

ÖRGÜT KURAMLARI VE
EĞİTİM YÖNETİMİNE KATKILARI

Suzan YILMAZ

İnönü Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin
Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
Anabilimdalı İçin Öngördüğü
YÜKSEK LİSANS TEZİ
Olarak Hazırlanmıştır

Tez Danışmanı
Prof.Dr. Mustafa AYDIN

Malatya
Ekim 1996

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

İş bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilimdalında (Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi) BİLİM UZMANLIĞI TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan :.....

Üye :.....

Üye :.....

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.... / / 1996

Enstitü Müdürü

Mükemmel Eğitimci, Mükemmel İnsan, Hocam

Prof.Dr. Mustafa AYDIN'a

ÖNSÖZ

“Örgüt Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları” ‘nı incelediğimiz ve aynı adı taşıyan bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, sayılılar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

İkinci bölümde ise araştırmanın yöntemi hakkında bilgi verilmektedir.

Üçüncü bölüm ilgili kaynaklar, bulgular ve yorumdan meydana gelmekte, bu bölümde problem ve alt problemlere yanıtlar verilmektedir. Bu bağlamda, yönetimin tarihsel gelişimi üzerinde durulmuştur. Bulgular, yönetime ilişkin geleneksel kuramları ve düşünürlerin çalışmalarını içermekte ve klasik kuram yazarlarının örgüt ve yönetime ilişkin görüşleri doğrultusunda "örgütsel yapı" veya diğer bir deyişle "örgütün yapı boyutu" ile yönetim alanında gelişmelerin akışına göre örgütlerde ve yönetsel olaylarda davranış boyutunun gelişmesi analizini, neoklasik kuramcılarının görüşleri ve yönetim bilimcilerin üzerinde durduğu örgütsel davranış'ı ve daha sonra ise yönetsel olaylara bakışında "yapı" ve "davranış" boyutlarını birleştiren, örgütü sistem olarak ele alan ve örgüte sistem anlayışı ile yaklaşan sistem kuramını içermektedir.

Dördüncü bölümde de araştırmanın kısa bir özeti verilerek, araştırmanın yargısı yapılmış ve önerilere yer verilmiştir.

Görüldüğü gibi araştırma, örgütü anlamada ve etkililiği, verimliliği maksimum düzeye ulaştırmada çeşitli yaklaşımları incelemekle sınırlıdır. Örgüt ve yönetime ilişkin kuramları içeren bu çalışma, yüksek lisans tezi olarak hazırlanmıştır.

Lisans üstü öğrenim süresi içinde kendilerinden ders alma olanağı bulduğum ve bilgilerinden yararlanmış olduğum çok değerli hocalarım Mustafa AYDIN, Burhanettin DÖNMEZ ve Mahmut TANDOĞAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunmayı borç biliyorum.

Eğitim-öğretim sürem içinde bana gerek maddî, gerek manevî desteklerini esirgemeyen Annem, Kardeşlerim ve Eşim'e teşekkür ediyorum.

Bu ilk çalışmamı, insanları etrafında toplayabilen ve bütünleştirici liderliğiyle çevresindeki insanlara kendilerini geliştirmeleri için her olanağı sağlayan çok değerli hocam Prof. Dr. Mustafa AYDIN'a armağan ediyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
İÇİNDEKİLER.....	II
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VII
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	VII
BÖLÜMLER	
I. GİRİŞ.....	1
Problem Durumu.....	1
Problem Cümlesi.....	7
Alt Problemler.....	7
Sayıtlar.....	7
Sınırlılıklar.....	7
Tanımlar.....	7
II. YÖNTEM.....	8
Araştırma Modeli.....	8
III. İLGİLİ KAYNAKLAR, BULGULAR, YORUM.....	9
Bulgular.....	9
Yönetim Düşüncesi Nasıl Bir Tarihsel Gelişim İzlemiştir.....	9
–Yönetim Düşüncesinin Tarihsel Gelişimi.....	9
Klasik Örgüt Kuramının Yönetime ve Eğitim Yönetimine Katkıları Nelerdir.....	16

– Klasik Örgüt Kuramı.....	16
– Bilimsel Yönetim Yaklaşımı.....	21
– Bürokrasi Modeli.....	30
– Max Weber'in Bürokrasi Modeli.....	33
– Max Weber'in İdeal Bürokrasi Kavramı.....	35
– Max Weber'in İdeal Bürokrasi Modelinin Özellikleri.....	36
– Weber'in Bürokrasisinin Üstünlükleri.....	41
– Bürokrasinin Olumlu ve Olumsuz Fonksiyonları.....	42
– Bürokrasinin Olumlu Fonksiyonları.....	42
1. Uzmanlaşma.....	42
2. Örgüt Yapısı.....	42
3. Bürokratik Örgüt Yapısının Sağlamlığı.....	42
4. Ussallık.....	42
5. Demokrasi.....	43
– Bürokrasinin Olumsuz Fonksiyonları.....	43
1. Bürokrasinin Katılığı.....	43
2. Makine İnsan Anlayışı.....	43
3. Amaçların Yer Değiştirmesi.....	44
4. Bağımsızlık Eğilimi.....	44
5. Bürokratik Örgütlerin Sürekliliği.....	44
– Büropatoloji'nin Nedenleri Nelerdir?.....	45
– Merton Modeli.....	46
– Selznick Modeli.....	48
– Gouldner Modeli.....	50
– Bürokratik Modele Yöneltilen Eleştiriler.....	51
– Yönetim Yaklaşımı.....	55
1. Planlama Fonksiyonu (Öngörü, Tahmin Fonksiyonu).....	57
2. Örgütlenme.....	58

3. Kumanda.....	61
4. Eşgüdümleme.....	61
5. Kontrol.....	61
– Yapısal İlkeler.....	65
a) İşbölümü İlkesi.....	65
b) Yönetim Birliği İlkesi.....	65
c) Merkezilik İlkesi.....	66
d) Yetki ve Sorumluluk İlkesi.....	67
e) Hiyerarşi İlkesi.....	68
– Süreçlerle İlgili İlkeler.....	70
a) Kumanda Birliği İlkesi.....	70
b) Disiplin İlkesi.....	71
c) Genel Çıkarların Kişisel Çıkarlara Üstünlüğü İlkesi.....	72
d) Çalışanların Ödüllendirilmesi ve Ücretleri İlkesi.....	72
e) Eşit ve Adil Muamele İlkesi.....	72
– Sonuçlarla İlgili İlkeler.....	73
a) Düzen İlkesi.....	73
b) Personelin Kararlılığı İlkesi.....	73
c) İnisiyatif İlkesi.....	74
d) Birlik Ruhu İlkesi.....	74
– Klasik Örgüt Kuramının Eleştirisi.....	81
– Klasik Kuramın Eğitim Yönetimine Etkisi.....	82
Neoklasik Örgüt Kuramının Yönetime ve Eğitim Yönetimine Katkıları Nelerdir.....	84
– Neoklasik Örgüt Kuramı.....	85
– Chester Irwing Kuramı.....	86
– Mary Parker Follett.....	88
– Helbert A. Simon.....	90
Yetki.....	91

Karar Verme.....	92
– Elton G. Mayo.....	94
– Oliver Sheldon.....	95
– Kurt Lewin.....	96
– Hawthorne Araştırmaları.....	96
Işıklandırma Deneyleri.....	96
Röle Montoj Odası Deneyi.....	97
Tel Bağlama Gözlem Odası.....	98
İkinci Röle Montoj Grubu Deneyi.....	99
Mika Yanma Deneme Odası Deneyi.....	99
– Harwood Araştırmaları.....	101
– Liderlik ve Grup Yaşamı Araştırması.....	104
– Yankee City Araştırması.....	105
– Tavistock Enstitüsü Kömür Ocakları Araştırması.....	106
– Yönetim ve İnsan İlişkileri Yaklaşımı.....	107
– Neoklasik Örgüt Kuramının Biçimsel Örgüt Yaklaşımı.....	109
Neoklasik Örgüt Yaklaşımında İşbölümü.....	109
Neeoklasik Kuramda Bölümlere Ayırma.....	110
Neoklasik Kuramda Yönetim Alanı.....	111
Neoklasik Kuramda Merkezci-Merkezkaç Yönetim.....	111
Neoklasik Kuramda Komuta-Kurmay İlişkisi.....	112
– Neoklasik Örgüt Kuramında Biçimsel Olmayan Örgüt Yaklaşımı (İnformal Örgüt).....	113
– Amprik (Deneysel) Yaklaşım.....	114
– Neoklasik Kuramın Eğitim Yönetimine Katkıları.....	115
Sistem Yaklaşımının Yönetime ve Eğitim Yönetimine Katkıları Nelerdir?.....	117
– Sistem Nedir?.....	118
– Öğeler Bütünü Olarak Sistem.....	121

– Örgüt Sisteminin Öğeleri.....	121
a) Bireyler.....	121
b) Biçimsel Örgüt.....	122
c) Doğal Örgüt (Biçimsel Olmayan Örgüt).....	122
d) Konumlar ve Roller.....	122
e) Örgütün Bulunduğu Ortam.....	123
– Öğeler Arası Etkileşim.....	123
a) Biçimsel Örgüt-Birey Etkileşimi.....	123
b) Fiziksel Kuruluş-Birey Etkileşimi.....	123
– Öğeleri Bağlayıcı Süreçler.....	124
a) İletişim.....	124
b) Denge.....	124
c) Karar Süreci.....	125
– Sistemin Özellikleri.....	126
– Sistem Yaklaşımına İlişkin Kavramlar.....	127
– Sistem ve Alt Sistemler.....	127
– Açık ve Kapalı Sistemler.....	130
– Açık Sistemin Özellikleri.....	133
– Çevre.....	136
– Sistemin Sınırları.....	137
– Entropi.....	138
– Değişkenler Parametreler.....	139
– Denge Durumu.....	139
– Geri Besleme.....	139
– Sistem Çeşitleri.....	141
– Mekanik Sistemler.....	141
– Biyolojik ve Sosyal Sistemler.....	141
– Deterministik Sistemler.....	141
– Probabilistik Sistemler.....	142

– Sistem Yaklaşımı.....	142
– Genel Sistem Kuramı.....	149
– Siberetik.....	151
– İnfomasyon Teorisi.....	154
– Operasyonel Araştırma.....	155
– Parça-Bütün İlişkisi Yaklaşımı.....	156
– Diyalektik Yaklaşım.....	156
– Proje (Matriks) Yaklaşımı.....	156
– Sistem Yaklaşımının Yönetimine Sağladığı Yararlar.....	158
– Sistem Yaklaşımının Eğitim Yönetimine Katkısı.....	158
IV. ÖZET, YARGI VE ÖNERİLER.....	161
KAYNAKÇA.....	167

Şekiller Listesi

1- Merton modelinde beklenen ve beklenmeyen sonuçları.....	48
2- Selznick modelinin beklenen ve beklenmeyen sonuçları.....	50
3- Gouldner modelinin beklenen ve beklenmeyen sonuçları.....	51
4- Fayol'un yönetim süreçleri.....	56
5- Hiyerarşik yapı ilkesi.....	68
6- Yönetim sürecinin fonksiyonları.....	76
7- Temel yönetim unsurları ve sorunları.....	80
8- Genel olarak sistem yaklaşımı.....	128
9- Sistem ve alt sistem ilişkileri.....	129
10- Açık sistem.....	132
11- Bütüncü (sistem) yaklaşımları.....	149

Çizelgeler Listesi

1- Kürekleme işlemi deneyi.....	25
2- Yönetim bilimcilerin bürokratik Özelliklere ilişkin görüşler.....	36
3- Bürokrasinin olumlu ve olumsuz sonuçları.....	53
4- Fayol'un yönetime ilişkin ilkeleri.....	65
5- Urwick'in yönetim ilkeleri.....	75
6- Örgütlenme ilkelerinin mantıksal çatısı tablosu.....	78
7- Hawthorne araştırmaları deneyleri.....	98

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, problem durumu başlığı altında problem durumu, problemin önemi ve araştırmanın amacı açıklanmıştır. Daha sonra ise problem cümlesi, alt problemler, sayıtlar sınırlılıklar, tanımlar ve ilgili araştırmalar ele alınmıştır.

Problem Durumu

İnsanın bireysel yeteneklerinin sınırlı oluşu, her insanın farklı yeteneklere sahip oluşu, tek başına her işin üstesinden gelemeyecek kadar zayıf oluşu, doğa ve çevre şartlarının kendisini zorlaması ve birlikte yaşamın bir sonucu olarak insanlar arasında işbirliği olgusu ve zorunluluğu doğmuştur. İnsanın zayıflığı onu işbirliğine itmiş, örgütlü yaşama zorlamıştır. İnsanlık tarihinin gelişiminde örgütlü yaşam bu sürecin bir boyutudur. İkel yaşamdan bugünkü uygarlık düzeyine geliş sürecinde örgütlü yaşama biçiminin büyük rolü vardır. Gelişmiş, çağdaş toplumlara bakıldığında bu toplumların yaşama biçiminde örgütlü yaşam unsuru dikkati çekmektedir. Örgütlenebilme ve örgütlü yaşam insanları güçlü kılmış, çağdaşlığa ve uygarlığa ulaştırmıştır.

Örgütlü yaşam biçimi işbirliğini zorunlu kılmaktadır. İşbirliği toplumsal yaşamın bir gereğidir. Örgütlü yaşamda ortak bir çabayı gerekli kılan yine ortak bir amaçtır, bu amacın gerçekleşmesi birden fazla insanın güç ve eylemlerini amacı gerçekleştirme doğrultusunda birleştirmeleri ve bütünleştirmeleri ile mümkündür. Aydın'ın da belirttiği gibi örgütle uygarlık eş anlamlıdır, örgüt olmaksızın uygarlık olamaz (Aydın, 1991, s:13). Günümüzde insan yaşamı

örgütsel yaşam ile içiçedir (Kaya, 1986, s. 24). Bununla birlikte toplumların değişmesi de geniş ölçüde onları oluşturan örgütlerin değişmesine bağlı olarak ve toplumsal değişmenin yön ve niteliğini de esas itibarıyla örgütsel yapılardaki değişmeler belirleyecektir. (Dicle, 1977, s. 36). Görüldüğü üzere toplumların uygarlık düzeyini belirleyen etmenlerden birisi olarak, yazarlar, örgütlü yaşam biçimine dikkat çekmektedirler.

Örgüt kavramını açıklamak ve tanımlamak üzere birçok tanımlar yapılmıştır. Örgüte ilişkin bu tanımlamalarda her yazarın kendine özgü anlatımları, ifadeleri ve kavramları kullanılmış olsa da tüm tanımların öz noktalarda birleştiği görülmektedir. Burada örgüte ilişkin en genel tanım verilmeye çalışılacaktır. Aydın, Chester I. Barnard'ın örgüt yaklaşımını şöyle ifade etmektedir; formal örgüt, "iki yada daha fazla kişinin bilinçli olarak eşgüdümlemiş etkinlikleri sistemidir" (Aydın, 1991, s. 14). Tanımdanda anlaşıldığı gibi örgütün üç temel unsuru vardır ki bunlar; erişilmesi istenen ortak bir amaç, bireylerin amacı gerçekleştirmeye olan arzuları, amacı gerçekleştirmeye dönük davranışlar sergileyecek olan bireylerdir.

Örgütle içiçe olan ve örgütün olduğu yerde var olan bir diğer kavram ise yönetimdir. Yönetim örgütün temel boyutlarından biridir, örgütün kalbidir. Örgütlü yaşamın görüldüğü her yerde yönetsel eylemlerin sözkonusu olduğu görülmektedir. Örgütlü yaşamın insanlık tarihi kadar eski olduğunun yanında yönetsel eylemlerin de aynı eski tarihe kadar uzandığı söylenebilir.

Yönetim, çeşitli yazarlar tarafından farklı bakış açıları ile tanımlanmıştır. Kaya'nın ifadesine göre, "White, Waldo, Gulick, Pfiffner gibi yazarlar yönetimi, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için insan ve madde kaynaklarının etkili bir biçimde eşgüdümlemeye, işlerin yapılmasını sağlamak" olarak görürler (Kaya, 1986, s. 34). Tosun'un belirttiği gibi yönetime ilişkin birdiğer tanım da, insanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme işi ve çabalarının toplamı şeklindedir (Tosun, 1990, s. 161). Belli amaçları gerçekleştirmek üzere

oluşturulan formal bir örgütün amaçları, örgütteki insan ve madde kaynaklarının amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi, denetlenmesi ve değerlendirilmesi gibi eylemlerle gerçekleştirilir. Bu eylemler bütününe yönetim denir (Aydın, 1991, s. 69). Tanımlardan görüldüğü gibi örgütsel eylemlerle, yönetsel eylemler içicedir. Örgütler, ortak amacı gerçekleştirmeye yönelik eylemleri gerekli kılmaktadır ve bu eylemlerin eşgüdümlemesi zorunlu olmakla beraber eylemlerin eşgüdümlemesi görevini yönetim üstlenmiş durumdadır. Örgüt içindeki tüm eylemlerin eşgüdümlemesi yönetsel bir süreçtir. Yönetim, formal örgüt olarak ifade edilen yapıyı harekete geçirir.

Yönetim bilimi, etkili bir yönetimin ilkelerini, örgütün amaçlarının etkili bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlayıcı ilkeler ortaya koymayı, örgütün insan ve madde kaynaklarının en etkili biçimde kullanılma yollarını saptamayı amaçlar (Aydın, 1991, s. 70). Yönetimin örgütsel etkililik için ilkeler geliştirme çabasının özünde ise bireyleri etkilemek ve bu yolla amaçları gerçekleştirmek yaklaşımı vardır.

Yönetime ilişkin yaklaşımları ile tanınan birçok yazar varsa da yönetime ilk olarak bilimsel anlamda yaklaşan yönetim bilimci Henri Fayol (1841-1925)'dur. Fayol'a göre yönetsel eylemler; planlama, örgütleme, emir verme, eşgüdümleme ve kontrol etmedir. Yönetsel eylemleri bilimsel açıdan ele alan diğer bir bilim adamı Luther Gulick ise bu eylemleri, planlama, örgütleme, personel alma, yöneltme, eşgüdümleme, bilgi verme ve bütçeleme (POSDCORB) şeklinde ifade etmektedir. Hiçbir yönetsel eylem diğerinden daha önemli ve diğerlerinden bağımsız değildir. Örgütsel amaçlara ulaşma bakımından her eylemin ayrı ayrı katkısının olduğu bir gerçektir.

Yukarıdaki anlatımlarda yönetimi tanımlarken bu kavramın, insan ve madde kaynaklarını harekete geçirerek belli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik eylemlerinin özünde insanı etkilemenin söz konusu olduğu belirtilmişti. Çünkü nihayetinde örgütün amaçlarını gerçekleştirmede madde kaynaklarını işleyecek

olan insandır. Yönetimin örgütsel etkililik için ortaya koymak üzere geliştirdiği ilkeler ve kavramlar insanın doğasına yönelik sayıtlara dayanmaktadır. Yönetimsel davranışlar önemli denecek ölçüde insana ilişkin bu sayıtlara ve insana bakış açısına dayanmaktadır.

İnsan doğasına ilişkin sayıtlar iyimser ve kötümser görüşler olmak üzere iki genel çizgide incelenmektedir. Örgüt ve yönetim kavramlarının özünde yer alan bu sayıtlar Mc Gregor tarafından X ve Y kuramı biçiminde sınıflandırılmıştır. Aydın, Mc Gregor'un X ve Y kuramlarını şöyle açıklamaktadır. X kuramına göre;

1. Sıradan bir insan doğuştan işi sevmez ve eğer olanaklı ise işten kaçır.
- 2.İnsanın işi sevmeme özelliği nedeniyle örgütsel hedefleri gerçekleştirme doğrultusunda yeterli çabayı göstermesini sağlamak amacıyla, insanların çoğunluğu mutlaka baskı altına alınmalı, kontrol edilmeli, yönlendirilmeli ve ceza ile korkutulmalıdır. İş sevmeme ödülle bile etkisiz kılınmayacak ölçüde güçlüdür.
3. Sıradan insan yönlendirilmeyi yeğler, sorumluluktan kaçır, hırslı değildir. Hepsinden önemlisi de güvenlik ister (Aydın, 1991, s. 85).

Görüldüğü gibi yönetimsel davranışlara ve örgüt kuramlarına yön veren X kuramı sayıtlarının esasında insanın işten nefret ettiği, işi sevmediği, sorumluluk alma isteğinden uzak oluşu, bir işi başarmak için gerekli olan, sorumluluk alma isteğinden uzak oluşu, bir işi başarmak için gerekli çabayı göstermeyeceği gibi görüşler savunulmaktadır. Bu sebeplerden dolayı da insanın sürekli olarak kontrol edilmesi, yönlendirilmesi ve gerektiği zaman ceza verilmesi gibi önlemler öne sürülmektedir. Kısaca X kuramı insana güvenmemektedir.

Y kuramı ise şu varsayımlara dayanmaktadır:

1. Çalışmada fiziksel ve zihinsel çabanın harcanması, oyun ya da dinlenme kadar doğaldır. Sıradan bir insan, doğuştan işten nefret etmez. Kontrol edilebilecek koşullara bağlı olarak, iş bir doyum yada ceza kaynağı olabilir.

2. Dış kontrol ve ceza tehditi, örgütsel hedeflere yönelik çaba yaratmada tek yol değildir. Birey, kendisini adadığı hedeflere hizmette öz-yönlendirmeyi ve öz-denetimi uygular.
3. Hedeflere bağlılık, hedeflerin gerçekleştirilmesi ile ilişkili ödüllerin bir işlevidir. Bu ödüllerin en anlamlısı, normal koşullarda, örgüt hedeflerine yönelik çabaların sonuçlarıdır.
4. Sıradan bir insan, uygun koşullar altında sadece sorumluluğu kabul etmeyi değil, aynı zamanda istemeyi de öğrenir. Sorumluluktan kaçınma, hırsın azlığı ve güvenliğin vurgulanması, insanın kalımsal özellikleri değil, deneyimin sonuçlarıdır.
5. Göreli olarak yüksek bir düzeyde bir imge kullanma yeteneği, özgünlük ve örgütsel sorunların çözümünde yaratıcılık, insanlar arasında sınırlı değil, geniş bir dağılım gösterir (Aydın, 1991, s. 85).

Görüldüğü gibi Y kuramı varsayımları insan doğasına ilişkin iyimser görüşler taşımaktadır. Y kuramında insana güven vardır, İnsanın işi sevmeme, işten kaçma ve sorumluluk alma istememe gibi durumların sebebinin kalımsal olarak değil insanların yaşantılarının bir ürünü olduğu ve aşırı kontrolün bir sonucu olduğu görüşü vardır. İşin doyum ya da ceza olarak algılanması kontrol koşullarına bağlıdır. Bireylerin her durumda yönetimin sıkı kontrolüne ihtiyacı yoktur, gerektiğinde öz denetimi kendi yapar.

Yönetim kuramlarına yön veren bu varsayımlar insan doğasına ilişkin iyimser ve kötümser görüşler ve yargılar taşımaktadır. Ancak hiç bir yönetim tam olarak ne X kuramı varsayımlarıyla ne de Y kuramı varsayımlarıyla bireylere yaklaşım tarzı güderler. Bir örgütte X kuramının yargılarıyla uyum gösteren bireyler olabileceği gibi Y kuramının yargılarıyla da uyum gösteren bireyler olabilir. O halde örgüt gerçeklerine daha uygun yaklaşımlar izleyecek olan akılcı, dengeli yeni arayışlar, yeni kuramlar geliştirmek gereği vardır.

Yukarıda sözü edilen bu varsayımlar ışığında örgüte ve örgütün bir boyutu olan yönetime ilişkin çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Bunlar "Klâsik Örgütsel Kuram", "İnsan İlişkileri Akımı" ve "Örgütsel Davranış Akımı" olarak sınıflandırıldıkları gibi, "Klâsik Yaklaşım", "İnsan İlişkileri" ve "Yapısalcı" yaklaşımlar olarak da tanımlanmaktadır (Aydın, 1991, s. 86). Bu araştırmada ise örgüt ve yönetime ilişkin kuramlar "Klâsik Kuram", "Neoklasik Kuram" ve "Sistem Yaklaşımı" şeklinde sınıflandırılacak ve incelenmeye çalışılacaktır.

Araştırmanın amacı örgüte ve yönetime ilişkin olarak geliştirilen örgüt kuramlarını incelemek örgütsel ve yönetsel davranışlara olan etkilerini değerlendirmektir. Araştırmada alanyazın araştırılarak durum açık ve seçik bir şekilde ortaya koyulmaya çalışılacaktır.

Araştırmanın önemi ise varolan her örgütün yönetim boyutunu ve yönetsel davranışlara yön veren örgüt ve yönetim kuramlarını ve bu kuramların hangi fikir ve yargılara dayalı olduklarını araştırmaktan kaynaklanmaktadır. Her yönetici, üstlenmiş olduğu yöneticilik görevinin gerektirdiği rolleri iyi bilmeli, bu rolleri bilimsel anlamda algılamalı ve yerine getirmelidir. Yönetim ve yöneticilik görevi tecrübelerle ve deneyimlerle öğrenilecek bir olay değildir. Yöneticilere eylemlerinde yardımcı olacak, onların tutum ve davranışlarına yön verecek disiplinler arası bir disiplin olan "Yönetim Bilimi" doğmuş durumdadır. O halde yönetici örgüt gerçeklerini ve yönetsel davranışları "Yönetim Bilimi" çerçevesinde araştırmalı ve değerlendirmelidir. Bu araştırma alan yazının taranmasıyla oluşmuştur ve "Örgüt kuramlarının yönetime katkısı ve örgüt kuramlarının eğitim yönetimine sağladığı yararlar üzerinde durmaktadır.

Problem Cümlesi

Örgüt kuramlarının yönetime ve eğitim yönetimine katkıları nelerdir?

Alt Problemler

Bu araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır.

1. Yönetim düşüncesi nasıl bir tarihsel gelişim izlemiştir?
2. Klasik örgüt kuramının yönetime ve eğitim yönetimine katkıları nelerdir?
3. Neoklasik örgüt kuramının yönetime ve eğitim yönetimine katkıları nelerdir?
4. Sistem yaklaşımının yönetime ve eğitim yönetimine katkıları nelerdir?

Sayıtlar

1. Bu konu üzerinde duran kaynaklarda yer alan bilgiler doğrudur ve yeterlidir..

Sınırlılıklar

Araştırma, alanyazında incelenen problem alanı ve alt problemler olarak belirtilen yönetimin tarihsel gelişimi, klasik örgüt kuramı, neoklasik örgüt kuramı ve sistem yaklaşımının yönetim ve eğitim yönetimine katkılarını incelemekle sınırlıdır.

Ayrıca araştırmacının içinde bulunduğu koşullar nedeniyle problem ile ilgili tüm kaynaklara ulaşamayışı ve ulaşabildiği kaynaklar çerçevesinde konuyu incelemeye zorunlu olması, araştırmacının, araştırma için tanınan süre gibi etkenler de araştırmayı sınırlamıştır.

Tanımlar

Bu araştırmada geçen kavramlar sözlükte geçen anlamlarıyla kullanılmıştır ve kavramların tanımları "Bulgular" bölümünde yer yer açıklanmaktadır.

BÖLÜM II

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Bu araştırmada ilgili alanyazın taranarak örgüt ve yönetime ilişkin olarak geliştirilen kuramlar araştırılmaya çalışılmıştır.

Araştırmada kullanılan bilgileri derlemek üzere, gerekli kaynak taraması yapılmış, konuyla ilişkili tezler gözden geçirilmiştir.

Araştırmanın yöntemi kaynak tarama yöntemidir. Kaynak tarama ise diğer bir deyimle tarihi yöntemdir. Tarihi yöntem, gerçeği bulmak, başka bir deyişle, bilgi üretmek için geçmişin, tenkidi bir gözle incelenmesi, analizi, sentezi ve rapor edilmesi sürecidir (Kaptan, 1993, s. 53).

Araştırma dokümanter özellik taşımaktadır. Yönetim biliminde yönetim ve örgüte ilişkin olarak geliştirilen kuramların hangi kavramlar ile tanımlandığı ilgili kaynaklar incelenerek saptanmış ve literatürdeki genel durum incelenerek yorum yapılmıştır.

BÖLÜM III

İLGİLİ KAYNAKLAR, BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde alt problemler sırası ile ele alınmakta, her alt problem ilgili kaynaklar taranarak yanıtlanmakta ve elde edilen sonuçlar yorumlanmaktadır.

Bulgular

Birinci alt problem "Yönetim Düşüncesi Nasıl Bir Tarihsel Gelişim İzlemiştir" biçiminde ifade edilmişti. Aşağıdaki paragraflarda bu sorunun yanıtı verilmektedir.

Yönetim Düşüncesinin Tarihsel Gelişimi

Yönetim düşüncesini ve bugün var olan yönetim kuramlarını anlayabilmek için yönetim düşüncesinin başlangıcını ve tarihsel gelişimini incelemek gerekir. Yönetim kuramlarının değişmesi ve gelişmesiyle yönetim uygulamaları da değişim gösterir.

Bireyler tek başlarına başaramadıkları işleri diğer bireylerle birlikte işbirliğine gittiği takdirde başarırlar. Zorunlu ihtiyaçlarını gidermek ve bireysel amaçlarına ulaşmak için insanlar birarada yaşama durumundadırlar. Amaçlar ve ihtiyaçların giderilmesi, hangi alanda olursa olsun, insanlar arasında grup dayanışmasını ve grup çalışmasını gerektirir. Grubun belirlenmiş amaçlarına ulaşması ise işbirliği ve eşgüdümü zorunlu kılar. İşbirliği ve eşgüdüm ise grubun bireylerinin çabalarının planlı girişimler olmasını ve bireysel çabaların uyumunu

sağlar. İşbirliği ve eşgüdüm yönetim denilen bir süreç tarafından sağlanır. Eylemler bütünü olan yönetim, belli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulan formal bir örgütün amaçlarını örgütteki madde ve insan kaynaklarını, amaçlar doğrultusunda yönlendirir, denetler ve değerlendirir (Aydın, 1991, s. 69).

Yönetimin, insanın var oluşundan beri süre geldiğini ve gelişerek zamanımızdaki yönetim anlayışına kadar gelindiğini düşünmek kaçınılmazdır. Yönetimin, insanın var oluşuna kadar uzanmasıyla birlikte, yönetimin bilim dalı olarak doğuşu insanlık tarihi kadar eski değildir. Yönetimin bilim dalı olarak doğuşu son yüzyıla rastlamaktadır. Bununla birlikte düşünür ve filozofların eserleri, ülke yönetimini üstlenen kralların buyrukları, tarihi yapıların inşaları, dinî eserler yönetim düşüncesinin fikirlerini taşımaktadır. Eski devirlerde sözü edilen bu alanlarda kullanılan emir verme, planlama, örgütleme, kontrol, personel seçimi, örgüt içi sorunlar, görev tanımlamaları, işbirliği, eşgüdümleme gibi yönetim ilke, teknik ve kavramlarının uygulanışı, bize yönetimin bilim dalı olmadan önce de var olduğunu bir kanıttır.

Eski Roma'da ilk yönetsel tekniklerin örneklerine rastlanabilir. Yazılı olmayan bir yasaya göre yargıçlar, askerler ve yöneticiler eyleme geçmeden önce bir danışmanın görüşlerine başvurmaktadırlar. Bu başvurma zorunlu kurmay görüşü ilkesinin ilk örneklerindedir. Roma, İmparatorluğa doğru geliştikçe hükümet bürokrasisi de aynı hızla gelişmiş, hükümet örgütleri sayıca hızla artmış, vergi toplama, bayındırlık, yerel yönetim, gıda temini ve devletin malı faaliyetlerinin muhasebesi gibi temel alanlarda kontrol gereği ortaya çıkmıştır. Baş muhasebeciye mali faaliyetlerin yönetimi anlamını taşıyan *rationibus* adı verilmişti. Bu kavram yönetimde rasyonellik kavramının ilk kullanılışını simgelemektedir. Yönetim sorunları eski Musevilik ve Roma devirlerinde sosyal bilimcilerin dikkatini çekmiştir. Örneğin, kutsal kitaplardan Tevrat, Hazret-i Musa'nın halkına önderlik ederken, karşılaştığı örgütsel sorunlardan söz eder (Can, 1991, s. 40).

Milattan önce, yönetim düşünce ve uygulamalarıyla ilgili olarak dikkati çeken en önemli husus, yönetim düşünce ve uygulamalarının Sümer, Babil, eski Mısır, Çin, Yunan ve Roma gibi zamanın ileri medeniyetlerinde ileri düzeye ulaşmış olmasıdır. Bu husus medeniyet düzeyi ile yönetim düşünce ve uygulamaları arasında karşılıklı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Baransel, 1979, s. 103).

13. ve 14. yüzyılda ticari faaliyetlerin artmasıyla iş ile ilgili evrak ve kayıtların saklanması ihtiyacı hissedilmiştir. Bu da bugün bürokrasinin bir özelliği olan kayıtların ve evrakların dosyalanmasının, sözü edilen yüzyıllarda uygulandığına bir örnektir.

Ortaçağ bilimsel ve teknolojik ilerlemelerin yavaşlığı sebebiyle “karanlık çağ” adını alsa da, ortaçağda görülen feodal düzen, lonca teşkilatı, kilise örgütleri yönetim düşüncesi için önemli ve ilginç inceleme alanları teşkil eder. Ortaçağda Lucco Pacioli bugün muhasebede hâlâ geçerliliği olan çift kayıt sistemini geliştirmiştir. İtalyan Machiavelli yetki, grup dayanışması, liderlik, motivasyon konularında geçerli fikirler ortaya atmıştır. Machiavelli hükümetlerin ister monarşi, aristokrasi, demokrasi olsun, iktidarda kalmalarının, kitlelerin desteğine bağlı olduğunu, iktidar ya da kuvveti, gasb ya da miras yolu ile kazansa bile eninde sonunda halk tarafından kabul edilmeleri gerektiğine işaret etmiştir ve ancak bu şekilde kontrolü sağlayabileceklerini belirtmiştir. Machiavelli bu görüşü ile “Otorite kabul teorisi”ni savunmaktadır (Baransel, 1979, s. 104).

Machiavelli'nin grup ve örgütlere yaşamlarını sürdürmeleri için gerekli olan grup dayanışmasına ilişkin fikirlerine de rastlanmaktadır. Baransel'in belirttiği gibi Machiavelli, prens ya da hükümdara, organik birliğin sağlanması için en etkili yolun halkın arasına girmek, onlarla dayanışma içinde olmak

gerektiğini söyler ve böylece çevresindekileri kontrol altında bulundurma ve kendi çıkarları için kullanma imkânı kazandırdığını belirtir.

Endüstri devriminin gerçekleştiği 18. yüzyılda makinelerin gelişmesi ve fabrikaların kurulmasıyla kapital sahibi kişilerin işyerlerinde ücretli işçi çalıştırması söz konusu olmuştur. Kapital sahipleri iş, hammadde, makine ve insan gücü arasında eşgüdümü sağlamışlardır. 19. yüzyılda kitle üretiminin artmasıyla kitle tüketim ekonomisinde yeni yasal düzenlemeler yapılmış ve çok sayıda hisse sahiplerinin birleşerek anonim şirketler kurmaları sonucu, yöneticilik işlevi doğmuştur. Avrupa'nın çeşitli ülkelerinde yeni yasal örgütlenmeler, toplumsal reformlar ve çalışma koşulları yeniden düzenlenmiştir. Sanayi devrimiyle birlikte sadece girişimcilerin fonksiyonu olan yönetim, 19. ve 20. yüzyıllarda profesyonel yöneticilerin eline geçmiştir. Böylece sermayedarlık ile yöneticilik birbirinden ayrılmıştır. Endüstri devriminin doğurduğu makineleşme sonucu, sermaye sahiplerinin kaynaklarının yetersizliği ile üretim büyük şirketlerin oluşmasına yol açmıştır. Bütün bu gelişmeler sonucunda yöneticiler sınıfı oluşmuştur. Yönetim literatüründe bu gelişmeler sonucunda "yönetim devrimi (managerial revolution)" olarak geçmektedir. Sanayi devrimiyle birlikte, yöneticilerde kalite arayışına girilmiş; yönetimin bazı ilke ve kavramlara dayanması, yönetici eğitiminin hızlandırılması, örgütsel etkililiği arttırmak için çeşitli yöntem ve tekniklerin geliştirilmesi ve bunun için de bilimsel bilgilerin birikmesi gereği duyulmuştur. Endüstri devrimiyle birlikte, ustalık sistemi kalkmış, yerini üretimin belirli bir aşamasında uzmanlaşmaya bırakmıştır. Bunun sonucunda insan bir malın üretiminde tüm emeğin kendisine ait olmamasıyla, üretime katkısının çok az olduğu düşüncesiyle mutsuzlaşmıştır. Makineleşmenin sonucunda beşeri sorunlar hızla büyümüş, informal örgütlenmeler, liderlik, ast üst çatışmaları, işi aksatma gibi eğilimler baş göstermiştir. Sonuçta örgütsel etkinlik ve verimin artırılmasını savunan klasik kuram doğmuştur. İşlerde kullanılan makinelerin, araç ve gereçlerin insan yeteneklerine uygunluğunu ve kullanılmasını kolaylaştırmak ve beşeri yetenekleri ortaya çıkarmak ve geliştirmek amacını

taşıyan psiko-teknik bilim dalı da, endüstri devrimiyle gelen beşeri sorunların asgariye indirilmesi amacıyla çabuk değişen teknoloji ve ona eşlik eden insanların üzerinde çalışacakları yeni ve karmaşık nitelikteki araç ve gereçlerin gelişmesiyle ortaya çıkmıştır, Psiko-teknik, örgütlerde personel yönetimi alanında uygulanmıştır.

Sanayi devriminden sonra “kameralistler” adı verilen bir grup Alman ve Avusturyalı siyaset bilimcisinin, kamu yönetimi; “A.R.T. Turgot”, “J.B.Say” ve “Adam Smith” gibi ünlü iktisatçıların da işletme yönetimiyle ilgili konu ve sorunlar üzerine eğilmeleri, yönetim düşüncesinde bir uyanışa ve kıpırdanışa yol açmıştır. James Robert Owen gibi girişimci yöneticiler, zamanın şartlarına göre çok ileri yönetim teknikleri uygulamışlar ve sistemler geliştirmişlerdir. Ayrıca İngiltere’de “Andrew Ure” ve Fransa’da “Charles Dupin” yönetim eğitiminin önemi üzerinde durmuşlar ve yönetici eğitim programları düzenlemişlerdir (Baransel, 1979, s. 107-107).

Robert Owen modern toplumlarda yeni çalışma koşullarının geliştirilmesi üzerine eğilirken, Ure Babbage’nin ekonomide yönetim konusuna ilgi göstermesi ve ABD başkanlarından Wilson’un “Yönetimin İncelenmesi” konulu makalesi, yönetimin bilim olarak doğuşuna ışık tutar. Bir tekstil fabrikası sahibi olan Owen’in çalışanların insanca gereksinimleri üzerinde durması, küçük çocukları çalıştırmayı reddetmesi, Andrew Ure’nin üretimin makine ve ticarî yönünün yanında insan ögesine yer vermesi, çağdaş örgütsel davranışın gelişmesinde başlangıç olmuştur. F.W. Taylor, üretimde etkinlik ve verimin artmasında insanın önemine dikkat çekmiştir. Mayo ve Roethlisberger, örgütün bir sosyal sistem olduğu, insanın da sosyal sistemin en önemli etmenini oluşturduğu görüşünü geliştirmişlerdir. . Hawthorne deneyleri, insanın bir araç olmayıp, karmaşık bir grup ortamında, karmaşık bir kişilik olduğunu göstermiştir. Taylor, üretime ustalık açısından yaklaşırken, Mayo insan ögesi açısından yaklaşmıştır.

Douglas M. Gregor, 1957 yılında insanlara ilişkin geleneksel otokratik varsayımlarla X kuramını, davranışsal yaklaşıma sahip Y kuramını geliştirmiştir.

X kuramına göre insan çalışmaktan hoşlanmaz, fırsat buldukça da işten kaçır, çalışmaya hevesli değildir, sorumluluk almak istemez, yönetilmeyi ister, bencildir, kendi amaç ve arzularını örgüt amaçlarının üstünde tutar, örgüt sorunlarının çözümünde çok az yeteneğe sahiptir, ileri zekâyâ sahip değildir; insanlar maddî olarak ödüllendirilmelidir, güven duygusu insan için önemlidir. X kuramına göre yöneticilerin rolü zor kullanmaktır; yönetim çalışanları zorlamalı, denetlemeli, gerektiğinde cezayı tehdit unsuru olarak kullanılmalıdır. Y kuramına göre insan tembel değildir, çalışmaktan hoşlanır, kendine özdenetim uygular, sorumluluk almaktan kaçınmaz, her insanın gizil gücü vardır ve yönetim bu gizil gücü ortaya çıkararak bu güçten yararlanmalıdır.

1950 ve 1960 yılları arasında klasik kuramın geçerliliğini kaybetmesiyle, örgüt ve yönetim sorunlarının çözümünde insan ilişkileri yaklaşımı doğmuştur. İnsan ilişkileri yaklaşımında insanları çalıştırmanın değişik yolları ve yöntemleri aranmaktadır. Böylece insan ilişkileri yaklaşımında güdüleme kuramı benimsenmiştir.. Güdüleme kuramı ise makineleşmenin sonucunda ortaya çıkan uzmanlaşmanın doğurduğu monotonluk ve iş doyumsuzluğunu değişiklik ve yeniliklere direnişi önleme amacını gütmektedir. Bunun için de çalışanlar bireysel özelliklerine göre değişik yollarla güdülenebilirler.

Darwin, Spencer, Smith, Sigmund Freud, Robert Ardrey, Frederick Taylor ve Max Weber'in savlarının temelinde de X kuramını destekleyen, insanın doğası gereği saldırgan ve kavgacı oluşu, başkalarına hükmetme içgüdüsünün olduğu, bireyleri harekete geçiren şeyin esasının öz-çıkar olduğu gibi fikirler vardır ve insanların doğuştan kazandığı bu özelliklerinin ve dürtülerinin yönetim denilen bir mekanizma tarafından yönlendirilmesi ve kontrol altına alınması gerektiğini düşünürler. Ancak böylelikle insanın öz-çıkar tutumu gereği kendi çıkarları doğrultusundaki çabalarını, tüm toplum yararına dönüştürebilme imkânının olacağını savunurlar.

Marcus Tullius Cicero, Locke, Alle, Ashley Montagu, Sullivan Erick Fromm, Karen Horney, Elton Mayo, Argriys, Mc Gregor ve Likert gibi davranışçılar insan doğasına iyimser açıdan yaklaşmışlardır ve davranışların gelişmesinde insanlar arasındaki ilişkilerin etkin olduğunu savunmuşlardır. Bu davranışçılara göre bireye örgüt içinde gerekli imkânlar sağlanıp, fırsatlar tanındığında birey örgütün amaçlarının gerçekleşmesinde yaratıcı gücünü kullanır ve bireysel amaçlarını örgüt amaçları yönünde kanalize eder. Bunun tersine, insanlara fırsat tanınmadığı takdirde birey sadece ekonomik ihtiyaçları açısından örgüte bağlanır. Birey işten kaçyorsa, sorumluluk almak istemiyorsa, güven duygusu eksikse, tembelse bunun nedeni geleneksel varsayımların ve sürekli denetimin bir sonucudur. Ayrıca bireyler doğuştan yardımlaşmaya ve işbirliğine yatkındır. Birlikteliğin ve işbirliğinin sonucunda amaçlarını gerçekleştirmede etkinliklerini eşgüdümlemek üzere yönetim mekanizmasını oluşturmuşlardır. Yönetimi bir kolaylık olarak algılamışlardır. Bireylerin yönetimden bekledikleri, sürekli denetim ve kontrol değil, bireylerin doğal güçlerini keşfetmek ve geliştirmektir.

Machiavelli ve Hobbes, insanın doğasını temelde deneyimin ürünü olarak görmüşlerdir. Onlar insanoğlunda baskın olan bencil ve saldırgan güdülerini, biyolojik bir kalıtım olarak değil, toplumsallaşmanın sonucu olarak kabul etmişlerdir. Bu düşünceyle insan davranışını sınırlayıcı ve kontrol edici siyasal bir sistem planlayarak, toplumsal yaşamda düzeni sağlamayı amaçlamışlardır (Aydın, 1991, s.72).

1960-1970 yılları arasında sistem yaklaşımları ortaya atılarak güdüleme ve teşvik kuramlarına ilişkin inceleme ve araştırmalar yapılmıştır. Sistem yaklaşımı 1970 ve 1980 yılları arasında daha da benimsenerek, her örgütün farklı olduğu, örgütsel olaylara ve sorunlara değişik yönlerden yaklaşılması gerektiği düşüncesi doğdu, durumsallık incelemeleri yoğunluk kazandı.

İkinci alt problem "Klasik Örgüt Kuramının Yönetime ve Eğitim Yönetimine Katkıları Nelerdir?" şeklinde ifade edilmişti. Aşağıdaki paragraflarda bu sorunun yanıtı verilmeye çalışılacaktır.

Klasik Örgüt Kuramı

Klasik akım, yönetim alanında ilk olan düşünür ve yazarların fikir ve görüşleriyle oluşturdukları sistemli, bilimsel bilgileri içerir. Bir çok yönden benzerlik ve uyum içinde görünen bu klasikler özünde farklı yaklaşımlara ve özelliklere sahiptir. Yönetime ilişkin yeni kuramlar geliştirildikçe, klasik kuramın temel unsurları hâlâ geçerliliğini korumakla birlikte, klasik kuramın kendi de gelişmektedir. Örgütler yapılırken klasik örgüt kuramına göre yöntem izlerler ve bu kuramın iş bölümü, uzmanlaşma, güç, sorumluluk, yetki ve bölümlerin birbirleriyle bağımlıkları gibi özelliklerinden yararlanırlar.

Klasik örgüt kuramı üç ayrı yaklaşım halinde incelenmektedir. Bu yaklaşımlar, Frederick Taylor'un öncülüğünü yaptığı ve üretimde yer alan temel fiziksel eylemler üzerinde duran "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı (Scientific Management)"; öncülüğünü Henri Fayol, Gulick ve Urwick'in yaptığı ve işin bölümler halinde görülmesinden ve eşgüdümden doğan büyük örgütsel sorunların incelendiği "Yönetim Süreci Yaklaşımı (Administrative Process Approach)" ve öncülüğünü Max Weber'in yaptığı "Bürokrasi" yaklaşımıdır.

Klasik kuramın iki temel görüşü vardır. Bu görüşlerin birincisi, örgütlerde işlerin yapılmasında makinelerin yanında insan unsurunun nasıl olursa olsun daha etkin bir şekilde kullanılabilmesini araştırırken, ikincisi formal örgütlerin yapılanma süreci üzerinde durur. Bununla beraber, klasik teoriyi oluşturan üç yaklaşım etkinlik ve verimliliğin artması için yöntemler araştırmışlardır. Bu sebeple klasik kuramın yaklaşımları "ilkeler yaklaşımı" olarak da adlandırılmıştır ve bu yaklaşımlar en iyi örgüt yapısı ve yönetimin uyması gereken ilkeleri

belirleyerek, ancak bu ilkelerle etkinlik ve verimin artacağını ve bu ilkelerin de her durumda, her örgüt için geçerli ve kullanılabilir olduğunu savunmaktadır.

Bilimsel yönetim, yönetim süreci ve bürokrasi yaklaşımlarının hepsinin de ortak fikirleri vardır. Bu üç yaklaşım, örgütlerde verim üzerinde dururken insan ögesini ikinci planda görmüş ve maddî düzenlemelerle insan ögesinin örgüt içinde bir robot gibi istenileni yapacağı ve yönetimin istediği şekilde davranışlar sergileyeceği görüşünü benimsemişlerdir. İnsan ögesi pasifize edilmiş ve rasyonellik yönetim sürecinin hareket noktası olmuştur. Klasik örgüt kuramı örgütü kapalı sistem anlayışı ile ele almış ve sürekli olarak etkinliğin ve verimin artmasının yollarını örgüt içinde aramıştır. Benimsediği ilkeleri ise her durumda her örgüt için uygulanabilir olarak görmüş ve değişim süreci içindeki örgütün dar çevresini ve bu değişim sürecinde örgütü nasıl etkilediğini görmezlikten gelmiştir.

Zaman ve yöntem incelemelerinde bilimsel yönetim grubu, insan organizmasının nitelikleriyle ilgilenmiştir. İnsan organizması, göreceli olarak basit bir ödev yapan basit bir makine gibi görülmüştür. Amaç, oldukça verimsiz olan insan organizmasını, üretim sürecinde, olanaklar içinde en iyi biçimde kullanmaktır (Ergun, Polatoğlu, 1988, s. 126).

Asıl vurgulanan, insan ögesini örgütleyip, denetliyerek emeğin verimini arttırmaktır. İnsan esas itibarıyla ekonomik özendiricilikle güdülenebilir. Görevlerinde uzmanlaşmanın yanı sıra ayrıntılı yönerge ve denetimlerin sağlanması gerekmektedir. Örgütsel amaçları gerçekleştirebilecek işbirliğinin sağlanması için, kişilerin yakından denetimi zorunludur. Temel birleştirici güç yönetim, işbirliğini sağlayan da biçimsel hiyerarşidir (Fişek, 1979, s. 132).

Klasik yaklaşıma temel teşkil eden başlıca değer yargılarından biri, daima “rasyonellik prensibi” olmuştur. Bu ilke, araçlarla en çok faydayı elde etmek ya da sonucu en az araç kullanarak sağlamak şeklinde tanımlanabilir.

Taylor, Fayol, Weber, Gulick ve Michel klasik yönetim akımıyla, yönetim bilimini zenginleştirmişlerdir. Çalışmalarının odak noktası olan verimlilik ve etkinliği sağlamak için bilimsel yönetime, parasal ve yasal denetime önem vermişlerdir (Kaya, 1986, s. 58).

Klasik örgüt kuramcıları örgüte önem vermişlerdir. Örgütte işbölümü ve koordinasyon olmalıdır. Koordinasyonun olabilmesi için zorunlu koşullar şunlardır:

a- Otorite: Kaynağı demokratik veya otokratik olabilir ve bir örgütün yönetiminde nihai iktidarı temsil eder.

b- Karşılıklı Hizmet: Bir örgütün meşruluğu, sosyal bir maksada hizmet etmesine bağlıdır. Her örgütün ya resmen kamu organlarınca, ya da kamu oyu açısından belli bir maksada hizmet etmesi beklenir.

c- Doktrin: Örgüt amaçlarının tanım ve açıklamasıyla ilgilidir. Örgütün meşruluğunu bu amaçlar belirler. Örgüte ait politikalar, prosedürler, kaideler ve prensipler (doktrin)'e uymak zorundadır.

d- Disiplin: Örgütün üyelerinin önceden tahmin edilebilir ve güvenilir davranışlar gösterebilmeleri için disipline ihtiyaç vardır. Disiplin, emir-kumandaya bağlı, baskı sonucunda sağlanabileceği gibi, ferdin örgüt hedeflerini isteyerek benimsemesi sonucunda da gerçekleşebilir (Dereli, 1976, s. 36)

Klasik örgüt kuramı verimli çalışmanın ve etkin örgütlenmenin sağlanması için işin bölümlere ayrılmasını ve herkesin yetenekli olduğu işte çalışmasını öngörmüştür. Uzmanlaşmayı modernleşmenin ve toplumsal yaşayışın bir gereği olarak görmüştür. Bu işbölümü sonucunda kümelenmelerin birbirleriyle ve üst birimlerle ilişkilerinin sonucu artaya çıkan bir diğer özellik de çalışanların belirli bir konuda ihtisaslaşması, herkesin kabiliyetli olduğu işte en fazla faydayı sağlayacak şekilde çalıştırılmasıdır.

Hiyerarşi de işbölümünün bir sonucudur. Bu ise örgütte bir otoritenin olması zorunluluğunu ortaya koymaktadır. Otorite, en üst kademedeki toplanmaktadır. Dikey işbölümü hiyerarşiyi, yatay işbölümü ise bölümleri ortaya çıkarmaktadır. Dikey iş bölümünde aşağıdan yukarıya doğru çıktıkça, otorite birikerek artmaktadır. Hiyerarşi bunun sonucunda, yani işbölümü ve otoritenin sonucunda oluşmaktadır.

Bir görevi oluşturan değişik eylemlerin, birbirinden ayrı olarak, ama aynı zamanda karşılıklı bağımlılıklarını koruyarak var olmalarını öngören "işbölümü" olgusu, genel planda "bir işin en küçük parçalarına ayrılması ve her parçaya belli bir kişinin verilmesi" diye tanımlanmakta, klasik örgüt kuramına göre de biçimsel bir örgüt yapısı içinde planlı, sistemli ve hiyerarşik bir biçimde örgütlenmesi gerekmektedir. Önceden hazırlanmış belli bir plana göre gerçekleşen, herkesin hangi işi nasıl yapacağını kesin kurallara bağlayan ve bireylerce görülen işin basitliği ile o işi görmek için gereken uzmanlık derecesi arasında doğru-orantı kuran (yani işin basitleşmesine bağlı olarak gereken uzmanlığın artması) bu işletme, işçi - işbölümünden klasik kuramcılar bekledikleri, Klasik Yönetim Kuramının bir temel kavramında, çalışmanın uzmanlaşmış görevlere ayrılması ve sonra bu görevleri belli bölümlerde yeniden örgütlemesidir. Genel örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli eylemlerin belirlenmesi ve bu eylemlerin de ussallık esas alınarak uzmanlaşmış işlevleri olan özel bölümlere ayrılması istenmektedir (Fişek, 1979, s. 138).

Otorite, işbölümü ve hiyerarşinin sağladığı başlıca yararlar şunlardır: Görev, yetki, ve sorumlulukları biçimsel kurallara bağladıkları için çıkan anlaşmazlıklar kolayca çözümlenebilir. İkinci olarak, örgüt içi görev dağılımı sonucu, herkes kendi işini bilir; bu konuda da anlaşmazlık çıkması önlenir. Üçüncü olarak, hiyerarşik yükselme daha yüksek bir düzeye çıkmak anlamına geldiği için özendirici bir rol oynar. Son olarak, yatay bölümleşmeyi birleştirir.

Klasik örgüt kuramcılarının modellerinde şu kavramlar da önemli yer tutar: Eş-güdüm, komuta zinciri, komuta birliği, denetim ve yetki devri. “Eşgüdüm değişik alt sistemlerde çaba birliğinin gerçekleşmesidir” (Fişek, 1979, s. 143). Eşgüdüm, herkesin kendi yapacağı işten sorumlu olmasıyla beraber, örgütsel amaca varabilmek için üyelerin arasındaki ilişkilerin uyumlu olmasıdır. Biçimsel yapının uzmanlaşmış birimlere ayrılması, bunların eşgüdümlemesini zorunlu kılmıştır.

Komuta zinciri, çeşitli kademeler arasında dereceli bir otorite zincirinin kurulmasıdır. Herkes yetki ve sorumluluğunu bilir; kime hesap vereceğini bilir. Örgütte emirler yukarıdan aşağı, haberler ise aşağıdan yukarı doğru gider. Komuta birliği ise, “Değişik eylemlerin tek bir otorite merkezi altında toplanarak bağlandırılması” diye tanımlanır (Fişek, 1979, s. 144).

İşin daha etkin bir biçimde görülmesi, yatay ve dikey bölünmesi, dikey bölümünün hiyerarşiyi ve yatay bölünmesinin uzmanlık bölümlerini yarattığını, uzmanlaşmış işlerin etkin biçimde eş güdümlene bilmesi için de komuta zinciri, komuta birliği, denetim ve yetki yöntemlerine baş vurulur.

Klasik örgüt kuramının çıkış noktası, her işin, en etkin ve verimli biçimde görülebilmesi için uzmanlaşmış işlevlerine ayrılması gerektiğidir (Fişek, 1979, s. 150). Örgütsel etkinlik ve verimlilik gözönünde bulundurularak işlev ve alt işlevler belirlendikten sonra işin gerekleriyle o işi göreceк kişinin yetenekleri arasında uygun bileşim sağlanmalıdır. Böylece herkes kabiliyetli olduğu işi yapmakta ve her uzmanlık alanı onu en iyi yapan kişinin sorumluluğuna bırakılmaktadır. Böylece konum, yetki ve sorumlulukları net bir biçimde ortaya koyan klasik örgüt modeli ortaya çıkmaktadır (Fişek, 1979, s.150).

Klasik örgüt kuramında buraya kadar yapılan çözümlemede kuramcılar görüş birliğindedir. Bundan sonra her biri kendine göre en iyi örgüt türlerini önermişlerdir. Ortak noktaları en az girdi ile en çok çıktının nasıl sağlanacağı, ayrıldıkları noktaysa, örgütsel etkinlik ve verimliliğin temel aracı olan

uzmanlaşma olgusunun komuta birliği ilkesiyle nasıl uzlaştırılacağı sorusunda somutlaşmaktadır (Fişek, 1979, s. 150).

Buraya kadar Klasik Örgüt Kuramının genel özellikleri üzerinde duruldu. Bundan sonra bu kuramı oluşturan belli başlı düşünce akımları üzerinde durulacaktır.

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

1900'lerin başlarında Frederick Winslow Taylor'un öncülüğünü yaptığı bu yaklaşım geniş bir kabul görmüş ve bu yaklaşımın uygulandığı işletmelerde verimlilik hızla artmıştır. I. Dünya savaşından önceki yıllarda Amerikan ekonomisindeki hızlı büyümeye karşı, kullanılan üretim tekniklerinin bilimsel olmayışı görüşü, Taylor'u bu konuda araştırmaya sevk etmiştir. İşlerin dizaynı ve yapıma şeklinin, mühendislik açısından ve bilimsel olarak incelenerek yeniden düzenlenmesi ile hem verimliliğin artacağına, hem de işletme ve işçilerin bu yeni düzenden daha fazla pay elde edeceklerine inanan Taylor, Bethlehem Steel Company'deki deneyleri ile bu inancını uygulamaya aktarmış ve 1911'de yayınlanan Bilimsel Yönetimin İlkeleri (The Principles of Scientific Management) başlıklı kitabı ile de, düşündüğü yönetim ve örgüt anlayışının esaslarını açıklamıştır (Koçel, 1989, s. 51).

F.W. Taylor, işçi olarak çalışmaya başlamış, kısa zamanda baş mühendisliğe kadar yükselmiştir. Bilimsel yönetimin fikrî yönünden başlatıcısı olmamakla birlikte, bizzat giriştiği deneylerde bilimsel metodu kullanmıştır; bu nedenle uygulama bakımından bilimsel yönetimin başlatıcısı olarak kabul edilir. Taylor, araştırma ve incelemelerini, çalıştığı işyeri ve diğer işyerlerindeki gözlemlerine dayandırmıştır. Taylor, işyerlerindeki gözlemlerine göre, gereksiz yere israfların olduğu, bunların da ekonomiyi olumsuz yönde etkilediği gerekçesiyle, bilimsel yönetimin ilkeleri uygulandığı takdirde bu israfların ve kayıpların ortadan kalkacağı düşüncesini taşımaktadır. Taylor'un diğer gözlemleri

de bilimsel yönetimin doğuşuna neden olmuştur. İş yerlerindeki çalışanların tembelliği ve bunun sonucunda verimin düşük oluşu, verimin düşük oluşunun sebeplerinden birinin de işlerin standartlaşmamış olmasıdır. Taylor işyerlerine alınan kişilerin beceri, kapasite ve uzmanlık özelliklerine dikkat edilmediğine işaret etmiştir. Tüm bu gözlemlerinin sonucunda, Taylor, birtakım ilkeler öne sürerek bunlara uyulduğu takdirde verimin artacağını ileri sürmüştür.

Taylor'un bilimsel yönetim uygulamalarında kullanılmak üzere oluşturduğu ilkeler şunlardır:

– Tecrübeye dayalı gelişigüzel, geleneksel iş görme yöntemleri terkedilerek, bilimsel bilgiye dayalı yöntemler kullanılmalıdır.

– İşyerine çalışmak üzere alınacak kişilerde bilgi, beceri, uzmanlık özelliklerinin aranması, seçme işinin de bilimsel yöntemlerle yapılması gerekmektedir.

– Verimin artmasında tüm çalışanlardan maximum verim alabilmek için personelin eğitilmesi ve geliştirilmesi gerekir.

– İşgörenlerin bireysel çabaları yerine, işgörenler arasında işbirliğine gidilmesi şarttır.

– İş ve sorumlulukların işgörenler üzerinden alınarak yöneticiler denen belli bir kesimin sorumluluğu haline getirilmesi gerekir.

Taylor bu ilkeleri ileri sürerken, verimin artmasında bilimsel yönetimin amacına ulaşması için bu ilkelerin eksiksiz uygulanması gerektiğine dikkat çekmiştir.

Bilimsel yönetimin amaçları, iki önemli unsur üzerinde toplanmaktadır. Birincisi, verimliliğe engel olan tüm olumsuz çalışma biçimlerini terk etmek; ikincisi ise, işçi ve yönetim arasındaki çatışmayı en aza indirerek yönetici ve işgörenler arasında işbirliği ve uyumu sağlamaktır.

F.W. Taylor, bilimsel yönetimi şu şekilde özetlemiştir: Tecrübe yerine bilim, anlazmaşlık yerine işbirliği, kısıtlanmış üretim yerine maximum üretim, bireyleri kişisel olarak ulaşabilecekleri en yüksek verimlilik ve refah düzeyine ulaşmaları için geliştirmek (Baransel, 1979, s. 120).

Taylor, yöneticinin en büyük görevinin fonksiyonel ara yöneticileri seçmesi ve eğitmesi olduğunu ileri sürmüştür. Çünkü bunlar alt düzeyde çalışanlarla doğrudan ilişkileri olan, onlara önderlik eden, işleri örgütleyen, denetleyen kişilerdir (Ferman, 1988).

Taylor, bilimsel yönetimin gerek yönetici, gerekse astların düşünce sisteminde bir devrim yapmaları gerektiğini vurgulamaktaydı. Taylor, geliştirdiği ilkelere ek olarak Bethlehem Çelik Şirketi'nde şu çalışmalarını yapmıştı (Can, 1991,s. 43).

- İşin daha gelişmiş yöntemlerle yapılması (hareket etüdleri)
- İşte gerekli dinlenme süreleri (yorgunluk çalışmaları ve dinlenme süreleri)
- Belirlenen standartta çıktı sağlama (zaman etüdleri)
- Çıktıya yapılacak ödemelerde parça başı sistemi (teşvik edici ücretler)

Taylor'un bu ilkeleri insan ögesini ihmal edici özelliğinden dolayı, Amerika'da bir çok tepkileri üzerine çekmiştir. Sovyet Rusyası'nda bile Lenin'in Taylorizm'i 'burjuva istismarının en akıllıca düzenlenmiş hunharlığı' (Can, 1991, s. 44) şeklinde nitelendirmesine rağmen, bilimsel yönetimi ilk önce uygulayan devletler arasındadır.

Bilimsel yönetim daha sonraları bir çok kişinin ilgisini çekmiştir. Henry Gant bugünkü PERT tekniğini geliştirmekle, üretim kontrol sistemine büyük katkılar sağlamıştır. PERT tekniğine göre yapılması düşünülen işler, planlı bir şekilde bir çizelgeye geçirilmekte, çizilgede yapılacak işler ve işlerin yapılma zamanı belirlenmektedir. Böylece çizelgede planlanan iş miktarı ile gerçekte yapılan işler karşılaştırılabilmektedir. Frank Gilbreth ve Lillian Gilbreth de

verimin artırılması için en iyi yol arayışı için hareket etüdleri ve personel yönetimi konularında çalışmalar yaparak, bilimsel yönetimi desteklemişlerdir.

F.W. Taylor'un fikir ve görüşlerini şu şekilde özetlemek mümkündür: 1880'lerde yönetim uygulamaları etkin değildir. Yönetim bilimsel yönetimi benimsemelidir. Uzmanlaşmaya gidilmelidir. Planlama ve programlama etkili bir yönetimin temel unsurunu teşkil eder. İşe uygun personel seçilmelidir. Her iş için standart metodlar (one best method), standart zamanlar belirlenmelidir. Teşvikli ücret sistemleri uygulanmalıdır (A. Baransel, 1979, s. 121).

F.W. Taylor, bilimsel yönetim ilkeleri uygulandığı takdirde, verimin artacağı düşüncesiyle, bu görüşleri atölye düzeyinde basit işlere uygulamış ve sonuçlarını değerlendirmiştir.

Bunlardan bazıları küreklenme deneyi, ham maden kütüklerinin taşınması, bilyalı rulmanların kontrolü ve metal kesme deneyleridir. Baransel, eserinde Taylor'un yaptığı bu deneylerden maden cevherini kürekleme deneyini şöyle açıklamaktadır:

Taylor, çalıştığı fabrikanın avlusundaki maden cevherlerini kürekleyen işçilerin kürekleme sistemini tahlil etmek suretiyle, bu işlemin basitleştirilebileceği çeşitli maden cevherinden farklı kürekler geliştirilebileceği varsayımından hareketle, kürekleme işlemini kronometre ile ölçerek, gözleme tâbi tuttu. Taylor, önce en yüksek günlük verimi sağlamak için küreğin maden cevheri ile dolu olarak kaç kilo olması gerektiği hususunda incelemeler yaptı, kayıtlar tuttu; bunları tahlil ederek, dolu küreğin 8 - 9 kilo olması gerektiğini bilimsel olarak belirledi. Aynı kürek, her çeşit maddenin küreklenmesinde aynı ağırlıkta dolu olmayacağı için, demir cevheri gibi maddelerin küreklenmesi için yine 8 - 9 kilo toz kömür alacak büyük kürekler geliştirdi. Ayrıca, küreğin sap uzunluğu ve şekli üzerinde de çalışmalar yaparak, sap ve ağzı değişik 8 - 10 çeşit kürek dizaynı belirledi. Üçüncü safhada Taylor, küreğin yığına hangi hızla itilmesi ve doldurulup çekilmesi hususunda kronometre ile kayıtlar tutarak inceledi. Kürekleme

işlemini farklı zeminlerde tekrarladı. Bu deneyde küreğin dolu olarak her çeşit madde için 8 - 9 kilo gelmesi gereğini belirlemekle "standart" tespit edilmiş ve standart kürekler belirlenmiştir. Bunlara ek olarak, Taylor işçilerin ne kadar süre aralarla, ne kadar zaman dinlenmeleri gerektiği hususunda da incelemeler yapmıştır. Bütün bu incelemeler sonucu, yeni bir kürekleme işlemi geliştirmiş ve bu işlemi öğretmek ve takip etmek için de bu işe bir nezaretçi tahsis edilmiştir. Başka bir nezaretçiye, küreklenecek malzemeye uygun kürek dağıtım ve toplanması görevi verilmiştir (Eskiden her işçi kendi küreğini beraberinde getiriyordu.). Diğer bir nezaretçi, kürekleme işlerini planlamak ve işçilerin ücretlerini hesaplamakla görevlendirildi. İşçileri teşvik etmek için günlük ortalama ücretleri 1.15 \$'dan 1.88 \$'a yükseltildi. Ayrıca, kürekleme işleminde çalışan işçilerin bu işe uygun olup olmadıklarını da inceledi. Bir çoğunun bu işi yapacak fizikî yapı ve güce sahip olmadığını belirledi; bunlara fiziksel yapı ve güçlerine uygun işler verildi. Taylor, aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi, kürekleme işlemini bilimsel olarak incelemek suretiyle, verimi 3 kat arttırmış, çalışan işçi sayısını azaltmış ve ton başına maliyeti düşürmüştür. (Baransel, 1979, s.123).

	<i>Eski Usul</i>	<i>Yeni Usul</i>
Kürekleme işinde işçi sayısı	400 - 600 kişi	140 kişi
Bir işçinin küreklediği günlük ortalama miktar	16 long ton*	59 long ton
Bir işçinin ortalama günlük ücreti	1.15 \$	1.88 \$
Küreklenen 1 ton (2440 pound) maddenin ortalama maliyeti**	0.72 \$	0.03 \$

* 1 long ton 2240 pound

** Bu maliyete işçi ücreti, büro ve nazaret masrafları dahildir

Çizelge 1

(Kaynak: Atilla Baransel, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İstanbul 1979, s. 122)

Taylor'un bilimsel yönetim ilkelerini uygulamış olduğu deneylerde ortak noktalar, işlerin basitleştirilmesi, dinlenme süreleri, işe uygun kişilerin seçimi, işlerin yapılmasında belirlenmiş standartlar, işlerin zamanlarında düzenleme vb. hususlardır.

Taylor, işyerlerinde ustabaşı sayısını birden fazla olmak üzere seçerek "fonksiyonel ustabaşı" anlayışının gelişmesini sağlamıştır. Böylece ustabaşı olan kişiler kendi aralarında işbölümüne giderler.

Taylor'un yanısıra bilimsel yönetimin öncülerinden olan Frank - Lillian Gilbreth, Henry Gantt, Harrington Emerson ve Morris L. Cooke gibi çağdaşları da bilimsel yönetimin ilkelerini çeşitli deneyleri ve çalışmalarında uygulamışlardır.

Gilbreth de Taylor gibi işlerin daha da basitleştirilerek ussallaştırılması amacıyla tuğla örme işinde yapılan 18 hareketi 4 - 5 harekete indirgeyerek, işgörenin 1 saatte 120 - 350 tuğla örmesini sağlamıştır. Gantt, işçilerin eğitimine önem vermiş, ustabaşlarının işgörenleri eğitmelerinin yanında, çalışkanlık ve işbirlikçilik gibi alışkanlıkları kazandırmaları gereği üzerinde durmuştur. Gantt, verimin artmasından çok, hizmete önem vermiştir.

Emerson ise bilimsel yönetimin ilkelerine yakın olmak üzere verimin artmasına ilişkin on ilke sunmuştur. Bu ilkeler şunlardır:

- 1- Amaçların belirlenmesi
- 2- Uzun vadeli görüşler benimseyip, bunların sonuçları üzerinde düşünülmesi
- 3- Danışma hizmetlerinden yararlanılması
- 4- Başarının değerlendirilmesi
- 5- Disiplin sağlanması
- 6- Düzenli ve yeterli kayıtlar tutulması
- 7- Yazılı iş emirlerinde yeterli bilgi verilmesi

- 8- Başarı standartları ile ücret hadleri arasında paralellik bulunması
- 9- İş dağıtımı ve standart koşullar arasında benzerlik olması
- 10- Standart işlemler ve fiili işlemler arasında eşitlik
- 11- İş tanımları yapılması
- 12- Verimli çalışan işçi ve yöneticilerin ödüllendirilmesi (Baransel, 1989, s. 129-130).

Emerson, bilimsel yönetimi, amaçlara ulaşmada, mevcut kaynakların en iyi şekilde değerlendirilmesi olarak tanımlamıştır. Gantt, bilimsel yönetimi, sorunlara bilimsel yöntemlerle yaklaşılması gerektiği, geleneksel ve gelişigüzel yöntemlerin terkedilmesi, işe uygun adam seçilmesi ve işgörenlerin gerektiğinde ödüllendirilerek özendirilmesi görüşleri ile belirtmektedir. Taylor ise bilimsel yönetimi bir zihni devrim olarak belirtmiş ve bu nitelendirmeye zihni devrimi, işgören ve yönetimin işbirliğiyle kârın arttırılmasına katkıda bulunmaları ve yöneticiler ve işgörenlerin birbirlerine karşı tutum ve davranışlarında değişiklik anlayışı şeklinde ifade etmiştir.

Bilimsel yönetim anlayışının dayandığı varsayımlar olarak şunlar ileri sürülmektedir:

- a) Endüstriyel süreçler, bilimsel gözlem ve deneylere tâbi tutulabilecek birimlere ayrılır. Örneğin, işçilerin faaliyetleri temel hareketlere indirgenip incelenebilir.
- b) Her faaliyet için standart zamanlar belirlemek mümkündür, bunlar işlerin tamamlanma sürelerini oluşturur
- c) Belirlenen standartları gerçekleştirmeleri için işçilere en uygun yöntemler öğretilir.
- d) İşçilerin yeni çalışma yöntemlerini benimsemeleri sağlanabilir

e) İnsan davranışı ve insanı çalışmaya sevk eden faktörlerle ilgili varsayımı ise klasik kuramın "ussal ekonomik insan" modeline dayanır. Bu model, insanın alternatifler arasında seçim yaparken ussal (rasyonel) davranacağını ve insanı çalışmaya yönelten faktörlerin başında paranın yer aldığını varsayar (Baransel, 1989, s.126).

Taylorizm'de iki önemli soru yanıtlanmaya çalışılmaktadır. Bu sorular: (1) Verimlilik nasıl artırılabilir ? ve (2) işgörenler nasıl güdülendirilebilirler ? olarak ifade edilebilir. Bu düşünce sistemine göre bu soruların yanıtı "özendirici ödeme sistemi" dir. Bir başka ifade ile, yöneten - yönetilen arasında uzlaşmanın sağlanmasında en etkili yöntem "özendirici ödeme sistemi" sdır (Aydın, 1991, s. 102)

Görüldüğü üzere, bilimsel yönetimde işgörenlerin verimin artmasında etkin olmaları için ekonomik özendiricilerle güdülenmeleri üzerinde durulmaktadır; insanlar bir robot gibi algılanmıştır. Robot şeklinde algılanan insanlar, verimin artması sürecinde istenildiği gibi programlanarak çalıştırılabilir görüşü hakimdir. İnsanın da yönetimden beklediği, yönetilmektir. İşgörenler ile yöneticiler arasında örgütsel sorunlar olmadığı kanısı vardır. Halbuki yöneticiler ile işgörenler arasında örgütün doğası gereği örgütsel çatışma kaçınılmazdır ve zaman zaman yaşanmaktadır.

Bilimsel yönetim, işgörenin sonuçta bir insan olduğunu, insanın da sosyal yaşamın bir parçası olduğunu görmezlikten gelmiştir. Bilimsel yönetimin işgörene ilişkin bu tutumu, yine sosyal yaşamın bir parçası olan çatışmayı görmezlikten gelmesine, hesaba katmamasına neden olmuştur. Halbuki işgören, çalıştığı iş ortamına, içinde yaşadığı sosyal çevrenin olumsuz veya olumlu etkilerini de beraberinde getirmektedir. Bilimsel yönetim, insanı temel gereksinimlerinden olan açlık dürtüsü doğrultusunda çaba harcayan ekonomik bir varlık olarak algılamıştır.

Görüldüğü gibi, bilimsel yönetimin temel amacı, verimin artırılmasıdır. Verimin artması için en iyi yolun bulunması ancak bilimsel çözümler geliştirmekle mümkündür. Bilimsel yönetimde planlama ve uygulama birbirinden tamamen ayrılması gerektiği düşüncesi vardır. Yönetim, verimin artmasında en iyi yolun bulunması, planlamanın gerçekleştirilmesi ve kural ve yasaların belirlenmesi ile sorumludur. İşgören ise, yönetim tarafından verilen işin yapılması ile sorumludur.

Bilimsel yönetim anlayışı doğrultusunda yapılan zaman ve hareket araştırmaları ve geliştirilen teknikler ise, bilimsel yönetimin uygulanmasında birer araçtır. Zaman ve hareket araştırmaları sonucunda geliştirilen standart yöntemler, ortamdaki diğer etkenler de standartlaştığı takdirde anlam kazanır, uygulanması sonuç verir.

Bilimsel yönetimin temel felsefesi işbirliğidir. Bu işbirliği iş ortamında yönetim ile işgörenler arasında olmalıdır. Yönetim ile işgörenler arasında işbirliği sağlanmadığı sürece, bilimsel yönetimin ilkeleri olumlu sonuçlar vermez, işlemez. Bilimsel yönetimin temel felsefesi olan işbirliğine ilişkin görüşleri Aydın şöyle açıklamaktadır:

Bilimsel yönetimin amacı sadece çıktının artırılması değil, işgörenlerle yönetim arasındaki zararlı, taraflara kaybettirici bir düşmanlığın ortadan kaldırılması da istenmiştir. Çatışmanın yerini işbirliğinin alması amaçlanmıştır. İşbirliği çatışmanın yerini nasıl alabilir? Taylor'a göre bu sorunun yanıtı bilimdedir. Bu sorunu bilim çözümlerle çözümlenebilir. İş ve üretimi yöneten doğal yasalar bir kez saptanırsa, bir işi yapmak için gerekli uygun zaman süresi ve uygun ücret, nesnel bir biçimde bilimsel olarak belirlenebilir. Eğer, herkes "durumun yasasına" uyarsa, ya da oyunun kuralına uyarsa, tartışma ve pazarlığa gerek kalmaz; bilimsel olguları hiç kimse tartışamaz. Böyle bir anlayış, işgören - yönetim ilişkilerinde işgören sendikasına yer vermemektedir. Aslında Taylor'un sürekli olarak sendikalara karşı bir tutum içinde olduğu bilinmektedir. O'na göre sendikalar sadece ekonomiye bir

bütün olarak zarar vermekle kalmamakta, aynı zamanda işgörenlerin gerçek çıkarlarına da zarar vermektedir. İşgörenler grup olarak değil de birey olarak ele alındıklarında, kendi bireysel başarıma isteklerini daha iyi karşılayabilirler. İşgörenin bireysel çalışma temposunu sınırlandırmayan, ona kendi bireysel değerine uygun bir ödeme, onun başarıma isteğini güdüleyici bir ödeme sistemi, toplu sözleşme sisteminden daha üstündür (Aydın, 1991, s. 105).

Diğer bir düşünce akımı Max Weber'in bürokrasi modelidir.

Bürokrasi Modeli

Bürokrasi devlet yönetimi, yönetim ve örgütlenme şekli olarak ilk çağlardan beri süregelmektedir. Eski Mısır ve Çin'de bürokrasi denen yönetim biçimi, ilk çağlarda doğmuştur. Çin'de ordunun yapısı, büyük bir devlet olma özelliği, Çin seddinin inşası, devlet memuru seçme işi vb. olaylar bürokrasinin gelişmesinde rol oynamışlardır. Eski Mısır'da gelişen idarî yapı, planlı ekonomi sisteminin uygulanması, Nil Nehrinden dolayı geniş sulama tesislerinin yapılması vb. olaylar, bürokrasinin doğmasına yol açmıştır.

Bürokrasi sözcüğü, "bureau" ve "cratie" sözcüklerinin birleşmesiyle türemiş bir kelimedir. Büro, devlet işlerinin yapıldığı daire anlamında kullanılırken, cratie iktidar anlamında kullanılır. Bürokrasi ise, kelime anlamıyla "devlet yönetimi"ni ifade eder. Bunun yanında bürokrasi, "kırtasiyecilik", "sorumluluğu üzerinden atma", "idarî baskı" şeklinde de ifade edilmektedir. Halk arasında kırtasiyecilik anlamında algılanan veya bürokrasi, bilimde "bürokratizm" veya "büropatoloji" şeklinde algılanmaktadır.

M. Weber'e göre "bürokrasi", geniş bir alana yayılmış toplumsal fiil ve hareketlerin, rasyonel ve objektif esaslara uygun olarak düzenlenmesi sürecidir. W. J. Byrt, bürokrasiyi hiyerarşik olarak örgütlenmiş, etkinlik ve kişisel olmayan, objektif ölçütlere göre yönetilen örgüt tipi olarak nitelendirmiştir (Baransel, 1979,s. 165).

XVIII. yüzyılda sanayi devrimiyle birlikte gelen göç olayları, endüstri merkezlerinin kuruluşu ve bu kuruluşların büyümesi, bürokrasinin yerleşmesini gerekli kılmıştır. Bürokrasinin karışıklıktan doğan bir ihtiyaç olduğu, karmaşadan kurtulma ve işlerin düzene sokulması için gerekli bir yönetim sistemi olduğu söylenmektedir. Sanayi devrimiyle, ekonomik amaçlı kuruluşlarda, bürokratikleşme eğilimi görülmüş; bunun yanında siyasî partiler, sendikalar vb. kuruluşlarda bürokratikleşme eğilimine girmişlerdir ki, bürokrasi literatüründe bu tip bürokrasiler “modern bürokrasiler”olarak geçmektedir. Bürokratikleşme, beraberinde bir takım koşulları gerekli kılmaktadır. Para ekonomisi, bürokrasi için şart olmamakla birlikte, bürokrasinin gerçeklerinden biridir. Bürokrasiyi teşvik eden en önemli faktörlerden biri büyüme ve kuruluşların karmaşık bir hal almasıdır. Büyüme faktörünün yanında, kapitalist sistemlerde de bürokrasi bir ihtiyaç olarak hissedilmektedir. Örgütlerin büyümesi, örgütlerden beklenen hizmetlerin artması ve örgütlerin büyümesi sonucu ortaya çıkan rasyonelleşme isteği, örgütleri bürokratikleşmeye itmektir. Örgütlerin ussallığı arayışı yanında, bürokratikleşmeye etki eden faktörlerden olan psikolojik faktörler de vardır. Güvenlik duygusu, kariyer arayışı, yetki sahibi olma eğilimi, büyük nüfuzlara hakim olma eğilimi gibi etkenler de bürokratikleşmeye yol açmıştır.

Max Weber bürokratikleşmeye yol açan etkenler olarak şu nitelikler üzerinde durmaktadır:

- 1- Hizmet arzının hukuksal olarak yoğunlaşması, kitlelerin büyümesi; örneğin modern büyük devlet tipi ve kütelere dayanan siyasî partiler, bürokrasiyi teşvik eden faktörlerden biridir.
- 2- Örgütün yüklendiği görevlerin keyfi olarak artması ve o nisbette yayılması,
- 3- Rasyonel, yani önceden belirlenebilen hareket ve davranışları sağlayan sistematik ve objektif hukuk düzeninin yerleşmesi; örneğin Avrupa’da Roma hukukunun kabul edilmesi,

4- Bürokratik mekanizmayı işleten maddî amaçların, otorite sahiplerinin elinde toplanması, bununla kamu ve özel kaynaklardan gelen gelirlerin birleşmesi ve bütçe halinde ihtiyaç sahiplerine dağıtılması kastedilmektedir (Baransel,1979, s.163).

Bürokrasi denilen yönetim biçiminin doğuşuna sebep olan etkenleri ise Aydın "Eğitim Yönetimi" adlı eserinde şöyle açıklamaktadır: Bürokrasinin oluşturulmasının temelinde karışıklıktan ve kararsızlıktan kurtulmak isteği yatmaktadır. İnsan örgütlerinin belli bir yapıya, düzene ve kararlılığa kavuşturulması isteği bürokrasi adı verilen örgüt ve yönetim biçiminin oluşturulmasına yol açmaktadır.. Tanınmış bir yönetim bilimci olan Lyndall Urwick'e göre, bürokrasinin durumu, çağdaş uygarlığın karmaşıklığına dayanmaktadır. İnsan ilişkileri ve işbirliği belli bir ölçeği aştığında örgütün bürokratik bir nitelik kazanması kaçınılmaz olur. Buna koşut bir görüş Marshall E. Dimock tarafından ileri sürülmektedir. O'na göre de karmaşıklık, bürokrasiyi yaratmaktadır.

Örgütler incelendiğinde, yetkinin ağırlık ve yönüne göre monokratik ve demokratik olmak üzere iki örgüt tipine rastlanır. Bürokrasi de monokratik örgüt tipinin bir örneğidir. Fakat, uygulamada ne saf bir monokratik örgüt ve ne de saf bir demokratik örgüt tipi görülür. Örgüt, aynı zamanda monokratik ve demokratik örgüt işleyişinin ikisine birden sahip özellikler gösterir. Monokratik örgütlerde örgütsel faaliyetler yukarıdan aşağıya doğru iken, demokratik örgütlerde örgütsel faaliyetler aşağıdan yukarı doğrudur. Monokratik örgütlerde yetki, hiyerarşik yapının tepesinde bir azınlığın elinde toplanmıştır. Bu azınlık, kararları alır ve örgütün daha alt kademelerine emir olarak iletirler. Hiyerarşik yapının orta kademelerinde bu kararlar, daha alt kademeler tarafından anlaşılır hale getirilerek uygulanması için çalışılır. Demokratik örgütlerde kararlar çoğunluk tarafından alınır, azınlık tarafından uygulanır.

Bürokratik örgütler, bir çok düşünür tarafından karmaşık toplumların ihtiyacı haline gelen bürokrasiyi gerekli görürken, bazı bilim adamları tarafından olumsuz bir yönetim biçimi olarak nitelendirilmiştir. Bir sava göre, bürokratik örgütlenmenin modern toplumlar için uygun olmadığını ve artık terkedilmesi gereken bir yöntem biçimi şeklinde düşünülmektedir. Parkinson Kanunu, Peter İlkesi, bürokrasiyi eleştiren düşünceler olarak bürokrasiye ilişkin bu görüşü desteklemektedir.

Parkinson kanununun özü, bürokratik örgütlerde personel sayısı ile yapılacak iş sayısı ters orantılıdır; personel sayısı arttıkça yapılacak iş sayısı azalır şeklindedir. Peter ilkesinin özünde ise, bürokratik örgütlerde bireyler gerekli yetenek ve kabiliyete sahip olmadıkları halde, bu yetenek ve becerileri gerektiren kademelere yükselebilirler görüşü vardır. Parkinson kanunu ve Peter ilkesi, bürokratik örgütleri eleştiren karşıt fikirlere sahiptir.

Max Weber'in Bürokrasi Modeli: Alman iktisatçı ve sosyoloğu olan Max Weber (1864 - 1920) bürokrasiyi en etkili bir yönetim biçimi olarak nitelendirmiştir. Weber'e göre, örgütlenmiş insanlar, büyük gruplar halinde çalıştıkları durumda, yani örgütler büyüdüğünde, örgütleri rasyonel ilkeler uygulayarak yönetmektedirler. Weber bürokratik bir yapının, en iyi bir örgüt yapısı olduğunu ileri sürer.

Weber, yönetsel yetkiyi analitik olarak incelemiş ve üç tip yetki üzerinde durmuştur.. Bunlardan birincisi geleneksel yetkidir. Geleneksel yetki tipinde tüm yetki bir grubun ya da bir ailenin elindedir. Toplum bu grup veya aile yönetir. İkinci yetki tipi ise karizmatik yetkidir. Karizması olan kişiler kendine inanan bir toplumu idare eder. Üçüncü yetki tipi, rasyonel hukuk düzenine sahip toplumlarda görülen yetki türüdür. Meşru yetkiyi taşıyan kişiler toplum içinden seçilerek iş başına gelirler. Seçimle yönetici belirleme hem usallığın, hem de demokrasinin bir işaretidir. Bu şekilde iş başına gelen yönetim, elindeki yetkiyi ussal olarak belirlenmiş kurallar çerçevesinde kullanır. Weber, meşru yetki

türünün görüldüğü toplumların yönetim biçimi olarak Bürokrasiyi göstermektedir. En rasyonel olan yönetim kadrosu, bürokrasi hiyerarşisine göre kurulur. Bu tip bürokraside yetkiler ve sorumluluklar, yasa ve yönetmeliklerle belirlenir. Hiyerarşinin kademelerinde belirlenen rollere ve kurallara göre çalışılır.

Max Weber'in bürokrasisi, ussal-yasal yetkiye dayanan bir örgüt biçimidir. Bu yetki, yönetimde sürekliliği sağlar, yönetsel görevleri üstlenen kişilerin, yeteneklerine göre, rasyonel yöntemlerle seçilmelerini gerekli kılar. Örgüt içinde yönetsel yetki ve sorumlulukların sınırlarını açık ve net olarak çizer ve bu yetkilerin kullanılabilceği olanaklar sağlar, araçlar geliştirir.

Weber'e göre, bürokrasilerde işbölümü, merkezileşmiş bir yetki, rasyonel hazırlanmış yönetim programları, kayıt tutma ve dosyalama sistemi ve açıkça belirtilen yasalar vardır.

Weber'e göre bir örgütün bürokratik olması için, sahip olması gereken özellikler şunlardır:

1- Örgütün büyük bir hacme sahip olması; Weber'e göre bunun ölçüsü istihdam edilen insan sayısıdır.

2- İstihdam edilenlerin çoğunluğunun nitelikli değil, yarı nitelikli ya da niteliksiz olmaları.

3- Göreli olarak basit bir kütle üretim teknolojisi.

4- Göreli olarak basit ürün ya da çıktı (output), (Dereli, 1976, s.9).

Weber, formal örgütlerle, toplumun ekonomik ve politik yapısını incelerken, dolaylı olarak ilgilenmiştir. Bürokrasi ile ilgili fikir ve görüşleri, geliştirdiği sosyal teörinin bir kısmını oluşturur. M. Weber örgütleri incelerken, (1) bürokrasi adını verdiği bir "bütünün" özelliklerini belirlemeye, (2) örgütlerin büyümesi ve büyümenin nedenlerini betimlemeye, (3) bürokrasiyle birlikte oluşan diğer

toplumsal değişmeleri ayırmaya, (4) bürokratik örgütün rol ve etkilerini ortaya çıkarmaya çalışmıştır (Baransel 1979, s. 167).

Max Weber, bürokrasiye ilişkin çalışmalarında geleneksel görüşlere ve değer yargılarına yer vermemiştir. Araştırmalarında bilimsel bilgiyi ölçüt olarak kullandığı kavramları, iyi tanımlamış ve sınırlarını belirlemiştir. Weber'in "ideal bürokrasi" kavramı bunlardan biridir.

Max Weber'in İdeal Bürokrasi Kavramı: Weber'in ideal tip bürokrasisi, istenilen model olup, ideal biçimde gelişmiş bürokratik yapıyı kastetmektedir. Yönetimsel alanda hiçbir zaman bu ideal bürokrasi yapısı uygulanamamıştır. Ancak, Weber'in ideal tip bürokrasisi ampirik araştırmalara yol göstermiştir. İdeal bürokrasinin özellikleri diğer araştırmacılara bürokrasileşme derecesini tespit için kıstas teşkil etmektedir.

Weber, küçük çaplı örgütlerden, büyük çaplı örgütlere geçişte uygulanabilecek model olan bürokratik yönetim biçiminin ussal temellerini ve özelliklerini belirlemiştir. Biçimsel örgütleri de "meşru sosyal kontrol sistemleri" 'nin ya da "yetki yapısı teorisi" 'nin bir parçası olarak incelemiş, bürokratik örgütü, yetkinin ortaya çıkış biçimi olarak tasarlamıştır. Kuvvet ve ikna gibi diğer sosyal etkileme biçimlerinden ayırdığı yetkiyi, "belli bir grubun belli bir kaynaktan çıkan emirlere itaat etme olasılığı" şeklinde tanımlamıştır (Baransel, 1979, s. 168).

Weber, bürokrasiyi ussal - yasal yetkiye dayandırmıştır ve bunun nedenlerini de şöyle açıklamaktadır: Ussal - yasal yetki, yönetimde süreklilik sağlar; yöneticiler yeteneklerine göre ussal ve yasal kaidelerle seçilirler. Yine yöneticilere yetkilerini kullanmaları için yasal kurallar ve araçlar sağlar. Bu yetkiler açık ve net olarak belirlenmiştir. Bürokraside geleneksel ve karizmatik yetki yoktur. Ussal - yasal yetki bürokratik yetki, olarak da adlandırılmaktadır.

Max Weber'in İdeal Bürokrasi Modeli'nin Özellikleri: Weber'e göre bürokrasilerde aşırı bir işbölümü, merkezileşmiş bir otorite, rasyonel bir personel yönetimi, yazılı kayıtlar ve dosyalama sistemi olmakta ve açıkça belirtilmiş siyaset, kural ve düzenlemelere göre tekdüze, kişisel olmayan ve önceden tabmin edilebilen davranışlar ortaya çıkarmak içindir (Halil Can, 1971, s. 41).

Weber'in ideal bürokrasisi ussal (rasyonel) 'dır; amacı verimli işlemek ve etkili hizmet sunmaktır. Yasal çerçeve, hiyerarşik yapı, belgeleme, işbölümü, meslekleşmiş yönetici sınıfın varlığı, ömür boyu memuriyet, personelin sınavla seçimi, hizmet içi eğitim, siyasal tarafsızlık, ücretlerin yapılan işlere göre değil statüye göre saptanması, yetkinin kişiye bağlı değil pozisyona bağlı oluşu Weber bürokrasisini oluşturan başlıca niteliklerdir (Kaya, 1993, s. 59).

Aşağıdaki tabloda, yönetim bilimcilerin bürokratik özelliklere ilişkin görüşleri verilmiştir.

ÖZELLİKLER	DÜŞÜNÜRLER								
	WEBER	FREDERİCK	MERTON	UDY	HEDY	PARSONNS	BERGER	MICHELS	DİMOÇK
Yetki Hiyerarşisi	*	*	*	*	*	*	*	*	*
İş Bölümü	*	*	*	*	*	*	—	*	*
Uzman Personel	*	*	*	*	—	*	*	—	*
İş Usulleri	*	*	*	*	*	*	*	—	*
Davranış Kaideleri	*	*	*	—	—	—	*	*	—
Yetki Sınırlandırması	*	—	*	—	*	*	—	—	—
Mevkilere Göre Farklılaştırılmış Ücretler	*	—	—	*	—	—	—	—	—
Kişisel Temaslarda Gayrişahsilik	—	—	*	—	—	—	—	—	—
Sahiplikten Ayrı Bir Yönetim	*	—	—	—	—	—	—	—	—
Yazılı Haberleşme	*	—	—	—	—	—	—	—	—
Rasyonel Disiplin	*	—	—	—	—	—	—	—	—

Çizelge 2

(Kaynak: Atilla Baransel, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İstanbul 1979, s.171)

Eren, Yönetim Psikolojisi adlı eserinde Weber'in ideal tip bürokrasinin özelliklerini şöyle açıklamaktadır:

a) Yönetimde ulaşılabilecek amaç ve hedefler ile bunları gerçekleştirmek için yapılacak tüm faaliyetler belirlenmiş ve bu faaliyetler çeşitli örgütsel birimlere (mevkilere) biçimsel görevler adı altında dağıtılmıştır. Böylece amaç, faaliyet ve görev biçimlerinden oluşan bir örgüt biçimi oluşturulmuştur.

b) Bu örgütte görevlilerin, faaliyetleri yerine getirmeleri için gerekli olan maddî ve beşerî araç ve kaynakları serbestçe kullanabilme derecelerini belirten yetkiler açıkça belirlenmiştir.

c) Yetkilerin kullanılmasında başvurulacak zorlayıcı önlemler, kademeli olarak açıklanmış görevlerin hacmi ve zorluk derecesi göz önüne alınarak ussal bir ücret ve ödül sistemi geliştirilmiştir.

d) Her konumun taşıdığı yetkiler biçimsel ve bir hiyerarşi piramidinin belirli bir kısmına ilişkindir. Bu nedenle, işe göre adam (yönetici) seçme zorunluluğu vardır. Gerekirse, görevlendirilecekler hizmet içi eğitime alınır.

e) Her alt konum kendisinin bağlı olduğu üst konum tarafından denetlenecektir.

f) Astarlar, üstlerinin emirlerine daha akılcı ve mantıksal olduğu ve düzenin hukuksal yapısına uygun bulunduğu için uyacaklardır. Üstün kişisel özellik ve yeteneklerinin oluşturduğu yetkiye dayanan itaat yasaklanmıştır. Bu nedenle keyfi yönetime yer yoktur.

g) Hiyerarşik konum arasında kurulacak ilişkiler yazılı haberleşmeye dayandırılır ve bu evraklar ispat aracı olarak dosyalarda saklanır.

h) Görevler, önceden saptanmış, yazılı yönetmelik ve tüzüklere göre yerine getirilir. Bu kuralların dışına çıkılamaz.

ı) Görevleri yerine getirirken, hiçbir kimse emrine tahsis edilen araçları ve personeli kendi kişisel ihtiyaçları için kullanamaz (Eren, 1989, s.21).

Koçelde bürokratik örgüt yapısının özelliklerini şöyle özetlemektedir:

– Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan işbölümü,

– Açıkça belirlenmiş hiyerarşik bir yapı; böylece her konum bir üst konum tarafından kontrol edilecektir.

– İlke ve yöntemler, her konumda işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak ayrıntılı ve soyut ilkeler ve yöntemler geliştirilecektir.

Böylece bu ilke ve yöntemlerin izlenmesi ile örgütteki birlik sağlanacaktır. Ayrıca bu ilkeler üst konumlara, alt konumların çalışmalarını kontrol ve koordine etme imkânı verecektir. Bu ilkeler, pozisyonlara bağlıdır. Örgütteki birimleri kim işgal ederse, bu ilkelere göre çalışacaktır:

– Kişisel olmayan (impersonal) ilkeler; Weber'e göre bir personelin sadece bulunduğu konumların ilkeleri doğrultusunda rasyonel olarak, herhangi bir kırgınlık veya aşırı arzu göstermeden davranması gerekir.

– Teknik yetenek esasına dayanan bir personel seçim ve terfi sistemi; personel, işin gerektirdiği teknik bilgi ve yeteneği ölçen sınav sonuçlarına göre seçilecek ve terfi ettirilecek, bu yeteneklerini koruduğu sürece o konumda kalacak, bu tür kararlarda hiçbir dış baskı rol oynamayacaktır.

– Örgüt birimleri yasal yetki ile birbirine bağlanacaktır. Personelin kullandığı yetki ne karizmatik yetki, ne de kuralların veya kabile şeflerinin sahip olduğuna inanılan ilâhî yetkidir. Örgüt mensuplarının kullandığı yetkinin kaynağı, buldukları örgütsel konumdur. Örgüte dahil olan bir kişi bu anlamda yasal yetkiyi kabul eder (Koçel, 1989, s. 72-73).

Baransel, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi yapıtında bürokrasinin özelliklerine şu şekilde değinmektedir:

1- İdeal bürokrasi modelinde, biçimsel yetki ve görevler kanun, ve yönetsel kararlarla önceden tespit edilmiştir,

a) Bürokratik örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için yerine getirilmesi gerekli olan faaliyetler, biçimsel görevler olarak belli bir kurala uygun bir biçimde dağıtılmıştır.

b) Bu görevlerin yerine getirilmesi için gerekli olan yetkiler, bir takım açık ve seçik kurallara bağlanmıştır. Zorlayıcı önlemler kanun, kural ve yönetsel kararlarla sınırlandırılmıştır.

c) Haklar ve görevlerin karşılıkları, keyfi olarak ve bir lütuf olarak değil sistemli ve ussal bir biçimde belirlenmiştir.

2- Görev ve yetkiler, bir hiyerarşi ve konumlar sistemi oluşturacak biçimde düzenlenmiştir. Görev ve yetkiler kişisel değil, biçimseldir. Başka bir deyişle, görev ve yetkiler kişilerin şahsına bağlı olmaktan çok, konumlara bağlıdır. Hiyerarşi meydana getirilmesinin esas amacı, denetim olup, hiçbir görev denetim dışında bırakılmamıştır.

3- Astlar, üstlerin emirlerine, işgal ettikleri konumun temsil ettiği kişisel olmayan, yasal yetkiye dayandığı için uyarlar.

4- Bürokraside, ilişkiler ve haberleşme yazılı olara yürütülür ve bütün bu yazılı evrak örgütün ilgili biçimde toplanır.

5- Görevlere özel eğitim görmüş memurlar atanır.

6- Görevler, önceden belirlenmiş, öğrenilmiş ve öğrenilebilen genel kurallara uygun bir biçimde yürütülür.

7- Örgütün özgürlüğünün korunması için örgütsel kaynaklar dış denetimden uzak tutulur. Görevlerin herhangi bir kimsenin tekeli haline gelmemesi için gayret sarfedilir. Hiçbir görevliye, görevlerini kendi amaçlarına hizmet için kullanmasına izin verilmez (Baransel, 1979, s. 171).

Yazarların, bürokrasinin özelliklerine ilişkin olarak, yazdıkları bu görüşlere göre ideal tip bürokrasinin özelliklerini şu beş önemli nitelik üzerinde yoğunlaştırmak mümkündür.

1- İşbölümü; Bürokratik örgütlerde işbölümü ileri bir düzeye ulaşmıştır. Bürokratik örgütler, uzmanlaşmış bir işbölümünü malî bakımdan destekleyecek çapta ve niteliktedir. Bürokraside işlerin en küçük parçalara bölünmüş olması, bu işte çalışanların kısa sürede meslekî uzmanlaşmalarına yol açar.

2- Bürokratik örgütlerde otorite merkezîdir, üstten gelir ve meşruluğu bürokrasi dışında bir temele dayanır. İşbölümü sonucunda parçalara bölünmüş işler arasında koordinasyonun sağlanması gereği, merkezî otorite ile mümkün olur. Otoritenin merkezîleşmesi ise örgütün komuta zincirine dayanan dikey hiyerarşik yapısı içinde her bir üst makamın astları üzerinde kontrol imkânı ile donatılması anlamındadır.

3- Bürokratik örgütlerde, personel yönetim programı rasyoneldir. Örgütte istihdam edilecek bireyler ile bireyin alınacağı iş arasında uygunluk göz önünde bulundurulmaktadır. Belirli bir işin yapılmasında bu iş için konmuş objektif standartlarla bireyin yetenekleri ve özellikleri karşılaştırılır. Bürokrasinin personel seçimi, diğer yöntemlerden farklıdır. Personel seçiminde aile, sosyal sınıf, cinsiyet, ırk, etnik grup göz önünde bulundurulmaz.

4- Weber'e göre bürokrasiler açıkça belirtilen politika ve kurallara sahiptir. Bürokratik yapıdaki her konumun yetki ve sorumlulukları önceden belirlenmiştir. Bu yetkiler ve sorumluluklar yazılı prosedürler halindedir. Bürokratik kurallar, örgüt içindeki personele ve örgüt çevresine, önceden belirlendiği şekilde uygulanır.

5- Bürokratik örgütlerde yazılı kayıtlar ve dosyalama sistemi geçerlidir. Örgüte ilişkin bilgiler ve verilerin kayıtlara geçilmesi ve dosyalanması örgütün sürekliliğini sağlar.

4

Bürokrasi modeli, bir yönetim için akılcı, güçlü amaçlara ulaştıracak sağlam bir örgüt yapısının kurulması, bu yapıda sadece belirli görevleri yerine getirmekten sorumlu olan kimselerin kendi alanlarında uzmanlaşmaları, kişisel arzu, hırs ve ihtiyaçlardan arınmış, nesnel ve akılcı bir yönetim sistemi kurması;

işbaşına getirilecek yöneticilerin bilgi, yetenek ve tecrübelerine göre seçimle demokratik olarak görevlendirilmeleri gibi, yararlı bir takım kuralları içermektedir. Bu özellikler ile model, bilimsel ve ideal bir niteliğe sahiptir (Eren, 1989, s. 21).

Bürokratik yaklaşıma göre, bürokratik ilkelerin uygulanmasıyla etkin, ideal, şahsa göre değişmeyen, rasyonel bir örgüt yapısı oluşacaktır. Bürokraside ince ayrıntılı kurallar, ayrıntılı kontroller, katı hiyerarşi ve uzmanlar tarafından yerine getirilen son derece uzmanlaşmış işlevler vardır. Hiyerarşik yapıda alt ve orta konumlardaki yöneticiler, yöneticilikten çok, kuralların izleyicisidirler. Bürokratik örgütlerde bireyler, kurallara uygun olarak davrandıkları takdirde, sürekli bir iş güvenliğine sahip olur.

Bürokrasi, rasyonel olup bürokratik örgütün verimli işlemesi ve etkili hizmet sunması amacını taşır. İşbölümü, belgeleme, yasal çerçeve, hiyerarşik yapı, mesleklaşmış yönetici sınıfı, personelin ussal ve rasyonel seçimi, nesnellik ve objektiflik, ücretlerin statüye göre saptanması ve yetkinin konumlara verilmesi gibi öğeler üzerine kuruludur.

Weber'in Bürokrasisi'nin Üstünlükleri: Weber, saf bürokrasinin diğer örgüt şekillerine göre; dakiklik, devamlılık, disiplin ve güvenilirlik bakımlarından üstün olduğunu ileri sürmüştür. Öte yandan, bu özellikler, örgüt yönetiminin ve örgüt hizmetlerinden yararlananların, sonuçları büyük bir kesinlikle önceden tahmin etmelerini olanaklı kılar. Sonuçların önceden tahmin edilebilmesi, her konumun yetki ve sorumluluğunun önceden belirlenmiş olmasından, faaliyetlerin belirli kurallara göre yürütülmesinden: sorunların, genellikle, aynı kişiler tarafından ele alınıp aynı biçimde çözümlenmesinden ileri gelir (Baransel, 1979, s. 172).

Weber'in ideal tip bürokrasisinin üstünlüklerinden biri de rasyonel oluşudur. Bürokratik örgütün rasyonelliği, görev ve sorumlulukların belirlenip dağıtılmış olması, kimin ne yapacağını önceden belirlenmesi ve örgütte kimin

kimi denetleyeceği ve kimin kime rapor vermesi gerektiği gibi faktörlerden ileri gelmektedir.

Bürokrasinin Olumlu ve Olumsuz Fonksiyonları

Bürokrasinin Olumlu Fonksiyonları:

1- *Uzmanlaşma:* Bürokratik örgütlerde uzmanlaşma örgütün veriminin artmasına yol açar. Aynı zamanda uzman kişilerin meslekleri ile ilgili bir işte çalışmalarına imkan tanır. Ekonomik sistem de bürokratik örgütlerde uzmanlaşmayı gerekli kılmaktadır. Karmaşık örgütlerde karmaşık uzmanlık bilgileri ile donanık bireyler tarafından çözümlenebilir.

2- *Örgüt Yapısı:* Bürokrasi modeli örgütün yapısına şekil verir. Örgüt hiyerarşisindeki makamlarda bulunanların oynamaları istenilen roller önceden tanımlanmıştır, görevler ve sorumluluklar belirlenmiştir. Örgüt hiyerarşisinde her konum kendinden daha alt kademede çalışanların faaliyetlerinden sorumludur.

3- *Bürokratik örgüt yapısının sağlamlığı:* Bürokratik örgütlerde bürokrasiye ilişkin kaide ve konumların önceden açık ve seçik, ussal ve yasal olarak belirlenmesi ile örgüt hizmetlerinden yararlananların güvenini kazanır; örgüt ve çevresi örgütün geleceği ve etkililiği konusunda önceden bir takım kestirmelerde bulunabilirler. Aynı zamanda bürokratik örgütlerde kuralların, yetki ve sorumlulukların önceden belirlenmiş olması örgüt yapısını sağlamlaştırmıştır. Bu kural ve kanunlar, örgüt hizmetlerinden yararlanan bireylerin belirsizlikten doğacak rahatsızlıklarını önceden engeller. Bürokratik örgütün sürekliliği ise son derece önemli bir durumdur; zira, örgüt süreklilyse etkilidir.

4- *Ussallık:* Ussallık, bürokrasinin en önemli özelliklerinden biridir. Bürokraside karar ve kurallar objektif olarak, belirli kriterlere göre verilir. Bürokratik örgütlerde, örgüt hiyerarşisinde alt amaçlar ve üst amaçlar arasındaki

uygunluğu ve birbirine katkısı, ussal olarak sağlanır. Bürokratik örgütlerde tüm örgütsel faaliyetler, davranışlar ussal formlara göre sistemleştirilir.

5- *Demokrasi*: İdeal bürokraside kuralların uygulanması demokratik koşullara göre düzenlenir. Örgütte belirlenmiş kurallar, herkese eşit biçimde uygulanır. Personel seçimi demokratik kurallar çerçevesinde yürütülür.

Bürokrasinin Olumsuz Fonksiyonları:

Bürokratik örgütlerin olumlu fonksiyonları, olumsuz fonksiyonlarının sonucuna katlanarak elde edilir. Bürokrasinin bu olumsuz fonksiyonları “büropatoloji” veya “bürokrasi hastalıkları” şeklinde ifade edilmektedir. Büropatoloji daha çok, uygulamalardan yararlanan ve etkilenenler için söz konusudur.

1- *Bürokrasinin Katılığı*: Bürokrasi bazı yazarlar tarafından katı bir yapıya sahip oluşu yüzünden eleştiriye uğramıştır. Kuralların katılığı, bürokratik örgütlerin esnek olmayışı ve değişmezliği, olumsuz fonksiyonlar olarak nitelendirilmektedir. Bürokratik kuralların katılığı ve değişmezliği, bu örgütlerin ortama ve değişimlere ayak uyduramayacağı konusunda fikirlerin oluşmasına yol açmıştır. Çalışanlar, çoğu zaman sorumluluk almaktan kaçınırlar, değişmelere karşı direnç gösterirler. Bürokratik örgütler de bazen örgütün asıl amacı unutulur, örgütün mevcut düzenini koruma, asıl amaç haline gelir. Bu örgütlerin aşırı şekilci olması, görev, yetki ve sorumluluklarda katılık ve değişmezlik, yaratıcı insan davranışına ters düşmektedir.

2- *“Makine İnsan” Anlayışı*: Bürokratik örgütlerde kuralların katılığı, önceden tahmin edilebilirlik, ussallık gibi özellikleriyle insan etkilerinden uzak olarak nitelendirilir. Bu sebeple, örgüt içindeki bireyler birer makine olarak algılanmıştır. Oysa, insan psiko-sosyal bir varlıktır ve örgüte beraberinde bu

özelliklerini de getirir. Örgütün kurallarının katılığı ve değişmezliği bazen çalışanların davranışlarını olumsuz yönde etkiler.

3- Amaçların Yer Değiştirmesi: Bürokraside, bürokratlar bazen örgütün asıl amacına hizmetten uzaklaşabilirler. Bunun nedeni ise bürokratların kişisel veya birim olarak sorumlusu olduğu daha alt birimlerin amacı ile ilgilenme durumunda olmaktır. Böylece örgütte, amaç-araç hiyerarşisi kesintiye uğrar. Örgütün amacının gerçekleştirilmesinde araç durumunda olan etken, amaç haline gelebilir. Örneğin, eğitim-öğretim kurumlarında çalışan bir eğitimci de, örgütte bulunuşundan dolayı örgütün amacı olan insanın eğitim ve öğretiminde çaba göstermesi, hizmet vermesi beklenir. Bu örgütte bir de mesai başlangıç ve bitim saatleri vardır. Bir eğitimci, bazen işine geç kalmamak için aşırı gayret sarfeder ve bu kişi için, mesai saatinin belirlendiği şekilde işe yetişmesi, amaç haline gelebilir. Oysa, bu eğitimcinin asıl amacı, belirli bir saatte bu kurumda bulunmak değildir. Mesai başlangıç ve bitim saatinin belirlenmesi ve uygulanması, örgütün asıl amacı için bir araçtır.

4- Bağımsızlık Eğilimi: Bürokratik örgütlerde işlerin yürütülmesinde uzman personele ihtiyaç duyulabilir. Uzman personel ise örgüt ortamında bağımsızlık eğilimi içindedir. Ayrıca, yöneticiler ile çatışma durumuna gelebilirler. Örgütün bir birimindeki uzman personel, diğer bir birimindeki uzman personel ile işbirliği ve iletişim için yatkın değildir. Bürokratik örgütlerde, ortak personel kullanma durumundan dolayı, örgüte ek masraflar da binmektedir.

5- Bürokratik Örgütlerin Sürekliliği: Bürokratik örgütler, belirlenmiş amaçlara hizmet için kurulurlar. Ancak, bu tip örgütler, amacına ulaşmada başarısız olmuş durumda veya amacını gerçekleştirdikten sonra, görevi sona ermiş olsa bile varlığını sürdürmektedir. Bu durum örgüt için geçerli olabileceği gibi, örgütün herhangi bir ünitesi için de olabilir.

Diğer yandan, bürokrasilerde bir birim gücü, o birimin sorumlu olduğu alt kademedeki personel sayısının fazlalığına göre ölçülür. Bu sebeptendir ki,

bürokraside her birim, gücünü arttırmak için, faaliyetlerinden sorumlu olduğu bir alt kademedeki personel sayısını artırma eğilimi gösterir.

Bürokrasinin özelliklerinden kaynaklanan bir takım olumsuz fonksiyonlarından da söz edilebilir. Bürokrasinin gereği olan uzmanlaşma sonucunda, örgütün verimliliğinin artmasıyla birlikte, örgütün amaçlarına ulaşmasında engel oluşturacak bazı olumsuz ilişkilerin doğması da mümkündür. Uzmanlaşmış birimler, birbiri ile çatışma içine girebileceği gibi, bu birimler arasında iletişim kopukluğu şeklinde bir tutumda izlerler.

Bürokrasi modelinde, bürokratik kural ve yasalar aşırı şekilde uygulandığında, büropatolojik bir durum olan kırtasiyecilik ortaya çıkar. Bu nedenle, bazı düşünürler bürokrasi denilen yönetim biçimini kırtasiyecilik olarak nitelendirmekte ve eleştirmektedirler.

Bürokrasi modelinde örgüt hiyerarşisi, örgüt birimlerinin faaliyetlerini eşgüdümlemek, yetkileri güçlendirmek, birimler arasında iletişimi sağlamak, emir-komuta zincirini işlevsel kılmak gibi özelliklere sahiptir. Ancak, bürokratik örgütlerde örgüt hiyerarşisinde haberleşme, yukarıdan aşağı doğru işlemektedir. Ayrıca, hiyerarşi örgüt için önemli kararlara örgütün alt birimlerindeki bireylerin katılımını engelleme gibi olumsuz fonksiyon oluşturabilir.

Büropatoloji'nin Nedenleri Nelerdir?:

1- Sorunları biçimsel olarak bir sonuca bağlama eğilimi: Bu eğilimin yol açtığı, işleri belirsiz bir tarihe kadar erteleme, süreye tabi tutma, soruşturmalar yapma, rapor isteme, kayıt tutma.

2- Üst konumlardan gelen emirlere kayıtsız-şartsız uyma.

3- Soruları şartlı olarak ele alma.

4- Alışılmış yöntemlerin yanlış olup olmadığını test etmeden, sürekli olarak uygulama.

- 5- Yazılı genelgelerle, emirler vermek.
- 6- Gereksiz, karşılıklı kontroller koyma.
- 7- Yetki tecavüzü.
- 8- Değişikliklere karşı direnme (Baransel, 1979, s. 178).

Baransel, patolojik durum olarak ortaya çıkan bu sorunları ortadan kaldırmaya yönelik olarak, şu önlemleri önermektedir: Yetki ve sorumluluklar, açık bir şekilde dağıtılmalıdır. Bireylerin çok yönlü eğitilmesi gerekir. Örgütün halkla ilişkilerinin yolları açılmalıdır. Bürokratik yönetimi kontrolde halk da rol oynamalıdır. Gereksiz konular ortadan kaldırılmalıdır ve bürokratik dil herkesin anlayabileceği sadelikte olmalıdır.

Bürokrasi üzerinde çalışan bazı toplum ve yönetim bilimcilerin geliştirdikleri modeller bulunmaktadır. Bunlardan Merton, Selznick ve Gouldner modelleri üzerinde kısaca durulmaktadır.

Merton Modeli: Merton, örgütsel öğrenmenin (organizational learning) yarattığı olumsuz fonksiyonlar üzerinde durmuştur. Örgüt üyelerinin bir durumda arzulanan ve uygun olan tepkilerini genellendirerek, istenmeyen sonuçlar yaratmaları ile ilgilenmiştir. Merton, örgüt üyelerinin kişiliklerindeki değişmelerin, örgüt yapısında mevcut bir takım unsurların etkisiyle ortaya çıktığını kabul etmiştir. Kişilik kavramı ile bir takım uyarılarla, karakteristik tepkiler arasındaki ilişkileri ifade etmektedir. Merton, kişilik kavramını çabuk ve kolay değişmeyen, tepki kalıplarını belirtmek için kullanmaktadır (Baransel, 1979, s. 179).

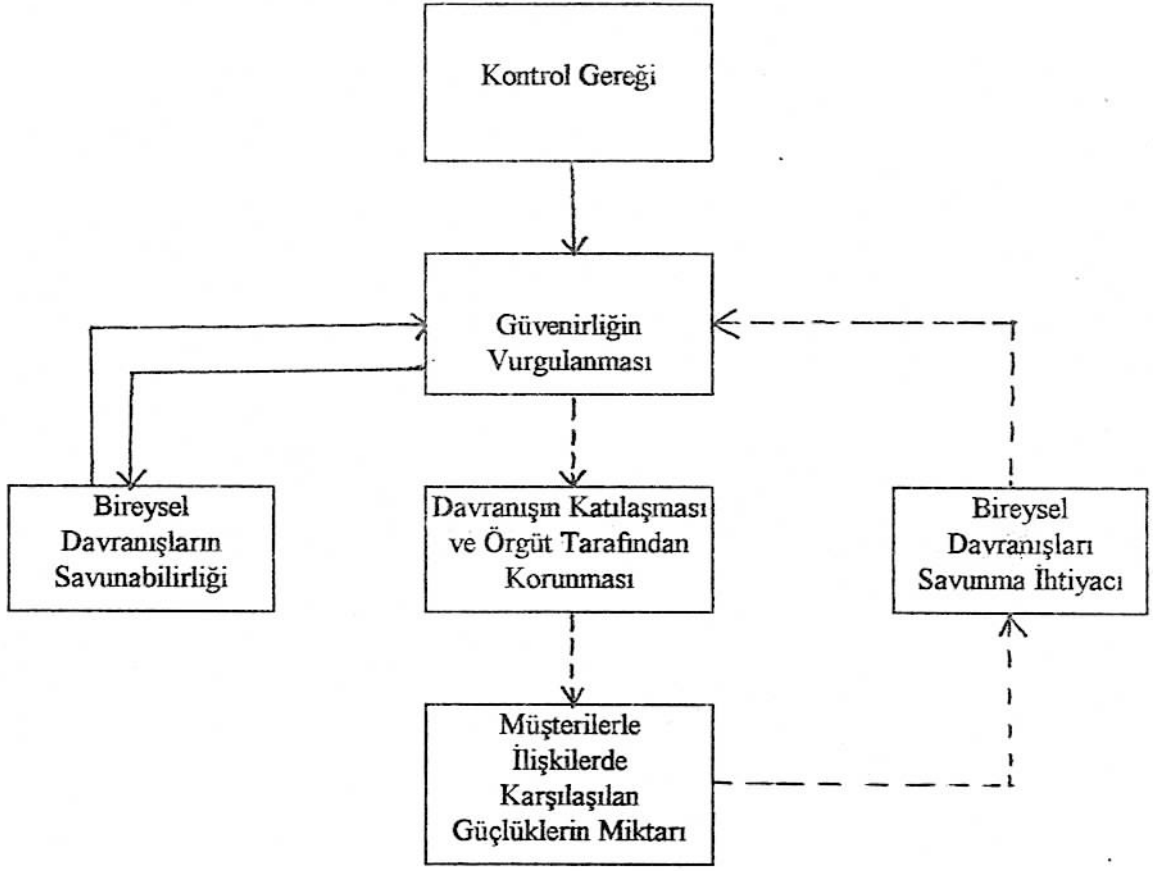
Merton'un önermeler sisteminde, örgüt hiyerarşisinde kontrol sisteminin, örgütsel davranışın önceden tahmin edilebilmesinde etken olacağı görüşü mevcuttur. Davranışların tahmin edilebilmesi ve güvenilirliğinin sağlanması için bir takım standart kuralların belirlenmesi ve uygulanması gerekmektedir. Kontrolün varlığı şu sonuçları ortaya çıkarır:

1- Bürokraside ilişkiler, hiyerarşik birimler, görevler ve roller arasında sürmektedir. Bireysel ilişkiler yerine, ilişkiler bürokratik faaliyetler şeklindedir.

2- Örgüt üyeleri, örgüt kurallarını daha çok benimser. Örgütün amaçları için koyulan kurallar, amaçlardan bağımsız bir nitelik kazanır. Bu durum, “amaçlarla araçların yer değiştirmesi” şeklinde algılanmamalıdır. Örgütün amaçlarına ulaşılması için belirlenen alternatifin, önceden tahmin edilemeyen, olumlu sonuç vermesi durumunda, bu durum amaç olarak belirlenir. Böylece, örgüt kuralları örgüt amacından bağımsız bir değer kazanır.

3- Karar verme sürecinde örgütsel hedeflere ulaşmada o durumda en uygun yol seçilir.

Bu sonuçlar, örgütte bireysel ilişkileri azaltır. Bireysel ilişkiler yerine, amaçların örgüt üyeleri tarafından algılanışında yakınlaşma olduğundan, takım ruhu oluşur. Örgüt üyeleri arasındaki dayanışmayı artırır. Bu dayanışma ise, örgüt üyelerinin birbirlerini dış baskılara karşı koruma şeklindedir. Örgüt içi davranışlarda katılık belirginleşir. Davranışların katılığı ise, örgütün güvenilirliğini, sürekliliğini güçlendirir. Örgütsel davranışın katılığı, örgüt hizmetlerinden yararlananlar ile örgüt bireyleri arasındaki ilişkileri zorlaştırır. Örgüt bireyleri, örgüt hizmetlerinden yararlananlara eşit davranış tutumu gösterirler. Bu ilişkilerde örgüt çalışanları, davranışları sonucunda bireysel savunma ihtiyacı hissedebilirler. Bu durumlarda örgüt içindeki hiyerarşinin üst birimlerinin alt birimler üzerinde kontrolü gözlenir. Merton modelinde beklenen ve beklenmeyen sonuçlar aşağıdaki şema ile açıklanabilir.



———— Beklenen Sonuçlar
 - - - - - Beklenmeyen Sonuçlar

Şekil 1

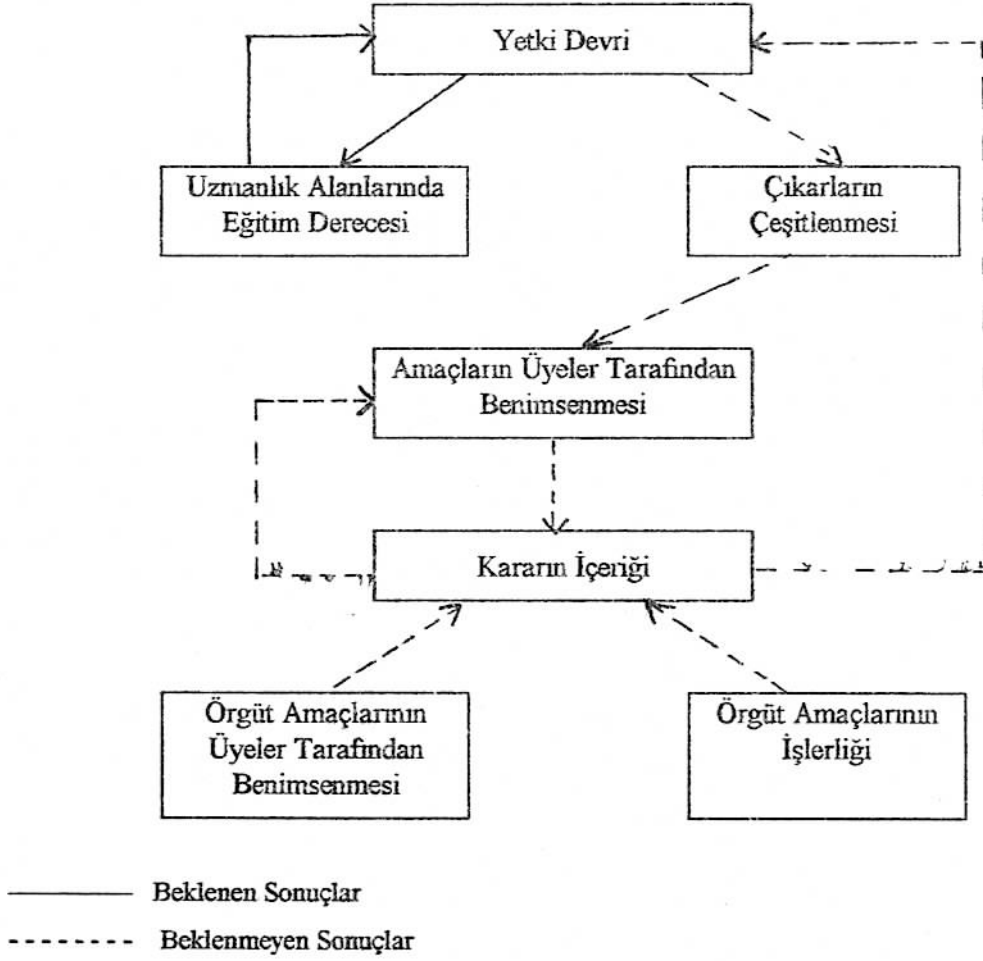
(Kaynak: Atilla Baransel, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İstanbul, 1979, s. 81)

Selznick Modeli

Selznick modelinde değişken öge, yetki aktarımı. Selznick'de kontrol gereğinin örgütte nasıl sonuçlar doğuracağını önceden kestirmeye ilişkin çalışmalar yapmıştır. Selznick modeli de Merton modelindeki gibi kontrol gereği ile başlar. Kontrol gereği ise yetki göçerimini doğurmaktadır.

Yetki devri, uzmanlık gerektiren alanlarda gerekli eğitim ihtiyacının artması sonucunu doğurur. Bürokraside dikkatin az sayıda sorun üzerinde yoğunlaştırılması uzmanlaşmaya yol açmaktadır. Açık değil! Ancak, yetki devri, aynı zamanda alt birimler arasındaki çıkar farklılığının artmasına yol açar. Alt birimlerin varlıklarını sürdürmeleri için, örgütün bir bütün olarak amaçları yerine, birim amaçlarına bağlılığa teşvik eder. Alt birim üyelerinin ihtiyaçları da alt birimin büyüme ve başarısına bağlıdır. Bu durum, alt birim çıkar farklılığının artmasına yol açar (Baransel, 1979, s. 182).

Görüldüğü üzere, yetki göçeriminin sonucu olarak ortaya çıkan uzmanlık eğitimi, çıkarların farklılaşmasını daha da arttırmaktadır. Örgüt içinde uzman personelin konum değiştirmesi güçlüğü ise, eğitimin bir sonucudur; çünkü eğitim uzmanlığı arttırır. Örgütün alt birimlerinde amaçların farklılaşması da bunun bir sonucudur. Örgüt içinde görülen çıkar farklılıkları, örgüt içinde çatışmaların doğmasına yol açar. Örgüt amaçları yeterince benimsenmiyor ise, örgüt içinde alınan kararlar, örgüt içi stratejik düşüncelere dayalı nitelik taşır. Bu durumda, yetki göçerimi ihtiyaç haline gelir. Örgüt içi karar verme sürecinde, sonuçta bir sistem oluşur. Bu sistem, birimlerin amaçlarının üyeler tarafından benimsenmesini sağlayarak, amaçların işlerliği ile amaçların ne ölçüde gerçekleştiğini kontrol edebilme olanağı sağlar. Amaçlara ulaşmadaki sonuçlar, örgüt kararlarını etkiler, bu ise alt birimlerin amaçlarını benimsemelerini etkiler. Selznick modelinin beklenen ve beklenmeyen sonuçlara ilişkin bulguları tablo'da görülmektedir.



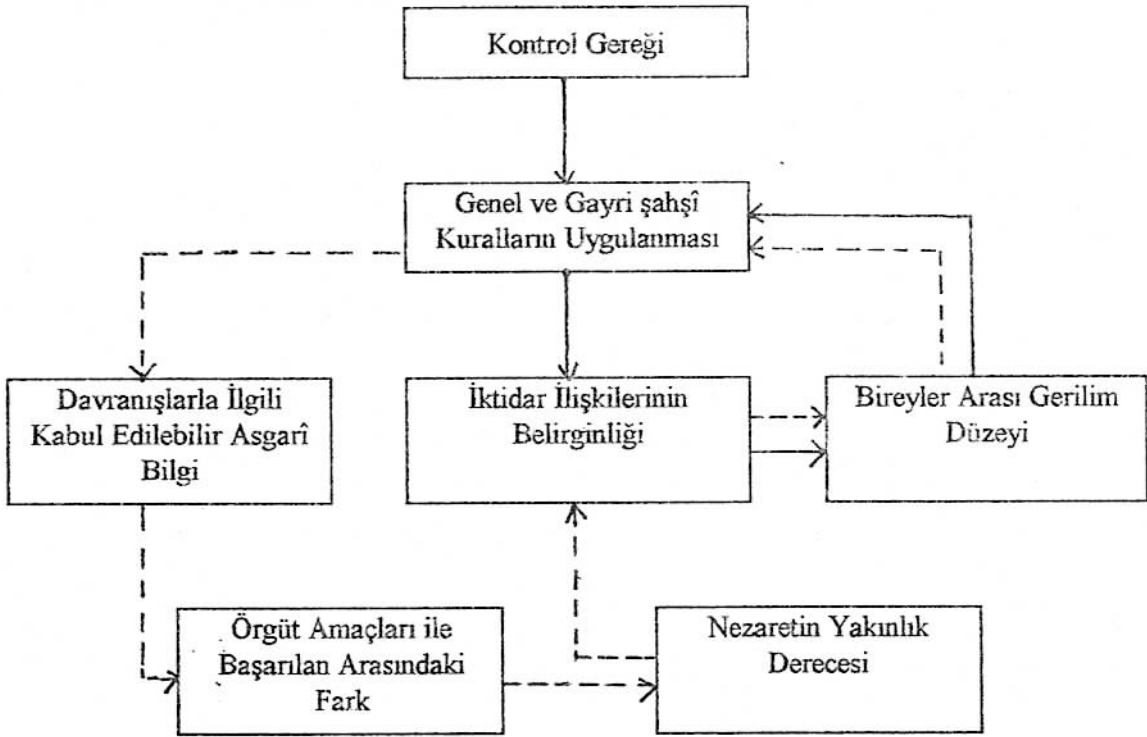
Şekil 2

(Kaynak: Baransel, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, 1979, s. 183)

Gouldner Modeli

Gouldner, örgütte kullanılan kontrol sisteminin, alt sistemi dengelerken, üst sistemin dengesini bozduğu, bunun da alt sistemi nasıl etkilediğini göstermeyi amaçlamaktadır.

Gouldner, modelinde çalışma usullerini düzenleyen genel ve kişisel olmayan kuralların kullanımı, örgütün üst kademelerinden gelen kontrol gereğine tepkinin bir bölümünü teşkil eder. Bu tür kuralların sonuçlarından birim, grup içinde yetki farklılığının belirginliği, eşitlik normlarına uyma derecesi ile etkileşerek gözetim rolünün meşruluğunu etkiler. Gözetim rolünün meşruluğu ise, çalışma grubundaki bireyler arası gerginlik düzeyinin etkisi altındadır.



———— Beklenen Sonuçlar
 - - - - - Beklenmeyen Sonuçlar

Şekil 3

(Kaynak: Baransel, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İstanbul, 1979, s. 185)

Gouldner, kuralların uygulanmasının, örgüt birimlerinin işlerliğini sürdürdüğü görüşünü savunmaktadır. Kuralların belirlenmesi, kabul edilir davranışları ve kabul edilemeyecek davranışları tanımladığı için, kabul gören ve görmeyen davranışlar için standart oluşturur.

Sıkı bir denetim, örgüt kurumları arasındaki ilişkileri daha da belirginleştirirken, çalışan bireyler arasındaki gerginliği de artırır.

Bürokratik Modele Yöneltilen Eleştiriler

Weber'in bürokrasi modeli çeşitli açılardan eleştirilmiştir. Ancak, tüm bu eleştirilere karşın bürokrasi yerine bir başka örgüt ve yönetim biçimi ortaya konamamıştır. Aşağıda Weber modeline yöneltilen eleştiriler üzerinde

durulmaktadır. Weber'e göre, bürokrasi en üst seviyede ussal karar verme niteliğine sahip, etkili yönetim biçimidir.

Bürokraside işbölümü uzmanlaşmayı olanaklı kılar. Teknik bilgi ve beceriye sahip uzmanlar, örgütte rasyonel kararlar alırlar. İşbölümü, uzmanlık işlevini olanaklı kıldığı gibi, diğer yandan bireylerde isteksizlik, can sıkıntısı gibi olumsuz sonuçlar da doğurmaktadır; bu da örgütsel verimi düşürür. Aynı zamanda, işbölümü kuralların öngördüğü şekilde uygulamaların eşgüdümlemesini olanaklı kılar. İşbölümü, bireylerin aynı işi yapmaları sonucu, o işte uzmanlaşmayı sağladığı gibi, bu anlamda meslek sahibi olmayı da olanaklı hale getirir. Meslek yönelimi, bireylerin yaptıkları işte gösterdikleri başarıdan dolayı haz duymalarını olanaklı kılar ve bireyler meslekleri üzerine çalıştıkları örgütte bir işi başarmaları sonucu, örgütsel amaçlarına ulaşmalarından dolayı, örgütsel doyum elde ederler. Örgütsel doyum ise, bireyler üzerinde özendirici bir etken olarak rol oynar.

Weber'in ideal tip bürokrasisi, ütopyik bir özelliğe sahiptir. Gerçekte, hiçbir zaman ideal tip bürokrasinin tüm özelliklerinin tam anlamıyla işlevsel olduğu bir yönetim biçimi hayata geçirilememiştir. Buna karşılık, bürokrasi gerçek örgütlerdeki temel eğilimleri belirleyici kılavuz rolü oynar; bilimsel yönetim anlayışında kullanışlı bir modeldir.

Bürokrasinin özelliklerinden olan nesnellik, örgüt içinde rasyonel davranışları doğurur. Örgütün amaçlarını gerçekleştirme için koşul olan etkenlerden biri nesnellik, bireylerde moralin düşmesine yol açabilir. Oysa insanlar, sosyal bir varlık olan insanlar duyguları ve arzuları gereği, her zaman objektif davranışlarda bulunmayabilirler. Bu sonuç ise, örgütsel verimin düşmesinde etkileyici faktördür.

Bürokratik bir öge olan otorite hiyerarşisi, örgütün yapısında bulunan konumları, konumların gerekli kıldığı rolleri ve konumlar arası ilişkileri belirler. Emir-komuta zinciri, örgütün konumlarının işlevlerini eşgüdümleme açısından

faydalı oluşuyla beraber, iletişim ve informasyonu olumsuz yönde etkiler. Otorite hiyerarşisinde iletişim herhangi bir yerde kesintiye uğrayabileceği gibi, geri dönütü (feedback) engelleyebilir. Yapılan araştırmalar, astların üstlerin duymaktan hoşlandıkları bilgileri iletip, duymaktan memnun olmayacakları bilgileri saklamaya yöneldiklerini göstermiştir.

Bürokrasinin diğer bir ögesi olan, kayıtların tutulması ve saklanması, dosyalama, örgütün devamlılığını sağladığı gibi, bürokraside patolojik bir durum olarak değerlendirilen kırtasiyeciliğe neden olur. Kırtasiyeciliğin yüksek ölçüde olması ise örgüte maddî yükler getirmektedir.

Bürokraside kurallar, örgüt içinde düzeni, eşgüdümü, sürekliliği ve nesneliliği gerekli kılarken, örgütte amaçlarla araçların yer değiştirmesine neden olur. Örgütün amacına ulaşması için araçlar ve metodlar geliştirilmiştir. Örgüt kurallarının katı bir şekilde uygulanması ise, bu araçların amaç olmasına yol açabilir. Bürokrasiye yapılan eleştiriler sonucunda olumlu ve olumsuz olarak görülen sonuçlar aşağıdaki çizelgede görülmektedir.

Olumsuz Sonuçları	Bürokratik Özellikler	İşlevler
Can sıkıntısı	İş bölümü	Uzmanlaşma
Moral düşmesi	Nesnel yönelim	Ussallık
İletişimin tıkanması	Otorite hiyerarşisi	Disiplinli uyma ve eşgüdüm
Katılık ve amaçların yer değiştirmesi	Kurallar	Süreklilik ve tekdüzelik
Başarı ile kıdem arasındaki çatışma	Meslek yönelimi	Özendirme

Çizelge 3

(Kaynak: Mustafa Aydın, *Eğitim Yönetimi*, Ankara, 1991, s. 191)

Sonuç olarak bürokrasi akılcı, rasyonel ve bilimsel çözümlemelere dayalı bir yönetim biçimidir. Bürokratik örgütlerde sağlam bir örgüt yapısının kurulması, bu yapının çeşitli konumlarına, konumun belirlenmiş rollerini

oynayabilecek bilgi ve beceri ile donanık bireylerin seçilmesi, bu bireylerin nesnelliği gibi bazı kurallar bürokratik modeli bilimsel ve ussal yapar.

Bununla birlikte, bürokratik kuralların değişmezliği, katılığı, bürokratik yapının aşırıya kaçan şekilciliği, örgütlerde esnekliği imkânsız kılarken, bürokratik bir nitelik olan kayıt tutma ise örgütte bireylerin güvensizlik duygusunun oluşmasına yol açmıştır. Bürokraside mevcut olan kontrol mekanizması ise ast ve üst ilişkilerinde güvensizliği artırır. Yetkilerin katı bir şekilde uygulanması ve kişisel yetkilere yer verilmeyişi, bürokrasinin tam anlamıyla uygulanabilirliğini azaltmaktadır. Oysa, gerçekte bazı üstler, astlarına örgütün amaçları dışında görevler vermektedirler ve üstler bu durumu mümkün kılacak ast üst ilişkilerine ve güvenine sahiptirler.

Bürokrasi Weber, Selznick, Merton ve Gouldner gibi araştırmacılar tarafından incelenirken, örgütler bürokratik olma veya bürokratik örgüt olmama gibi iki uç gurup şeklinde değil, örgütleri bürokratik yapılanma derecesine göre incelemiştir. En rasyonel olan yönetim kadrosu, hiyerarşik bürokrasiye uygun olarak kurulmuş durumda olmalıdır. Böyle örgütlerde yetki ve sorumluluk, kanun ve yönetmeliklerle tanımlanır. Konumlar ve roller, hiyerarşiye göre tanımlanır, çalışmalar belirlenen kurallara göre yürütülür.

İdeal tip bürokrasinin başlıca sakıncalarından biri, aşırı durumlara önem vermesi ve değişkenlik yerine kutuplaşma getirmesidir. Örneğin, rasyonellik üzerindeki ısrarı, rasyonel olmayan süreçleri karanlıkta bırakmaktadır. Kurallar üzerinde fazla durması, dikkati çatışma gerçeğinden uzaklaştırmaktadır. Verim amacının ön planda tutulması, bürokrasinin biricik amacının verim olduğu izlenimini bırakmaktadır. Bürokrasileşmeden kaçınılamayacağı görüşü de modern dünyanın bürokrasileşmeye engel koşullarını gözden kaçırmaktadır (Bursalıoğlu, 1978 , s. 20).

Yönetim Yaklaşımı

Klasik yönetim kuramının öğelerinden biri de yönetim yaklaşımıdır. Yönetim yaklaşımında da klasik kuramın en belirgin özelliği olan “formal örgüt, yapı” vurgulanmaktadır.

Bürokrasi kavramı ile yönetim kuramı arasında benzerlik vardır. Her iki düşünce akımında da formal örgüt ve yapı vurgulanır. Nesnellik, ussallık, belirlilik, hiyerarşi ve profesyonellik önem taşır. Belirtilen bu noktalarda benzer olan “bürokrasi kuramı” ile “yönetim kuramı” birbirinden ayrılmaktadırlar. Bürokrasi, “bir örgütün nasıl olması gerektiği” konusu üzerinde dururken, “yönetim kuramı” “böyle bir örgütün nasıl gerçekleştirilebileceği” konusuna ağırlık vermiştir (Aydın, 1991, s. 98)

“Yönetim kuramı” ve “Bilimsel Yönetim kuramı”, örgüt tasarımlarını gerçekleştirmeye, yaşama geçirmeye yönelik oluşuyla bürokrasiden ayrılmaktadır. Bürokrasi kuramı, bu sebepten dolayı ütöpik bir özellik taşımaktadır. Yönetim kuramında uygulama esastır. Ana amaç, örgütün etkili ve verimli olarak yönetilmesi için yollar aramak ve bulmaktır.

Yönetim yaklaşımı, ekonomik etkinlik ve rasyonelliği esas almıştır. Bu yaklaşım bilimsel yönetimin devamı şeklinde düşünülebilir. Fakat, yönetim kuramı yönetimin bütün alanlarında temel ilkeler geliştirme yönelimli oluşuyla, bilimsel yönetimden daha kapsamlı durumdadır. Bilimsel yönetim, örgütte işçi düzeyinde üretim sorunlarına yönelen, teknik ve ekonomik verimi arttırmaya yönelik mikro düzeyde bir yaklaşımdır. Yönetim kuramı ise, yönetimin temel tedbirlerini, örgütü ve yönetimi daha kapsamlı olarak ele alan, yönetimde geniş alanlı ilkeler ve teknikler geliştirme eğilimli, makro düzeyde bir yaklaşımdır.

Yönetim kuramının öncülerinden Henri Fayol, Fayolizm diye de anılan bu kuram için kapsamlı bir yönetim bilim literatürü geliştirmiştir. Fayol da Taylor gibi örgütsel başarı için her düzeydeki yöneticilerin etken olduğu görüşünde olsa

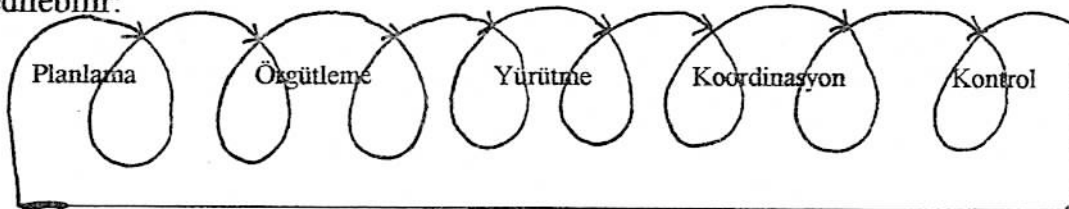
da, Taylor, yönetimin alt düzeyleriyle ilgilenirken, Fayol yönetim ilkelerini geliştirmek için üst düzey yönetimden işe başlamıştır.

Fayol'a göre, bir işletmedeki faaliyetler başlıca altı grupta toplanabilir (Koçel, 1989, s. 55).

- Teknik faaliyetler (üretim faaliyetleri)
- Ticârî faaliyetler (alım, satım vs.)
- Finansal faaliyetler (para bulma ve kullanma)
- Muhasebe faaliyetleri (kayıtların ve istatistiklerin tutulması, hazırlanması)
- Güvenlik faaliyetleri (iş yeri ve iş görenlerin korunması)
- Yönetim faaliyetleri

Yönetim faaliyetleri de bir süreç şeklindedir. Bu süreç, aşamalar halindedir; planlama, örgütleme, emir-komuta etme, eşgüdüm, kontrol olmak üzere beş işleve ayrılır.

Fayol, yönetimin tanımını bu beş işleve dayandırmıştır. Fayol'un yönetim tanımında plânlama, ileriye görme, geleceği görüş ve örgütsel faaliyetleri buna göre hazırlama şeklinde; örgütleme: kuruluşun maddî ve sosyal yapısını oluşturma; emir-kumanda etme: personelin faaliyetlerinde sürekliliğin sağlanması; eşgüdümleme: örgütsel eylemlerde birliğin ve uyumun sağlanması; kontrolün ise, her şeyin belirlenmiş ilkelere uyularak yapılıp, yapılmadığının gözlenmesi şeklinde ifade edilmektedir. Bu yönetim süreci şekildeki gibi ifade edilebilir:



(Kaynak: Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, 1989, s. 55)

Fayol'un bu yönetim süreçleri üzerinde durmakta yarar görülmektedir. Bunlardan birincisi planlamadır.

1- Planlama Fonksiyonu (Öngörü, Tahmin Fonksiyonu): Yönetim, bir anlamda “ileriye görme ve tahminlerde bulunabilme” anlamındadır. İleriye görme ve örgüt için kararlar alma, amaca ulaşmada izlenecek yolları saptama, planlama süreci şeklinde adlandırılır. Planlama, örgüt varlığı açısından önemlidir.

Akılcı bir eylem, planlama gerektirir ve ancak planlama ile olanaklıdır. Eylem, planlama ile yönlendirilir. Plansız bir eylem, etkisiz ve anlamsız olur. Planlama ile amaçlar saptanır ve saptanan amaçların gerçekleştirilmesi için eşgüdümlemiş araçlar geliştirilir. Planlama geleceğe bakma ve olası seçenekleri saptama sürecidir, geleceği düşünmedir (Aydın, 1991, s. 129).

Planlama süreci, iki temel üzerine oturtulmuştur:

- 1- Ulaşılması istenen amaç nedir?
- 2- Bu amaca nasıl varılır?

Bu sorulara cevap aranması ve bu yöndeki faaliyetler, planlama sürecini oluşturur. Karar süreci de planlama sürecinin kapsamı dahilindedir.

Fayol, herhangi bir faaliyet planının (1) malzeme, alet, binan, personel vb. kaynaklara; (2) yapılan işin mahiyetine; (3) örgütün ortaya çıkaracağı önceden tayin edilmesi mümkün olmayan eğilimlerine dayandığını ifade etmiştir. Öte yandan, Fayol, planlama sürecinde çeşitli departman ve kademelerin, planların hazırlanmasına katılmaları gereğine işaret etmiştir. Katılmanın yararını da iki noktada toplamıştır. Planlamaya katılma (a) hiç bir kaynağın ihmal edilmemesini; (b) planlamaya karşı yönetsel ilginin artmasını sağlar. Alt kademelerde planlamaya önem verilmesi, Fayol'a göre, planların uygulayıcıları alt kademeler olması bakımından gereklidir. Plânlama faaliyetlerinin yeterli olması için Fayol, plânlarda birlik; plânlarda devamlılığı, plânlarda esnekliği ve plânlarda doğruluğu koşullarının yerine getirilmesi gerektiğini belirtmiştir (Baransel, 1979, s. 143).

Plânlama sürecine katılma, demokratik bir davranış örneğini gösterirken, planlardan etkilenen kişilerin bu sürece katılmaları, planlanan programların kolayca anlaşılmasını, kabul edilmesini sağlamaktadır. Bireyler, planlama sürecine katılıyorlar ise yeteneklerini, düşünme ve muhakeme güçlerini en üst seviyede kullanırlar. Bu durum, hem birey, hem de örgüt için olası durumları geliştirmeye ve yenilenmeye yönelik davranışlar bileşimidir. Yönetim, örgüt çalışanlarına kendilerini ilgilendiren konularda yetenek ve becerileri ölçüşünde, planlama ve dolayısıyla yetenek ve becerileri ölçüşünde planlama ve dolayısıyla karar sürecine katılma olanağı veriyor ise, inisiyatif (girişim) ilkesini gerçekleştiriyor demektir. Yönetimin salt görevi, örgüt için en iyiyi yapma değil, örgüt için en iyinin yapılmasında tüm olanakları seferber etme, en iyiyi yapabileceklere yeteneklerini kullanma fırsatı tanımadır.

2- *Örgütlenme*: Fayol'a göre, örgütlenme faaliyet ve ilişkilerin düzenlenmesi ve personelin oluşturulması, değerlendirme ve eğitimiyle ilgili konuları içerir. Fayol, örgütlemeyi, işletmenin fonksiyon görebilmesi için yararlı olan her şeyi yapmakla ilgili bir faaliyet olarak nitelendirmiş, "yönetimin görevinin" maddî ve beşerî örgütün, işletmenin amaç, kaynak ve ihtiyaçları ile uyum halinde olmasını sağlamak olduğunu ifade etmiştir (Baransel, 1979, s. 143)

Örgütlenme, bir amaca ulaşmak için maddî ve beşerî kaynakları birleştirerek, gerekli örgüt yapısını kurma eylemidir. Örgütün yapısından kasıt, her konumun ayrı ayrı belirtilmesi, her konumun yetki ve sorumluluklarının saptanması ve bu yetki ve sorumluluğu yüklenecek personelin atanmasıdır. Örgütün yapısında bulunan personel, örgütün amacını gerçekleştirmek için ortak çaba harcarlar; yönetim ise örgüt için en iyisini yapma eylemlerinden biri olan çabaları eşgüdümlemekle yükümlüdür. Her örgütün bir amacı vardır ve bu amaca ulaşmak için konular, görevler, görevleri üstelenen bireyler ve bireyler arası ilişkiler vardır. Bireyler arası ilişkiler, her zaman iş ilişkileri veya ast-üst ilişkileri şeklinde değildir. Bireylerin, sosyal ilişki içinde olmaları örgütün formal yapısı

yanında, bir de informal yapı boyutunu oluşturur. Formal örgüt, yapıyı vurgular; yapı ise konumları, konumların görev ve sorumluluklarını belirler. İnfomal örgüt ise örgüt içindeki bireysel ilişkilerin bir sonucu olarak ortaya çıkar.

Örgüt adı verilen yapıyı oluşturan ve örgütlenme olarak adlandırılan süreç, şu aşamalardan oluşur:

- 1- Örgütün amacının saptanması
- 2- Amaçtan türetilen hedeflerin, politikaların ve planların formüle edilmesi
- 3- Formüle edilen politikaların ve planların uygulamaya konulması için zorunlu olan etkinliklerin belirlenmesi
- 4- Bu etkinlerin ayrıntılandırılması ve sınıflandırılması
- 5- Bu etkinliklerin eldeki madde ve insan kaynaklarına göre, etkili olarak yürütülebilecek biçimde gruplandırılması
- 6- Her etkinlik grubuna, etkinliğin gerektiği yetkinin verilmesi
- 7- Otorite ilişkileri ve iletişim sistemi ile bu grupların yatay ve dikey olarak birbirine bağlanması (Aydın, 1991, s. 138).

Fayol'a göre, örgüt yapısı, işletmenin amacı doğrultusunda bir yön birliği sağlar. Yine Fayol'a göre, iyi bir örgüt yapısı, görevleri açık ve seçik olarak belirler, inisiyatif ve sorumluluk yüklenmeyi teşvik eder, faaliyetleri ahenkleştirir ve çabaları eşgüdümleyerek; koordine eder; kırtasiyeciliğe yer vermeden kontrolü sağlar. Örgüt, fonksiyonel büyüme sonucu, bir piramit biçimini alır. Fonksiyonel büyüme, iş hacminin artması ile fonksiyonlara daha fazla personel ilâve edilmesi şeklinde ortaya çıkar. Fonksiyonel büyüme, yatay yönlüdür. Kademeleşme yolu ile büyüme dikey yöndeki büyümeyi ifade eder (Baransel, 1979, s. 144).

Fayol'a göre örgütlemeye ilişkin yönetsel görevler şunlardır:

- 1- İşin programlarının hazırlanması ve takibi
- 2- Sosyal örgüt ile maddî teknik örgütün, kuruluşun amaç ve ihtiyaçlarına uygun olmasını sağlamak

– İşlerin karmaşıklığı (Baransel, 1979, s. 67).

Yöneticiye bağlanacak ast sayısı, geometrik bir biçimde artmaktadır. Bu durumu Fransız yönetim danışmanı V.A. Graicunas ise, ilişkilerin sayısını ve yöneticiye bağlı ast sayısını belirlemek üzere aşağıdaki formülü türetmiştir

$$R = N (2^N / 2 + N - 1)$$

R: ilişkilerin sayısını; N: ise bir yöneticiye bağlı astların sayısını ifade etmektedir. Yöneticinin görevi, bireyler arası ilişkilerden dolayı 5 kişilik bir kontrol alanından sonra karmaşık bir hal almaktadır.

3- *Kumanda*: Fayol, kumanda fonksiyonunun, yöneticilerin kendi kısmını oluşturan personelin tümünden, örgütün çıkarına en yüksek yarar ve hizmet sağlamalarını ifade ettiğini belirtmiştir. Kumanda fonksiyonunun, kısmen kişisel niteliklere, kısmen de genel yönetim bilgisine dayandığına işaret etmiştir (Baransel, 1979, s. 145).

Bir yönetici, kumanda fonksiyonunu kolaylaştırmak için, komutasındaki astlarını tanımalıdır; kurum ile personel arasındaki anlaşmaları iyi bilmelidir; kontrol mekanizmasını düzenli olarak çalıştırmalıdır; personelin hakkaniyet prensibi anlayışıyla çalışmasını sağlamalıdır; gerektiğinde toplantılar düzenlemeli, böylece personelinin tanımalı ve iş toplantıları ile amaçlarını gerçekleştirmelidir.

4- *Eşgüdümleme*: Belirlenmiş amaçlara ulaşabilmek için yapılması gerekli olan işler, işbölümü işlevi olarak parçalara ayrılır. Bu parçaların birbiriyle ilişkileri, örgütlenme süreci içinde düzenlenir. Her bir bölümün çabaları birleştirilir, bütünleştirilir. Parçalar arasındaki bütünlük, uyum ve tutarlılık, eşgüdümleme ile sağlanır. İşbölümü, eşgüdüm ile anlam kazanır.

Eşgüdümleme, belli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda, eldeki insan ve madde kaynaklarının katkılarının bütünleştirilmesidir. Belli bir amacı

gerçekleştirici bir etkinlikler bütünü oluşturmak üzere, bireylerin ve grupların çabalarını bütünleştirici eylemlere eşgüdümleme denir (. Aydın, 1991, s. 48).

Fayol, koordinasyonun, kurumun işlemlerini kolaylaştıracak ve başarılı olmasını sağlayacak biçimde tüm faaliyetlerin ahenkleştirilmesini ifade ettiğini belirtmiştir. Ayrıca, Fayol, koordinasyonun maddî ve beşerî örgütten beklenen hususların etkili ve en az masrafla yerine getirmelerini mümkün kılacak en uygun ölçüleri verebilmek; masrafları, kurumun malî kaynaklarına; maddî üretim araçlarını, üretim ihtiyaçlarına; ham madde ve malzemeyi tüketime; satışları, üretime uydurmak olduğunu ifade etmiştir. Koordinasyonu, maddî faktör ve işlere en uygun oranları ve amaca uygun araçları sağlamak olarak özetlemiştir (Baransel, 1979, s. 146).

Eşgüdümleme ile, bir örgütün her birimi, üzerine düşen görevi bilir; diğer birimlerin görevlerini bilir; birbirlerine karşı sorumluluklarını ve görevsel ilişkilerini bilir. Her bölüm, diğer bölümlerle olan görevsel ilişkilerine göre, diğer bölümlere kaynak, malzeme, finansman sağlamada neyi ne zaman vereceğini eşgüdümleme ile düzenli bir biçimde sürdürür.

5- *Kontrol*: Fayol, kontrol fonksiyonunun, bir kuruluşta her şeyin yapılan programa, verilen emirlere, kabul edilen ilkelere uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini belirlemek şeklinde tanımlamış; kontrolün amacını, meydana gelen hata ve yanlışları ortaya çıkarıp düzeltmek, tekrarını önlemek olarak belirlemiştir. Fayol, kontrolün maddî ve beşerî unsurlara ve işlere, özetle her şeye uygulanabileceğini ifade etmiş; yönetsel bakımdan bir program hazırlanıp hazırlanmadığının, sosyal yapının ahenkli olup olmadığının, yönetim faaliyetlerinin ilkelere uygun bir şekilde yürütülüp yürütülmediğinin, koordinasyon toplantılarının yapılıp yapılmadığının belirlenmesi ve bilinmesi gerektiğine işaret etmiştir (Baransel, 1979, s. 147).

Kontrolün amacı, örgüt amacını etkili biçimde sağlamaktır. Kontrol, örgütün programlarının etkinlik ve faaliyetlerinin ne derece gerçekleştirildiği ve hangi

ölçüde iyi gerçekleştirilebildiğini saptamaya yöneliktir. Kontrol ticarî, teknik, malî, emniyet ve muhasebe bakımından gerçekleştirilebilir.

Fayol'un yukarıda sözü edilen yönetim sürecine ilişkin beş işlevi yönetsel teori için kavramsal bir çatı niteliğindedir. Fayol bu çatı altına ondört yönetim ilkesi yerleştirmiştir. Ancak bu ilkeler, fiziksel bilimlerde olduğu gibi kesin birtakım kural ve kanunlar niteliğini taşımamaktadır. Fayol bu ilkelerin uygulanmasının yöneticinin gücüne ve sanatsal yeteneğine göre şekil aldığını ifade etmekte ve aynı ilkenin benzer durumlarda bile nadiren geçerli olduğunu, yönetimde hiçbir şeyin kesin ve mutlak olmadığını, bu nedenle ilkelerin duruma göre esnek olması gerektiğini vurgulamaktadır. Aynı zamanda Fayol bu ilkelerin uygulanmasında başarı elde edilmesinde tecrübe, zekâ, karar ve muhakeme yeteneğinin gerekliliğini ifade eder.

Fayol'un yönetime ilişkin ilkeleri, örgüt yapısı kurulurken dikkat edilmesi gereken ilkelere, örgüt yapısı kurulurken dikkat edilmesi gereken öğeler şunlardır:

- Örgütü çevreleyen ortam koşulları nelerdir?
- Bu koşullar altında etkililiği ve verimliliği sağlayacak yapısal faktörler nelerdir?
- Bu faktörlerin maliyeti ve etkinliği ne durumdadır?

Yönetim ilkeleri, örgüt yapısına yol gösterici niteliktedir. Örgüt yapısı mekanik ve organik olarak iki grupta incelendiği gibi, açık sistem ve kapalı sistem olarakda incelenebilir. Klasik yönetim düşüncesi mekanik veya kapalı sistem ile ilgilidir, modern yönetim düşüncesi ise organik yapı veya açık sistem ile ilgilidir. Örgütün mekanik yapısından kasıt, örgütte hiyerarşik yapıdaki konumlar ve konumların rolleri belirlenmiştir.

Her konumun, her birimin yetki ve sorumlulukları açık ve net biçimde ifade edilmiştir. Örgütteki her birey hangi işi yapacağını, nelerden sorumlu olduğunu,

kimlere rapor vereceğini tereddütsüz bilir. Biçimsel olarak her şeyi açık ve net olarak belirlenmiş örgütlere formal örgüt denir. Klasik yönetim düşüncesinin ilkeleri bu formal örgütler için bir rehber ve formal örgütler de bu ilkelerin uygulanma alanıdır.

Fayol'un örgüt yapısına ilişkin ilkeleri de önemlidir. Bu ilkeler 14 ilke olarak bilinmektedir. Bunlar;

- 1- İşbölümü
- 2-Yetki ve Sorumluluk
- 3- Disiplin
- 4- Kumanda Birliği
- 5-Yönetim Birliği
- 6-Genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü
- 7-Ödüllendirme Sistemi
- 8- Merkezcilik
- 9-Kademe Zinciri
- 10-Düzen
- 11-Eşit muamele ve adillik
- 12-Personelin sürekliliği
- 13-İnisiyatif
- 14-Birlik ruhu'dur.

H. Fayol'un on dört ilkesini, Rice ve Bidopruck (1) görevlerin bölünmesi, (2) yetki yapısı ve (3) Bireylerin yönetilmesi şeklinde, J.L. Gibson (ve diğerleri) de yapısal, (2) süreç, (3) sonuç ilkeleri olarak sınıflandırmaktadırlar. Gibson'un sınıflandırmasına göre Fayol'un yapıya ilişkin ilkeleri, işbölümü, yönetim birliği, merkezcilik, yetki ve sorumluluk ilkesi, sürece ilişkin ilkeleri, kumanda birliği,

disiplin, eşit muamele ve adillik, maaş ve ücretler, örgüt amaçlarının, kişisel çıkarlardan üstünlüğü, sonuca ilişkin ilkeleri ise, düzen, personelin sürekliliği, inisiyatif, birlik ruhudur.

Yapısal İlkeler	Süreç İlkeleri	Sonuçla İlgili İlkeler
- İşbölümü	-Kumanda birliği	- Düzen
-Yönetim birliği	-Disiplin	- Personelin devamlılığı
- Merkezcilik	- Adil ve eşit muamele	- İnsiyatif
- Yetki ve sorumluluk	- Maşve eşit muamele	- Birlik ve beraberlik ruhu
- Hiyerarşi ilkesi	-Genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü	

Çizelge 4

(Kaynak: Atilla Baransel, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İstanbul, 1976, s. 136)

Yapısal İlkeler

a) *İşbölümü İlkesi*: Etkililiği sağlama ve verimi artırmak için, işler ve işlerin yapılması için belirlenen görevler bölünmüştür. İşbölümü uzmanlaşmayı doğurur. Uzman bireyler işlerini en iyi şekilde yapacağından hem kaliteli, hem de etkin üretim sağlanır. Bireyler kendi işlerini öğrenmek için gerektiğinde hizmet içi eğitime alınır. İşbölümü sonucunda bireyleri eğitmek de kolaylaşır.

b) *Yönetim Birliği*: İşler belirlenip, işbölümü ve uzmanlaşma kararlaştırıldıktan sonra belirli işler bir araya getirilerek bölümlerin oluşturulması gerekecektir. Bölümlere ayırmada çeşitli kriterler kullanılmaktadır. Bunlar; fonksiyon esasına dayanan bölümlenme(Örgüt), mal(hizmet) temeline dayanan Örgüt, bölge temeline dayanan Örgütlerdir(Koçel, 1989, s 58).

Fonksiyon esasına dayanan örgüt yapısında işler ve görevler niteliklerine göre bir araya getirilirler. Pazarlama ile ilgili birimler biraraya getirilerek pazarlama bölümü, üretim ile ilgili birimler birleştirilerek üretim bölümü, planlamaya ait işler biraraya getirilerek planlama bölümünün oluşturulması,

fonksiyon esasına dayanan örgüt yapısına örnekler olarak verilebilirler. Uygulamada en çok rastlanılan örgüt yapısı fonksiyon esasına dayanan örgüt yapısıdır.

Mal (hizmet) temeline göre dayanan örgütlerde, birkaç türde mallar üreten işletmelerde, mallar esas alınır. Böylece iş ve görevler ilgili oldukları mal cinslerine göre gruplanır. Dolayısıyla A malı ile ilgili olan her iş A malı bölümünde, B malı ilgili her iş B malı bölümünde toplanır. Mal temeline dayanan örgüt yapısında eşgüdümleme daha kolay gerçekleştirilir. Bir bölümün yöneticisi o bölümde üretilen mala ilişkin her fonksiyondan sorumludur. Bu örgüt yapısında fonksiyonel uzmanlaşma ortadan kalktığı için pahalı bir niteliktedir. Mal temeline dayanan örgütlerde tüm bölümlere hizmet eden ortak birimler, bölümlere paralel olarak ayrı bir bölüm şeklinde örgütlenir.

Bölge temeline dayanan örgütlerdeki yapı, mal temeline dayanan örgüt yapısına benzemektedir. Yerleşim açısından geniş alanlara yayılmış işletmelerde belirli bölgelerdeki faaliyetle o bölge yönetiminin sorumluluğuna verilmiştir. Bu yapı, iletişim sürecini ve karar sürecini hızlandırdığı gibi, değişik coğrafik bölgelerin ihtiyaçlarına cevap vermektedir. Bu örgüt yapısında bölge yöneticilerinin “bölgeye hakim olma” eğilimi içinde olmaları sonucu faaliyetlerini sürekli olarak genişletmeleri, bu faaliyetlerin koordinesinde zorlukların ortaya çıkması sakıncaları gözlenmiştir.

Bölümlemede bu kriterlere ek olarak “müşteri temeline” göre ve “süreçlere” göre gruplandırma yapılmaktadır.

c) Merkezilik İlkesi: Fayol canlı organizmalarda hareket ve davranışların bir merkezden yönetildiğini, bu nedenle merkezci yönetim ilkesinin, işbölümü ilkesi gibi doğal bir ilke olduğunu ifade etmiştir. Fayol’a göre merkezci yönetim bir derece ve ölçü meselesi olup, asgari ölçüde merkezilik, koordinasyonun gerektirdiği bir zorunluluktur. Yine Fayol’a göre yönetim yetkisinin bütünlüğünü bozmayacak ölçüde merkezkaçlıkta yararlıdır. Bu

nedenle bir kuruluş için merkezcilik ve merkezkaçlık arasında optimal bir noktanın belirlenmesi gerekir. Merkezçiliği belirleyen iki genel faktör, durum ve şartlarla, yöneticilerin arzu ve eğilimleridir. Merkezci ve merkezkaç yönetim arasında tercih yaparken, çalışanlardan en yüksek ölçüde yararlanılması başlıca hedef ve ölçüt olmalıdır. Fayol astların görevlerinin önemini artıran her tutum ve davranışın merkezçiliğe yöneldiğini ifade etmiştir (Baransel, 1979, s. 139).

Merkezçilik ilkesinde merkezci ve merkezkaç yönetim uygulamalarında klasik yönetim düşüncesinin anahtarı olan etkililik ve verimi artırma vurgusu vardır.

Merkezçiliğin temelinde yöneticilerin otoritelerini artırma veya azaltma sözkonusu olmaktadır. Her durum için merkezcilik ve merkezkaç yönetim arasında optimal bir denge vardır. Bu optimal denge sağlanırken yöneticilerin yetenek ve kabiliyetleri göz önüne alınmalıdır. Yöneticiye yetki ve sorumluluk verirken yöneticilik görevine aday olan kişinin yetenekleri dikkate alınmalıdır.

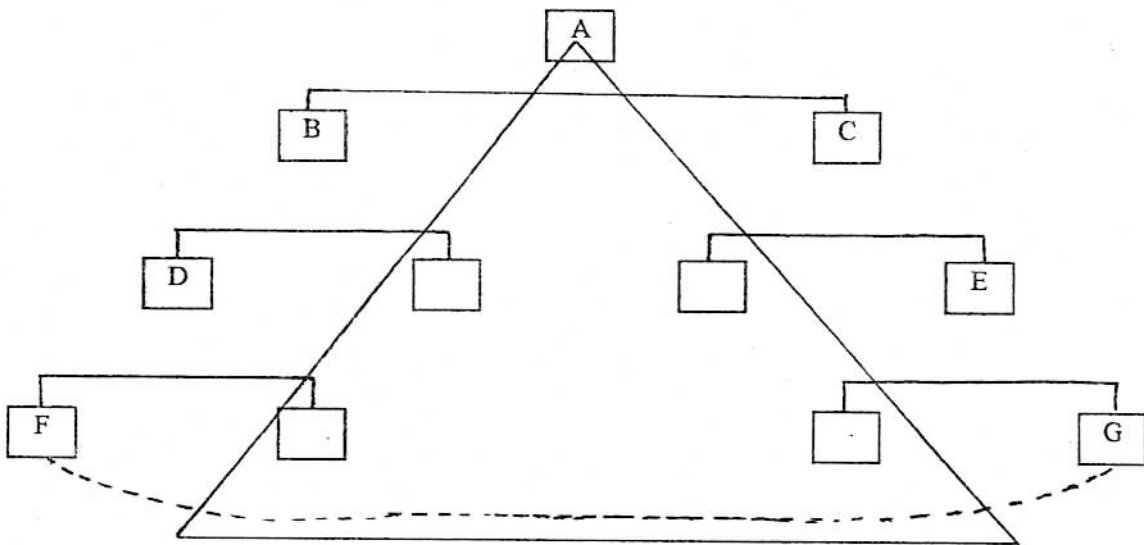
d) Yetki ve Sorumluluk İlkesi: Bir örgütte personelin yetki ve sorumluluğu arasında denge bulunmalıdır. Uygulamada bu dengenin her zaman sağlanamadığı durumlar vardır. Yetki, örgütlerde bütünlüğü sağlayan faktörlerden biridir. Bir yönetici, sorumluluğu altında çalışan kişilere yön verebildiği gibi emirler de verebilmeli, sorumluluğundaki bireylerden kendisine itaat etmelerini isteme hakkına sahip olmalıdır. Hiyerarşik yapı ilkesine göre hakların sınırı, örgüt kademeleri yükseldikçe genişlemektedir. Bu haklar yöneticilik yapan kişiye değil, yöneticilik konumuna verilir. Örgütlerde çalışan bireyler gelip geçicidir. konumlar kalıcıdır. Konumlara zamanla değişik kişiler gelirler ve konumlar için önceden belirlenmiş rolleri oynarlar. Örgütün hiyerarşik yapısındaki her konumda bulunan bireyler, bulunduğu konumun hak, yetki ve sorumluluklarını üzerine alırlar.

Sorumluluk bir işi yapma mecburiyettir. Bir işi yapmak üzere işin sorumluluğunu yüklenen kişi, o iş için bazı kararlar alma yetkisine de sahip olmalıdır. Uygulamada karşılaşıldığı gibi çoğu zaman bu ilke çiğnenmektedir.

Öte yandan Örgütlerde yetki konusu tartışılırken genellikle üç ayrı tür yetkiden söz edilir. Emir komuta yetkisi , kurmay yetki ve fonksiyonel yetki (Koçel, 1989, s. 69).

Emir Komuta Yetkisi, örgütün üst düzey yöneticilerinin, astlarına formal olarak sahip olduğu emir verme, yapılacak işleri belirleme hakkını ifade etmektedir. Örgüte ilişkin şemalarda, emir-komuta yetkisi kesiksiz düz çizgilerle ifade edilir. Kurmay yetki ise bu yetkiye formal olarak sahip olan kişilerin astlarına tavsiyelerde bulunma hakkını ifade eder. Fonksiyonel yetki ise fonksiyonel bir bölümün, fonksiyonuna ait konularda diğer bölümde çalışanların davranışlarını belirleme hakkıdır.

e) *Hiyerarşi İlkesi*: Hiyerarşik yapı ilkesi, emir-komuta birliği ilkesi ile yakından ilgilidir. Bu ilkeye göre işler ve konumlar hiyerarşik bir yapı şeklinde örgütlenmeli ve bu işleri yapanlar, emir-komuta birliği ilkesine göre kimden emir alacaklarını, kime karşı sorumlu olacaklarını bilmelidirler. Bu ilke aşağıda şekildeki gibi gösterilebilir (Koçel, 1989, s 66).



Şekil 5

Hiyerarşik Yapı İlkesi

(Kaynak: Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, 1989, s. 66)

Şemaya göre F ile G'nin haberleşebilmeleri için mesajın F'den D'ye, D'den B'ye, B'den A'ya, A'dan da C ve E kanalıyla G' ye gelmesi gerekmektedir. Fayol'a göre F ile G' nin iletişimlerini sağlamanın bir yolu da F ile G'nin ilk üstlerini haberdar etmeleri ile mümkündür. Bu durumda F, D'ye karşı, G ise E'ye karşı sorumludur.

F ile G arasındaki ilişkinin F'den başlayıp D,B,A,C,E'yi takip etmesi Fayol tarafından sakıncalı olarak görülürken, Fayol bu durumu bir "geçit" ,"köprü" veya "kısa devreli ilişki" olarak adlandırmaktadır. F ile G'nin haberleşmelerinde F ile G'nin direkt olarak üstleri olan D ile E'yi haberdar etmeleri Fayol tarafından "geçit ilkesi" olarak adlandırılmaktadır ve bu uygulamanın çabukluk ve kolaylık sağladığı ve girişimi teşvik ettiği ifade edilmektedir. A yöneticisi, B ile C astlarına geçit ilkesini uygulamakla ve aynı uygulamayı B ile C'den astlarına uygulamayı isterse sorumluluk alma, cesaretli olma ve işlerin çabuk ve kolay yapılabilme durumlarının ortaya çıkması sözkonusu olur.

Fayol, hiyerarşinin, en üst yönetim kademesinden en alt kademeye kadar uzanan kumanda zincirini ifade ettiğini; haberleşme ve diğer ilişkilerin bu yolu takip etmesi gerektiğini, böyle bir konumlaşmayı kumanda birliğinin gerektirdiğini belirtmiştir. Ancak konumların fazla olduğu büyük kuruluşlarda, hiyerarşi ilkesinin işlerin hızlı bir biçimde yürütülmesini engellediğine işaret eden Fayol, bu sakıncanın ortadan kaldırılması için, sonuçlarını üstlerine bildirmek kayıt ve şartı ile, aynı seviyedeki astların, aralarında doğrudan doğruya ilişki kurmalarına izin verilmesinin uygun olacağını ifade etmiştir (Baransel, 1979, s. 138).

Emir komuta zinciri ilkesi, işbölümü ilkesi, yönetim birliği prensibi, merkezilik ilkesi, yetki ve sorumluluk ilkesinin bir sonucudur. Bu zincir aynı zamanda örgüt içindeki bütün dikey haberleşmeler için normal haberleşme doğrusunu meydana getirmektedir. Üst konumlardan alt konumlara ve aksi yönden seyreden haberler emir ve kumanda hattındaki her yöneticiden uygun

şekilde geçerek hedefine varmalıdır. Fayol'a göre hiyerarşi ilkesi yukarıda açıklanan dört ilkeyi uygulamanın doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Şöyle ki, görevler belirli şekilde tanımlanmışsa örgütte bölümler belirli temel ve esaslara oturtulmuşsa ve otorite yine belirli şekilde devredilmişse, dikey zincir ilkesi de kendiliğinden gerçekleştirilmiş olacaktır. Fayol hiyerarşi prensibi üzerinde durmakla beraber, yöneticiler arasında yatay bir haberleşme düzeninin gerçekleştirilmesi ihtiyacının doğabileceğine de işaret etmiştir (Dereli, 1976, s 26).

Süreçlerle İlgili İlkeler

Fayol'un yönetime ilişkin ilkeleri ve Gibson'un süreçlerle ilgili olarak adlandırdığı bu ilkeleri, yöneticiler sevk ve idarede kullanırlar. Süreçlerle ilgili ilkeler kumanda birliği ilkesi, disiplin ilkesi, genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü ilkesi, çalışanların ödüllendirilmesi ve ücretleri ilkesi, hakkaniyet ilkesidir.

a) Kumanda Birliği İlkesi: Fayol ilkeleri arasına koyduğu kumanda birliği ilkesine büyük önem vermiştir. Kumanda birliği her astın üstüne bağlılığını, yine her astın kendi üstünden emir almasını ve emir aldığı üstüne hesap vermekle yükümlü olduğunu ifade eder. Kumanda birliğinin uygulanmaması durumunda, Fayol yetkinin ve disiplinin bozulacağını, karışıklık ve düzensizliğin ortaya çıkacağını ileri sürmektedir.

Baransel, eserinde "kumanda ikiliği" kavramından söz etmektedir. Fayol'un kumanda ikiliğine yol açan dört nedeni ise şöyle açıklamaktadır. Kumanda ikiliğine sık sık yol açıldığını, bu şekilde davranan üstlerin bir takım bahanelerle davranışlarını haklı çıkarmaya çalıştıklarını belirtir. Kumanda ikiliğine yol açan nedenler ise;

1- Görev, yetki ve sorumlulukların açık ve seçik olarak belirlenmemiş olması.

2- Ortaklıklarda, ortaklık ilişki ve yetkisi, aile şirketlerinde aile üyeliği, her durumda dostluk ve arkadaşlık vb. gibi nedenler....

3- Birey'in yetki sınırını genişletme eğilimi....

4- Daha iyi ve kolay haberleşme, zaman kazanma arzusu.....

5- Faaliyetler arasında yakın bir ilişkinin olması...(Baransel, 1979, s. 140).

Bir yönetici emir ve kumanda zincirini hiçbir zaman ihlâl etmemelidir. Her astın bir üstü olmalıdır ve ast üst ilişkilerinde üst, herhangi bir ast ile iletişimde o astın üstleri ile temasa geçmeden direkt olarak o ast ile iletişim kurmamalıdır. Bu durum, herhangi bir astın herhangi bir üst ile iletişim kurma istemi için de geçerlidir. Bir ast herhangi bir üst ile iletişim kurma durumunda öncelikle kendi üstündeki yöneticileri ile temas kurmalıdır.

b) Disiplin İlkesi: Disiplin ilkesi geniş anlamıyla örgüt ile çalışanlar arasında mevcut akit ve anlaşmalara uymayı kapsamaktadır. İtaatsizlik halinde yaptırımlar uygulanmalıdır (Dereli, 1976, s. 27).

Disiplin; bağlılık, çalışkanlık, işe devamlılık, davranışlarda ölçülü ve saygılı olma, örgütün tüm çalışanlarını anlaşma kurallarının işleyişini ifade eder.

Fayol disiplinin temel unsurunun, yazılı ya da sözlü, konum ya da teamüllerle belirlenmiş anlaşmalar olduğunu ve disiplinin çeşitli biçimlerde ortaya çıktığını ifade etmiştir, bir örgütte işlerin yürümesi için disipline ihtiyaç olduğunu belirtmiş, disiplin sağlamanın yöneticinin temel görevlerinden birini teşkil ettiğine dikkat çekmiştir. Fayol disiplin sağlamada:

1- Her konumda yeterli ve başarılı yöneticilerin bulunmasının,

2-Görev, sorumluluk ve hakların açık ve seçik olarak belirlenmiş olmasının

3- Cezaların âdil bir biçimde uygulanmasının, büyük bir rol oynadığını ifade etmiştir (Baransel, 1979, s. 140).

Örgütlerde cezaların uygulanmasının, bazı durumlarda örgütün çıkarı için gerekli olduğu, ancak cezaların uygulanacağı kişinin durumunun gözönünde bulundurulması ve ceza şeklinin uygun olarak seçilmesi kaçınılmazdır.

c) *Genel Çıkarların Kişisel Çıkarlara Üstünlüğü İlkesi*: Fayol'a göre bu ilkenin anlamı, örgütlerde çalışan kişilerin kendi çıkarlarını örgüt çıkarları için feda etmesidir. Bireylerin bu davranışı göstermelerinde yöneticilerin veya üstlerin ciddi olmaları ve örnek davranışlar sergilemeleri gerekir. Örgüt yönetimi ile bireyler arasındaki anlaşmalar açık ve net olarak belirlenmeli ve düzenlenmelidir. Ayrıca yönetim bireylerin bu davranışları sergilemeleri için kontrol mekanizması kurmalıdır.

Fayol, genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü ilkesinin uygulamada hırs, ihtiras ve ahlaki zayıflıklar yüzünden gerçekleşemediği görüşündedir. Örgüt çıkarları ile kişisel çıkarlar arasındaki uyumu sağlamak, yönetimin en güç işlerinden biridir.

d) *Çalışanların Ödüllendirilmesi ve Ücretleri İlkesi*: Fayol, çalışanların ücretlerinin emeğin karşılığı olacak şekilde adaletli olarak ödenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Çalışanların ücretleri saptanırken hayat pahalılığı, işçi arz ve talebi, kurumun ekonomik durumu, çalışanların hakediş durumu v.s. faktörler dikkate alınmalıdır.

e) *Eşit ve Adil Muamele İlkesi*: Eşit ve adaletli davranış ilkesi, hakkaniyet ilkesi olarak da anılır. Fayol, hakkaniyet ilkesini, çalışanların görevlerini "işlerine bağlılık ve sadakat" esaslarına görev yürütebilmeleri için gerekli güdülemeyi tayin edici faktörlerden biri olarak görmektedir. Bu duygu, yöneticinin hak ve adaletle davrandığı hususunda çalışanlar üzerinde bir inanç ve izlenim yaratabilmesiyle daha da geliştirilebilir (Dereli, 1976, s. 26).

Fayol, bu ilkeye neden hakkaniyet ilkesi dediğini, adâlet ilkesi demediğini açıklamakta, hakkaniyetin iyilikle adaleti birlikte ifade ettiğini, astların, iyi niyet ve sadakatlerini sağlamak için onlara iyilikle ve eşit bir biçimde davranmak

gerektiğini ifade etmiştir. Fayol, esasen, ilkeleri herkesin çıkarına uygun bir biçimde hakkaniyet ve eşitliğe bağlı kalarak uygulaması ve bu konuda bütün yeteneklerini kullanması, bir üstün başlıca görevi olduğunu hatırlatmıştır (Baransel, 1979, s 141).

Sonuçlarla İlgili İlkeler:

a) *Düzen İlkesi:* Fayol düzen ilkesini, maddî ve sosyal düzen olmak üzere iki kısma ayırmıştır. Düzen kavramının, “ her şeye bir yer ve her şeyin kendi yerinde” olmasını ifade ettiğini belirtmiş, ancak, gerçek anlamda düzenin, her şeyin yerinin iyi seçilmiş olmasına bağlı olduğunu ifade etmiş, maddi düzenin, zaman tasarrufu bakımından önem taşıdığına işaret etmiştir (Baransel, 1979, s. 142).

Sosyal düzen ise, yine maddi düzen gibi, personele ilişkin yerlerin iyi seçilmiş ve belirlenmiş olmasını ifade eder. Sosyal düzenin temelinde, personel seçiminde ise alınacak bireylerin işle ilgili kabiliyet, yetenek ve becerilerin dikkate alınarak “işe uygun adam” seçimi yatmaktadır. Uygulamalar ise, sosyal düzen ilkesinin çiğnendiğini, personel seçiminin ise objektif olmayan biçimde yapıldığını göstermektedir. Sosyal düzenin temellerinden biri de, sosyal kaynakların sosyal ihtiyaçlara dengeli bir biçimde dağılımını ifade eder. Bu denge oldukça güç olduğu gibi, kurumun büyüklüğü ile orantılı olarak zorlaşmaktadır.

b) *Personelin Kararlılığı İlkesi:* Fayol ‘a göre, işe henüz giren personelin işine alışmasına yardımcı olmak, personelin devamlılığı açısından gereklidir. İşe yeni giren bireylerin işlerine alışmalarının zorlaştırılması durumunda, bireyler iş ortamını terkederler; bu durum personel devri terimiyle ifade edilmektedir. Personel devri, etkili bir yönetim olamamanın hem nedeni, hem de sonucudur. Personel devri, örgütün verimliliğini düşüren etkenlerden birisidir. Örgütün sürekli olabilmesi bir anlamda personelin devamlılığı ile mümkündür.

c) *İnsiyatif İlkesi*: İnsiyatif ilkesi bazı yazarlar tarafından girişim ilkesi olarak da adlandırılmaktadır. Bu ilkeye göre, yönetim, örgüt çalışanlarının gizil güçlerini artaya çıkarmalıdır ve bireylere bu yeteneklerini geliştirmeleri için fırsatlar tanınmalıdır. Girişim ilkesi, yönetime ilişkin plan yapma ve uygulama yeteneğidir; tüm peronele uygulanması gerekir.

d) *Birlik Ruhu İlkesi*: Personelin birbiri ile uyumu, ahenk içinde çalışması örgüt etkililiği açısından çok önemlidir. Fayol, kuruluşun amacı, etrafında birleşmenin ve ahenkleşmenin kumanda birliği ilkesi ile mümkün olacağını belirtmektedir. Birbiriyle uyum içinde olan personel, örgüt için büyük bir güç kaynağıdır.

İlkelerin sınıflandırılmasından da anlaşıldığı gibi, yapıya ilişkin ilkelerin, sürece ilişkin ilkeleri; sürece ilişkin ilkelerin de, sonuca ilişkin ilkeleri etkilediği ve belirlediği görülmektedir. Bütün ilkeler arasında da ussal bir ilişki vardır.

Yönetim kuramına katkıda bulunan yönetim bilimcilerden Luther Gulick ve Lyndall Urwick'in görüşleri de önem taşımaktadır.

Luther Gulick ve Lyndall Urwick de yazmış oldukları makalelerle yönetim akımına katkılar geliştirmeye çalışmışlardır. Gulick işbölümünün bir örgütün temel ögesi olduğunu belirtirken, bunun eşgüdümü de zorunlu kıldığı görüşündedir. Gulick'e göre eşgüdüm, örgütlenme ve etkileşim yolu sağlanır. Gulick yönetim fonksiyonları olarak belirlediği ilkelerin İngilizce baş harflerini alarak yönetim fonksiyonlarını POSDCORB şeklinde formüle etmiştir. Bu ilkeler planlama, örgütlenme, personel bulma, yerleştirme, yetiştirme, emir-komuta, koordinasyon, raporlama ve bütçelemedir. POSDCORB (planning, organizing, staffing, directing, coodinating, reporting, budgeting) formülü olarak bilinir.

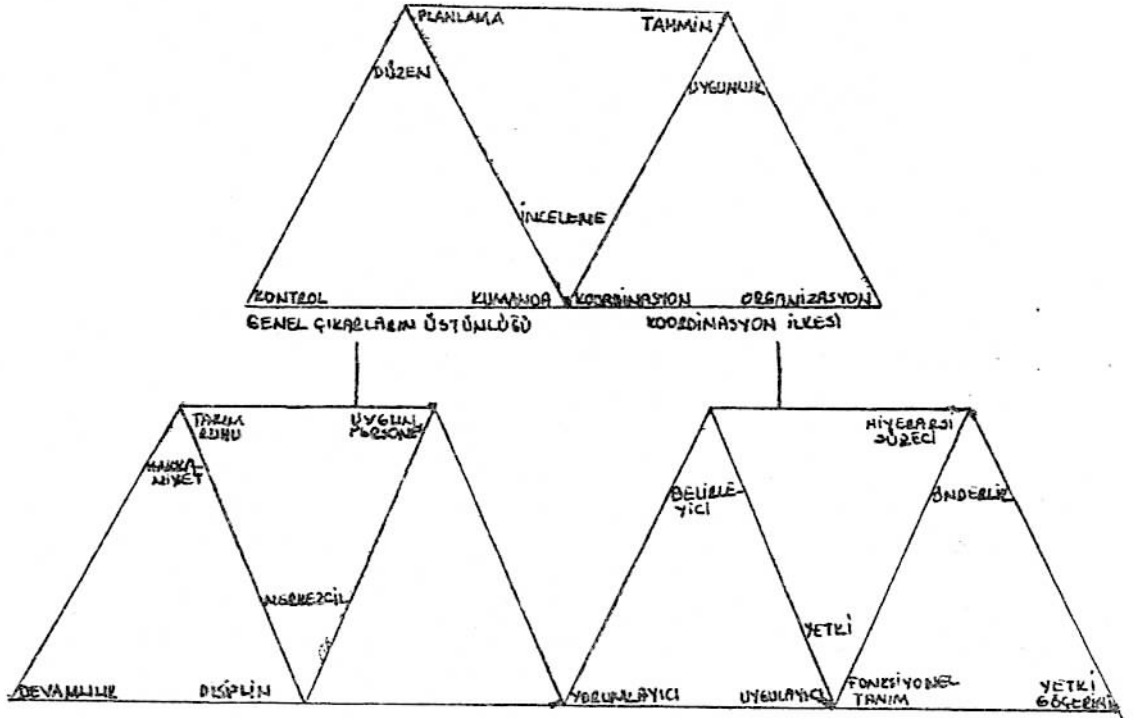
Urwick ise yönetimde sekiz ilke belirlemiştir.

1- Amaç ilkesi

2- Yetki- sorumluluk denkliği

- 3- Üstlerin, astlarının faaliyetlerinin tümünden sorumlu olduğu ilkesi,
- 4- Hiyerarşi ilkesi,
- 5- Kontrol alanı ilkesi
- 6- Kontrol ilkesi,
- 7- Düzen ilkesi
- 8- Uygunluk ilkesi

Urwick'in yönetim ilkeleri aşağıdaki tablo ile ifade edilebilir.



Not: Üçgenlerin tepesinde ilkeler, tabanında süreçler ve sonuçları yer alır.

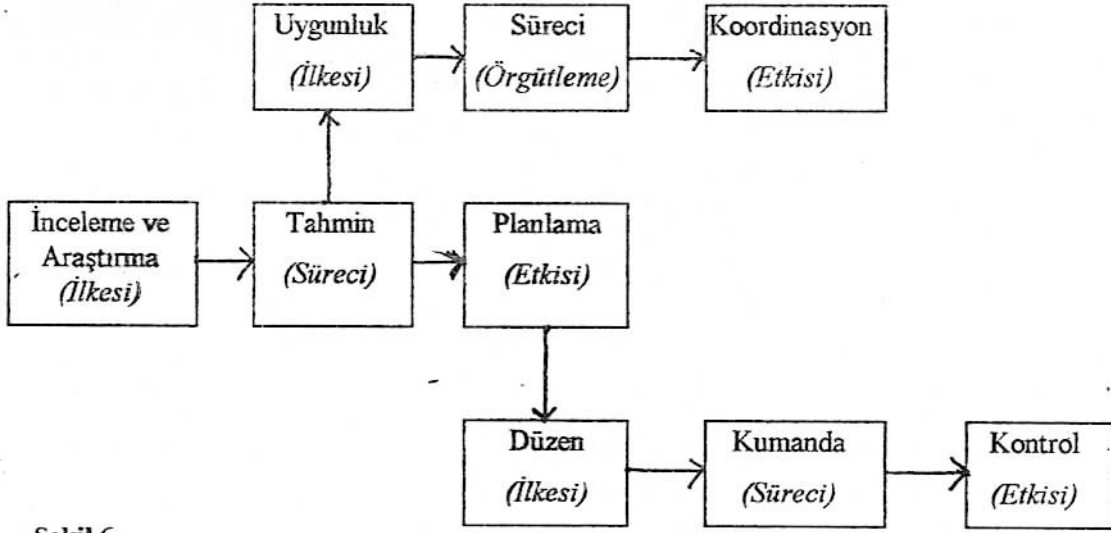
Çizelge 5

(Kaynak: Atilla Baransel, *Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İstanbul, 1976, s. 154)

Urwick'e göre her ilkenin bir süreci ve sonucu vardır. Bu sonuç ve süreçlerinde, ilke, sonuç ve süreçleri vardır. Urwick yönetimin temel ilkesinin inceleme ve araştırma olduğunu kabul eder.

İnceleme ve araştırma ilkesi, tahmin (forecasting) süreci vasıtası ile, planlama etkisi yada sonucu yaratır. Tahmin sürecinin temel ilkeside uygunluktur

(maddî ve beşerî örgütün, kuruluşun kaynak ve amaçlarına uygunluğu). Uygunluk ilkesi, örgütlenme süreciyle gerçekleşir ve örgütlenme sürecinde koordinasyon etki ya da sonucu doğurur. Öte yandan, tahmin sürecinin yarattığı planlama etki ya da, sonucu da “ düzen ilkesine” dayanır. Düzen ilkesi “kumanda süreci” vasıtası ile kontrol etkisi yaratır. Yönetim sürecini oluşturan fonksiyonlar arasında “ ilke, süreç, etki” tahlil mantığı aracılığı ile kurulan bu ilişkiyi aşağıdaki şema ile göstermek mümkündür (Baransel, 1976, s. 155).



Şekil 6

(Kaynak: Atilla Baransel, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İstanbul, 1976, s. 155)

Gulick, işbölümünün örgütün temelini oluşturduğu kanısını taşımaktadır. İşbölümüne ihtiyaç duyulmasının nedenleri olarak şu sebepleri göstermektedir:

- 1- İnsanlar farklı yetenek, kabiliyet ve kapasitelere sahiptirler.
- 2- Bireyler farklı işleri yapabilecek bilgi ve beceriye sahip olsalar bile aynı anda farklı yerlerde olmaları mümkün değildir.
- 3- Bilginin sınırlarının çok geniş olması ve bireylerin bu bilginin küçük bir kısmını öğrenmelerinin mümkün olması işbölümünü gerekli kılar.

4- İşbölümü kabiliyetlerden ve yeteneklerden daha verimli olarak yararlanmayı mümkün kılar.

5- Zamandan tasarruf sağlanır.

Gulick, işbölümünün eşgüdümü zorunlu kıldığını, bunun da örgütleme ve etkileme yolu ile sağlanabildiğini belirtmiştir. Örgütlemenin temel amacının eşgüdümlenme olduğunu, eşgüdümlenmenin de homojenlik ilkesine dayandığını, ayrıca homojenlik için, birbirinin benzeri olan eylemlerin bir yönetici tarafından toplanması gerektiğine işaret etmiştir. Böyle olmadığı durumda, çatışma ve etkin olamama durumu ortaya çıkar. Gulick'in sözünü ettiği bu faaliyetler,

- 1- Fonksiyon
- 2- Süreçler,
- 3- Müşteriler,
- 4- Yer (bölge) dir.

Görüldüğü gibi Urwick ve Gulick işbölümünün üzerinde önemle durarak, işbölümünün örgütün temel ögesi olduğu görüşü üzerinde birleşmişlerdir. Gulick yönetimi fonksiyonlar dizisi olarak tanımlamıştır. Bu fonksiyonlar yönetsel davranışları oluşturan yönetim süreçleridir. Urwick ve Gulick bu süreçlerin de ilke, sonuç ve süreçleri olduğu kanaatinde dir.

Yönetim kuramına katkıda bulunanlardan biri de James Mooney'dir. Bu yıllarda " General Motor için iyi olan Amerika için de iyidir." diyen bu şirketin yöneticilerinden Mooney, bir tarih profesörü olan Reiley'le yazdığı eserinde yönetimin temel ilkesi olarak eşgüdümü belirtmekte ve diğer ilkeleri eşgüdüme dayandırmaktadır. Her ilkenin bir süreci ve sonucu olduğunu, bunların da kendi içinde alt ilke, sonuç ve süreçleri bulunduğunu belirten bu yazarlar, eşgüdümlenme ilkesinin hiyerarşi süreciyle gerçekleştirilebileceğini ve işlevsel sonuç doğurabileceğini ileri sürerler.

Özetle belirtmek gerekirse, Mooney ve Reiley'e göre eşgüdüm veya eylem birliği ilkesinin doğurduğu hiyerarşi, işlerin uzmanlaşmasının sonucu işlevsellik ve kurmay ve danışmanlık ilkeleri yönetimin temel ilkeleri sayılmaktadır. Yazarlar eşgüdümü dikey ve yatay olmak üzere ikiye ayırırlar. Dikey eşgüdüm yetki, yetki devri ve hiyerarşi kavramlarıyla, yatay eşgüdüm ise komuta- kurmay ilişkileriyle açıklanmaktadır. Kurmay hizmetler, danışmanlık hizmetleri olarak tanımlanabilir. Ancak temelde bu hizmetler bilgi verme, danışma ve gözetim olarak üç aşamada gözükür. Yazarlar komuta ile kurmay arasındaki farkın, komuta yetkisinin insanlar üzerindeki kurmay yetkisinin ise fikirler üzerindeki yetkide yattığını belirtirler (Can, 1991, s. 46).

Bir yönetici olan James Mooney ve Tarih Profesörü olan A.Reiley "Onward Industry" adlı ve birlikte yazmış oldukları bu eserde yönetim teorisine büyük katkılarda bulunmuşlardır. Bu eserin özünde örgütün etkili olabilmesi için biçimselleştirilmesi, bunun da ilkelerle gerçekleştirilmesi vardır. Yine bu yazarlara göre, yönetimin temel ilkesi eşgüdümdür. Eşgüdüm ilkesi diğer ilkeleri tümüyle kapsar, yönetimin diğer ilkeleri eşgüdüm ilkesinden türer.

İlke, süreç, sonuç mantığının eşgüdüm ilkesine uygulanışı aşağıdaki tabloda görülmektedir. "Eşgüdüm ilkesi" hiyerarşi süreci (yetki, kumanda zinciri) ile gerçekleşir ve hiyerarşi kademelerinde yer alan görevlerin belirlenmesi, etki ya da sonucunu ortaya çıkarır. Bu ilke, süreç ve sonuç ilişkisi aşağıdaki tablonun dikey sütununda görülmektedir.

Örgütlenme İlkelerinin Mantıksal Çatısı Tablosu

	<u>İlke</u>	<u>Süreç</u>	<u>Sonuç</u>
<i>Koordinasyon İlkesi</i>	Yetki ya da bizzatihi koordinasyon	Süreçsel Koordinasyon	Etkili koordinasyon
<i>Hiyerarşi İlkesi</i>	Önderlik	Yetki Devri	Fonksiyonel tanımlama
<i>Fonksiyonel Etki</i>	Belirleyici fonksiyonellik (Teşrii)	Uygulayıcı fonksiyonellik (İcrâi)	Yorumlayıcı fonksiyonellik

Çizelge 6

(Kaynak: Baransel, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, 1976, s. 151)

Eşgüdüm ilkesinin de, kendisine özgü, ilke, süreç ve etkileri ya da sonuçları vardır. Eşgüdüm ilkesinin temel unsuru "yetki" dir. Yetki de, iş ve faaliyetleri birleştirici bir yöne yöneltici, tüm faaliyetleri içeren eşgüdümle ilgili süreçleri ifade eder. Eşgüdümle ilgili süreçlerin sonucu etkin eşgüdümdür. Bu açıklamaları yukarıdaki tablonun birinci yatay sütununda izlemek mümkündür (Baransel, 1976, s. 151).

Tablonun yatay orta sütununda da görüldüğü gibi, hiyerarşi sürecinin belirleyici ilkesi liderliktir, bu ilke üstlerin astlara yetki göçermesi süreci ile gerçekleşir. Hiyerarşi sürecinin sonucu ise fonksiyonel tanımlamadır.

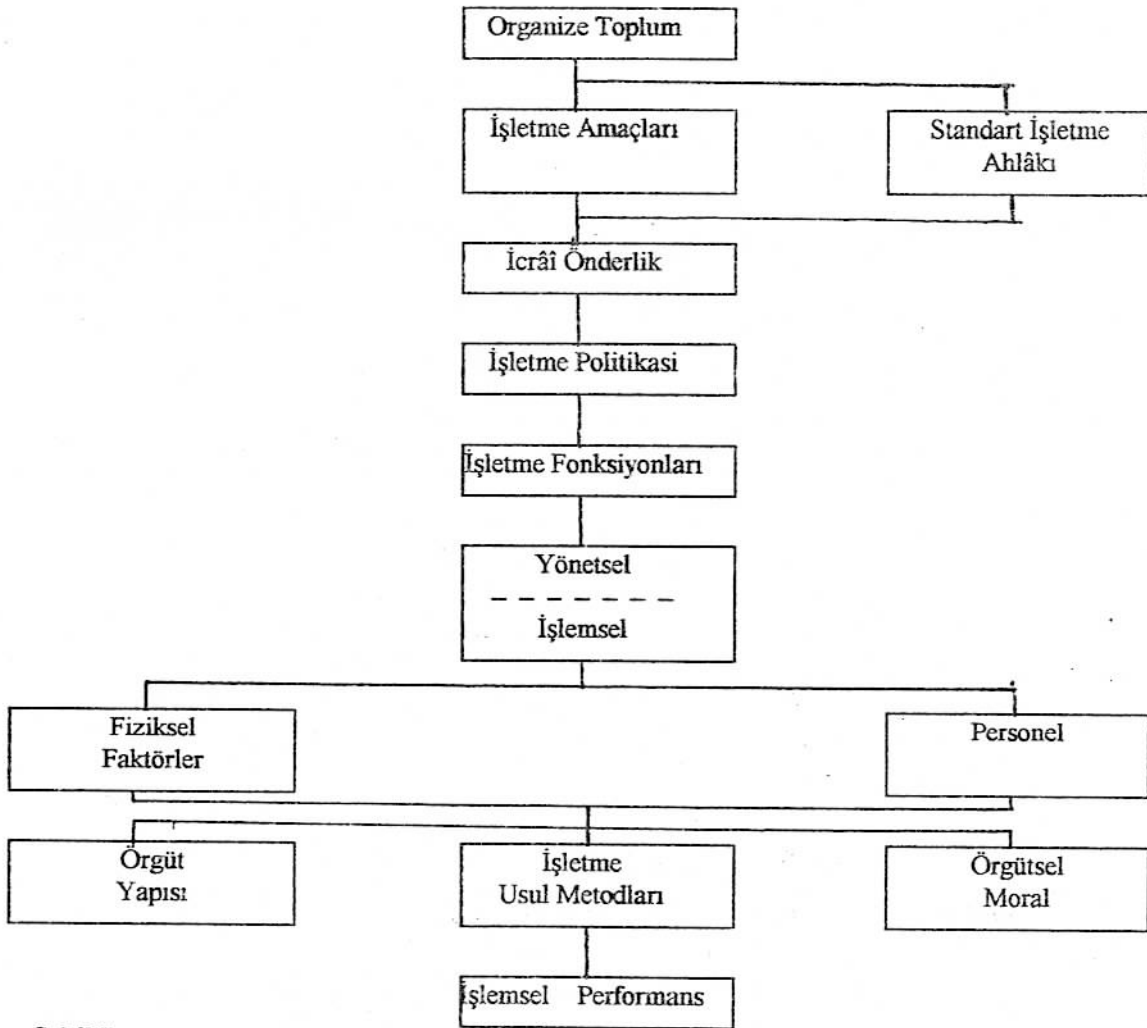
Fonksiyonel etki eşgüdüm ilkesinin sonucudur. Fonksiyonel etkinin ilkesi belirleyici fonksiyonellik, süreci uygulayıcı fonksiyonellik, sonucu yargılayıcı fonksiyonelliktir. Belirleyici fonksiyonellikten kasıt; amaçların geniş kapsamlı olarak belirlenmesi, uygulayıcı fonksiyonellikten kasıt ise belirlenen eylemlerin gerçekleştirilmesi, yorumlayıcı fonksiyonellik ise, gerçekleşmesi istenilen çıktı ile gerçek çıktıyı karşılaştırmayı (kontrol) ifade eder.

Özetle belirtmek gerekirse, Mooney'e göre, yönetimin temel ilkesi eşgüdümdür ve eşgüdüm de Hiyerarşi ile mümkün olmaktadır. Yönetimsel davranışlar da bu doğrultuda işlevsel olabilmektedir. Eşgüdüm yatay ve dikey olmak üzere yetki, yetki devri, hiyerarşi ve komuta kurmay ilişkileri ile tanımlanmaktadır.

R.C. Davis de yönetim kuramına katkıda bulunmuştur. Davis'e göre yönetim felsefesi, yönetimsel sorunların çözümünde etkili ve bilimsel çözümler oluşturacak bilgi birikimidir. Yönetim uygulamalarında bir takım faktörler ya da sorunların söz konusu olduğunu ifade etmiş ve bunları, işletme amaçları, standart işletme ahlakı, icrai önderlik, işletme politikası, işletme fonksiyonları, personel, fiziksel performans faktörleri, örgüt yapısı, işletme usul ve metodları ve örgütsel moral olarak belirlemiştir. Yönetim uygulamalarında

sözkonusu olan temel faktör ya da sorunlar arasındaki ilişkileri “işletme plânı” adı altında aşağıda görülen kavramsal bir modelde biraraya getirmiştir

Temel Yönetim Unsurları ve Sorunları (İşletme Planı Modeli)



Şekil 7

(Kaynak: Baransel, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, 1976, s. 156)

Davis yönetim konusunda “organik yönetim fonksiyonları” ndan söz etmektedir. Bu yönetim fonksiyonları planlama, örgütleme ve kontroldür. Davis’e göre bu fonksiyonlar evrensel nitelik taşır. Planlama fonksiyonu, çözümlenmesi gereken örgüt sorunlarının, ilişki ve sonuçlarının belirlenmesi, amaçların verimli

bir şekilde gerçekleşmesini sağlayacak faaliyetlerin belirlenip, yürütülmesine yönelik bir fonksiyondur.

Örgütlenme ise örgütteki personelin, fiziksel faktörlerin ve diğer fonksiyonların ilişkilerini kuran süreçleri içerir.

R.C. Davis kontrol fonksiyonunu, belirlenen amaçların gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerin incelenmesi ve düzenlenmesi, aynı zamanda sürekli olarak amaca yönelik olma çabalarını içeren faaliyetler olarak tanımlamaktadır (Baransel, 1976, s.157).

Klasik örgüt teorisine önemli katkılarda bulunan yazarlar arasında Sheldon, Follett ve Barnard da bulunmaktadır. Bu yazarların klasik yönetim düşüncesine ilişkin görüşleri daha çok "yönetim felsefesi" adı altında incelenmektedir. Yönetim kavramlarına ilişkin görüşleri ve tanımlamaları, yönetim kavramlarına çok boyutluluk ve geniş kapsamlılık özelliği katmıştır. Yönetime ilişkin tahlillerinde sosyolojik ve psikolojik faktörlere yer vermeleri, araştırmalarında insan ögesine yer vermelerini gerektirmiştir. Bunun sonucunda ortaya çıkan fikir ve görüşler, klasik düşünceden neoklasik düşünceye, hatta sistem yaklaşımına geçişte büyük rol oynamıştır. Sheldon, Follett ve Barnard araştırmaları itibariyle "yönetim felsefecileri" olarak anılırken, görüş ve fikirleri klasik düşünceden, neoklasik ve sistem yaklaşımlarına geçişte bir köprü vazifesi görmüşlerdir.

Klasik Örgüt Kuramı'nın Eleştirisi

Klasik örgüt kuramının, işbölümü, hiyerarşi, belirlenmiş kaide ve yöntemler üzerine kurulmuş olması sonucunda, kararlar, işletmeye azami yarar sağlayacak şekilde verilir. Üretimi artırmak için ekonomik özendiricilik olması lazımdır. Örgütte çalışanlar, örgütün amaçlarına ulaşması için gereken araçlardan biridir. Taylor'a göre "uygar dünyanın her 20 işçisinden onda dokuzu, hızlı çalışmak yerine yavaş çalışmanın, aldıkları para karşılığında verebileceklerinin en azı işi vermenin çıkarlarına uygun olduğunu sanırlar....

Oysa dünyanın gerçek zenginliğinin onda dokuzu zenginlerce değil de yoksullarca kullanıldığı için, çıktığı kısıtlamayı ilke alan işçi , aslında kendisi gibileri soymaktadır” (Fişek, 1979, s. 154). Durum böyle olunca işverenin az girdi ile çok çıktı sağlama çabaları, işçilerin sert direnişle karşılaşmaktadır. İşçilerin tutum ve davranışlarını sendikalar belirlemektedir. “Otoritenin bölünmezliği ilkesi giderek güçlenen bir sendika hareketine ters düşer” (Fişek 1979, s. 155). Klasiklerin sendika düşmanlığı, maliyet düşürücü yöntemlerle birleşince, örgütün amaçları için işbirliği yapma amaçları da ortadan kalkmıştır. “Tekelleşme sürecinin verimlilik artışıyla birlikte güçlü ve yaygın bir sendika hareketinin de maddi temellerini oluşturduğunu, bununsa işverenin sendikalara rağmen işe girebilmesini olanaksız kıldığını söyleyebiliriz. İşçisiz ve sendikasız işyeri düşünölemeyeceğine göre klasik örgüt kuramının temel eksikliğini bu noktada aramak gerekir”(Fişek, 1979, s. 155).

Ancak, klasiklerin organizasyonlarda doğabilecek beşeri problemlerin hiç farkına varmadıklarını da söylemek yanlış olur. Onlar sadece tahlillerinde beşeri faktörü sistematik anlamda her hangi bir şekle sokmamışlar, şahsiyet (kişilik) gayri resmi gruplar, organizasyon-içi organizasyonlar arası uyumsuzlukları, karar süreci arasındaki karşılıklı etkileri incelerken hiç bir şekilde dikkate almamıştır (Dereli, 1979, s. 45).

Klasik örgüt kuramı yukarda sayılan nedenlerle eleştirilmiştir. Kuramcılar modellerine davranış bilimlerini dahil etmemişlerdir. Modelin eksiklikleri ve eleştirileri yeni modellerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Klasik kuram yönetim bilimine büyük katkılar sağlamıştır.

Klasik Kuramın Eğitim Yönetimine Etkisi

Eğitim yönetimi, yönetim alanında kaydedilen gelişmelerden yararlanmıştır. Klasik yaklaşımların eğitim yönetimine büyük katkısı olmuştur. Eğitim örgütleri klasik yaklaşımdan yararlanırken üretim artışı ve verimi yükseltmeyi amaçlamıştır. Bilimsel yönetim ilkelerinin gelişmesiyle ve işbölümünün gerekli

olmasıyla seri üretim yöntemleri oldukça yaygınlaşmıştır. Eğitim kurumları iş çevreleri ile ilişki halindedir. Bu durumda eğitim kurumlarının iş çevrelerinin ihtiyaçlarına göre düzenlenmesi kaçınılmaz olmuştur. Bu sebeple, bilimsel yönetim anlayışı eğitim örgütlerinin sadece yönetim birimini değil program ve amaçları üzerinde de etkili olmuştur. Bu doğrultuda eğitim örgütleri program, amaç, yönetim açısından yeniden düzenlenmiştir. Yöneticiler ise bir verim uzmanı şeklinde düşünmeye başlamıştır. Bu durumda okullar birer fabrika, öğrenciler ise fabrikaya giren hammadde şeklinde düşünülmüştür.

1913'de Amerika Okul Yöneticiler Derneği (American Associations of School Administrators) Cincinnati'deki yıllık toplantısında bilimsel yönetim ilkelerinin eğitimde uygulanması konusuna geniş ölçüde eğiliyordu. Birinci Dünya Savaşı öncesi, bu ilkelerin okul yönetimine uygulanması istekleri bir kampanya durumuna dönüştü. Mesleki dergilerde olduğu kadar günlük gazetelerde de, eğitim sistemi yetersiz yönetim, program, öğretim yöntemi ve personele sahip olmakla suçlandı. Genç eğitimciler heyecanla bilimsel yönetim dersleri almaya başladılar ve eğitim yönetiminde verim ve etkinliği vurguladılar. Böylece, verim eğitimde son amaç olmaktan çıkıyor ve eğitimle birlikte düşünülüyor oluyordu. Kuşkusuz, bu gelişmelerde Amerika'daki Eğitim Bilimi Milli Derneği'nin (National Society for the Study of Education) 1913 yılında yayınladığı yayılım da önemli payı vardır (Kaya, 1993, s.66).

Taylor'un ilkelerinin okul yönetimine uygulanışını inceleyen bu yıllık, Chicago Üniversitesi'nde eğitim yönetimi profesörü olan Franklin Bobbitt'in eseri idi. Bobbitt, Taylor ilkelerini tek tek ele alıp, herbirinin eğitimde uygulanabilirliğini çarpıcı ayrıntılarla belirtti ve daha iyi bir toplum geliştirmeye ilgili ciddi açıklamalarda bulundu. Taylor ilkelerinin, iş için niceliksel ve niteliksel standartlar yaratmada gerekli olduğunu ileri süren yazar, bu ilkeleri uygulamaya en büyük engel olarak, sorunların karmaşıklığı ve tekniklerin yetersizliğinden çok, entelektüel olan eğitimcilerin, yaradılışları gereği, bağımsız bir kişiliğe sahip oluşlarını gösteriyordu. Ona

göre gerçek sorun, eğitimcilerin işbirliği yapma yeteneksizlikleri ve birlikte çalışma isteğinden yoksun olmalarıydı (Kaya, 1993, s. 66-67).

Klasik kuramının eğitim yönetimine uygulanışı, eğitim yönetimine değişik boyutlar kazandırmıştır. Eğitim yönetiminin anlayışı değişerek üretici yetiştirme anlayışı yerleşmiştir. Eğitim, devletin yatırımı şeklinde algılanmaya başlanmıştır. Klasik kuramın etkileri eğitim ekonomisi alanının gelişmesinden sonra daha da gelişmiştir.

Bugün bu tür eğitim anlayışları, kalkınmakta olan ülkelerde nitelikli insan gücünün gerekli olduğu toplumlarca savunulmaktadır. Bu anlayış ülkemizde de hakim olduğundan yüksek öğretim kurumları önünde yüzbinlerce insan bekletmektedir. Klasik kuramın eğitim yönetime uygulanmasıyla, kalkınmada üretici rolünü oynayacak insan gücü yetiştirme anlayışı yerleşmiştir. Eğitimin sosyal ve psikolojik yönleri dikkate alınmamıştır. Klasik anlayışın katı, tutucu ve sürekli denetime ilişkin görüşleri eğitime uygulandığında değişik sorunlar oluşturmada doğal grupları görmezlikten gelme durumunu yaratmaktadır.

Weber'in ideal tip bürokrasisi de eğitim örgütlerinde katı uygulamalara yol açmıştır. Bu durumda değişimlere ve yeniliklere karşı direnme, kırtasiyecilik ve işlerin ağır yürüdüğü örgüt tipleri oluşmuştur. Bürokrasinin nesnellik ilkesi eğitim yönetiminde ve uygulamalarında önemli sorunlar yaratmıştır. Klasik yaklaşımın bir takım katkılarına rağmen eksik yönlerinin çok olduğu söylenebilir. Etkili bir yönetim biçimi, klasik kuramın olumlu etkilerinin yanında başka koşullara da ihtiyaç duymuştur.

Üçüncü alt problem "Neoklasik Örgüt Kuramının Yönetime ve Eğitim Yönetimine Katkıları Nelerdir?" şeklinde ifade edilmişti. Aşağıdaki paragraflarda bu sorunun yanıtı verilmeye çalışılacaktır.

Neoklasik Örgüt Kuramı

1930'lu yıllara kadar klasik yönetim ve örgüt kuramı gelişmesinin en yüksek düzeyine ulaşmıştır. Ancak işletmelerde "bilimsel yönetim" ile ilgili boşluklar ve çeşitli örgüt sorunlarının artması sonucunda örgüt olgusuna farklı açıdan bakan, insan ilişkileri hızla gelişmiştir. Bu yeni akımın doğuşunda Hawthorne Araştırmalarının önemli etkisi olmuştur. Neoklasik kuram konusunda bu kuramın özellikleri ve ilgili açıklamalar sırasıyla verilmeye çalışılacaktır (Efil, 1978, s. 30).

Neoklasik örgüt kuramı Klasik görüşe bir tepki olmaktan çok onun boşluklarını gidermeye yönelerek örgütün etkinliğini artırmak için insan davranışları ve ilişkilerine eğilmiştir (Efil, 1987, s. 30). İnsan ilişkileri yaklaşımı ile Klasik örgüt kuramının eksiklerini tamamlayan görüş ve araştırmalarının tümü Neoklasik örgüt kuramını oluşturmaktadır. Bu açıdan Neoklasik kuram, klasik kuramın kavramlarına yeni kavramlar eklemiş, onları açık hale getirmiştir (Aydın, 1987, s. 67).

Bu kuramın gelişmesine katkıda bulunan yazarlar, daha çok psikoloji, sosyoloji, sosyal-psikoloji vb. bilim dallarından gelmektedir. Bunların örgüt konusunda en önemli katkıları, örgüt içinde insanın nasıl davrandığı, niçin öyle davrandığı ve örgütsel yapı ile davranış arasındaki ilişkilerin neler olduğunu ortaya çıkarmak olmuştur.

Klasik kuramda olduğu gibi, Neoklasik kuramda da ekonomik rasyonellik anlayışı hakimdir. Ancak buna insan unsurunun tatmin olması eklenmektedir. Neoklasik kurama göre, örgüt çeşitli ihtiyaçları olan bireylerden oluşur. Bu nedenle yöneticiler, beşeri ve sosyal bir örgüt kurmak zorundadır. Neoklasik kuram, insan ilişkileri yaklaşımı, güdüleme, liderlik, grup davranışı ve haberleşme gibi mikro konular üzerine eğilirken, biçimsel olmayan örgüt, sosyal ve teknik sistemler arasında etkileşim gibi makro konular üzerine eğilerek, gelişip

örgütsel davranış yaklaşımı ve endüstriyel hürmanizma hareketine dönüşmüştür (Efil, 1987, s.30).

Klasik görüşler, kuramsal olarak iyi olmalarına karşın, uygulamada tepkiler yarattı. Klasiklerin görmedikleri çeşitli doğal gruplar, doğal liderler, birey ve grup çalışmaları birer gerçektir. Klasikler bu konulara yer vermedikleri gibi, personeli isteklendirmede yalnızca maddi ödülleri dikkate almışlardı (Kaya, 1986, s. 63). Oysa insanların beklentileri değişiktir ve özellikle eğitim gördükleri ve öteki kamu kuruluşları sınırlı maddi olanaklara sahiptir (Kaya, 1986, s. 64).

Klasik örgüt kuramının amaçladığı verimlilik artışını gerçekleştirilmeden yol-kenarına düşmesi, bireyleri nesne olarak görmeyen yaklaşımların o ana kadar tıkalı olan gelişme yollarını açmış, insanların her hangi bir araç yada süreç gibi mekanik biçimde yönlendirilemeyeceğini ve örgüt sorunlarına eğilirken insan davranışını belirleyen toplumsal, psikolojik değişkenlerin esas alınması gerektiğini savunan davranışçı akımların çıkışının, ekonomik bunalım ortamında iyice yoğunlaşan özel koşullarını oluşturmuştur. Bu açıdan bakıldığında, Neoklasik örgüt kuramı bir yönüyle, geleneksel bakış açısının karşı-savıdır (Fişek, 1979, s. 157).

Aralarında insan ilişkileri konularını çalışmalarının merkezi yapan Chester, Barnard, Mary Parker Follet ve Herbert Simon gibi ünlü yönetim bilimcilerinin de bulunduğu davranışçılara göre, yönetimde ana amaç ekonomi ve verim değil insandır. Bu yazarlar klasiklerin "örgüt için iyi olan herşey personel içinde iyidir" görüşüne karşı "personel için, iyi olan herşey örgüt için de iyidir" görüşünü savunurlar. Aşağıda, davranışçı yaklaşıma damgasını vuran bazı önemli yazarların görüşleri özetlenmektedir.

Chester Irwing Barnard (1886-1961): Uzun yöneticilik yaşantısı sırasında 1927-1948 yılları arasında New Jersey Bell Telephone Compañın'ın başkanı olarak edindiği gözlem ve deneylere dayanarak, örgüt ve yönetim konusundaki

görüşlerini, bugün yönetim bilimi alanında en çok sözü edilen ve davranışçı yaklaşımın simgesi sayılan kitabında sergileyen Barnard, sunduğu pek çok yeni kavramlar yanında, doğal örgütün önemi üzerinde ilk kez duran ve örgütü toplumsal bir sistem olarak inceleyen yazardır. Ona göre, biçimsel örgütün düzen ve tutarlılığı, her biçimsel örgütte bulunan, doğal örgüt ise örgütün canlılığı için gereklidir.

Ekonomik etkenleri güdüleyici olarak ikinci plana iten ve kişinin örgütle bütünleşmesinin bir takım psikolojik koşullara bağlı olduğu görüşüne ağırlık veren Barnard, yöneticinin her şeyden önce bir iletişim merkezi olduğunu ileri sürmüştür. Çünkü iletişim, insan ilişkileri, yetkinin kabulü ve güdülemenin can damarıdır. Barnard'a göre; bir toplumsal sistem olan örgüt, yaşayabilmek için iki koşulu gerçekleştirmek zorundadır;

- Amaçlarını gerçekleştirmek

- Kişilerin katkısını sağlamak için personelle sağlıklı ilişkiler geliştirmek.

Kuşkusuz, bu koşulların gerçekleştirilmesi için, biçimsel amaçların belirginliğine, personelin iş doygunluğuna ve yeterli bir iletişim sistemine bağlıdır. Bunları sağlamakda yöneticinin görevidir.

Bu model çerçevesinde örgütsel sorunların belirlenmesi ve bu sorunların üstüne gidebilecek liderlik önem kazanmaktadır. Örgütsel sorunları ve liderlik gereklerini incelerken Barnard, yetkinin kaynağı sorumluluk, karar verme, personel- örgüt etkileşimi, kabul alanı, tatmin edici takas, örgütsel denge gibi konuları tek tek tartışmıştır (Fişek, 1979, s. 64, 65).

Klasiklerin örgüt şemalarına aşırı değer vermelerini eleştiren Bernard'a göre; örgüt şeması, pozisyonları insanlar tarafından doldurulmadıkça, yalnızca bir mimar için anlam taşıyan bir bina planından farksızdır. Eğer içinde insanlar varsa ve insanlar etkili olarak işbirliği yapabiliyorsa, örgüt önem kazanır. Personelin etkili işbirliği ise, güdüleme ile sağlanır. İyi bir güdüleme örgütteki görevlerin farklı kişilere, amaçlara, gereksinmelere, ilgi, yetenek ve kapasitelere sahip

olduklarının yöneticiler tarafından kabul edilmesini gerektirir. Etkili bir liderlik, işbirliğini sağlamanın ve görevlileri güdülemenin anahtarıdır.

Barnard'ın yetkiye ilişkin görüşleri de, klasiklerin pozisyona bağlı olarak gördükleri yasal yetki anlayışından farklıdır. Ona göre yetki, etkileşime bağlıdır. İletilen emir, onlar tarafından algılanıyorsa, örgüt amacına uygunsa, kişisel beklentilere aykırı değilse, emri alanın bedensel ve ruhsal yapısına uygunsa yetki kabul edilir.

Sosyal bilimlerdeki bulguları yönetim alanına aktarması ve psikolojik verileri yönetimde uygulamasıyla, yönetim bilimine önemli katkılarda bulunan Follett, davranışçılara öncülük etmede Barnard'la karşılaştırılabilecek bir öneme sahiptir (Kaya, 1986, s. 65).

Özetlemek gerekirse, Barnard örgütleri birer toplumsal sistem olarak ele almakta ve formal örgüt içinde gelişen informal örgütü formal örgüte canlılık kazandıran bir olgu şeklinde algılamaktadır. Barnard örgütsel davranışta, bireyleri yönlendiren faktörün ekonomik ödüllerden çok sosyal bir grubun üyesi olmanın gerekleri olduğunu savunmaktadır. O'na göre işlevsel olabilmesi için örgüt içindeki bireylerin iletişim içinde olmaları zorunludur. Örgütün, işlevselliği için işbirliğinin zorunlu olduğu görüşündedir. İşbirliğini sağlamada en etken faktörlerden birisi etkili liderliktir. Barnard formaliteden ibaret bir yetkiye karşıdır. Yetkinin etkili olabilmesi için yetkinin, ulaştığı bireyler tarafından doğru olarak algılanması, amaca uygun olması, ve emrin bireyler tarafından benimsenmesi ve yine bireylerde emre uyma arzusunu içtenlikle uyandırması gerekmektedir.

Mary Parker Follett (1868-1933): Follett, demokratik liderlik, gönüllü işbirliği, durum kanunu, yetki ve eşgüdümlemeye ilişkin görüşleriyle anılır. Uzun yıllarını örgütteki insanın düzenli ve dengeli olarak gelişmesini sağlayacak örgüt ilkelerini aramaya harcayan Follett'in koyduğu ilkeler, her türlü insan

gelişmesine temel olacak niteliktedir. Yazar bu yolla sağlanacak iyi örgütlerin, ulusal kalkınmada son derece önemli rolleri alacağına inanmaktadır.

Follett'in yönetim alanına ilk katkısı 1924-1925 yıllarında "İşletme Yönetiminin Bilimsel Temelleri" adıyla okuttuğu dersler olmuştur. Örgütsel çatışma, emir, kuvvet, yönetimde personelin temsil edilmesi, denetim psikolojisi ve uzmanlık, yönetim açısından bu derslerden derlenen kitabın önemli konularındır (Kaya, 1986, s. 67).

Follett'e göre emir verme, yönetim işgörülerinden yalnızca biridir ve ana amacı bütün uzmanlık alanlarını eşgüdümlemektir. Eşgüdüm, gönüllü işbirliği sağlar, hiyerarşi sadece buna hizmet eder. Başka bir deyişle hiyerarşi amaç değil, araçtır. Örgütü canlı ve gelişme içinde bulunan bir varlık olarak gören Follett, örgüt ve yönetim sorunlarına üç ana inancını yansıtarak yaklaşır:

a) Nerede ve ne zaman görülürse görülsün, örgütsel ve yönetsel sorunlar temelde insan ilişkileri ile ilgili sorunlardır.

b) Her insan farklı bir yaratık olduğu halde, farklı insanların benzer durumlara karşı tepkilerinde önemli oranda ortak etkenler vardır.

c) Araştırılacak ve uygulanacak yönetim ilkeleri, ortak amaçları karşılayacak nitelikte olmak zorundadır.

Follett'in yetkiye ilişkin görüşleri ilginçtir. Ona göre yetki, biçimsel hiyerarşik pozisyona değil, durum kanununa uygun olarak eylemde bulunabilme yeteneğine dayanır. Başka bir deyişle yetki, uzmanlık ve işle ilgilidir. Bu nedenle; bir kişi tam işi ya da fonksiyonu kadar sorumluluğa, tam sorumluluğu kadar da yetkiye sahiptir, ne az ne de fazla fonksiyon, sorumluluk ve yetki, örgütte birlik oluşturan ve birbirinden ayrılmayan üç kavramdır. Bu yüzden de yetki devredilemez. Yetki devri kavramı ve hiyerarşinin tepesindeki yetki bir yanıltıdan başka bir şey değildir. Gerçekte aşağıdan-yukarıya doğru yağmalı yetki söz konusudur, yetki işbirliğinden doğar.

Kişinin kendi kendini sınırlamasına dayanan öz denetimi savunan Follett, denetim konusunda da çarpıcı görüşler ileri sürmüştür. Liderlikte önemli olan, insan ilişkileriyle ilgili sorunların çözümüne yardımcı olmaktır. Lider izleyicilere değil, ortak hedeflere ulaşmak için gerekli işbirliği ruhunu geliştirmelidir, demiştir (Kaya, 1986, s. 68).

Follett'de örgütte işbirliği üzerinde durmaktadır. Yetki örgütte eşgüdümü gerekli kılmakta, eşgüdüm de işbirliğini doğurmaktadır. Yönetim ilkeleri bireysel sorunlara eğilmeli ve bireylerin ortak amaçlarını karşılamalıdır. Follett, her bireyin yapmakta olduğu işteki sorumluluğa denk bir yetkisinin olması gerektiğini savunmaktadır. Sorumluluk veya yetkinin birisi diğerinden az veya fazla olmamalıdır. Bu sebeple de yetki devrine karşıdır.

Herbert A. Simon: Sosyal bilim., iş yönetimi ve psikoloji alanlarında yazılar yazan Simon, Yönetim Biliminde karar verme konusuyla birlikte aklı gelen ilk yazar olmuştur. Özellikle Gulick ve Urwick'in geliştirdiği ilkelere ata sözleri adını verip hücum etmiştir. Bu ilkelere Simon'un eleştirileri şöyledir.

a) Komuta Birliği: Bu bir yanılmadır. Astlar yalnızca formal üstlerinden değil, uzmanlardan da emir alırlar.

b) Kurmay, Yardımcı ve Hat Birimleri: Bunlardan kurmay ve yardımcı birimler alt yapı kuruluşlarıdır. Bunlar arasındaki ayrılık, eylemlerin niteliğinde görülür. Hattın eylemlerinde, kurmay ve yardımcıların eylemlerinden daha önemli değildir. Alt yapı birimleri otoriteye sahiptirler, denetim ve komuta yetkileri vardır.

c) Yetki ve Sorumluluk: Yetki sorumlulukla dengeli olmalıdır, ilkesi bir birim başkanının, başkalarının müdahalesi olmadan, astlarını yönetebilme yetkisine sahip olması demektir. Bu komuta birliği ilkesinin başka türlü söylenişi

gibidir. Başka birimlerin işbirliği sonucunda, gerekli kısıtlı kaynakların harekete geçirilmesi yoluyla eylemlerin birbirlerine bağımlılığı önemsenmemiştir.

d) Denetim Alanı: Denetim alanı ilkesiyle alanı daraltmaktadırlar, böylece örgütsel düzeylerin sayısı artırılmakta ve iletişim güçleşmektedir. Genel olarak söylenirse, özellikle Bilimsel Yönetim hareketi, fiziksel süreçlerle insanların bu süreçlere uyum sağlamasına ağırlık vermiştir (Ergun Polatoğlu, 1988, s. 131).

Simon ayrıca aşağıdaki noktalar üzerinde de durmuştur.

Yetki: Yetki örgüt içinde üyelerin davranışlarına yön veren kararları alabilme kuvveti olarak tanımlanır. Yetki, üst-ast ilişkisi arasındaki ilişkidir. Üst-ast tarafından kabul edileceği beklentisiyle karar alır ve iletir. Astın emirleri kabule hazır oluşu, onun davranışının tamamen emirler tarafından yönetileceği biçimde yorumlanmamalıdır.

Yetki, hiyerarşi bakımından verileceği gibi fonksiyon bakımından da verilir. Hiyerarşik bakımdan yetkide, her üst belli bir astlar grubu üzerinde etkilidir. Fonksiyon bakımından ise, örgütte her üye uzmanlık alanına göre belli bir iş üzerinde yetkilidir. Yetkinin üç önemli unsuru vardır:

Sorumluluk: Yetkinin siyasal ve yasal yönü üzerinde duran yazarlar, yetkinin sorumluluk yükleme görüşünü, yetkiyi kullananların grup tarafından ileri sürülen normlara zorunlu olarak uymaları biçiminde belirtirler. Bu normlara uyumsuzluk olduğu zaman, asi üyeye durumuna uygun cezalardan birisi verilir. Birçok önemli toplumsal kurumların özünü bu yetki sistemiyle onun zorunlu kabulünü sağlayan cezalar meydana getirir. Ancak, cezaların önemi, olduğundan fazla gösterilmemelidir.

Uzmanlık: Yetkinin çok önemli bir işgörsüde ussal (Rasyonel) ve etkili kararlar alınmasını sağlamaktır. Bu da uzmanların katkılarında değer verilmesini gösterir. Kuşkusuz uzmanlaşma, işlerin yapılmasında olduğu kadar, kararların

alınmasında da önemli yararlar sağlar. Bu da; karar verme sorumluluğunu olanaklar ölçüsünde, o konuda bilgi ve beceriye sahip olan kişilere bırakılmasını gerektirir. Uzmanların, biçimsel hiyerarşide stratejik pozisyonlara yerleştirilmesi, onların kararlara katılmasını kolaylaştırır.

Eşgüdüm: Yetkinin üçüncü işörüşü olan eşgüdüm, uzmanlık rolünden belirgin olarak ayrılmalıdır. Uzmanlık iyi kararların kabulü ile ilgilidir. Eşgüdüm ise aynı kararın grubun tüm üyeleri tarafından kabul edilmesini sağlamayı amaçlar. Böylece eşgüdüm, örgütte bir girişime katılanların birbirinin eylemlerinden haberdar olmasını sağlar.

Karar Verme: Klasik yönetim bilimcileri şiddetle eleştiren ve geliştirdikleri yönetim ilkelerini birer ata sözüne benzeten Simon, önceki yönetim kuramcılarının ihmal ettiğini belirttiği “karar verme”yi yönetimin kalbi olarak görmüştür. Bu nedenle yönetim kuramının, etkili eylemi sağlayacak ilgili ilkelere olduğu kadar, doğru karar vermeyi sağlayacak örgüt ilkelerine de geniş yer verilmesi gerektiğini savunarak, karar vermeden hiçbir yönetsel eylemde olamayacağına, dolayısıyla karar vermenin, yapmak kadar önemli olduğuna dikkati çekmiştir. Örgütsel amaç oluşturmaya ilişkin kararlar, büyük ölçüde değer yargıların yansıtır. Amacın uygulanmasıyla ilgili kararlar ise, olgulara dayanır. Hiyerarşinin alt düzeylerinde olgular, üst düzeylerinde ise değerler etkindir. Başka bir deyişle, üst düzey kararları genel amaç ve politikalarla, yani değerle, alt düzey kararları ise uygulamalarla, yani olgularla ilgilidir. Böylelikle örgütte, karar verme açısından, üst düzeylerin genel sorunlara, amaçlara ve politikalara ilişkin konularda, alt düzeylerin ise uygulama ve yorumlamayla ilgili konularda karar verme yetkisiyle dikey işbölümü ortaya çıkmaktadır(Ergun, Polatoğlu, 1978, s. 117).

Simon, ekonomik anlamda ussallıkla, yönetsel anlamda ussallık ayrımını getirir. Yönetsel insan, herşeyde en mükemmel kararları veren kişi değildir., sorunlara çözüm bulurken “en çok”a (maksimize) yönelmez; en doyurucuyu bulmaya çalışır (Kaya, 1986, s. 72). Örgütteki insanlar karar verme mekanizmalarıdır. Örgütteki kişi, eğer örgütten elde ettiği özendiriciler onun örgüte yaptığı katkılardan çok ise örgütte kalacaktır. Yöneticiler, astları üzerinde onların kararlarına dayanak olacak “gerçek” ve “değer öncülerini” saptayacak etkide bulunurlar. Yönetim süreci, değeri ve gerçeği, yani siyaset yönetiminin her ikisini birden içerir (Fişek, 1979, s. 66).

Simon karar vermede dikey işbölümünün yararlarını şöyle sıralıyor.

- Yönetici ayrıntılar hakkında karar verme yükünden kurtulur.
- Hizmetler gecikmeden yapılır.
- Personel onure edilmiş olur.
- İletişim yükü hafifler
- Kararda rasyonelliğe yaklaşır,
- Sorumluluk karar verene ait olur.

Kuşkusuz,olgu-değer kuramı açısından bakınca, geri kalmış ülkelerde yönetsel sorunların temel nedenini anlamakda kolaylaşıyor. Bu ülkelerde olguları saptayacak bilgi sayar ve araştırma tekniklerinin gelişmemiş olması nedeniyle, yönetimin her düzeyinde alınan kararlar değerlere dayandığından, rasyonellikten çok uzaktırlar. Bu durum, yönetsel sorunlara gerçekçi yaklaşımları engellemektedir (Kaya, 1986, s. 70).

Görüldüğü gibi Simon, yetkiyi üç temel unsurla belirtmektedir. Bunlar sorumluluk, uzmanlık, eşgüdumdür. Simon'a göre yetki, örgütsel kararları alabilme gücü olarak tanımlanmaktadır. Yetki sahibi olan üst astlarına emir verme hakkına sahiptir ve bu üst örgütsel kararların astlar tarafından zorunlu kabulünü yetki ile sağlar. Verilen emirleri yerine getirmeyen ve sorumluluğunun

gereklerini yapmayan üstler üstleri tarafından gerektiğinde çeşitli şekillerde cezalandırılmalıdır.

Simon'a göre uzmanlaşma, işlerin daha mükemmel yapılmasının yanı sıra ussal kararların da alınmasında önemli rol oynar. Karar verme sorumluluğu ise bu sorumluluğu en iyi şekilde yerine getirecek bilgi, beceri ve kapasiteye sahip uzmanlara verilmelidir.

Simon eşgüdümün örgütün tüm bireylerinin birbirlerinin amaca yönelik eylemlerinden haberdar olmalarını sağlayan örgütsel olgu olduğunu savunmaktadır.

Simon, klasik kuramcıların "karar verme" sürecini ihmal ettiği görüşündedir ve doğru karar vermenin örgütsel ilkelerle sağlanabileceğini savunmaktadır. Üstlerin doğru kararlar alabilmesi doğru yani ussal değerlere sahip olmalarıyla mümkündür. Kararları uygulayıcı olan astlar ise uygulama ve yorumlama üzerine karar verme yetkisine sahiptir. Bu durum ise dikey işbölümü ile sonuçlanmaktadır.

Elton G. Mayo: Elton Mayo insan ilişkileri yaklaşımının öncülerindedir ve Hawthorne araştırmalarına başkanlık etmiştir. Mayo örgütün verimliliğinde duygusal faktörlerin mantıksal faktörlerden önde geldiğini ifade etmektedir. Mayo'ya göre işlerin rasyonel yöntemlerle yapılması zaman zaman işgörenlerde mutsuzluğa ve iş doyumsuzluğuna yol açmıştır. İşgörenler bu eksikliği ve olumsuzluğu sosyal ilişkiler ile gidermeye çalışmaktadırlar. Bireyin içinde bulunduğu sosyal çevre bireyi etkilemektedir. Bireyin yönetime bakış şekli ise yönetimin sosyal ihtiyaçları karşılama derecesine bağlıdır. Bireylerin sosyal ihtiyaçları örgüt içi ve dışında bulunan sosyal çevre tarafından etkilenir. Kişi örgüt içinde var olduğu gibi sosyal çevrede de bir yer kaplamaktadır. İşgörenler yönetimin etkilerine sosyal grup olarak tepki gösterirler. Örgütün sosyal çevresi de bazı kurallar çerçevesinde biçimsel örgüt şekline getirilmiştir. Burada amaç

örgütün amaçlarını en etkili şekilde gerçekleştirmektir. Biçimsel örgüt içinde biçimsel olmayan örgüt ortaya çıkar.

Görüldüğü gibi Maya formal örgütlerde doğal örgüt kavramı üzerinde durmakta ve doğal örgütün örgütsel bir gerçek olduğunu savunmaktadır. Doğal örgütlerin, örgütün bireylerin tüm ihtiyaçlarını karşılayamayışının sonucunda oluştuğunu ifade etmektedir.

Oliver Sheldon: O. Sheldon "Yönetim Felsefesi" (Th Philosophy of Management) adını taşıyan eserinde, insanın yönetimin temel unsuru olduğunu ve diğer üretim faktörlerinden farklı olarak düşünülmesi gerektiğini savunmuştur. Yönetimde bilimsel olarak belirlenmiş ve genel olarak kabul edilmiş ilkelere dayanan bir yönetim düşüncesinin geliştirilmesi gereğine işaret etmiştir. (Baransel, 1979, s. 266-267).

Sheldon'un öne sürdüğü ilkeler ahlâki değerleri içermektedir. Verim ve etkinlik için insan kaynaklarının geliştirilmesi ile mümkün olabileceğini savunmaktadır. Sheldon sosyal adalet ve ahlaki değerlerin yükseltilmesinde yöneticiler sınıfından çabalar sarfedilmesi gereğine işaret eder.

Görüldüğü gibi Sheldon'un ilkeleri yapı ve süreç ilkelerinden ziyade ahlâki değerleri içermektedir. Etkililik ve verimlilik için ahlâk standartlarının geliştirilmesi gereğinden söz eder.

Kurt Lewin: Lewin geliştirdiği alan ya da çevre teorisi ile (field theory), özellikle, bireysel davranış, grupların yapı ve davranışları ve değişikliklerinin etkilerinin tahliline katkıda bulunmuştur. Öte yandan grup dinamiği ve önderlikle ilgili araştırmalarının insan ilişkileri yaklaşımına önemli katkıları olmuştur. Ayrıca Lewin, değişiklikleri "çözme", "değiştirme" ve "sabitleştirme" olmak üzere üç evreli bir süreç şeklinde ele alan modeli ile, değişikliklerin tahlil ve

uygulamasına, değişikliklere karşı direnç ve tepkilerin önlenmesine ışık tutmuştur (Baransel, 1979, s. 265).

Neoklasik yaklaşım düşüncesine katkıda bulunan klasikleşmiş araştırmalar bulunmaktadır. Bunların en yaygın olarak bilinenleri Hawthorne, Harwood ve Liderlik davranışı araştırmalarıdır.

Hawthorne Araştırmaları: Hawthorne araştırmaları olarak bilinen bir dizi araştırma Western Electric Şirketi'nin Hawthorne tesislerinde Kasım 1924'de Harvard Üniversitesi'nde Prof. Elton Mayo ve arkadaşları tarafından başlatılmıştır. Hawthorne deneyleri, çalışma koşulları, dinlenme süreleri, işgünü uzunlukları gibi fizik çevreyle ilgili etkenlerin, işçilerin bireysel çıkarlarını etkilemediklerini, buna karşılık, yönetim biçimi, üretim araçları ve kişisel doyumların işçi verimliliğini belirleyen temel değişkenler olduklarını ortaya koymuştur.

Hawthorne Araştırmaları, temelde klasik yaklaşımın iki ana varsayımı olan;

- İşyerinin fiziksel şartlarıyla verimi arasında olumlu ilişki vardır,

- İnsan en yüksek düzeyde kazanç elde etmek ister. Ona en yüksek kazancı sağlayacak olan bir yönetim kurulmalı ve birey dışarıdan yönetilmelidir, varsayımlarını sınamak amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Mayo ve arkadaşlarının yapmış olduğu Hawthorne deneyleri aşağıda kısaca açıklanacaktır:

Işıklandırma Deneyleri: Işığın miktar ve kalitesinin verim üzerindeki etkileri ölçülmüştür. Deneyler başlangıçta üç atelyede ayrı ayrı yapılmış ve her üçünde de ışığın azaltılmasına rağmen verimin yükseldiği görülmüştür. Bunun üzerine verimi etkileyen ışık dışındaki faktörlerin ortadan kaldırılması düşünülmüş ve bu defa üç gruptan yalnız biri seçilerek, bu da biri deney grubu olarak diğeri kontrol grubu olarak ikiye ayrılmıştır. Deney grubu

olarak kullanılanlar, sistematik şekilde değiştirilen ışık şartlarına tabi tutulmuşlar., kontrol grubundaki ışık miktarı ise sabit tutulmuştur. Deneyden alınan sonuçlar şunlardır: Tecrübe odasında ışık artırılınca üretim yükselmiştir. Fakat aynı odada ışık azaltıldığı zaman da üretimin yükselmekte olduğu görülmüştür (Dereli, 1987, s 52).

Röle Montaj Odası Deneyi: Onüç devreyi kapsayarak iki buçuk yıl devam eden bu deney ilk planda fiziki şartları hedef tutmaktaydı. Şöyle ki, bu denemede sanayi sektöründeki herhangi bir çalışma grubunun verimliliğiyle önemli derecede ilgili gözükken şu gibi şartlar üzerinde durulmaktaydı. Dinlenme devrelerinin sayısı ve uzunluğu, iş günü ve iş haftasının uzunluğu (Dereli, 1979, s. 34).

Röle montaj odası deneyinin bir tablo ve şekil üzerinde gösterilmesi konuya biraz açıklık getirecektir. İlk devre(2.5 hafta) çalışma koşullarında herhangi bir değişiklik olmadığı için bir arada gösterilmiş ve 12 devreye ayrılp incelenmiştir (Efil, 1987, s. 34).

Aşağıdaki tablo ve deneylerden çıkan sonuca göre, deney dönemlerinde uyumlu bir prodüktivite artışı olmuştur. Dinlenme dönemlerindeki azalma ve kalkışlar prodüktivite artışını engellememiştir. Bu durumda deneyde kabul edilmeyen bazı şartların varlığı kabul edilmiş ve fiziksel şartların üretimi artıracığı düşüncesi geçerliliğini kaybetmiştir. O zaman prodüktivite artışını sağlayan faktör nedir? (Efil, 1987, s. 34).

Etüd boyunca deney şartlarında herhangi bir değişiklik yapılmadan önce her seferinde işçilerin fikri alınmış ve muntazam tıbbi muayenelere tabi tutulmuşlardır. Gözlemciye karşı yakınlık göstermişler ve dertlerini açmaktan çekinmemişlerdir. İşçiler dikkati üzerlerine çekebiliyor ve önemli olduklarını hissetmişlerdir. Deneyi yapanlar sosyal değişmelerden başka ekonomik bir farkında mevcut olduğunu görmüşlerdir (Dereli, 1976, s. 55).

Devre	Süre (Hafta)	Çalışma Şartları	Üretim (Randıman)
1	7	Haftada 48 saat çalışma, Cumartesi günleri dinlenme yok	Üretim: 2400 röle/hafta (işçi başına)
2	8	Normal çalışma ve grup ücret sistemi	Randıman artışı
3	5	Biri sabah, biri öğleden sonra beş dakikalık iki dinlenme	Randıman artışı
4	4	10 dakikalık iki dinlenme	Randımanda yüksek artış
5	4	Günde 5 dakikalık 6 dinlenme	- Randımanda hafif düşüş, -İşçiler çalışma ritimlerinin sık sık kesildiğinden şikayetçi
6	11	10 dakikalık iki dinlenme; birincisinde sıcak bir yiyecek	Randıman artışı
7	7	İşi saat 17:00 yerine saat 16:30'da bırakma	Randıman artışı
8	4	İşi saat 17:00 yerine saat 16:00'da bırakma	Değişmeyen randıman
9	12	6. Devrenin tekrarı	Randıman artışı
10	9	Cumartesi çalışmadan 6. devrenin tekrarı	Randıman artışı
11	12	1. devrenin tekrarı	3000 röle/hafta
12	31	6. devreye dönüş	Randıman artışı

Çizelge 7

(Kaynak: Efil, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 1987, s. 32)

Tel Bağlama Gözlem Odası: Onüç erkek işçi çok büyük olan tel bağlama atelyesinden alınarak, küçük bir gözlem odasına yerleştirildi ve odanın bir tarafında çalışmaya başladılar. Buradaki çalışma ortamı, asıl büyük atölyedeki şartlara aynen tabidir. Tek fark, diğer işçilerden ayrılmış olmaları ve araştırmacılardan birinin devamlı gözetimi altında bulunmaktır. Sonuç:

Süpriz yaratan sonuçlardan birisini, erkek işçilerin, gözlemcilerin mevcudiyetine rağmen, şirketin tasvip etmediği bir takım hareketlerden çekinmemeleriydi. Birbirine hoyratça muamele ediyorlardı. Teşvik edici ücret sisteminde buldukları halde, üretimi "yeter ve haklı ve günlük çalışma"

telakki ettikleri bir seviyede sınırlanmışlardır. Bu seviyenin çok altında veya çok üstünde üretimde bulunan işçiler, arkadaşları tarafından çeşitli şekillerde cezalandırılmıştır. Ayrıca üretim kayıtları tahrif edilerek her işçinin aşağı yukarı aynı seviyede günlük üretimde bulunduğunu gösterecek şekilde düzenlenmiştir (Dereli, 1976, s. 56)

İkinci Röle-Montaj Grubu Deneyi: Araştırmacılar, röle montaj odası sosyal çevre şartlarının sonuçları, karıştırıcı etkisinden arınmış, sadece “ekonomik değişkeni” ihtiva eden yeni bir deneyle devam ettiler. Burada, sosyal şartlarda herhangi bir değişiklik meydana getirilmeksizin, yalnızca teşvik edici ücret sisteminde meydana gelecek değişikliğin verimliliğe tesirini ölçmek gayesi güdülyordu. Sonuçlar: Prodüktivite evvela tedricen yükselmiş, daha sonra artış durarak sabit bir seviyede seyredilmiştir (Dereli, 1976, s. 58).

Mika-Yarma Deneme Odası Deneyi: Yukarıda açıklanan ikinci röle montaj deneylerini teşvik edici ücret sonuçları, karıştırıcı etkisinden arınmış, sadece “sosyal çevre şartları” değişkenini ihtiva eden yeni bir deney izledi. Böylece teşvik edici ücret sisteminde herhangi bir değişme meydana getirilmeksizin, yalnızca sosyal çevre şartlarındaki değişmelerin verimliliğe etkisini ölçmek gayesi güdülyordu. Araştırmacılar bu deneyle röle-montaj odasındaki kızlardan elde ettikleri, sosyal tecrübedeki farklı sonuçları ücret ödeme sisteminde herhangi bir değişmeye tabi tutulmayan yeni bir gruptan tekrar elde etmeye çalıştılar. Sonuçlar: İlk oniki esnasındaki durum şuydu; işçiler verim itibariyle birbirleriyle mukayese edildikleri takdirde aralarında büyük farklar görülmemiş, bununla beraber genel ve ağır bir prodüktivite artışı kaydedilmiştir. Bunu izleyen dört ay içinde ise üretimde tedrici bir azalış görülmüştür. Ancak prodüktivitedeki bu gerileme, genel ekonomik krizin o sıralarda daha fazla şiddetlenmesi üzerine beliren işsiz kalma korkusuna atfedilir. Sosyal çevre şartlarında meydana getirilen değişiklikler kendi başlarına prodüktiviteyi etkileyebilecek niteliktedir (Dereli, 1976,s.59).

Hawthorne araştırmaları, yönetim ve örgüt konusuna “davranış” açısından yaklaşmanın başlangıcı olmuştur. Hawthorne araştırmaları, Klasik kuramın bir tür

uygulanması olarak başlamışsa da sonuçta yeni bir yaklaşım doğmasını oluşturmuştur. Araştırmacılar, bu fabrikada ışıklandırma, ısıtma, yorgunluk, fiziksel ortam düzeninin işçilerinin verimini ne ölçüde etkilediğini gözlemek amacı ile araştırma başlatmışlardır. Araştırmaların başlangıcında şu görüş hakimdir: Işıklandırma, ısıtma ve fiziksel ortam şartları iyileştirildikçe üretim de artacaktır. Araştırmanın sonunda durumun hiç de sanıldığı gibi olmadığı görülmüştür. Şartların iyileştirilmesine rağmen verim artmamış, bazen de şartların değiştirilmediği durumda verim artmıştır. Bu sonuçlar, araştırmacıların dikkatini fiziksel faktörler yerine sosyal faktörlere çekmiştir. Yeni hipotez ise verimin artmasında işçilerin güdülenme şekli, uygulanan gözetim, bireyler arası ilişkiler ve bireylerin sosyal ilişkilerinin etken olduğu yönündedir.

Araştırma sonuçları bu yeni hipotezi doğrular niteliktedir. İşçilerin verimliliği sosyal faktörler tarafından belirlenmektedir. Araştırma sırasında ışıklandırma düzeyinin azaltılmasına karşın işçilerin verimi artmıştır. Bir başka deneyde ise işçilerin üretime ilişkin bir takım "norm"lar belirledikleri ve tüm grubun bu normlara uymalarını zorunlu kıldıkları belirlenmiştir. Formal örgütlerde formal yapının yanı sıra, grup üyelerinin çeşitli ilişkiler kurarak doğal örgütler meydana getirdikleri görülmüştür. Bireylerin çoğu zaman formal örgütün üyesi değil de, doğal grubun üyesiymiş gibi davranışlar sergilediği gözlenmiştir.

Hawthorne araştırmalarının bu sonuçları insanların, örgütlerin önemli bir unsuru olduğunun farkına varılması sonucunu doğurmuştur. Bunun üzerine yönetimin, yönetsel olaylarda üzerinde duracağı kavram sayısı artmış, dikkate alınması gereken unsurlar fazlalaşmıştır. Davranışsal yaklaşım, yöneticilerin aslında bireyler arası ilişkilerin gerçekleştiği bir sosyal sistemin yöneticisi oldukları ve kendilerinin de bu sistemin bir parçası olduğu fikrini geliştirmiştir. Hawthorne araştırmalarının örgütsel ve yönetsel davranışlara etkisi büyük olmuştur.

Harwood Araştırmaları: Harwood araştırmaları II. Dünya Savaşı sonrası Harwood işletmesinde yapılmıştır. Harwood işletmesi pijama imal eden bir işletmedir. Bu işletmede zaman zaman pijama modelleri değiştiriliyordu. Bu durum, işçi Őikâyetlerinin artmasına, işe geç gelme durumunun ortaya çıkmasına ve işten ayrılmaların meydana gelmesine yol açmıştır. Bu durumda üretimde de düşüş gözlenmiştir. İşe yeni alınan işçiler, daha fazla pijama retebiliyorlardı. Sonuç, pijama modellerindeki değişikliğin daha farklı biçimlerde uygulanmasını gerektiriyordu.

Harwood araştırmalarında pijamadaki model değişikliği üç ayrı gruba değişik Şekillerde uygulanmıştır. Birinci gruba eski yöntem aynen uygulanarak bu grup kontrol grubu Şeklinde adlandırılmıştır. Bu yönteme göre pijamanın yeni modeli ustabaşı tarafından açıklanıyor, modelin nasıl uygulanacağı öğretiliyor ve yeni pijama modeline geçiliyordu.

İkinci uygulamada ise işçiler arasından bir komite seçilerek pijama modelindeki değişiklikler konusunda bu komiteden üretim standartları, ücretler konusunda ustabaşı, desinatör ve ücret yönetimi kısmı ile görüşmeleri istendi. Bu grup "kısmi katılma grubu" Şeklinde adlandırıldı. Komite yeleri, pijama modelindeki değişiklikleri işçilere açıkladılar.

nc uygulamada ise model değişikliğinde işçilerin karar vermesi istenmiştir. Bu gruba uygulanan deney "tüm katılma deneyi" olarak adlandırılmıştır.

Sonuçta birinci grubun üretim seviyesinde düşüş gözlenmiştir. İşten ayrılmalar, devamsızlıklar ve Şikâyetler artmıştır.

Kısmi kontrol grubunda ise üretim başlangıçta düşmüştür; fakat daha sonraları üretimde yükselme kaydedilmıştir. İşçilerden işi bırakan olmamıştır, Şikâyetler azalmıştır.

Tüm katılma grubunda ise, yeni modelin uygulanışından sonra üretimin düşmesine rağmen bir süre sonra üretimde yükselme kaydedilmiştir. Grupta devamsızlık ve şikâyetler azalmıştır.

Tüm katılma grubunun üretim artışı, kısmî katılma grubuna nazaran daha yüksek olmuştur.

Bu araştırmada, üretim miktarı ile ilgili sonuçlar şöyle bir seyir takip etmektedir. Üretimle ilgili sorunların tartışmalarına katılmak ve tartışmalarda söz sahibi olmak konusunda işçilere ne kadar fazla imkan tanınırsa verimlilikte o oranda artmaktadır. Araştırmanın sonunda yeni duruma uyum sağlamadaki çabukluk, üretimde artış sağlama, işe devamda dakiklik, işten ayrılma ve yöneticilerle ilişkilerin niteliği konusunda en önemli sonucun tüm işçilerin karara katıldıkları grupta alındığı görülmektedir. Birinci grupta ise üretimde belirli bir düşüş, işe gelmeme, işi terk etme, şikâyet ve yöneticilere karşı düşmanca tutumlar gözlenmiştir. Araştırma sonunda elde edilen sonuçlar şöyle yorumlanmaktadır.

- a) Belirli bir üretim sırasında edinilmiş alışkanlıklara ters düşen teknolojik değişme, iş görenlerde tepki yaratmaktadır. Harwood deneyleri, tepkiye neden olan etkenin, değişmenin kendisinin olmadığını, değişmenin uygulanış biçimi olduğunu göstermiştir. Genellikle üstler tarafından empoze edilen değişme gerekli olduğu durumda bile tepki yaratmaktadır.
- b) İş görenler, değişmenin planlanmasına katıldıkları oranda değişmeyi bir tehdit olarak değil, yeni bir olanak olarak algılamaktadır. İş görenlerin, iş deneyimlerinden yararlanarak daha etkili çalışma yöntemlerinin saptanabileceği görülmektedir.
- c) İş görenlerin kararlara katılması, sadece çalışma istek ve coşkusu yaratmakla kalmamakta, onların deneyimlerinden yararlanarak, daha sağlıklı ve yerinde kararlar alınmasını sağlamaktadır.

d) İş görenlerin kendilerini ilgilendiren ve yetenekli oldukları konulara ilişkin kararlara katılmaları, en sağlıklı yol olarak görülmektedir (Aydın, 1991, s. 108).

Doğal gruplarla ilgili çalışmalardan elde edilen genel sonuçları şöyle sıralayabiliriz:

a) Bireylerin, çalışma ortamında birbirlerine yakın oldukları durumda bireysel çıkarlarını korumak üzere doğal gruplar oluşturma eğilimi gösterdikleri gözlenmiştir.

b) Bu gruplar, örgütün amaçlarını tamamıyla benimseyebilir, örgütün amaçlarına ters düşen davranışlar gösterebilir veya örgütün amaçlarına ilgisiz kalabilirler.

c) Bazı bireylere diğer bireylerden ayırt edilerek veya diğer bireylerden ayırt edilmeksizin özel muamelede bulunulması durumunda doğal grupların oluştuğu gözlenmiştir. Doğal grup üyeleri arasında güçlü iç bağların olduğu ve bu grupların kendine özgü yaptırımlarının olduğu bilinmektedir. Grup üyeleri ise ortak duygu ve amaçlar taşımaktadır.

d) Doğal grupların oluşması ile grubun amaçlarını kendisiyle bütünleştirmiş üyelerden birisi doğal grubun doğal lideri olmaktadır. Grup üyeleri doğal lideri belirlerken, erlerin grubun amaçlarına yönelik en uygun davranışlar göstermesine dikkat ederler.

e) Üretim seviyesinin insan kaynaklarıyla kontrol edildiği örgütlerdeki doğal grupların tanınması ve bu grup üyelerinin düşünce, yetenek ve bilgilerinden yararlanılması durumunda verim düzeyi göze batacak kadar yükselebilir (Dereli, 1976, s.66).

Görüldüğü gibi örgütlerde çeşitli nedenlerle oluşan doğal gruplar örgüt için bir tehlike değil, aksine örgüt için bir zenginliktir. Doğal grupların örgüt için tehlike veya zenginlik olması örgütün doğal gruba yaklaşımıyla ilişkilidir.

Örgütün yönetimi doğal grupları karşısına değil yanına almalıdır. Doğal grubun davranışlarını örgütün lehine kanalize etmenin en iyi yollarından birisi ise doğal grubun liderine etkilemektir.

Liderlik ve Grup Yaşamı Araştırması: Liderlik ve grup yaşamı araştırması Kurt Lewin'in gözetiminde başlamış, Lippitt ve White tarafından yürütülmüştür. Bu araştırmaların temelinde liderlerin grup davranışı üzerindeki etkileri ve lider tipleri araştırılmıştır.

Araştırmada, çocukların elişi çalışmalarını yönlendirmek üzere, dört ayrı gruba üç ayrı lider verilmiştir. Birinci tip lider otoriter davranış sergilemiş ve çocuklara emir vermiştir. Demokratik davranışlı lider çocuklara yön. vermiş, onlarla işbirliği yapmış, cesaret vermiştir. Üçüncü tip lider liberal davranış sergileyerek, işin nasıl yapılacağı konusunda bilgi vermiş, fakat çocuklarla kaynaşmamıştır. Çocuklardan yapılması istenen iş ise, maske yapmadır. Grup üyeleri ise benzer zeka seviyelerine sahiplerdir. Deneyde, liderin davranışı karşısında grup üyelerinin tepkileri, gözlemler, çocukların çıkardıkları işler ve liderlerin gruptan ayrıldıktan sonraki grup davranışları incelenmiştir.

Deneyin sonucunda gruplar arasında büyük farklar gözlenmiştir. Demokratik liderlik davranışının gösterildiği grupta, üyeler birbirleri ile kaynaşarak, bireysel ilişkilerini geliştirerek, birlikte çalışma şekli sergilemişlerdir. Lider grubu terk ettikten sonra üyelerin birlikte çalışmaya devam ettikleri gözlenmiştir. Otoriter liderin grubundan daha çok maske yapamamalarına rağmen, maskelerin kalitesi ve niteliği çok üstün olmuştur.

Otoriter liderin yönettiği grupta, bir kısım grup üyeleri taşkın davranışlar sergilemiş, sık sık liderden bilgi istemiş ve gerektiğinde lideri eleştirmişlerdir. Grup üyeleri birbiri ile iyi ilişkiler kuramamışlardır. Diğer grup üyeleri de, lider gruptan ayrılır ayrılmaz oyun oynamaya başlamışlardır.

Liberal liderin grubu başarı gösterememiş, grup, dayanışma içine girememiştir. Bu grubun çıkardığı maskeler diğer grupların çıkarmış oldukları

maskelere göre en kötü olanıdır. Grup üyeleri bağımsız hareket edememişlerdir ve aşırı bilgiye ihtiyaç duymuşlardır. Grup üyeleri arasında işbirliği gelişmemiş, üyeler arasında geçimsizlikler görülmüştür.

Görüldüğü gibi grup dayanışmasında ve grubun iş verimi düzeyinde liderin önemli ölçüde etkisi vardır. Otoriter ve liberal liderlik davranışları ile demokratik liderlik davranışları karşılaştırıldığında, demokratik liderlik davranışlarının grup dayanışmasını sağladığı, işin verim düzeyini yükselttiği gözlenmiştir. Otoriter liderlik davranışının işin kalitesini artırması yanında grup içinde uyum eksikliğini, huzursuzluğu ve davranış bozukluklarını da beraberinde getirdiği gözlenmiştir.

"Yankee City" Araştırması: Bu araştırma W. Lyold Warner tarafından "Yankee" Kasabası'nda ayakkabı imal eden bir fabrikada, teknik değişikliklerin, işçilerin fabrika içinde ve dışındaki ilişkileri üzerindeki etkilerini araştırmaya yönelik olarak yapılmıştır.

Fabrikada teknik değişikliklerin yapılması sonunda üretimin makineleşmesi, teknik becerileri ve teknik becerilerin yaşa bağlılığını büyük ölçüde bozmuştur. Kalifiye olan işçiler, yarı-kalifiye durumuna düşmüşler, yarı-kalifiye işçiler ise değişimden etkilenmemişlerdir. Değişimden en fazla yaşlı olan işçiler etkilenmişlerdir.

Üretimde makineleşmeye geçildikten sonra büyük şehirlerdeki işadamları bu fabrikaya yatırım yapmışlardır. Ancak, değişim, fabrika ortamındaki bireyleri ve aralarındaki ilişkileri de etkilemiştir. İşçiler arasındaki bağlılığı ve dayanışmayı azaltmıştır. Zamanla fabrikada grevler başlamıştır. Grev, kasabanın küçük sanayicileri ve halk tarafından desteklenmiştir. Fabrika işçileri, araştırma sırasında sendikaya üye olmuşlardır. Bu araştırma teknik değişikliklerin, sanayilerin şeklini ve fonksiyonlarını değiştirdiği sonucunu doğurmuştur.

Tavistock Enstitüsü Kömür Ocakları Araştırması: Bu araştırma İngiltere de Tavistock Enstitüsü'nde Trist ve Bamford tarafından yapılmıştır. Araştırma, kömür çıkarmada araç-gereç ve yöntem değişikliğinin, işçiler üzerindeki etkisini saptamaya yöneliktir.

Bu kömür ocaklarında sayıları iki ile sekiz arasında değişen işçilerin oluşturduğu gruplar çalışıyordu. Gruplar birbirinden bağımsız olarak çalışıyorlardı. Ayrıca işçiler arasında grup dayanışması ve iyi ilişkiler mevcuttu. Gruplar usta, usta yardımcısı ve kömürü vagonlara yükleyen işçilerden oluşuyordu. Her grup kendi bölgesindeki kömürü çıkarıyor ve yüklüyordu. İşçiler grup lideri tarafından seçiliyordu ve ilişkiler iş saatleri dışında da sürdürülüyordu. Hatta işçilerin yaralanması veya ölümü durumunda diğer işçiler ölen işçinin ailesine yardımlarda bulunuyorlardı. Aynı zamanda gruplar arasında rekabet ve büyük kömür damarlarının olduğu bölgeyi kapma yarışı vardı. Bu rekabete rağmen ocaktaki sosyal ilişkilerin bozulmamasına özen gösteriliyordu. Bu çalışma yöntemi "Shortwall yöntemi" olarak anılmaktaydı.

Daha sonraları kömür damarlarının farklı niteliklerde olması nedeniyle "Longwall yöntemi" ne geçmek gerekti. Longwall yöntemine göre bir nezaretçinin denetiminde 40-50 kişilik gruplar oluşturulması gerekiyordu. Kömür taşıma işi konveyörlerle yapılmaya başlanarak büyük gruplar aralarındaki mesafe bir hayli uzak bir şekilde sıralandı. Büyük grupların oluşmasıyla haberleşme ve eşgüdüm eksikliğine ve duygusal gerilimlere yol açtı. İşçilerde yalnızlık, işi anlamsız bulma ve ilgisizlik gibi davranışlar gözlemlendi. Bunun yanında verimde oldukça düştü. İşteki teknik değişiklikler, insanların sosyal ilişkilerini olumsuz yönde etkiledi.

Bu yönetim düşüncesinin gelişimine katkıda bulunan yaklaşımlardan Yönetim-İnsan İlişkileri Yaklaşımı üzerinde de durmak gerekmektedir.

Yönetim ve İnsan İlişkileri Yaklaşımı

İnsan İlişkileri yaklaşımı, bilim ve kuram yönünden örgütler içindeki ve örgütle insan arasındaki gözlenebilen ve kontrol edilebilen, insan davranışlarının bilimsel yöntemlerle incelenmesini ifade eder. Yönetim ya da uygulama açısından ise örgütler içindeki insan davranışlarıyla ve örgütle insan arasındaki ilişkilerle ilgili sorunların çözümlenmesinde davranış bilimlerinin sağladığı bilgilerden yararlanılması anlamını taşır. İnsan ilişkileri yaklaşımının bilim ve kuram açısından amacı, örgütler içindeki insan davranışlarını ve örgütle insan arasındaki ilişkileri açıklamak ve anlaşılmasını sağlamaktır. Yönetim ya da uygulama yönünden insan ilişkileri yaklaşımı, örgütler içinde çalışan kişilerin kendi amaçlarını gerçekleştirirken, örgüt amaçlarının gerçekleşmesine de hizmet edeceği bir ortam yaratmayı amaçlar (Baransel, 1979, s. 217).

İnsan ilişkileri yaklaşımına göre bireyler birbirinden farklıdır, bireylerin davranışlarının nedenleri vardır, bireyler örgütlerdeki üretim ve madde faktörlerinden farklıdır, örgütlerin bireylere, bireylerin de örgütlere ihtiyacı vardır ve örgütler birer sosyal sistemdir.

İnsan ilişkileri yaklaşımı, büyük ölçüde sosyoloji, psikoloji, antropoloji ve bunların alt disiplinlerini teşkil eden sanayi psikoloji ve sosyolojisi, sosyal psikoloji, örgütsel psikoloji disiplinlerine dayanır. Bu nedenle disiplinler arası bir nitelik taşır.

Bazı yazarlara göre insan ilişkileri psikolojiden, sosyolojiden ve sosyal psikolojiden alınan varsayımlar olarak gruplandırılmıştır.

(1) Psikolojiden Alınan Varsayımlar:

- a) İnsanlar çeşitli biçimlerde güdülenebilirler..
- b) İnsanların her zaman her davranışları ussal olmayabilir..
- c) İnsanlar birbirine bağımlıdır, bu nedenle bireysel davranışların, genellikle iş yerindeki sosyal koşullarla açıklanması gerekir.

d) Yöneticiler insan ilişkileri konusunda iyi bir uygulamacı olabilecek biçimde eğitilebilirler.

(2). *Sosyolojiden Alınan Varsayımlar:*

a) İşyerindeki sosyal ortam sadece yönetim tarafından değil grup üyeleri tarafından da etkilenir, grup üyeleri de iş yerindeki sosyal ortamın etkisi altında kalır.

b) İş yerinde klik ve biçimsel olmayan örgütlerin varlığı, bir gerçektir. Biçimsel olmayan örgüt ve klikler, biçimsel örgütü etkiler, aynı zamanda biçimsel örgütten etkilenirler.

c) İşin gerektirdiği roller, işin bünyesinde mevcut kişisel ve sosyal iş fonksiyonları nedeniyle iş tanımlarında belirlenenden çok daha karmaşıktır. Bu faktörler iş çözümlerinde gözönüne alınmaz.

d) Örgüt, birbirini karşılıklı olarak etkileyen faktörlerden oluşan sosyal sistem niteliğindedir.

(3) *Sosyal Psikolojiden Alınan Varsayımlar:*

a) İnsanlar her zaman kendi amaçlarına, örgüt amaçları açısından bakmayabilirler.

b) Örgütün haberleşme kanalları, örgütün ussal ve ekonomik bir biçimde işleyişini sağlayan bilgileri taşıdığı gibi bireylerarası his ve duyguları da iletir, nakleder.

c) Kararlara katılma mekanizması moral ve verimlilik üzerinde olumlu etkiler yaratır.

d) Sağlam teknik kararlar ve işbirliği için birlik halinde çalışmak gerekir (Baransel, 1979, s. 223).

Görüldüğü gibi insan ilişkileri yaklaşımında örgütsel tahlillerde, insan unsuru ön planda yer alır. İnsanın sosyal ihtiyaçlarla güdülenebileceği, iş

arkadaşları ile olan ilişkileri ve çalışma grubunun etkisi altında kalışı, yönetime karşı duyarlılık gibi nedenler, insan ilişkileri yaklaşımının doğuşuna neden olmuştur. Böylelikle, sosyal insan modeli insan ilişkilerinin temelini oluşturmuştur. Örgütün kavram olarak tanımlarına bakıldığında, her tanımda insan ilişkilerinin yer aldığı görülür. Yönetimin tanımına bakıldığında yine insan ilişkilerinin yer aldığı görülmektedir. Zira, yöneticiyi tanımlarken, örgüt içinde bir konumu işgal eden, bir grubun faaliyetlerinden sorumlu olan, biçimsel bir yetkiye sahip olan kişi olarak ifade edilmesi, yine insan ilişkilerinden kaynaklanmaktadır. Yönetim insan ilişkilerine dayanan bir sosyal süreçtir.

Neoklasik Örgüt Kuramının Biçimsel Örgüt Yaklaşımı: Neoklasik örgüt kuramı bir bakıma, klasik örgüt kuramı ile insan ilişkileri yaklaşımının bir karışımıdır. Neoklasik kuramın ortaya çıkış nedenlerinden biri, ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik değişme ve gelişmeler sonucu, klasik kuramın yetersiz kalması, diğeri daha önce belirtildiği gibi, insan ilişkileri yaklaşımının etkisidir. Klasik örgüt kuramının temel ilkeleri konusunda, neoklasik kuramın önerileri bir yerde bu kuramın eleştirileri olmuştur. Neoklasik örgüt kuramının biçimsel yaklaşımında klasik kurama göre bazı farklılıklar olmasına rağmen, yazarlardan bir kısmı Neoklasik kuramı iyi işleyen bir makine modeli olarak nitelendirirler.

Neoklasik örgüt kuramı, esasen klasik kuramın ilke ve kavramlarına dayanmakta ve bu kavramlarda değişiklikler yapmakta ve geliştirmektedirler. Neoklasik örgüt kuramının daha sonraları insan davranışı ve örgütün mahiyeti konusunda farklı yaklaşımlar geliştirmesiyle klasik kavram ve ilkelerinden de ayrıldığı gözlenmiştir. Burada neoklasik kuramda işbölümü, bölümlere ayırma, yönetim alanı, merkezci-merkezkaç yönetim, komuta-kurmay ilişkileri üzerinde durulacaktır.

Neoklasik Örgüt Yaklaşımında İşbölümü: İşbölümü, klasik kuramın olduğu gibi neoklasik kuramın da ilke ve kavramlarından biridir. Örgüt yapısıyla ilgili bir kısım kavram ve ilkeler, örneğin, örgütün dikey ve yatay büyümesi ya da

yetki ve fonksiyon farklılaşması, aslında işbölümünden başka bir şey değildir. Öte yandan bölümlere ayırma kavramı ve ilkesi de yönetim kademelerinde işbölümünden ibarettir. Ayrıca kumanda, kurmay ayrımı ve kontrol alanı kavramı ve ilkeleri de, işbölümü ve uzmanlaşma ile yakından ilgilidir. Bu nedenlerle, gerek klasik gerek neoklasik örgüt kuramında işbölümü kavramı ve ilkesi büyük önem taşır (Baransel, 1979, s.293).

Neoklasik kuramda işbölümü kavramının yer alışı nedenlerinden birisi de, işbölümünün verimliliği artırmasıdır. Gerek klasik gerekse neoklasik yaklaşımlar, işbölümünü, toplumsal yaşamın gereği olarak kavramları arasına almışlardır.

Neoklasik kuramda verimlilik kadar bireylerin kişisel tatminleri de önem taşır. Bu sebeple bu yaklaşım, işbölümü kavramından yararlanırken, bu kavramın olumsuz etkilerini, monotonluğunu, psikolojik doğurgularını gözününe almıştır. Bu olumsuzlukları etkisiz kılmak için çok küçük parçalara bölünen işlerin genişletilmesi yolu ve iş değiştirme-rotasyon yöntemlerini kullanmışlardır. İşçiler belli sürelerle farklı işlerde çalıştırıldığından monotonluk ve can sıkıntısı azalır. İşin genişletilmesi durumunun mümkün olmadığı durumlarda işdeğiştirme-rotasyon yoluna gidilir.

İşbölümü, "iş dizaynı" ile yakından ilgili bir kavramdır. Klasik kuram ve neoklasik kuramdaki işdizaynı kavramı hemen hemen aynı olmakla beraber, yöneticilerden, işin nasıl yapılacağı konusunda işle ilgili görevleri, işin hızını, zamanı, kaliteyi belirlerken çalışanların ihtiyaçlarını gözününe alması beklenir.

Neoklasik Kuramda Bölümlere Ayırma: Bölümlere ayırma, işbölümünün yönetim kademelerine uygulanmasıdır. Neoklasik kurama, klasik kuram gibi bölümlere ayırma konusunda ölçütler belirlemiştir. Amaç, süreç, ürün, edilmiştir. yer ölçütlerine; hizmet, zaman, üretim araçları ve sayısal ölçütlerde ilave. Daha sonra, ürün ölçütü amaç olarak, yer ölçütü de bölge olarak değiştirilmiştir.

Neoklasik kurama göre bölümlere ayırma uzmanlaşmaya yol açar. Bu durumda bölüm, bağımsız hale gelir. Neoklasik kuramda bölümlendirme,

merkezkaç yönetimi ifade eder. Ürün ve bölge ölçütleri üst kademelerde sürtüşmeyi engelleyici nitelikte görülür.

Ürün ve bölge ölçütleri aynı zamanda basık örgütü de gerçekleştirir. Sonuçta bireysel gelişme ve özdenetim elde edilir.

Neoklasik Kuramda Yönetim Alanı: Neoklasik yaklaşım, astların özdenetim davranışı göstermeleri ve gelişme olanaklarını sağlayıcı “Y” kuramının gereği olarak kontrol alanını geniş tutmaktan yanadır. Yönetim alanı geniş tutulduğunda haberleşme ve moralin kendiliğinden oluşacağı görüşü vardır. Bu bir bakıma basık örgütün de gereğidir. Yönetim alanı geniş tutulduğunda, kademe sayısı da azalır. Bir işletme danışmanı olan Graicunas geliştirmiş olduğu

$$R=N(2^N/2 + N-1)$$

formülüyle ast-üst ilişkilerinin sayısını belirlemiştir.

Neoklasik yaklaşım bu formülü kabul etmekle beraber, ilişkilerin sıklığı ve devamsızlığına da önem vermiştir. Neoklasik kurama göre, yönetim alanı, kesin bir sayı ile belirleneemez., yönetim alanını çeşitli faktörler belirler. Bu faktörler beşerî faktörler ve örgütsel faktörlerdir. Beşerî faktörlerden kasıt; astların yetenekleri ve moral durumları, astlarla üstler arasındaki duygu, düşünce, amaç birliği ve üstün kavrama yeteneğidir. Örgütsel faktörler ise; üstün yardımcıları ve danışmanlarının sayısı, kalitesi ve işbirliği derecesi, haberleşme yöntemleri, kararlara nesnel uyumdur.

Neoklasik Kuramda Merkezci-Merkezkaç Yönetim: Neoklasik yaklaşımın eğilimi olan insan davranışı ve demokratik liderlik anlayışı, insan davranışı varsayımı olan “Y” kuramının uygulanmasıyla gerçekleşen merkezkaç yönetimine yol açar. Neoklasik yaklaşımın merkezkaç yönetimini benimsemesinde, geliştirilen ve uygulanan merkezkaç yönetim şu yararları sağlamaktadır.

- 1- Merkezkaç yönetimde kararlar hızlı ve karışıklığa yol açmadan verilir.
- 2- Yönetim ile diğer bölümler arasında çatışma olmaz
- 3- Bölümlerin başarı düzeyleri kolayca belirlenir.
- 4- Üstlerin imtiyazlı bir duruma kaymasını önler.

Neoklasik kuramın merkezkaç yönetimi benimsemesinde ortam koşulları da etkili olmuştur. Örgütlerin ortalama büyüklükleri arttıkça ve ortam kompleks yapıya ulaştıkça, teoride ve uygulamalarda merkezkaç yönetim gerekli olur.

Merkezkaç kavramını ele alırken, fonksiyonel merkezkaçlık ve federal merkezkaçlık arasındaki farkı da belirlemek gerekir. Fonksiyonel merkezkaçlık halinde, özerk birimler söz konusu olmayıp fonksiyonlarla ilgili ileri derecede yetki devrine gidilmiş bir örgüt yapısı mevcuttur. Federal merkezkaçlıkta ise, faaliyetler ürün temeline göre bölümlendirilir, her birim kendi ürünü, pazarı ile kâr ve zarar sorumluluğu olan özerk bir birim teşkil eder (Baransel, 1979, s. 299).

Neoklasik Kuramda Komuta-Kurmay İlişkisi: Örgütlerin büyümesi, teknolojinin gelişmesi ve rekabet, örgütlerde kurmay hizmetlerini gerekli kılar. Neoklasik örgüt kuramının, örgüt yapısıyla ilgili olarak üzerinde en çok durduğu konulardan biri komuta -kurmay ilişkileridir. Örgüt içinde ve örgütsel çevredeki değişen koşullar, neoklasik örgüt kuramında kurmay ve hizmet bölümlerine fonksiyonel yetkinin verilmesini gerektirmiştir. Özellikle bu, bölge esasına göre bölümlere ayrılmış örgütlerde zorunlu olmuştur. Uzmanlaşma ise fonksiyonel yetkiyi gerekli kılan bir diğer etkidir. Fonksiyonel yetkiye göre, kurmay ve hizmet bölümleri, uzmanlık alanlarına giren konularda, bağlı buldukları yöneticiye bilgi vermek kaydıyla, önerilerde bulunur. Fonksiyonel yetki genişletildiğinde, geçici olarak emir verme yetkisini bile verebilmektedir.

Neoklasikler, komuta-kurmay ilişkileri ve yetkilerin bazı çatışmalara yol açtığını düşünmektedirler. Bunun nedenleri olarak aşağıdaki noktalar gösterilmektedir.

- 1- Yüklendikleri görevlerin değişik olması,
- 2- Öğrenim ve yetiştirme farklılığı,
- 3- Kurmayların varlıklarını hissettirme arzusu
- 4- Kurmayların, yetkilerini genişletme eğilimi
- 5- Yüksek kademeye yankıları,
- 6- Kurmayların, önerilerinin sonuçlarından sorumlu olmayışları (Baransel, 1979, s. 230).

Bu sorunların ortadan kaldırılması için komuta ve kurmayların birbirlerini anlamalarına yönelik eğitim almaları, iyi bir haberleşmenin kurulması ve rotasyon gibi önlemler düşünülmüştür. Ayrıca, bu konuda komuta-kurmayın sorumluluk denkliği bir başka önlemdir.

Neoklasik Örgüt Kuramında Biçimsel Olmayan Örgüt Yaklaşımı (İnformel Örgüt): Hawthorne araştırmalarının en önemli bulgularından biri, informal grupların varlığı ve bireyler üzerindeki etkisidir. Bu sebeple, insan ilişkileri yaklaşımı, biçimsel olmayan örgüt üzerinde önemle durmuştur ve bu konuda bir hayli araştırma yapılmıştır. Bu araştırma sonucunda elde edilen bilgiler, klasik yönetim düşüncesindeki boşluğu doldurmuştur. İnsan ilişkileri yaklaşımında, formal örgüt ve formal olmayan örgüt birleşerek, bir sosyal sistem oluşturur.

Örgüte gelen bireylerin bir takım geliş amaçları vardır. Bu amaçlar kişilik gereksinimleri, maddî gereksinimler, sosyal gereksinimler vs. olabilir. Ancak, formal örgüt bu gereksinimlerden bazılarını karşılayabileceği gibi, bir takım gereksinimleri her zaman doyurması mümkün değildir. Bireyler, ihtiyaçlarının formal örgüt tarafından karşılanmadığını farkettileri zaman, ya örgütten ayrılırlar, ya da örgüt içinde bahsedilen ihtiyaçlarını karşılamak üzere örgüt içindeki başka kaynaklara yönelirler. Böylece, bireyler duygu, düşünce, fikir beraberliklerine göre guruplar oluştururlar. Bir örgütte birden fazla doğal örgüt

olabilir. Doğal örgüt ile formal örgüt her zaman karşı karşıya değildir. Yönetim, formal olmayan bu örgütleri iyi tanıdığı ve benimsediği durumda, formal örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere doğal grupların gücünden yararlanabilir.

Örgütsel bir olgu olan doğal örgüt, bu kuramın vurguladığı bir başka noktadır. Bireyin çalışma grubundaki toplumsal konumunun, işinden daha önemli olduğu, daha önce geldiği ileri sürülmektedir. Bireylerin birbirinden soyutlanmış varlıklar olmadıkları, toplumsal yaratıklar oldukları, bunun yönetim tarafından dikkate alınması gerektiği ileri sürülmüştür (Aydın, 1991, s. 109).

İncelemeler sonucunda, doğal örgütlerin dört önemli fonksiyonu gözlenmiştir:

- 1- Grupların kültürel değerlerini, grubun varlığını koruma fonksiyonu,
- 2- Bir gruba ait olma, diğer bireylere kendini kabul ettirme, sosyal doyum fonksiyonu,
- 3- Haberleşme, iletişim fonksiyonu,
- 4- Grup üyelerinin sosyal davranışlarını kontrol fonksiyonu.

Bu fonksiyonların ise bir takım olumsuz sonuçlarının olduğu üzerinde durulmaktadır. Örneğin, kültürün muhafaza edilmesi, grubun birliğini koruması, değişimlere ve yeniliklere karşı direnme sonucunu oluşturabilir. İkinci olumsuzluk ise, bireyin çıkarları ile grup normları arasındaki çatışmadır. Haberleşme, yanlış bilgilerin yayılmasına sebep olabilmektedir. Sosyal doyum ise uyum eksikliği yaratabilir

Amprik (Deneysel) Yaklaşım: Amprik yaklaşıma göre, ilkeler evrensel değildir, bir yada birkaç örgütte yapılan araştırmaların benzer durumlara yol göstereceği düşünülmektedir. Bu yaklaşım genellemelerden mümkün olduğunca kaçınır, geneellemeler kısmi nitelik taşır.

Neoklasik Kuramın Eğitim Yönetimine Katkıları: Klasik kurama anti-tez olarak gelişen neoklasik yaklaşım, eğitim örgütleri tarafından benimsenmiştir ve bu akım eğitim yöneticileri tarafından kullanılmaya başlamıştır. Bunun nedenlerinden biri, Verimlilik değerlendirmesinde okulun yükünün hafifletilmesi şeklinde ifade edilmiştir. Klasik akım uygulandığında, okulun verimini değerlendirme zaman zaman başarısız kalıyordu. Daha doğrusu, eğitim yöneticileri, çıktılarını değerlendirecek verimi tespit etme konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip değillerdi.

Neoklasik akım anlayışına göre, eğitimin merkezi öğrencidir. Bu yaklaşımla, eğitim programları da değişmiştir. Öğrencilerin hayata uyumu esas alınmıştır. Eğitim programları, öğrenciyi hayata hazırlayacak şekilde hazırlanmaya başlanmıştır. Okullar, öğrenciyi sosyalleştirme görevini üstlenmiştir. Buna paralel olarak eğitimin sosyal görevi, öğretmenin rolü yeniden tanımlanmıştır. Demokratik örgüt anlayışı doğmuş ve liderliğin geliştirilmesine yönelinmiştir.

Eğitim örgütlerinde, denetimde demokratik yaklaşımlar izlenmiştir. Denetimin teknik boyutu ve sosyal boyutunun eşitliği benimsenmiştir. Denetmenlerin demokratik davranışlar kazanmaları üzerinde durulmuştur. Kişilik ve davranışların çözümlenmesi yenilik ve değişimlere eğitim, öğrenme süreci, iletişim ve etkileşimin bilgi ve beceriler gerektirdiği, bunun da davranış yaklaşımını benimseyen eğitimle gerçekleşeceğine dikkat çekilmiştir.

Okul denilen örgütün havası ile içindeki insan ilişkileri arasında sıkı bir bağ olduğunu ispatlayan araştırmalar çoktur. Fakat, bu araştırmacılar insan ilişkilerinin önemini kabul etmekle beraber, yönetimin gerçek amacı saymazlar. Olumlu insan ilişkilerinin örgüt havasını düzeltmesinin nedeni, böyle ilişkileri benimseyen ve davranışa çevirebilen okul yöneticisinin, bu davranışıyla etrafındakilerin beklentilerini karşılayabilmesinden ileri gelmektedir. Böylece, örgüt amaçları ile üye ihtiyaçlarını dengeleştirmiş olan eğitim yöneticisi, örgütü sosyal bir sistem olarak kabul eden kuramı da

uygulamış olmaktadır. Yönetimin bir çok alanlarında uygulama olanağı görülen insan ilişkileri ilkeleri, özellikle personel yönetiminde gerekli ve yararlıdır. Eğitim yöneticisi, çeşitli uzmanların bilgi ve hünelerini koordine etmek sorumluluğunu, iyi bir personel yöneticisi olmakla gerçekleştirebilir (Bursaliöglü,1978, s. 42).

İnsan ilişkilerinin uygulamalarından biri de, eğitim örgütlerinde doğal grupların varlığını kabul ettirmesidir. Eğitim yönetimi, yönetici-insan ilişkileri yaklaşımına göre doğal grupların varlığını kabul etmektedir. Doğal grupların, örgütler için bir sorun oluşturması yerine, etkileşimin sağlanmasında, örgüt amaçlarının geliştirilmesinde büyük rol oynadığına inanılmaktadır. Yönetici, doğal grupları tanır ve benimserse, bu gruplardan örgütün amaçlarını gerçekleştirme sürecinde yararlanabilir ve grup çabalarını örgütsel çabalar haline dönüştürebilir düşüncesi vardı.

Okullar, kâr amacına dönük örgütler olmadığından, verim yerine öğrencilerin ilgi ve ihtiyaçlarının daha ön planda tutulması anlayışı gelişmiştir. Eğitim örgütleri, öğrencilerin ilgi ve ihtiyaçlarını karşılayabileceği durumda verimliliği sağlamış olur.

Okul örgütleri, insanların birarada olduğu örgütler olarak, örgüt yönetiminin yetkiden çok etki yollarını kullanmalarını gerektirir. Aynı zamanda eğitim yöneticisi, okul örgütüne etkileri olan çevreyi de dikkate almalıdır. Davranışçı yaklaşımlara göre yöneticiler öğretmen ve eğitim görevi olmayan personel, öğrenci ve aile gibi baskı grupları ile genel yönetim ve piyasayı dikkate almalı, örgüt ile etkileşimlerini çok iyi bilmelidir. Eğitim planlamasını yönlendiren bu etkenleri toplumsal, siyasal ve ekonomik değerlerin belirlediği şüphesizdir. Bu alanlardaki değişmeler, etkilemekte oldukları eğitim örgütlerini de değişmeye zorlarlar. Eğitim yöneticisi, bu gelişme ve değişmeleri izleyerek, örgütün bundan en iyi şekilde yararlanmasını sağlamalıdır.

Morphet ve arkadaşlarının belirttiği gibi, eğer eğitim yöneticileri ve öğretmenler toplumun canlılığına ve gelişmesine etkili olarak katkıda bulunmak zorunda iseler, buldukları örgütte değişmeye elverişli bir hava yaratmalıdırlar. Kuşkusuz, her toplumda ve her örgütte değişmeye karşı ve değişmeden yana olan kişi veya gruplar vardır. Bu durumun yaratacağı baskıları çözümlenmek, büyük ölçüde yöneticinin bilgi ve becerisine, değişme sürecini anlayıp anlamamış olmasına bağlıdır. Ahişkanlıklar, önceki örnekler, inançlar, eski iyi günler özlemi, kazanılmış ilgiler, ayrıntılı kural ve düzenlemeler, başkasının onayını gereğinden fazla önemseme ve değişme taraftarlarına karşı kuşkulu olma, genellikle, değişmeyi engeller ya da geciktirir (Bursalıoğlu, 1978, s. 81-82).

Neoklasik kuram anlayışına sahip yönetici son kararların vericisi olma durumunda değildir. Yönetici karar sürecine katılımı sağladığı durumda kararların daha kolay benimsenmesini sağlar. Eğitim örgütlerinde karara katılma, örgüt etkililiğinde önemli rol oynar.

Davranışçı yaklaşımların eğitim yönetimine uygulanmasıyla, eğitim yöneticilerinin "değişme ajanı" olması şeklinde bir kavram doğmuştur. Sosyal bir sistem olan okul, dış çevre, toplumsal, ekonomik ve siyasal değerler tarafından zaman zaman etkilenir. Ancak, okul yöneticisinin bu etkileri olumlu hale getirerek teknik bilgi ve becerilerle donanık olması gereği vardır. Yönetici, yöneticilik rollerini iyi oynayarak baskı gruplarının karşısına değil yanına almalıdır.

Dördüncü alt problem "Sistem Yaklaşımının Yönetime ve Eğitim Yönetimine Katkısı Nelerdir?" şeklinde ifade edilmişti. Aşağıdaki paragraflarda bu sorunun yanıtı verilmektedir.

Sistem Nedir?: Sistem yaklaşımını araştırmaya geçmeden önce, sistem kavramını tanımlamakta yarar vardır. Burada bazı yazarların sistem tanımlamaları verilecektir.

Sistem, birtakım daha küçük parçalardan oluşan fakat kendisinde aynı zamanda, daha büyük bir sistemin ya da sistemlerin parçası olarak işlevde bulunan bir bütündür. Sistem dediğimiz bütünü oluşturan parçalara alt sistem(subsytme), her sistemin bağlı olduğu daha büyük sistemlere de üst sistem (suprasystem) denir. En küçüğü dışında tüm sistemlerin alt sistemleri, en büyüğü dışında tüm sistemlerin çevrelerinden oluşan üst sistemleri vardır (Kaya, 1993, s. 83-84).

Sistem sözcüğü en genel anlamı ile "birbirleri arasında ve birbirlerinin nitelikleri arasında ilişkiler olan bir nesnelere dizisidir. Bu temel soyut anlayışta herşey başka herşeye ilişkilendirilmiştir. Örneğin bütün fiziksel nesnelere aralarında belli bir uzaklık olduğu gerçeğinden dolayı sistematik olarak birbiri ile ilişkilidir. Aynı biçimde büyüklükleri birbirleriyle kıyaslanarak fiziksel nesnelere ilişkilendirilebilir (Ergun-Polatoğlu, 1988, s. 133-134).

Bir sistemi a)belirli parçalardan alt birimlerden, alt sistemlerden oluşan, b)bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan, c)bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan , bir bütün olarak tanımlamak mümkündür. Birleşik ve bütünleşmiş (integrated) parçalardan oluşan herhangi bir yapı, olay veya faaliyet, kavram bir sistem olarak ele alınabilir (Koçel, 1989, s. 98).

"Sistem" kavramı fiziksel bilimlerden, özellikle fizik biliminden gelmektedir. Sosyal bilimciler, bu kavramı fiziksel bilimlerden almış ve sosyal olaylara uygulamaya çalışmışlardır. Sosyal olayların kompleks, çok boyutlu, kesin tanım ve ölçümlerde zorluk arz etmesi gibi hususlar, sistem kavramının sosyal olgulara uygulanmasında güçlük çıkarmıştır. Ancak böyle bir kavram sosyal bilimlere, özellikle yönetim konularını ele alışıda yeni bir yaklaşım getirmiş ve yönetim teorisinde bütünleşmeye doğru gidişe yardımcı olmuştur (Koçel, 1989, s.98).

Yukarıdaki açıklamalara göre sistemi “birden fazla ögenin birbirleriyle bağımlı olarak, bir amacı gerçekleştirmeye yönelik bir şekilde bir bütün oluşturması” şeklinde tanımlayabiliriz. Sistem dendiği zaman birbiriyle ilişki parçalardan oluşan bütün anlaşılmalıdır. Sistemi oluşturan her parçanın kendine göre bir işleyişinin olmasına rağmen herbirinin diğerine olan etkisi ve etkileşim içinde olduğu diğer parçaların etkinliğini değiştirmesi sözkonusudur. Sistem yaklaşımının özelliği ise bir bütünü oluşturan parçaları birbirleriyle olan ilişkilerine göre inceliyor olmasıdır. Sistem yaklaşımı diğer yaklaşımlardan ayıran özellik de budur. Bir olaya sistem yaklaşımı olarak bakıldığında şu sorulara cevap aranmaya çalışılır;

- a) Sistemin parçaları nedir?
- b) Parçalar arasındaki uyumu ve ilişkileri kuran süreçler nelerdir?
- c) Sistemin gerçekleştirmek istediği amaçları nelerdir?

Sistem yaklaşımının temelinde sistemi oluşturan parçaların bütüne katkısı araştırılmaktadır. Sistemin bir bütün olarak amacını gerçekleştirip gerçekleştiremediği önemlidir. Sistemi oluşturan alt sistemlerin sistemin amacına ulaşmasındaki katkılara ağırlık verilir.

Sistem yaklaşımı yönetim bilimine, uyarlandığında yönetim olayları ve yönetim ile örgüt birimleri arasındaki ilişkiler araştırılır. Daha değişik bir anlatımla sistem yaklaşımı örgütü birimler, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele alır. Örgütü oluşturan parçalara, insan unsuru, maddi kaynaklar, konumlar, konumların belirtilmiş görevleri, formal ilişkiler, informal ilişkiler, araçlar sayılabilir. Bu parçalar örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere birtakım süreçlerle birbirlerine bağlanırlar. Örgütü tamamıyla bütün halinde algılayan ve inceleyen sistem yaklaşımı, daha sonra alt sistemleri ve aralarındaki ilişkileri incelemektedir.

Sistem kavramı bütün sorunları çözmeye yarayacak bir dizi kurallar getirme, ancak pek çok olayı incelemede çok yararlı bir araçtır. Sistem kavramı herşeyden önce, bir sistemin anlayabileceğini ve sistemin amacını başaracak biçimde planlanabileceğini varsayar. Sistem kavramı sistemin öğeleri arasındaki ilişkiye ve bu ilişkilerin tüm sistemin işleyişini nasıl etkilediğine ağırlık verir. Sistemin iç bağımlılıkları olan öğelerden oluşmuş olması sistemlerin incelenmesinde kimi sorunlar ortaya çıkarır. Örneğin 'n' öğesi olan bir sistemi ele alalım, bu öğeler bir sistem oluşturmaları 'n' kadar araştırma yapmak bu öğeler topluluğu hakkında bir fikre varmak için yeterli olurdu. Oysa bir sistemle karşılaşınca yalnızca öğeleri incelemekle iş bitmemekte, bu öğelerin arasındaki ilişkileride incelemek gerekmektedir. Buda $n(n-1)$ kadar araştırma yapmak demektir. Böyle bir sorunla karşılaşmamıza karşın sistem yaklaşımı olayları daha iyi anlamamıza olanak sağladığı için tercih edilecek bir yöntemdir (Ergun, Polatoğlu, 1988, s.135).

Sistemler açık sistem ve kapalı sistem olmak üzere iki grupta incelenir. Açık sistem çevre ile iletişim ve etkileşim halinde olan sistemdir. Açık sistemler denge durumu kurma eğilimi gösterirler. Dengeden kasıt ise sistemin girdi ile çıktıları arasındaki oranın korunmasıdır. Açık sistem anlayışıyla hareket eden bir yönetim çevre şartlarını ve çevresel etkenleri dikkate alır. Kapalı sistemlerde çevresel etkenler ve çevre şartları dikkate alınmaz. Kapalı sistemlerde denge durumuna eğilim yoktur. Sistemin çevresinden kasıt ise sistemin sınırları dışındaki herşeydir.

Bir toplumsal sistem olan örgüt personel, alım-satım müdürü, halkla ilişkiler dairesi, özlük işleri müdürlüğü, değer yargıları, örgüt amaçları gibi pek çok alt sisteme sahiptir. Bir örgütte, örgüt amaçlarının başarıyla gerçekleştirilmesi onu oluşturan alt sistemlerin düzenli bir ilişki ve etkileşim içinde bulunmalarını gerektirir. Ne varki tüm sistemin sağlıklı yaşaması için yeterli değildir. Sistem yaşamak için üst sistemlere de gereksinme duyar. Bir organik sistem olan canlı bir yaratığın, üstün bir iç yapıya sahip olmasına karşın,

yaşama işgörüşünü sürdürebilmek için uygun bir atmosfer ve yeterli beslenme olanağı sağlayacak bir çevre içinde bulunması gerektiği gibi bir toplumsal sistem olan örgütte, sağlıklı yaşamak için sayısız üst sistemlere bağlı olmak ve bu sistemlerle düzenli ilişkiler içinde bulunmak zorundadır (Kaya, 1993, s. 84).

Öğeler Bütünü Olarak Sistem: Daha önce sistemi tanımlarken birbirleriyle karşılıklı olarak iç bağımlılıkları olan birden fazla öğenin bir amaca yönelik olarak bir bütünü oluşturması şeklinde tanımlamıştık. Sistem kavramı öğeler bütünü şeklinde düşünülebildiğine göre sistem için şunları yazmak mümkündür.

a) Sistemde birden fazla öğe vardır. Sistem öğelerden oluşan bir bütün, bir gruptur.

b) Öğeler karşılıklı olarak bağlantılıdır. Öğelerden herhangi birindeki değişim veya gelişim diğer bir öğeyi olumlu veya olumsuz şu yada bu yönde etkileyebilir. Bir bütün içindeki öğelerin davranışları, diğer öğeler tarafından etkilenmektedir. Davranışlar bağımsız değildir, birbiri ile etkileşim halindedir.

c) Öğeler birbiri ile ilişkili oldukları durumunda birleşerek bir bütün oluştururlar.

d) Sistem içindeki herşey sistemin bir öğesidir. Çevremizdeki herşey de bir sistem olabilir. İnsan bu sisteme bir örnektir. İnsanı oluşturan her organ sistemin bir öğesidir. Öğelerin amacı ise sistemin bütünlüğünü korumak ve sistemin amacını gerçekleştirmektir.

Örgüt Sisteminin Öğeleri: Örgüt sisteminin öğeleri, bireyler, biçimsel örgüt, doğal örgüt, statü ve roller ve sistemin faaliyetlerinin yürütüldüğü ortamdır.

a) *Bireyler:* Örgüt sisteminin temel öğesi bireylerdir. Bireyler örgüt ortamına, örgütün çevresinden gelir. Bireyler örgüte değişik davranış şekilleri, değişik güdüler, duygu ve değişik amaçlarla gelirler. Bireylerin örgüte bu şekilde

katılmaları örgüt atmosferini oluşturmaktadır. Örgütün içinde bulunan bireylerin birbirleriyle ve örgütle uyumunu bu unsurlar oluşturmaktadır. Bireylerin örgütten beklentilerini ise yine bireyin güdüleri ve davranışları belirler.

b) Biçimsel Örgüt: Örgüt, belirlediği amaçları gerçekleştirmek için örgütsel yapı boyutunu oluşturur. Örgütün yapısından kasıt, hiyerarşik yapının kurularak konumların, konumların gerektirdiği rollerin, görevlerin ve becerilerinin gerektirdiği bu konumlara bireyler yerleşirler ve örgüt yapısındaki konumlar için belirlenen davranışları sergilemekle yükümlüdürler. Bu davranışlar örgütsel faaliyetler şeklinde de adlandırılabilir. Örgütsel faaliyetlerin amacı, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek, verimliliği ve etkililiği yükseltmektir.

c) Doğal Örgüt(Biçimsel Olmayan Örgüt): Bireyler belli amaçlarını gerçekleştirmek için örgütlere girerler. Bireyler örgütün amaçlarına hizmet eder, örgüt de bireyin amaçlarını karşılamaya çalışır. Fakat, örgütlerin, bireylerin tüm umut ve beklentilerine cevap vermesi mümkün olmayabilir. Bu durumda bireyler formal örgütler tarafından karşılanamayan gereksinimlerini karşılamak amacıyla başka yollar arar. Doğal örgütlerin oluşum nedeni bu arayıştır. Bireyler formal örgütün karşılayamadığı umut, beklenti ve gereksinimlerini doğal (informal) örgütlerden karşılamaya çalışır.

d) Konumlar ve Roller: Bireyler dünyaya gelişlerinden itibaren, içinde yaşadığı toplumun kuralları ve normlarına göre davranış sergiler. Bebeklikte ailenin beklediği davranışlar, ailesinin dışındaki çevreyi tanıdığı zaman toplumsal davranışlar, okuldaki öğrencilik davranışları ve bu davranışlar, aslında toplumun bireylerden beklediği davranışlar örüntüsünden başka birşey değildir. Örgütlerde de her konumun kuruluş amacı vardır. Bu amacı gerçekleştirmek ise bazı davranışları sergilemeyi yani bu konumun gerektirdiği rolleri oynamayı gerektirir. Roller ve konumlar değişmez. Örgütten ayrılan bireylerin yerine başka bireyler gelir fakat bu bireylerin örgüte gelişi amaçları ne olursa olsun buldukları

örgütsel konumun gerektirdiği rolleri oynamaları zorunludur. Konumlar ve roller hiyerarşik bir sıralama ile belirtilmiştir.

e) *Örgütün Bulunduğu Ortam:* Örgütün bulunduğu ortam, örgütle beraber örgütün çevresidir. Örgüt ortamı ise işin yapıldığı ortamdır. Örgütler sürekli olarak çevre ile iletişim halindedirler. Örgütün çevresi, gelişim veya değişim durumlarında örgütü etkileyerek, örgütü yeniden düzenlenmeye zorlar. Örgütün çevresi, örgüt için kaynak durumundadır. Çevreden sürekli olarak girdiler alır ve bu girdileri işleyerek tekrar toplum hizmetine sunar.

Öğeler Arası Etkileşim: Örgütü oluşturan öğeler etkileşim içindedir. Burada üzerinde durulacak konu örgüt üyelerinin etkileşimleri ve niteliğidir.

a) *Biçimsel Örgüt- Birey Etkileşimi:* Daha önceden belirtildiği gibi bireyler birtakım amaçlar, beklentiler ile örgüte gelir. Bireyler, yürütmekle yükümlü oldukları görevlere ilişkin beklentilere sahiptir. Buna karşılık, örgüt tarafından belirlenen konumların da, bireyin gerçekleştirmesini beklediği davranışlar vardır. Birey ve örgüt, karşılıklı çıkar ilişkisi içindedir. Birey, amaçlarını gerçekleştirmek ve beklentilerini karşılamak pahasına örgüte hizmette bulunur. Örgüt de amaçlarını gerçekleştirebilme için bireyin beklentilerini karşılama durumundadır. Biçimsel örgüt ve bireyler arasında uyumsuzluk olabilir. Bu durumda bireyler ihtiyaçlarını karşılamak üzere başka kaynaklara yönelirler. Bunun sonucunda sosyal gereksinimlerin ve kişisel gereksinimlerin doyurulduğu informal (biçimsel olmayan) örgütler oluşur. Doğal örgüt adı da verilen bu grupların oluşum nedeni birey ile biçimsel örgüt arasındaki etkileşimdir.

b) *Fiziksel Kuruluş- Birey Etkileşimi:* Bu etkileşim, genellikle karmaşık insan makine sistemlerinde yer alır. Örgütsel faaliyetlerin yürütüldüğü iş ortamı hazırlanırken, çalışma çevresine katılan bireylerin psikolojik, sosyal ve fizyolojik durumları dikkate alınır. Makineler ve süreçlerin, işgörenin fizyolojik, sosyolojik ve psikolojik durumlarına uygun olarak düzenlenmesi, işgörenlerin çalışma

ortamına alınmasından önce yapılır. Bu düzenlemede dikkat üretim fonksiyonundaki insan davranışları üzerinde toplanır.

Öğeleri Bağlayıcı Süreçler: Örgütü oluşturan öğelerin birbiriyle ilişkili olduğu açıktır. Bu ilişkileri düzenleyen süreçler ise iletişim, denge, karar süreçleridir. Burada bu süreçler açıklanmaya çalışılacaktır.

a) *İletişim:* İletişim, sistemin öğeleri arasında eylemi başlatan bir süreçtir, araçtır. İletişim, sistemin karar merkezlerini birbiriyle uyumlu çalıştıran bir denetim ve düzenleme mekanizmasıdır. Sistem, buna göre iletişim örüntüsü şeklinde algılanabilir. Bu örüntü belli aralıklarla birbirine düğümlenmiş hat yada kanallar şeklinde karmaşık yapıya sahiptir. Düğüm noktaları, karar merkezlerini göstermektedir.

İletişim, emirlerin, enformasyonun, düşüncelerin, açıklamaların ve soruların bireyden bireye ve gruptan gruba aktarılma, iletilme sürecidir. Bireyler arası bir etkileşim sürecidir. İletişim, sadece işgörenlerin formal örgütün amaçlarını ve kendi görevlerini anlamalarını değil, birbirlerini tanımalarını ve benimsemelerini de sağlar. Bireysel rollerin eşgüdümünün zorunlu olduğu durumda örgüt oluşur ve bu durum iletişimi zorunlu kılar (Aydın, 1991, s.146).

b) *Denge:* Denge, sistemin öğeleri arasında uyumlu ilişkilerin korunduğu bağlayıcı bir süreç niteliğindedir. Sistemin bütünlüğünü sağlamak amacıyla, sistemin iç çevre ve dış çevresinden gelebilecek olumsuz koşullara karşı koyar. Sistemin öğeleri arasında düzenli ilişkilerin kurulması, sistem içinde dengeleyici mekanizma olmaksızın mümkün değildir. Örgütlerde denge iki biçimde ele alınmaktadır:

- 1) Yarı otomatik süreç,
- 2) Yenilikçi süreç.

Her iki süreçte de gerek iç gerekse dış koşullardaki değişikliklere karşı sistemin kararlılığını sağlama söz konusudur. Ancak burada ortaya çıkan ilk

sorun hangi durumlarda değişikliğe karşı örgütsel uyarlamanın yarı-otomatik hangi durumlarda yenilikçi olacağıdır. Bunu, değişikliğin niteliği ve değişkenlere karşı örgütün uyarlanmasını sağlayacak bir dizi programın olup olmadığı belirleyecektir. Sistemlerin herhangi bir değişiklik görüldüğü zaman yürürlüğe koydukları birtakım eylem programları vardır. Eğer değişim görel olarak küçükse ve eğer değişim önceden hazırlanmış eylem programlarının kapsamı içinde ise sistem tarafından yapılan uyum yarı otomatik olacaktır. Eğer değişim gereksinmesi önceden hazırlanmış programların kapsamı dışındaysa o zaman yenilikçi süreç uygulanacaktır. Başka bir deyişle, sistem, iç uyumunu korumak için yeni programlar geliştirmek zorundadır (Ergun-Polatoğlu, 1988, s. 142-143).

c) *Karar Süreci*: "Karar verme, bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanın seçilmesi olarak tanımlanabilir (Aydın, 1991, s.124)." Karar verme süreci örgütün dengesi ile yakından ilişkilidir. Bireylerin yetenekleri ve niteliklerinin el verdiği ölçüde karar sürecine katılmaları, bireylerin sistemin istediği şekilde davranması daha olasıdır. Bireyler, örgüt içinde iki tür karar verme durumundadır.

- 1) Örgüte katılma veya örgütte kalma kararı,
- 2) Üretim için kararlar.

Bireylerin örgüte bir takım gereksinimlerini karşılamak amacıyla geldiğini açıklamıştık. Örgüt, bireyin bu beklentilerini karşıladığı sürece bireyler, örgütte kalırlar, ancak gereksinimlerini karşılayamayan bireyler bu gereksinimlerini karşılayabilecekleri başka örgütlere katılma davranışı gösterirler. İşte burada bireyin sistemde kalma veya sisteme katılmaya karar vermesinden söz edilir. Üretim için karar verme ise, örgüt çalışanlarının kendilerini ilgilendiren konularda, yetenekli ve bilgili oldukları durumlarda yönetimle beraber, en iyi yol seçiminde birlikte karar vermelerini ifade eder. Bu durumda karara katılan bireyler, kararlarda kendilerinin de payı olduğu için uygulamalara ve faaliyetlere

caula başla katılırlar ve örgütü daha çok benimserler. Bu yolla bireylerin iş doyumunda artış gözlenir.

Örgütlerin ortak amaçları büyüme, kararlılık ve etkileşimdir. Sistem yaklaşımının bu amaçlar dizisi, geleneksel kuramların amaçlar dizisinden oldukça farklıdır. Geleneksel kuramların amaçları verimi artırmak, etkililiği yükseltmektir. Ancak sistem yaklaşımının amaçlar dizisindeki etkileşim süreci, örgüt bireylerinin başkaları ile ilişki kurma ortamını ifade eden süreçtir. Bu noktada, amaç bakımından sistem yaklaşımı ile geleneksel kuramlar birbirinden ayrılmaktadır. Büyüme sistem yaklaşımının temel amaçlarındadır. Büyüme, bir örgütün her biriminde, her alanda en üst seviyede gelişimini ifade eder. Çağımız sürekli olarak pozitif yönde değişen ve gelişen örgüt yapısını gerekli kılmaktadır. Aksi durumda çağa ayak uyduramayan örgütlerin giderek zayıfladığı ve ortadan kalktığını söylemek yanlış olmaz.

Sistemin Özellikleri: Sistemin kavram olarak tanımını verdikten sonra sisteme ilişkin özellikleri belirleyebiliriz.

1- Her sistem bir bütündür, bütün ise öğelerin birleşmesiyle meydana gelir.

2- Sistemler açık sistem ve kapalı sistem yaklaşımları gibi çeşitlilik gösterirler.

3- Sistemlerin alt sistemleri ve üst sistemleri olabilir. Alt sistemler sistemi oluşturan öğelerden veya parçalardan herbiridir. Üst sistemler ise sistemin yaşamını sürdürebilmesi için muhtaç olduğu bir bütündür. Sistem, üst sistemin bir alt sistemi durumundadır. Sistem birkaç alt sistemin bileşimi olabildiği gibi kendisi de daha büyük bir sistemin alt sistemi durumunda olabilir.

4- Sistemin rasyonel çalışması, kendini oluşturan alt sistemlerin etkili ve rasyonel yöntemlerle çalışmasına bağlıdır. Alt sistemlerin birinin düzensiz işliyor olması, bundan etkilenen diğer alt sistemlerin işlerliğini de olumsuz yönde etkileyebileceğinden, sistemin kendisinde düzensiz işleyecektir.

5- Çevresel koşullar sistemi etkileyen faktörlerden biridir. Sistemi çevreden kopuk, kendi halinde düşünmek mümkün değildir. Aynı durum sistemin çevresini etkilemesi açısından da geçerlidir. Girdisini çevresinden alan bir sistemin çevreden etkilenmediğini söylemek kabul edilebilir bir sav değildir. Sistem, çevreden etkilendiği gibi kendisinde çevreyi etkileme durumundadır.

6- Sistemin amacı, kendini oluşturan alt sistemlerin amacından farklıdır. Alt sistemlerin amaçları, sistemin amacı için araç durumundadır.

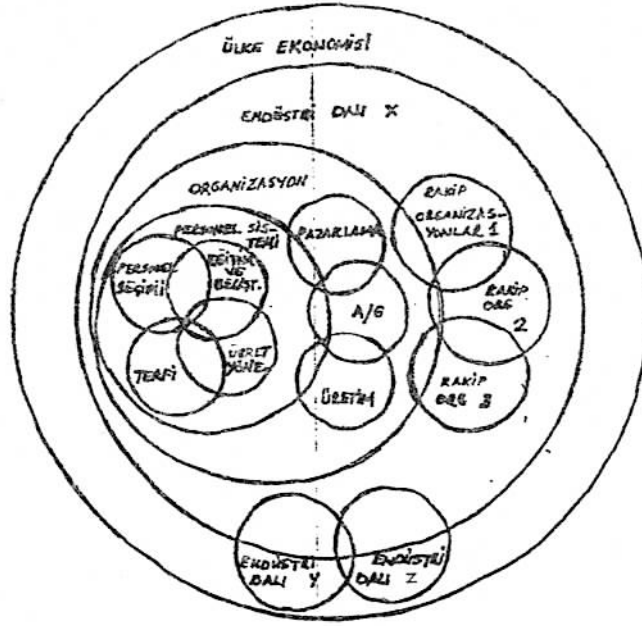
7- Sistem bir bütün halinde inceleniyor ise sistemi oluşturan tüm alt sistemlerde bütünlük içinde incelenmelidir. Herhangi bir alt sistemi diğer alt sistemlerden bağımsız olarak incelemek, sistem çözümlemesine sağlıklı katkıda bulunmaz. Alt sistemleri , diğer alt sistemlerle ilişkileri ve etkileşimleri göz önünde bulundurarak inceleme gereği vardır.

Sistem Yaklaşımına İlişkin Kavramlar

Şu ana kadar tanımını, özelliklerini, yararlarını vermeye çalıştığımız sistemin şimdi ise kavramlarını açıklamaya çalışalım. Sisteme ilişkin kavramlar sistem ve alt sistemler ,açık ve kapalı sistemler, çevre, sistemin sınırları, entropi ve negatif entropi, değişkenler parametreler, dengeli durum, geri besleme olarak ifade edilebilir. Bu kavramları aşağıda yazılanlarla açıklamak mümkündür.

Sistem ve Alt Sistemler: Sistem daha önce “birbirleriyle ilişkili parçaların aynı amaca yönelik olarak biraraya gelerek oluşturdukları bütün” olarak tanımlanmıştı. Sistem diye adlandırdığımız bütüne katkıda bulunan herbir parça ise o sistemi oluşturan bir alt sistemdir. Sistem ne tür bir sistem olursa olsun birtakım alt sistemlerden oluşmaktadır. Bir örgütü örnek olarak aldığımızda yönetim, üretim, planlama, muhasebe, personel alma, personelin eğitimi işlevini gören bölüm v.s bölümler örgütü oluşturan birer alt sistemdir. Eğitim örgütleri olan okullar başlı başına bir sistem özelliği gösterirler. Okul içindeki, eğitim ve öğretime katkıda bulunan her öge okul sistemini oluşturan bir alt sistemdir.

Okulun kendi ise eğitim sisteminin bir alt sistemidir. Sistemleri ve alt sistemlerini açıklamak üzere aşağıdaki şekildeki gibi örnekleme mümkündür.



Genel olarak Sistem Yaklaşımı

Şekil 8

(Kaynak: Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul 1989, s. 103)

Şekildeki ülke ekonomisi ülkedeki sosyal sistemin bir alt sistemidir. Bu şekilde sistemler ve alt sistemleri göstermektedir. Her sistemin bir alt sistemi olduğu gibi, bu sistem, kendinden daha büyük bir sistemde alt sistemi durumundadır. Alt sistemin sistem için büyük önemi vardır. Bu önem alt sistemlerin birbiri ile olan ve sistemin bütünlüğüne etki eden fonksiyonel bağımlılığı vardır.

Henderson aşağıdaki şekilde sistem ve alt sisteme ilişkin olarak şu görüşleri ileri sürmektedir:

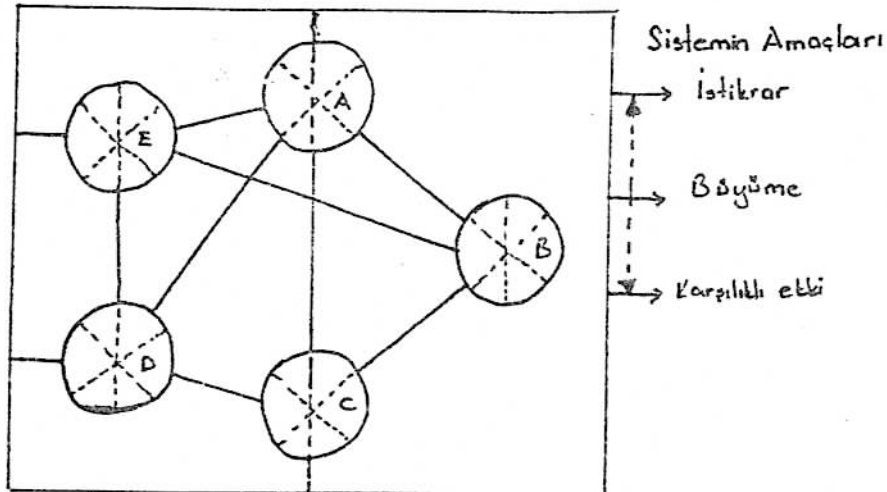
Geniş kare sistemin kendisini (ya da organizasyonun bütünü) göstermektedir. Daireler ise sistem içindeki kısımları (veya parçaları, alt sistemleri) ifade etmektedir. Bunlar A. Fertler, B. Resmi (formel) organizasyon, C. Gayri resmi(enformel) organizasyonlar, D. Statü ve rol beklentilerinin yapısı ve E. Çalışma ortamının fizikî çevresidir. Noktalı ve düz doğrular kısımları (alt sistemleri) birbirine bağlayan süreçleri ifade etmektedir. Bu bağlayıcı süreçler:

1-Haberleşme

2- Denge

3- Karar

süreçleridir. Noktalı doğrular kısmın kendi içindeki (intrapart) bağları, diğer bir deyişle fertleri fertlere, formel ve organizasyon içinde belirli görev ve işleri v.b birbirine bağlayan süreçlerdir. Öte yandan düz doğrular kısımlar arasındaki (interpart) bağlayıcı süreçleri ifade etmektedir. Mesela fertlerle gaynresmi organizasyon, formel organizasyonla statü ve rol sistemlerini birbirlerine bağlayan süreçler bu kategoride incelenebilir (Dereli, 1976, s. 91-92).



Şekil 9

Sistem ve Alt Sistem İlişkileri

Anahtar:

- 1- Daireler sistemin kısımlarını temsil etmektedir.
- 2- Noktalı doğrular kısımlar içindeki karşılıklı etkileri göstermektedir.
- 3- Düz doğrular kısımlar arasındaki karşılıklı etkileri göstermektedir.
- 4- Gerek düz gerek noktalı doğrular sistemin kısımlarını birbirine bağlayan süreçleri göstermektedir.

(Kaynak: Toker Dereli, *Organizasyonlarda Davranış*, İstanbul 1976, s. 92)

Şekilden de anlaşılacağı gibi sistemin amaçları istikrar, büyüme ve karşılıklı etkidir. Alt sistemlerin birbirleriyle etkileşim halinde olmalarının temelinde işbölümü vardır. Alt sistemlerdeki bölümlerin birbirine bağlılığının temelinde ise uzmanlaşma vardır. Alt sistemleri birbirine bağlayan ise süreçlerdir. Bu süreçler haberleşme, karar verme, denge gibi bağlayıcı süreçlerdir.

Bunun gibi bölümler veya alt sistemler arasında da karşılıklı etkiler vardır. Bireyin yapacağı işle ilgili belirli beklentileri vardır. Aynı şekilde iş de bireyden belirli görevleri yerine getirmesini beklemektedir. Örgütün gerekleri ile bireyin arasında uyumsuzluklar belirlemektedir. Bürokratik örgütün formal yapısı yetişmiş bir bireyin ihtiyaç ve isteklerini karşılayamadığı için birey doğal örgütte tatmin kaynakları aranmaktadır. Doğal örgütle birey arasındaki karşılıklı etkiler bekleyişlerin her iki taraf bakımından belli ölçüde değişmesine yol açabilmektedir. Karşılıklı etkiler sonucunda her iki taraf için de bir uyum olayı meydana gelebilmektedir. Bu olay, E.Wight Bakke'nin füzyon (kaynaşma) süreci çerçevesinde de incelenebilir" (Dereli, 1976, s. 93).

Açık ve Kapalı Sistemler: Sistemler sınırları dışında kalan çevre ile iletişim içinde olmalarına göre açık sistem veya kapalı sistem olarak adlandırılabilir. Sistem dış çevre ile etkileşim halinde ise açık sistem, dış çevresi ile etkileşim halinde değil ise kapalı sistemdir.

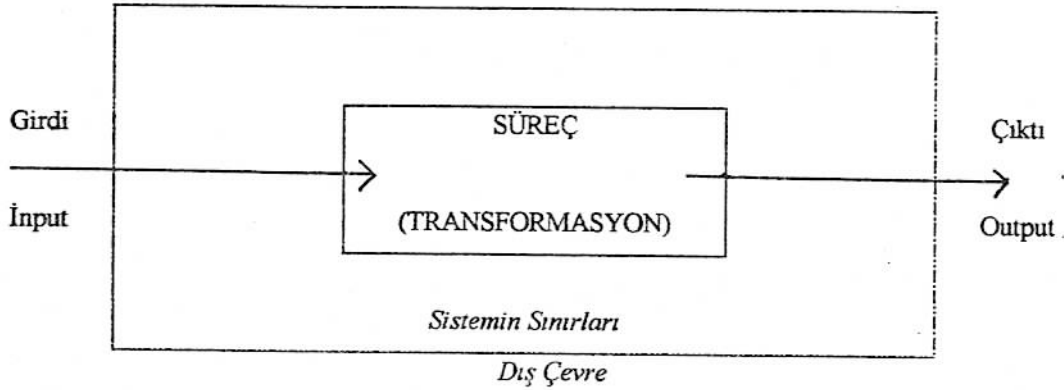
Her sistemin bir bütün olarak gerçekleştirilmeye çalışıldığı bir amaç, vermek istediği bir hizmet, sürdürmesi gereken faaliyetler vardır. Açık sistemlerde sistem çevresi ile iletişim halindedir ve çevreye birtakım hizmetler sunmaktadır. Bir bakıma dış çevre, sisteme muhtaç, sistem ise varlığını sürdürebilmek için çevrenin desteğine muhtaçtır. Çevre, sistem dediğimiz örgütün hizmetlerini alabilmek için sisteme girdi sağlamak durumundadır. Sistem ile çevre arasında enerji, bilgi, materyal vb. alışverişler olabilir. Biyolojik ve sosyal sistemler açık sistemlerdir. Biyolojik sistemlere insan vücudu örnek olarak verilebilir.

Bertalanffy sistemler hiyerarşisi içinde, kendi kendini besleyen açık sistem türüne dikkati çekmiştir. Yaşayan bir organizmanın, örgüt ve bütünlük nitelikleri, ona bir sistem özelliği kazandırır. Bu organizma aldığı madde ve enerjiyi değiştiren, dinamik bir dengesi olan açık bir sistemdir. İçinde bulunduğu ortam tarafından etkilenir ve onu etkiler. İşte böyle bir sistem türü örgüte daha uygun gelmektedir. Çünkü bir çok teorilerde ihmal edilen örgüt-çevre etkileşimini ön plâna sürmektedir. İnsan vücudu ile karşılaştırıldığında, iskelet ve adale sistemlerinin örgütteki yürütme birimlerine, dolaşım sisteminin maliyet fonksiyonuna, sinir sisteminin iletişim sürecine beyinin üst kademe yönetimine benzediği düşünülebilir. Bu anlamda örgüt kendi kendini besleyen ve üretimde bulunabilen açık bir sistemdir (Bursalıoğlu, 1978, s. 57).

Örgüt açık bir sistem olarak görüldüğünde, örgüte giriş ve çıkış süreçleri, örgüt, çevre etkileşimini meydana getirmektedir. Sadece üyelerin ve liderlerin ihtiyaçlarına dönük değil çeşitli etkiler altında tanımlanan örgüt amaçlarının gerçekleşmesinde, değişik yöntemlerin kullanılması öngörülmektedir. Enerji girişli ve çıkışlı sistem modeli, açık sistem teorisine dayanmaktadır. Bu teoriden evvel, sosyal bilimciler sosyal yapıları fizik kanunlarına uygun kapalı sistemler olarak görmüşlerdir. Açık sistem teorisini benimseyen biyologlar, sistemlerin incelenmesinde klasik fiziğe uymak zorunu bulunmadığını savunmuşlardır (Bursalıoğlu, 1978, s. 57).

Bir sistemin açık sistem olması yalnızca içinde bulunduğu çevre ile alışverişte bulunuyor olması demek değildir. Bu alışverişin niteliği örgütün sürekliliğini, sistemin verimliliğini ve etkililiğini sağlayan sistemin değişimini ve gelişimini belirleyen durumunda olmalıdır. Açık sistemler sürekli olarak çevresinde meydana gelen değişimlere göre de faaliyetlerini sürdürür. Çevresinde meydana gelen değişimlere göre kendi iç bünyesinde de gereken değişimleri yaparak dinamik dengeyi kurar.

Açık sistemler, dış çevreden girdi alarak, belirli süreçlerden sonra hammaddeyi işleyerek çıktı elde eder ve çıktıyı ya çevre, ya da başka bir sisteme gönderir. Dolayısıyla açık sistemi aşağıdaki şema ile açıklamak mümkündür. Açık sistemler, bir dönüşüm süreci modeli olarak düşünülebilir.



Şekil 10

(Kaynak: Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, 1989, s. 104)

Kapalı sistemler ise, çevre ile ilişkili değildir. Sistem ile sistemin sınırları dışında kalan çevre arasında materyal, enerji, bilgi vs. alışverişi yok ise, sistem kapalı olarak tanımlanır. Kapalı sistemlerden söz edilirken, çevre ilişkilerinden söz edilmez; sistemin yapı ve fonksiyonlarından söz edilir. Sistem incelenirken, sistemin iç işleyişi ile ilgili faktörler dikkate alınır. Kapalı sistemlerde girdi bir kez belirlenir ve sisteme alınır; ancak bundan sonra çevre ile ilişkisi olmadığı için girdi olarak alınan hammadde ve sistem duruncaya kadar faaliyetini sürdürür. Kapalı sistemlerin belirli bir süre sonunda faaliyetlerini durdurması, işlerliğini

yitirmesinin sebebi ise sistemin entropisidir. Entropi, sistemin dengesini bozar ve sistemi yok eder. Buraya kadar yazılanlarla açık sistemi karşılaştırmak mümkün olmuştur. Ancak, esasında örgütleri sistem olarak incelerken ve sistemin açık veya kapalı oluşu özelliklerini incelerken, bir örgüt için tamamen açık sistem veya tamamen kapalı sistem diye söz etmek doğru değildir. Sistemler incelenirken, kısmen açık sistem ve kısmen kapalı sistem olarak incelenir.

Açık Sistemin Özellikleri:

Sistemi, en genel anlamda, bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak, birbiriyle ilişkili alt sistemlerin bileşimi şeklinde ifade etmiştik. Sistem gözüyle bakılan bu bileşimlerin, niteliğine göre fiziksel anlamda sınırları çizilen somut sistemler olabileceği gibi ve yine niteliğine göre belirlenmiş olan soyut sistemler olduğundan söz edilebilir. Örneğin insan vücudu bir sistemdir, gözle görülebilir ve elle tutulabilir. Toplumsal sistemler ise gözle görülemeyen, elle tutulamayan ama varlığı tartışılmaz olan birer soyut sistemlerdir. Toplumsal sistemler, birbirleri ile ilişki halinde olan insanların etkileşimi sonucu oluşurlar. Sistemler, dış çevreleriyle ilişkili oldukları, yine bu çevre ile enerji, bilgi, materyal alışverişi halinde oldukları durumda açık sistem özelliği gösterirler. Açık sistemlerin özelliklerini daha açık şekilde yazmaya çalışalım:

1- Açık Sistemler Çevrelerinden Enerji, Bilgi, Materyal Sağlarlar: Açık sistemlere canlıları ve toplumsal sistemleri örnek olarak vermiştik. Örneğin insan vücudu yaşamını sürdürebilmek için dışarıdan oksijen ve besin almaktadır. Bunları alamadığı durumda canlılığını yitirir. Aynı zamanda insan, kendi kendine besin yapabilen (fotosentez) ve yine enerjiyi bünyesinde depo ederek etçil canlıları besleyen bitkilere muhtaçtır. Canlıların, besin olarak kaynağı yeşil bitkilerdir. İnsanın biyolojik sistemi, diğer canlılar arasındaki besin zincirinin işlemesi durumunda uzun ömürlüdür. O halde insanın biyolojik sistemi kendi kendine bir sistem olduğu gibi, diğer canlı sistemlerinin alt sistemi durumunda olduğu, doğa denen daha büyük bir sistemin alt sistemidir. Toplumsal sistemlerde

benzer biçimde çevresinden hammadde, bilgi ve insan gücü ihtiyacını karşılamaktadır. Çevreden sisteme alınan bu öğler “sistemin girdisi” kavramıyla tanımlanır. Sözü edilen sistemlere, bu girdilerin sağlanamadığı durumlarda sistemin yaşamını sürdürmesi mümkün değildir. Sistemlerin işlevsel olması için çevreden sisteme girdi akımının sürekli olması gerekir. Hiçbir sistem tüm ihtiyacını çevre olmaksızın kendi içinde karşılayacak yapıya sahip değildir. Bu durum, sistemi diğer alt sistemlerle ilişkili olmaya zorlamaktadır.

2- *Dönüşüm (Transformasyon) Süreci*: Sisteme alınan girdiler, sistemde bir dönüşüm sürecinden geçerek değişik durumlarda sistemden çıkarlar. Örneğin insan vücuduna giren besinler, enerjiye dönüşürler. Bir tekstil fabrikasına giren ham pamuk değişik işleme süreçlerinden geçerek iplik haline, bundan sonra tekrar işlenerek giysi haline dönüşür. Okul denilen sosyal sistemlerin girdisi ise insanlardır. Eğitim örgütleri, değişik süreç ve yöntemlerle insana şekil verirler. Örneğin ilköğretim okuluna başlayan yedi yaşında bir çocuk ilk önce öğretim sürecinden geçerek okuma yazmayı öğrenir. Daha sonra değişik eğitim ve öğretim süreçlerinden geçtiğinde bu çocuğun sistemin amaçlarına yatkın ve bu yönde davranışlar sergilediği gözlenmektedir.

3- *Çıktı (Output)*: Örgüte çevreden gelen “girdi” ler dönüşüm sürecinden geçerek ürün halinde tekrar çevreye dönerler. Bu sebeple sistemler arası alışverişin ihtiyaçtan doğduğunu söyleyebiliriz. Örneğin insan vücudu doğadan oksijen alır, oksijen dönüşüm sürecinden geçerek karbondioksite dönüşür ve solunum yoluyla tekrar doğaya verilir. Karbondioksit ise bitkilerin besin yapabilmesi için şart olan ve bitkinin doğadan aldığı girdi durumundadır. Karbondioksit bitkinin, fotosentez süreci içinde tekrar oksijene dönüşerek bitki tarafından doğaya verilir ve insan vücudu yine doğadaki oksijeni girdi olarak alır. Görüldüğü üzere bir sistemin çıktısı başka bir sistemin girdisi olabilmektedir. Sistemlerin girdisi olan insanlar, eğitim süreci sonunda nitelikli insan gücü olarak

tekrar çevreye verilmektedir ve nitelikli insan gücü diğer toplumsal sistemlerin girdisi olmaktadır.

Örneğin, tıp öğretimi yapan bir okuldan mezun olan bir insanın, doktor olarak sağlık örgütlerinde çalışması v.b. gibi.

4- Açık Sistemlerin Madde, Enerji ve Bilgi Akışverişi Süreklidir: Hiçbir örgüt, çıktıyı elde ettikten sonra ve bunu çevreye verdikten sonra sona ermez. Sistemler çevreden enerji, bilgi ve materyal girişini sağladıktan sonra bu girdileri dönüşüm sürecinden geçirerek çıktı (hizmet veya mal) şeklinde tekrar çevreye sunarlar. Bu çıktılardan elde ettikleri kaynak ile sisteme tekrar enerji, bilgi, materyal alırlar. Bu durum sürekli olarak devam eder. Aynı zamanda her örgüt belirlenmiş bir çıktıyı elde etmek için faaliyetlerini sürdürür. Çevreden girdileri alarak her seferinde farklı bir çıktı elde etmeye yönelik faaliyet göstermez.

5- Açık Sistemler Entropi Durumunu En Aza İndirmek Durumundadırlar: Entropi, sistemlerin bozulmaya, yok olmaya eğilimi şeklinde tanımlanabilir. Her sistemin entropi eğilimi içinde olduğu söylenebilir. Entropi durumu kapalı sistemlerde çok yoğun şekilde yaşanmaktadır. Açık sistemlerde de entropi vardır. Ancak açık sistemler çevreden almış oldukları enerjinin tümünü kullanamayarak bir kısmını bünyelerinde depo ederler, ve entropiye karşı koyarlar. Canlılar sisteminin, enerji depolasa bile entropiye sürekli olarak karşı koyması mümkün değildir. Ancak bunun yanında toplumsal sistemlerin enerji depolaması, durumunda sonsuza dek entropiye karşı koyabilecekleri öne sürülmektedir. Bu durumda açık sistemler istikrarlı bir durum sergilerler ve bu durum sistemde "denge" kavramı ile ifade edilir. Fakat bu denge fizik bilimindeki denge kavramının ifade ettiği hareketsizlik, durgunluk şeklinde algılanmamalıdır. Açık sistemlerin denge durumunu homeostasis kavramı daha açık olarak ifade eder.

"Homeostasis, bir grup düzenleyicinin sistemin öğeleri arasında kararlı bir durumu sürdürmek için eylemde bulunmaları sürecidir (Aydın, 1991, s. 192)." Denge durumu, alt sistemlerin arasındaki ilişkinin, bu alt sistemlerden diğerlerine

göre konumlarının değişmediği durumda kurulacağı belirtilmektedir. Alt sistemler, çevresel koşullara göre zamanla değişim ve gelişim gösterebilir ancak sistemin kararlı hali devam eder.

Açık sistemlerin dinamik dengeyi kurabilmesi ve yaşatması için dönüt (feedback) sürecine de ihtiyacı vardır. Sistemin önceden belirlenmiş amaçlardan sapması durumunda geri besleme süreci devreye girerek, sistemi önceden belirlenmiş amaçlarına yönelik faaliyetlerini sürdürmesi için yeniden düzenlenmeye zorlar, feedback sürecinin işlemesi için çevreden sisteme sürekli bir bilgi akışının olması gerekir.

6- Açık Sistemlerde Giderek Karmaşık Sistem Olmaya Yönelim Vardır: Örgütler işbölümünün sağlamış olduğu uzmanlaşma ile birlikte faaliyetlerini artırma ve gelişme, büyüme eğilimi gösterirler. Bu durumu bir noktada örgütün çevresi ve çağın koşulları gerektirmektedir. Toplumsal ihtiyaçların zamanla değişmesi ve daha mükemmellik arayışları, örgütleri gelişmeye, karmaşık yapıya sahip olmaya zorlar.

Çevre: Her sistemin kendine göre bir çevresi vardır. Çevre, sistemin sınırları dışında kalan herşeydir. Sistemler, çevrenin içinde işlerliğini sürdürmektedir. Daha önce de bahsedildiği gibi, sistem için çevre oldukça önemlidir. Ancak, bu önem sistemin kapalı veya açık oluşuna göre değişmektedir. Kapalı sistemler için çevre hiç önemsizken, görmezlikten gelinirken; açık sistemlerin önemle üzerinde durduğu faktör çevredir. Çevre, açık sistemler için potansiyel kaynaktır. Çevre şartları ve çevredeki değişim, açık sistemlerin iç yapısını etkileyerek değişimlere neden olabilir. Bu yüzden sistem, çevreyi sürekli olarak gözetmeli, iletişim içinde olmalı, örgütsel olgulara yaklaşımında çevreyi de hesaba katmalıdır. Çevre diye adlandırdığımız sistem dışında kalan herşey sistemi şu ya da bu yönde etkiler. Bu, çevreyi oluşturan her faktörün sistemi eşit şekilde, aynı durumda etkileyeceği şeklinde algılanmalıdır. Çevreyi oluşturan faktörlerden biri, örgütü hiç ilgilendirmeyen diğer bir faktör, örgüt için oldukça

önem arzedebilir. O halde sistem çevresini ve çevreyi oluşturan faktörleri çok iyi bilmelidir. Kendi işlerliğini etkileyen faktörler ile daha yakından ilgilenmeli, onları iyi tanımalıdır.

Sistemin Sınırları: Sınır, sistemin iç yapısı ile bu yapı dışında kalan çevreyi birbirinden ayırır. Her sistemin bir sınırı vardır ve sınır sistemin nereden başladığını ve sistemin bir bütün olarak nerede sona erdiğini belirler. Kapalı sistemlerde sınırlar aşılmalıdır çünkü bu set sistemin iç değişkenleri ile çevresel faktörlerin etkileşimini engellemektedir. Açık sistemde ise sınır, iç değişkenler ile çevresel faktörlerin etkileşimini mümkün kılacak şekilde geçirgendir. Açık sistemin sınırları şeffaf bir zar yapısı olarak tanımlanabilmektedir. Böylece, sistem ve alt sistemleri dış çevreyi, dış çevre ise örgütü ve onu oluşturan alt sistemleri kolaylıkla görebilme ve tanıma olanağı bulurlar. Bu zar geçirgen bir yapıya sahiptir ki, bu durum sistemin iç bünyesi ile dış çevre arasındaki enerji, materyal ve bilgi alış-verişine olanak tanır. Sistemin iç değişkenleri, dış çevreden etkilenme durumundadır. Açık sistemlerde sistem için gerekli olan bilgi sağlanmasında veya herhangi belirsizlik durumlarında sınır kolayca aşılabilir niteliktedir.

Sistemlerin, kendini oluşturan alt sistemlerin bazıları dış çevreye kapalı, yani kapalı alt sistem özelliği gösterirken, diğer bazı alt sistemler açık alt sistem özelliği taşırlar. Bu durum bir bakıma alt sistemin fonksiyonlarına bağlıdır. Örgütlerin üretim alt sistemleri kapalı olabilirken, bütün halinde olan sistemi oluşturan diğer alt sistemlerden pazarlama, araştırma vb. alt sistemleri çevreye açık olan alt sistemlerdir. Bir sistemin alt sistemlerinden bazıları kapalı sistem olma durumunda iken, diğer alt sistemlerden bazıları ise sistemi açık olmaya zorlar. Bu durumda sistemin sınırının geçirgenliği daha çok çevreden örgüt içine bilgi akışı yönünde görülmektedir. Çevredeki değişim ve gelişimler, örgütün birtakım süreçlerini de etkilerler. Bunların en başında karar süreci gelir. Örgüt için yapılacak her iş, çevresel faktörlerin örgütü etkileyiş şekline göre yeniden

düzenlenirden, karar süreci yeniden belirler. Çevredeki değişim ve gelişimlerden sistemi haberdar eden ve gerekli informasyonu sağlayan birimler vardır ki, bu birimler çevre ile sürekli ilişki halinde olduğundan, bu birimler ve çevre arasında sınır yok gibidir. Bu birimler sınır birimleri olarak adlandırılabilirler.

Fiziksel ve biyolojik sistemlerde sınırları tanımlamak nispeten kolay olduğu halde, sosyal sistemlerde (örneğin örgütlerde) sınırları belirlemek son derece zordur. Bu nedenle sosyal sistemlerde sınır, incelemenin amacına göre belirli değişkenleri içine alacak şekilde çizilebilecek bir çizgi olarak anlaşılabilir. Sistemi ele alış açısı ve kademelerine göre sınır, dolayısıyla bu sınır içindeki sistem değişkenleri farklı olacaktır. Sistem yaklaşımında önemli olan neyin (hangi değişkenlerin) sistem içinde olduğunu ve nelerin sistem dışında (devrede) olduğunu açıkça belirtmektedir (Koçel, 1989, s.109).

Entropi: Entropi kavramı kimya biliminin termo-dinamik alanında çok sık rastanılan bir kavramdır. Sistem özelliği gösteren örgütlerde entropi denilen bir eğilim vardır. Bu kavrama göre, bir sistemde dengenin bozulması, faaliyetlerin yavaşlaması, karışıklık ve düzensizliklerin belirmesi ve sonuçta sistemin durması şeklinde bir eğilim görülür. Entropi, bu durumu ifade eden bir kavramdır. Nitelikleri, büyüklüğü ne olursa olsun, bütün sistemler entropiyi yaşarlar. Ancak sistemlerin entropiyi yaşama yoğunlukları birbirinden farklı olabilir. Entropik durumların en aza indirildiği veya ortadan kaldırıldığı sistem, yaşama devam eder. Entropi ile başa çıkamayan sistemler bir süre sonra tamamen dururlar.

Entropinin en fazla görüldüğü sistemler, kapalı sistemlerdir. Entropi faktörü, kapalı sistemi bir süre sonra durdurur. Açık sistemlerde de entropi vardır; ancak, açık sistemler çevreden sağladıkları enerji, materyal ve bilgi ile entropi artışını engeller, hatta durdurabilir. Böylece, entropinin etkileri negatif hale getirilir. Sistemlerde maksimum düzeyde entropinin varlığı durumunda sisteme ve karar organlarına yeterli bilgi ve veriler gelmez, örgütte düzensizlik gözlenir. Yönetim ise bu durumda örgütlemeye işlerliğini yitirir.

Değişkenler, Parametreler: Bütün sistemler birtakım faktörlerin etkisi altındadırlar. Bu faktörler sistemin iç faktörleri veya dış faktörler olabilir. Sistemin içinde olan ve sistemi etkileyen faktörlere “değişken”, sistemi etkileyen çevresel faktörlere de parametre denir.

Kapalı sistemler değişkenlerden etkilenirken, açık sistemler hem değişkenler hemde parametreler tarafından etkilenirler.

Denge Durumu: Sistemlerde denge durumu, sistemin kendini etkileyen çevresel faktörlerde yani parametrelerdeki değişime ayak uydurması, kendini yeniden düzenlemesi, yenilemesi şeklinde tanımlanır. Açık sistemler denge durumunu iyi bir şekilde korumaktadırlar. Bu ise sistemin sınır birimlerinin çevresel değişimlerini ve gelişimlerini sürekli olarak takip etmeleri ile mümkün olmaktadır. Kapalı sistemlerde ise sınırlar aşılamayacağından ve çevresel faktörler dikkate alınmadığından denge durumu belirli zaman sonra bozulmaktadır. Bu durum entropinin yoğun olarak gözlendiği sistemlerde kendini gösterir.

Açık sistemler ise dış çevreyle bilgi, materyal ve enerji alış verişinde bulunmalarından dolayı dış çevredeki değişimleri ve gelişmeleri izleme olanağı bulmaktadır. Dış çevredeki değişme ve gelişmelerin olduğu durumlarda sistem kendi bünyesinde gelişme ve değişimleri de yeniden düzenleyerek çevresiyle uyum içinde olmaktadır. Çağdaş dünya sistemde böyle olmayı gerektirir. Dinamik dengeyi sağlayamayan sistemler, bir süre sonra entropi durumunu yaşarlar ve zayıflarlar.

Geri Besleme (Feedback):

Daha önce belirtildiği gibi, açık sistemlerde sürekli bir unput (girdi), output (çıkıtı) ve geri besleme (feedback) akışı vardır. Oysa kapalı sistemlerde inputlar bir defaya mahsus olmak üzere belirlenir (Koçel, 1989, s. 110).

İnput, sistemin, belirli bir düzeyde faaliyet gösterebilmek için çevresinden aldığı herşeydir, örgüte giren her veriye input denir. Örgüte giren her girdi

örgütsel süreçlerden geçerek çıktı halinde tekrar mal veya hizmet olarak çevreye geri döner. Geri besleme girdi-süreç-çıkıtı akışının düzenli şekilde işleyişini sağlar. Geri besleme girdi-süreç-çıkıtı akışının kesintisizliğini ifade eder. Bu durum açık sistemlerde dengeyi sağlar. Feedback çıkıtı-süreç-girdi'ye doğru veri akışıdır. Açık sistemlerin çevreye uyumları da feedback ile mümkün olur. Feedback sayesinde sistemler, işlevlerini değerlendirme imkanı bulur. Bu değerlendirme sonucunda gerekirse yeniden düzenlemeler yapar.

Geri besleme formal veya informal olabileceği gibi pozitif veya negatif de olabilir. Negatif geri besleme sistemin daha önce belirlenen amaçlardan ne kadar saptığını gösteren bilgi akışını ifade eder. Dolayısıyla sistemi faaliyetlerini gözden geçirmeye zorlar. Böyle bir gözden geçirme dinamik dengeyi ifade eder ve yeni bir dengeli durum ortaya çıkar. Pozitif geri besleme ise sistemin belirlenen doğrultuda faaliyet gösterdiğini belirtir (Koçel, 1989, s. 111).

Geri beslemenin kendisinde bir süreçtir, girdilerin işlenme süreci içinde beklenen çıktıya ne kadar yakın bir çıktı elde edildiğini kontrol eden mekanizmadır. Amaçlara ne ölçüde ulaşıldığı konusunda yönetime yardımcı olur. Açık sistemlerde iki tür geri besleme vardır; pozitif geri besleme ve negatif geri besleme.

Negatif geriye besleme (negative feedback), herhangi bir sistemin veya alt sistemlerin davranışının kontrol edilmesi ve önceden belirlenmiş standartlara uygun olarak gerçekleşip gerçekleşmediğinin araştırılması şeklinde ifade edilir. Geri beslemeyi sağlayan araç yada mekanizmalar, sistemler tarafından oluşturulurlar. Negatif geri besleme teknikleri yönetim tarafından geliştirilir. Sistemler kurulurken aslında negatif geri besleme diye bir mekanizma sözkonusu değildir. Bu mekanizma sonradan yönetimin belirlediği tekniklere göre değişir.

Pozitif geri besleme örgüt ve insanlar için önemli bir nitelik taşır. Negatif geri besleme, sistemin önceden belirlenmiş standartlara uygunluğunu ve işlevlerin

bu standartlara dönüştürülmesini üstlenirken, pozitif geri besleme, çıktıların önceden belirlenen standart ve hedeflerden farklı olması halini ve sapmasını oluşturur. Pozitif geri besleme böylece sistemi değiştirir. Sisteme çıktı hakkında verilen bilgiler niteliğine göre pozitif besleme veya negatif besleme olabilir. Bu bilgiler, çıktıların önceden belirlenmiş standartlara göre sistemin değişmesine yönelik ise pozitif geri beslemedir.

Sistem Çeşitleri

Sistemler açık veya kapalı oluşlarının yanında Mekanik-Biyolojik - Sosyal sistemler ve Deterministik ve Probabilistik sistemler türünde de olabilirler. Bu sistemler kısaca açıklanmaya çalışılacaktır.

Mekanik Sistemler: Mekanik (fiziksel) sistemler kapalı sistemlerdir. Daha önce de belirtildiği gibi kapalı sistemler entropi durumunun en çok yaşandığı sistemlerdir. Mekanik sistemler kapalı sistem özelliği göstermelerinden dolayı çevreden bilgi, enerji, materyal alamadıkları için entropi diye adlandırdığımız sistem hastalığına yakalanırlar. Entropi durumunu yaşayan örgütler dinamik dengeden yoksun olduğundan bir süre sonra işlevselliğini kaybederler. Mekanik sistemlerin uzun ömürlü olduğunu söylemek zordur.

Biyolojik ve Sosyal Sistemler: Biyolojik ve sosyal sistemler açık sistemlerdir. Bu iki tip sistem açık sistem olmalarına rağmen bir noktada farklılık gösterirler. Biyolojik sistemler açık sistem olmasına karşın bir süre sonra entropi etkisinden ötürü faaliyetlerini durdurur. Oysa sosyal sistemler feedback mekanizması ile dinamik dengeyi kurduktan ve entropiyi en az seviyeye indirdikten sonra uzun süre ve hatta sonsuza kadar yaşamını sürdürebilirler.

Deterministik Sistemler: Sistemlerin çıktıları önceden tahmin edilebiliyorsa ve hedeften sapma olmuyorsa, sistemler verilen emirler doğrultusunda işliyorsa bu tip sistemler deterministik sistem olarak adlandırılır.

Deterministik özelliklere sahip sistemler kendilerinden isteneni yaparlar (Dereli, 1976, s.116).

Probabilistik Sistemler: Sistemlerde çıktılar önceden belirlendiği şekilden farklılık gösteriyor ise ve çıktılara göre sistem ve amacı da değişiyorsa probabilistik sistemden söz edilir. Probabilistik sistemlerde şans faktörü etken olmaktadır.

İhtimalî probabilistik sistemlerin ise önceden belirlenmiş sonuçları mevcut değildir. Basit sistemlerden karmaşık ve ileri derece karmaşık sistemlere doğru yükseldikçe, istatistikî probabilitate tekniklerinin sistemin davranışı hakkında anlamlı tahminler yapabilmemiz için yeterli ölçüde etkili olmadıklarını görürüz. İleri derecede karmaşık kategoride, sistemler o kadar çeşitli davranış imkânlarına sahiptirlerki, probabilitate teknikleri ön tahminler yapabilmemiz için değerlerini geniş ölçüde yitirirler (Dereli, 1976, s.116-117).

Sistem Yaklaşımı

İkinci Dünya Savaşı yıllarından itibaren yönetim konularının ele alınışında yeni bir yaklaşım hakim olmaya başlamıştır. “Sistem Yaklaşımı” (Systems Approach) olarak bilinen bu düşünce tarzı biyolog Von Bertalanffy’nin 1920 lerde başlattığı “Genel Sistem Teorisi” nden kaynaklanmaktadır. Von Bertalanffy’nin 1972 tarihinden ölümüne kadar işlemeyi sürdürdüğü Genel Sistem Teorisi, her türlü sisteme uygulanabilecek genel ilkeleri bulmayı ve geliştirmeyi amaçlayan disiplinler arası matematiksel bir çalışma alanıdır. Başka bir deyişle, Biyoloji, Matematik, Fizyoloji, Ekonomi gibi bilim dallarının birleşmesinden oluşan ve özellikle büyüme ve gelişme gibi konulara uygulanabilecek ilke ve teoriler geliştirmek, Genel Sistem Teorisinin ilk amacı olmuştur. Böylece olayları (ve sistemleri) tek bir açıdan ve başka olay ve çevre şartlarından kopuk olarak incelemek yerine, her olayı belirli bir çerçeve içinde, başka olaylarla ilişkili olarak incelemenin, olayları anlama, tahmin etme ve kontrol etme açılarından daha etkin olduğu ileri sürülmüştür.

Böyle bir “bütüncü” veya “genelci” görüşün yönetim konularına uygulanması ile yönetimde sistem yaklaşımı adı verilen yeni bir yaklaşım tarzı ortaya çıkmış bulunmaktadır (Koçel, 1989, s. 97)

Yönetimi bir bakıma örgüt anlamında kavramlaştıran ve örgütü bir toplumsal sistem olarak gören tümcü yaklaşımlar, 1958 yılında March ve Simon’un Organizations (Örgütler) adlı kitabının yayınlanmasıyla başladı. Literatürde genellikle örgütsel yaklaşımlar ya da sistem yaklaşımları olarak bilinen bu yeni yaklaşımlar, yönetsel eylemlerin yer aldığı örgütü, onun çevresini-kısaca örgütün iç ve dış öğelerini bu öğelerin birbiriyle ilişkilerini ve etkileşimlerini inceleyerek, örgütsel ve yönetsel sorunların temel nedenlerini açıklamaya çalıştılar. Bu nedenle, klasik yaklaşımları tez, davranışa ve çevresel yaklaşımları antitez olarak gören Prof. Henderson, sistem yaklaşımlarını da sentez olarak düşünmektedir (Kaya, 1993, s. 82).

Modern organizasyon teorisinin başlıca özelliği, belirli bilimsel kavramlara dayanan analitik bir temele sahip oluşu, ampirik araştırmalardan geniş ölçüde faydalanması ve hepsinin üzerinde, sentez yapmaya model ve sistem kurmaya yönelik bir karakter taşımasıdır (Dereli, 1976, s. 88).

Sistem yaklaşımı olayların, çeşitli durumların ve gelişmelerin araştırılmasında pratik bir düşünce biçimi, bir yöntem, bir yaklaşımdır. Sistem yaklaşımının bu özellikleri, bir bilimsel disiplin olma özelliğinden daha baskındır. Örgütte, yönetim ile birimler, bireyler, kısaca yönetimi çevreleyen tüm çevre ile yönetim arasındaki ilişkileri inceler. Belirli yönetim olayları ile ilgili iç ve dış çerçeveden oluşan faktörleri belirler.

Sistem yaklaşımı, önceki bölümlerde sözü edilen yaklaşımların ayrı olarak inceledikleri tüm konuları dikkate almıştır. Her yönetim türü ile ilgilenmiştir ve yönetime ilişkin tüm faktörleri incelemiştir. Örgütün ve yönetimin etrafını çevreleyen sosyal, ekonomik ve siyasal etkenleri dikkate almıştır. Sistem yaklaşımı bu sebepten dolayı sosyal bilimlerle yakından ilgilidir. Sosyal bilimcilerin çeşitli fikirleri, görüşleri, araştırmaları sistem yaklaşımına ışık

tutmuştur. Bunlardan bazıları Talcott Parsons'un örgütü toplumsal bir sistem olarak göstermesi, Peter Blau'nun takas kuramı, Etzioni'nin güç-ilişki etkileşimine ilişkin görüşleri, Selznick'in örgüt-çevre etkileşimine ilişkin görüşleridir. Bu toplum bilimcilerin görüşleri sistem yaklaşımı akımlarına öncülük etmiştir.

Bu etkileşimin sonunda, örgütün toplumsal sistemin bir parçası olduğu, örgüt yönetiminin de toplumsal sistem içinde kendisi de bir sistem özelliği taşıyan örgüt sistemini oluşturan parçalardan biri olduğunu düşünmek kaçınılmazdır. Örgütler de doğal sistemler, mekanik sistemler ve sosyal sistem bütününden, sosyal sistem grubunda incelenir. Esas olarak sistem kavramı ve anlayışı biyolojiden diğer disiplinlere aktarılmıştır. Canlı vücudunu oluşturan her bir organın birbiriyle ilişkili olarak uyum içinde çalışması ve sağlıklı bir vücut yapısını oluşturması, örgüt için bir benzetme ve model olarak kullanılmıştır.

Örgütü bir sistem bütünlüğünde tanımlayan Chester Barnard, örgütü, birden fazla kişinin bilinçli ve amaçlı bir biçimde faaliyetleri eşgüdümelenen bir sistem biçiminde düşünmektedir. Barnard örgütü birbiriyle ilişkili parçalardan oluşan bir bütün olarak görürken, örgüt sisteminin değişik alt sistemleri üzerinde durmaktadır. Örgütlerin amacı vardır, bireyler bu amacın önemini ve gerçekleştirilmesi gereğini kavramalıdır. Amaçların gerçekleştirilmesi için işbölümüne ihtiyaç vardır. Bireyleri işbölümüne yöneltmek için güdülemek gereklidir. Barnard, insanları, sosyal sistem niteliğinde olan örgütün bir parçası olarak kabul eder; örgütte güdülemeye, yetki ve karar süreçlerine ve işbölümünün doğurduğu uzmanlaşmaya ağırlık vermektedir. Ancak, bütün bunların üzerinde ise iletişim kavramı vardır.

Sistem yaklaşımı, klasik kuram akımlarının katı ve kapalı tutumundan kurtulmak ve aynı zamanda neoklasik akımın davranışsal çözümlerinin daha etkili ve vurgulu biçimde uygulanmasını gerçekleştirmek üzere ortaya çıkan sentez niteliğinde bir akımdır. Sistem yaklaşımı, araştırmalarında, toplumsal

sistemlerin işleyişini ve yapısını dikkate alır. Sistem yaklaşımının ışığında hareket eden yönetici, yönetimin örgüt sisteminin bir alt sistemi olduğunu bilir ve bu alt sistemi bütün olan sistemin amacı ile ilişkilendirir. Kendi görevini tanımlarken sistemin diğer parçalarını, başka bir deyişle, alt sistemlerin görevleri ile çevrenin etkilerini de dikkate alarak yorumlar. Her bir alt sistemin ve çevresel etkenlerin örgüt denilen sisteme katkılarını inceler.

Sistem yaklaşımı yalnızca iş örgütleri değil, toplum ihtiyacı sonucunda kurulmuş olan tüm örgütlerde çözümleyici özelliğe sahip bir yaklaşımdır.

Sistem kuramında formal örgütlerin içinde informal grupların da olabileceği, bunların ortak duygulara sahip olabileceği gibi, bu grupların çatışma halinde olabileceği vurgulanmıştır. Bu durum, örgütsel gerçeklerden biridir. Sistem yaklaşımının üzerinde durduğu noktalardan birisi de örgütsel çatışmanın yönetim ile yönetilenler arasında olduğudur. Yöneticilerin yönetilenleri çalıştırmaya yönelik davranışları, yönetilenleri örgütsel yabancılaşmaya itmektir.

Sistem yaklaşımı, örgütte dinamizme ve etkileşime önem vermektedir. Örgütün yapısının, örgüt dinamiğini ve etkileşim sürecini kendiliğinden oluşturduğu kabul edilmektedir. Örgütsel yapı yerine örgüt içi etkileşim daha ön plandadır.

Sistem yaklaşımı, hem sistemi oluşturan parçalara, hem de parçaların oluşturduğu bütüne ayrı ayrı önem vermektedir. Örgüte hem makro hem de mikro açıdan bakmaktadır. Örgütlere kurum açısından mikro yaklaşım, örgütün her düzeyi açısından makro yaklaşım izlenir.

Sistem yaklaşımı kesin yargılardan uzak durmakta, çok sayıda değişkeni ele almakta, örgüte ve sorunlara çok sayıda açılardan bakmaktadır. Bu yaklaşım olasılıklardan hareket etmektedir, istenilen sonuçların alınmasını, belirli şartların olmasına bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Bir olayın gerçekleşmesinde birbiriyle ilişkili birçok etkenin rol oynayabileceği kabul edilmektedir. Sistem yaklaşımı bu

özelliğiyle klasik kuramdan farklılık gösterir. Kesin ve katı düşüncelerden uzaktır. Örgütün değişik etkenlerle çevrili olduğu gerçeğinden, yola çıkarak, örgütün çevresindeki değişim sürecinden örgütün de etkileneceğini vurgulamaktadır. Örgütün de yaşamını devam ettirebilmesi için değişimlere uygun olarak yeniden düzenlenmesi gereği kabul edilmektedir.

Sistem Yaklaşımı, örgütsel tahlillerde, örgüte yalnız biçimsel açıdan yada yalnız insan davranışı açısından bakmanın, örgütü tam olarak anlamada yetersiz olacağı görüşündedir. Sistem kuramcıları örgütü anlamının ve çözebilmenin en iyi yolunun, örgütü bir sistem, örgütü oluşturan her elemanı da sistemi oluşturan parçalar veya daha gelişmiş anlatımla alt sistem olarak kabul etme görüşündedirler. Bu bağlamda, sistem yaklaşımı, kendinden önceki iki yaklaşımın bir sentezi durumundadır. Böyle bir sentezin yapılması ihtiyaçtır. Bir örgütü için biçimsel yapı ne kadar önemli ise, o örgütün işlerliğini sağlayan insanların davranışları da o örgüt için o kadar önemlidir. Bu iki etken karşılıklı olarak etkileşim içindedir ve birbiriyle ilişkili olarak örgütü şu yada bu ölçüde etkilemektedir. Örgütü araştırırken yapı veya davranış boyutlarından herhangi birine ağırlık verip diğerini ihmal etmek, elde edilecek sonuçlar açısından geçerlik ve güvenilirlikte şüphe yaratır. Bireyler örgütte hiyerarşik bir yapıya göre düzenlenmiş olan konumlarda ve statülerde bulunurlar. Bireylerin örgütte bulunuş amacı, buldukları konumun ve statünün gerektirdiği belirlenmiş rolleri oynamalarıdır. Örgüt hiyerarşisindeki konumlar ve statüler örgüt işleyişinde farklılaştırılmış işlevlere sahiptirler. Bu işlevler ise örgütte çeşitli etkiler yaratmaktadır. Örgütün bir de yaşamını sürdürdüğü ve sürekli iletişim ve etkileşim halinde olduğu bir çevresi vardır. Çevre koşulları da örgütü etkilemektedir. Örgütü incelerken çevrenin örgüte olan etkileri veya örgütün çevreye olan etkileri yadsınamaz. O halde, örgütü hem içinde yaşamını sürdürdüğü çok çeşitli sistemler grubunun oluşturduğu bütünün bir parçası olarak , hem de örgütü sistem anlamında bir bütün olarak ve örgütü oluşturan alt sistemlerle birlikte incelemek gereği vardır. Örgüt bir bütün halinde

incelenmelidir. Örgütün bir bütün halinde incelenmesi ise sistem kavramına yönelmeyi zorunlu kılar. Sistem kavramına yönelik ise “Modern Örgüt Kuramları”nın doğmasına yol açmıştır.

Modern yaklaşımçıların bütünleştirici çabalarının tam anlamıyla sonuç verdiği söylenemez. Modern yaklaşımlar sistem kavramını değişik disiplinlerle birleştirme yoluyla kullanma yoluna gitmişlerdir. Sibernetik ve yöneylem araştırmaları bunlara örnek verilebilir. Sistem yaklaşımı, nicel yöntemlerle matematiksel modellerin bir arada kullanılması sonucunda ortaya çıkmıştır.

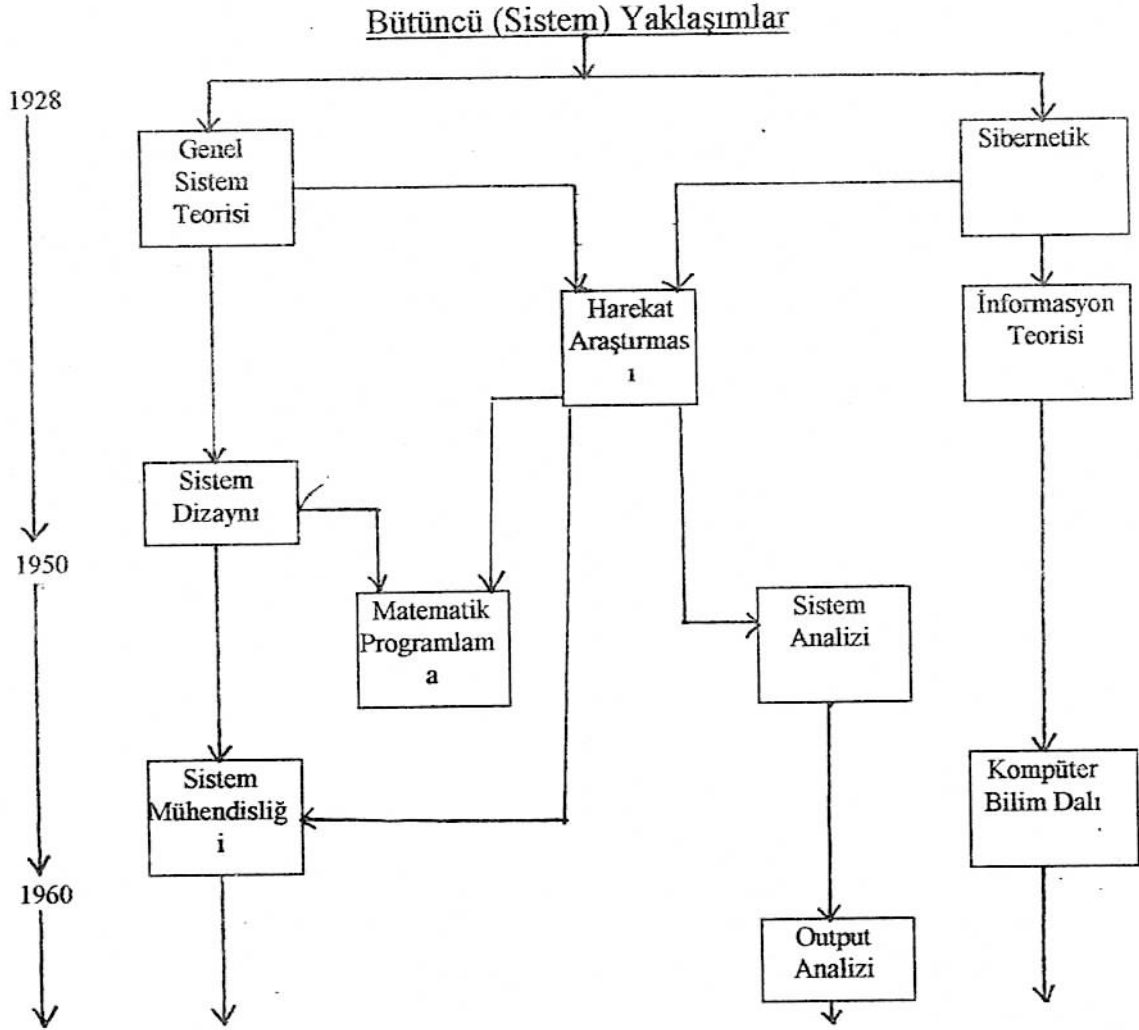
Sistem yaklaşımının başlangıçta yönetime ilişkin kuramları birleştirmeye çalışmasına rağmen tam amacına ulaşmaması sonucunda modern yaklaşım kuramları adı altında “Durumsallık” yaklaşımı adı verilen bir kuram gelişmiştir. Modern kuramcılardan bazıları durumsallık yaklaşımını sistem yaklaşımı ile eş anlamlı kabul ederek, durumsallık (contingency) yaklaşımını sistem yaklaşımının devamı olarak görmüşlerdir. Bazı modern kuramcılar ise sistem yaklaşımıyla durumsallık arasında paralellik gözlemektedirler. Sistem yaklaşımı ile durumsallık arasındaki paralellik yönetim kuramcıları tarafından “Koşulsallık Kuramı” şeklinde adlandırılmıştır. Bazı yazarlar da sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımını eş anlamlıdır şeklinde nitelendirmektedirler.

Durumsallık yaklaşımının esası, her zaman, her yerde ve her durum için geçerli tek bir örgüt modelinden söz edilemeyeceğidir. Yöneticilerin tutum ve davranışları, izleyeceği ilkeler ve metodlar her bir durum için farklılık gösterecektir. Örneğin, eğitim örgütleri ve askerî örgütlerde aynı yönetim anlayışı sergilenemeyeceği gibi. Durumsallık yaklaşımında “durum şöyle ise, bu tür bir yönetim anlayışı geçerli olur” mesajı vardır. Durumsallık Yaklaşımı ne klasikler gibi en iyi örgüt modeli için ne de verimlilik ve etkililik için ilkeler geliştirmiş, ne de neoklasikler gibi en iyi yol olarak insan katılımıyla sağlanacak demokratik örgütler elde etmeye çalışmıştır. Durumsallık yaklaşımı, her durumda, değişik şartlarda o durum için en iyi sonuç verecek ve başarı getirecek yol olarak değişik

davranış, teknik ve kavram arayışı içinde olmuştur. Önermeleri ve teorileri büyük ölçüde araştırma sonuçlarına dayanır.

Kullanılan teknoloji ile örgüt ilişkileri incelemeleri sonucunda örgüt yapılarının değişik biçimlerde oluşturulabileceği, durumsallık yaklaşımının bir bulgusudur. Örneğin Woodward'a göre, örgütlerin kullandığı üretim teknolojisi birim yada küçük partiler halinde üretim, kitle ve süreç olmak üzere üç türdür. Buna göre örgüt yapıları mekanik yada organik türde olabilecektir. Örneğin, kitle teknolojisini kullanan örgütlerde mekanik yapı başarı sağlarken, süreç üretiminde başarı, ancak organik bir yapının varlığıyla mümkün olabilecektir. Durumsallık yaklaşımıyla teknoloji-örgüt yapısını inceleyen diğer bazı araştırmalar arasında Aston grubu araştırması, Tavistock okulunun İngiliz kömür madenlerinde yaptığı çalışmalar, James Thompson ve Perrow'un çalışmaları sayılabilir. Aynı bağlamda Burns ve Stalker ile Lawrance ve Lorsh'un örgüt-çevre ilişkilerini durumsallık yaklaşımı çerçevesinde incelemektedir (Can, 1991, s. 53).

Sistem düşüncesine ilişkin çeşitli yaklaşımların başında Genel Sistem Kuramı, Yöneylem Araştırmaları, Sibernetik, Sistem Mühendisliği, İnfomasyon Teorisi, Matematik, Kompüter Bilimi ve Çıktı Analizi gibi disiplinler gelir. Bu disiplinlerin sistem anlayışı içinde hareket ettiğini söylemek mümkündür. Bu durumu Koçel'in eserinde işlediği bir şema ile açıklamak ve ilişkilendirmek mümkündür.



Şekil 11

(Kaynak: Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul 1989, s.113)

Genel Sistem Kuramı: Genel sistem kuramı 1951 yılında Ludwig von Bertalanffy tarafından geliştirilmiş, disiplinler arası ilişkilerin genel anlamda değerlendirileceği sistemli bir çevre niteliği taşıyan bir yaklaşımdır. Genel sistem yaklaşımı çeşitli bilim dallarının teorik yönlerini araştırarak, daha değişik bilim dallarına uyarlanabilecek modeller yaratmaya çalışır. Sistemlerin tümünü içeren daha üst bir sistemi geliştirmeye yöneliktir. Sistem daha önceleri birbiri ile ilişkili parçaların aynı amaca yönelik olarak birleşerek oluşturduğu bütün şeklinde tanımlanmıştı.

Genel sistem kuramının arayış içinde olduğu tüm sistemlerin üstündeki bu sistemin tümünü içeren teoriler geliştirmek için iki yöntemden söz edilmektedir. Bunlardan birinci yol olarak önerilen, tüm disiplinleri inceleyerek bunların ortak yönlerini bulmak ve bu olayları içine alabilecek genel anlamda bir model geliştirmektir.

İkinci yol ise bu bilimlerdeki temel sistemlerin karmaşıklık düzeylerine göre bir hiyerarşisini kurmaktır. Bu hiyerarşinin ilk düzeyinde durgun yapı bulunur. Buna çerçeveler düzeyi denilebilir. Saat düzeyinde, önceden kararlı ve gerekli hareketleri yapan, dinamik sistem vardır. Termostat düzeyinde, kendi kendini düzenleyen sibernetik sistem bulunur. Hücre düzeyinde kendi kendini besleyen açık sistem vardır.. Bitkisel sistem, genetik düzeydedir. Bundan sonraki iki düzeyde, hayvan ve insan sistemleri bulunur. Son iki düzeyde ise; sosyal sistemler ve deney üstü sistemler vardır. Bu açıklamaların önemi, genel sistem teorisine paralel olarak, yönetime sistem yaklaşımının uygulanmasından ileri gelmektedir (Bursalıoğlu, 1978, s. 56).

Genel sistem yaklaşımı sistemlerin analizi ve tanımlanmasını ele alır. Değişik disiplinler arasında yapısal benzerlikler arar. Birçok bilim dalında geçerli olan bir sistem kuramını da yine ancak disiplinler arası yetiştirilmiş bilimcilerin kurabileceği düşünülmektedir.

Genel sistem kuramlarını bulma ve çıkarma çabası ile ilginç inceleme ve yayınlar yapılmış bulunmaktadır. Bunlardan birinde, öğrenme ve gelişme süreçleri arasında paralellik kurulmuştur. Diğerlerinde psikoloji ve meteorolojide süreksizlik teorileri arasında benzerlikler aranmıştır. Sosyal bilimlerde denge modellerinin kullanılması, organdan topluma kadar yayılan sistemlerdeki enerji ve uyma özellikleri böyle incelemelerden bir kaçıdır. Genel sistem teorisi, bilimler arasında işbirliğini artırmak yönünden ümit vericidir. Ayrıca örgüt yapıları ve yönetim süreçlerine, ilişkin önemli buluşlarda yönelmiş durumdadır (Bursalıoğlu, 1978, s. 56-57)

Genel sistem kuramını buraya kadar anlatılan görüşler doğrultusunda özetlemek gerekirse, bu kuramın tüm disiplinlerden yararlanarak tüm sistemleri içine alan genel anlamda bir sistem modeli geliştirmeye yönelik olduğu söylenebilir. Böyle bir modeli geliştirmek için de disiplinler arasındaki yapısal benzerlikleri ve uyumu araştırmalıdır.

Genel sistem yaklaşımı, bütün bilim dalları için ortak analitik bir model geliştirmeye çalışırken, sistem yaklaşımına geniş bir perspektif bakışla yaklaşmaktadır. Bunun için genel sistem yaklaşımı tüm bilim dalları için ortak öğeler ve süreçleri araştırarak bulmaya çalışır.

Sibernetik: Bu yaklaşımı geliştiren yazarlara göre, girdi alan ve işleme sürecinden sonra çıktı veren birbiriyle ilişkili parçalar topluluğu olarak tanımlanmaktadır. Girdi ve çıktıların kontrol edilmesi, bu yaklaşımın temel özelliğidir. Çevre ile sistem ilişkisi, sistemin girdi ve çıktıları yoluyla sağlanmaktadır.

Sibernetik (cybernetics) enerjiye açık, fakat informasyon ve kontrole kapalı sistemlerin incelenmesidir. Bu disiplin temelde bir makineler teorisi üzerine kuruludur. Fakat makinenin ne olduğundan çok, ne yaptığını inceler. Bu bakımdan görevsel ve davranışsal bir yaklaşımdır. Düzenli, kararlı ve üretici davranış biçimlerinin tümüyle ilgilenir. Canlı ve cansız sistemlerin iletişim ve kontrol süreçlerini inceleyen bu alan, bu süreçleri kapsamlı bir biçimde ele almak düşüncesinden doğmuştur. Özellikle büyük işletmelerde otomatik kontrol sistemleri geliştirme çabalarına yol açmıştır. Elektronik makinelerden yararlanan bu yeni kontrol sistemleri sistemdeki bir çok değişkenleri kolayca izlemekte ve düzenlemektedir. Bütün sistemler kendilerini informasyon ve kumanda yoluyla kontrol ederler. Birincisi, amaçların gerçekleşmesinde çıkan veya çıkacak engelleri açıklar. İkinci de, bunları giderici hareketleri sağlar. Böylece informasyon karar ve hareket karışımı bir kontrol süreci kurulmuş olur. Yönetimde kontrol biyolojik ve mekanik sistemlerinkinden farklı

değildir. Çünkü iletişim ve kontrol, bütün sistemlerin çalışmasına temel süreçlerdir (Bursalıoğlu, 1978, s. 51-52).

Sibernetik emirleri yorumlayan ve yerine getiren makine anlamına gelmektedir. Sibernetik, üretimin en önemli etkeni olan insanın yalnız bedeni üzerindeki yükü değil, düşüncesi üzerindeki yükünü de kaldırıp, makine gücünün kullanılmasını sağlamak istemektedir. Böylece çalışanların beden gücünün kullanılmasını sağlamak istemektedir. Böylece çalışanların beden gücüne eklenen makinalarla birlikte, onların düşünce gücüne de yardımcı olacak makinalar yapımı yoluna gidilmektedir (Tortop, 1982, s. 218).

Karmaşık (kompleks) yapıtlı sistemlerde karar verme, haberleşme, kontrol ve denge süreçleri son derecede önemli faktörlerdir. Bu husus insan, makine ve elektronik sistemleri için de aynı oranda geçerlidir. Gerek karar, bilgi ve haberleşme, gerek denge ve kontrol süreçleri sibernetiğin temelini teşkil ederler. Denge ve kontrol, aynı zamanda sistemin kendi kendisini ayarlamasını ifade eder. Sistem şebekesinin mekanizması ile yeniden yararlanılması, sibernetiğin temelini teşkil eder. Diğer, bir deyişle, sistemin yarattığı enerjinin (output'un bilgi'nin) bir kısmı, bir kontrol (feedback) aracı olarak kullanılmaktadır. Kendi kendini dengeleyen ve ayarlayan bir sistem davranışını önceden tayin edilmiş belirli bir norm etrafında muhafaza edebilmek için iç enerjinin belli bir kısmını kullanır. Sibernetikten bahsedebilmek için oldukça karmaşık bir yapının ve ihtimalî (probabilistic) bir faaliyet seviyesinin mevcudiyeti gereklidir (Dereli, 1976, s. 115).

Yazarların, sibernetiğe ilişkin bu görüşlere göre; Sibernetik, ileri derecede karmaşık, probabilistik ve açık sistemlerde denge, ayarlama, kontrol süreçleri ile ilgilenir. Bu süreçler sibernetik bilimcilerinin uğraş alanlarıdır. Ekonomi, insan, ve sosyal örgütler bunlara örnek verilebilirler. Daha önceki geleneksel yaklaşımlar bu sistemleri inceleyememiştir. Sibernetik ise disiplinler arası yaklaşımlarla bu sistemleri incelemektedir.

Toplumsal sistemlerde kontrol bilgi akışı, bilgi yayılması yolu ile sağlanır. Bu durum bir anlamda sistem ile çevre arasındaki iletişim şeklinde ifade edilebilir. Sistemin kontrolünde çevreden gelen bilgiler etken olmaktadır. Bu sebeple sistem çevreden sisteme bilgi taşıyan iletişim kanallarını açık tutmalıdır. İletişim kanalları ile taşınan bilgiler sistemi değiştirmeye bile zorlayabilir. Sibernetik kavramının temelinde sisteme giriş ve çıkışlar ve onları sistemin amaçlarının gerçekleştirilmesinde kullanma eğilimi vardır. Sistemlerde bu durumu idare eden besleme süreci vardır. Bazı kompleks sistemlerde her birimin veya her ögenin işlevi tüm olarak anlaşılabilir. Fakat bu ögeyi sistemden çıkarmak veya ayrı düşünmek olağan değildir. Bu öge, yönetim bilimciler tarafından sisteme ait “siyah kutu” şeklinde tanımlanır. Sibernetik de bu ögenin işlevini anlamak yerine bu birime giren ve çıkanları araştırır. Böylece bu öge, girdi ve çıktı’ları inceleyerek, diğer birimler ile ilişkilendirilir.

Görüldüğü gibi sibernetiğin sistem ve yönetim açısından bakıldığında, en değişik sistem türlerini bile tanımlamak açısından kavramlar dizisi kullanması bir avantaj sayılabilir. Ayrıca kompleks nitelikteki sistemlerin bilimsel bilgiler ışığında incelenmesi açısından da iyi bir yaklaşım olduğu söylenebilir. Bu tür sistemlere örnek olarak biyolojik sistemler verilebilir ve sibernetik de beyin ve makine arasında paralellikler kurmaya çalışır. Sibernetik bunu tüm disiplinler arasında ortak bir dil, ortak yönler oluşturması özelliği ile sağlar.

Sibernetik en önemli etkisini teknoloji üzerine yapmıştır ve hızı, güvenilirliği ve çok yönlü kullanılabilir özellikteki elektronik makinelerin doğmasını sağlamıştır. Sibernetik mekanik sistemler ile sosyal sistemler arasında kurulan bazı benzerliklerin yanlış olduğunu ortaya çıkarmıştır, böylece benzetmelerin gerçeklere ve deneysel gözlemlere göre yapılmasını önermiştir. Otomatik işlemeye yönelik oluşundan dolayı, yönetimde öğrenme ve uyum konularında uygulanamayıp özelliğinden de bahsedilebilir.

İnformasyon Teorisi: Yönetim bilimine ilişkin kuramlar ve yazarların iletişim konusundaki araştırmalarının sonucunda ortaya çıkmış bir yaklaşımdır. İnformasyon kuramı, iletişim mühendislerinin çalışmalarıyla gelişmiştir. İnformasyon, bilgi ile karıştırılmaktadır. Oysa informasyon bilinmeyenlerin azaltılması ile ilişkilidir.

Bu alanda çalışanlar iletişim kavramı üzerinde önemle durmuşlardır ve bu sürecin kaynak, verici, kanal, alıcı ve amaçlardan oluştuğunu belirtmişlerdir. Bu sürece ilişkin sayısal yöntemler bularak karmaşık yapıdaki problemlerin çözümünde kullanmışlardır.

İnformasyon teorisi, vericiden alıcıya kadar ulaşan bilgi veya haberin kayıp, eksilme derecesini ölçer. İnformasyon kavramının (ölçülebilir) özelliği buradan gelmektedir. Örgütlerin iletişim sistemlerini mekanik yaklaşımla değerlendirir. Bu yüzden iletişim sürecinin mekanik yönünü ele almakta, davranış yönünü ise gözden kaçırmaktadır. Bu durum gerçekte informasyon teorisinin ölçü kavramından kaynaklanmaktadır. Bunun yanında informasyon teorisinin gelişmesi, örgütlerde karar ve kontrol süreçlerinin işlevselliğini daha da artırmıştır. İnformasyon teorisi etkili bir geri besleme (feedback) sisteminin oluşmasında büyük rol oynar. Geri besleme faaliyetlerin sonuçlarına göre sistemi tekrar kontrol etme ve gerekirse yeniden düzenleme yapılır. Sistemlerde birimler arası informasyon akışı var ise, bütün birimlerin birbirini beslemekte olduğu söylenebilir. İnformasyon teorisinin, davranış yönüne ağırlık vermeyişi geri besleme sürecinde sibernetiğin rol oynadığını belirtir.

İnformasyon teorisi büyük örgütlerde bir takım sorunlarla karşılaşmaktadır. Büyük örgütlerde gerektiğinde informasyon alınamayışı problemler yaratmaktadır. Dosyalama, kitaplıklar ve bilgilerin saklanması farklı olarak değişik yöntem arayışları vardır. Öte yandan informasyonun çok hızlı biçimde toplanması da bir takım problemler doğurmaktadır. Çok hızlı biçimde toplanan informasyonun yöneticilere gelmesiyle ve yöneticilerin hacmi oldukça büyük

olan bu informasyonun taşınmış olduğu raporları ve analizleri çoğu zaman anlamayışları bu problemlerden bazılarıdır. İnfomasyon akışının çok hızlı biçimde işlediği bu durumda yöneticilere öğrenme ve uyum teknikleri uygulanmaktadır.

Operasyonel Araştırma: Operasyonel araştırma, bir takım matematiksel modellerden yararlanarak madde ve insan kaynaklarından en üst düzeyde verimin hangi yöntemlerle alınabileceğini araştıran bir yaklaşımdır. İnfomasyon teorisi ile işbirliği yaparak rasyonel ve ussal kararlar almaya yöneliktir. Yönetimin karar verme sürecinde ve karar çözümlerinin karşılaştırılmasında optimum çözümler sunar. Operasyonel araştırmanın temelinde yöneticiye karar aşamasında yardım etme vardır. Uzmanlar çeşitli matematiksel modeller kullanarak problemler üzerine çözümler geliştirirler. Uzmanların problemleri çok iyi tanımaları şarttır. Problemin çözümü için geliştirilen teknikler, sistemi ifade eden matematiksel modellerden ibarettir. Modeller ve çözümler denenerek yönetimde; karar sürecine yardımcı olacak yollar gösterilir. Bundan sonrası ise yönetimin değerlendirmesine kalmaktadır. Bu durumda operasyonel araştırma, yönetimin merkezi olan karar süreci için bilimsel bir yaklaşım olarak, operasyonel araştırmacılarda yönetim için rehber durumundadır denebilir. Matematiksel modellerin yönetimin karar sürecine uygulanması demek yönetimin matematiksel model ve süreçlerden oluşması şeklinde yorumlanmamalıdır. Matematiksel modeller yönetim biliminde araç olarak kullanılmaktadır. Operasyonel araştırmaların örgütlere uygulanması konusunda hem fikir ve karşıt görüşlerin varlığına ve eleştirilerine rağmen, yönetime birçok bakımdan yararı olduğu açıktır.

Sistemin farklı özelliklerine ağırlık vermiş olan görüşlere uygun olarak birtakım sistem yaklaşımı daha vardır. Bunlar ,

1- Parça -Bütün İlişkisi Yaklaşımı

2- Diyalektik Sistem Yaklaşımı

3- Proje (Matriks) Örgütü

Parça-Bütün İlişkisi Yaklaşımı: Sistemi parçaların anlamlı birleşiminden ibaret olan bir bütün olarak görmektedir. Parçalar rastgele ilişkiler içinde değildir. Önceden belirlenmiş bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak karşılıklı ilişkilerde bulunurlar.

Bir toplumsal sistemin amacı çevreye uyum sağlamaktır. Bu da belirli bir örgütlenme ilkesiyle ilişkilidir. Her sistemin yalnızca bir örgütlenme ilkesi vardır. Sistemleri birbirinden ayıran özellik örgütlenme ilkesinin farklılığıdır. Bu ilkenin değişmesi, sistemin değişmesi demektir. Aynı parçalar (alt sistemler), başka bir örgütlenme ilkesine göre düzenlenirse başka bir sistem ortaya çıkar.

Diyalektik Yaklaşım:

Diyalektik sistem yaklaşımı, sistem “iç çelişkisi olan herşey” şeklinde tanımlanmaktadır. Doğadaki her şeyin ve her olayın yapısında iç çelişkiler vardır. Diyalektik yaklaşımla; herhangi bir sistemi anlamak, hangi parçaların hangi süreçlerle sistemi oluşturduğunu açıklamak demektir. Süreçleri incelemek; parçaların ilişkilerde bulunduğunu ve sistemlerin nasıl değiştiğini incelemektir. Bu anlayışa göre; değişme sürekli olup, karşıtların savaşı ve iç çelişkilerin sonucudur. Çelişki evrenseldir, her sistemde çelişki vardır. Gerçekte; bir sistem ancak bir çelişkisi olduğu sürece yaşar. Çelişkisi olmayan sistemler, ortadan kalkar, yok olur. Çelişkinin biri çözüldüncə yeni çelişkiler ortaya çıkar (Kaya, 1993, s. 86-87).

Bu ifadeye göre bir bütünün sistem özelliği taşıması için, bütünü oluşturan parçaların karşılıklı çelişkiler içinde olması gerekir. Çelişkilerin olmadığı durumda sistemin yok olacağı görüşü vardır.

Proje (Matriks) Yaklaşımı : Geleneksel kuramcılardan Taylor’un ortaya attığı “fonksiyonel otorite” yada “fonksiyonel ustabaşılık” kavramı bürokratik bir takım endişeler yüzünden dikkate alınmamıştır. Ancak bugün kompleks yapıli sistemlerde bu görüşün yeniden canlandığını görmekteyiz. Bu

yaklaşım kaliteli insan gücü çalıştıran örgütlerde veya kısa süreli projelerin gerçekleştirilmesi durumunda kullanılmaktadır. Geleneksel hiyerarşik yapının yeterli olmadığı durumlarda daha uygun yapılar kullanılmaktadır. Proje (matriks) tipi örgütler geleneksel örgütler gibi uzun ömürlü değildir. İhtiyaç ve gereksinimlerin hissedildiği durumlarda geçici olarak kurulurlar. Bu tip örgütlerde emir komuta zinciri ve örgüt hiyerarşisi çığnenmektedir. Emir komuta zinciri ve hiyerarşik yapı olmadığı için yetki devri de söz konusu değildir. Proje tipi örgüt yapılarında fonksiyonlar arasında yatay ve diagonal ilişkiler söz konusudur. Bu durumda ilişkiler sebebiyle değişik problemler yaşanır. Matriks tipi örgütlerde, bir bölümde ast durumda bulunan bir kişi bazı durumlarda formal veya formal olmayarak üst durumuna geçebilir.

- 1- Proje, organizasyonun kapasitesine kıyasla oldukça büyüktür ve ünite başına düşen para kıymeti yüksektir.
- 2- Projenin belli bir yönü (örneğin belli tarihte teslimi veya maliyeti) kısa yada uzun devre bakımından organizasyonun başarısı için kritik ve önemli sayılmaktadır.
- 3- Müşteri bizzat talep ettiği takdirde de proje organizasyonuna başvurmak gerekebilmektedir (Dereli, 1976, s.120).

Proje (matriks) organizasyonu “açık sistem” yaklaşımında ileri ve yeni bir aşama teşkil etmektedir. “proje sistemi” ayrıntılı kontrol ve geriye besleme (feedback) süreçlerinin varlığında gerektirir. PERT (Program Değerlendirme ve Gözden Geçirme Tekniği), CPM (Kritik Yol Metodu), Yöneylem Araştırması, Doğrusal Programlama ve MBO (Hedeflerle Yönetim) gibi yeni ve ileri planlama ve kontrol teknikleri de proje organizasyonunun bünyesine uyar görünmektedir (Dereli, 1976, s.121).

Sistem Yaklaşımının Yönetime Sağladığı Yararlar: Sistem yaklaşımı klasik kuramın kapalılığından kurtulmak, katılığını azaltmak için, neoklasik yaklaşımın önerilerinin etkili bir şekilde uygulanmasını sağlamak için ihtiyaç olarak hissedilmiştir. Sistem yaklaşımı örgütsel olaylara çok boyutlu olarak yaklaşmakta, değişik açılardan bakmaktadır. Yönetimsel olaylara sistem yaklaşımı sınırları içinde bakan bir yöneticinin davranışı ise kestirilebilir. Bu davranışlar şu şekilde nitelendirilebilir.

- Yöneticilik görevini dar ölçülerde, yalnız kendi fonksiyonu olarak yerine getirmek ve yorumlamaktan çok, yöneticilik işlevini örgütün tüm alt sistemlerinin fonksiyonları ile ilişkilendirerek yorumlar. Aynı zamanda çevre koşullarını da dikkate alır.

- Yönetici kendi sisteminin amaçlarını daha geniş sistemlerin amaçları ile ilişkilendirme fırsatını bulur. Bu sistem yaklaşımının örgütü açık sistem olma özelliği kazandırmasından kaynaklanmaktadır.

- Yönetici, alt sistemlerin amacı ile örgütün amaçlarını uyumlu bir şekilde kurabilir.

- Yönetici, alt sistemlerin sistem amacına katkısını değerlendirme olanağına sahiptir.

- Yönetici, sistem içi ve dış çevre faktörleri olan değişkenleri ve parametreleri değerlendirerek sistemin bunlara uyumunu sağlamaya çalışır.

- Yönetici, sistemin dinamik dengesini kurmaya yönelik olan sistemle ilgili tüm faktörleri bilir ve değerlendirir.

Sistem Yaklaşımının Eğitim Yönetimine Katkısı

İnformasyon teorisinin doğuşu, yöneylem araştırmalarının gelişmesi, bilgi işlem ve bilgisayarların gelişmesi ve sistem kuramının gelişmesi eğitim yönetimine de yansımış ve eğitim örgütleri bağımlı değişkenlerinden oluşan bir bütün olarak algılanmaya başlamıştır. Bu anlayış doğrultusunda toplumsal sistem,

formal örgüt, doğal örgüt, rol, statü ve çevre gibi değişkenler alt sistemleri oluştururlar. Aynı zamanda örgütler üst sistemlerle de ilişki içindedirler. Örgüt içindeki olaylar birbiri ile ilişkili bağımlı değişkenler ışığında incelenirler. Örgüt içindeki ve dışındaki olaylar birbiri ile etkileşim halindedirler.

Eğitim örgütleri toplumsal, siyasal ve ekonomik sistemler tarafından etkilenirler. Bu sistemlerdeki değişim eğitim örgütlerindeki süreçleri de etkileyecektir. Eğitim örgütleri işlevselliği sağlamak ve amaçlarını gerçekleştirmek için dış sistemlerin gelişimine, dinamik olarak ayak uydurmak zorundadır. Bu durum ise etkili bir iletişim sisteminin varlığı ile mümkündür. Bursalıoğlu, sistemin parçalarını kaynaştıran bu üç sürecin iletişim, karar ve denge süreçleri olduğu üzerinde durmuştur. İletişim eksikliği halinde örgütte entropi durumu çıkar. Entropi durumuna neden olan iletişimsizliğin ortadan kalkması örgütün işlevselliği ile sonuçlanır.

Bu görüşler yönetim literatüründe “yönetimde yeni rasyonalizm” şeklinde anılmaktadır. Yönetimde yeni rasyonalizmden kasıt, örgütsel sorunların çözümünün bilgiye dayandığıdır, bu bilginin sağlanması ise sistematik yöntemlerle mümkündür.

Sistem yaklaşımının eğitim yönetimine girmesiyle eğitim kurumları açık sistem olarak kabul edilmiştir. Eğitim kurumları alt sistem olarak eğitim müdürlükleri, teftiş örgütleri gibi üst sistemlere bağlıdır. Eğitim örgütleri dışında kalan toplumsal, siyasal, ekonomik sistemler, eğitim örgütlerinin çevresini oluşturur ve inançları, değerleri ve amaçlarıyla örgütü etkiler. Eğitim örgütlerinde de hiyerarşik sıralama, ve yetki ve sorumluluk yapılandırılmıştır. Bu örgütlerin alt sistemleri teknik sistem, yönetsel sistem, kurumsal sistemdir. Öğretme süreci teknik sistemde yer alır. Yönetsel sistem teknik sistemin denetleyicisi durumundadır. Kurumsal sistem denetleme organlarını oluşturarak yönetsel sistemi olanaklı yapıya getirir. Eğitim yöneticileri çevresel etkenleri dikkate almalıdır.

Bireylerin toplumsal davranışları, rol, beklenti gibi normatif boyutlarla, kişi, kişilik ve gereksinimler gibi boyutların fonksiyonları olarak belirtilmektedir. Eğitim örgütlerinde çalışan bireylerin toplumda istenilen davranışları gösterebilmesi için örgütün kurum ve birey boyutu dengelenmelidir.

Örgütler hem iç çevre hemde dış çevredeki etkileşimler sonucu dengesini korumaya çalışır. Örgütlerin denge kavramı; statik denge ve dinamik denge olmak üzere iki türde incelenir. Bir sistem belirli karışıklıktan sonra tekrar önceki dengesini sağlayabiliyorsa statik dengeden bahsedilir. Fakat sistem kendi dengesinden daha farklı yeni bir dengeye doğru kayıyorsa dinamik dengeden söz edilir.

Eğitim örgütleri için statik ve dinamik denge kavramları önemlidir. Eğitim örgütleri iyi bir iletişim sistemiyle sürekli olarak çevresinden bilgi almalıdır. Çevredeki baskı gruplarının okul denilen eğitim örgütleri üzerinde büyük etkisi vardır. Çevrenin olumsuz etkileri karşısında direnebilen örgütler yaşamlarını sürdürebilirler. Aynı zamanda eğitim örgütleri çevreye iyi hizmet sunabilmek için feedback sistemine ihtiyaç duyar. Dönüt sistemi, örgütten çevreye giden çıktılarının durumu hakkında bilgi verir. Bu sistem bazen sistemi değiştirmeye zorlayabilir. Bu değişme sistemde baskı ve gerginliğe yol açar. Eğitim örgütlerinde bulunan yöneticiler, dış baskıları göz önüne alarak, değişimin gerektiği durumları farkederek olumlu yönde değişimler yapabilmelidir.

BÖLÜM IV

ÖZET, YARGI VE ÖNERİLER

Klasik yönetim düşüncesi, neoklasik akım ve sistem yaklaşımlarının da ortaya çıkmasına rağmen, bugün bile yönetim uygulamalarında geçerliliğini korumaktadır. Bunun nedenlerini toplamak mümkündür::

- 1- Teorik yönden basit olması ve yöneticiler tarafından kolayca anlaşılması
- 2- Belirsizliği azaltan varsayımlara dayanması
- 3- Yöneticilerin anlayacağı bir dille ifade edilmiş olması
- 4- Yöneticilerin güçlükle karşılaştıkları duygusal faktörleri göz önüne almaması
- 5- Büyük ölçüde, bizzat yöneticilerin katkılarıyla geliştirilmiş bulunması (Baransel, 1979, s. 211).

Klasik yönetim düşüncesi, bugün bazı ortam koşullarında geçerliliği azalmış ve eleştirilere uğramıştır. Eleştirilerden en göze çarpan unsur ise, örgütte tamamen yapıyı vurgulaması, insan ögesine yer vermeyişidir.

Klasik yönetim kuramlarını bilimsel yönetim yaklaşımı, bürokrasi modeli ve yönetim yaklaşımı olmak üzere üç grupta incelemek mümkündür.

İş bölümü, hiyerarşik yapı, kurallar ve yöntemler klasik kuramın başlıca unsurlarıdır. Örgütte çalışan bireyler, klasik kurama göre, bir üretim aracıdır. Örgütteki bireyler arasındaki ilişki ve etkileşimin, insan davranışı üzerinde etkisi

yok kabul edilmektedir. İnsan davranışını etkileyen, ekonomik unsurlardır. Bireyleri güdülemede, ekonomik faktörler esas alınmıştır. Ancak, klasik kuramın örgütte beşerî problemlerin doğabileceğinin farkına varmamış olduğunu söylemek yanlış olur. Klasik kuram yazarları, insan faktörüne çalışmalarında, sistematik olarak yer vermişlerdir. Kişilik, informal gruplar, örgüt içi çatışmalar ve davranış bilimlerine, formal örgütleri incelerken yer vermemişlerdir.

Klasik kuramların yapıya ilişkin görüşleri, şu şekilde açıklanabilir: Örgüt yapısı tanımlanırken işbölümü, hiyerarşi, fonksiyonel süreçler, formal yapı, kontrol alanına yer verilir. Klasik kuramın varsayımları bellidir, ilkelere önem verir. Örgütün etkililiği, örgüt için en önemli kriterdir. Kararlar ve yöntemler ussaldır, rasyoneldir.

Klasik kuramın, insana ilişkin görüşleri ise şöyle açıklanabilir: İnsan bir makinedir, duyumları göz önüne alınmaz, grup unsuru dikkate alınmaz, işçiler istenildiği zaman değiştirilebilir, doğası gereği çalışmayı sevmez, sorumluluk almak istemez, insanlar için sadece ekonomik özendiriciler etkili sonuç verebilir.

Neoklasik yönetim düşüncesinin değerlendirilmesi, klasik kuramın eksik yanlarını ve boşluklarını ne kadar doldurduğunun analizini yapmakla mümkün olabilir. Esasen neoklasik kuram, klasik kuramın bir uzantısı olmakla beraber, klasik kuramda geçerli olan bir takım ilke ve kavramları inceleme ve araştırmalara dayanarak değiştirmişlerdir.

Neoklasik yönetim düşüncesi, insan unsurunun örgütün işleyişi üzerindeki etkilerini araştırmış ve örgütsel çözümlerinde insanı veri değil değişken olarak ele almıştır. Neoklasik kuram büyük ölçüde sosyal insan modeline dayanır. Bu kuramın ana kavramları, klasik kuraminkinden farklı olarak, insan, davranış, güdüleme, karara katılma, tatmin vs.'dir.

Neoklasiklerin de klasik yazarlar gibi birtakım yanlış tutumları vardır. Örgütü yalnızca insan boyutu olarak ele almışlar, tüm sorunu bu boyutla çözebileceklerini vurgulamışlardır. Neoklasiklerin ilgi alanları duygular, klikler,

küçük gruplar olmuştur. Formal örgütü ve çevresini dikkate almamışlardır. Bu yüzden neoklasik yaklaşımın hakim olduğu örgütler kapalı sistem olarak tanımlanabilirler.

Sistem kuramları, klasik kuram ve neoklasik kuramlarının bir sentezi olmakla beraber, bu akımların birleştirilmesiyle oluşmuş bir kuram olarak algılanmamalıdır. Klasik ve neoklasik kuramların üzerinde durmadıkları noktaları belirleyerek bu noktalar üzerinde durmuş, bu kuramların eksiklerini tanımlamaya çalışmış, örgüt ve yönetim konularına yenilikçi düşünce akımlarıyla yaklaşmıştır. Bu yenilikçi düşüncelerin başında örgütleri, çevresiyle ilişkili açık bir sistem olarak ele alması gelir. Açık sistemlerin varlığını sürdürebilmesi için çevresel faktörleri ve etkilerini dikkate almak gereği üzerinde durmuştur. Örgütü bir sistem olarak ele almış ve bu sistemin, birbiri ile ilişkili, amacı gerçekleştirmek için birbirini destekleyen alt sistemlerden oluştuğunu vurgulamıştır.

Sistem kuramının yenilikçi düşüncelerinden biri de, sistem yaklaşımının örgütü etkileyen tüm değişkenleri ve parametreleri birarada görmeyi, ve değerlendirmeyi sağlamasıdır.

Sistem yaklaşımları ile yöneticinin örgüte bakış açısı, kullanacağı araç ve kavramlarının sayıca artması mümkün olmaktadır. Sistem yaklaşımı disiplinler arası niteliğe sahip olduğu için örgüte ilişkin çözümlenelerde diğer bilim dallarından yararlanma olanağını yaratmıştır. Bir olaya veya bir ögeye, inceleme sürecinde bir tek noktadan değil, bu olay veya ögeyi gören ve çevreleyen çok çeşitli noktalardan bakış açısı getirmiştir. Daha önceki kuramlar gibi her örgüt için geçerli "en iyi tek yol"u bulmak yerine değişik örgütlerin, değişik durumlarda kullanabileceği kavramlar, yöntemler geliştirmiştir.

Sistem yaklaşımı anlayışı ve geliştirdiği yöntemler ve kavramlar çağımızın ihtiyaçlarına, diğer kuramların verdiği cevaptan daha fazlasını vermektedir.

Örgüt kuramları, toplumsal yaşamın gereği olarak doğmuş, ve çağın gelişen koşulları ile birlikte giderek büyüyen ve karmaşık bir hal alan toplumsal sistemler olan örgütleri incelemektedir. Örgütsel çözümlerinin başlangıç noktası örgütsel verimin ve etkililiğin artırılması olmuş, daha sonra örgütsel olaylara insan davranışı boyutu kazandırılmış, en sonunda ise örgütlerin yapı, insan, çevre etkileşimini açıklayan sistem kuramları ve bu alanlarda çok çeşitli ilkeler geliştirilmiştir. Günümüzdeki uygulamalar bu kuramlardan sadece birisinin değil, tüm kuramların olumlu yönleri ve ilkelerinin karma yapıya sahip olduğu örgüt ve yönetim anlayışlarının kullanıldığını göstermektedir. Örneğin toplumsal sistemleri açık sistem anlayışıyla incelerken ve bu kuramın ilkeleri doğrultusunda işlevsel kılmaya çalışırken, aynı zamanda klasik kuramın bir akımı olan bürokrasiyi de yönetim biçimi olarak kullanmaktayız. Bu sebeple kuramları iyi veya kötü şeklinde kategorilere ayırmaktansa, tüm kuramların pozitif yönlerini uygulamaya koyma görüşünü taşımaktayım.

Kuramların doğuşu ve gelişmesiyle örgütler kapalı veya açık sistemler şeklinde incelenmişlerdir. Kapalı sistemler, örgütü, belirlenmiş amaçları elde etmeye yönelik araçlar olarak görmüşlerdir. Örgütsel düzenlemeler ve ilkelerin uygulanması, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde daha ussal olmasına yöneliktir. Max Weber'in "ideal tip bürokrasi modeli" örgütün ussallık derecesini maximum düzeye çıkarmayı hedefleyen bir yaklaşım olarak bu durum örneklendirilebilir.

Örgütteki işbölümü, uzmanlaşma, hiyerarşik yapı ve süreçler ussallığı gerçekleştirici nitelikteki araçlardır. Örgütte bulunan bireylerin davranışları tamamen örgütsel amaçlara yöneliktir. Bireyin davranışı kişisel değil örgütseldir. Toplumsal ve duygusal faktörler örgüt işleyişini etkilemezler. Bu bağlamda kapalı sistemler örgüt verimi ve etkililiğinde ussallığı ön plana çıkarmaktadır. Bunun yanında kapalı sistemleri, sistemin dış çevresinin etkilerinden koruyan bir mekanizma olmalıdır. Aynı zamanda kapalı sistemlerin entropiye yakalanmaması

için kaynaksal enerjisinin bir kısmını depolamasını gerektirir. Oysa kapalı sistemlerin en önemli özelliklerinden birisi eldeki kaynakların tümünün, belirlenmiş amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak kullanılmasıdır. Yaşanması olası bir entropi durumu için kaynak ayrılması, kapalı sistemlerin ussallık anlayışına ters düşmektedir. Aynı zamanda kapalı sistemler belirsizlik kavramına yer vermemektedirler.

Daha sonraki kuramlar kapalı sistem yaklaşımının örgütü çözümlemede yetersiz olduğunu göstermiştir. Kapalı sistemler, bireyleri örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik birer araç olarak görür. Bireylerin sosyal sistemin bir parçası olduğunu, duyguları, düşünceleri ve bireysel davranışları olacağını gözardı eder. Kapalı sistemler, bireylerin daima örgütsel davranışlar doğrultusunda hareket edeceklerini kabul eder. Oysa araştırmalar, durumun kapalı sistemin kabul ettiği şekilde olmadığını göstermiştir. Bireyler örgüte sosyal sistemden gitmektedir. Örgüte katılmasının çeşitli nedenleri (sosyal ihtiyaçlar, kişilik ihtiyaçları v.s) vardır. Bireylerin bu ihtiyaçlarının karşılanmadığı durumda örgüte yaklaşması mümkün değildir.

Açık sistem yaklaşımı ise örgütü çevresi ile ilişkili, karşılıklı iç bağımlılıkları olan ögelerden oluşan toplumsal sistemler olarak ele almışlardır. Örgüt, çevresi ile etkileşim halindedir ve çevresel koşullar örgütü yeniden düzenlenmeye yöneltecek kadar etkilidir. Sistemin ögelerinden birinin çevresel koşullardan etkilenmesi diğer ögeleri de etkiler. Çevre, sistemi etkileyebildiği gibi sistem de çevreyi etkileme özelliğine sahiptir.

Açık sistem yaklaşımı, kapalı sistemin özelliklerinden olan işbölümü, uzmanlaşma, hiyerarşi, komuta zinciri gibi unsurları kabul etmektedir. Buna rağmen açık sistem yaklaşımının kapsamı kapalı sistemlerin kapsamından oldukça geniştir. Açık sistem yaklaşımı örgütte hiç bir zaman tam anlamıyla ussallığın mümkün olmadığını ileri sürmektedir. Örgütsel süreçlerde hesapta olmayan olayların gelişebileceğini söylemektedir.

Açık sistem yaklaşımı, örgüt çözümlerinden şüphesiz daha iyi anlaşılmalı, daha detaylı incelemeler yapmaya elverişlidir. Bunun sebebi de örgütsel olayların çok çeşitli değişkenler tarafından incelenme gereğinin mevcut olduğudur. Sistemin girdi ve çıktılarının sonuçlarının ölçülmesi kolay olmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Aydın, Mustafa (1991); *Eğitim Yönetimi.*, 3. Baskı, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara
- Baransel, Atilla (1979); *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İ.Ü. İşletmecilik Fakültesi Yayınları, İstanbul
- Bursalıoğlu, Ziya (1978); *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*, A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları No: 71, Ankara.
- Can, Halil (1991); *Organizasyon ve Yöntem*, Adım Yayıncılık, Ankara
- Dereli, Toker (1976); *Organizasyonlarda Davranış*, İ.Ü. Yayınları, İstanbul
- Dicle, Ülkü; Atilla Dicle (1977); *Örgütlerde Değişme ve Uyuşmazlık*, Yönetim Seçme Yazılar, Derleyen: San Özalp, İ.İ.T.İ.A Yayınları, No: 177, Eskişehir
- Efil, İsmail (1987); *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Örnek Yayınları, Bursa
- Eren, Erol (1989); *Yönetim Psikolojisi*, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul
- Ergun, Turgay, Aykut Polatoğlu (1988); *Kamu Yönetimine Giriş*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara
- Fişek, Kurthan (1979); *Yönetim*, AÜ SBF Yayını, Ankara
- Ferman, Cumhuri (1988); *Personel Yönetimi Ders Notları*, İÜ SBF, İstanbul
- Kaptan, Saim (1993); *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*, Rehber Yayınevi, Ankara
- Kaya, Yahya Kemal (1986); *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*, 3. Baskı, Bilim Yayınları, Ankara
- Kaya, Yahya Kemal (1993); *Eğitim Yönetimi*, Bilim Yayınları, Ankara
- Koçel, Tamer (1989); *İşletme Yöneticiliği (Yönetici Geliştirme ve Organizasyon ve Davranış)*, İstanbul
- Tortop, Nuri (1982); *Yönetim Bilimi*, Bilim Yayınları, Ankara
- Tosun, Kemal (1990); *İşletme Yönetimi*, 5. Baskı, İşletme Fakültesi Yayını, No:226, İstanbul.