



**A TOTAL ASPECT TO MANEGEMENT  
AND ORGANIZATION IN PRODUCTION  
AND SERVICE FACTORS  
(CLASSIC-NEOCLASSIC-MODERN-NEOMODERN)**

M.TÜRENGÜL\*

\*Dumlupınar Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü Kütahya

**ABSTRACT**

Together with globalism, administration and organization approaches have gained importance in application and organizations have preferred the most suitable approach in application according to their determined strategies and taking marketing conditions into consideration. Classic approach, neo-classic approach, modern approach and especially conditional approach consist neo-modern approach.

**Keywords ;** Lean, Network, SBU

**ÜRETİM VE HİZMET İŞLETMELERİ AÇISINDAN  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON YAKLAŞIMLARINA  
TOPLU BİR BAKIŞ  
(KLASİK-NEOKLASİK-MODERN-NEOMODERN  
YAKLAŞIMLAR)**

**ÖZET**

Globalleşme ile birlikte yönetim ve organizasyon yaklaşımları uygulamada önem kazanmış olup, işletmeler, belirledikleri stratejilere göre ve piyasa (Pazar) koşullarını da göz önünde bulundurarak en uygun yaklaşıma uygulamada yer vermişlerdir. Klasik yaklaşım, neoklasik yaklaşım, modern yaklaşım özellikle koşulsallık yaklaşımı neo-modern yaklaşım uygulamada yer almıştır.

**Anahtar Kelimeler :**Yalın, Şebeke, SİB

**1. GİRİŞ**

İnsanların toplum halinde yaşadıkları ve toplu olarak (kurum ve kuruluşlar halinde) çalıştıkları her zaman ve her yerde, yönetim var olmuştur. Yönetim; uygulama olarak insanlık kadar eskidir.<sup>1</sup>

Tanım olarak yönetim kavramı “Bir amaca ulaşmak için başkaları ile işbirliği yapmaktır”. Yönetimin gelişmesini zaman çizgisi üzerinde incelemek daha yararlı olacaktır. Bunları da şöyle belirtebiliriz.<sup>2</sup>

#### 1.1 Geleneksel Yönetim Düşüncesi

#### 1.2 Çağdaş Yönetim Düşüncesi

##### 1.2.1 Klasik Yönetim Düşüncesi

(a) Bilimsel Yönetimi Akımı

(b) Yönetimsel Teori

(c) Bürokrasi Modeli (Teorisi)

##### 1.2.2 Neoklasik Yönetim Düşüncesi

##### 1.2.3 Modern Yönetim Düşüncesi

##### 1.2.4 Neo-Modern Yönetim Düşüncesi

Her birini kısaca inceleyecek olursak:

#### **1.1 Geleneksel Yönetim Düşüncesi**

İnsanların birlikte çalışmaya başlamasından itibaren söz konusu olmuştur. Bu dönemde, çalışanlar aralarındaki ilişkiler otokratik bir düzen içinde olmuştur. Yönetici durumda olanların sınırsız yetkiler içinde işleri yürüttüğünü görüyoruz. Eski Mısır, Çin, Yunan ve Roma tarihlerine bakıldığında yönetimle ilgili kimi ipuçları elde edilebilir. Ayrıca Osmanlı, İtalya, A.B.D ile ilgili kaynaklarda yönetim ile ilgili çeşitli anlayışlar olduğu anlaşılmaktadır.<sup>3</sup>

#### **1.2 Çağdaş Yönetim Düşüncesi**

Geleneksel yönetim düşüncesinin bir uzantısı ve davranımından ibarettir. XIX yüzyılın ikinci yarısından itibaren ABD'nin sanayileşmede ileri bir düzeye ulaşmasıyla başlamıştır. ABD'nin sanayileşmesine paralel olarak yönetim düşüncesinde bir hareketlenme ortaya çıkmıştır. 1880'lerde ABD'de ortaya çıkan “Yönetim hareketi” Bilimsel Yönetimin doğuşunda, özellikle yaygınlaşıp gelişmesinde çok etkili olmuştur. “Yönetim hareketi”, yönetimle ilgili bir takım derneklerin kurulması, yönetimi konularında konferans ve seminerler düzenlenmesi, dergilerde yönetim konularında yazılar yayınlanması, üniversitelerde yönetim eğitiminin başlanması vb. gibi olayları içeren ve anlatan bir kavramdır.<sup>4</sup>

##### **1.2.1 Klasik Yönetim Düşüncesi**

Klasik Yönetim düşüncesinin temelini, Bilimsel Yönetim, Yönetimsel teori Bürokrasi Modeli oluşturmaktadır. Klasik düşüncenin temel varsayımları önceden belirlenmiş ilke ve kurallara göre, organizasyon tıpkı bir makine gibi işletilmesi üzerine kurulmuştur.<sup>5</sup>

#### **(a) Bilimsel Yönetim Akımı**

Bilimsel Yönetimin kurucusu ya da haşlatıcısı F.W. Taylor'dur. Taylor 1911 yılında o zamana kadar yapmış olduğu çalışmalarını "İşletmelerin Bilimsel Yönetimi" adlı bir yapıtta özetlemiştir.

Taylor'un üç ana ilkesi şunlardır:<sup>6</sup>

- i. Bir iş en verimli şekilde yapılmak isteniyorsa, eski alışılmış usuller bir kenara bırakılarak yeni yöntem geliştirilmeye çalışılmalıdır.
- ii. İşin etkin ve hızlı bir biçimde yapılabilmesi için işgörenin özendirilmesi gerekmektedir.
- iii. İşgörenin çalışmasını belirleyen kuralları kapsayan yöntemi uygulamak ve diğer çalışma koşullarını düzenlemek için tecrübeli ustabaşılar kullanılmalıdır.
- iv.

#### **(b) Yönetimsel Teori**

1920'lerde Fransız maden mühendisi olan Henri FAYOL "Yönetimsel Teori" ile ilgili fikir ve görüşlerini "Sanayi ve Genel Faaliyetlerde Yönetim" adlı bir yapıtta belirtmiştir.

Henri Fayol'un on dört yönetim ilkesi şöyledir.<sup>7</sup>

- i. İşbölümü ilkesi
- ii. Yetki ve Sorumluluk ilkesi
- iii. Disiplin İlkesi
- iv. Komuta Birliği İlkesi
- v. Yönetim Birli İlkesi
- vi. Genel çıkarları kişisel çıkarlara üstünlüğü ilkesi
- vii. Ücretlendirme ilkesi
- viii. Merkezileştirme İlkesi
- ix. Kademe Zinciri İlkesi
- x. Düzen İlkesi
- xi. Adalet İlkesi
- xii. Personelin Devamlılığının Sürdürülmesi İlkesi
- xiii. İnisiyatif Kullanma İlkesi
- xiv. Birlik Ruhu İlkesi

### (c) Bürokrasi Modeli (Teorisi)

1900'lerin başlarında alınan sosyoloji Max Weber tarafından geliştirilmiş bir yaklaşımdır. "Sosyal ve Ekonomik Örgütlenme Teorisi" adlı önemli eseri ve daha birçok eserleri vardır.

Weber' in bürokrasinin genel ilkeleri şunlardır.<sup>8</sup>

- i. Her çalışanın yetki ve sorumluluklarının açıkça saptandığı bir işbölümü anlayışı.
- ii. Mevkilerin ve pozisyonların belli bir hiyerarşik anlayışa, yani kumanda zincirine uyumlu olarak gerçekleştirilmesi.
- iii. Belirli görevlere getirilecek kişilerin belli staj ve eğitim görmeleri ve bu görev için gerekli teknik yeteneklere sahip olmaları.
- iv. En üst düzeydeki yönetici dışında yetki sahibi kılınacak kişilerin seçimle değil tayinle işbaşına gelmeleri.
- v. Yöneticilerin sabit aylık ücretlerle çalışmaları.

### 1.2.2. Neoklasik Yönetim Düşüncesi

1930 yıllarında "Yönetme İnsan İlişkileri" adlı altında yeni bir yaklaşım oluşmaya başlamış ve "Neoklasik Yönetim Düşünce Sisteminin" doğuşunda başlıca rol oynamıştır.

İnsan ilişkileri yaklaşımının temel kavramları şunlardır.<sup>9</sup>

- i. Bireylerin birbirinden farklı olduğu
- ii. İnsanın bir bütün teşkil ettiği
- iii. Davranışların nedene dayandığı
- iv. İnsanın diğer üretim faktörlerinden farklı olduğu
- v. Örgütün bir sosyal sistem niteliği taşıdığı
- vi. İnsanın örgüte, örgütün insana dayandığı

Temel kavramlarına dayanır.

İnsan ilişkileri yaklaşımının, örgüt içi insan davranışlarının incelenmesi amacıyla girişilen Hawthorne araştırmaları ile başladığını kabul etmek daha uygun olur. Elton Mayo öncülük etmiştir.

### 1.2.3. Modern Yönetim Düşüncesi

Yönetim—Organizasyon konusundaki modern yaklaşımlar, esas itibarıyla sistem yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı (Koşulsallık Yaklaşımı), adları altında ele alınmaktadır. 1960'larda başlayan bu görüşe göre örgüt yapısının nasıl olması gerektiği basit bir yönetsel seçim işi değildir. Tam aksine örgütü çevreleyen ortam koşulları, örgüt yapısının nasıl olması gerektiğini belirleyecektir. Modern yaklaşımlar organik örgüt yapısı ve açık sistem ile ilgilidir.<sup>10</sup>

**(a) Sistem Yaklaşımı:**

Örgütleri, karşılıklı bağlı bölümlerden oluşan her bölümün belirli katkıda bulunduğu buna karşılık her bölümün bazı paylar aldığı bir bütün bir sistem olarak ele alır. Örgütü oluşturan bu bölümler örgüt sisteminin alt sistemleridir.

Bir sistem olarak örgüt çevresinden belirli girdiler alır, bunları belli bir teknoloji ile işler ve elde edilen çıktıları tekrar çevresine verir. “En iyi örgüt yapısı, örgütün içinde bulunduğu çevrenin özelliklerini, örgüt sisteminin kullandığı teknolojiyi örgüt ve alt sistemler arasındaki ilişkileri dikkate alan yapıdır.

Sistemin özellikleri şunlardır.<sup>11</sup>

- i. Sistemler açık ve kapalı olabilir.
- ii. Açık sistem yaşamak için dış çevreyle ilişki kurmalıdır.
- iii. Her sistemde bir amaç ve amaçlar vardır.
- iv. Sistemler çevreyle ilişki kurarlar.
- v. Sistemde geri bildirim ilişkisi vardır.

**(b) Durumsallık Yaklaşımı:**

Bu yaklaşım da, yöneticinin daha iyi bir yönetim uygulaması için örgütün içinde bulunduğu durumu iyi teşhis etmesi gerektiğini iddia eder. Modern yaklaşımın özelliklerinden biri olan, araştırmaya dayanma özelliği durumsallık yaklaşımında vardır.

Belli bir konuda önerilecek bir çözüm o organizasyonun belli bir çevre içinde incelenmesiyle elde edilebilir. Yani örgütün içinde bulunduğu durum önemlidir. En iyi çözüm belli bir zamandaki duruma bağlıdır. Organizasyon kavramında durumsallık yaklaşımının uygulanması, daha önceki yaklaşımlar tarafından geliştirilen kavram, ilke ve tekniklerin bir yana bırakılması demek değildir. Aksine bunlar yeni bir çerçeve içinde ele alınmaktadır. Bu yeni çerçevenin temel unsurları çevresel unsurlar ile yönetim kavram ve teknikleridir.

Durumsallık yaklaşımında; örgüt ve çevresi arasındaki etkileşimleri üç ana kısımda inceleyebiliriz.<sup>12</sup>

- i. Örgüt içi çevre
- ii. Yakın çevre
- iii. Genel çevre

Bunları kısmen açıklayacak olursak;

**i. Örgüt İçi Çevre:** Örgütün yüzde yüz kendi denetimi altında olan ve her an değişiklik yapabileceği iç çevre unsurlarıdır.

**ii. Yakın Çevre:** Örgütün bütünüyle denetimi altında olmayan ama kuvvetle etkilenme olanağı olan örgütün faaliyet ve sonuçlarından etkilenebilen çevredir. Aynı zamanda örgüt yakın çevreden de büyük ölçüde etkilenir.

**iii. Genel Çevre:** Örgüt tarafından etkilenmesi son derece zor hatta imkansız olan çevredir.

#### **1.2.4. Neomodern Yönetim Düşüncesi:**

1998 itibariyle yönetim ve organizasyon literatüründe ve uygulamalarında ortaya çıkan yeni kavram ve tekniklerin başlıcalarını şöyle sıralayabiliriz.<sup>13</sup>

- (a) Yalın Yönetim ve Organizasyon,
- (b) Küçülme,
- (c) Yığılım Örgütleri,
- (d) İşletmelerde Karşılaştırma (Kıyaslama),
- (e) Şebeke Örgütler
- (f) Stratejik Birlikler
- (g) Dış Kaynaklardan Yararlanma
- (h) Öğrenen Organizasyonlar
- (i) Personeli Güçlendirme

Bunları kısaca inceleyecek olursak;

##### **a. Yalın Yönetim-Organizasyon:**

Bu kavramda temel olarak; müşterilerin istediği kalite ve standartlara (genel olarak Pazar koşullarına) daha çabuk cevap verebilmek için, organizasyon yapısı basitleştirmeli, gereksiz ve katma değer yaratmayan faaliyet ve mevkiiler elimine edilmeli ve işi yapan ile karar veren mümkün olduğu kadar birbirine yaklaştırılmalıdır.

##### **b. Küçülme:**

Bir organizasyonun küçülmesi işletme yönetiminin bilinçli olarak aldığı kararlar ile uyguladığı stratejiler ile personel sayısını, maliyetleri ve iş ve süreçleri azaltma anlamındadır.

##### **c. Yığılım Örgütleri:**

Yığılım organizasyon bir anlamda çalışma grupları organizasyonlar ile eş anlamlıdır.

Burada değişik disiplinlerden gelen kişilerin bir grup oluşturarak sürekli veya geçici tarzda belli işleri gerçekleştirmeleri söz konusudur.

##### **d. İşletmelerde Karşılaştırma (Kıyaslama):**

İşletmeler arası karşılaştırma (Benchmarking) bir işletmenin kendi faaliyetlerini çeşitli yönlerini, ulaştığı sonuçları, belirli oranlar veya ölçütler içinde başka işletmelerle, endüstri dalı ortalamaları ile, eğer hiçbiri olmazsa işletmenin önceki yıllar değerleri ile karşılaştırmasıdır. Amaç müşteri tatmini ve kalite artırmaktır.

Burada, kıyaslama yapılacak işletmenin, o endüstri dalındaki en başarılı (en iyi performansa sahip) işletme olması önemlidir. Farklı endüstri dalları da olabilmektedir.

##### **e. Şebeke Örgütler:**

Şebeke (network) yapının temel özelliği, bir mal veya hizmeti üretebilmesi için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin, kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine,

farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Piyasa mekanizması vardır. Şebeke organizasyonlar üç türdür. Bunlar;

- i. **Dahili Şebeke:** Bir işletme bünyesindeki temel faaliyetler, farklı işletmelerin konusu olmakta ancak kaynakların tümü yine aynı bünyede kalmaktadır. İşletmenin üst yönetimi, sadece bu farklı işletmelerin faaliyetlerini koordine etmek görevini yapmaktadır.
- ii. **Dengeli Şebeke:** Bu tür bir organizasyonda bir şebeke (network) halinde birbiri ile ilişki kuran işletmeler, yönetim ve sahiplik olarak birbirinden bağımsızdır. Sadece belli bir mamul, iş veya hizmet üretimi için birbirleri ile alışveriş içindedirler.
- iii. **Dinamik Şebeke:** Tüm şebeke içinde lider işletme yoktur. Merkezi bir plan veya koordinasyon yoktur.

Şebeke organizasyonları işletmenin çevredeki değişimlere hemen cevap verebilecek yapıya kavuşması, etkinliğin artırılması ve işletmenin esnek bildiği ve uzmanı olduğu esas işini yapması, diğerlerini de başka işletmelere devretmesi neticesinde ortaya çıkmışlardır.<sup>14</sup>

Firmaların, şebeke organizasyonlarında yer almalarının faydalarını şöyle belirtebiliriz.<sup>15</sup>

- i. Araştırma-Geliştirme, Üretim, Dağıtım sürecinin her aşamasında diğer firmalarla işbirliği kurarlar.
- ii. İş ortaklarının becerilerini geliştirirler.
- iii. Yeni iş fikirlerini değerlendirirler.
- iv. Rekabet süreci şekillendirilebilmektedir.
- v. Ortak bir iş fikri oluşturulmaktadır.
- vi. Güven ortamı yaratma önemlidir.
- vii. Yenilikçiliği teşvik vardır.
- viii. Şebeke içerisinde bilgi paylaşımı ve öğrenmeyi teşvik önemlidir.
- ix. Strateji oluşturma ve örgütsel yapayı belirleme çok önemlidir.

#### **(f) Stratejik Birlikler:**

İşletmeler arasında yardımlaşma ve dayanışma çok çeşitli boyutları olan uygulamalar olarak daima mevcut olmuştur.

Bu uygulamalar bir uça informal olarak bazı bilgilerin paylaşılmasında diğer uça işletmelerin birleşerek tek ve ayrı bir işletme oluşturmalarına kadar değişik şekillerle olmuştur. Örnekleri: Kartel, tröst, joint venture gibi.

İşletmelerin dış çevre unsurlarındaki çapraşıklık, belirsizliğin ve değişimin hızlı olduğu bir ortamda tek başlarına dış piyasalara açılmaları ve global bir rekabete girişimleri yerine başka işletmelerle işbirliği içinde faaliyet ve dayanışma göstermeleri başarı şanslarını arttıracaktır. İşletmeler bu tür stratejik birlikler oluşturarak, sinerji yaratacak şekilde rekabet dünyasına girmeye başlamışlardır.<sup>16</sup>

### **(g) Dış Kaynaklardan Yararlanma:**

Dış kaynaklardan yararlanan işletmeler (outsourcing) esas itibariyle; planlama, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını yerine getiren, bir çekirdek kadro ile çalışır duruma gelmişlerdir. Başka işletmelerin uzmanlığında yararlanmak imkanı bulmuşlardır.

Bilgi işlem taşeronluğu (outsourcing) son zamanlarda üzerine dikkatleri toplayan teknolojik gelişmelerden birisi olmuştur. Bir çok işletme veri merkezinin işlemlerinin yönetimi için bilgi işlem hizmetlerini pazarlayan şirketlerle sözleşmeler imzalamışlardır. Bunlar telekomünikasyon yazılım ve donatım destek sistemleri (software, and hardware Support systems) hatta gelişmiş teknolojik uygulamaları içeriyordu. Beklenen faydalar ise temelde ilgi unsur üzerinde yoğunlaşmıştır. Maliyetlerin azaltılması ve kaynakların yeniden dağıtımı.<sup>17</sup>

### **(h) Öğrenen Organizasyonlar:**

Bir işletmenin sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunu değişen çevre koşullarına uymakta kullanması, personelini geliştirici bir sistem yaratmasıdır.

Zaman temelinde rekabet gücüne sahip olmak ve kavrayabilmek için bir organizasyonun sürekli kendini yenilemesi bilgi ve deneyimlerini tüm hücrelerine dek sindirmesi yani öğrenen bir organizasyon olması kaçınılmaz bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü günümüzde sahip olunabilecek en önemli rekabet avantajı, rakiplerden daha hızlı öğrenme becerisidir.<sup>18</sup>

### **(i) Personeli Güçlendirme**

Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) arttırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir.

Personeli Güçlendirmede pek çok koşul söz konusu olmakla beraber temel olan dört tanesi şöyledir.<sup>19</sup>

1. Katılım: Bürokrasi azaltılması ve çalışanlara inisiyatif hakkı verilmesi sorunu vardır.
2. Yenilik: Cesaret verici olmalıdır.
3. Bilgiye ulaşılabilirlik: Çalışanlara gerekli bilgiler verilmelidir.
4. Sorumluluk: Çalışanların birbirine karşı sorumlu davranmaları ve en iyisini yapmaları için ortam oluşturulmalıdır.

## **2. YAKLAŞIMLARA YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER**

### **2.1 Klasik Yaklaşımın Yöneltilen Eleştirileri<sup>20</sup>**

- (1) A. Simon ve davranış bilimcileri tarafından eleştirilmiştir.
- (2) Modern Yönetim (Sistem Yaklaşımı) düşünürlerince de “Kapalı bir sistem” olarak tasarlanması eleştirilmiştir.
- (3) Durumsallık Yaklaşımını benimseyen düşünürlerce; Klasik yönetim düşüncesinin ilkelerinin evrensel olduğu tezi eleştirilmiş, ilkelerin durum ve şartlara bağlı olarak geçerli olduğu tezi savunulmuştur.



- (4) “Akılcı iktisadi insan” modeline dayanması eleştirilmiştir.
- (5) Örgütü bir makine, insanı da bu makinenin bir parçası olarak görmesi bakımından eleştirilmiştir.
- (6) Biçimsel örgütle ilgilenmesi, Biçimsel olmayan örgütü göz önüne almaması eksiklik olarak nitelendirilmiştir.
- (7) İnsan davranışlarının, örgütün yapı ve işleyişi üzerinde etkisi olmadığını varsayılması eleştirilmiştir.
- (8) İnsan tabiatı ve insanları çalışmaya sevk eden faktörler hakkındaki varsayımları eleştirilmiştir.
- (9) C. Argyris, Klasik Yönetim düşüncesi ilkelerini, çalışanların inisiyatif almalarını önleyeceği yönünden eleştirmiştir.
- (10) March ve Simon; Klasik Yönetim düşüncesinin varsayımlarının açık bir şekilde belirlenmediğini, ilkelerin çok genel olarak ifade edildiklerini ifade etmişlerdir.
- (11) İlke varsayımlarının deneysel olarak geçerliliklerinin test edilmemiş olması bakımından eleştirilmiştir.

## **2.2 Neo-klasik Yaklaşma Yöneltilen Eleştirileri<sup>21</sup>**

H. A. Landsberg, Elton Mayo'ya yöneltilen eleştirilerin dört başlıkta toplandığını belirtmiştir.

- (a) Elton Mayo; sanayi devrimlerinden sonraki toplumun kuralsızlık, yalnızlık, sosyal düzenden yoksunluk ve çatışma özelliklerine sahip olduğunun varsayması,
- (b) İşçileri yönetimin arzuladığı yönde manüple etmesi,
- (c) Sanayideki anlaşmazlıkları uzlaştırmada alternatifleri (tepki, sözleşme vb. gibi) göz önüne almaması,
- (d) Sosyal dayanışmayı sağlama hususunda sendikaları gözden uzak bulundurması eleştirilmiştir.

### **2.2.1 Hawthorne Araştırmalarının Metodolojisine Yöneltilen Eleştiriler;**

- (a) Hawthorne araştırmalarında kullanılan örneği (sample) sanayi işçileri kütlesini temsil etmeye yeterli olmadığı,
- (b) Bir vaka (case) araştırmaların çok geniş genellemeler yapılmayacağı,
- (c) İşçilerin seçimi ve diğer bazı koşullarla sonuçların (verimlilik artışının) araştırmanın başından yaratıldığı,
- (d) Araştırmaya katılan işçilerle katılmayan işçilerin üretimi maksatlarını karşılaştırılmadığı eleştirilmiştir.

### **2.2.2 İnsan İlişkilerine Yöneltilen genel mahiyetli eleştiriler:**

- (a) Yumuşak bir tutum oluşu,
- (b) Kararlara katılma mekanizmasının gerçekçi bir biçimde uygulanmaması,
- (c) Aldatıcı bir demokrasi havası yaratması,
- (d) Sendikalara karşı olması,
- (e) Örgüt için gerçekleri açıklamakta sınırlı kalması,
- (f) Örgütü “kapalı bir sistem” olarak tasarımları eleştirilmiştir,
- (g) Araştırmalara dayanan sonuçları, büyük ölçüde değer yargıları içermesi bakımından da eleştirilmiştir.

Mısırlı profesör S. KESSEM’de eleştirel bakışında hem klasik hem de insan ilişkileri akımlarının, uygulamada yararlı olabilecek bir çok düşüncesinin açık olduğunu belirtmekte ve bize örgütsel düzenleme ve yönetsel hareket için yol gösterdiklerini ancak bizi fazla ileriye götüremeyeceğini vurgulamıştır. Kılavuzluklarının her durumda eşit derecede etkili olamayacağını, ayrıca iki aşamada, örgüt içi ve örgütler arası çatışmalardaki gerçeği ve işbirliği, göz ardı ettiklerini ifade etmiştir.<sup>22</sup>

### **2.3. Modern Yaklaşım Yöneltilen Eleştiriler<sup>23</sup>**

#### **2.3.1 Sistem Yaklaşımı**

Sistem yaklaşımının soyut kavramlara dayanması ve genel olması nedeniyle, düşünürler yönetim görüşlerinin yarattığı kargaşadan kurtulamamışlardır. Bu nedenle sistem yaklaşımı yetersiz kalmıştır. Sistem yaklaşımının esas amacı kantitatif yaklaşımlarla sonuç alınmayan konulara tüm bilim dallarının etkilerini kapsayan genel formüller geliştirme ve kolay anlaşılabilir, ortak noktalar bulma amacını taşıyorsa da bunda muvaffak olamamıştır.

#### **2.3.2 Durumsallık Yaklaşımı<sup>24</sup>**

Durum ve koşulların neler olduğundan, bunların tanımını ölçülmesi ve değerlendirilmesine kadar çeşitli sorunlar vardır.

Bu güne kadar, “durum ve koşullarla” ilgili olarak iki faktör üzerinde çok durulmuştur. Bunlar “teknoloji ve çevre” faktörleridir. Ayrıca, “büyüklük” ve “organizasyonu oluşturan personelin niteliği” de ele alınmıştır.

### **2.4. Neo-Modern Yaklaşım Yönelik Eleştiriler<sup>25</sup>**

Bu konuda yapılan eleştirileri şöyle belirtebiliriz.

#### **2.4.1. Yalın Yönetim – Organizasyon**

Profesyonel yönetim anlayışıyla idare edilmeyen ve aile şirketlerinden oluşan bir işletme yapısında, yönetimde genelde merkezi ağırlıktadır. Aynı zamanda işletme sahibi olan yöneticilerin denetimi elden kaçırmama güdüsüyle yetki devrine olumsuz bakmaları durumunda yalın örgütlenmeden başarı beklenemez.

#### **2.4.2 Küçülme**

Temel hedefi personel sayısını azaltmak olmamakla beraber, sonuçta, toplam personel sayısının azalacağını beklemek gerekmektedir.

### 2.4.3 Yığışım Örgütleri

- (a) Yığışımında başarı liderliğin kalitesine bağlıdır.
- (b) Çalışmaların motivasyonu kırılığandır
- (c) Uzmanlık ve inceleme kaybolabilir.
- (d) Bazı yönetsel kontroller kaybolabilir
- (e) Karlar daha çok gelip geçici olabilir.
- (f) Yığışım patrona sadakati zayıflatabilir.

### 2.4.4 İşletmeler arası karşılaştırma (Kıyaslama)

- (a) Kıyaslamanın başarılı olabilmesi işletmenin değişim gerekliliğini kabul etmelerine bağlıdır.
- (b) Kıyaslamayı sadece çalışan endüstri dalı ile sınırlamamak gerekir.
- (c) Kıyaslama için başarılı işletme özellikle veri bulma safhası çok güçtür.

### 2.4.5 Şebeke Örgütleri<sup>26</sup>

- (a) Birbirlerinden ayrı ve uzakta bulunan bağımsız kuruluşların bir araya getirilmesi olup, ilişkide bir ihmali ve aksama şebeke etkinliğini yok etmektedir.
- (b) Örgütsel ilişkilerde bağlar kolay koparılamaz ve beklenen esneklik yarar sağlanamaz.
- (c) Uluslar arası çapta ilişkilerde sınırlamalar, sorunlar çıkabilir.
- (d) İçsel şebeke örgütlerde dış Pazar koşullarına uyum sağlayamama olabilir.
- (e) Zamanla hantallaşarak yenilikçilik ve teknoloji liderliği kaybolabilir.

### 2.4.6 Stratejik Birlikler (Ortaklıklar)

- (a) Yönetim tarzı farklılıkları, temel işletmecilik kavramlarına verilen anlam farklılıkları, benimseme derecesi sorunları yaşanabilir.
- (b) İşletmelerin kendi elleri ile kendilerine rakip yaratmaları sonucu yaşanabilir.

### 2.4.7 Dış Kaynaklardan Yararlanma

- (a) İlişki içerisindeki işletmelerde iletişimin açık, sonucu ve güvenilir olması gereklidir.
- (b) Tedarikçi işletmelere aşırı bağımlılık meydana gelebilir, esneklik kaybedilebilir.

### 2.4.8 Öğrenen Organizasyonlar

Öğrenme olayını ele alış tarzı güçlük doğurabilir. Bir organizasyonun öğrenmesi demek yeni bilgi yaratmaya imkan verecek ortamı hazırlamak, geliştirilen yeni bilgiyi yeni mal ve hizmet üretiminde kullanan, buradan elde ettiği tüm tecrübeyi bir öğrenme fırsatı sayarak, yeniden bilgi yaratmayı teşvik eden bir organizasyon olduğu unutulmamalıdır.

#### 2.4.9 Personeli Güçlendirme

- (a) Yöneticilerin kendi kendilerini eğitime ve değiştirme sorunlarının aşılması gerekir,
- (b) İşletmelerin bazı özelliklerinin güçlendirme uygulamalarını sınırlandırması durumu söz konusudur.

Neo-modern yaklaşımda bilişim teknolojilerinin yeri ve önemi de ayrıca belirtmek gerekir. Bilişim teknolojileri sanayi devriminin toplumsal ve ekonomik yaşamı dönüştürme hızından daha büyük bir hızla günümüz ekonomilerini ve toplumların bilgi toplumu ekonomisi haline dönüştürülmektedir. Bilişim teknolojileri, bilginin sağlamlasını, işlenmesini, saklanmasını ve gerektiğinde herhangi bir yere iletilmesi ya da herhangi bir yerden erişilmesini elektronik, optik vb. otomatik olarak sağlayan teknolojiler bütünüdür.<sup>27</sup>

İleri teknolojiler, yeni vasıflara yüksek düzeyde eğitilmiş insan gücüne olan talebi artırmakta fakat mevcut işgücü içinden bu vasıf ve bilgi düzeyine sahip elemanları temin etmek mümkün olmadığından yapısal işsizlik sorununu ortaya çıkarmaktadır. Globalleşme ile birlikte yeni meslek grupları da ortaya çıkmaktadır.<sup>28</sup>

Uygulamadan Örnekler; Dünya’da globalleşme ve piyasa (Pazar) ekonomisi ile birlikte şirketler (işletmeler) birleşmeye gitmişlerdir. Özellikle gıda ve banka işletmeleri örnek verilebilir ve coğrafi örgütlenmeye de gitmektedirler. Şebeke yapıları bilinmeyen firma (şirketlerinde) önem kazanmıştır.

Türkiye’de kriz dönemlerinde Klasik yaklaşımlar ön planda yer almıştır. Dış açılımda stratejileri uygulayan işletmeler ise ürün (mal – hizmet) e göre örgütlenmeye gitmekte ve yalın yapılar göze çarpmaktadır.

### 3. SONUÇ

Üretim ve hizmet işletmeleri faaliyet alanları ve yönetim stratejilerine göre klasik yaklaşımı, neo-klasik yaklaşımı, modern yaklaşım ve neomodern yaklaşımı uygulamaktadırlar. Amaçlara göre yönetim, stratejik yönetim yaklaşımları günümüzde de yer almaktadırlar. Ekonomik koşullar, iletişim, ulaşım ve diğer teknolojik değişimlerin de etkisiyle yönetim-organizasyon yaklaşımlar koşulsal yaklaşımını da ön plana çıkarmaktadır.

## KAYNAKLAR

- [1] Tosun Kemal, İşletme Yönetimi (Genel Esaslar), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No:186, İstanbul, 1987, 162.
- [2] Ertürk , Mümin, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. Beta Yayınları, İstanbul, 1995, 6.
- [3] Efil, İsmail İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. 4. Baskı, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları, Bursa, No: 80, 1996, 12-13.
- [4] Baransel, Atilla Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, C:1, 3. Baskı, İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayını No: 257, İstanbul, 1993, 4.
- [5] Dinçer, Ömer vd., İşletme Yönetimi, Beta Yayınları. İstanbul, 1996, 108.
- [6] Eren, Erol, Yönetim ve Organizasyon, 5. Baskı, BETA Yayınları, İstanbul, 2001, 21-22
- [7] Kaynak, Tuğray Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, (Gz.Geç.Yn.) 2. Baskı, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1995, 12-13.
- [8] Yozgat, Osman İşletme Yönetimi, 3. Baskı, İ.İ.T.İ.A. Yayınları, İstanbul, 1980, 28-29.
- [9] Baransel, Atilla Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, C:1, 3. Baskı, İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 215
- [10] Eren, Erol İşletme ve Yönetim Sistemleri, Sakarya Mühendislik Matbaası, Adapazarı, 1979, 42.
- [11] Özalp, İnan Yönetim Organizasyon, C:1, Metin Ofset, Eskişehir, 1995, 296
- [12] Eren, Erol Yönetim ve Organizasyon, 88-89.
- [13] Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, 277-315
- [14] Çetin, Canan “Şebeke Organizasyonları”, Yönetim Dergisi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yay., Y: 7, S: 25, Ekim 1996, 52-55.
- [15] Özgen, Hüseyin “Birlikten Kuvvet Doğar: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İçin Bir Örgütlenme Modeli Olarak Ağ Organizasyonları Önerisi” Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi. C: 12, S: 12, 2003, 81-96.

- [16] Aydın, Belgin “Dışa Açılma Yolunda Stratejik Ortaklıklar ve Türk Şirketleri Açısından Önemi”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C:5, S:2, Güz 2003, 135-152.
- [17] Karayılmazlar, Selman “Bilgi İşlem Taşeronluğu (Outsourcing)” Yönetim Dergisi, Y: 6, S: 22, Ekim 1995, 23-26.
- [18] Tak, Bilgin, “Zaman Temelinde Rekabet Edebilecek Organizasyonel Yapılanma”, Yönetim Dergisi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yay., Y: 7, S: 24, Haziran 1996, 47-52.
- [19] Doğan, Selen. “İşletmelerde Personel Güçlendiriminin Önemi”, İ. Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, S: 29. Ekim 2003, 177-203
- [20] Baransel Atilla, a.g.e, 208-211
- [21] Baransel Atilla, a.g.e 286-288
- [22] Kessem Sami, “Örgüt Teorisi, Amerikan ve Avrupa Stilleri Neden Avrupa Katılımlarıyla İlgileniyoruz”, Yönetim Dergisi. Yıl 5 Sayı 19 (Ekim 1994) 41-46
- [23] Eren, Erol Yönetim Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul 1995, 49
- [24] Koçel, Tamer, a.g.e. 185
- [25] Koçel, Tamer, a.g.e. 280-314
- [26] Eren, Erol a.g.e. 272-273
- [27] Karaaslan, Ahmet vd., “Ekonomik Büyüme Etkileyen Bir Faktör Olarak Bilişim Teknolojileri; Gelişmiş Ülke Örnekleri ve Türkiye'nin Durumu” Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı 12 Haziran 2005, s.65-92.
- [28] Kocabaş, Fatma “Endüstri İlişkilerindeki Dönüşüm”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 10, Haziran 2004.