

ŞAHİN N. t H sU "İ, Yerinizdeki Kronik Stres Kaynaklar "(E d.) K
Hisli ŞAHİN, Stresle Başa Çıkma, Sistem Yayıncılık İstanbul, 199,
TOKAT Bülent, " Örgütlerde Değişim ve Değişim Yöntem. , Kütahya,

T O R T O P ^ - İSPİR Eyüp G. - AYKAÇ Burhan, "Yönetim Bilimi", Ya
Yayıncılık, Ankara, 1993.

YATES Jere E., Gerilim Altındaki Yönetici, (Çev. Fatoş DİLBER), lig,
Yayıncılık, İstanbul, 1989.

Dumlupınar Üniversitesi
Savı: 5



Sosyal Bilimler Dergisi
Haziran 2001

MODERN YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Yrd. Doç.Dr. Sadettin SALIK*

ÖZET

Özellikle neo -klasik/ davranışsal yaklaşımın doğuş ve gelişme yıllarında insan unsurunun esas alınması, insanda görülen tutum ve davranışlar, bu yaklaşımın dikkatli bir şekilde incelenmesi ve değişik bir örgüt kuramının ya da yaklaşımının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Modern yönetim düşüncesi olarak adlandırılan bu yaklaşım; davranış kuramları, rol yaklaşımı, fizyon yaklaşımı, motivasyon yaklaşımı, karar verme ve sibernetiğin yanı sıra, "Sistem Yaklaşımı" ve "Durumsal Yaklaşımından oluşmaktadır. Bu iki yaklaşım hem klasik hem de neo-klasik kuramın ileri sürdüğü fikir ve görüşleri, varsayımları, yeni ve değişik bir çerçevede inceleme konusu yapmaktadır.

ABSTRACT

in the years introduction and growth of neo-classical behavioural approach, human and human attitudes and behaviours caused this approach have been examined carefully and a different organization theory or approach has been formed.

This approach was named as modern management theory that consists of behaviour theories, role approach, fustori approach, motivation approach, decision-making and sybernetic with "System Approach" and "Situational Approach". These two approaches have examined the idea, opinions and approaches of both classical and neo-classical theory in new and different circumstances.

*Büyük İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi

1-GİRİŞ

Yönetim düşüncesinin evriminde rol oynayan en önemli faktör kuşkusuz inceleme ve araştırma bulguları olmuştur. II. Dünya savaşı sona eren araştırmaların sağladığı bulgularda modern yönetim düşüncesinin doğuşunda büyük bir rol oynamıştır.¹

Ayrıca geleneksel ve davranışsal yönetim yaklaşımlarının yönetim ve örgüt sorunlarını çözümüde yetersiz kalması, bu araştırmaların ve yeni yaklaşımların geliştirilmesini zorunlu kılmıştır. İşte modern yönetim kuramı, büyük ölçüde daha önce açıklanan iki yaklaşımın kısmi olmanın doğurduğu eksiklikleri telafi etme ve bunların olumlu yönlerini uyumlaştırma ihtiyacı ve gereğinden kaynaklanmıştır.² Gerçekten bu kuram, geleneksel ve davranışsal yönetim kuramlarının tutum ve önerilerini yeni ve değişik açılardan ele alıp yorumlamış ve bir senteze ulaşmaya çalışmıştır.

1950-1960 yıllarında neo-klasik düşünceden modern düşünceye geçiş dönemi teşkil eder. Bu dönemde insan ilişkileri yaklaşımı; sosyal ve teknik sistemler, biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt, birey ve örgüt arasındaki etkileşimin sentezci bir biçimde tahliline yönelmiş ve makro yönde gelişmiştir.³ Yine bu dönemde sosyologların örgütü "sosyal sistem" olarak tahlilleri yer almıştır. Marc ve Simon, modern yönetim düşüncesine geçişin başlangıcı olarak kabul edilen, örgütsel davranışlar karar verme açısından ele alan tahlillerini 1950'lerin sonlarında yapmışlardır.

1960-1970 yılları arasında bir önceki dönemde yer alan davranışsal yaklaşım, örgütsel yada endüstriyel hümanizm akımı ile temsil edilmiş, bu akıma C. Argris, D.Mc Greger, R. Likert öncülük etmiştir. Örgütsel hümanizm akımı, örgütlerin otoriter yapısını yumuşatmaya, örgüt içi demokrasinin temellerini güçlendirmeye, birey ve örgüt arasında bütünleşme sağlamaya yönelmiş, örgüt yapılarını değişikliklere kolayca uyabilecekleri organik yapılara dönüştürmeyi amaçlamıştır.⁴

Öte yandan, 1960-1970 yılları arasında motivasyon ve önderlik teorilerinde önemli gelişmeler kaydedilmiş, örgütsel geliştirme yöntemleri üzerinde durulmuştur.⁵

2-MODERN YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Modern yönetim düşüncesi tüm örgütü dikkate alır. Modern teorisyenler örgütü yaşamını sürdürebilmek için çevresindeki değişimlere

¹ Atilla BARANSEL, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İstanbul Üniv.Yay., İstanbul 1985, C.1.S.18

² Şerif ŞİMŞEK, Yönetim Bilimi, Atatürk Üniv. Yay., Erzurum, 1984 s. 79

³ BARANSEL, s.1f)

⁴ a.g.e., s. 16

uymak zorunda bulunan bir sistem olarak görürler. Örgüt ve çevresinin birbirine bağlı olduğu kabul edilir.

Modern yönetim düşüncesinin katkıda bulunan başlıca düşünürler; Algrid Karzybski, M. Parker Follet, Chaster I. Bernard, Norbert Wiener, yön eylem araştırmacıları, Luudwig Von Bertalanffy v.d. dir.

Yönetim düşüncesinde 1970-80 yılları arasında Önemli gelişmeler kaydedilmiştir, 1960 yıllarının ortalarında uygulanmaya başlayan sistem yaklaşımı yaygınlaşırken, 1970'li yıllarda ise durumsallık yaklaşımı kuramı Öne çıkmıştır.

Genel sistemler teorisi, sibernetik ve bilişim teorisini etkisiyle gelişen sistemler felsefesine dayanan sistem yaklaşımı, gerçekte yönetim ve örgüt tahlillerinde uygulanan bir tahlil ya da düşünce biçimidir.

1970-1980 yılları arasında modern yönetim düşüncesi içinde sayısal (Kantitatif) yönde gelişmeler de yer almıştır.⁶

Geçmişinin yakın tarihlerden kaynaklanmasından ötürü modern yaklaşım dönemi de denilen bu akım, klasik ve neo-klasik yaklaşımlarla benimsenmiş fikir ve görüş ile varsayımları bir bütün biçimde entegre eden, bütünleşiren ve anlamlı sentezlere ulaşmayı amaçlayan çalışmalar yapılmış, birleştirici kuramlar ortaya atılmıştır. Burada modern yönetim alanındaki gelişmeler üzerinde durulacaktır.

2.1. SİSTEM YAKLAŞIMI

2.1.1. Sistemin Tanım ve Anlamı

Modern yönetim teorisinin temelini sistem görüşü temsil eder. Bu teorisinin en önemli özelliği analitik bir temele sahip olmasıdır. Organizasyonların karmaşık yapıya sahip olması kesin kurullarla yönetilmesini imkansız yapar. Böyle olması organizasyon bilimcilerini yani bazı boyutları düşünmeye zorlamıştır.⁷

Sistem denildiği zaman belli parçalardan (bölümlerden- alt sistemlerden) oluşan bir bütün anlaşılmalıdır. Sistemde önemli olan, bütünü meydana getiren parçaların kendilerine özgü işlevleri bulunması fakat her birinin etkinliğinin de bir diğerine bağlı olmasıdır. İşte sistem yaklaşımı bütünü oluşturan parçaları, bunların birbirleriyle olan ilişkilerini bir arada incelemektir. Sistem yaklaşımını diğer yaklaşımlardan ayıran en önemli Özelliği budur.⁸

⁷ a.g.e., s. 17

⁸ İnan ÖZALP; Yönetim ve Organizasyon, A.Ü. Yay., Eskişehir, 1989, s.295

⁹ ŞİMŞEK, s.80

Sistem konusunda çok çeşitli somut örnekler verilebilir. Bunların en çarpıcı olanı karmaşık bir yapı gösteren insanın kendi vücududur. Eğer insanın yaşamını sürdürmeye çalışması bir amaç olarak ele alınırsa, insan vücudundaki sinir, sindirim, dolaşım gibi sistemler onun alt sistemlerini meydana getirirler.

Sistem yaklaşımının temelinde sistem olarak ele alınan bütünüün amacını gerçekleştirme vardır. Bu görüşe göre önemli olan bütündür. Parçalar bu bütüne katkıda bulunduğu ölçüde önemlidir. Sistem yaklaşımı Von Bertalanffy'nın 1920'lerde başlattığı ve "Genel Sistem Teorisinden" kaynaklanmaktadır.

Yönetimde sistem yaklaşımı denildiği zaman, yönetim olaylarını ve bu olayların meydana geldiği birimleri birbiriyle ilişkili bir şekilde ele alan yaklaşımdır. Bir örgüt birbirine karşılıklı olarak bağımlı birtakım alt sistemlerden oluşan ve çevresiyle girdi-çıkı ilişkisi bulunan açık bir sistem olarak tanımlanır. Öte yandan sistem yaklaşımı örgütü bir bütün olarak ele alır.¹

Bir başka deyimle sistem yaklaşımı örgütü çeşitli parçalar süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele alır. Örneğin örgütsel sistemi oluşturan parçalar olarak insan unsuru, makineler, maddi kaynaklar, görevler sayılabilir. Bütün bu parçalar örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere haberleşme ve karar verme süreçleriyle birbirine bağlanmışlardır. Dolayısıyla örgüt sistemdir. Bu sistem birbiriyle ilişkili ve karşılıklı bağımlı alt sistemleri içermektedir. Örneğin örgüt sisteminin alt sistemleri olarak pazarlama, üretim, araştırma-geliştirme ve personel alt sistemler olarak ele alınabilir. Yönetimde sistem yaklaşımını incelemeye önce sistem yaklaşımını kullanmanın sağladığı yararları kısaca dokunmak gerekir. Bu üstünlüklerden ilki örgütlere esneklik sağlamış ve örgütleri daha kapsamlı bir şekilde incelemek imkanı bir hale gelmiştir.*

Chesher Bernard, sistem yaklaşımını kullanan ilk yönetim düşünürlerinden biriydi. Herbert Simon ve arkadaşları organizasyonları karışık bir karar verme süreçleri sistemi olarak görmekteydiler. Simon kendisini organizasyon teorileriyle bütünleştirmek üzere yeni bilimsel bilgi araştırma konusunda geniş kapsamlı çalışmalar yaptı.

Sosyolog George Homans, sistemler kavramını, sosyal gruplar üzerindeki deneysel araştırmaların bir temeli olarak kullanmaktadır. Homans, küçük gruplar ve aynı zamanda büyük organizasyonlar için uygun

* BARANSEL, s.16

* ŞİMŞEK, s.81

bir temel teşkil edebilecek olan bir sosyal sistemler modeli oluşturmuştur. Düşünürüne göre bir örgüt karşılıklı olarak birbirine bağımlı olan bir dış çevre sistemi ile bir iç ilişkiler sisteminden oluşmaktadır.

Philip Selanick'e göre yönetici örgütü, kendi dış sistemlerine uyumunu sağlamakla görevlidir. Örgüt, sürekli olarak değişen ve iç ve dış baskılara uyum sağlayan dinamik bir sistem olup, devamlı değişim halindedir. Örgüt kendi iç sosyal yapısından etkilendiği gibi dış çevrenin baskı ve etkisine de maruz kalmaktadır.¹¹

Örgütün başansı kendi iç sistemi özellikleri maddi ve beşeri yapısına olduğu kadar dış çevrenin özelliklerine, değişme gücü ve belirsizliğine de bağlıdır.

2.1.2. Sistemin Özellikleri

1. Sistemler açık veya kapalı sistem olabilir: Sistem dışarıdan bilgi, enerji veya materyal alıyorsa ve çevresiyle ilişki kuruyorsa açık sistemdir. Özellikle, biyolojik ve sosyal sistemler varlıklarını sürdürebilmeleri için çevrelerinden bilgi, enerji ve malzeme almak, diğer bir ifade ile çevreleriyle sürekli etkileşimde bulunmak durumundadırlar.¹²

İnsan ve hayvan gibi biyolojik veya işletme gibi sosyal sistemler açık sistemlerdir. Çevreyle ilişkisi olmayan ve etkileşimi bulunmayan sistemlere kapalı sistemler denir. Örneğin, çalar saat.

2. Her sistem bir çevrede faaliyet gösterir: Çevre bir sistemin, içinde faaliyet gösterdiği ortam anlamında kullanılır. Kişi veya topluluğu etkileyen fiziksel ve sosyal şartların toplamıdır. Sistemin sınırları dışında kalan her şey çevreyi oluşturur. Kapalı sistemin çevre ile ilişkileri olmadığından bu tür sistemler için çevrenin önemi azdır. Bir sistem girdileri en az çıktıları kadar değilse yaşamakta güçlük çekecektir. Başarılı büyümeyi gerçekleştiren işletme çıktılarından daha çok girdi alması lazımdır.¹³

3. Sistemin kesin sınırları vardır : Fiziksel ve biyolojik sistemlerde sınırları tanımlamak nispeten kolay olduğu halde sosyal sistemlerde (örneğin örgütlerde) sınırları belirlemek son derece zordur. Sistem yaklaşımında önemli olan neyin (hangi değişkenlerin) sistem içinde olduğu ve nelerin sistem dışında (çevrede) bulunduğunu açıkça belirtmektir.¹⁴

¹⁰ Erol EREN, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul, 1993, s.37

¹¹ İzzet BARUTÇUOĞLU, *Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri*, Uludağ Üni., Yay., Bursa, 1983, s.7

¹² ÖZALP, s.297

¹³ ŞİMŞEK, s.83

4. Sistemde olumlu ve olumsuz "entropi" görülür : Bazen sistemde bozukluklar olabilir ve bu durum sistemi durdurmaya kadar gidebilir. Bu kavrama göre bir sistemde faaliyetlerin bozulması, dengenin kaybolması, karmaşıklık ve aksamaların belirlenmesi sonunda sistemin faaliyetlerinin durması yönünde bir eğilim vardır. İşte "Entropi" bu eğilimi ifade eder.¹⁴ Entropiyi karşı sistemler harcadıklarından daha fazla enerji, bilgi ve malzeme çevrelerinden alarak direnirler ve kendi varlıklarını korurlar.¹⁵ Yani olumsuz entropi oluşur.

5. Sistemin alt sistemleri vardır : Bütün sistemlerin alt sistemleri vardır. Her sisteminde bir alt sistemi olduğu gibi sistem bir başka üst sisteminde alt sistemdir. İşletme bir sistemdir. Pazarlama bölümü alt sistemdir. Satış kısmı ise pazarlamanın alt sistemidir.

6. Sistemde dinamizm ve sürekli dengeyi koruma hali vardır : Kapalı bir sistem sonunda ölüme ve dağılmaya mahkumdur. Ancak, açık bir sistem kendisine sürekli bir malzeme, enerji ve bilgi akımı sağlayarak sürekli bir denge halinde kalabilir. Sosyal sistemler için kullanılan bu olumsuz entropi ile sürekli denge arasındaki ilişki Emery ve Trist tarafından şöyle açıklanmaktadır;

Fiziksel varlıkların aksine herhangi bir canlı varlık, varlığını kendisine çevresinden bazı malzemeler sağlamak, bunları kendi sisteminin özelliklerine göre şekil değişikliğine uğratmak ve elde ettiği çıktıları çevresine geri vererek devam ettirir. Bu süreç sayesinde, organizma, kendisine olumsuz entropi sağlayan enerjiyi de oluşturur.¹⁶

7. Açık sistemlerde geri besleme mekanizması vardır : Geri besleme kavramı, bir sistemin dinamik dengeyi nasıl koruduğunun anlaşılmasında önemlidir. Açık sistemler hem dengeli duruma ulaşırlar hem de çevresel değişimlere göre dinamik bir denge gösterirler. Bunu sağlayan geri beslemedir. Geri besleme sayesinde sistem faaliyetlerini değerlendirme ve gerekirse ayarlama olanağı bulur. Geri besleme biçimsel ve doğal olabileceği gibi olumlu ve olumsuz da olabilir.¹⁷

Olumsuz geri besleme sistemini daha önce belirlenen amaçlardan ne kadar saptığını gösteren bilgi akışını ifade eder. Olumlu geri besleme ise, sistemin belirlenen doğrultuda faaliyet gösterdiğini belirtir.

8. Sistemler kendi içlerinde büyüyerek gelişirler : Kapalı sistemlerde sistem entropi'ye ve Örgütün dağılmasına doğru hareket ederler. Buna

¹⁴ Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 1982, s. 105

¹⁵ BARUTÇUOĞLU, s.7

¹⁶ EREN, s.42

¹⁷ ŞİMŞEK, s.85

270

karşılık açık sistemler zıt bir eğilimde olup kendi içinde farklılaşmaya ve daha büyük bir örgüt düzeyine erişme yönünde harekette bulunurlar. Bir çok sosyal örgütler faaliyetlerini genişleterek ve daha yüksek seviyede farklı bir örgüte erişerek karmaşık bir yapıya bürünürler. Örneğin bir işletme örgütü sürekli hammadde kaynağı sağlamak için dikey bütünleşmeye gidebilir. Yeni işletmeler kurup holding şirketler şekline dönüşebilir.¹⁸

2.1.3. Bir Sistem Olarak Örgüt (İşletme)

Bir sosyal sistem olarak her örgüt veya işletme sistem kavramına uygunluk gösterdiğine göre, bunun yönetimine ilişkin aşağıdaki hususlar belirlenebilir.

1. İşletme, tedarik, üretim, muhasebe, pazarlama, personel araştırma-geliştirme v.b. alt sistemlerden meydana gelmiştir. Bu alt sistemler arasında çeşitli ilişki ve bağılıklar vardır. Bu ilişki ve bağılıklar dikkate alınmadan işletmeyi yönetmek mümkün değildir.

2. İşletme sistem olarak çevresine açık bir bütünlük arz eder. İşletme hem bir sistem olarak hem de onu meydana getiren alt sistemler olarak çevre ile sürekli ve dinamik ilişkiler halinde bulunur. Bunun sonucu olarak sisteme devamlı olarak olumsuz entropi uygular ve dinamik denge içinde bulunur.¹⁹

3. İşletme sistemi maddi olduğu kadar aynı zamanda toplumsal (beşeri) bir sistem oluşturur. Açık sistemler sosyo-teknik olarak ifade edilirler. Temelde her işletme teknik ve beşeri unsurların uyumlu bir bileşimi şeklinde ortaya çıkar.

4. İşletme sisteminde girdi- süreç-çıkış akışını sürekli ve düzenli kılmak için bir dizi yönetim faaliyetlerinin yerine getirilmesi gerekir. Bu işlevler sırası ile planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetim şeklinde ifade edilebilir.

5. İşletme yönetiminin sistem yaklaşımı açısından ele alınması alt-sistemler arasındaki bilgi alışverişini ön plana çıkartmaktadır. İşletme sisteminin iyi işleyebilmesi için alt sistemler arasında tam bir bilgi akışı olması gerekir.

2.1.4. Sistem Yaklaşımının Yönetim Bilimine Katkıları

¹⁸ EREN, s.43

¹⁹ ŞİMŞEK, s.85

1. Sistem yaklaşımının yönetim, düşünce ve uygulamasına getirdiği en önemli yeniliklerden biri, örgütleri çevreleri ile ilişkili birer açık sistem olarak ele almasıdır. Dolayısıyla örgütler, çevresel faktörlerdeki değişimlere uyabilmek için yapılarında çeşitli değişiklikler yapacaklardır.

2. İkinci yenilik, sistem parçaları (alt-sistemler) arasındaki karşılıklı bağımlılık ve ilişkilerin vurgulanmış olmasıdır.

3. Bir diğer yenilikte, sistem yaklaşımının örgütlü etkileyen bütün değişiklikleri ve parametreleri bir arada görmeyi sağlamış olmasıdır.

4. Sistem yaklaşımı ile geleneksel ve davranışsal yönetim yaklaşımlarının önerilerini, bulgularını ve özelliklerini daha iyi değerlendirmek, güçlü ve zayıf yönlerini daha iyi anlamak, dolayısıyla bunları daha iyi kullanma olanağı doğmuştur.²¹

2.1.5. İşletmelerde Sistem Yaklaşımının Uygulanmasında Karşılaşılan Sorunlar

Sistem yaklaşımının uygulanmaya aktarılmasında karşılaşılan güçlükler, başlıca iki önemli nedenden kaynaklanmaktadır. Bunlardan birincisi, bu günün maddelerinin bu amacın gerçekleştirilmesinde yetersiz kalmasıdır. İkinci neden ise, bu uygulamanın örgüt içinde mevcut fonksiyonel yetki sınırlarının aşılmasını gerektirmediğidir. Bu ikinci neden özellikle örgüt yapılan içinde kişilerin rol ve statü düzenlerini ve bireysel krallıklarını tehlikeye düşüren önerilerin benimsenmesinde karşılaşılan beşeri sorunlar açısından uygulamada önem taşımaktadır.²¹

Sistem yaklaşımı alışılmış düşünme ve çalışma düzeninin önemli ölçüde değişmesini gerektirmektedir. Oysa düşünme yöntemlerinin, alışkanlıkların, benimsenmiş sorun çözme kalıplarının değiştirilmesi ve bu alan da yeniliklerin getirilmesi kolay değildir. Psiko-sosyal olaylarda kısa sürede gerçekleştirilen değişimler önemli sorunların değişmesine yol açabilir. Bu sistem yaklaşımının benimsenmesinde ve yerleşmesinde karşılaşılan sorunların temelini oluşturur. Bu nedenle sistem yaklaşımının nasıl ve hangi hızla uygulamaya getirileceği, içinde bulunan çevrenin yapısal özellikleri dikkate alınarak özenle saptanmalıdır.²²

Sonuç olarak denilebilir ki daha çok belirli bir düşünce tarzını ifade eden sistem yaklaşımı, kusursuz; daha önceki yöntem yaklaşımlarını ikame eden bir yaklaşım değildir. Bu yaklaşımı yöntem düşünce ve uygulamasına

²¹ a. g. e., s. 87

²² BARUTÇUGİL, s. 18

²³ Bülent KÖBÜ, Üretim Yönetiminde Sistem Kavramı, İst. Üniv. İş. Fak. Dergisi, C:5, (Nisan, 1976), s:73

yeni boyutlar ve özellikler getiren, değişik bir bakış açısını getiren bir yaklaşım olarak yorumlanmalıdır. Dolayısıyla sistem yaklaşımı ile yöneticinin kullanabileceği kavram ve araçlar sayısı daha da artmış kalite yönünden de zenginleşmiş olacaktır.

2.2. DURUMSALLIK YAKLAŞIMI

2.2.1. Durumsallık Yaklaşımı ve Tanımı

Taylor ile başlayan klasik yöntem anlayışı Neo-klasikler tarafından getirilen yönetim anlayışı etkin bir organizasyon yapısı için yeterli olmamıştır. Fred Luthans şöyle demektedir. "Yönetimde geleneksel yaklaşım tam anlamıyla yanlış değildir, fakat bu gün için yeterli değildir. Yönetim teorisi ve uygulaması için gerekli hamle durumsallık yaklaşımında bulunabilir."

Durumsallık yaklaşımı yönetimin evreselliğini kabul etmemekte ve her zaman bütün faaliyetleri yönetmek için tek bir "en iyi yol" olmadığını belirtmektedir. Durumsallık yaklaşımına göre etkin bir yönetim, organizasyonun gücüne ve çevre koşullarına bağlıdır. Durumsallık yaklaşımı organizasyon ve çevre ile ilişkilerin artırılması üzerinde durur. Yönetim koşullara göre amaçlarını, planlarını, organizasyon bileşimlerini düzenlemek zorundadır. Çevredeki değişimlere göre yönelim sistemleri değişecektir. Her yer ve koşulda geçerli tek bir en iyi organizasyon yapısı yoktur. "En iyi, durumdan duruma değişecektir." Durumsallık yaklaşımı sistem yaklaşımına dayanmakta ve sistem yaklaşımını benimseyenler tabii ve fiziki bilimlerden yararlanarak bütün sistemleri kapsayarak genel bir sistem tanımı geliştirmektedirler. Sistem yaklaşımının uygulanması ile organizasyon alt sistemlere ayrılmakta ve alt sistemlerden daha alt sistemlere ayrılabilir.

Organizasyonun bir sistem olarak ele alınmasıyla durumsallık yaklaşımı alt sistemlerin birbirleriyle ve bu alt sistemlerin çevre ile ilişkilerini incelemektedir.²³

Şu hale göre bir işletmenin organizasyon yapısı çeşitli dış çevre yapısı (müşteriler, devlet müdahalesi, rekabet, Pazar koşulları vb.) gibi dışsal faktörler tarafından ve çeşitli iç çevre unsurları (yapılacak işin niteliği, kullanılan teknoloji, personelin niteliği amaçları vb.) gibi içsel faktörler tarafından etkilenecektir.

Klasik ve katımcı yaklaşımlar ancak uç durumları temsil ederler. Bu iki uç durum arasında çeşitli içsel ve dışsal unsurlara göre şekil olarak geniş bir bölge bulunmaktadır, işle bu bölge durumsallık yaklaşımının üzerinde

²³ ÖZALP, s.37

durduğu bölgedir. Durumsallık yaklaşımının diğer bir özelliği de büyük ölçüde araştırma sonuçlarına dayanmasıdır. Durumsallık yaklaşımı adı altında ele alınan görüşlerin ortaya çıkmasını sağlayan önemli araştırmalar yapılmıştır.²⁴

2.2.2. Örgüt Yapısı ve Durumsallık Yaklaşımı

Klasik ve neo-klasik yaklaşımlar hep en iyi yapıyı bulma amacına yönelmişlerdir. Oysa durumsallık yaklaşımı bir organizasyon yapısını karakterize eden belli başlı boyutlarla organizasyonun içinde bulunduğu durum ve koşullar arasında ilişki araştırmaktadır. Klasik ve Neo-klasik yaklaşımlar durum ve koşullara ağırlık vermeden, gerek organizasyonun dizaynından gerek organizasyon içinde belirli süreçlerin kullanımından belirli ilkelere uyulmasını öngörmektedir. Eğer bu ilkelere uyulursa en iyi yapı ve işleyişin elde edileceği varsayılmaktadır. Oysa durumsallık yaklaşımı, içinde bulunulan durum ve koşullara göre hangi ilkelere ne zaman ve nasıl uyulması gerektiğini araştırmaktadır. Dolayısıyla ilkeler ve bunların uygulanması durumundan duruma değişmektedir. Örneğin klasik yaklaşımın ilkelerinden biri "emir- komuta birliği" ilkesidir. Klasik teoriye göre eğer iyi bir organizasyon yapı ve işleyişi elde edilmek isteniyorsa her yer ve durumda bu ilkeye uymak gerekecektir. Halbuki durumsallık yaklaşımı hangi durum ve koşulların bu ilkenin uygulanmasına elverişli ve hangi durum ve koşullarda bu ilkeye uyulmasının soranlar çıkaracağını araştırmaktadır.²⁵ Bu konuda iyi bir örnek "matrix" organizasyonudur.

Organizasyon yapı ve işleyişine durumsallık yaklaşımı açısından bakıldığında, sorun, içinde bulunulan durum ve koşulların bu unsurları ve bu süreçleri nasıl etkileyeceğidir. Başka bir deyişle durum ve koşullara göre, bu unsurlara ve süreçlere verilecek şekil farklı olacaktır. Durumsallık yaklaşımını daha öncelilerden ayıran en önemli farklılık budur. Örneğin durumsallık yaklaşımına göre "demokratik önderlik tarzı en iyi (etkin) önderlik tarzıdır" diye bir genelleme mümkün değildir. Bu "en iyi" durum ve koşullara bağlıdır. Bazı durumlarda koşullarda otokratik nitelikteki bir önderlik tarzı en etkin önderlik tarzı olabilir.²⁶

Şu halde sorun organizasyon yapı ve süreçlerini etkileyen "durum" (Station) ve "koşulların (Contingencies) neler olduğu ve bunların nasıl inceleneceği sorunu olmaktadır. Bu konuda çeşitli uygulamalı ve teorik araştırmalar yapılmaktadır. Bu güne kadar "durum ve koşullar" ilgili olarak iki faktör üzerinde çok durulmuştur. Bunlar teknoloji ve çevre (Environment) faktörleridir.²⁷

²⁴ KOÇEL, s.125

²⁵a.g.e., s.127

²⁶ ÖZALP, s.321

27 *StratPC* s. 199

2.2.2.1. Örgüt ve Teknoloji

Teknoloji, işletmelerin olduğu kadar toplumun çok ilgi gösterdiği bir konudur. Yenilikleri ve daha modern yaşama isteğine cevap verecek teknolojiyi işletmeler çok yakından takip etmek zorunda kalmaktadırlar. Kullanılan teknoloji değiştikçe teknolojiye paralel olarak örgütte önemli farklılaşma görülür. Çalıştırılan personelde kullanılan makinelere kadar değişiklik yapmak teknoloji değiştikçe kaçınılmaz bir olay olmakta ve kullanılan teknolojiye göre organizasyon yapısının değiştirilmesi gerekmektedir. Organizasyon ve teknolojiyle ilgili araştırmalar ve sonuçları:

1. Joon Woodward'ın Araştırması:

Woodward'ın yaptığı araştırmanın amacı uzmanlaşma ve yönetim alanı ve benzeri konularda klasik yönetimin ortaya koyduğu ilkeleri araştırmaktır. Woodward'ın çalışması sonucunda uygulanan teknoloji ile organizasyon yapısı arasında bir uyum olması gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu araştırma, organizasyonların dizaynı ve dinamiğinde belirli ilkeleri izleyerek her yerde geçerli en iyi organizasyon yapısını bulmanın mümkün olmadığını göstermiştir. Teknoloji ile organizasyon yapısı arasında cevaplanmayan birçok sorular olmasına karşın Woodward'ın çalışması durumsallık yaklaşımı açısından başarılı bir çalışma olmuştur.

2. James Thompson'un Araştırması :

Thompson'un çalışması uygulamalı olmayıp, teorik bir nitelik taşımaktadır. Bu araştırma organizasyon yapı ve süreçleri ile teknoloji ve çevre arasında ki ilişkileri açık bir şekilde ele aldığından , durumsallık yaklaşımının gelişmesine önemli katkılarda bulunmuştur.²⁸

Thompson'a göre bir örgütün kullandığı teknolojiler ;çözümleyici, bağlı ve yoğun teknolojilerdir. Bu sınıflamada, bir sonraki grup bir öncekini de içermektedir. Örneğin bağlı teknoloji, çözümleyici teknolojiyi de içerdiği gibi yoğun teknoloji her ikisini de içermektedir.²⁹

3. Tavistock Enstitüsü Çalışmaları :

Durumsallık yaklaşımında sosyo teknik sistem yaklaşımı açısından önemli çalışmalardan biri Eric Trist ve arkadaşları tarafından İngiltere'de Tavistock Beşeri İlişkiler Enstitüsünde yapılan araştırmalardır. Kullanılan

²⁸ Ömer DİNÇER, *İşletme Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul , 1996. s.189

²⁹a.g.e., s.190

teknoloji ile organizasyonun çeşitli yönleri arasındaki ilişkileri içeren ve sosyo teknik sistem olarak ele alınan organizasyonlar Trist- Ramforth çalışmasının ana konusu olmuştur.

Bu çalışmanın en önemli yanı bağımsız ve çevresel bir değişken olan teknoloji ile bağlı bir yönetsel değişken olan organizasyon yapısının belirlenmesi arasındaki ilişkileri göstermesidir.²⁰

4. Aston Grubu Araştırması (Birmingham Çalışması)

Organizasyon yapısıyla teknoloji arasındaki ilişkiler konusunda yapılan diğer bir araştırma yine İngiltere'de Birmingham'da Aston Grubu olarak bilinen ve Derek Pugh başkanlığında Üniversty of Aston'dan bir grup bilim adamı tarafından yapılmıştır.

Aston Grubu'nun ulaştığı sonuçlar Woodward çalışmasının sonuçlarını destekler niteliktedir. Birimlerin kullandığı teknoloji (iş akışı) ne kadar otomasyona yönelmişse, iş akışının sırası ve yönü ne kadar sabit olarak belirlenmişse birimlerin o kadar mekanik, ihtisaslaşmış bir organizasyon yapısına sahip oldukları, standart usul ve yöntemlerin ayrıntılı bir şekilde kullanıldığı görülmüştür.

Teknoloji ile organizasyon yapısı arasındaki ilişkiye ek olarak organizasyonun büyüklüğü ile organizasyon yapısı arasında önemli ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Bu Woodward araştırmasından farklı bir sonuçtur. Aston Grubu organizasyonun büyüklüğü arttıkça organizasyonda ihtisaslaşma ve normalleşmenin de arttığını belirlemiştir. Büyüklük, organizasyondaki personel sayısı olarak hesaplanmıştır. Böylece durumsallık yaklaşımıyla ilgili olarak, çevre ve teknolojiye ilaveten büyüklükle üçüncü bir faktör olarak belirlenmiştir. ²¹

2.2.2.2 Örgüt ve Çevre

Durumsallık yaklaşımın da en çok üzerinde durulan diğer bir konu durumsallık yaklaşımına etkisi olan çevre faktörüdür. Çevreyi organizasyonu etkileyen çeşitli faktörler olarak tanımlamak mümkündür.

İşletmelerin çevresi durumsallık yaklaşımı açısından büyük önem taşır. Dış çevreyi incelerken ilk önce teknolojik çevreyi incelemek faydalı olacaktır. Teknolojik çevre işletmenin kullandığı teknoloji açısından önemli

²⁰KOÇEL, s. 142

²¹ a.g.e., s.141

olduğu kadar müşterilerin istediği ve rakiplerin kullandığı teknoloji açısından da önemlidir. Organizasyonu dış çevreyle ilgili her değişme etkileyecektir. Teknolojik gelişme o kadar hızlı olmaktadır ki yeni mal ve hizmetler işletmenin gelişmesi için temel faktör olma durumundadır. Bazıları teknolojinin çevresel ve kültürel yıkıntılara neden olduğunu ileri sürerken diğerleri ise teknolojiyi ekonomik ve sosyal gelişmenin temeli olarak görmektedir. Gerçekte teknoloji bu iki ekstremde içinde yer almaktadır.

İkincisi hukuki çevredir : Devletin koyduğu kurallar ve yasalara uygun hareket edilmesi gerekir. Organizasyonlar hukuki çevreden değişik ölçülerde etkilenirler. Özel sektördeki organizasyonlar kamuya nazaran daha az etkilenirler. Vergi yasalarının değişmesi gibi.

Üçüncü önemli çevre ekonomik çevredir. İşletmeler ekonomide faaliyet gösterdiklerine göre ekonomik çevredeki değişiklikler kendisini önemli ölçüde etkileyecektir. Örneğin enflasyonun tırmanması gibi.²²

Dördüncü ise kültürel çevredir. Organizasyonun faaliyet gösterdiği kültürel çevre organizasyon üzerinde büyük bir etki yapacaktır. Organizasyon ile çevre ilişkisini inceleyen araştırmaları ele almak faydalı olacaktır.

1. Lawrence ve Lorsch'un Çalışması:

Harvard Üniversitesi profesörlerinden olan Paul Lawrence ve Jany Lorsch araştırmalarında "değişik çevre şartları altında hangi tür örgüt yapısı daha etkindir" sorusunun cevabını araştırmışlardır.²³

Lawrence ve Lorsch araştırmasının ulaştığı genel sonuç şu olmuştur. Bir organizasyon biriminin iç yapısı (farklaşma ve bütünleşme) ilgili çevre şartlarının durumuna bağlı olarak şekillenir. Dinamik, değişken ve belirsiz bir ortamda organizasyonun farklılaşmış ve bütünleşmiş olması uygun olurken durgun ve belirli bir ortamda organizasyon birimlerinde fazla bir farklılaşma getirmeyecektir.²⁴

2. Burns ve Stalker'in Çalışmaları

Sistem yaklaşımına da katkıda bulunan ve durumsallık yaklaşımının doğuşuna yol açan, psikolog ve sosyolog Burns ve Stalker, teknolojik ve pazar değişikliklerinin işletme yönetimine ne gibi etkiler yaptığını, başka deyişle işletmelerin örgüt yapısını ve yönetim uygulamalarını dış çevre

²² ÖZALP, s.335

²³ DİNÇER, a.g.e. s. 194

²⁴ KOÇEL, s.160

koşulları tarafından nasıl etkilenmektedir konusu araştırılmıştır.²⁵ Bums ve Stalker'in çalışması sonucunda ortaya çıkan sonuç çevre koşullarında değişmeyen ve her çevrede uygulanabilecek organizasyon yapısının olmadığını göstermiştir.²⁶

3. Robert Duncan Araştırması

Duncan imalat ve araştırma geliştirme organizasyonlarında karar organlarının karar verirken hangi çevresel faktörler tarafından etkilendiklerini bu organların üyelerinin çevresel unsurları nasıl değerlendirdiklerini ve belirsizliğin kararlar üzerinde oynadığı rolü araştırmaktadır.

Bu araştırmanın ulaştığı en önemli sonuç, bir organizasyonun etkinliğini (amaçlarını gerçekleştirme), kullandığı karar mekanizmaları ile karar organlarının yapısının çevresel unsurlarının özelliklerine uygun olmasına bağlı olduğunu vurgulamıştır.²⁷

Durumsallık yaklaşımının ana fikri, bir organizasyon yapı ve süreçlerini belirleyen unsurların organizasyonun kullandığı teknoloji ile ilişkili olduğu çevresel unsurlar olduğudur. En iyi ve uygun organizasyon yapısına, sadece belirli organizasyon prensiplerini uygulamakla değil fakat bu ilkeleri teknoloji ve çevre değişkenleri ile ilgilendirecek durumun özelliklerine göre uygulamakla elde edilebilir. Organizasyon içi ve faktörler bağımlı değişken, teknoloji ve çevresel unsurlar bağımsız değişkenlerdir.

2.3. ROL YAKLAŞIMI

Bir örgüt roller olarak bilinen birimlerden oluşur. Rol, insan davranışlarının ve potansiyel davranışların organizasyonla ilgili parçasıdır. Bir işletmede genel müdür, üretim müdürü, mühendis vb. gibi çok çeşitli roller vardır. Rol kişinin işidir. Roller hiyerarşik olarak komuta görevlerine göre sınıflandırılabilir.²⁸ Roller haberleşme kanalları ve amaçların karşılıklı uygulanması ile birbirlerine bağlanmıştır.

Rol yaklaşımı içinde yer alan iki kavram vardır ; Rol mücadelesi ve rol belirsizliği;

Rol Mücadelesi ;hiyerarşik örgütlerde büyük aksaklıklara yol açar. Rol mücadelesi tanımında mücadeleyi yürüten kişinin, beraber çalıştığı kişilerle arasındaki bağlar kopar ve örgütte yüksek derecede iş gerilimi oluşur.

²⁵ İlerAKAT, Gömiil ve Gülay BUDAK, İşletme Yönelimi, İzmir, 1997, s. 103

²⁶ ÖZALP, s.344

²⁷ KOÇEL, s.g.s.s.177

²⁸ Osman YOZGAT, İşletme Yönelimi, Nihat Sayar, Y, Vakıf Yay, İstanbul, 1996,s.213

Rol Belirsizliğinde ise ; çalışanların bir kısmı görevlerini yapmaları için kendilerine verilen bilgilerin yetersiz olduğunu ileri sürerler.

İnsan günlük yaşantısı içinde birden fazla grubun üyesidir ve grubun gerçeklerine uyar. Her grupta farklı roller üstlenir.

2.4. FÜZYON YAKLAŞIMI

Bu yaklaşım, çeşitli kurallar getirmekten çok örgütlerle gerçekle neyin olduğunu açıklamaya çalışmaktadır. Bakke'ye göre ; "örgütün amaçlarına ulaşması için gereken işlerle, kişilerin şahsi amaçlarına ulaşmaları için girişecekleri faaliyetleri nasıl birleştirebiliriz?" sorusu olmalıdır.²⁹

Bir örgüt kendi görüntüsü içinde ona bağlı olan bütün bireyleri şekillendirmek ister. Aynı şekilde bireyde örgütü şekillendirerek, kendi kişiliğini ortaya koymak ihtiyacı içindedir. Her ikisi de zamanla bir ölçüde birbirlerini değiştireceklerdir, ancak örgüt ile bireylerin birbirlerine ters düştükleri noktalarda olacaktır. Bu nedenle örgüt içindeki grupları ve üyeleri birleştirmeli, diğer örgütlerin fonksiyonları ile de ilgilenmeli ve bu farklıları FÜZYON sürecine dahil etmelidir. Bakke ve Argyris bu yaklaşımda çalışmışlardır.

2.5. MOTİVASYON YAKLAŞIMI

Psikolojinin yönetim konularına dahil edilmesinden sonra bu konuda çeşitli çalışmalar yapılmış ve motivasyon yolu ile çalışanların tatmini ve verimliliğin artırılması yoluna gidilmiştir.

Motivasyon yaklaşımı kişilerin karar verme süreçlerine katılmaktan hoşlandıklarını göstermiştir.³⁰

Örgütleri motivasyon yaklaşımıyla ele alan yönetim düşünürlerinden biride Mary Parker Follet'tir. Follet, motivasyon yaklaşımını şöyle ortay koymaktadır ; "Bir kişi diğer kişiye emir vermemelidir, ikisi de emirlerini içinde buldukları durumdan alacakları konusunda birleşmelidirler."

2.6. KANTİTATİF KARAR VERME

İşletme yöneticisinin karar verme fonksiyonuna yardımcı olmayı amaçlayan kantitatif yaklaşımlar karar ortamının matematik-istatistik modelini kurmak ve model üzerinde işlem yapmayı kapsar. Bu tanımda karar

²⁹a.g.e., s.216

³⁰a.g.e.,s.217

sürecine kantitatif analizlerinde katılmasının nedeni, daha iyi-daha etkin karar vermede yardımcı olmasıdır. Diğer bir açıdan yönetimin dört temel fonksiyonu olan planlama, organize etme, yönetme ve kontrolde de kantitatif tekniklerden yararlanılmaktadır. Karar almaya yardımcı olmak amacıyla kullanılan kantitatif model kurma- uygulama süreci belirli başlıklar altında toplanabilir :

1. Karar probleminin belirlenmesi
2. Problemin formüle edilmesi.
3. Model kurma
4. Bilgi derleme
5. Modelin çözümü
6. Modelin geçerliliğini aşama ve duyarlılık analizleri,
7. Sonuçların yorumu
8. Karar verme, uygulama ve kontrol,

verilen model kurma- uygulama sürecinde 2 ve 7. aşamalar arası bilimsel yaklaşım olarak bilinir.

Yöneylem araştırması ve yönetim bilimi sahası özel veya kamu örgütü yöneticilerin çözmek zorunda oldukları problemler için kantitatif teknikler geliştirilmesi ve uygulanmasıyla ilgilidir. Kantitatif disiplinlere verilen genel isim ise yönetim analizidir. Kavram kanışıklıklarını ortadan silmek için kantitatif karar verme teknikleri, daha genel kapsamlı olarak düşünülmüştür.⁴

2.7. SİBERNETİK

Sibernetik, ikinci dünya savaşı yıllarında ortaya atılmış ve son senelerde içine aldığı konular bakımından büyük önem kazanmış ve dikkatleri üzerine çekmiş bir bilim dalıdır. Sibernetik'in babası sayılan Nobert Wiener, 1948 yılında yayınladığı ilk eserine (sibernetik veya hayvan ve makinede kontrol ve haberleşme) adını vererek "sibernetik"i en veciz bir tanıfını yapıyordu. Bu ismi dikkatle gözden geçirecek ;

1. Hayvan ve makinenin, yani canlı ve cansız sistemlerin aynı başlık altında incelendiğini, o halde bir bakıma müşterek tarafları bulunduğu, aynı kanunlara tabii olduğunu;

2. Sibernetik'in ister canlı ister cansız olsun bütün "organize sistemleri" haberleşme kontrol prensip mekanizmalarının yani işleyiş fazlarını kendine konu edildiğini hemen anlarz.

⁴ Osman HALAS, Kantitatif Karar Verme Teknikleri, İstanbul Üni.jal. Fak. Yayın., No:138. 1983, s. 100

Aslında sibernetik o kadar yeni bir deyim değil. Kökünü eski Yunanca "kübümetes" ve Latince "gabernase"den almakta, ikisi de "sevk ve idare" anlamına gelen kelimeler M.Ö 428-348 yıllarında yaşamış olan Eflatun kübemetesi "idare etme sanatı"manasında kullanılmış ve kübemetes "yalnız ruhlan değil bedenleri ve malları da büyük tehlikelerden kurtarı"r" demekle deyiminin geniş sınırlarını daha doğrusu sınırsızlığını belirtmiştir. 1934'te meşhur fizikçi Ampere'de sibernetik idare etme bilimi manasında kullanıyordu.

Sibernetik değişik yazarlarca şöyle tanımlanmıştır; Heinz Zemanek'e göre. Bilgi alışverişi Teorisi, Ayarlama Teorisi, Sistem Teorisi, Dil Teorisi, Modeller Teorisi ve Bilgi Değerlendirme Teorisi Sibernetik'in çalışma alanını kapsar.

Helmer Frank'a göre; bilgi ve bilgiye çevrilebilir sistemlerin teorisi ve tekniğidir.

Sibernetik, canlılarla kendi kendisini düzenleyen makineler arasındaki çalışma benzerliklerini araştırır. Bu bakımdan "organize varlıkların davranış bilimidir. Organize sistem veya organize varlık tabiriyle belli bir denge durumunu bozmaya yönelik dış tesirler karşısında kendi iç dengesini koruyabilen çeşitli elementlerin, birliği anlaşılır. Bu genel kavram içinde canlı varlıklar bir çeşit makinedir. Fizikteki makine önündeki dirençlere karşı güç tatbikine muktedir her çeşit sisteme verilen addır. Sibernetikte ise "makine" hal değiştirme (transformasyon) kabiliyetin de olan her çeşit dinamik sistem anlamına gelir. Gerek makinelerin ve gerekse canlıların bütün faaliyetleri birer transformasyondan ibarettir.⁵

Bu genel kavram içinde sibernetik'de makine yerine "mekanizma" veya "sistem terimi tercih edilir ve bununla hal değiştirme yeteneğinde olan her çeşit yapı kastedilir. Buna örnek olarak canlı organizmayı, atomları ve sosyal ve ekonomik düzenleri gösterebiliriz.

Organize sistemlerin işleyebilmesi için gerek kendilerine ait gerekse dış ortamdaki değişikliklerden haberdar olmaları bilgi "informasyon"olmaları gerekir. Sibernetik'te "informasyon" terimiyle organize bir sistemde hal değişikliğine sebep olan her türlü tesir kastedilir.

Organize sistemler, aldıkları enformasyon sonunda çeşitli hal değişiklikleri ile bir denge durumuna varmaya çalışırlar. Organize sistemler kendi yaptıkları işten de haberdar olurlar. Yani kendi elde ettikleri sonuçta

⁵ Ayhan SONGAR, Sibernetik, İstanbul. Temel Yayınları. 1980.S.9

onlar için birer informasyondur. Bir buzdolabı kendi iç hareketini, insan bedeni tansiyon yüksekliğini veya bir işletme yöneticisi üretim miktarını ve stoklarını bilmek zorudur. Ancak bu suretle elde edilen sonucun amacılara uygunluğu tahkik edilir ve hedeften sapmalar düzeltilir. İşte yapılan bu işin gerisindeki sisteme bağlanmasına Sibernetik'te "geri tepme" adı verilir.

Sibernetik, organize sistemlerin yapılarıyla ilgili değildir. Sibernetik'i ilgilendiren o sistemin işleme, çalışması, yani fonksiyonudur. Bu espri içinde bir uçak topu ile parmağın burnuna götüren insan arasında ayniyet kurulmaktadır. Çünkü ikisi de yapıları çok farklı olmakla beraber, belli bir şeyin belli bir hedefe, en kısa yoldan ulaştırılması söz konusudur. O halde sibernetik bir "fonksiyonlar bilimidir". Yaptığı iş fonksiyon bakımından eş değeri olan, aynı şema içinde ele alınabilen sistemlere "analog sistemler" adı verilir. Sibernetik'e inceleme metodlarının en önemlisi analog sistemler inşasıdır.

Fizik davranışın kendisi ile uğraşırken, sibernetik daha çok davranışın gayesi ile meğuldür.

Davranışın kendisi, sadece o amaca varmak için nelerin yapılması gerektiğini bilmesi için müşahede ve tetkik edilir. Buzdolabında bütün transformasyonların amacı dolabın içindeki hareketin belli sınırlarında sabit tutulmasıdır. O halde bu amaca erişmek için ne gibi geri tepme bağlantılarının kurduğu sadece amacın nasıl gerçekleştirildiğinin bilinmesi için gereklidir. Herhangi bir sistemle işleyen gemi, onun için belli bir limana varmayı amaçlayan bir deniz taşıdır. Geminin neyle işlediği değil; o limana nasıl vardığı ile ilgilidir.⁴⁷

3. SONUÇ

Geleneksel ve davranışsal yönetim yaklaşımlarının yönetim ve örgüt sorunlarını çözümlenmede yetersiz kalması bu alanda yeni araştırmaların ve yeni yaklaşımların geliştirilmesi sonucu ortaya çıkan modern yönetim teorisi, insan ögesine çok değişik ve ekstrem açılardan yaklaşılmasını ortaya koymuştur. İşte modern yönetim kuramı büyük ölçüde daha önce açıklanan iki yaklaşımın kısmi olmanın doğurduğu eksiklikleri telafi etme ve bunların olumlu yönlerini geleneksel ve davranışsal yönetim kuramının tutum ve önerilerini yeni ve değişik bir açıdan sistem anlayışına dayalı olarak yorumlamış ve bir senteze ulaşmaya çalışmıştır.

4. YARARLANILAN KAYNAKLAR

- AKAT, İltar, Gönül ve Gülay Budaklı., İşletme Yönetimi, İzmir, 1997
 RARASEL, Atilla. Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi. Cilt :1
 İst. Üniversitesi İ. Fak. Yay. No:101.1979
 BARUTÇUGİL, İsmet., Üretim Sistemleri ve Yönetim Teknikleri,
 Uludağ Üni., Basımevi, Bursa, 1983
 DİNÇER, Ömer, Yahya Fidan., İşletme Yönetimi, Beta Yay., İstanbul, 1996
 EREN, Erol., Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul, 1993
 HALAÇ, Osman., Yöneylem Araştırması, İst. Üni., İ. Fak. Yay.No:138
 İstanbul, 1982
 KOÇEL, Tamer., İşletme Yöneticiliği, İst. Üni., İ. Fak. Yay. No: 132,
 İstanbul, 1982
 ÖZALP, İnan., Yönetim ve Organizasyon, C.1, Anadolu Üni., Eğitim
 Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yay. No:42 Eskişehir, 1946
 SONGAR, Ayhan., Sibernetik, Temel Yay., İstanbul, 1980
 ŞİMŞEK, Şerif., Yönetim Bilimi, Atatürk Üni., İkt. Ve İd. Bil. Fak.
 Araştırma Merkezi No:100, Erzurum, 1984
 YOZGAT, Osman, İşletme Yönetimi, Mar. Üniv. Nihal Sayer Yardım Vakfı
 Yay. İstanbul,1992