

**NEO-KLASİK YAKLAŞIMIN KATKILARI: MODERN İŞ DÜNYASINDA HÂLÂ GEÇERLİ Mİ?**  
**CONTRIBUTIONS OF THE NEO-CLASSICAL APPROACH: ARE THEY STILL VALID IN THE  
MODERN BUSINESS WORLD?**

**Fettah KAYRA**  
Siirt Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü  
[fettah.kayra@siirt.edu.tr](mailto:fettah.kayra@siirt.edu.tr)  
ORCID: 0000-0002-6954-9910

**ÖZ**

**ABSTRACT**

**Geliş Tarihi:**  
28.04.2023

**Kabul Tarihi:**  
06.10.2023

**Yayın Tarihi:**  
25.12.2023

**Anahtar Kelimeler**  
Neo-klasik Kuram,  
İnsan Kaynakları,  
Örgütsel Başarı,  
Yönetim

**Keywords**  
Neo-classical  
Theory,  
Human Resources,  
Organizational  
Success,  
Management

İnsan üzerine spot ışıkları tutan neo-klasik akım, yönetim araştırmalarında bireyi merkeze alarak birçok örgütsel soruna çözüm aramış ve bu konuda hem bilim insanlarına hem de örgüt yöneticilerine çeşitli çözüm reçeteleri sunmuştur. Son dönemde, neo-klasik akımın güncelliğini önemli ölçüde yitirdiği, örgütsel problemler konusunda yetersiz kaldığı ya da fazla bireyci olduğu konularında eleştiriler göze çarpmaktadır. Bu çalışmada ise, kavramsal bir çerçeve çizilerek söz konusu akımın günümüzde başta insan kaynakları konusunda olmak üzere örgütlere hâlâ önemli katkılar sunduğu ve güncel operasyonel değerini koruduğu savunulmaktadır. Çalışmada, Büyük Buhran yıllarından II. Dünya Savaşı sonrasına, hatta 60'lı yıllara uzanan bir zaman aralığında neo-klasik alana önemli katkılar sunmuş olan bazı bilim insanlarının önemli çalışmalarından faydalanarak günümüz yöneticilerine hem bireysel hem de örgütsel başarı için çeşitli önerilerde bulunulmuştur. Ayrıca, neo-klasik yaklaşıma yönelik eleştirel bakış eleştirilmiştir.

The neo-classical movement, which keeps the spotlight on people, has sought solutions to many organizational problems by centering the individual in management research and has offered various solution prescriptions to both scientists and organizational managers. Recently, there have been criticisms that the neo-classical movement has lost its currency to a great extent, that it is inadequate in addressing organizational problems, or that it is too individualistic. In this study, by drawing a conceptual framework, it is argued that the movement in question still makes significant contributions to organizations, especially in the field of human resources, and maintains its current operational value. In the study, by benefiting from the important studies of some scientists who made significant contributions to the neo-classical field in a period extending from the Great Depression to the Second World War and even into the 60s, various suggestions were made to today's managers for both individual and organizational success. Additionally, the critical view towards the neo-classic approach has been criticized.

**DOI:** <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1289195>

**Atıf/Cite as:** Kayra, F. (2023). Neo-klasik yaklaşımın katkıları: Modern iş dünyasında hâlâ geçerli mi? *Neşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 13(4), 2151-2173.

## Giriş

Bilimsel alandaki gelişmeler üretilen bilginin kullanım süresini çoğu defa kısaltmakta ve tedavüldeki bilginin sürekli olarak sirkülasyonuna neden olmaktadır. Bu durumun, değişimin hızlı bir şekilde cereyan ettiği günümüz dünyasında daha yoğun bir biçimde görüldüğü de su götürmez bir gerçektir. Değişim ve yeniliğin getirileri yadsınamamakla birlikte söz konusu süreç, bilimsel alana katkı sunan birçok gelişmenin demode olarak görülmesine neden olmaktadır. Bilimin gelişmesi yönünde eleştirel bilginin ve yenilikçi fikirlerin katkısı elbette mühim bir meseledir. Fakat, bu etkenler zaman zaman bilimin temel yapı taşlarını hak etmedikleri durumlarda bile yerinden oynatabilmektedir. Toplam kalite yönetimi (TKY), amaçlara göre yönetim (AGY), yeni kamu yönetimi (YKY) vb. yönetim uygulamaları bir yana, hatırı sayılır bir tarihi olan ve kapsamlı çalışmalara sahip akımların bile bir “yönetim modası” (Abrahamson, 1996a; 1996b) olarak görülmeye başlandığı durumlara şahit olunmaktadır. Bunun yönetim alanındaki en önemli örneklerinden biri neo-klasik yönetim ve organizasyon teorileridir.<sup>1</sup> Bu yaklaşımda, örgütlerin maddi unsurlarından ziyade insan faktörüne odaklanılmış ve kişilerin ihtiyaçları, memnuniyeti, motivasyonu ve performansı gibi çeşitli konular ele alınmıştır.

Neo-klasik akım 1940'lar ve 1950'lerde zirve noktasına ulaşmakla birlikte 1960'ların sonlarında gücünü giderek yitirmeye başlamıştır. Bu yaklaşım, endüstriyel teori ve uygulamalarda hâlâ etkisini sürdürmekle birlikte (Slattery, 2015, s. 272) değeri ve geçerliliğiyle ilgili birçok eleştiriye muhatap kalmaktadır. Çalışmanın temel amacı, bu konuyu mütalaa ederek ve kavramsal bir çerçeve çizerek neo-klasik yönetim ve organizasyon teorilerinin güncelliğini koruduğunu ve örgütlere başta insan kaynakları alanında olmak üzere hâlen önemli katkılar sunduğunu göstermektir. Çalışanların moral ve motivasyonunun sağlanması, sağlıklı bir çalışma ortamının tesis edilmesi ve dolayısıyla örgütün başarıya ulaşmasının yolu -yönetim alanındaki diğer teorileri de es geçmeden- daha çok kişilere ve kişiler arası iletişim süreçlerine odaklandığı için neo-klasik teorilerin dikkate alınmasıyla mümkündür. Aradan uzun bir süre geçmesine ve -sözde- modasını yitirmesine rağmen neo-klasik teorilerin örgüt yöneticilerine bir nevi rehber niteliği taşıdığı ifade edilebilir.

Üsdiken ve Erden'e göre (2001, s. 4), yönetimin temeli, yöneticilere işlerini nasıl yapmaları gerektiği konusunda yol gösterecek bilgiyi üretmeye dayanmaktadır. Alanın temeli de bu konuda Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) iş dünyası için öneriler sunmayı amaçlayan çalışmalara, özellikle de uygulayıcı pozisyonunda olan iş insanlarının çabalarına dayanmaktadır. ABD'de 1950'lerden sonra yönetim biliminin hem bilimsel açıdan hem de örgüt yöneticileri açısından faydalı olması gerektiği tartışılmaya başlamıştır. Zamanla, söz konusu bakış açıları bilimsel düzeyde; bilimi geliştirmeyi temel alan “bilimcilik” ve örgütleri geliştirmeyi temel alıp yöneticilere bu konuda öneriler sunan “yönetimcilik” olmak üzere iki gruba ayrılmıştır (Drucker, 1955; Üsdiken ve Leblebici, 2001, s. 377). Tabii, görünürde birbirinden farklı ama esas itibarıyla aynı konuları ele alan bu iki dünyanın hem normları hem de kitleleri birbirinden farklıdır. Bilimciliği ilke edinen kesimin muhatabı kendi bilimsel/akademik topluluğu, yönetimciliği ilke edinen kesimin muhatabı ise iş dünyası ile ilgili meselelere

<sup>1</sup> Bu noktada, yönetim alanında baskın ekol ve paradigmlar ve tarihi gelişimleri konusunda bir parantez açmak gerekmektedir. Yönetim alanının yanı sıra diğer birçok alanda özellikle sınıflandırmalar konusunda farklı perspektifler bulunmaktadır. Bilindiği üzere, her bir paradigmanın destekleyicileri toplumsal hayatın problemlerine kendi dünya görüşlerine uygun olan açıklamalara dayanarak çözümler üretmeye çalışır (Astley ve Van de Ven, 1983, s. 270). Örgüt ve yönetim alanının yapı-eylem ve parça-bütün tartışmaları ekseninde ortaya çıkan çok paradigmatlı görüntüsünden ve farklı araştırma cephelerinden söz etmek mümkün olsa da (Sargut, 2012; Astley ve Van de Ven, 1983) ilgili yazının Kuzey Amerika araştırma merkezlerinde faaliyet gösteren yazarlar tarafından yönlendirildiği ve genel anlamda nesnelci ve yapısal işlevselci bir yaklaşımın ağır bastığı ifade edilebilir (JoséAcedo González vd., 2001, s. 347; Özen, 2000, s. 3; Sargut, 2012, s. 2). Bu konuda, farklı geleneklere dikkat çeken ve bu farklılıkların oluşumunda çeşitli etkenlere (coğrafi bölge, çevre, ekonomi, toplum vb.) işaret eden eleştirel bazı görüşler bulunmasına karşın (Collin vd., 1996; Baruch, 2001; Akt. JoséAcedo González vd., 2001; Barley ve Kunda, 1992, s. 392) -Türkiye de dâhil olmak üzere- genel ekollerin ve kabullerin ağırlıklı olarak benimsendiği ve çalışmaların genel olarak bu temelde ilerlediği söylenebilir. Yani, sınırlı da olsa farklı geleneklerin mevcudiyetine rağmen baskın paradigma ve akımların etkili olması söz konusudur. Örneğin, Türkiye'deki yönetim eğitimi konusunda eş biçimsel mekanizmalara değinen Sargut (2009), 1980'lerde yükselen liberal hareketlerin ardından küresel gelişmelerin de desteğiyle özel sektörün etkisini arttırdığını ve bunun bir sonucu olarak eğitimde ve özel sektör uygulamalarında Amerikan modelinin yerleştiğini vurgulamaktadır. Tabii bu durumun, amaçlanmış bir öykünme isteğinden ziyade çoğu defa normatif etkenler nedeniyle gerçekleştiği söylenebilir. Bu çalışmada da -literatürde yönetim ve organizasyon teorilerinin sınıflandırılması konusunda farklı değerlendirmeler mevcut olmakla birlikte- genel kabullere uyum sağlanması açısından “klasik, neo-klasik, modern...” şeklinde oluşturulmuş hâkim ekolden yola çıkılmıştır. Sargut ve Özen (2007, s. 7), bu şekilde oluşturulan dönemselleştirmeyi teorik ve pratik bilgiyi birbirinden ayırmaması ve 1970'li yıllardan sonra ortaya çıkan kuramlara değinmemesi nedeniyle eleştirmektedir. Tabii, bu konudaki tartışmalar ayrı bir çalışma konusu olup dünyada ve Türkiye'de yönetim yazını tarihinin sınıflandırılma konusunun tarihi süreç içerisinde ne ölçüde ve ne şekilde değişebileceği bir muamma olarak kalmaktadır.

çözüm ve öneriler sunduğu yöneticilerdir (Üsdiken, 2002, s. 147). Yine de, bu iki bakış açısının birlikteliğinin bir sonucu olarak bilim faaliyetinin de yöneticilerin sorunlarına eğilmesi gerektiği umulmuştur (Üsdiken, 2002, s. 137).

Ülkemizde, yönetim/örgüt alanının gelişimi konusunda şu ana kadar yürütülen çalışmalara bakıldığında, alanın daha çok uygulamaya dönük model ve teknikler sunan görgül araştırmalara dayandığı görülmektedir (Erdemir, 2009, s. 7). Bu çalışmaların birçoğunun amacının, Türkiye’de faaliyet gösteren örgütleri, dolayısıyla makro boyutta Türkiye’yi “değiştirmeye” yönelik olduğu ifade edilebilir (Üsdiken ve Erden, 2001, s. 6). Üsdiken (2002, s. 145), bu çabanın bilimsel anlamdaki bilgiyi üretme yaklaşımını geride bıraktığını ve Türkiye’de bu konuda gerçekleştirilen akademik çalışmaların yegâne amacının yöneticilere yol gösterme hâline geldiğini vurgulamaktadır. Fakat, tam da bu noktada önemli bir hususa değinmek gerekir. Bu da, yönetim bilimi camiası tarafından örgütlerin gelişimi için üretilen bilginin pratiğe ne derece aktarıldığı yani örgüt yöneticileri tarafından ne derece okunabilir ve anlaşılabilir olduğudur. Çoğu defa teknik ve bilimsel ifadelerle dolu metinlerin örgüt yöneticilerine ne düzeyde ışık tuttuğu tartışma konusu hâline getirilebilir.<sup>2</sup> Bu çalışmada, yaygın ortodoksinin aksine nicel esaslardan ziyade nitel argümanlara dayanan ve örgütler için daha anlaşılır tavsiyeler sunan bir yaklaşım ortaya konmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla, çalışmanın pratik anlamdaki yansımaları örgütler için de fayda sağlayacak ve böylelikle bilim-yönetim birlikteliğine de katkı sunacaktır.

Çalışmada, öncelikle, neo-klasik yönetim ve organizasyon teorisi hakkında genel bir bilgi verilmiş, sonrasında alandaki öncü isimler ve çalışmalar kapsamlı bir biçimde açıklanmıştır. Ayrıca, her bir kısımda, neo-klasik alandaki önemli düşünürlerin çalışmalarından faydalanarak örgüt yöneticilerine yönetim konusunda bireysel ve örgütsel başarı için fayda sağlayacak kurallar/prensipler sunulmuştur. Sonuç bölümünde ise, neo-klasik yönetim ve organizasyon teorisinin güncelliğine, özellikle insan kaynakları alanına olan katkılarına değinilmiş ve eleştirilere cevap niteliğinde genel bir değerlendirme yapılmıştır.

### **Neo-Klasik Yönetim ve Organizasyon Teorisi: Öncü İsimler ve Araştırmalar**

Geleneksel örgüt kuramı araştırmaları 1900’lü yılların başında ortaya çıkmış ve 1930’lu yıllara kadar başta Amerika ve Avrupa olmak üzere çoğu bölgede etkisini sürdürmüştür (Şimşek ve Çelik, 2013). Fakat, zamanla örgütlerin büyüklüklerinin artması, buna bağlı olarak ortaya çıkan yönetim problemleri ve 1929 Dünya Ekonomik Krizi’nin neden olduğu işsizlik örgüt yöneticilerinin klasik örgüt teorileri ve uygulamalarından kısmen uzaklaşmalarına neden olmuştur. Çünkü, bu tarz örgütsel uygulamaların işletmeler açısından birçok konuda yetersiz kaldığı düşünülmüştür (Koçel, 2013). Bu durumun bir sonucu olarak neo-klasik adı verilen yeni bir akım doğmuş ve zamanla yerini sağlamlaştırmıştır (Sökmen, 2010). Aslında, neo-klasik (yeni klasik) yönetim düşüncesi klasik yönetim yaklaşımı gibi yeni yönetim teorileri oluşturmayı amaçlamamıştır (Koç ve Topaloğlu, 2012). Bu yaklaşım, yönetim konularına yeni ilkeler getirmekten ziyade klasik yönetimin insanı ihmal eden tarafını tamamlamayı ilke edinmiştir (Genç, 2007). Bu açıdan, neo-klasik teorisinin klasik teoriye yeni kavramlar kazandırmakla beraber klasik yaklaşımı tamamlayan ve daha da geliştiren bir akım olduğu ifade edilebilir (Efil, 2010). Tabii, neo-klasik akım ortaya çıkana dek örgütün en önemli unsurlarından biri olan insan kavramı çeşitli şekillerde araştırma konusu olmuştur. Fakat bu konunun hem bilimsel açıdan hem de sosyal varlık temelinde incelenmeye başlanması 1. ve 2. Dünya Savaşları arasında ortaya çıkmıştır. Bu süre zarfında gerçekleşen sosyoekonomik koşullar ve gelişmeler bilim insanlarını örgütlerde insan ilişkilerini de ele almaya sevk etmiştir (Baransel, 1979, s. 235; Öztaş, 2015, s. 172-173).

İnsan kaynakları yönetiminin köklerini de var eden bu akım, bir Amerikan geleneği oluşturan Mayo, Maslow ve McGregor’a kadar izlenir (Guest, 1990, s. 381). Neo-klasik örgüt teorilerinin temeli psikoloji, sosyoloji ve antropoloji gibi farklı disiplinlere dayanmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2009). Bu nedenle, neo-klasik teorilerin örgütsel araştırmalara yaptığı en büyük katkı, örgüt içerisinde insan davranışlarının örgüte etkilerini, örgütsel yapı ile insan davranışları arasındaki etkileşimi ve bu etkileşimin sonuçlarını açıklamaya çalışmasıdır (Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2012). Dolayısıyla, neo-klasik çalışmaların insan davranışları ağırlıklı olması nedeniyle bu akıma

<sup>2</sup> Söz konusu problem, bilimcilik esasında yürütülen araştırmalarda da yoğun bir şekilde görülmektedir. Örneğin (Özen, 2000, s. 25; Yıldırım, 2002), yönetim alanında araştırmacıların genellikle sayısal olarak ölçülebilir konulara odaklandığı ve neredeyse her olgunun her zaman ve koşulda sayılarla ifade edilmesi yönünde bir eğilimin olduğu çoğu defa dile getirilmektedir. Bu nesnelci yaklaşım, bazı durumlarda araştırmaları sınırlayabilmekte ve incelenen olay ya da olguların tam anlamı ile açıklanamamasına neden olmaktadır.

“Davranışçı Yönetim ve Organizasyon Teorisi” de denilmektedir (Koçel, 2013). Akımın etkisini artırmasıyla, işverenler personele yönelik çeşitli sosyal imkânlar sunmuş (Öztekin, 2010), örgüt zamanla yapısal ve mekanik bir süreçten ziyade çeşitli ihtiyaçlara sahip insanların bir araya gelmesiyle oluşan sosyal bir yapı olarak görülmüştür (Sökmen, 2010). Yani, örgütlerin faaliyet göstermesini sağlayacak salt maddi unsurların yanında manevi unsurlar da önem kazanmış ve söz konusu faktörlerin örgütün yapısı ve başarısı üzerindeki etkilerine odaklanılmıştır. Kısaca, klasik yönetim teorilerini esas alan teorisyenlerin ve uygulayıcıların çoğu örgüt içerisinde faaliyet gösteren çalışanların motive edilmesinin en kolay yolunun maddi unsurlar olduğuna inanırken (Hodgetts, 1997), neo-klasik yönetim ve organizasyon teorisi ise insanı temel alarak çalışma hayatına yeni bir perspektiften bakmış ve örgütün maddi unsurlar yanında manevi unsurlarına da dikkat çekerek yönetim alanında çığır açmıştır. Tabii, klasik yönetim ve organizasyon teorilerinin insanı tamamen ihmal ettiği haksız bir eleştiri olmakla birlikte neo-klasik yaklaşımın özellikle bu alana odaklanması ve çalışanların çalışma hayatına ilişkin yeni argümanlar sunması bu akımı özellikle ilk dönemlerde klasik akımın tahtına oturtmuştur.

Tabii, neo-klasik yaklaşım, klasik örgüt teorisine tamamen zıt bir ekol olarak değerlendirilmemelidir. Bu ekol, insan ve örgüt arasında en etkili ve en verimli ilişkiyi kurmak amacıyla psikoloji, sosyoloji ve antropoloji gibi sosyal bilimlerin bakış açılarından destek alarak insanı örgütün merkezine almış ve örgütün başarıya ulaşmasında en önemli unsur olarak görmüştür (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016, s. 179).

Sonuç olarak, neo-klasik dönem, klasik dönem kuramlarının ihmal ettiği insan duygu ve düşüncelerinin örgütlere etkilerini araştırmış ve bu faktörler üzerinde durmuştur. İnsan faktörünün içinde olduğu hiçbir sistem insan doğasından izole düşünülemez. Bu yüzden neo-klasik yaklaşım önceleri klasik teoriyi tamamlayıcı çalışmalar yürütmeyi amaçlamışsa da farklı bir yaklaşım geliştirmiştir.

Neo-klasik yönetim düşüncesine yöneltilen bazı eleştiriler ise şu şekildedir (Genç, 2007, s. 125; Slattery, 2015, s. 271-272; Öztaş, 2015, s. 204):

- Örgütlerde insan faktörünün üzerinde çok fazla durulmuş ve diğer etkenler göz ardı edilmiştir.
- İnfornel gruplar üzerinde yine gereğinden fazla durulmuş, formel örgüt biçimi ve formel iletişim ihmal edilmiştir.
- Hawthorne araştırmaları temel alınarak yöneltilmiş bir diğer eleştiri de araştırma yapılan örgütlerdeki insan ilişkilerinin gerçek durumu yansıtmadığıdır. Buna göre, araştırmaya konu edinen çalışanlar izlendiklerini bildiklerinden dolayı normalde davranacaklarından farklı bir şekilde hareket etmişlerdir.
- Örgütler sosyal bir sistem olmaları yanı sıra teknik ve fiziksel sistemlerdir. Örgütlerin dış çevreleriyle etkileşimini sağlayan en önemli araç formel iletişim yollarıdır. Neo-klasik teoride bu iletişim yolları yeteri kadar dikkate alınmamış ve örgütle dış çevresi arasındaki iletişim ve etkileşim ihmal edilmiştir.
- Neo-klasik akımda, örgütsel problemler genellikle insan duygularına bağlanmış ve sürekli olarak “insanın rasyonel davranmadığı” vurgulanmıştır. Bir başka deyişle, neo-klasikler, örgütlerdeki her problemi bir duygu ve sosyal ilişki problemine indirgeme eğilimine girmişlerdir. Fakat, insan davranışlarının her zaman duygusal temellere dayanmadığı bir gerçektir. Kişiler çoğu defa rasyonel sebeplere dayanarak hareket etmektedir.
- Neo-klasik akım, çalışanları yumuşak bir şekilde yönlendirmenin ve yönetime itaat etmeye uygun hâle getirmenin yolunu göstermiştir. Buna göre, neo-klasik akımın önerdiği uygulamalar işçileri kontrol etmenin ve onların beyinlerini yıkamanın kurnaz bir yolu ve aracıdır. Sonuç, her zaman aynıdır; psikolojik ve sosyal ihtiyaçları örgüt amaçları doğrultusunda yöneterek kâr elde etmek ve işçileri sömürmek.

Neo-klasik çalışmalar genel olarak insan ilişkilerini ya da insan davranışlarını temel alan çalışmalar olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Aşağıda, ilk olarak, “insan ilişkileri yaklaşımı” konusunda bazı temel çalışmalar sunulmuştur. Bir sonraki alt bölümde ise insan ilişkilerinden ziyade insan doğasını, kişilerin bireysel özelliklerini ve insan davranışlarını hareket noktası kabul eden “davranışçı yaklaşım” konusunda yapılmış araştırmalara yer verilmiştir. Bu iki yaklaşım çatısı altında sunulan her bir kısmın sonunda birer “kural” türetilmiş ve böylelikle neo-klasik yönetim çalışmalarından bugüne ve bugünün yöneticilerine seslenen bazı temel kurallar ortaya konmaya çalışılmıştır.

## İnsan İlişkileri Yaklaşımı

İnsan ilişkileri yaklaşımı, çalışanlar arasındaki ilişkilere ve bu ilişkilerin örgütlere olan etkilerine odaklanmakta, aynı zamanda örgüt-toplum ilişkilerine dair de çeşitli açıklamalar sunmaktadır. Aşağıda, bu konuda çalışma yürütmüş önemli bilim insanları ve araştırmaları yer almaktadır. Elton Mayo ve arkadaşlarının Hawthorne Araştırmaları, Eric Trist ve arkadaşlarının yürüttüğü Tavistock Enstitüsü Araştırmaları, William Lloyd Warner ve arkadaşlarının Yankee City Araştırmaları ve Kurt Lewin ve arkadaşlarının yürüttüğü Harwood İmalat işletmesi Araştırmaları bu yaklaşımın önde gelen çalışmalarından bazılarıdır. Aşağıda, sırasıyla söz konusu isimler ve çalışmaları ele alınmıştır.

### *Elton Mayo vd.'nin Hawthorne Araştırmaları*

Hawthorne Araştırmaları (Mayo, 1933; Roethlisberger ve Dickson, 1939), Chicago’da bulunan Western Elektrik Şirketi’nin Hawthorne tesislerinde Harvard Üniversitesi’nden Prof. Elton Mayo ve arkadaşları tarafından 1924-1932 yılları arasında 8 yıl gibi oldukça uzun bir süreyi kapsayan bir dizi araştırmaya dayanmaktadır (Efil, 2010; Benligiray, 2015, s. 34).<sup>3</sup> Efil (2010, s. 58), Hawthorne araştırmalarının esasen klasik yönetim akımının iki temel varsayımını sınamak amacıyla yapıldığını ifade etmektedir. Bu varsayımlar şu şekildedir:

- İş yerinin fiziksel koşullarının (ısı, aydınlatma, mola süreleri vs.) iyi olması işçilerin verimliliğini artırır.
- İnsan, kazancını maksimum düzeye çıkarmak ister. Dolayısıyla, işçilerin daha verimli çalışarak daha fazla kazanç sağlamasını mümkün kılan yöntemler geliştirilmelidir.

Söz konusu varsayımları sınamak için aydınlatma ve ısıtma düzeyleri, prim ödemeleri, dinlenme zamanları gibi çeşitli değişkenlerle verimlilik arasında nedensel ilişkiler incelenmiştir (Slattery, 2015, s. 269). İlk olarak, aydınlatmanın verimlilik üzerindeki etkileri araştırılmış ve en yüksek verimliliği sağlayan aydınlatma düzeyi tespit edilmeye çalışılmıştır. Fakat, bu yönde yürütülen ve tekrar edilen deneyler -umulanın aksine- iki değişken arasında herhangi bir ilişkiyi işaret etmemiştir (Benligiray, 2015, s. 34). Hatta, aydınlatmadaki değişikliklerin verimlilik üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı görülmekle kalmamış, bazı durumlarda ışıkların azaltılması durumunda işçilerin daha fazla çalıştığı ve verimliliğin arttığı bile gözlemlenmiştir (Slattery, 2015, s. 269). Işıklandırma ile üretim düzeyi arasında bir ilişki bulunmaması araştırmacılar tarafından “anormal” olarak nitelendirilmiş, sonuçlar kamuoyu ile paylaşılmamış ve C. Snow araştırmanın yöneticiliğinden ayrılarak yerine neo-klasik okulun kurucusu kabul edilecek olan Elton Mayo davet edilmiştir. Akabinde, araştırmada yer alacak olan Roethlisberger ışıklandırma deneylerinde ortaya çıkan durumu, “beşeri bir konuyu beşeri olmayan verilerle açıklamaya çalışma” şeklinde ifade etmiştir (Öztaş, 2015, s. 178).

Gerçekleştirilen deneyler klasik akımın hipotezlerini doğrulamamış, aksine, bazen iş yerinin fiziksel koşulları kötüleştirilmesine rağmen verimlilik düzeyi artmıştır. Ya da, fiziksel koşulların iyileştirilmesi verimlilik üzerinde beklenen derecede etkili olmamıştır. Bunun üzerine Mayo ve ekibi, verimlilik konusunda fiziksel faktörler yerine psikolojik faktörlerin önemli bir değişken olduğunu ifade etmiş ve klasik akımın betimlediği “akılcı ekonomik insan” modeline karşılık “sosyal insan” modelini ileri sürmüştür (Koçel, 2013, s. 236; Benligiray, 2015, s. 34-35). Bir başka deyişle, işgörenler, klasik yönetim akımının öne sürdüğü biçimde her zaman ekonomik çıkarlarını maksimum yapacak şekilde hareket etmezler veya bazı etkenlerin baskısı nedeniyle edemezler. Çünkü, çalışanlar iş yaşamında çoğu defa bireysel değil kolektif hareket etmeye meyillidir (Şimşek ve Çelik, 2009, s. 115). Bu sebepten dolayı, insan davranışlarını olumlu ya da olumsuz olarak etkileyen psikolojik süreçler ve sosyal etmenler dikkate alınmalıdır.

Elton Mayo, Hawthorne tesisleri ve ABD’deki diğer üretim tesislerinde verimliliğin yeterli seviyede olmamasını ve işçiler arasında gözlemlenen direnci klasik teorilerin uygulanmasına ve insan faktörünün ihmal edilmesine bağlamıştır. Buna göre, işçiler bir makinenin dişlileri gibi değil, örgütün önemli birer unsuru olarak ele alınmalıdır.

---

<sup>3</sup> Elton Mayo, söz konusu deneyleri yönetmesine rağmen çalışmalar yardımcıları Fritz Roethlisberger ile William Dickson tarafından yürütülmüştür (Hindle, 2014). Esasen, araştırmalar başta National Academy, National Research Council’den Charles Snow tarafından yürütülmüştür. Diğer araştırmalar ise Harvard Üniversitesi öğretim üyesi Elton Mayo ve ekibi tarafından gerçekleştirilmiştir (Öztaş, 2015, s. 175).

Mayo'nun yardımcıları Roethlisberger ve Dickson, yöneticilerin, verimliliği artırmak ve başarıyla ulaşmak için bazı faktörlere dikkat etmeleri gerektiğini ifade etmiştir. Buna göre, kişilerin arkadaşlık, statü, tanınma, motivasyon ve grup desteği gibi sosyal ihtiyaçları giderilmeli, yetenek ve yaratıcılıkları ortaya çıkarılmalıdır. Ayrıca, yönetim ve işçiler arasında iş birliği sağlanarak potansiyel bölünmeler ve çatışmalar minimum seviyeye çekilmelidir (Slattery, 2015, s. 270).

*Kural 1:* Bir örgütte sosyal imkânlar çoğu defa fiziksel imkânlardan daha fazla önem arz etmektedir. Örgüt yöneticilerinin maddi unsurlardan ziyade öncelikle çalışanlarının sosyal ihtiyaçlarını gidererek huzurlu bir çalışma ortamını tesis etmeyi amaçlamaları gerekir.

### ***Tavistock Enstitüsü Araştırmaları (Eric Trist vd.)***

Öncelikle, İngiltere'de Eric Trist (sosyal psikolog ve Londra'daki Tavistock Enstitüsü'nün başkan yardımcısı) ve K. W. Bamforth (aynı zamanda eski bir madenci olan bir endüstri lisansüstü öğrencisi) tarafından kömür ocaklarında yürütülen bu araştırmalar örgüt içerisinde faaliyet gösteren çalışanların örgüt içi iletişim ve etkileşimlerine odaklanmış ve insan boyutunu çözümleyen araştırmalardan biri olarak önemli sonuçlar ileri sürmüştür. Buna göre, örgüt içerisinde daha az sayıda insanın oluşturduğu gruplarda etkileşim daha yakın olacağından kişiler arası dayanışma da daha yüksek olacaktır. Araştırma kapsamında, kömür ocaklarında çalışan işçi grupları önceleri birbirleri ile yakın arkadaşlık ilişkileri bulunan 2-8 kişi arasında değişirken kömür çıkarma yönteminde yapılan değişikliklerle işçi grupları birbirine karıştırılarak yaklaşık 50 kişiden oluşturulmuş ve dolayısıyla kişiler arası gruplaşmalar engellenmiştir. Bunun bir sonucu olarak duygusal gerilimler artmış, eskiden var olan samimi ortam kaybolmuş ve işin verimliliği olumsuz yönde etkilenmiştir. İşçiler kendilerini yalnız hissetmeye başlamış ve işe karşı bağlılıkları azalmıştır. Ayrıca, monoton ve mekanik bir yapıya sahip kitlesel üretimin insani ilişkileri zayıflatıp örgütsel verimliliği de azalttığı görülmüştür (Baransel, 1979, s. 277-278; Genç, 2007; Özalp vd., 2004, s. 46-47; Fox, 1990).

Trist ve Bamforth, sonrasında şirket yönetimine önceki çalışma tarzını ve yeni teknolojiyi birleştiren yeni bir yaklaşım önermiştir. Şirket yönetiminin, Trist ve Bamforth'un önerilerini uygulamasının bir sonucu olarak verimlilik neredeyse önceki seviyelere yükselmiş ve devamsızlık önemli ölçüde azalmıştır. Kısa bir süre sonra, başka bir Tavistock danışmanı ve araştırmacısı olan A. K. Rice, Hindistan'ın Ahmedabad kentindeki iki tekstil fabrikasında benzer deneyler gerçekleştirmiş ve hemen hemen aynı sonuçlara ulaşmıştır. Tavistock'ta Trist, Bamforth, Rice ve meslektaşlarının öncülük ettiği yaklaşım, bir organizasyonun aynı anda hem sosyal hem de teknik bir sistem olduğu varsayımına dayanmakta ve bu iki sistemin birbiri ile uyumlu bir şekilde yürütülmesini önermektedir (Burke, 2006, s. 16-17). Araştırma sonuçları, Trist ve Bamforth (1951), Trist (1960) ve Rice (1958) tarafından hazırlanan çalışmalarla kamuoyuna sunulmuştur.

*Kural 2:* Örgüt yönetimi, resen oluşan çalışan gruplarını tehdit olarak görmemelidir. Ayrıca, örgüte dâhil edilecek inovatif ve teknolojik unsurlar, çalışanları mağdur etmeyecek bir şekilde ve mevcut yapıya uyumlu bir biçimde entegre edilmelidir.

### ***Yankee City Araştırmaları (William Lloyd Warner vd.)***

William Lloyd Warner'ın öncülük ettiği Yankee City Araştırmaları (Warner, 1941; Warner ve Lunt, 1941; Warner ve Low, 1947) neo-klasik yaklaşımın önemli çalışmalarından biridir. W. Lloyd Warner belki de en çok Hawthorn Projesi'ne yaptığı katkılarla tanınmaktadır. Warner, proje üzerinde doğrudan çalışmasa da Hawthorne Projesi'nin son aşamalarında araştırmacılara danışmanlık yaparak Amerikan şirketlerinde etnografik uygulamaya yönelik çabaları kavramsallaştıran ilk antropologlardan biri olmuştur. Yankee City çalışmasının ilk yılında, Harvard'da sık sık araştırma seminerleri düzenlenmiş ve burada Hawthorn Projesi üyeleri Yankee City ekibinin üyeleriyle etkileşime girmiştir. Bu görüşmelerde, endüstriyel ortamlardaki işçilerin fabrikanın ötesinde daha geniş bir sosyal bağlamda incelenmesi gerektiği kabul edilmiştir. Dolayısıyla, etnografi tek bir organizasyonun sınırları içinde değil, organizasyona nüfuz eden sosyal ilişkilerle birlikte incelenmiştir (Baba, 2009).

Araştırma, bir ayakkabı fabrikasının incelenmesine dayanmaktadır. Fabrikada, başlarda, usta-çırak ilişkisinin yürütüldüğü ve tecrübeli çalışanların önemli görüldüğü bir yapı mevcutken zamanla makineleşmeye gidilmiş ve tecrübeli çalışanlar hem örgüt içerisinde hem de toplumda var olan önemini yitirmiştir. Bu süreçte, görece tecrübeli ve yaşlı kişiler daha zor uyum sağlarken, daha az nitelikli gençler hem işin eskiye nazaran daha az vasıf

gerektirmesinden dolayı hem de genç yaşta olmalarından dolayı daha kolay uyum sağlamışlardır. Ayrıca, yeni yatırımlarla birlikte işletme sahipleri başka şehirlerden de ortaklar almış ve eskiden yönetim ve çalışanlar arasında süregelen samimi ortam bozularak grevlerin gerçekleştirilmesine neden olmuştur (Warner, 1941; Warner ve Lunt, 1941; Warner ve Low, 1947).

Teknoloji konusunda gerçekleştirilen inovasyonların insan ilişkileri üzerindeki etkilerine odaklanan Yankee City Araştırmaları teknolojik değişimin çalışanların psikolojik düzeylerinde ve verimliliklerinde önemli değişimler oluşturduğu sonucuna varmıştır. Buna göre, teknolojik değişimlerin, kişilerin sosyal sistem içerisindeki statüsü ve ilişkilerine göre tasarlanarak planlı bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2012; Eren, 2013).

Warner, araştırmasını, toplumsal ilişkileri ve daha büyük örgütlerle kesişen anlamları inceleme yoluyla Hawthorne araştırmalarından farklılaştırmıştır. Warner'ın araştırmaları insanların sadece örgütlerine değil, toplumsal ilişkilere de bağlı olduklarını ve onlarla eş zamanlı olarak etkileşim hâlinde olduklarını işaret etmiştir (Baba, 2009, s. 44).

*Kural 3:* Örgüt yöneticileri, sadece çalıştıkları örgütü değil, içerisinde faaliyette buldukları toplumun yapısını da dikkate almalıdır. Örgüte dâhil edilecek yenilikler, çalışanların da bir parçası olduğu toplumsal ilişkileri dikkate alacak şekilde gerçekleştirilmelidir.

### ***Harwood İmalat İşletmesi Araştırmaları (Kurt Lewin vd.)***

Kurt Lewin önderliğinde yürütülen Harwood İmalat İşletmesi Araştırmaları örgütlerde özellikle üretim konusunda kararlara katılma derecesi ve sonuçları açısından önemli katkılar sunmuştur. Örgüt çalışmaları alanında önemli araştırmalardan biri olan Harwood araştırmaları aslında daha uzun dönemli (1939-1970) olup, sadece 1939-1947 yılları arasında Lewin'in ölümüne dek kendisi tarafından yürütülmüştür (Güler, 2015, s. 12). Fakat literatürde, Harwood fabrikasında daha sonradan yapılan birçok deneye hemen hemen hiç yer verilmeyip sanki tek bir çalışma yapılmış gibi "Harwood Araştırması" olarak sunulmaktadır. Lewin'in yaşamı ve araştırmaları (Lewin, 1945; 1947) genellikle Marrow (1969) ve Burnes (2004, 2007, 2018) gibi isimler tarafından kapsamlı olarak incelenmiştir (Şener, 2021, s. 50-51).

Harwood araştırmaları Elton Mayo'nun yürüttüğü Hawthorne araştırmalarından farklılaşmaktadır. Çünkü, Harwood çalışmalarında, örneğin; katılım ve üretkenlik arasında olumlu bir ilişki beklenirken ve bu beklenti beklenen şekilde sonuçlanırken, Hawthorne çalışmalarında çalışma ilişkilerinin kalitesi ile üretkenlik arasında elde edilen sonuçlar tesadüfen üretilmiştir (Burnes, 2007; Güler, 2015, s. 50).

Konfeksiyon alanında faaliyet gösteren Harwood İmalat İşletmesi'nde yürütülen ilk araştırmalar çalışanların kararlara katılımlarının artırılmasının örgütsel verimliliği önemli ölçüde artırdığını göstermiştir. Bu işletmede, pijama modellerinin çok sık değiştirilmesi işçiler arasında huzursuzluğa ve verimsizliğe neden olmaktadır. Uygulanan yöntemde, yapılacak olan değişimler ustabaşı tarafından işçilere bildirilip öğretilmekte ve belirli bir günde yeni modelin üretimine geçilmektedir. Bu durumun bir başka sonucu da işçiler arasında görülen yüksek iş gücü devir hızıydı. İş gücü devir hızını ve verimlilik kaybını azaltmak için pijama modelleri üretimi konusunda çeşitli deneyler yürütülmüştür. İşçiler önce üç gruba ayrılmış, ilk grupta geleneksel üretim modeli yerini korumuştur. İkinci grupta, işçiler kararlara kısmen katılmış ve önerilerinden bazıları dikkate alınmıştır. Üçüncü grupta ise işçiler tamamen serbest bırakılarak model değişimleri kendi kararlarına bağlı kılınmıştır. Sonuçlar, eskiden uygulanan modele göre ikinci ve özellikle de üçüncü yöntemin verimliliği artırdığını ve iş gücü devir hızını azalttığını göstermiştir (Baransel, 1979). Araştırma, çalışanların kararlara katılımının artırılmasının verimlilik üzerindeki etkilerini göstermesi bakımından önem arz etmektedir. Ayrıca, çalışanların uzmanlık alanlarında sıkça değişim yapılmasının başarı üzerindeki olumsuz etkilerine dikkat çekilmiştir (Eren, 2013).

Öz yönetim, liderlik eğitimi, basmakalıp yargıları değiştirmek ve değişime karşı direncin üstesinden gelmek gibi konular Harwood araştırmaları kapsamında ele alınan diğer bazı önemli konulardandır (Baransel, 1979).

*Kural 4:* Örgütte, çalışanların kararlara katılımı muhakkak sağlanmalıdır. Bununla birlikte, örgütsel faaliyetlerin geliştirilmesi ya da farklılaştırılması süregelen düzeni bozmayacak şekilde uygulanmalıdır.

## **Davranışçı Yaklaşım**

Davranışçı yaklaşım, insan ilişkilerinden ziyade insan doğasından, kişilerin bireysel özelliklerinden ve davranışlarından hareketle ortaya konan çalışmalardan oluşmaktadır. Douglas Mc Gregor, Rensis Likert, Chris Argyris, George C. Homans, Kurt Lewin, Hugo Münsterberg, Chester Barnard, Abraham Maslow, Clayton Paul Alderfer, Frederick Herzberg ve David Mc Clelland gibi isimlerin araştırmaları insan davranışlarını temel alan araştırmalar olarak neo-klasik kuramda yerini almıştır. Aşağıda, davranışçı yaklaşıma katkısı olan bazı önemli isimler ve çalışmalarını sunulmuştur.

### ***Douglas McGregor'ın X ve Y Kuramı***

Douglas McGregor'ın "Organizasyonların Beşeri Yönü" adlı kitabı (1957) yöneticilerin çalışanlarına bakışına ve davranışlarına odaklandığı temel neo-klasik çalışmalardan biridir. McGregor, yöneticilerin, astlarına bakışının ve onlara karşı davranışlarının, insanları algılama şekline bağlı olduğunu ifade etmektedir. Bir diğer deyişle, yöneticilerin davranışları onların insanlar hakkındaki varsayımlarına göre şekillenmektedir (Uygur, 2011; Koçel, 2013). Buna göre, yöneticiler çalışanlarına temelde iki farklı açıdan yaklaşmaktadır. Bunlar; klasik teoriyi temel alan X yaklaşımı ve klasik teoriyi eleştirerek oluşturduğu Y yaklaşımıdır. X teorisinin ortalama insan konusundaki varsayımları aşağıdaki şekildedir (McGregor, 1957):

- Çalışmaktan hoşlanmaz. Bu nedenle, onu çalışmaya yönltecek temel motivasyon ödül ve cezaya dayanmalıdır.
- Sorumluluk almayı istemez, tembelliğe eğilimlidir ve çalışma konusunda hırslı davranmaz.
- Kendi amaçları, örgütün amaçlarından önce gelir.
- Değişimden hoşlanmaz ve değişime karşı direnç gösterir.
- Yeteri kadar akıllı değildir, kandırılmaya ve manipüle edilmeye elverişlidir.

Klasik teoriye dayanan bu anlayışı temel alan bir yönetici, çalışanlarını örgütün gereklerine uyan pasif bir unsur olarak görecektir ve buna bağlı olarak da otoriter bir davranış sergileyecektir (Koçel, 2013). Fakat, yöneticilerin bu şekilde bir tutum sergilemesi çalışanlar tarafından tepkiyle karşılanabilir ve bu tepki de üretimi kasten kısıtlama, aşırı ve düşmanca sendikacılık gibi örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyecek hareketleri besleyebilir (Özkalp ve Kirel, 2018, s. 283).

Y kuramının ortalama insan konusundaki varsayımları ise X bakış açısının tam tersi yönündedir (McGregor, 1957). Dolayısıyla, Y varsayımlarını benimseyen bir yönetici doğal olarak çalışanlarına daha olumlu yaklaşacak, onları kararlara katılım noktasında motive edecek ve sıkı kontrol yerine daha özgür bir ortam oluşturmaya çalışacaktır. McGregor'a göre, bu yaklaşımı temel alan yöneticiler X yaklaşımını temel alan yöneticilere nazaran daha başarılı olacaklardır (Koçel, 2013). Güven konusunda ise X ve Y teorilerine dayanan yöneticiler yine farklı yaklaşımlar sergileyecektir. X kuramı çalışanlara güvenmemeye, Y kuramı ise onlara güvenmeye ve iş ortamında güven ortamını sağlayacak faaliyetler yürütmeye dayanmaktadır (Genç, 2007).

*Kural 5:* Yönetici, X teorisi yerine mutlak surette Y teorisini benimsemelidir. Çalışanlara karşı olumlu bir gözlük takmak ve onlara güvenmek hem bireysel hem de örgütsel açıdan huzurlu bir ortam ve olumlu bir iklim oluşturacaktır.

### ***Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli***

Neo-klasik akımın önemli isimlerinden bir diğeri Rensis Likert'tir. Likert, yöneticiler ve astları arasındaki ilişkilere dayanan ve Sistem 4 Modeli olarak adlandırılan çalışmasıyla (Likert, 1961) neo-klasik araştırmalara büyük katkı sağlamıştır. Likert, etkin bir şekilde işleyen ve işlemeyen örgütleri birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal faktörleri araştırmış ve buna dayanarak bir örgüt yöneticisinin davranışlarını dört kategoriye ayırmıştır. Yani, Likert'e göre, yöneticiler astlarıyla olan ilişkilerinde dört farklı biçimde davranış sergilemektedir (Uygur, 2011). Söz konusu kategoriler şu şekildedir (Likert, 1961; Koçel, 2013, s. 582):



**Tablo 1.** Sistem 1-Sistem 4 Modeli

	<b>Sistem 1 (istismarcı otokratik)</b>	<b>Sistem 2 (yardımsever otokratik)</b>	<b>Sistem 3 (katılımcı)</b>	<b>Sistem 4 (demokratik)</b>
<b>Astların kendilerini serbest hissetme dereceleri</b>	Serbestlik yoktur.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez.	Oldukça serbest bir ortam vardır.	Tam bir serbestlik vardır.
<b>Yöneticinin astlara olan güveni</b>	Astlara güvenilmez.	Hizmetçi ve efendi arasındaki gibi bir güven anlayışı mevcuttur.	Güven vardır fakat yönetici kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Yönetici astlarına tüm konularda tam olarak güvenir.
<b>Yöneticinin, sorunların çözümünde astlarının fikirlerine başvurması</b>	Astların fikirleri nadiren alınır.	Astların fikirleri bazen alınır.	Astların fikirlerine genellikle başvurulur.	Astların fikri daima alınır ve uygulamaya konur.

**Kaynak:** Koçel, 2013.

Likert'in araştırmaları, Sistem 1 ve Sistem 2'nin görüldüğü örgütlerde verimsizlik ve dolayısıyla başarısızlığın ortaya çıkacağını işaret etmektedir. Yine, Sistem 3 ve Sistem 4'ün görüldüğü örgütlerde de yüksek verim ve başarı görülecektir. Likert, ayrıca, yöneticilerin Sistem 1 ve Sistem 2'yi temel alan davranışlardan kaçınmaları gerektiğini vurgulamaktadır.

*Kural 6:* Çalışma ortamı, katılımcı ve demokratik bir temele dayanmalıdır. Yöneticiler, -tercihen Sistem 4 olmak üzere- Sistem 3 ya da Sistem 4'ü uygulamalıdır.

### **Chris Argyris'in Olgunlaşma Kuramı**

Chris Argyris'e göre (1957), örgütsel amaçlara ulaşmada en önemli faktörlerden biri çalışanların yetki alanını genişletmek yani onları daha serbest bir hâle getirerek yükselmelerini sağlayacak bir ortam oluşturmaktır. Böylelikle, hem çalışan motive edilmiş olacak hem de bu durum işletmenin başarısını artıracaktır (Eren, 1996). Argyris, örgüt çalışanlarının olgun olan ve olgun olmayan davranış biçimleri gösterebileceğini ve kişilerin bu iki uç arasında herhangi bir yerde bulunabileceğini dile getirmiştir (Koçel, 2013). Olgun olan ve olgun olmayan kişilerin temel özellikleri Tablo 2'de gösterilmiştir (Uygur, 2011).

**Tablo 2.** Olgun ve Olgun Olmayan Kişilerin Temel Özellikleri

<b>Olgun Olmayan Kişinin Özellikleri</b>	<b>Olgun Kişinin Özellikleri</b>
Pasif	Aktif
Bağımlılık	Bağımsızlık
Sınırlı davranışlar gösterme	Değişik davranışlar gösterebilme
Yüzeysel ilgi	Derin ilgi
Kısa dönem bakış açısı	Uzun dönem bakış açısı
Astlık durumu	Üstlük durumu
Kendi duyarlılığından yoksunluk	Kendine duyarlı olma

**Kaynak:** Uygur, 2011.

Yukarıda görüldüğü üzere, Argyris, kişileri zaman içerisinde olgun hâle getiren yedi özellikten bahsetmiş ve kişilerin geliştikçe olgunlaşmaya doğru değiştiklerini ifade etmiştir (Uygur, 2011). Klasik örgüt yapıları, çalışanların kendilerini geliştirmesini çoğu defa engeller ve kişileri bağımlı ve pasif bir hâle getirir. Bu da kişilerin motivasyonlarını kaybetmelerine ve sahip oldukları potansiyeli tam olarak gösterememelerine neden olur. Bu nedenle, yöneticiler çalışanlarını daha fazla sorumluluk almaya yönelmeli ve kişisel gelişimleri için ihtiyaç duydukları ortamı hazırlamalıdır (Koçel, 2013).

*Kural 7: Çalışanların yetki alanını genişletmek, onlara serbest bir ortam sağlamak ve çalışanların olgunlaşmalarına destek olmak kısa vadede bireylere, uzun vadede ise örgüte getiri olarak yansiyacaktır.*

### ***George Caspar Homans'ın İnsan Grubu Yaklaşımı***

George Caspar Homans, psikoloji alanında gerçekleştirdiği çalışmasında (1950) örgüt yöneticilerinin, karar verme süreçlerinde örgüt içerisinde bulunan informal gruplardan nasıl etkilendiği ve bu durumun ne gibi sonuçlara neden olduğu konularını işlemiştir. Homans, otoriter örgüt yöneticilerinin kontrolü yitirme korkusuyla çoğu defa informal çalışan gruplardan çekindiklerini ifade etmektedir. Çünkü, bu yöneticilere göre, grupların iç bağlılıkları kişileri kontrol etmeyi zorlaştıracak ve bu durum örgütü olumsuz olarak etkileyecektir.

Homans, otoriter karakter özelliklerini taşıyan yöneticinin, kendini tehdit altında hissetmesini iki nedene bağlamaktadır. Bu nedenler, söz konusu informal grupların davranışları ve yöneticinin, iç dünyasında sahip olduğu psikolojik özelliklerdir. Bu nedenle, örneğin, yönetici astlarının tepkisinden çekindiği için onlara istemeden de olsa yüksek sicil notları verebilmektedir. Ya da, bu durumun tam tersi de mümkün olabilmektedir. Örneğin, performans değerlendirme notlarının astlarla paylaşılmadığı kurumlarda yöneticilik yapan kişiler, çalışanlarının bu bilgilere erişemeyeceğini bildiklerinden dolayı tam aksi bir davranış sergileyerek bu bireylerin mesleklerinde yükselmesini engellemek için düşük performans notları verebilmektedirler. Bu tarz yöneticiler genellikle uçlarda hareket etme eğilimindedir. Ya aşırı katı ya da aşırı yumuşak bir davranış gösterirler (Keskin, 2017, s. 320).

Çalışmada, ayrıca, bu tür gruplar arasında oluşan bağlılığın nedenleri araştırılmıştır. Homans'ın modeline göre, grubun formel olmayan güçlü yapısı; "faaliyetler, karşılıklı ilişkiler ve duygular" olmak üzere üç alanın etkileşiminden doğmaktadır. Ayrıca, bu unsurların birbirlerine bağımlı oldukları ve herhangi birindeki değişimin diğer unsurları da etkileyeceğinden söz edilmiştir (Eren, 2013).

*Kural 8: Yöneticiler otoriter bir yapıda olmamalıdır. Ayrıca, informal gruplar tehdit olarak görülmemelidir.*

### ***Kurt Lewin'in Güç Alanı Teorisi***

İnsan davranışlarını iyileştirmenin yollarını arayan (Bozak, 2003) ve bu sayede neo-klasik yönetim akımına önemli katkılarda bulunmuş olan Kurt Lewin'in "Güç Alanı Analizi" olarak bilinen yaklaşımına göre (Lewin, 1951), örgütlerde birbirine zıt iki güç bulunmaktadır. Bu iki güç, sürükleyici güçler (yeni personel, yeni teknoloji, yeni sermaye, yeni pazarlar vb. imkânlar) ve engelleyici güçlerdir (değişime direnç, tembellik, ön yargılar vs.). Sürükleyici güçler genellikle mantıklı ve bilinçli bir şekilde oluşturulmuş ve ekonomik açıdan artısı olan imkânlar iken engelleyici güçler tam tersi özelliklere sahiptir. Sürükleyici güçler, değişimin gerçekleşmesine katkıda bulunurken engelleyici güçler statükoyu korumaya meyillidir ve bu nedenle de değişimi kısıtlarlar. Güç alanı teorisi, başlangıçta fizik bilimlerinde olguları analiz etmenin bir yöntemi olarak geliştirilmiş olsa da Lewin bu kavramı psikoloji alanına kazandırmış ve kavramı genişletmiştir. Lewin'in önceki çalışmalarının (Lewin, 1933, 1943a, 1943b) güç alanı teorisine (Lewin, 1951) temel oluşturduğu ifade edilebilir.

Lewin, değişim sürecinin örneğin, buzun erimesi, su hâline gelmesi ve yeniden donması gibi üç adımda gerçekleştiğini ifade etmektedir. Bu adımlar çözülme (unfreezing), değişim (changing) ve donmadır (freezing). Lewin'in sürecinin ilk adımı olan çözülme, mevcut ihtiyaç veya sorunun tanımlanmasını içerir. Bu aşamada katılımcılar arasında rahatsızlık, endişe ve üzüntü duyguları görülebilir. Sürecin ikinci adımı, değişmeyi veya yeni bir düzeye geçmeyi içerir. Gerçek değişimin meydana geldiği ve sürükleyici güçlerin engelleyici güçlerle eşit hâle geldiği veya sürükleyici güçlerin engelleyici güçlerin üstesinden geldiği yer burasıdır. Son adım olan yeniden donmada, değişim, organizasyon içinde yeni bir seviyede dengelenir (Bozak, 2003).

Lewin, sürükleyici ve engelleyici güçlerin toplamlarının eşit olduğu noktada bir denge durumunun oluştuğunu belirtmekte ve bir tarafta meydana gelen değişimin diğer tarafta da değişimlere neden olacağından söz

etmektedir. Örneğin, bir yöneticinin astları üzerinde sürekli bir baskı kurması kısa sürede verimliliği artıracak fakat aşırı baskı sonucu zamanla kayıtsızlık ve düşmanlık duyguları da artacak ve kişiler muhtemelen örgüt aleyhine çalışmaya başlayacaklardır. Bu da, başta örgüt lehine değişmiş gibi görünen şartların tekrar örgüt aleyhine doğru değişmesine neden olacaktır. Çünkü, söz konusu durumda engelleyici güçler ağır basmış ve örgütün dengesi bozulmuştur. Tabii, bu durum teşvik edici sürükleyici güçlerin hayata geçirilmesiyle tekrar eski düzeyine kavuşturulabilir ve eski denge düzeyine tekrar ulaşılabilir (Eren, 2013).

*Kural 9:* Örgüt yönetimi, sürükleyici güçleri hayata geçirmeli ve değişimi kısıtlayıcı özelliğe sahip engelleyici güçlerle mümkün olduğu kadar mücadele etmelidir.

### ***Hugo Münsterberg***

Endüstriyel psikolojinin kurucusu olarak kabul edilen Alman Psikolog Hugo Münsterberg işçi seçimi, iş gücünün üzerindeki fiziksel ve sosyal etkiler, monotonluk, dikkat ve yorgunluk gibi konularda birçok deney ve araştırma yapmış ve çalışma sonuçlarını “Psikoloji ve Endüstriyel Verimlilik” adlı kitabında (Münsterberg, 1913) açıklamıştır. Münsterberg, psikolojiyi iş dünyasına katmış ve psikolojiden; doğru elemanı bulmak, en iyi performansa ulaşmak ve mümkün olan en büyük etkiyi ve dolayısıyla verimliliği sağlamak amacıyla yararlanmıştır. İşletmelerin en büyük problemi doğru işe doğru eleman seçimidir. Bu nedenle, işe almada bilimsel yöntemlerin kullanılması bu amaca olumlu yönde hizmet edecektir. Örneğin; Münsterberg’e göre, kişiler ancak kendi iç dünyalarına uygun işlerde çalıştıkları takdirde başarılı olacaklardır. Yani, kişinin iç dünyası ile çalıştığı işi arasında bir uyum bulunması gerekmektedir. Bu durum hem kişiyi işinde daha başarılı bir hâle getirecek hem de motive olmuş kişinin heyecanla ve isteyerek çalışması sonucu örgüt de başarısını artıracaktır. Bu yolla, iş gücünde meydana gelebilecek muhtemel kayıplar da minimum seviyeye indirilmiş olacaktır (Koç ve Topaloğlu, 2012).

Bazı durumlarda, başvuru sahibi başvurduğu iş için en uygun kişi olmayabilir, ancak şirketteki bir başka pozisyona uyum sağlayabilir. İşverenlerin, kuruluşlarının ihtiyaçlarının farkında olması ve sürekli olarak her iş için en iyi kişileri araması gerekir. Münsterberg, bu uyumu sağlamak için işin özelliklerine de dikkat edilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu metot, bir görevi fiziksel ve zihinsel olarak gerçekleştirmenin en verimli yollarını bulmaya yardımcı olur. Örneğin, çeşitli cevher ve taş türlerini kürekle çıkaran işçiler tarafından kullanılan bir küreğin ağırlığını değiştirmek, daha küçük bir iş gücünün daha büyük kuvvetle yapabileceğinden daha fazlasını başarmasına fırsat vermektedir. Görüldüğü üzere, insanların etkileşime girdiği çalışma ortamının herhangi bir bölümü, endüstriyel psikologların dikkatini çekebilmekte ve verimliliği artırmanın yolları için incelenebilmektedir (Münsterberg, 1913; http-1).

*Kural 10:* Doğru işe doğru eleman verilmeli, bir başka deyişle doğru elemana doğru iş teslim edilmelidir. Liyakatin dikkate alınmadığı her örgüt er ya da geç çökmeye mahkûmdur. Ayrıca, kişilere yüklenecek işin, çalışanın iç dünyasına hitap etmesine özen gösterilmelidir.

### ***Chester Irving Barnard***

Barnard’ın “The Functions of the Executive” adlı kitabında (1938) yer verdiği formel ve informal örgüt, etkinlik ve etkililik, otorite, karar, yetkinlik, liderlik, ahlaki bütünlük, akılcı yönetim, profesyonellik, sistem yaklaşımı ve iş birliği hakkındaki görüşleri ve kayıtsızlık bölgesi tanımlamaları özellikle eğitim yönetimi alanında derin etkiler bırakmıştır (Deniz, 2020, s. 1216; Akar ve Dirlik, 2021, s. 590; Gabor ve Mahoney, 2010).

Barnard’ın, Harvard tarafından 1938 yılında basılan “The Functions of the Executive (Yönetimin İşlevleri)” adlı kitabı 20. yüzyılın en etkili yönetim kitabı ve örgüt sosyolojisi ile örgüt teorisinin öğretilmesinde temel bir kaynak olarak görülmüş ve kamu yönetimi alanında en fazla atıf alan ikinci kitap hâline gelmiştir. Chester Barnard, bu çalışmasında örgütü “bir toplumsal sistem” şeklinde tanımlamıştır. Buna göre, örgüt, kişisel gereksinimleri karşılamayı amaçlayan ve kişiler arası iş birliğine dayanan etkileşimden oluşan dinamik bir yapı olarak ele alınmıştır. Ayrıca, formel örgüt, informal yapı tarafından geliştirilen davranış ve düşüncelerin tanımlanmış şeklidir. Ayrıca, örgütü meydana getiren üç temel unsurun varlığından söz etmiştir. Bu unsurlar, “ortak amaç”, “çalışanların iş yapma arzusu ve iş birliği” ve “iletişim”dir (Barnard, 1938; Koç ve Topaloğlu, 2012; Akar ve Dirlik, 2021, s. 590-591).

Yönetimin fonksiyonlarını inceleyerek işletme yöneticilerine önerilerde bulunan Barnard’ın asıl amacı, bu fonksiyonları “Ne işe yarar?” diye sorgulamaktan ziyade yönetim işini kolaylaştırıp daha insancıl bir hâle

getirmektir. Formel örgütün başarılı bir şekilde işleyebilmesi için informal örgütün zorunlu olduğunu belirten Barnard, örgütü, bireyler arasında bilinçli ve amaca yönelik oluşturulmuş olan iş birliğinin bir türü olarak görmüştür. Yani, örgüt, bilinçli bir şekilde oluşturulmuş değerlere ve koordine edilmiş eylemlere dayanan ve iki veya daha fazla kişinin güçlerini ve faaliyetlerini birleştirdiği bir iş birliği sistemidir (Akar ve Dirlik, 2021, s. 591).

Barnard, örgütlerin toplumun sosyal yapısında kilit bir rol oynadığını ve bu nedenle toplumun bel kemiği olarak kabul edilmesi gerektiğini ifade ederek örgütleri "toplumun temel yapısal yönü" olarak tanımlamaktadır. Buna göre, mevcut toplumdaki insanların amaçlı ve yapıcı etkinlikleri, sosyal sistemlerin yapısını ve süreçlerini sağlayan "resmî örgütler" tarafından yönetilmektedir. Bundan dolayı, Barnard, gerçek örgütsel başarının, hem liderlik hem de yönetimin sürekli olarak açık bir sistem içinde uygulanan davranışlar gösterdiğinde ortaya çıkacağını savunmuştur. Bir başka deyişle, asıl başarıya "yönetimsel değerler yalnızca şirket içinde değil, tüm toplum üzerinde artan bir etkiye sahip olduğu zaman" ulaşılır (Fernández, 2010, s. 469-486).

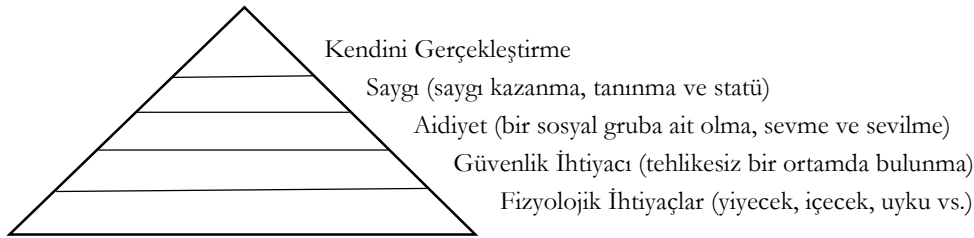
**Kural 11:** Örgütte informal ilişkiler zorunludur. Ortak amaç, iş yapma arzusu-iş birliği ve iletişim konularına özen gösterilmelidir. Toplumu oluşturan en önemli öğelerden biri olan örgüt, hem örgütsel hem de toplumsal amaçlara hizmet etmelidir.

### **Abraham Maslow ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi**

Abraham Maslow II. Dünya Savaşı dönemi ve sonrasında yaptığı çalışmalarıyla (1943, 1954) insan davranışlarına ilişkin farklı bir bakış açısı kazandırmış ve ihtiyaçlar hiyerarşisi adı altında yeni bir kuram geliştirmiştir. Bu kurama göre, normal şartlarda insan ihtiyaçları aşağıdan yukarı doğru aşama aşama gerçekleşmektedir.

İhtiyaçlar hiyerarşisine göre (Maslow, 1943, s. 391-392), temel ihtiyaçlar beş gruba ayrılmaktadır. Bunlar kısaca; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sevgi, saygı ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır. Bir ihtiyaç oldukça iyi bir şekilde tatmin edildiğinde, tatmin edilen ihtiyaçlar insanı artık aktif bir şekilde güdülemediği için, bir sonraki güçlü (daha yüksek) ihtiyaç ortaya çıkar. Normalde hiyerarşinin ortalama düzeni bu şekilde olmasına rağmen bazen tersi durumlar da gözlemlenebilir. Ayrıca, özel koşullar altında bireyin hiyerarşide daha üstteki isteklerini kalıcı olarak kaybedebileceği de gözlemlenmiştir.

İhtiyaçlar hiyerarşisinde ilk iki ihtiyaç (fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyacı) fiziksel ihtiyaçlar, bunların üzerindeki ihtiyaçlar ise duygusal ihtiyaçlar olarak ifade edilmektedir. İnsan ihtiyaçları normal şartlar altında temelden başlayarak piramidin zirvesinde bulunan "kendini gerçekleştirme" evresine kadar devam eder. Aşağıdaki şekilde ihtiyaçlar hiyerarşisi görülmektedir (Maslow, 1943; King, 2009).



**Kaynak:** King, 2009.

**Şekil 1.** Maslow'un İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi

Maslow, insan doğası ve ihtiyaçları ile ilgili olarak ise şu çıkarımlarda bulunmaktadır (Maslow, 2001, s. 8-9):

- Her birimizin biyolojik bir temele dayanan bir içsel doğası vardır. Bu doğanın bir bölümü kendine özgü iken bir bölümü de tüm insanlıkla ortaktır. Bu doğanın bilimsel yönden incelenmesi ya da baştan oluşturulması mümkün değildir, ancak keşfedilebilir.
- İnsanın sahip olduğu bu içsel doğa temelde iyidir. Buna bağlı olarak, insanın temel ihtiyaçları da ilk bakışta ya nötr ya da iyi olarak görülür. Öfke, şiddet ya da nefret gibi kötü özellikler insanın temel özellikleri değildir. Bu özellikler, esasen; gereksinim, duygu ve yeteneklerin engellenmesine karşı

gösterilen şiddet eğilimli tepkilerdir. Bunlar elbette kötü davranışlara neden olabilir ama temel olarak bakıldığında insan doğası tahmin edildiği kadar kötü değildir.

- İnsanın içsel doğasının açığa çıkarılması gerekmektedir. İnsan, kendi yaşamını kontrol etme gücüne sahip olduğunda ve böylece ihtiyaçları giderildiğinde daha sağlıklı ve daha mutlu olur. Bu durumun reddedilmesi ya da bir şekilde baskı altına alınması insan sağlığını olumsuz yönde etkiler.
- İnsanın içsel doğası hayvanların içgüdülerinin aksine zayıf, hassas ve sürekliliğe meyillidir. Bu içsel doğa, alışkanlıklara, toplumsal baskılara ya da olumsuz tavırlara karşı zayıftır.

Maslow'un teorisi birçok açıdan eleştiri konusu olmuştur. Örneğin, teorinin ampirik açıdan desteklenmemesi önemli bir eleştiri konusudur. Çünkü, Maslow'un ihtiyaçlar teorisi kişisel gözlem ve kanaate dayanmaktadır. Ayrıca, teorinin iç çelişkiler yani istisnalar barındırması, kendini gerçekleştirme aşamasına geldiğinde kişiyi yücelten bir yönünün bulunması, çoğunlukla eğitilmiş ve zeki kimseler dikkate alınarak geliştirilmesi ve etnosentrik<sup>4</sup> olması diğer eleştirilerdendir (Bouzenita ve Boulanouar, 2016; Şengöz, 2022).

*Kural 12:* Örgüt yönetimi, çalışanlarının -başta fiziksel ve güvenlik ihtiyaçları olmak üzere- ihtiyaçlarını karşılamaya, dolayısıyla da kişilerin ihtiyaçlar hiyerarşisinde yükselmelerine destek olmalıdır.

### **Clayton Paul Alderfer'in ERG Teorisi**

Clayton Paul Alderfer (1967, 1969), Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini ampirik araştırmalarla uyumlu hâle getirerek teorideki eksiklikleri gidermeye çalışmış ve teorinin kapsamını daraltarak özellikle çalışma alanına uyarlamaya odaklanmıştır. Bu nedenle, Alderfer'in teorisinin temel olarak meslek hayatına özgü olduğu ifade edilebilir. Ayrıca, bu teoride Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi üç ana kategoride yeniden düzenlenmiştir. Alderfer'e göre, insanlar var oluş (existence), ilişki (relatedness) ve büyüme (growth) ihtiyaçları olmak üzere üç temel ihtiyaç grubu tarafından motive edilmektedir. En altta yer alan ve fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına dayanan var oluş ihtiyaçları, insanın hayatını devam ettirebilmesi için gerekli olan temel ihtiyaçları ifade etmektedir. Bu ihtiyaçlar, tüm maddi ve fizyolojik arzuları içermektedir (örneğin; yemek, su, hava, giyim, güvenlik, fiziksel sevgi ve şefkat). Bir üst sırada yer alan ilişki ihtiyacı, insanın sosyalleşme, toplumsal açıdan kabul görme ve statü arzusu gibi ihtiyaçlarıdır. Bu, aynı zamanda bir grubun veya ailenin parçası olarak tanınmak ve kendini güvende hissetmek anlamına gelmektedir. Son olarak, en üst sırada yer alan büyüme ihtiyaçları, insanın kişisel gelişim ve kendini gerçekleştirme gibi arzularını temsil etmektedir. Bunlar, kişiyi kendisi ve çevresi üzerinde oluşturuca veya üretken etkiler yapmaya (örneğin, kişinin ideal benliğine doğru ilerlemeye) sevk etmektedir. Alderfer, -Maslow'a benzer şekilde- insanın alt düzey bir ihtiyacının tatmin edilmesinin, kişiyi bir üst ihtiyaca yönlendittiğini belirtmektedir (Arnolds ve Boshoff, 2002, s. 698; Ball, 2012).

Bu ihtiyaçların önceliği kişiden kişiye değişse de Alderfer, kategorilerin somutluk derecelerine göre düzenlendiğini ifade etmektedir. Varoluş ihtiyaçları en somut ve en kolay ulaşılabılır olanlardır. İlişki ihtiyaçları, var oluş ihtiyaçlarına göre daha az somuttur. Son olarak, büyüme ihtiyaçları, özel hedeflerin her bir kişinin benzersizliğine bağlı olması nedeniyle en az somut olanlardır (Ball, 2012).

Alderfer'in ERG teorisi aslında Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin bir uzantısı olarak görülmektedir. Var oluş ihtiyaçları, Maslow'un fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyacı kategorilerine denk gelir. İlişki ihtiyacı, Maslow'un aidiyet ihtiyacına karşılık gelir. Büyüme (gelişme) ihtiyacı ise kişinin potansiyeline ulaşmasıyla ilgilidir ve dolayısıyla Maslow'un saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını ifade etmektedir (Mangi, Kanasro ve Burdi, 2015, s. 54).

ERG teorisi Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden üç şekilde farklılaşmaktadır (Ball, 2012):

- Daha yüksek düzeydeki bir ihtiyacın ortaya çıkması için daha düşük düzeydeki bir ihtiyacın karşılanması zorunlu değildir. Maslow'a göre, bireyler, alt sıradaki ihtiyaçları tatmin etmenin bir sonucu olarak ihtiyaçlar hiyerarşisinde yukarı çıkarlar. Alderfer'in ERG teorisinde ise, bu durum mutlaka bu şekilde olmak zorunda değildir.

<sup>4</sup> Etnik merkezli olma durumu. Bu açıdan, modelin Çin ya da Japonya gibi kolektivist toplumları dikkate almaması ve Amerikan kültürü ve değerlerini esas alarak oluşturulmuş olması eleştiri konusu olmuştur.

- Nispeten daha önemli bir ihtiyaç karşılanmazsa ya da engellenirse, daha küçük bir ihtiyacı tatmin etme arzusu artacaktır. Yani, yüksek düzey ihtiyaçları karşılamadaki hayal kırıklığı, bir kişinin daha somut bir ihtiyaç kategorisine geri dönmesine neden olabilir. Örneğin (Hellriegel, Slocum ve Woodman, 1995, s. 177; Akt. Sharma ve Kumar, 2018, s. 854-855), bir kişi büyüme ihtiyaçlarını karşılama girişimlerinde sürekli olarak hüsrana uğrarsa, ilişki kurma ihtiyacı tekrardan önemli bir motivasyon aracı hâline gelir.
- ERG teorisi genelleştirilmiş bir tür hiyerarşiye sahiptir, ancak aynı zamanda ihtiyaçların farklı insanlar için farklı şekilde sıralanmasına da izin verir.

Tabii, Maslow gibi Alderfer de bazı eleştirilere maruz kalmıştır. Örneğin, Alderfer'in teorisinin insan ihtiyaçlarını etkileyen bazı duygusal ve psikolojik temelleri dikkate almadığı öne sürülmektedir (Ibietan, 2010, s. 8).

*Kural 13:* İhtiyaçlar hiyerarşisi yalnızca yaşamla ilgili değildir. İş hayatı özelinde de düşünülmelidir. Örneğin, çok düşük ücretlerle çalışan bir çalışanın örgüte verimli olması beklenemez.

### ***Frederick Herzberg vd.'nin Çift Faktör Teorisi***

Herzberg'in "iki faktör teorisi" veya "motivasyon-hijyen teorisi" olarak da bilinen "Çift Faktör Teorisi" (1959) bilinenin aksine yalnızca Herzberg tarafından değil; Herzberg, Mausner ve Snyderman tarafından beraber yürütülmüştür. Bu isimler, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden (Maslow, 1943) etkilenerek bir motivasyon teorisi geliştirmişlerdir (Alshmemri, Shahwan-Akl ve Maude, 2017, s. 12). Bu teori ABD'de, çalışma ortamlarına yönelik kişisel duyguları hakkında iki yüz mühendis ve muhasebeciden toplanan verilere dayanarak oluşturulmuştur. Çalışma sonuçlarına göre, çalışanların çalışma tutumlarını ve performans düzeylerini etkileyen iki grup faktör tanımlanmıştır. Bunlar hijyen faktörleri ve motivasyon faktörleridir (Robbins ve Judge, 2009; Yusoff, Kian ve Idris, 2013, s. 19).

Hijyen faktörlerine; işletme politikaları, çalışma koşulları, yönetici rolü, statü, güvenlik ve maaş gibi unsurlar örnek olarak verilebilir. Herzberg, Mausner ve Snyderman (1959), örneğin, ekonomik faktörlerin önemli bir hijyen faktörü olduğunu ifade etmektedir. Hijyen faktörlerinin yetersiz olması durumunda çalışanlarda memnuniyetsizlik görülür fakat yeterli olmaları da mutlaka iş tatmini ve motivasyon sağlamaz (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016, s. 186-187). Koçel (2015, s. 738) hijyen faktörleri konusunda şu örneği vermektedir:

"Kanalizasyonun ve su temizleme sistemlerinin bulunmasının sağlığı geliştirmeyeceği fakat, sağlığın temel şartı olması, buna karşılık yokluğu hâlinde hastalıklar için uygun bir ortam oluşturmuş olacağı gibi, hijyen faktörlerinin mevcudiyeti, yani sağlıklı bir çalışma ortamının bulunması da personeli motive etmeyecek, fakat tatminsizliği ve performans düşüklüğünü önleyerek motivasyon için gerekli ortamı oluşturacak, buna karşılık yokluğu motivasyonu ortadan kaldıracaktır."

Motivasyon faktörleri ise insanoğlunun başarıma ihtiyacı ve psikolojik açıdan gelişme ihtiyacı ile ilgili olan ve saygınlık, takdir edilme gibi unsurları içerir. Kişiyi, işinde motive eden ve örgütsel başarıyı sağlayan asıl unsurlar bunlardır. Bu unsurların yetersizliği ya da yokluğu çalışanlarda verimsizliğe ve dolayısıyla örgütsel başarısızlığa neden olur (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016, s. 186-187).

Hijyen faktörlerinin iş tatmini için motivasyon faktörlerinden daha az önemli olduğu düşünülmektedir. Hijyen faktörleri, "tatsızlıktan kaçınma ihtiyacı" ile ilgilidir. Motivasyon faktörleri ise, "bireyin kendini geliştirme ve gerçekleştirme ihtiyacı" nı sağlaması nedeniyle iş doyumuna yol açmaktadır (Alshmemri, Shahwan-Akl ve Maude, 2017, s. 12).

Çift Faktör Teorisi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile yakından ilişkilidir, ancak bireylerin iş yerinde nasıl motive edildiğini ölçmek için daha fazla faktör getirmiştir. Bu teori, bireylerin alt düzey ihtiyaçlarını (dışsal veya hijyen faktörleri) karşılamamanın onları çaba gösterme konusunda motive etmeyeceğini, fakat tatmin olmamalarını da engelleyeceğini savunmuştur. Çalışanları motive etmek için üst düzey ihtiyaçların (içsel veya motivasyon faktörleri) karşılanması gerekir (Robbins ve Judge, 2009; Yusoff, Kian ve Idris, 2013, s. 19).

*Kural 14:* Çalışanlara asgari çalışma şartlarını sağlamak motivasyon ve örgütsel başarı için yeterli değildir. Kişilerin, kendilerini geliştirmesine ve çalışmaktan kâm alacak bir biçimde motive edilmesine ehemmiyet gösterilmelidir.

### **David Clarence McClelland'ın Başarı Motivasyonu Kuramı**

Başarı Motivasyonu Kuramı, McClelland'ın 1940'larda başladığı çalışmadan gelişmiştir. McClelland ilk olarak “Motives in Fantasy, Action, and Society: A Method of Assessment and Study” adlı kitabın (Atkinson, 1958) “Methods of Measuring Human Motivation” bölümünde insan güdülerini tanımlamış ve başarı güdüsü, bağlılık güdüsü, cinsel güdü ve güç güdüsü olmak üzere dört ana güç unsuru tanımlamıştır. Daha sonraki çalışması “The Achieving Society”de (McClelland, 1961), ise başarı, bağlılık ve güç ihtiyaçlarına odaklanmış ve bireylerin davranışlarının analiz edilmesinde bu üç güdüyü merkezi bir konuma oturtmuştur. McClelland'ın teorisi, temelde, insanların başarı, güç ve bağlılık ihtiyaçları tarafından farklı derecelerde motive edildiğini ve bu ihtiyaçların bireyin yaşamı boyunca edinildiğini veya öğrenildiğini varsaymaktadır. Başka bir deyişle, çoğu insan üç ihtiyacın farklı önem derecelerindeki kombinasyonlarına sahiptir ve davranışlarını da bu faktörlerin etkisinde sergileyecektir (Moore, Grabsch ve Rotter, 2010, s. 25; Daft, 2014; Lussier ve Achua, 2007; Runyon ve Stewart, 1987, s. 286).

Başarı ihtiyacı, kişilerin amaçladıkları bir konuya ulaşma ve onu diğerlerinden daha iyi yapma ihtiyacıdır. Kişi, amaçladığı ya da hedeflediği başarıya ulaştığı zaman mutlu ve tatmin olmaktadır. Bağlılık ihtiyacı, kişilerin sosyal çevrelerini geliştirmeyi amaçlamasını, yani arkadaşlık kurma ya da bir gruba girme ihtiyacı duymasını ifade etmektedir. Güç ihtiyacı ise, diğer insanları etkileme ve kontrol etme ihtiyacıdır (Özkalp ve Kırel, 2018, s. 288).

İnsanı harekete geçiren söz konusu üç güdü Maslow'un ihtiyaçlar teorisindeki duygusal ihtiyaçlara karşılık gelmektedir. Başarı motivasyonu kuramına göre, kişileri mükemmele yönelten tutkunun altında başarı ihtiyacı vardır. Düşük başarı güdüsüne sahip kişiler genellikle pasif kalmakta ve nadiren harekete geçmekteyken yüksek başarı güdüsüne sahip olan kişiler ise daha gerçekçi ve kararlı olup kendilerine ulaşılması zor amaçlar belirleyip bunlara ulaşmak için gereken bilgi ve yeteneği elde edip kullanmak istemektedirler. Dolayısıyla, başarı motivasyonu, zorlu bir performansın sonucunda tatmin bulma beklentisidir (Yeşil, 2016, s. 171; Keser, 2006, s. 31; Singh, 2011, s. 4-5).

Bu kuram, özellikle insan kaynakları alanında önem arz etmektedir. Çünkü, bir örgütte faaliyet gösteren personelin ihtiyaçları belirlenebilirse, personel seçme ve yerleştirme sistemleri bu doğrultuda geliştirilebilir. Örneğin, başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bireyler buna uygun bir işe yerleştirilebilir. Etkili yönetici, kişiyi performans göstermeye neyin motive ettiğini ve çalışanın ihtiyaçlarını nasıl karşılayacağını bilmelidir. McClelland, araştırmalarında yüksek başarı güdüsüne sahip bireylerin genellikle lider rolünü benimsediklerini ve üst düzey yöneticilik statülerine yükseldiklerini vurgulamıştır (Küçüközkan, 2015, s. 105; Fındıkçı, 2000, s. 385, Acquah vd., 2021, s. 27).

*Kural 15:* Yöneticiler, çalışanlarının “başarı”, “bağlılık” ya da “güç” faktörlerinden hangisine meyilli olduklarını bilmeli ve kişileri söz konusu faktörlere en kolay ulaşabilecekleri alanlara yönlendirmelidirler.

### **Sonuç**

1930'lu yıllarda sosyoekonomik koşullardaki gelişmeler örgüt araştırmalarında neo-klasik adı altında yeni bir yaklaşımın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Özellikle, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra etkisini gösteren bu akım yönetim düşüncesinde ve uygulamalarında yeni bir perspektif çizmiştir (Benligiray, 2015, s. 34). Bu akım, aynı zamanda, personel yönetimi kavramını etkilemiş ve özellikle insan kaynakları konusunun ayrı bir uzmanlık alanı olarak gelişmesine yol açmıştır (Sayılır, 2005, s. 170). Zamanla, büyük ölçekli endüstriyel şirketler, çalışanlarına farklı bir açıdan bakmaya başlamış ve insanı temel alan yeni bir yaklaşım oluşmuştur (Slattery, 2015, s. 271).

1960'ların sonunda yerini yavaş yavaş yeni akımlara bırakan neo-klasik akım bu çalışmada da görüldüğü üzere hâlâ güncelliğini korumakta ve örgüt yöneticileri için bir kılavuz niteliği taşımaktadır. Muhteviyatının dikkatli bir şekilde incelenmesi, bu akımın zenginliğinin ve haklı önermelerinin fark edilmesini sağlayacaktır. Maalesef, klasik akıma yöneltilen birçok haksız eleştiri, devamında neo-klasik çalışmaları da hedef almış ve neo-klasik çalışmalar insanlığa sunduğu çok önemli katkılarına rağmen ihmal edilmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi konusu örgütlerde sadece personel yöneticilerine bırakılamayacak kadar önemli bir meseledir (Guest, 1987, s. 504). Özellikle yöneticilerin, çalışanların örgütsel hedeflere ulaşması için onlara etkili bir şekilde rehberlik etmesi beklenmektedir. Bu nedenle; kişileri harekete geçirme, hedefe yönelme ve eylemlere gönüllü olarak katılmaya teşvik etmenin temel kaynağı olan psikolojik süreçleri bilmek gerekmektedir. Çünkü, motive edilmiş çalışanlar sadece maddi çıkarlar için değil, kendileri istediği için çaba sarf etmektedirler. Bu da

örgütsel başarının en önemli anahtarlarından biridir (Mangi, Kanasro ve Burdi, 2015, s. 54). Bu nedenle, insan kaynakları yönetiminin başarısı ile kurumsal performans arasındaki doğrusal ilişki göz önünde bulundurulduğunda (Guest, 2001), neo-klasik teorileri dikkate alan bir yöneticinin diğer yöneticilere nazaran bir adım önde olduğu ifade edilebilir. Çünkü, neo-klasik teorilerin insan kaynakları alanında oryantasyon-entegrasyon, eğitim-geliştirme, kariyer yönetimi, seçme-yerleştirme vb. birçok temel fonksiyon konusunda yöneticilere ışık tuttuğu görülmektedir. Hele hele günümüzün çalkantılı ve sürekli değişen piyasalarında örgütlerin en önemli unsurlarından biri olan insan faktörünün etkin ve etkili bir şekilde yönetilmesi örgütsel başarı için önemli bir artıdır. Çünkü, insan kaynakları artık geçmişte olduğu gibi bir problem çözüme ya da çalışan şartlarını iyileştirme alanı değil, örgütlere sürekli rekabet avantajı kazandıran bir konu durumuna gelmiştir (Ferris vd., 1999, s. 385). Dolayısıyla, bu teorinin, diğer birçok disipline olduğu gibi işletme alanına teorik anlamdaki katkıları yanında örgüt yöneticilerine yani uygulayıcılara olan katkıları da göz ardı edilemeyecek kadar büyüktür.

Daha önce bahsedildiği üzere, neo-klasik yönetim ve organizasyon teorisi birçok yönden eleştiri konusu olmuştur. En temel eleştiri, insan faktörü üzerinde çok fazla durulduğu ve örgütün dış çevreyle iletişiminin ihmal edildiği konusudur. Her bir kısımda örgütler için sunulan kurallar yakından incelendiğinde birçok kuralın temelde benzer argümanlara dayandığı ve neo-klasik teoride toplumun ıslahı veyahut gelişiminde tümevarımsal bir yaklaşımın sergilendiği görülebilir. Bu durum bir eksiklik değil, aksine bir bakış açısını temsil etmektedir. Çünkü, teoriye göre, toplumun atomu olarak da betimlenebilecek insan faktörü odak noktasına alındığında örgütsel ve dolayısıyla toplumsal gelişme sağlanmış olacaktır. Bu da örgütlerde özgürlük, adalet, liyakat, güven, katılımcılık ve eğitim gibi medeniyetin temel yapı taşlarını dikkate alarak ve samimi bir şekilde uygulamaya çalışarak mümkündür. Unutulmamalıdır ki, örgütsel ve dolayısıyla toplumsal gelişim ancak bireysel gelişimin önünün açılmasıyla sağlanabilir. Nitekim, alandaki çoğu araştırmada bireysel ve örgütsel gelişimin yanında toplumsal gelişmeye de atıf yapılmıştır. İnsan yararının toplum yararı ile entegre edilmesi gerekliliği özellikle vurgulanmıştır. Örgütün dış çevreyle iletişimde yine temel faktör insan olduğundan dolayı teorinin bu konu üzerinde yoğunlaşması da doğal bir olgudur.

Yaygın bir eleştiri, neo-klasik akımda insan duygularına fazla önem atfedilmesi ve rasyonel saiklerin ihmal edilmiş olduğu yönündedir. Neo-klasik akım temelde “maddi unsurların yanında” manevi unsurların yani sosyal faktörlerin dikkate alınmasını önermiştir. Uzun yıllar boyunca ihmal edilmiş olan bu sosyal yöne odaklanma, maddi unsurların ya da rasyonel güdülerin bir kenara bırakılması değil, aksine uygulamada insani konularda eksik kalan kısımların tamamlanmasıdır. Çünkü, insanın, duygularından bağımsız bir biçimde salt rasyonel amaçlarla hareket edemeyeceği bir gerçektir. Bununla birlikte, çoğu defa rasyonel bakış açısına da vurgu yapılmıştır. Örneğin; iş ortamının “duygulardan bağımsız bir şekilde” katılımcı ve demokratik bir iklime sahip olması, değişimin ve gelişimin teşvik edilmesi, doğru işe doğru eleman verilmesi gerekliliği vb. öneriler rasyonel çözümler olarak sunulmuştur.

Bir diğer eleştiri, neo-klasik akımın çalışanları “uysallaştırarak” yönlendirdiği ve yönetime itaate uygun hâle getirdiğidir. Bu eleştiri, insan faktörü üzerinde çok fazla durulduğu eleştirisiyle bile çelişmektedir. Aslında, insanın sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarına eğilmenin ve onları bu konularda tatmin etmeye çalışmanın art niyetle yapıldığı eleştirisi sorgulanmalıdır. Elbette, bu faktörlerden istifade edip üretimi ve dolayısıyla kârını arttırmayı hedefleyen işletme sahipleri olacaktır. Bu kişilerin, aynı zamanda çalışanlarının refahını da düşünüp düşünmeyeceği ile ilgili genelleştirici eleştiriler getirmenin makro düzeyde bir niyet okumanın ötesine gidemeyeceği açıktır. Yani, sermayenin ve işletme yöneticilerinin bu konuda ne düşündüğü konusu objektif olarak ölçülemeyeceği için bu tür genellemeler yapmak fayda sağlamayacaktır. Bütün bunlar bir yana, örneğin, sermayenin bu konuda klasik dönemde icra ettiği uygulamalarla zaten “sabıkalı” olması klasik teorilerin değil, uygulayıcıların bir problemi olarak da görülebilir. Bu konuda neo-klasik perspektif bir yana klasik örgüt teorisinin bile tam olarak anlaşılmadığı ileri sürülebilir. Bilimsel yönetimin babası olarak anılan Frederick Winslow Taylor, verimsizliğin; ormanların ve su kaynaklarının heba edilmesine neden olduğunu ve bunun neticesinde tüm ülkenin büyük bir kayba katlanmak zorunda olduğunu ifade ettiğinde (Taylor, 1911; 2016) işçilerin makine dişlilerinin bir parçası hâline getirilmelerine mi atıf yapılmaktaydı? Yine, Taylor’ın (Taylor, 1911; 2016); “Refah kelimesi, sadece işletmeye kâr payı olarak değil, işletmenin tüm birimlerinin refahı olarak algılanmalıdır. Uzun vadede işçinin refahıyla bütünleştirilmedikçe işverenin refahı sağlanamayacaktır.” ifadesi hangi bağlamda ele alınmalıdır? Yahut, Max Weber’in bürokrasi önerisi (Weber, 1930; 1947) günümüzün hantal bürokratik süreçlerini mi ima etmekteydi? Hatanın, yenilikçi fikirlerde veya -insan haklarını gözeten ve şiddet karşıtı olmak kaydıyla-



ideolojilerde aranması ya da belirli bir kesimi hedef alarak genelleştirilmesi yerine uygulayıcı pozisyonundaki kişi ve örgütlerde aranması daha doğru ve daha sağlıklı bir yaklaşım olacaktır.

### Kaynakça

- Abrahamson, E. (1996a). Technical and aesthetic fashion. B. Czarniawska ve G. Sevón (Editörler), *Translating Organizational Change* içinde (ss. 117-137). Berlin: Walter de Gruyter & Co.
- Abrahamson, E. (1996b). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285.
- Acquah, A., Nsiah, T. K., Antie, E. N. A., & Otoo, B. (2021). Literature review on theories of motivation. *EPRAI International Journal of Economic and Business Review*, 9(5), 25-29.
- Akar, N., & Dirlik, O. (2021). Chester Irving Barnard'ın yönetim tarihindeki izleri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 587-599.
- Alderfer, C. P. (1967). Convergent and discriminant validation of satisfaction and desire measures by interviews and questionnaires. *Journal of Applied Psychology*, 51(6), 509-20.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 4(2), 142-175.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.
- Argyris, C. (1957). *Personality and Organization; The Conflict Between System and the Individual*. New York: Harper & Brothers.
- Arnolds, C. A., & Boshoff, C. (2002). Compensation, esteem valence and job performance: An empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 697-719.
- Atkinson, J. W. (Editör). (1958). *Motives in fantasy, action, and society: A method of assessment and study*. Van Nostrand.
- Astley, W. G., & Van de Ven, A. H. (1983). Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 245-273.
- Baba, M. L. (2009). W. Lloyd Warner and the anthropology of institutions: An approach to the study of work in late capitalism. *Anthropology of Work Review*, 30(2), 29-49.
- Ball, B. (2012). A summary of motivation theories. (Erişim adresi: <https://studylib.net/doc/8112742/a-summary-of-motivation-theories-by-benjamin-ball>)
- Baransel, A. (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi (Cilt 1)*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları.
- Barley, S. R., & Kunda, G. (1992). Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 363-399.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Baruch, Y. (2001). Global or North American? A geographical based comparative analysis of publications in top management journals. *International Journal of Cross Cultural Management*, 1(1), 109-126.
- Benligiray, S. (2015). *Tarihsel Süreç İçinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi*. Eskişehir: Nisan Kitabevi Yayınları.
- Bozak, M. G. (2003). Using Lewin's force field analysis in implementing a nursing information system. *CIN: Computers, Informatics, Nursing*, 21(2), 80-85.
- Bouzenita, A. I., & Boulanouar, A. W. (2016). Maslow's hierarchy of needs: An Islamic critique. *Intellectual Discourse*, 24(1).
- Burke, W. W. (2006). Where did OD come from? J. V. Gallos (Editör), *Organization Development: A Jossey-Bass Reader* içinde (ss. 16-17). San Francisco: Jossey-Bass/Wiley.

- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002.
- Burnes, B. (2007). Kurt Lewin and the Harwood studies: The foundations of OD. *Journal of Applied Behavioral Science*. 43(2), 213-231.
- Burnes, B. (2018). Kurt Lewin (1890-1947): The practical theorist. D.B. Szabla et al. (Editörler), *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinker* içinde (ss. 937-950).
- Collin, S. C., Johansson, U., Svensson, K., & Ulvenblad, P. O. (1996). Market segmentation in scientific publications: Research patterns in American vs. European management journals. *British Journal of Management*, 7, 141-154.
- Daft, R. L. (2014). *The Leadership Experience*. Cengage Learning.
- Deniz, Ü. (2020). Verimlilik ve insan ilişkileri söylemleri arakesitinde eğitim yönetiminin bilgi temeli oluşumu: Chester Barnard ve etkileri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 28(3), 1209-1219.
- Drucker, P. F. (1955). Management science and the manager. *Management Science*, 1(2), 115-126.
- Efil, İ. (2010). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, (Genişletilmiş 11. Baskı). Bursa: Dora Yayınları.
- Erdemir, E. (2009). Türkiye’de yönetim/örgüt alanının gelişimi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 7-12.
- Eren, E. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*, (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Fernández, S. (2010). Re-discovering Barnard: The functions of the... leader? Highlighting Chester Barnard's contributions for the twenty-first century business executive. *Journal of Management History*. 16(4), s. 468-488.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of Management*, 25(3), 385-415.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Aktüel Kitabevi.
- Fox, W. (1990). An interview with Eric Trist, father of the sociotechnical systems approach. *Journal of Applied Behavioral Science*, 26(2), 259-279.
- Gabor, A., & Mahoney, J. T. (2010). Chester Barnard and the systems approach to nurturing organizations. M. Witzel (Editör), *Oxford Handbook of Management Theorists* içinde (ss. 134-151). Oxford: Oxford University Press.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar)*, (Gözden Geçirilmiş 3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- George, H. (1950). *The Human Group*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations [1]. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
- Guest, D. E. (1990). Human resource management and the American dream. *Journal of Management Studies*, 27(4), 377-397.
- Guest, D. E. (2001). Human resource management: When research confronts theory, *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1092-1106.
- Güler, B. K. (2015). Geçmişten günümüze çalışma psikolojisi. *Karatahta İş Yazıları Dergisi*, 3, 1-26.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*, (Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Woodman, R. W. (1995). *Organizational Behavior*. New York: West Publishing.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons.
- Hindle, T. (2014). *Yönetimde Çığır Açan Fikirler ve Gurular*, (1. Baskı). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- http1.<http://www.actforlibraries.org/book-review-psychology-and-industrial-efficiency-by-hugomunsterberg/>  
(Erişim Tarihi: 21.11.2022)
- Hodgetts, R. (1997). *Yönetim (Teori, Süreç ve Uygulama)*, (1. Baskı). İstanbul: Der Yayınları.
- Homans, G. C. (1950). *The Human Group*. 2. Painos.
- Ibietan, J. (2010). Theories of personnel motivation in organisations. *Multidisciplinary Journal of Research Development*, 15(2), 1-10.
- JoséAcedo González, F., Barroso Castro, C., Carlos Casillas Bueno, J., & Luis Galán González, J. (2001). Dominant approaches in the field of management. *The International Journal of Organizational Analysis*, 9(4), 327-353.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel.
- Keskin, H., Akgün, A. E., & Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt Teorisi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Keskin, U. (2017). Belirli derecelere yönelme hatalarının Adler'in bireysel psikoloji ekolü ekseninde incelenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies, Winter II* (2017), 315-330.
- King, P. W. (2009). *Climbing Maslow's Pyramid*. Troubador Publishing Ltd.
- Koç, H., & Topaloğlu, M. (2012). *İşletmeler için Yönetim Bilimi*, (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yönetimi*, (14. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*, (15. Baskı). İstanbul: Beta Basım AŞ.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- Lewin, K. (1933). Vectors, cognitive processes, and Mr. Tolman's criticism. *The Journal of General Psychology*, 8(2), 318-345.
- Lewin, K. (1943a). Defining the 'field' at a given time. *Psychological Review*, 50(3), 292-310.
- Lewin, K. (1943b). Psychology and the process of group living. *The Journal of Social Psychology*, 17(1), 113-131.
- Lewin, K. (1945). The practicality of democracy. G. Murphy (Editör), *Human nature and enduring peace: Third yearbook of the Society for the Psychological Study of Social Issues* içinde (ss. 295-313). Boston, MA: Houghton Mifflin .
- Lewin K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1, 5-41.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. New York: Harper & Row.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2007). *Leadership: Theory Application, Skill Development (3rd ed.)*. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Mangi, A. A., Kanasro, H. A., & Burdi, M. B. (2015). Motivation tools and organizational success: A critique analysis of motivational theories. *The Government-Annual Research Journal of Political Science*, 4(4), 51-62.
- Marrow, A. J. (1969). *The Practical Theorist: The Life and Work of Kurt Lewin*. New York: Basic Books.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper.
- Maslow, A. (2001). *İnsan Olmanın Psikolojisi*, (Çev: Okhan Gündüz). İstanbul: Kuraldışı Yayınları.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: The Macmillan Company.
- McClelland, D. C. (1961). *Achieving society*. Simon and Schuster.
- McGregor, D. M. (1957). *The Human Side of Enterprise. Adventures in Thought and Action: Proceedings of the Fifth Anniversary Convocation of the School of Industrial Management*. Institute of Technology, Cambr. Mass.
- Moore, L. L., Grabsch, D. K., & Rotter, C. (2010). Using achievement motivation theory to explain student participation in a residential leadership learning community. *Journal of Leadership Education*, 9(2), 22-34.
- Münsterberg, H. (1913). *Psychology and Industrial Efficiency*. Houghton Mifflin.
- Özalp, İ., Şahin, M., Berberoğlu, G. ve Geylan, R. (2004). *Yönetim ve Organizasyon*. C. Koparal (Editör). Eskişehir: TC Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.
- Özen, Ş. (2000). Türk yönetim/organizasyon yazınında yöntem sorunu: Kongre bildirimleri üzerine bir inceleme. *Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 89-118.
- Özkalp, E., & Kırel, Ç. (2018). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Öztaş, N. (2015). *Yönetim: Örgüt ve Yönetim Kuramları*. Antalya: Otorite Yayınları.
- Öztekin, A. (2010). *Yönetim Bilimi*, (Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 4. Baskı). Ankara: Siyasal Yayın Dağıtım.
- Rice, A. K. (1958). *Productivity and Social Organizations: The Ahmedabad experiment*. London: Tavistock.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Organizational Behavior*. Pearson South Africa.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker*. Harvard University Press.
- Runyon, K. E. Stewart, D. W. (1987). *Consumer Behavior and the Practice of Marketing*. USA: Merrill Publishing Company.
- Sargut, A. S., & Özen, Ş. (2007). Önsöz. A. S. Sargut ve Ş. Özen (Editörler), *Örgüt Kuramları* içinde (ss. 11-34).
- Sargut, A. S. (2009). Türkiye’de işletme yönetimi eğitiminin kurumsal çerçevesi: çeşitlilikten eşbiçimliliğe. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 51-63.
- Sargut, S. (2012). Sosyal bilim olarak örgüt ve yönetim araştırma alanları: Bilimsel meşruiyet sorunları nasıl aşılır?, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 1-15.
- Sayılır, Y. (2005). İnsan kaynakları yönetimi alanının Türkiye’deki gelişim çizgisi: Yönetim ve organizasyon kongreleri üzerine bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 147-174.
- Singh, K. (2011). Study of achievement motivation in relation to academic achievement of students. *International Journal of Educational Planning & Administration*, 1(2), 161-171.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*, (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sharma, P., & Kumar, M. (2018). A study of theories of motivation in the industries workers. *IJRAR- International Journal of Research and Analytical Reviews*, 5(3), 854-856.
- Slattery, M. (2015). *Sosyolojide Temel Fikirler* (8. b.). (Çevirenler: Ö. Balkız, G. Demiriz, H. Harlak, C. Özdemir, Ş. Özkan ve Ü. Tatlıcan) Bursa: Sentez Yayınları.
- Şener, E. (2021). Harwood imalat işletmesi araştırmaları. O. Uslu (Editör), *Deney ve Gözlem Temelli Psikolojik Çalışmaların Örgütsel Davranışa Katkıları* içinde (ss. 49-72). Ankara: Nobel Bilimsel Eserler.
- Şengöz, M. (2022). Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi modeli’nin bütünlüklük bir süreç olarak yeniden yorumlanması. *JRES (Journal of Research in Education and Society)*, 9(1), 164-173.

- Şimşek, M. Ş., & Çelik, A. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*, (1. Baskı). Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Şimşek, M. Ş., & Çelik, A. (2013). *İşletme Yönetimi*, (1. Baskı). Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper and Brothers.
- Taylor, F. W. (2016). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*, (8. Baskı), (Çeviren: H. Bahadır Akın). Ankara: Adres Yayınları.
- Tengilimoğlu, D., Atilla, E. A. ve Bektaş, M. (2012). *İşletme Yönetimi*, (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Trist, E. (1960). *Socio-Technical Systems*. London: Tavistock Institute of Human Relations.
- Trist E., & Bamforth, K. (1951). Some social and psychological consequences of the long wall method of goal-setting. *Human Relations*, 4(1), 1–8.
- Uygun, A. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*, (5. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Üsdiken, B., & Erden, Z. (2001). Örnek alma, mecbur tutulma ve geçmişe bağımlılık: Türkiye'deki yönetim yazınında değişim. *Amme İdaresi Dergisi*, 34(4), 1-31.
- Üsdiken, B., & Leblebici, H. (2001). Organization theory. N. Anderson, D. Ones, H.K. Sinangil ve C.Viswesvaran, (Editörler). *International Handbook of Work and Organizational Psychology 2* içinde (ss. 377-397). Newbury Park, CA: Sage.
- Üsdiken, B. (2002). Tarihsel bir bakışla bilim–yönetim birlikteliği. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), 127-154.
- Warner, W. L., & Lunt, P. S. (1941). *The Social Life of a Modern Community*. *Yankee City Series, Vol. I*. New Haven: Yale University Press.
- Warner, W. L. (1941). Social anthropology and the modern community. *American Journal of Sociology*, XLVI (6), 785-796.
- Warner, W. L., & Low, J. O. (1947). *The Social System of the Modern Factory. The strike: A social analysis*. *Yankee City Series, Vol. IV*. New Haven: Yale University Press.
- Weber, M. (1930). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. Scribner/Simon & Schuster.
- Weber, M. (1947). *Max Weber, the Theory of Social and Economic Organization*. New York: London: Free Press; Collier Macmillan.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.
- Yıldırım, E. (2002). “Cogito ergo sum”dan “vivo ergo sum”a örgütsel analiz. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 155-185.
- Yusoff, W. F. W., Kian, T. S., & Idris, M. T. M. (2013). Herzberg's two factors theory on work motivation: Does its work for today's environment. *Global Journal of Commerce and Management*, 2(5), 18-22.

## EXTENDED SUMMARY

The study proposes that neo-classical management and organization theories- although it has been criticized on many issues- make important contributions to managers, especially in the field of human resources, and tries to verify this proposition. Ensuring the morale and motivation of the employees, establishing a healthy working environment, and therefore the way to the success of the organization is possible by considering other theories in the field of management, especially neo-classical theories. It can be said that neo-classical theories are a kind of guide for the managers of the organizations, despite the fact that a long time has passed and -so-called- lost their fashion.

In the study, first of all, some prominent names and studies in the field of neo-classical management and organization were discussed, and a conceptual framework was drawn by comprehensively summarizing. Then, based on the works of each person, recommendations were made for the managers of the organization.

It is seen that neo-classical theories shed light on managers on many basic functions in the field of human resources such as orientation-integration, wage management, performance management, training-development, career management, selection-placement and personnel-work law compliance. Therefore, besides the theoretical contributions of this theory to the field of business, its contributions to the managers of the organizations are also very high.

When the contributions of neo-classical theories are examined closely, it is seen that many suggestions present similar arguments. In short, the manager should pay attention to two main issues. These are to ensure that all organizational units work in harmony and enthusiasm, taking into account organizational growth, and to try to integrate organizational goals with social goals. Because it is a fact that real progress cannot be talked about unless the benefit of the human being is integrated with the benefit of the society.

As mentioned earlier, neo-classical management and organization theory has been the subject of criticism in many ways. The most basic criticism is that the human factor is emphasized too much and the communication of the organization with the external environment is neglected. When the arguments of neo-classical theories examined closely, it can be seen that an inductive approach is exhibited in the improvement or development of society in neo-classical theory. This is not a deficiency, but rather represents a point of view. Because, according to the theory, when the human factor, which can also be described as the atom of society, is taken into focus, organizational and therefore social development will be achieved. This is possible in organizations by taking into account the basic building blocks of civilization such as freedom, justice, merit, trust, participation and education and by trying to implement them sincerely. It should not be forgotten that organizational and therefore social development can only be achieved by paving the way for individual development. Moreover, most studies in the field refer to social development as well as individual and organizational development. The necessity of integrating human benefit with community benefit had been especially emphasized. Since the main factor in the communication of the organization with the external environment is human, it is a natural phenomenon that the theory concentrates on this subject.

A common criticism is that the neo-classical movement places too much emphasis on human emotions and neglects rational motives. In many of its arguments, the neo-classical movement suggested taking into account the spiritual elements, that is, the social factors, "alongside the material elements". This issue, which has been neglected for many years, is not to set aside material elements or rational motives, but to complete the missing parts in practice. Because it is a fact that a person cannot act for purely rational purposes independently of his/her feelings. However, emphasis has often been placed on the rational point of view. For example; business environment to have a participatory and democratic climate "independent of emotions", encouraging change and development, the necessity of assigning the right staff to the right job, etc. suggestions are presented as rational solutions.

Another criticism is that the neo-classical movement "dominates" the employees and makes them suitable for obedience to the management. This criticism even contradicts the criticism that the human factor is overemphasized. In fact, the criticism that the social and psychological needs of people are made with malicious intent should be questioned. Of course, there will be business owners who take advantage of these factors and aim to increase production and therefore profit. It is clear that generalizing criticisms about whether these people will also consider the welfare of their employees cannot go beyond reading intent at the macro level. In other

words, it will not be beneficial to make such generalizations, since what the capital and business managers think about this issue cannot be measured objectively. After all, for example, the fact that the capital is already “criminal” with the practices it carried out in the classical period is a problem of practitioners, not classical theories. In this regard, it can be stated that, let alone the neo-classical perspective, even classical organization theory is not fully understood. Frederick Winslow Taylor, known as the father of scientific management, stated (Taylor, 1911; 2016) that "Inefficiency causes forests and water resources to be wasted, and as a result, the whole country has to endure a great loss." So, was this statement referring to workers becoming part of the machine gears? Again, Taylor said (Taylor, 1911; 2016); “The word welfare should be perceived as the welfare of all units of the business, not just the profit share for the business. The welfare of the employer will not be ensured unless it is integrated with the welfare of the worker in the long run.” In what context should this statement be taken? Or, did Max Weber's proposal for bureaucracy (Weber, 1930; 1947) imply contemporary cumbersome bureaucratic processes? Fault should not be sought in innovative ideas or ideologies, and should not be generalized by targeting a specific segment. Instead, the fault should be sought in individuals and organizations in implementing positions.