

Yönetim Yaklaşımlarında Değişimler (Klasik Yönetim Yaklaşımından Modern Sonrası Yönetim Yaklaşımlarına)

Gamze Solmaz¹

Esin Barutçu²

Özet

Yönetim düşüncesi, tarihsel olarak köklü bir geçmişe sahip olmakla birlikte, özellikle 20. yüzyıldan itibaren bilimsel bir disiplin niteliği kazanarak sistematik yaklaşımlarla ele alınmaya başlanmıştır. Bu süreçte ortaya çıkan yönetim teorileri, yalnızca örgüt içi işleyişi açıklamakla kalmamış; aynı zamanda sosyo-kültürel, ekonomik ve teknolojik değişimlerle de şekillenmiştir. Bu çalışma, klasik, neoklasik, modern ve modern sonrası yönetim yaklaşımlarını teorik temelleri ve uygulama yansımalarıyla birlikte incelemektedir. Klasik dönem, iş bölümü, otorite ve hiyerarşi gibi yapısal unsurları öne çıkarırken; neoklasik dönem, insan davranışlarını ve örgütsel ilişkileri ön plana almıştır.

Modern yaklaşımlar, organizasyonları çevresiyle etkileşim içinde ele alarak sistem ve durumsallık teorileriyle değişken koşullara duyarlı yönetim modelleri geliştirmiştir. Modern sonrası dönemde ise Toplam Kalite Yönetimi, Kaos Teorisi ve Öğrenen Organizasyonlar gibi yaklaşımlar; sürekli öğrenme, esneklik ve çevresel belirsizliklere uyum sağlama konularında yol gösterici olmuştur. Çalışma, bu yaklaşımlar doğrultusunda kamu ve özel sektör için stratejik öneriler sunmakta ve yönetim anlayışının çevik, uyarlanabilir ve çok boyutlu bir yapıya evrildiğini ortaya koymaktadır.

1 Dr., İnsan Kaynakları Yöneticisi

2 Pamukkale Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Öğretim Üyesi

Giriş

İnsan topluluklarının yüzyıllar boyunca dağınık bir biçimde süren yaşamlarını belirli bir düzen içinde sürdürebilmeleri, bilimlerin en yenisi sanatların en eskisi olarak nitelendirilen yönetim katkısıyla mümkün olmuştur. Bu durum, farklı toplumların ortaya çıkışında ve gelişiminde yönetimin önemli bir rol üstlendiğini göstermektedir (Berber, 2013:18).

Toplumların gelişim süreci boyunca yönetim, sadece ekonomik ve örgütsel yapılar üzerinde değil, aynı zamanda sosyal, kültürel ve siyasal sistemler üzerinde de belirleyici bir rol oynamıştır. Bu nedenle yönetim, hem bir bilim dalı hem de uygulamalı bir sanat olarak tarihsel süreç içerisinde sürekli evrilmiş; değişen çevresel koşullar, teknolojik ilerlemeler ve toplumsal beklentiler doğrultusunda yeni kuramsal yaklaşımlar ve pratik araçlarla zenginleşmiştir.

Yönetim düşüncesinin evrimi, klasik yaklaşımlardan başlayarak insan unsurunu merkeze alan neoklasik teorilere, ardından çevresel değişkenleri dikkate alan sistem ve durumsallık teorilerine ve nihayetinde modern sonrası dönemin belirsizlik ve değişkenliğine yanıt veren çağdaş yönetim yaklaşımlarına uzanan çok katmanlı bir gelişim sürecini yansıtmaktadır. Bu süreç, yalnızca teorik bir dönüşüm değil, aynı zamanda kamu ve özel sektör uygulamalarına doğrudan yansıyan bir paradigma değişimidir.

Bu bölümde, yönetim düşüncesinin tarihsel gelişimi analitik bir çerçevede ele alınarak klasik, neo-klasik, modern ve modern sonrası yönetim yaklaşımları sistematik biçimde incelenmektedir. Her bir yaklaşımın tarihsel bağlamı, temel varsayımları, öncü düşünürleri ve örgütsel pratiklere etkisi değerlendirilmekte; farklı dönemlerde ortaya çıkan yönetim paradigmalarının ardındaki dinamikler ortaya konulmaktadır. Ayrıca bu kuramsal zemin üzerinde, günümüz yöneticilerine ışık tutacak şekilde özel ve kamu sektörüne yönelik stratejik çıkarımlar yapılmaktadır.

Yönetim alanındaki bu kuramsal zenginlik, yalnızca akademik çevrelerde değil, aynı zamanda günümüz liderlik anlayışlarının şekillenmesinde de yol gösterici bir nitelik taşımaktadır. Bu nedenle bölüm, okuyucuya hem tarihsel bir perspektif sunmayı hem de güncel yönetim sorunlarına çözüm üretmede kuramsal bir kılavuz oluşturmayı amaçlamaktadır.

1.Yönetim Kavramının Tarihsel Gelişimi

Yönetimin tarihsel süreci incelendiğinde M.Ö 5000 yılları ile Sümerlere kadar uzandığı ve bazı arkeolojik bulgular ile insanların organize gruplar halinde yaşadığı ifade edilmektedir (Nişancı, 2015:260). İnsanlar bir arada

yaşamayı, içgüdüsel ortak hedefler için birlikte ilerlemeyi tercih etmiş, bir düzen oluşturma ve bir disiplin altına alma ihtiyacı oluşunca da yönetim üzerine düşünmeye başlamışlardır. Bu bağlamda M.Ö 5000’lerde Sümer topluluğu üzerinde disiplin sağlamak için, Lagas Kralı Urganika’nın, M.Ö 2000’lerde Babil halkı üzerinde düzen sağlamak için, Kral Hammurabi’nin 282 maddelik ilk bilinen anayasası yönetim belgeleri olarak ele alınabilir (Erkut, 2009:40). Yönetim en yalın haliyle başkaları aracılığıyla iş görme süreci olarak ifade edilebilir. Yönetim başka bir ifadeyle; bireylerin, bir arada grup olarak çalışarak, amaçlarına ulaşmalarını sağlayan bir ortam tasarlama ve sürdürme sürecidir (Weihrich ve Koontz, 2006:4) şeklinde de tanımlanabilir. Yine yönetimi daha kapsamlı bir şekilde; bir işletme veya örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için sahip olduğu üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, makineler vs.) etkili ve verimli kullanma süreci olarak tanımlamak mümkündür (Ülgen ve Mirze, 2006:21). Yönetimin ve yönetmenin dört ana ögesi vardır: Birincisi birbiriyle ilişkili sosyal ve teknik işlev ve aktivitelerden oluşan bir süreç olması, ikincisi organizasyon sürecini gerçekleştirmesi, üçüncüsü örgütsel hedefler belirlemesi ve örgütte çalışan herkesin bu hedeflere ulaşmak için çaba göstermesi ve sonuncusu ise dış ortamdaki tehditler ve fırsatlarla başa çıkmasını sağlayacak organizasyonları hazırlamasıdır (Darr, 2011:8).

Yönetim bilimi, tarihi insanlığın varoluşuna kadar eskilere dayanmasına rağmen, ancak 20.yy’ın başında Taylor’un 1911 yılında “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” adlı kitabının yayınlanmasından sonra ciddi olarak sosyal bir bilim haline gelmiş böylece yönetim yaklaşımlarının ilki olan klasik yönetim yaklaşımının temelleri atılmıştır. Yaklaşık 1930’lu yıllara kadar hakim olan klasik yaklaşım, o tarihlerde Elton Mayo, A.Maslow, F.Herzberg, F.Roethlisberger, D.McGregor gibi yönetim düşünürlerinin yapmış oldukları çeşitli araştırmalarla yönetimin çevre koşullarından etkilenmeyen kapalı örgüt sistemleri içinde fakat insani çalışma koşulları ve insana değer veren beşeri ilişkiler yaklaşımı ile başarılı olacağını savunmuşlardır. 1960’lı yıllardan itibaren de işletmelerin çevrelerinden etkilenen açık sistemler olduğu, dolayısıyla çevre şartları ve koşullarına göre örgütsel yapıların rasyonel oluşumlarla şekillenebileceği anlayışı ortaya çıkmıştır. Sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı bu anlayışı temsil eden yönetim yaklaşımları olarak ifade edilebilir. 1970’li yıllardan günümüze kadar ki dönemde küreselleşme, bilgi çağı, iletişim ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, toplumsal, kültürel, ekonomik ve demografik çevre faktörlerinde yaşanan değişimler yönetim ve örgüt anlayışlarını da değiştirerek modern sonrası ya da çağdaş yönetim yaklaşımları olarak ifade edilen günümüz yaklaşımlarının ortaya çıkmasına yol açmıştır (Eren, 2009:17-18).

Yönetimin bir disiplin olarak bilimsel alanda yer almasının ardından 20-25 yıllık periyodik dönemlerde yeni birçok yönetim yaklaşımının ortaya çıktığını ve ortaya çıkan bu yaklaşımların son olmadığını ve yeni yönetim kavram ve yaklaşımların ortaya çıkmaya devam edeceğini de söylemek mümkündür. Tarihteki kronolojik sıralamasına baktığımızda yönetim yaklaşımlarını; klasik yönetim yaklaşımı, neo-klasik yönetim yaklaşımı, modern yönetim yaklaşımı ve modern sonrası (çağdaş) yönetim yaklaşımları olarak sıralamak mümkündür.

1.1. Klasik Yönetim Yaklaşımları

Klasik yönetim yaklaşımları kapsamında, öncülüğünü Frederick Taylor'un yaptığı " Bilimsel Yönetim İlkeleri" , öncülüğünü Henri Fayol'un yaptığı Yönetim Süreci yaklaşımı ve Max Weber öncülüğünde Bürokrasi Yaklaşımı yer almaktadır. Klasik yaklaşım genel olarak rutin işlerin yapılması esnasında makinelerle ek olarak insan gücünün daha verimli kullanılabilmesi için neler yapılabileceği ve formal organizasyon yapısının oluşturulması görüşleri etrafında toplanmıştır (Koçel,2007:149).

1.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

1911 yılında Taylor'un Bilimsel Yönetim İlkeleri (The Principles of Scientific Management) adlı eserinin yayınlanması yönetim tarihi açısından önemli bir dönüm noktası olarak kabul edilmektedir. Taylor Bilimsel yönetim ilkeleri adlı eserinde, yönetimin temel hedefini, tüm çalışanların bireysel, maksimum refahlarını sağlamak ve böylece işverenin de maksimum refahını gerçekleştirmesi şeklinde tanımlamış ve (Taylor ve Akın, 1997:17) bilimsel yönetimin bir felsefe olarak ele alınabilmesi için beş temel koşulun bir bütün olarak kabul edilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bu koşullar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Koçel,2014:240):

-Rastgele ve özensizlikle değil bilimsel olarak oluşturulan bir çalışma düzeni,

-Çalışanın kendisi tarafından belirlenen iş yapış ve davranış stili değil, her açıdan ölçülmüş ve tanımlanmış iş görme davranışları

-Başboşluk değil, tarif edilmiş ahenk, düzen ve koordinasyon

-Bireysellik değil, yardımlaşma

-Düşük verim değil, maksimum verim(çıktı)

-İşe uygun çalışan seçimi için gereken tanımlamaların yapılması ve sistemin kurulması

-Her işgörenin mümkün olduğu en yüksek verimlilik düzeyine erişebilmesi için eğitilmesi

-Standartları belirlenmiş üretim yapanların ek ücret ödemeleri ile teşvik edilmesi

Taylor aynı zamanda parça başı ücret ve uzmanlaşma kavramlarını da dile getirmiş ve parça başı ücretin ve uzmanlaşmanın verimlilik üzerindeki etkileri üzerinde durmuştur (Taylor, 1911:27). Taylor'un ortaya koyduğu bu ilkeler yönetim bilimi açısından büyük önem taşımaktadır.

1.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Klasik yönetim yaklaşımlarından bir diğeri Henri Fayol'un ortaya koyduğu Yönetim süreci yaklaşımıdır. Yönetim süreci yaklaşımında Fayol Taylor'dan farklı olarak görev veya iş düzeyinde değil organizasyon düzeyindeki etkinlikleri esas almış, operasyonel detaylardan ziyade kontrolü esas alarak teoriyi temellendirmiştir. Fayol'un, Mary Parker Follett'in öncülüğünde insan ilişkileri üzerine fikirler ürettiği ve yönetimin öğretilebileceği ve öğretildiği gerektiği görüşünün katı bir savunucusu olduğu ifade edilmektedir. 1908'lerde ilk kez öne sürdüğü bu fikri zaman koşullarında devrimci bir fikir olarak ifade edilebilir (Wood ve Wood, 2002:4). Fayol yönetimin öğretilmesi için ilkelere yaygın bir ihtiyaç olduğundan hareketle, esnek olduğunu, mutlak olmadığını ve değişen koşullardan bağımsız olarak kullanılabilir olduğunu ifade ettiği 14 temel ilke belirlemiştir (Wehrich ve Koontz, 2006:14).

Tablo 1: Yönetimin 14 İlkesi

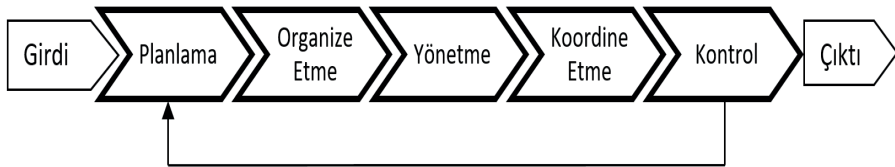
İş bölümü ve Uzmanlaşma	Personelin uzmanlık alanlarına göre iş atandığında işte daha iyi performans gösterdiğini ifade eder. İşin daha küçük parçalara bölünmesi, personelin uzmanlaşması ve belirli görevleri yerine getirmesi beklenir.
Otorite	Yöneticiler emir verebilmelidir. Otorite onlara bu hakkı tanır. Unutulmamalıdır ki sorumluluk otoritenin uygulanması ile doğar.
Disiplin	Başarılı bir organizasyonda disiplin gerekli kabul edilir. Çünkü örgütün başarısı tüm çalışanların ortak çabasını gerektirir
Komuta Birliği	Organizasyonda komuta birliği olmalı, böylece işçiler sadece bir kişiden / yöneticiden emir almalıdır.
Yön Birliği	Fayol'a göre, başarılı organizasyon için, birliğin olması gerekir. Tüm organizasyonun ortak bir yön ve amaçta birleştirilmesi gerekir.
Genel Çıkarların Üstünlüğü	Örgütün çıkar/yararı, herhangi bir bireyin çıkar / yararına tercih edilmelidir.
Ücret	İşçilerin maaşları yalnızca işçilerin verimliliğine dayanmamalı, yaşam maliyeti, nitelikli personel arzı, genel iş koşulları ve iş başarısı gibi birçok değişkene dayanmalıdır

Merkezileşme:	Fayol'a göre, yönetimin merkezileşmesi ihtiyaç / kültür ve organizasyona göre seçilmelidir. Başarının yakalanabilmesi için tek merkezden yönetim gereklidir
Hiyerarşi İlişkisi	Organizasyonda yönetim hiyerarşileri olmalıdır. Yetki, her yöneticiye hiyerarşideki yöneticilerin durumuna göre atanmalıdır.
Düzen	Organizasyonda etkin ve verimli bir operasyon olmalıdır. Tüm personel ve malzemelerin kendine özgü bir yeri vardır ve bu yüzden kendilerine ait yerlere yerleştirilmelidir. Kısacası, insanlar ve materyaller doğru zamanda doğru yerde bulunmalıdır
Eşitlik	Eşitlik, tüm çalışanlara mümkün olduğunca eşit davranılması gerektiği anlamına gelir. Örgüt başarısı için, temel haklar, kural ve düzenlemenin tüm çalışanlar için aynı olması gerektiğini belirtir. Organizasyon içinde adalet olmalıdır.
Personel Görevinde Kararlılığın İstikrarı	Fayol, başarılı bir organizasyon için, maaşların ve diğer hakların bu kuruluştaki hizmet süresine göre verilmesi gerektiğine inanmaktadır, çünkü yeni işe alım ve seçme maliyeti vardır. İkincisi, yeni işçi iş başında verimli olmak için zamana ihtiyaç duyar
İnisiyatif	Organizasyonda yenilikçi olan bazı çalışanlar vardır ve görevi kendi kendine yönlendirme yoluyla yeni ve ek faaliyetlerle yerine getirmek için adım atmalıdırlar.

Kaynak: (Basharat ve Bashir,2012:517-519)

Fayol “Genel ve Endüstriyel Yönetim” adlı eserinde işletmenin fonksiyonlarını teknik, ticari, muhasebe, mali, güvenlik ve yönetim olmak üzere altı fonksiyona ayırmış (Şimşek, 2006:207) ve bir bütün olarak yönetimi, planlama, örgütlenme, yöneltme, koordine etme ve kontrol olarak beş fonksiyonda ele almıştır (Weihrich ve Koontz, 2006:15). Bu hali ile yönetim planlama fonksiyonu ile başlayan kontrol aşaması ile sona eren ve kontrol aşamasında elde edilen çıktılara göre sürekli bir döngü halinde olan süreci ifade etmektedir. Bunu şekil 1’deki gibi ifade etmek mümkündür (Koçel, 2007:154).

Şekil 1: Yönetim Süreci



Yönetim süreci kısa tanımlamalar ile,

Planlama; Gelecek ile ilgili alternatifler arasından doğru olanı seçme ve bu seçime göre hedeflerin, hedeflere yönelik eylemlerin belirlenmesi,

Örgütlenme; Tasarlanan planların uygulamaya geçirilmesidir.

Yönetme; Uygulama sürecinin doğru yürütmesi için gerekli düzenleme ve yürütme faaliyetleri,

Koordine etme; Tüm faaliyetlerin uyumlu hale getirilmesi,

Kontrol etme; Hedeflenen planların gerçekleşme veya gerçekleşme derecesinin kontrolü, takibi ve gerekli düzeltmelerin yapılması şeklinde ifade edilebilir (Seker, 2014, s. 25).

Klasik yönetim anlayışının öncülerinden olan Henry Fayol'un yönetim alanındaki katkılarında birisi örgütün temel fonksiyonlarını altıya ayırmış ve yönetimi ayrı bir fonksiyon olarak ifade etmiştir. Aynı zamanda yönetimi fonksiyonlarıyla birlikte (planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol) tanımlamıştır (Şengül, 2007:260). Yönetim süreci yaklaşımının bir diğer önemli katkısı ise formal organizasyon yapısının kurulmasına yönelik ilkeler öne sürmüş ve yaygın bir uygulama alanı bulmuştur. Klasik yönetim görüşünün temelini oluşturan işlerin nasıl daha etkin ve verimli yapabileceğinden hareket ile iş bölümü ve departmanlaşma esas alınarak yetenek ve temel amaç, örgütün yapısı esas alınarak, fonksiyon esasına göre, bölge esasına göre veya mal esasına göre kriterlerler ile organizasyonel yapılar örgütlülmüştür (Koçel, 2007:155).

1.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı

Klasik yönetim yaklaşımının öncülerinden olan bir diğer yaklaşım ise Max Weber'in Bürokrasi yaklaşımıdır. Alman Sosyolog Weber, bürokrasinin diğer örgütlere kıyas ile "dakiklik, devamlılık, disiplin, güvenilirlik, hız, kesinlik, sağduyu ve dosyalama bilgisi, tam itaat ve anlaşmazlıkların giderilmesi" hususlarında daha üstün olduğunu belirterek bürokratik ilkelere uyulması halinde daha etkin, ideal ve kişilere göre değişkenlik göstermeyen rasyonel bir örgütsel yapının oluşacağını ileri sürmektedir (Şahin, 2004:529).

Weber'in teorisin de odak noktası olarak organizasyonel yapıları ele alınmaktadır. Örgütün hiyerarşilere bölünerek ve güçlü yetki ve kontrol hatları kurulması gerektiğine odaklanılması, önceden planlanan görevlerin yerine getirilmesi için çok yönlü ve detaylı standart işletim prosedürleri geliştirmesi gerektiğini ileri sürmektedir (Basharat ve Bashir, 2012:519). Weber'in öngördüğü bürokratik organizasyon yapılarının temel özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Koçel, 2007:164).

1. Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan işbölümü
2. Açık seçik belirlenmiş hiyerarşik bir yapı

3. Her kademede işlerin nasıl yapılacağını gösteren ilke ve yöntemler
4. Kişisel olmayan ilişkiler
5. Teknik yetenek esasına dayanan personel seçimi, liyakat
6. Yasal yetkinin uygulanması

Weber çalışmalarında aynı zamanda meşru siyasi ve ekonomik düzenin nasıl yaratıldığı ve sürdürüldüğünü de incelemektedir. Çalışmaları, bir toplumun belirli davranış biçimlerini nasıl etkili bir şekilde kısıtladığını ve diğerlerini nasıl teşvik ettiğini göstermektedir. Ana odağı, yönetici ve yönetilen arasındaki sosyal ilişkiler, birbirleriyle nasıl ilişki kurdukları ve meşru düzen anlayışını nasıl oluşturduklarıdır. Kararlı sosyal ilişkiler, davranışı yönlendiren ve öngörülebilir kılan meşru düzen algısı ile açıklanmaktadır. Bu nedenle meşru ve istikrarlı düzen, resmi ve gayri resmi kuralların varlığına dayanır. Sosyal düzenleyici sistemlerin kabulü kadar aktörlerin çıkarları ya da alışkanlıkları hesaba katılmaz. Weber'in görüşüne göre farklı tahakküm sistemleri içindeki itaat, meşruiyet algılarıyla sıkı sıkıya bağlantılıdır. (Rubinstein ve Maravic, 2010:28,29).

1930'lara kadar klasik teorinin oluşturduğu ve klasik teori ile birlikte gelişerek yönetim uygulamalarında, organizasyonel yapı ve işleyişlerde yer alan kavramların ve araştırmaların sonucunda elde edilen bilgi birikimi, yönetim uygulamalarına, organizasyonların yapı ve işleyişine yol göstermiştir. Ancak 1929 yılında yaşanan Dünya Ekonomik Krizinde örgütlerde çeşitli organizasyon problemlerinin artmasıyla Klasik teorinin yetersiz kaldığı alanlar farkedilmeye başlanmıştır (Koçel, 2007:171). Bu dönemde başlangıçta klasik teorinin yöntem ve ilkelerinin doğrulanmasını amaçlayarak başlanılan Hawthorne Deneylerinin sonuçlanması yönetim alanında yeni bir akımın doğmasına yol açmıştır..

1.2. Neoklasik Yönetim Yaklaşımı

Örgütlerde yer alan çalışanların davranışlarının incelenmesi amacıyla toplum biliminde ilk sistematik ve empirik araştırmaları oluşturan Hawthorne Deneyleri F. Roethlisberger ve E. Mayo liderliğinde Western Electric Şirketi'nin Hawthorne tesislerinde 1924 yılında başlatılmıştır. Hawthorne deneyleri Işıklandırma Deneyleri, Röle Montaj Odası Deneyleri, İkinci Röle Montaj Odası Deneyi, Mika Yarma Test Odası Deneyi, Mülakat Programı ve Seri Bağlama Odası Gözlemleri olmak üzere altı kısımdan oluşmaktadır (Gürel, 2001:6). F. Roethlisberger ve E. Mayo ilk etapta ısı, fiziki yerleşim düzeni,ışıklandırma gibi etkenlerin verimlilik üzerindeki etkilerini ölçmek için çalışmaya başlamış, yapılan deneyler ve araştırmalarının sonuçları bazen

deneye tabi olan etkenlerin iyileştirilmesine rağmen verimliliğin değişmemesi bazen de hiçbir etken değiştirilmeden de verimliliğin değişmesi şeklinde sonuç göstermiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda Mayo ve Roethlisberger fiziki faktörler yerine sosyal faktörler üzerine odaklanmış ve (Katıtaş, 2019:332) sosyal faktörler esas alındığında bazı sonuçlara ulaşılmıştır.

1. Çalışanlara ayrı ayrı muamele edilemez bir grubun üyeleri olarak görülmeleri gerekir.

2. Bir gruba ait olm ve statü sahibi olma ihtiyacı, parasal teşviklerden veya iyi fiziksel çalışma koşullarından daha önemlidir.

3. İşyerindeki gayri resmi gruplar, çalışanların davranışları üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir.

4. Yöneticilerin bu sosyal ihtiyaçların farkında olmaları ve bu ihtiyaçları karşılamaları gerekir.

Fiziksel koşulların verimlilik üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlayarak başlayıp sosyal faktörler üzerinde yapılan bir çalışma olarak sona eren Hawthorne deneylerinden elde edilen en önemli bulgu örgütteki sosyal ilişkilerin, bir gruba ait olmanın, üstlerle yönetsel ilişkilerin de maddi kazançlar veya fiziksel çalışma koşulları kadar önemli olması olarak ifade edilebilir. Daha sonraki çalışmalarda eleştirilmesiyle birlikte Hawthorne deneyleri sosyal bilimler için organizasyon çalışmalarında atılmış önemli adımı temsil etmektedir (Cole, 2004:34).

Neo Klasik Davranışsal yaklaşım ile ilgili en önemli araştırmalardan biri olan Hawthorne Deneyleri bu alanda geliştirilen tek yaklaşım olarak ifade edilemez. Douglas McGregor 1957 yılında yayınladığı *The Human Side of Enterprise* adlı kitabında, yöneticilerin temel inançlarının, örgütlenme tarzı üzerinde baskın bir etkisi olduğunu ileri sürmüştür. Yöneticilerin insanların davranışları ile ilgili varsayımlarının bunun merkezinde olduğu ifade ederek, yönetim stillerini tanımlanmak için bu varsayımları X ve Y Teorisinde iki karşıt kategoride ele almıştır.

X teorisi aşağıdaki varsayımlara dayanmaktadır.

1. Ortalama insan, işinden hoşlanmayan doğal bir yapıya sahiptir ve mümkünse işten kaçınacaktır.
2. Bu insan işinden hoşlanmadığı için zorlanmalı, kontrol edilmeli, yönlendirilmeli ve örgütsel hedeflere yönelik başarıya ulaşmaları için yeterli çabayı göstermelerini sağlamakla tehdit edilmelidir.
3. Ortalama insan sorumluluktan kaçınarak yönlendirilmeyi tercih eder.

İnsan davranışları ile ilgili X teorisinde yer alan inançlara sahip bir yöneticinin yönetim tarzı, açıkça belirlenmiş görevler ve sıkı bir denetim gerektirmekle birlikte motive edici faktörler yerine ceza tehdidi veya parasal ödülleri kapsamaktadır. Güvensizliğe yol açabilecek varsayımlarda otokratik kontroller kullanılacaktır. McGregor “havuç ve sopa” yaklaşımının yönetimde bir yeri olabileceğini ancak işe yaramayacağını ifade etmektedir.

Y teorisi aşağıda yer alan varsayımlara dayanmaktadır.

1. İşyerinde fiziksel ve zihinsel çabalar oyun ya da dinlenme kadar doğaldır.
2. Denetim ve ceza tehdidi çaba göstermenin tek yolu değildir, örgütsel hedeflerin benimsenmesi durumunda insanlar ilerlemek istedikleri hedef doğrultusunda özyönetim ve öz kontrol uygulayacaktır.
3. Hedeflere bağlılık başarıya ilişkin ödüllerin bir fonksiyondur. Bu ödüllerin en önemlileri, iş tatmini ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları doğrudan ilişkilidir.
4. Tipik bir insan uygun koşullar altında sorumluluk almaya isteklidir, sorumluluktan kaçınma genellikle olumsuz deneyimler sonucudur.
5. Modern endüstriyel yaşam koşulları altında, ortalama bir insanın entelektüel potansiyelleri sadece kısmen kullanılmaktadır.
6. İnsanlar göreceli olarak yüksek derecede hayal gücü, yaratıcılık ve yaratıcılığı uygulama kapasitesine sahiptir. Ancak örgütsel sorunların çözümünde örgüt içinde kısıtlı bir grup yer almakta ve herkesin çözümlerinden yararlanılmamaktadır.

İnsan davranışları ile ilgili Y teorisindeki inançlara sahip bir yönetici, yönetici ve çalışan arasında işbirliğine dayalı ilişkiler sağlayacak ve çalışanların amaçları ile örgütsel amaçların uyum sağlayabileceği bir örgütsel zemin hazırlayacaktır. McGregor Y teorisinin de tüm sorunlar için çözüm olmadığını ifade ederken Y teorisinin vurgulanarak yöneticilerin sınırlı teorik varsayımları bırakmasına ikna edilmesi gerektiğini ifade etmektedir (McGregor, 1960:1-2).

Neoklasik yaklaşımlardan bir diğeri ise Chris Agyris’in olgunlaşma teorisidir. Agyris klasik örgütsel ilkelerin birey üzerindeki etkisine ilişkin kanıtları bir araya getirerek bazı temel uyumsuzluklar olduğunu öne sürmüştür (Göksoy ve Sağır, 2017:3079). Argyris, insanı zaman içinde olgunlaştıran yedi değişimden söz etmektedir. Öncelikle kişi bebek gibi herşeyi başkalarından bekleyen pasif durumdan zamanla kurtulup aktif duruma geçecektir. İkincisi, kişi bebekliğinde olduğu gibi başkalarına sıkı

sıkıya bağlı olmak yerine daha bağımsız hareket etmeye başlayacaktır. Üçüncüsü, kişi çocukluğundaki sınırlı davranıştan birçok farklı davranış ve eğilimlere yönelecektir. Dördüncüsü, kişi çocukluğundaki rastgele ve yüzeysel ilgiler yerine bazı konularda daha derin ve güçlü ilgi gösterecektir. Beşincisi, kişilerin fikri olgunluğa erişmemiş şimdiki zamanla ilgili davranışları, yerini geçmiş ve gelecek zamanı da dikkate alan, daha geniş ve üçlü zaman boyutu ile ilgili davranışlara bırakacaktır. Altıncısı, küçük yaşlarda insanın bir işi başarmak için kendisini yetersiz görme hali ortadan kalkacak ve yetişkinlikte başkalarına eşit veya üst düzeye gelecektir. Yedincisi, kişi çocukluğunda olduğu gibi kendi kendini tanıyamama duygusundan kurtularak kendini tanıyacak ve davranışlarını kontrol altına alabilecektir. Argyris'e göre bu yedi aşama insanın olgunlaşma sürecini ifade eder. Yine Argyris'e göre biçimsel örgüt insanın zaman içindeki olgunlaşma sürecini olumsuz etkileyerek insanın olgunlaşmamışlıktan olgunlaşmaya geçişini zorlaştırmaktadır ve birçok yönetsel, psikolojik ve sosyal sorunların temelinde olgun kişiliğin gerektirdiği davranışları sergilememek yatmaktadır (Eren,2009:44-45).

Argyris, geliştirdiği olgunluk teorisini örgütlere uyarlamış ve örgütlerde var olan yönetim sistemine göre bireyin gelişmesinin (olgunlaşmasının) sağlanabileceğini belirtmiştir. Yatay organizasyonlarda kişilerin olgunlaşma düzeyinin merkeziyetçi organizasyonlara göre daha hızlı olabileceğini, yetki ve sorumlulukların devredildiği bir örgütsel yapıda çalışanların daha yüksek performans göstereceğini ifade etmiştir (Aktan, 2011:397).

Neo-klasik yaklaşım sosyoloji ve psikoloji alanlarına paralel olarak gelişmiş ve bu akımın gelişmesine önemli katkılar sağlamıştır. Aslında neo-klasik teori klasik teorinin başarısızlığı değil, başarısı üzerine kurulmuştur. Klasik yaklaşımın düzen, akılcılık, yapı vb. fikirleri ortadan kaldırılmamış neo-klasik de biraz değiştirilmiştir. Başka bir bakış açısına göre klasik yaklaşım örgüt ve toplumun temel ekonomik ihtiyaçlarını tatmin etmede o kadar başarılı olmuştur ki, bunun sonucunda artık dikkatler kişisel, güvenlik ve sosyal türden ihtiyaçlarına yönlitilebilmiştir. Kısaca neo-klasik yaklaşım, klasik yaklaşımın katı ve insan unsurunu dikkate almayan yönlerini eleştirerek insanı duyguları olan sosyal bir varlık olarak kabul etmiş ve yönetim bakış açlarına bu anlamda önemli bir katkı sağlamıştır (Hicks ve Gullet,1981:157-158).

1.3. Modern Yönetim Yaklaşımları

Modern yönetim yaklaşımları sistemler ve durumsallık olmak üzere başlıca iki yaklaşımdan oluşmaktadır.

1.3.1.Sistem Yaklaşımı

Yönetim'in tarihsel süreci incelendiğinde karşımıza çıkan önemli bir diğer yaklaşım ise Sistem yaklaşımıdır. Genel sistem yaklaşımının öncülerinden Ludwig Von Bertalanf *The History and Status of General Systyem Theory* adlı yayınında, Sistem kavramının geçici bir akım ya da teknik değil Avrupa felsefesine dayanan bir düşünce olduğunu ifade etmiştir. Aristoteles'in "Bütün, parçalarının toplamından daha fazlası" ifadesi, hala geçerli olan temel sistem probleminin bir tanımıdır (Bertalanffy, 1972:407).

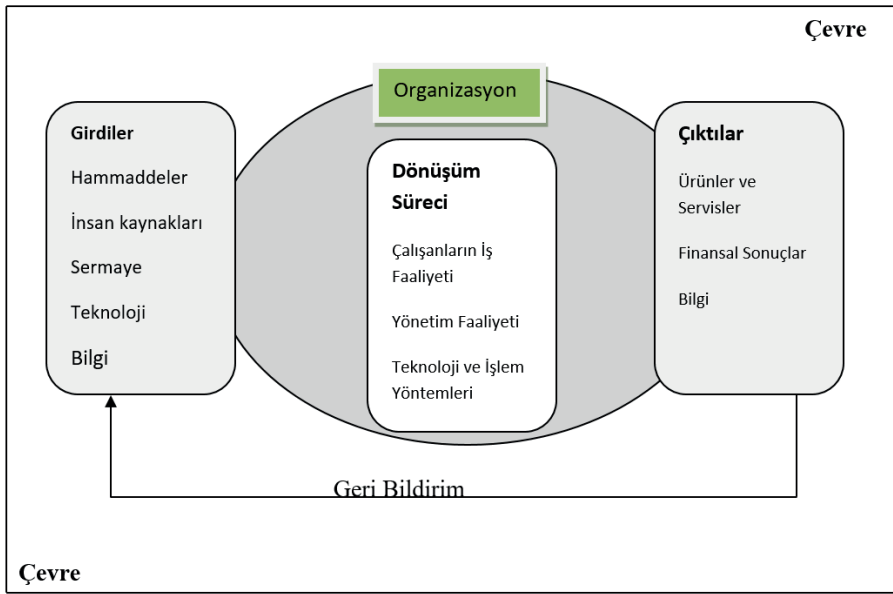
Sistemi, parça- bütün, sibernetik ve diyalektik gibi üç farklı açıdan tanımlamak mümkündür. İlkini, karşılıklı ilişki kuran parçalar kompleksi, ikincisini, herhangi bir etki gerçekleştiğinde karşılık veren bir süreç, üçüncüsü ise iç çelişkisi bulunan her şey olarak tanımlamak mümkündür. Bu bilgiler ışığında, sistem; belirli parçalardan oluşan ve bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan, bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan bir yapı, olay ya da faaliyet olarak tanımlanabilir (Şahin, 2004:534). Avusturyalı Biyolog Bertalanffy olayları çözümleyebilmek için sistem düşüncesini esas alma görüşünü ortaya atarak bütün sistemleri etkileyen disiplinleri formüle eden genel bir disiplin anlayışı bulmuş ve Genel Sistem Teorisi olarak adlandırmıştır. Bertalanffy Genel Sistem Teorisini Aristo'nun bütün parçaların toplamından daha fazladır tanımına paralel bir şekilde sistemi birbirinden ayrılmaz parçalara sahip bütün şeklinde ifade etmiştir (Tecim, 2004:79).

Geleneksel yaklaşımlar örgütü ve örgütsel faaliyetleri incelerken örgütü kapalı bir çevre içinde faaliyetlerini gerçekleştirdiğini belirtirken sistem yaklaşımı örgütü yalnızca sınırlı bir alanda değil çevresi ile de etkileşim halinde etkileyen ve etkilenen bir çerçevede ele almıştır. Açık sistem yaklaşımı için büyük önem taşıyan başlıca kavramlar negatif entropi, geri bildirim, denge ve farklılaşmadır. Kapalı sistemler de çevre ile etkileşim yoktur, açık sistemler ise çevreleri ile dinamik bir etkileşim süreci içindedir. Faaliyet gösteren örgütleri esas aldığımızda bir açık sistemin içerisinde yer aldıklarını ifade edebiliriz (Çınaroğlu ve Avcı, 2013:89). Entropi sistem olarak nitelendirilen bütündeki enerjinin tükenmesi, dengenin kaybolması, faaliyetlerin bozulması, karışıklıklar ve aksamalar sonrasında sistemin faaliyetlerinin durması yönünde bir eğilimi ifade eder. Dolayısıyla açık veya kapalı bütün sistemlerde entropi vardır. Ancak açık sistemlerde entropi durdurulabilir. Yani açık sistemler çevrelerinden aldıkları bilgi, enerji, materyal, kaynak vb. ile entropiyi durdurup etkisini negatif hale getirebilirler. Sonuç olarak açık sistemlerde negatif-entropi vardır. Açık sistemler de geribildirim son derece önemlidir. Açık sistemler girdi-süreç-çıkı-geribildirim akışı sayesinde hem

denge durumu erişirler hem de çevredeki değişimlere göre dinamik bir denge sergilerler. Bunu sağlayan ise geribildirimdir (Koçel, 2014:316-318)

Sistem yaklaşımı temel olarak, yönetimin ve yönetim alanlarının birbirleriyle bağlantılarını, ilişkilerini ve bu ilişkilerinin nitelediğini incelemeyi, belirli bir alanda yaşanan gelişim ve değişimlerin diğer alanlar üzerinde oluşturacağı etkilerin araştırılmasını; bir diğer ifade ile, yönetim süreçlerini farklı olaylarla ve dış çevre koşulları ile ilişkilendirerek incelenmesini amaçlamaktadır. Bu yaklaşım stili ile, yönetimin temel faaliyetlerinden birisi olan koordinasyon için gerekli olan içsel ve dışsal faktörleri kapsayan bir alan sağlamaktadır.

Şekil 2: Açık Sistem olarak Organizasyon



Kaynak: (Robbins ve Coulter, 2012:36)

Sistem yaklaşımı, bir alanda alınan kararların organizasyonunun diğer alanlarını da etkileyeceğini ifade etmektedir. Örneğin, iç sistemde satın alma departmanının girdileri doğru kalitede ve doğru miktarda almaması üretim departmanının işleyişini aksatacaktır. Çevre ile ilişkiler kapsamında da Sistem yaklaşımı kuruluşların kendi kendine yetemediğini ifade etmektedir. Temel girdilerini temin etmek ve çıktıları sunmak için çevrelerine güvenirlir. Devlet düzenlemeleri, tedarikçi ilişkileri ve bağlı olduğu dış seçmenleri görmezden gelen hiçbir kuruluş uzun süre yaşayamaz. (Robbins ve Coulter, 2012:37).

1.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

1960'lı yıllarda akademik alanda gündeme gelen Koşul bağımlılık (Durumsallık) kuramı, yönetim ve örgütsel yaklaşımlar alanında temellerini Bertalanffy'nin Genel Sistem Teorisinden almakla birlikte, yönetim açısından örgütleri inceleme şekli ile daha önceki kuramlardan ayrılmaktadır. Yönetim yazınında ve araştırmalarında güncelliğini ve dominant etkisini sürdürmekte olan bu kuram, örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve iyi performans sergilemeleri için mevcut koşullara uyum göstermenin şart koşmaktadır (Şen, 2019:300). Lawrence ve Lorsch tarafından 1967 yılında ileri sürülen Koşul Bağımlılık kuramı daha önce geliştirilirken diğer yönetim teorilerinden farklı bir bakış açısıyla tüm örgütlerde geçerli olacak en iyi tek bir yönetim tarzının olmadığını ifade etmiştir. Koşul bağımlılık kuramı zaman içinde örgütsel yönetim tasarımının, öngörülemez/değişken çevre koşullarına, teknoloji alanında yaşanan gelişmelere ve örgütün büyüklüğüne bağlı olarak değişim ve gelişim göstereceğini ileri süren bir yaklaşım olarak geliştirilmiştir. (Seymen, 2014:139).

Teknoloji kısaca girdileri çıktılar dönüştürmede yararlanılan (makine, teçhizat gibi fiziksel ya da program, kavram, modeller gibi fikişsel) araçlar topluluğu olarak tanımlanabilir. Durumsallık yaklaşımı, teknolojinin organizasyonda yer alan kişi, grup, örgütsel ilişkileri ve yönetim metotlarının etkilediğini ileri sürmektedir. Teknoloji hangi işlerin hangi nitelikteki kişiler tarafından yapılacağını ve üretim kalitesiyle iletişim şekillerini etkiler. Örneğin kitle üretim teknolojisini kullanan işletmede çıktılar standarttır ve bu tür örgütlerde formalleşme derecesi yüksektir. Oysa çıktıların standart olmaması durumunda formalleşme derecesi düşük olacaktır. Çevre, örgütün sınırları dışında kalan faktörler (demografik, kültürel, ekonomik, politik,sosyal vb.) toplamıdır şeklinde tanımlanabilir. Bu faktörlerin özelliklerine göre örgütsel yapı ve yönetim metotları da farklılık gösterecektir. Daha durgun ve durağan bir çevrede mekanik örgüt yapıları uygun olurken, değişken ve çalkantılı çevre de organik örgüt yapıları uygun olacaktır (Efil, 2013:104-105).

Mekanik örgütlerde uzmanlaşma önemlidir, açık ve seçik belirlenmiş bir hiyerarşik yapı vardır, dikey iletişim önemlidir, bütün kararlar tepe yönetimi tarafından alınır, dar görev tanımları vardır, sorunlara sahip çıkma ve üstlere bağımlılık önem kazanmıştır. Organik örgütlerde ise bireysel işlerde sürekli düzenlemeler yapılır ve işler sık sık yeniden tanımlanır, kişilerin özel bilgi ve deneyimlerinin işine katkı sağlayacağını kabul edilir, dikey haberleşmeden çok yatay haberleşmeye önem verilir (Eren,2009:76-77).

1.4. Modern Sonrası Yönetim Yaklaşımları

Yönetim düşüncesinin evriminde modern yaklaşımlar sonrasında ortaya çıkan modern sonrası ya da çağdaş yönetim yaklaşımları olarak adlandırılır. 20. Yüzyılın son çeyreğinden itibaren yönetim ve organizasyon alanında birçok yeni kavram ve yaklaşımların ortaya çıktığı görülmektedir (Mucuk, 2016:179). Modern sonrası yönetim yaklaşımlarının ortaya çıkmasına yol açan nedenler küreselleşme, iletişim, bilişim ve ulaşım teknolojilerindeki gelişmeler ve genel anlamda insan haklarına verilen önemin artması şeklinde ifade edilebilir. Müşteriye daha fazla önem veren ve çalışanlarına daha fazla değer veren yönetim anlayışlarının ön plana çıktığı söylenebilir. Kısaca bu dönemki yaklaşımları “içeride insan odaklı, dışarı da müşteri odaklı” yönetim yaklaşımları olarak tanımlamak mümkündür.

Modern sonrası dönemde artan karmaşıklık ve rekabet ortamı, örgütlerin kaynak yönetimine verdiği önemi artırmıştır. Dış kaynakların temininde yaşanan maliyet ve kalite sorunları, örgütleri stratejik iş birlikleri ve dış kaynak kullanımı gibi yöntemlere yönlendirmiştir. Bu durum, örgütlerin temel yetkinliklerine odaklanarak dış kaynaklara bağımlı hale gelmesine yol açarken, aynı zamanda sürdürülebilir kaynak yönetimi için ağ yapılarının ve ortaklıkların önemini artırmıştır. (Atak, 2020:216). Bu bağlamda örgütlerin uzun vadede hayatta kalabilmek için yeni kavramların önemi artmıştır. Toplam Kalite Yönetimi, Kaos Teorisi ve öğrenen organizasyonlar modern sonrası dönemde örgütsel yaklaşımlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.4.1. Toplam Kalite Yönetimi

1980’lerden itibaren küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet, işletmeleri kalite odaklı stratejilere yönlendirmiştir. Bu bağlamda, kalite; müşteri ihtiyaçlarının etkili bir biçimde karşılanmasına yönelik sistematik bir yaklaşım olarak önem kazanmıştır. Kalite yönetiminin temelleri 1920’lerde istatistiksel kontrol yöntemlerine dayansa da 1940’lı yıllarda Deming, Juran ve Feigenbaum’un katkılarıyla süreç odaklı bir yapıya evrilmiştir. Bu gelişmeler sonucunda ortaya çıkan Toplam Kalite Yönetimi (TKY), organizasyon genelinde sürekli iyileştirme, sıfır hata ve müşteri memnuniyetini esas alan bütüncül bir yönetim anlayışı olarak literatürde yerini almıştır (Binbir ve Baytekin, 2021:1).

Örgütlerin yüksek düzeyde farklılaşma elde etmelerine ve maliyetleri düşürmelerine olanak tanıyan Toplam Kalite Yönetimi (Tari, 2005:182) felsefesi, Deming, Ishikawa ve Juran’ın çalışmalarıyla şekillenmiş, organizasyonların yalnızca ekonomik verimlilikle değil, toplumsal istikrar, paydaş memnuniyeti ve çalışan refahı ile de sorumlu olduğu bir yönetim

anlayışını temel almıştır. Bu yaklaşımda kalite, sadece ürün ve hizmetin teknik özellikleriyle sınırlı kalmayıp, kurumun tüm yapısal ve kültürel süreçlerini kapsayan bir stratejik unsur olarak ele alınmaktadır. TKY'nin temel varsayımlarından biri, düşük kaliteye bağlı hataların ve yeniden işlem maliyetlerinin uzun vadede yüksek kaliteli süreçlerden daha fazla kaynak tükettiği yönündedir. Bu bağlamda, organizasyonel etkinlik ve sürdürülebilir başarı, yalnızca kısa vadeli kâr hedeflerine değil, kalite temelli süreçlerin benimsenmesine bağlıdır. Deming'in açık biçimde ortaya koyduğu bu yaklaşım, Juran ve Ishikawa'nın çalışmalarında da örtük biçimde yer almakta ve TKY'nin uzun vadeli kurumsal başarı için vazgeçilmez bir yönetim felsefesi olduğunu göstermektedir (Hackman ve Wageman, 1995:310).

W. Edwards Deming (1981), toplam kalite yönetimi çerçevesinde, bir toplantıda katılımcılardan birinin “Kaliteyi ve üretkenliği artırmak için nasıl bir yöntem takip ediyorsunuz?” sorusuna karşılık “Herkes elinden gelenin en iyisini yapıyor” yanıtının, iyi niyetli olmakla birlikte yetersiz olduğunu vurgulamaktadır. Deming’e göre, bireysel çabalar ne kadar özverili olursa olsun, sistematik bir yönlendirme ve rehberlik olmaksızın bu çabalar istenen çıktıyı sağlayamaz ve süreçler rastlantısal sonuçlar doğurur. Kalitenin sürdürülebilir şekilde artırılması için bireysel gayretlerden ziyade süreçlerin iyileştirilmesi ve sistematik yaklaşımlar esastır. Bu bağlamda, üretim ve kalite sıklıkla birbirine zıt kavramlar gibi algılansa da bütüncül bir yaklaşımla uyum içerisinde yönetilmeleri mümkündür. Üretim baskısı kaliteyi olumsuz yönde etkileyebilir; ancak süreçlerin etkin biçimde iyileştirilmesi ürün kalitesini artırıp aynı zamanda hataları azaltarak iş gücü, zaman ve kaynak israfını en aza indirir. Dolayısıyla, kalite yönetimi, bireysel çabalardan çok sistemsel süreçlerin optimizasyonunu gerektiren bir disiplindir (Deming, 1981:12).

Tablo 1. Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Popüler Bakış Açuları

DEMİNG'İN 14 NOKTASI 1. Amaç sürekliliği 2. Felsefenin Benimsenmesi 3. Toplu denetime güvenilmemesi 4. İşi fiyatına göre ödüllendirilmemesi 5. Sürekli iyileştirme 6. Eğitim 7. Liderlik 8. Korkunun ortadan kaldırılması 9. Engellerin yıkılması 10. Sloganların ve öğütlerin ortadan kaldırılması 11. Kotaları ortadan kaldırılması 12. İşçiliğin gururuna uygun davranılması 13. Eğitim ve yeniden eğitim 14. Eylem planı	JURAN ÜÇLEMESİ 1. Kalite Planlaması Hedefler belirleyin Müşterileri ve ihtiyaçlarını belirleyin Ürün ve süreçleri geliştirin 2. Kalite kontrolü Performansı değerlendirin Hedeflerle karşılaştırın ve uyarlayın 3. Kalite iyileştirme Altyapı oluşturun Projeleri ve ekipleri belirleyin Kaynaklar ve eğitim sağlayın Kontrolleri oluşturun	CROSBY'NİN 14 KALİTE ADIMI 1. Yönetim taahhüdü 2. Kalite iyileştirme ekipleri 3. Kalite ölçümü 4. Kalite değerlendirmesinin maliyeti 5. Kalite farkındalığı 6. Düzeltici eylem 7. Sıfır hata komitesi 8. Denetmen eğitimi 9. Sıfır hata günü 10. Hedef belirleme 11. Hata nedeninin kaldırılması 12. Tanıma 13. Kalite konseyleri 14. Tekrar yap
1992 BALDRIGE ÖDÜLÜ KRİTERLERİ (Toplam 1000 puan)4		
1. Liderlik (90 puan) 1.1 Üst düzey yönetici 1.2 Kalite yönetimi 1.3 Kamu sorumluluğu	4.0 İnsan kaynakları geliştirme ve yönetimi (150 puan) 4.1 İnsan kaynakları yönetimi 4.2 Çalışan katılımı 4.3 Çalışan eğitimi ve öğretimi 4.4 Çalışan performansı ve takdiri 4.5 Çalışan refahı ve morali	7.0 Müşteri odaklılık ve memnuniyet (300 puan) 7.1 Müşteri ilişkileri 7.2 Müşterilere bağlılık 7.3 Müşteri memnuniyeti belirleme 7.4 Müşteri memnuniyeti sonuçları 7.5 Müşteri memnuniyeti karşılaştırmaları 7.6 Gelecekteki gereksinimler ve beklentiler
2.0 Bilgi ve analiz (80 puan) 2.1 Kalite ve performans verilerinin kapsamı ve yönetimi 2.2 Rekabetçi karşılaştırmalar ve kıyaslamalar	5.0 Süreç kalitesinin yönetimi (140 puan) 5.1 Ürün ve hizmetlerin tasarımı ve tanıtımı 5.2 Süreç yönetimi-üretim ve teslimat 5.3 Süreç yönetimi-iş ve destek 5.4 Tedarikçi kalitesi 5.5 Kalite değerlendirmesi	

3.0 Stratejik kalite planlaması (60 puan)	6.0 Kalite ve operasyonel sonuçlar (180 puan)	
3.1 Stratejik kalite ve planlama süreci	6.1 Ürün ve hizmet kalitesi	
3.2 Kalite ve performans planları	6.2 Şirket operasyonları	
	6.3 İş süreci ve destek hizmetleri	
	6.4 Tedarikçi kalitesi	

Kaynak: (Powell, 1995:18)

Müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi adına ürün ve süreçlerin kalitesini sürekli iyileştirmeyi amaçlayan bütünleştirici bir yönetim felsefesi olan Toplam Kalite Yönetimini basitçe ifade etmek gerekirse, kalitenin ürün ve süreçlere dahil edilmesi ve kalitenin organizasyondaki herkes için bir endişe ve sorumluluk haline getirilmesidir. Toplam Kalite Yönetimi (TQM), müşterilerin (hem iç hem de dış) bir organizasyonun tüm faaliyetlerinin odak noktası olduğu ve kalitedeki tüm iyileştirmelerin müşteri memnuniyetine yönlendirilmesi gerektiği varsayımına dayanır (Ahire, Landeros, ve Golhar, 1995:278).

1.4.2.Kaos Teorisi

Tarihsel gelişim sürecinde yönetim teorileri, klasik yaklaşımdan neo-klasik yaklaşıma, sistem yaklaşımdan modern sonrası yaklaşımlara ve kaos teorisine doğru bir gelişim çizgisi izlemekle birlikte tüm bu teoriler birbirinden bağımsız değil, her bir teori önceki teorilerinde izlerini taşıyarak oluşmaktadır (Demirtaş, 2006:53).

Bir sistemden doğan, periyodik olmayan, davranışın bileşenleri arasındaki etkileşimi kestirilemeyen ve başlangıç koşullarına hassas bağımlılık gösteren davranış olarak tanımlanan (Açıkgöz ve Çağıl, 2019:450) Kaos teorisinin kökleri, matematikte ve fizik ve doğa bilimlerindedir. Zaman içerisinde evrim geçirme potansiyeline sahip olan doğal veya yapay birimlerden oluşan bir kütlenin kolektif ve etkileşimli davranışının incelenmesidir. Amaç, gelişen tüm karmaşık sistemlere uygulanabilen evrensel yasaları keşfetmektir (Doherty ve Delener, 2001:67). Bir diğer tanımlama ile kaos teorisi, sistemlerin rastgele, karmaşık, öngörülemez ve dinamik doğasını kabul eder ancak, sistemlerin öngörülebilirliğini reddetmesine rağmen, kaçınılmaz olarak rastgele ve düzensiz olduklarını öne sürmez. Aksine, kaotik sistemlerin 'kendi kendini organize edebileceğini ve kendini yenileyebileceğini, düzen dönemlerinin yönü şans unsurları içeren ve tersine çevrilemeyen ani dönüşümlerle bozulabileceğini' öne sürer. Başka bir deyişle, kaotik sistemler, bütünsel olarak ve zaman içinde ele alındığında, istikrarı, yapıyı ve düzeni yeniden

tesis etme yeteneğini gösterir. Karmaşık olayların ardında temel bir düzen ve yapı bulma vaadi, kaos teorisinin pek çok alanda yarattığı büyük ilgiyi açıklamaktadır (Speakman ve Sharpley, 2012:70).

Sosyal bilimlerde, kaos teorisi yol ayrımı noktalarına ve sosyal sistemlerdeki davranışın şüphesiz en küçük değişikliklere bile duyarlı olduğu gerçeğine atıfta bulunur. Kaos teorisinin sosyal bilimlerde sosyal sistemlerin birçok karmaşıklığını daha iyi anlaşılmasına yardımcı olunacağı öngörülmektedir. Kaos teorisi, önemsiz ve boş gibi görünen küçük şeylerin öngörülebilecek olandan daha büyük bir etki yaratabileceğini ileri sürmektedir. Bu nedenle, sosyal sistemlere yönelik bir kelebeğin kanat çırpma teorisi olarak da ifade edilebilir (Raisio ve Lundström, 2014:7-8). Doğrusal olmayan belirsiz davranışların sistem üzerinde öngörülemez durum ve sonuçlara yol açması, başlangıçta önemsizden değişkenlerin sonuçlar üzerindeki etkisi nedeniyle kelebek etkisine benzetilmektedir.

Kaos, sistemlerin doğasıyla ilgili bir davranış biçimi olarak, doğrusal olmayan ve belirsiz tepkilerle sistemin öngörülemez hale gelmesini ifade eder. Özellikle başlangıç koşullarındaki göz ardı edilen küçük değişkenlerin, sonuçlar üzerinde büyük etkiler doğurabilmesi bu durumun temelini oluşturur. (Açıkgöz ve Çağıl, 2019:450).

Örgütlerde/ organizasyonların genel sisteminde kaosu varlığı kabul edildiğinde, aşağıda yer alan tespitlerin yapılmasına olanak sağlanır,

- Organizasyonlarda denge hali geçiciyken değişim süreklilik arz eder,
- Organizasyonlarda göz ardı edilen herhangi bir husus veya yapılan tercihler tahmin edilemeyen sonuçlara neden olabilir,
- Bir organizasyonu birbirlerini etkileme dönemleri ve dereceleri farklı pek çok değişken etkileyebilir. Bu nedenle daimî ve çok yönlü analizlerin yapılması zorunluluk arz etmektedir.
- Organizasyonlarda esnek bir yapı değişime ve çevreye uyum sağlamak için büyük önem taşımaktadır
- Organizasyonların etkilendikleri değişimin, temel unsurlarını doğru tespit ederek bir düzen oluşturmaya çalışmaları gerekmektedir.

Kaos organizasyonlar için riskli bir durum olmakla birlikte fırsatlar ve alternatifleri de içinde barındıran bir zenginliktir. (Yakut, 2018, s. 165)

1.4.3.Öğrenen Organizasyonlar

Bir organizasyonun öğrenme biçiminin, etkinliğinin ve yenilik yapma ve büyüme potansiyelinin temel göstergelerinden biri olarak ele alınarak

yönetim, psikoloji ve insan kaynakları literatüründe önemli bir alanda karşılık bulan öğrenen organizasyon kavramı, (Garavan, 1997:18) bireylerin elde etmek istedikleri sonuçlar için yetenekleri, yaratma kapasitelerini geliştirebildiği, yeni düşünme tarzlarının desteklendiği ve beslendiği, organizasyon içerisinde yer alan kişilerin nasıl birlikte öğrenileceğinin sürekli olarak öğrendiği organizasyonlar olarak tanımlanmaktadır (Çalık, 2003:115-116). Bir diğer ifade ile öğrenen bir organizasyon, bilginin yaratılması, edinilmesi ve aktarılması ve yeni bilgi ve iç görülerin yansıtılması için davranışın değiştirilmesi konusunda yetenekli bir organizasyondur (Garvin, 1993:2).

Tüm organizasyonlar öğrenir, ancak bazıları hayatta kalmak için yeterince hızlı öğrenemez. Bilginin örgütlerin başarısının temel bir bileşeni haline geldiği günümüz dünyasında, bir örgütün öğrenerek güncel kalma yeteneği her zamankinden fazla önem taşımaktadır. Hızlı değişim, işletmenin giderek daha fazla yönünü etkilemekte, entelektüel kaynaklar üzerindeki kontrol, ham maddeler üzerindeki kontrolden daha önemli hale gelmektedir. Bilgi yoğun endüstrinin beslenmesi, endüstriyel stratejinin kabul görmüş bir temeli haline geldiği bu ortamda, inovasyonu sürdüremeyen 'öğrenemeyen' organizasyonların büyük bir başarısızlık tehlikesi altında olabileceği ifade edilmektedir. Bireylerin ve kuruluşların öğrenme oranının, özellikle bilgi-entelektüel endüstrilerde, tek sürdürülebilir rekabet avantajı olabileceği ileri sürülmektedir (Mills ve Friesen, 1992:146).

Öğrenen organizasyonlar; problemlerin sistematik bir biçimde çözülmesi, yeni yaklaşımlarla denemeler yapılması, kendi elde ettikleri tecrübelerden ve geçmiş tarihlerinden, başkalarının tecrübelerinden ve en iyi uygulamalarından öğrenme ve bilgiyi organizasyon genelinde hızlı ve etkin biçimde aktarma olmak üzere beş alanda yetenek sahibidir. Her birine, belirgin bir zihniyet, araç takımı ve davranış örüntüsü eşlik eder. Birçok şirket bu aktiviteleri bir dereceye kadar uygular. Ancak çok azı, büyük ölçüde rastlantılara ve izole örneklerle güvendikleri için tutarlı bir şekilde başarılı olur. Bu aktiviteleri destekleyen ve bunları günlük operasyonların dokusuna entegre eden sistemler ve süreçler oluşturarak, şirketler öğrenmelerini daha etkili bir şekilde yönetebilirler (Garvin, 1993:3)

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yönetim düşüncesi, insanlık tarihi kadar eski bir kökene sahip olmakla birlikte, özellikle 20. yüzyıldan itibaren bilimsel zemine kavuşarak kurumsal bir disiplin haline gelmiştir. Klasik, neoklasik, modern ve modern sonrası yönetim yaklaşımları, her biri kendi dönemin ihtiyaç ve koşullarına yanıt

verecek biçimde evrilmiş; zamanla insan, çevre ve sistem odaklı anlayışlar ile zenginleşmiştir. Bilimsel yönetimden öğrenen organizasyonlara kadar uzanan bu gelişim çizgisi, yönetimin dinamik doğasını ve değişen çevresel şartlara adaptasyon zorunluluğunu ortaya koymaktadır.

Klasik yönetim anlayışı, verimlilik, işbölümü, otorite ve hiyerarşi gibi yapısal unsurlara odaklanırken; neoklasik yaklaşımlar, insanı sosyal bir varlık olarak tanımlayarak örgüt içindeki duygusal ve psikolojik boyutları ön plana çıkarmıştır. Modern yaklaşımlar ise sistemi ve çevresel koşulları dikkate alan bir bakış açısı kazandırmış; durumsallık yaklaşımı ile örgütlerin evrensel çözümler yerine kendi içsel ve dışsal koşullarına uygun çözümler geliştirmesi gerektiği vurgulanmıştır. Modern sonrası dönemde ise kaos teorisi, öğrenen organizasyonlar ve toplam kalite yönetimi gibi yenilikçi yaklaşımlar, örgütlerin çevresel belirsizlik ve değişkenlik karşısında ayakta kalmalarına olanak sağlayacak stratejiler sunmuştur.

Özel Sektör İçin Öneriler:

1. Esnek ve Öğrenen Organizasyonlar: Belirsizliğin arttığı bir iş dünyasında, özel sektör kuruluşlarının öğrenen organizasyon yapısına geçişi, değişime adaptasyon ve yenilikçilik açısından kritik önemdedir.

2. Toplam Kalite Yönetimi'nin Yaygınlaştırılması: Rekabetin yoğunlaştığı küresel pazarda sürdürülebilir başarı için TKY ilkelerinin içselleştirilmesi ve tüm iş süreçlerine entegre edilmesi önerilmektedir.

3. Kaos Teorisi ve Stratejik Esneklik: Karmaşık ve öngörülemeyen piyasa koşulları altında, küçük değişkenlerin büyük etkiler yaratabileceği göz önünde bulundurularak, senaryo analizleri ve erken uyarı sistemlerinin stratejik planlamaya entegre edilmesi gerekmektedir.

4. İnsan Odaklı Yönetim: Y teorisinin temellerine dayalı olarak, çalışanların katılımını teşvik eden, inisiyatif tanıyan, kişisel gelişim olanakları sunan insan kaynakları politikaları geliştirilmelidir.

Kamu Sektörü İçin Öneriler:

1. Sistem ve Durumsallık Yaklaşımlarının Kurumsallaştırılması: Kamu kurumlarının çevre koşullarına duyarlı, sistematik düşüncüyü içselleştiren ve durumlara göre uyarlanabilir politika üretim kabiliyeti artırılmalıdır.

2. Bürokratik Engellerin Azaltılması: Max Weber'in bürokrasi anlayışındaki disiplin ve rasyonellik değerleri korunarak, aşırı formalleşme ve verimsizliği engelleyecek yeniden yapılanma süreçlerine gidilmelidir.

3. Kamu Hizmetlerinde Kalite Yönetimi: Vatandaş memnuniyetinin esas alındığı Toplam Kalite Yönetimi ilkeleri kamu hizmetlerine entegre edilmeli, özellikle e-devlet uygulamaları ile süreç iyileştirme çalışmaları desteklenmelidir.

4. Kurumsal Öğrenme ve Bilgi Yönetimi: Kamu kurumlarında geçmiş deneyimlerden öğrenen, veriye dayalı karar alma süreçleri geliştiren ve kurumsal hafızayı canlı tutan bir yönetim anlayışı benimsenmelidir.

Yönetim yaklaşımlarının tarihsel gelişimi, örgütlerin sadece iç yapılarına değil; sosyal, ekonomik ve teknolojik çevrelerine de duyarlı olmaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda hem kamu hem de özel sektör için ideal bir yönetim modeli tekil değil, koşullara göre şekillenen ve sürekli evrilen hibrit modelleri içermelidir. Yeni yönetim paradigmalarının başarısı, liderlerin değişimi doğru okuyabilme becerisi ve organizasyonların çevik yapılar inşa edebilmesi ile doğru orantılıdır. Dolayısıyla, değişim yönetimi, inovasyon ve stratejik öğrenme, geleceğin yönetim anlayışının merkezinde yer almalıdır.

Yönetim tarihine bakıldığında klasik yönetim yaklaşımının ortaya çıkmasından günümüze kadar birçok yönetim yaklaşımları, kavramları, teknikleri ve uygulamalarından söz edilmiştir. Yönetim yaklaşımlarında yaşanan bu paradigmalar son bulmayacak, değişen ve gelişen çevre koşulları göz önüne alındığında önümüzdeki yıllarda da birçok yeni yönetim teknikleri ve organizasyon yapıları ortaya çıkmaya devam edecektir.

Kaynakça

- Açıkgöz, N., & Çağıl, G. (2019). Tedarik Zincirinde Kaos: Bir Literatür Taraması. *Academic Platform Journal of Engineering and Science*, 7(3), 449-466.
- Ahure, S. L., Landeros, R., & Golhar, D. D. (1995). Total Quality Management: A Literature Review And An Agenda For Future Research. *Production And Operations Management*, 4(3), 277-306.
- Aktan, C. C. (2011). Organizasyonlarda İnsan Yönetimi : İnsan Mühendisliği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 386-416.
- Atak, M. (2020). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Basharat, Z. M., & Bashir, Z. (2012). Review of Classical Management Theories. *International Journal of Social Sciences and Education*, 2(1), 512-522.
- Berber, A. (2013). Klasik Yönetim Düşüncesi. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Bertalanffy, L. V. (1972). The History and Status of General Systems Theory. *The Academy of Management Journal*, 15(4), 407-426.
- Binbir, S., & Baytekin, E. P. (2021). Örgüt Kültürü Ekseninde Toplam Kalite Yönetimi ve Altı Sigma. Ankara: Nobel Bilimsel Eserler.
- Cole, G. (2004). Management Theory and Practics. London: Cengage Learning.
- Çalık, T. (2003). Öğrenen Örgütler Olarak Eğitim Kurumları. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 39(11), 115-16.
- Çınaroğlu, S., & Avcı, K. (2013). Yönetim Biliminde Sistem Yaklaşımı ve Sağlık Alanı Üzerinde Bir Değerlendirme. *Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 17(1), 83-101.
- Darr, K. (2011). Introduction to Management and Leadership Concepts Principles and Practics. *Essentials of management and leadership in public healt*.
- Deming, W. E. (1981). Improvement of Quality and Productivity through Action by Managemen. *National Productivity Review*, 1(1), 12-22.
- Demirtaş, D. H. (2006). Yönetim Kuram ve Yaklaşımları Eğitiminin İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Sınıf Yönetimi Paradigmalarına Etkileri. *Eğitimde Politika Analizleri ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 49-70.
- Doherty, N., & Delener, N. (2001). Chaos Theory: Marketing & Management Implications. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(4), 66-75.
- Efil,İ.(2013), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 12. baskı, Dora, Bursa
- Eren,E.(2009). Yönetim ve Organizasyon, 10.baskı, Beta, İstanbul
- Erkut, H. (2009). Yönetimin İzleri; Yönetim Düşüncesinin Evrimi. İstanbul: Yalın Yayıncılık.

- Garavan, T. (1997). The learning organization: a review and evaluation. *The Learning Organization*, 4(1), 18-29.
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*.
- Göksoy, S., & Sağır, M. (2017). Chris Agyris'in Olgunluk Kuramı Kapsamında Öğretmenlerin Mesleki Olgunluğu. *International Journal of Human Sciences*, 14(3), 3079-3092.
- Gürel, E. (2001). Çalışma Yaşamında Işık ve Aydınlatmanın Önemi. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*(5), 1-11.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (1995). Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 309-342.
- Hicks H, Gullet G.(1981), *Organizasyonlar:Teori ve Davranış*, çev. Besim Baykal, İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, İstanbul
- Kendirli, S. (2006). Portföy Yönetiminde Kaos Teoremi. *Journal of İstanbul Kültür University*, 171-180.
- Katıtaş, S. (2019). Organizma Metaforunun Eğitim Örgütlerine Yansımaları. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*(5), 329-342.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel,T. (2013), *İşletme Yöneticiliği*, 15. baskı, İstanbul
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358-374.
- Mills, D. Q., & Friesen, B. (1992). The Learning Organization. *European Management Journal*, 10(2), 146-156.
- Mucuk,İ.(2016), *Modern İşletmecilik*20. baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul
- Nişancı, Z. N. (2015). Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 257-294.
- Powell, T. C. (1995). Total Quality Management As Competitive Advantage: A Review And Empirical Study. *Strategic Management Journal*(16), 15-37.
- Raisio, H., & Lundström, N. (2014). Managing Chaos: Lessons From Movies on Chaos Theory. *Administration & Society*, 49(2), 1-20.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management*. New Jersey: Pearson Education.
- Rubinstein, W. D., & Maravic, P. v. (2010). Max Weber, bureaucracy, and corruption. 21-35.
- Seker, S. E. (2014). Henri Fayol ve Yönetim. *YBS Ansiklopedi*, 1(1), 24-26.
- Seymen, O. A. (2014). Koşul Bağımlılık Kuramı Kapsamında Örgüt Büyüklüğü-Örgüt Yapısı İlişkisinin Yazınsal Açından Eleştirel Bir Değerlendirmesi. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 15(2), 135-165.

- Speakman, M., & Sharpley, R. (2012). A chaos theory perspective on destination crisis management: Evidence from Mexico. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1(1), 67-77.
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(11), 523-547.
- Şimşek,Ş.(2006),İşletme Bilimlerine Giriş, 13. baskı, Yelken Basımevi, Konya
- Şen, C. (2019). Çok Uluslu Şirketlerde Kurumsal Kuramın Öngördüğü Meşruiyet Kazanma Ve Eşbiçimlilik Çabalarına Koşul Bağımlılık Kuramı Açısından Bir Bakış. *Mehmet Akif Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(29), 293-315.
- Şengül, R. (2007). Henri Fayol'un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 257-273.
- Tarı, J. J. (2005). Components of successful total quality management. *The TQM Magazine*, 17(2), 182-194.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management* . Newyork ve London: Harper& Brothers Publishers.
- Taylor, F. W., & Akın, H. B. (1997). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri* . Çizgi Kitapevi.
- Tecim, V. (2004). Sistem Yaklaşımı ve Soft Düşünce Sistemi. *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 19(2), 75-100.
- Ülgen, H., & Mirze, S. (2006). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Weihrich, H., & Koontz, H. (2006). *Managament; A Global Perspective*. New York: Tata McGraw-Hill Edition.
- Wood, J. C., & Wood, M. C. (2002). *Henri Fayol: Critical Evaluations in Business and Management*. London ve Newyork: Routledge.
- Yakut, H. F. (2018). Kaos Teorisi ve Yönetimde Yeni Arayışlar,. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 9(22), 161-168.

