem, genel bir hedefi gerçekleştirmek için birleştirilmiş bir parça koleksiyonudur (Olum 2004). Flood ve Jackson (1991), bir sistemi sinerjik özellikler sergileyen karmaşık ve yüksek oranda birbirine bağlanmış bir parça ağı olarak tanımlar; bunların tümü, parçalarının toplamından daha büyüktür (Chikere, Nwoka, 2015).

Tengilimoğlu'na (2014) göre sistemi oluşturan alt parçalara da alt sistemler denilmektedir. Örneğin hastanelerde sunulan tedavi hizmeti bir sistem olarak kabul edilirse hastalara tanı konulması, gerekli tetkiklerin yapılması vb. ile ilgili her türlü faaliyet birer alt sistem olarak karşımıza çıkacaktır. Sistemin temel unsurları: girdiler, dönüşüm süreci, çıktılar, geri besleme ve dış çevredir.

Sistem Teorisi örgütleri entropi, sinerji, alt sistemlerle özdeşleşen açık bir sistem (çevreden etkilenip çevreyi etkileyen) olarak tanımlar. Tengilimoğlu (2014) sistemlerin kapalı ve açık sistemler olmak üzere iki şekilde incelenebileceğini söylemiştir. Açık sistemler, çevreden girdi alarak bu girdileri belli bir dönüşüm sürecinden geçirip işleyen, çevreye çıktılar sunan ve çevresel faktörlerden etkilenen sistemlerdir. Biyolojik ve sosyal sistemler, açık sistemlerdir. Kapalı sistem, çevre ile girdi-çıkıtı alışverişi yapmayan yani çevrelerinden etkilenmeyen sistemlerdir. İşletmeler de birer sistem olarak kabul edildiği için, çeşitli çevre koşullarından zaman zaman etkilenirler. Mekanik sistemler ise kapalı sistem olabilir (Tengilimoğlu 2014).

Sistem teorisi, kurumların hem iç hem de dış davranışlarını açıklar. Dâhili olarak, kurum içindeki kişilerin bireysel ve grup görevlerini nasıl ve neden gerçekleştirdiklerini gösterir. Dışarıdan, örgütsel işlemleri diğer kurumlarla ve kuruluşlarla bütünleştirir (Higgins 1991; Aktaran: Dahlgaard-Park et al. 2018). Bir sistem ancak yöneticileri bir dizi işlevsel sistem içinde ve arasında işbirliği yaptığında başarılı olabilir. Tüm sistemdeki liderlik başarısız olursa ve birkaç yönetici katılırsa sistem başarısız olabilir. Dolayısıyla, böyle bir başarısızlığın “sistematik bir liderlik başarısızlığı” olduğu düşünülebilir. Bu teori sayesinde liderlik yönetim alanında önem kazanmaya başladı; özellikle önemli olan liderlerin bir firmanın başarısızlığı veya başarısı için sorumluluğuydur (Dahlgaard-ParkReyes et al. 2018).

İyi bir sistem teorisi anlayışı olan yöneticiler, bir çalışanın etrafındaki sistemi nasıl etkilediğini ve farklı sistemlerin bir çalışanı nasıl etkilediğini belirler. Bir sistem, amacı gerçekleştirmek için birlikte çalışan parça çeşitlerinden oluşur. Sistem teorisi, yöneticilerin ofis alanındaki olayları ve kalıpları gözlemlemelerini sağlayan geniş bir bakış açıdır. Bu da yöneticilere, izole departmanlardan ziyade işin tüm görevi veya hedefi için birleştirilmiş bir bütün olarak performans gösterme programları birleştirmelerinde yardımcı olur (Educba 2018).

Teori, örgütleri bir bütün olarak görür ve sinerji ve entropinin önemli roller oynadığını öne sürer (Dahlgaard-Park et al. 2018) Sinerji (holizm), birimlerin birlikte çalıştıklarında tek başlarına olduklarından daha fazla başarılı olabileceğini anlatan bir kavramdır ve işbirliği ve koordineli çalışmanın önemini vurguladığından yönetim için önemlidir. Entropi ise sistemin faaliyetlerinin bozulması, karışıklık, aksaklık ve sonunda sistemin yok olması yönündeki eğilimdir. Çevre sürekli izlenerek, teknoloji takip edilerek, değişime uyum sağlanarak ve gerekli düzenlemeler yapılarak azaltılabilir (negatif entropi).

Sistem yaklaşımı değerlendirildiğinde: Örgüt çevresiyle olan ilişkileriyle (tarihsel, politik, ekonomik, sosyal değişimlerle) değerlendirildiği görülür. Bu yaklaşım örgüte ilişkin bir sorunun örgütün sadece bir parçası açısından incelenmesini önler (hcaner.emu.edu.tr 2019).

Sistem yaklaşımının bir zararı uygulamaya konulduktan sonar aşırı bir güven uyandırmasındandır. Bir örgütten sistem kurulur kurulmaz her zaman geçerli ve her şeye yeterli olduğu izlenimi bırakması problem yaratabilir. Sistem modelcisi doğal sistemler kadar kuvvetli sistemler kuramayacağını unutmamalı ve aşırı güven duymamalıdır. Yönetici de böyle düşünmemelidir. Çünkü hiçbir örgüt mükemmel değildir, ve böyle sayıldığı anda gerilemeye başlar (hcaner.emu.edu.tr 2019).

3.2. Durumsallık Teorisi (Koşul Bağımlılık Teorisi)

Bu teori: “Her yerde, her koşulda her zaman geçerli en iyi örgüt yapısı yoktur” cümlesi ile anlatılabilir. Olum’a (2004) göre Durumsal veya beklenmedik durum teorisi, yöneticiler bir karar verdiklerinde mevcut durumun tüm yönlerini göz önünde bulundurmaları ve eldeki durum için anahtar olan yönler üzerinde hareket etmeleri gerektiğini ileri sürer. Tengilimoğlu (2014) ise durumsallık yaklaşımı için: örgütle ilgili her şeyin iç ve dış çevre faktörlerinin etkisi ile değişebileceğini, bu nedenle de bir tek doğru değil, içinde bulunulan durum ve koşula bağlı olarak birden fazla doğru bulunabileceğini belirtmiştir.

Durumsallık teorisi, yönetici tarafından verilen kararların, bir beden herkese uyan yöntemi takip etmek yerine mevcut koşullara dayandığını vurgular. Mevcut durum için önemli olan özelliklere bağlı olarak yönetici tarafından uygun bir işlem yapılır. Ordudaki bir lider otokratik bir yaklaşım kullanmak isterken, üniversite müdürü çalışanların katılımını kapsayan bir liderlik yaklaşımı kullanmak isteyecektir (Educba 2018). Ya da Irak’ta lider birlikler varsa, otokratik bir tarz muhtemelen en iyisidir. Biri bir hastaneye veya üniversiteye öncülük ediyorsa, daha katılımcı ve kolaylaştırıcı bir liderlik tarzı muhtemelen en iyisidir (Olum 2004).

3.3. Modern Yönetim Yaklaşımının Değerlendirilmesi

Modern teori içerisinden sistem yaklaşımının yönetim bilimine katkısı (Baraz 2016) :

- İşletme alt birimlerini ve alt birim yöneticilerini, yalnızca kendi amacını maksimize etme çabasından uzaklaştırmıştır.
- Yönetimin karar alırken çevre koşullarını göz önünde bulundurmasını sağlamıştır.
- Yöneticilere işletmenin kuruluş ve işleyiş aşamasında alt ve üst işletme sistemleri arasında bir uyum sağlamanın zorunluluğunu göstermiştir.
- Sistem yaklaşımı, işletmeyi doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen bütün değişmezleri ve değişkenleri görmeyi aynı anda sağlamıştır.

4. YÖNETİM TEORİLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Klasik Ve Neoklasik Teorinin karşılaştırılması için Sarker ve Khan (2013) şunları söylemiştir: Klasik yaklaşımda, dikkat iş ve makine üzerine odaklanılmıştır. Öte yandan, yönetimde neoklasik yaklaşım, insanları anlayarak üretimi arttırmaya vurgu yapmaktadır. Klasik teori, görev ve yapıyı vurgularken, neoklasik teori insanların bakış açısını vurgular.

Önday (2016) klasiklerin örgütü sadece biçimsel olarak neoklasiklerin ise doğal olarak incelediklerini halbuki örgütlerin ayrılmak yerine bir bütün olarak incelenmesi gerektiğini ve bunun, modernlerin sentez özelliği olduğunu açıklamıştır. Ayrıca klasiklerin akılcılıkla (bilimsel yöntemlerle) neoklasiklerin ise sınırlı deneyimlerle yola çıktığını ve örgütü bölümlere ayırarak tek bir yanını incelediklerini belirtmiştir. Ve bunun yerine örgütün bir bütün olarak düşünülmesi gerektiğini, sorun çözme metodolojisi uygulanması gerektiğini belirtmiştir.

Önday (2016) klasik ve neoklasik yaklaşımların örgütü kapalı bir sistem olarak ele almalarına karşılık, modern yaklaşımın örgütü çevresiyle iletişim içerisinde olan açık bir sistem olarak ele aldığını da belirtmiştir.

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; Aktaran: Öztürk, Demirci, 2017).

Öztürk ve Demirci (2017) sistemler yaklaşımının, klasik ve neo-klasik yönetim yaklaşımlarındaki gibi belirli bir teori oluşturmak yerine örgütü ve iç-dış çevresini kavramsal boyutta ortaya koyduğunu ve örgütle ilişkili tüm iç ve dış çevre unsurlarını açıkladığını, klasik ve neo-klasik yaklaşımları iç çevre unsuru olarak ele alarak bütünleştirici bir niteliğe sahip olduğunu belirtmiştir.

Klasik yönetim yaklaşımında örgütlerde görülen bütün çatışmaların yıkıcı olduğu ve yönetimin bir görevinin de örgütü bu çatışmalardan kurtarmak olduğu anlayışı hâkimken; 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 kaldırılamayacağını 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 (Taslak 2001; Aktaran: Topaloğlu 2011).

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 bütünleşik halde 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 (Öztürk, Demirci 2017).

5. YÖNETİM TEORİLERİNİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İÇİNDEKİ YERİ

Toplam Kalite Yönetimi ile Klasik görüşler, örgüt yapısı ve işleyişi konusunda farklılık göstermektedir (Koçel 2003, Aktaran: Yıldız, Mesci 2014). Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ile diğer yaklaşımlar arasındaki en önemli farklardan birisi yöneticilerin rolü dür. TKY’ de yöneticiler çalışanların düşüncelerine değer vermekte ve karar verme sürecine çalışanlarını dâhil etmektedir (Yıldız, Mesci 2014). TKY’de yöneticiler daha çok (kontrol etmeden) koçluk-danışmanlık biçimindedir

Toplam Kalite Yönetimi paydaşları (müşteriler, çalışanlar, satıcılar v.b.) ile işbirliğine dayan bir sistemdir. Bu sistemde her bir paydaşın görüşleri alınmakta ve değerlendirilmektedir (Yıldız, Mesci 2014). TKY’de amaç, müşteri tatmini, çatışma yerine işbirliğidir. Kaliteli ürün/hizmet için örgütün tamamının yönetilmesine odaklanır. Temel unsurları: çalışanların katılımı, kıyaslama, müşteri odaklılık, sürekli iyileşmedir.

Eleştiricilere göre, toplam kalite yönetimi "Taylorizm’in yeniden doğuşu ve bilimsel yönetimin kutsallaştırılmasından" başka bir şey ifade etmemektedir. Onlara göre toplam kalite yönetimi Taylorcu ilkelere yeni söylemlerle ve kavramlarla yeniden hayat vermektedir. Bu anlamda, toplam kalite yönetimi çalışanların katılımını ve daha fazla inisiyatif verilmesini destekliyor gibi görünmesine karşın, gerçekte üretim sisteminden, kurum kültürüne her alanda tekdüzelik yaratmaya çalışan bir yönetim felsefesi ve ideolojisidir (Tuchman 1995; Aktaran: Coşkun 2003).

Bu görüşün tersine, Deming ve Ishikaw’nın da bulunduğu bir grup araştırmacı, TKY’yi Taylorizmin ve geleneksel yönetim anlayışının antitezi olarak görmektedir. Ishikawa, iş ve teknik standartların yönetim tarafından belirlendiği bir yaklaşım olan Taylorizmin 50 yıl önce geçerli olabileceğini, ancak günümüz koşullarında geçerliliğini yitirdiğini iddia etmektedir. Bunun en önemli nedeni ise çalışanların potansiyellerinin kullanılmasına izin verilmemesidir (Ishikawa 1985; Aktaran: Coşkun 2003).

Martin’e göre ise göre TKY, daha önce gerçekleştirilemeyen bir başarıyı gerçekleştirmiştir: Bilimsel yönetimin "analitik ve daha akıllıca çalışma yöntemiyle" insan ilişkileri yaklaşımının "insan ve grup odaklılığını" bir şemsiye altında birleştirmiştir. (Martin 1993; Aktaran: Coşkun 2003).

Geleneksel yönetim teknolojik ve sıçramalı yenilikleri öngörürken, TKY sürekli ve küçük iyileşmelere dayanmaktadır (Carr, Littman, 1993İ; Aktaran: Coşkun 2003).

Yönetim bilimciler müşteri tatmini ve odaklılığına çok az vurgu yapmaktadır. Onlar, örgüte yukarıdan aşağıya (yönetim bakış açısından), içerden dışarıya (çalışanın gözüyle) bakmakta fakat nadiren dışarıdan (müşteriler açısından) değerlendirmektedir. Oysa, TKY, müşteri odaklılığı ve tatminini bir örgütün en önemli amacı olarak değerlendirmektedir (Dean, Bowen 1994; Aktaran: Coşkun 2003).

Yönetim teorisi ve TKY'nin ayrıştıkları temel konulardan birisi, performans yönetimi ve çalışanların ödüllendirilmesi konusudur. Yönetim teorisi ve uygulamaları birey üzerinde yoğunlaşarak, bireylerin performanslarının periyodik olarak ölçülmesini, bunun sonucuna göre de ödüllendirilmesini veya cezalandırılmasını öngörür. Diğer taraftan, TKY'ye göre örgütler birbiriyle ilişkili bir dizi süreçlerden oluşan sistemler olarak tamamlanır. Performans problemleri büyük oranda çalışanların kontrolü dışındaki sistemle ilgili faktörlerden kaynaklanır. Yönetimin görevi, iş süreçlerinin sürekli geliştirilmesi olmalıdır. Çünkü, bireylerin performansı sistem tarafından belirlenen sınırlar içinde kalır. Amaç, sistemi geliştirmek ve değiştirmek olmalıdır. Oysa, performans değerlendirmesi çalışanların performansının onların davranışlarından kaynakladığını varsayar. Bunun sonucu olarak da çalışanların cezalandırılmasını veya ödüllendirilmesini ister. Bunun aksine, TKY bunu hem gereksiz, hem de yanlış bulur. Nedeni ise performans farklılıklarının yüzde doksanın sistemden kaynaklandığı gerçeğidir. Bu nedenle performans değerlendirmesinin kaldırılmasını veya TKY ilkelerine göre yeniden yapılandırılmasını tavsiye eder (Aldakhilallah, Parante 2002; Aktaran: Coşkun 2003).

Coşkun'a (2003) göre kısaca, toplam kalite yönetimi büyük ölçüde yönetim kuramlarından yararlanmaktadır. Yönetim kuramı da TKY uygulama ve çabalarından yararlanarak araştırma alanı ve bakışını geliştirmelidir.

Dean ve Bowen'ın (1994) yönetim teorileri ve toplam kalite hakkında yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre şunlar söylenebilir: tepe yönetimi liderliği ve insan kaynakları uygulamalarında toplam kalite yönetimi bakış açısı yönetim teorilerinin bakışı büyük ölçüde örtüşmektedir. Ayrıca bazı alanlarda TKY uygulamada yetersiz olup, yönetim kuramı ve araştırmalarından yararlanmalıdır. Bu konular; belirsiz ve politik ortamlarda sadece formel bilgi ve verilere fazla güvenmenin bazı sorunlara yol açabileceği, strateji geliştirmesinin yalnızca müşteri istek ve beklentileri değil, kurumun zayıf ve güçlü yönlerinin dikkatlice irdelenerek geliştirilmesi gerekliliği, evrensel uygulama iddiaları yerine daha durumsal çözümler getirme gerekliliğidir. Ve de toplam kalite yönetimi kalitenin rekabetteki önemi, birey ve sistemden kaynaklanan faktörlerin kurum performansına etkileri ve strateji oluşturmanın ne şekilde geliştirileceği gibi pek çok alanda yönetim bilimine yeni öneriler ve açılımlar getirmektedir.

SONUÇ

Klasik yaklaşım, yönetim teorilerinin gelişimine önemli katkılar yapmıştır. Bu bakış açısında üç ana itiş kuvveti vardır (Griffin 2006; Aktaran: Sarker, Khan, 2013). Bilimsel yönetim, organizasyonlardaki çalışanlara ve verimliliklerini artırma yollarına odaklanmıştır. Yönetim ilkeleri(süreci) teorisi, toplam organizasyona ve onu daha verimli kılmaya odaklanmıştır. Bürokratik yönetim, kişi ve kuruluştan ziyade pozisyonu vurguladığı anlamına gelen yönetsel tutarsızlıkları ortadan kaldırmaya odaklanmış, bireysel ayrılıklar olsa bile devam eder. Klasik yaklaşım, yönetim ilkelerinin evrensel karakterini vurgulamıştır (Berdayes 2002; Aktaran: Sarker, Khan 2013). Klasik yaklaşım, operatif (işçi) faaliyetler(i) ile yönetsel faaliyetler arasında net bir ayrım yaptı. Ayrıca yönetim sorunlarına da bilimsel yöntemin uygulanmasını belirtmiş ve işverenler ve çalışanlar arasında karşılıklı işbirliğine ihtiyaç duyulduğuna yer vermiştir (Sarker, Khan 2013).

Neoklasik teorinin üç unsuru vardır: Bunlar Hawthorne Deneyi, İnsan İlişkileri Hareketi ve Örgütsel Davranıştır. Hawthorne araştırmalarının sonucuna göre: sosyal sistemin kişiler üzerindeki etkisi, fiziksel faktörlerden daha fazladır. Hawthorne Denemelerinden bir ipucu olarak yapılan bir dizi çalışma ise insan ilişkileri yaklaşımının temelini oluşturur. İnsan ilişkileri yaklaşımı, memnun olan çalışanların daha fazla çalışacağı ve çalışanların tam kapasite çalışması için işlerin güdüleyici şekilde tasarlanması gerektiğini savunur. Chris Argyris, Homans Kurt Lewin vb. ise örgütsel davranış alanını geliştirmiştir. Neoklasik teorinin katkıları: örgüt içinde oluşan “insan grupları” kavramının önemine vurgu yapılmıştır. Sorunların çözümüne ışık tutabilecek kavram ve araçların sayısı artmıştır (insan davranışları ve nedenleri, motivasyon, tatmin, kararlara katılım gibi).

Klasik ve neo-klasik yönetim yaklaşımlarından sonra bu yaklaşımları birleştirmek amacıyla modern yönetim yaklaşımı geliştirilmiştir. Modern örgüt kuramı, örgütü bir bütün olarak ele alır ve çevresel koşullarla birlikte açık sistem olarak değerlendirir. .Klasik ve neoklasik yaklaşımların örgütü kapalı bir sistem olarak ele almalarına karşılık, modern yaklaşım örgütü çevresiyle iletişim içerisinde olan açık bir sistem olarak ele almıştır (Önday, 2016).

KAYNAKÇA

- Bacharach S.B. (1989) Organizational Theories: Some Criteria For Evaluation. The Academy Of Management Review 14(4) : 496.
- Baraz, B. (2016) Sistem Yaklaşımı. Erişim: <https://docplayer.biz.tr/13680585-Yonetim-sistem-yaklasimi.html> adresinden 01.03.2019 tarihinde alınmıştır.
- Baumgart, A. ve Neuhauser, D. (2009) Frank And Lillian Gilbreth: Scientific Management İn The Operating Room. Quality and Safety in Health Care 18: 413.
- Cambridge International AS and A Level Computer Science, (2017) Project management: PERT and Gantt Chart. Cambridge International AS Version 1, 5.
- Chikere, C. C. ve Nwoka, J. (2015) The Systems Theory of Management in Modern Day Organizations - A Study of Aldgate Congress Resort Limited Port Harcourt. International Journal of Scientific and Research Publications, 5(9): 1.
- Coşkun, S. (2003) Toplam Kalite Yönetimi Ve Yönetim Teorisi. Amme İdaresi Dergisi, 36(4): 55, 63, 65.
- Dahlgaard-Park, S. M., Reyes, L. ve Chen, C.K. (2018) The Evolution And Convergence Of Total Quality Management And Management Theories. Total Quality Management & Business Excellence 9.
- Dean, J. W ve Bowen, D. E. (1994) Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development. The Academy of Management Review, 19(3) : 410-411.
- Durfee, W. ve Chase, T. (2003) Brief tutorial on Gantt Charts, University Of Maryland, UMD ECE. Erişim: <http://woork.blogspot.com/2008/06/google-spreadsheets-tips-gantt-chart.html> adresinden 01.03.2019'da alınmıştır.
- Educba, (2018) How To Apply Management Theories At Workplace. Erişim <httpswww.educba.comhow-to-apply-management-theories-at-workplace> adresinden 22.02.2019 tarihinde alınmıştır.
- Ertürk, M. (2013) Meslek Yüksek Okulları İçin Yönetim Ve Organizasyon. 2. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 27-28.
- Jerome, N. (2013) Application of the Maslow's Hierarchy Of Need Theory; İmpacts And İmplications On Organizational Culture, Human Resource And Employee's Performance. International Journal of Business and Management Invention 2(3): 39.
- Kaur, A.(2013) Maslow's Need Hierarchy Theory: Applications and Criticisms. Global Journal of Management and Business Studies 3(10): 1063.

- 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 (IJMS)* 6(1): 16, 17, 18, 19.
- Kopelman, R.E., Prottas ve Falk, (2012) Further Development Of A Measure Of Theory X and Y MAnagerial Assumptions. *ResearchGate* 24(4): 450.
- Kula, S. ve Çakar, B. (2015) Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(12): 194.
- Leblebici, D. N. (2008) Yönetim Bilimi Açısından Klasik Yönetimi Hatırlamaya İlişkin Bir Çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21: 100-101-104.
- Mahmood, Z. ve Basharad, M. (2012) Review of Classical Management Theories. *International Journal of Social Sciences and Education*, 2(1): 514, 515, 516, 517.
- Mohamed R.,K..H. ve Nor, C.S.M. (2013) The Relationship between McGregor's X-Y Theory Management Style and Fulfillment of Psychological Contract: A Literature Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 3(5): 715-716.
- Morgan, G. (1997) *Images of Organization* Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc 23.
- Mullins, L. J. (2013) *Approaches To Organisation And Management*. Pearson Education Part 2. 50, 53, 54, 55.
- Nadrifar, A., Bandani, E. ve Shahryari, H. (2013) An Overview of Classical Management Theories: A Review Article. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 5(9) : 85.
- Nagy, Z., Józsa, G. ve Kis-Tóth, R. (2015) *Organisation Theories And Their Most Important Representatives*. E-Learning Course Material, Alap: 18-19.
- Nişancı, Z. N. (2015) Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25): 310.
- Olum, Y. (2004) *Modern Management Theories And Practices*. 15th East African Central Banking Course, Kenya, 17-18.
- Önday, Ö. (2016) Neoclassical Organization Theory: From Incentives Of Bernard To Organizational Objectives Of Cyert And March. *Global Journal of Human Resource Management* 4(1): 86.
- Öztürk, Z. ve Demir, Ö. (2017) Klasik, Neo-klasik ve Modern Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bir Analiz. *Uluslararası Sağlık Yönetimi Ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 3(2): 294-295,299,300,301.

- Sarker, S.I, Khan, M.N.A. (2013) Classical and Neoclassical Approaches Of Management: An Overview. IOSR Journal of Business and Management, 14 (6): 1, 3, 4.
- Tengilimoğlu, D., Akbolat, M., Işık, O. (2014) Sağlık İşletmeleri Yönetimi. Nobel Akademi (6. Baskı), Ankara, 39-40, 88.
- Tekin, Ö. A., Baş, M. ve Gökdemir, A. (2016) Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas Mcgregor'un X Ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi,7(14) : 83-84.
- Topaloğlu, C. (2011) Yönetim Kuramları Ve Örgütiçi Çatışmalar. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 6(1): 258.
- Uryan, B. (2012) Toplam Kalite Yönetimi. Mevzuat Dergisi, 5(55). Erişim: <https://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm> adresinden 01.03.2019 tarihinde alınmıştır.
- Van Vliet, V. (2009) 14 Principles of Management (Fayol). Erişim: <https://www.toolshero.com/management/14-principles-of-management/> adresinden 03.02.2019 tarihinde alınmıştır.
- Yıldız, G. ve Mesci, M. (2014) Toplam Kalite Yönetiminin Başarısında Rol Oynayan Kilit Faktörler. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 27: 201.
- Wilson, J. M. (2003) Gantt charts: A Centenary Appreciation. European Journal Of Operational Research, 149: 430.