

# YÖNETİM YAKLAŞIMLARI ÜZERİNE KURAMSAL BİR DEĞERLENDİRME

Dr. Hafize SEÇTİM<sup>1</sup>  
Prof. Dr. Hüseyin ERKUL<sup>2</sup>

## ÖZET

Tarihsel süreçte yaşanan gelişmeler, yönetim düşüncesinde sürekli değişimleri kaçınılmaz kılmıştır. Bu değişime ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için insanlar yeni yönetim teori ve yaklaşımları üretmişlerdir. Çalışmada modern yönetim dönemi olarak adlandırılan dönem içerisinde kabul gören yönetim yaklaşımları incelenmiştir. Yönetim anlayışını etkileyen faktörler tespit edilmeye ve yönetim yaklaşımlarının öne çıkan özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular çerçevesinde çıkarımlarda bulunulmuştur. Yönetim yaklaşımlarının bilgi çağı çerçevesinde bilgi ve bilgi teknolojilerine dayalı, makro bakış açısına sahip, insan odaklı teorilerle gelişerek evrileceği öngörülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim, Yönetim Bilimi, Yönetim Yaklaşımları, Bilgi Çağı.

**Jel Kodlar:** B100, B200

## ABSTRACT

The developments in the historical process made continuous changes in management thought inevitable. In order to adapt to these changes and developments, people have produced new management theories and approaches. In the study, the management approaches accepted during the period called the modern management period were examined. The factors affecting the management approach were tried to be determined and the prominent features of the management approaches were tried to be determined. Based on the findings obtained, inferences are made. It is foreseen that management approaches will evolve by developing with human-oriented theories based on information and information technologies, with a macro perspective, within the framework of the information era.

**Keywords:** Management, Management Science, Management Approaches, Information Era.

**Gel Codes:** B100, B200

---

<sup>1</sup>Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Kamu Yönetimi Doktora Mezunu, [sectimhafize@gmail.com](mailto:sectimhafize@gmail.com), Orcid:0000-0001-8671-0828

<sup>2</sup>Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Siyasal Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, [hcerkul@comu.edu.tr](mailto:hcerkul@comu.edu.tr), Orcid: 0000-0002-8856-696X

## 1. GİRİŞ

Yönetim insanlık tarihi kadar eski olmasına rağmen yeni bir bilim dalı olarak ifade edilmektedir. Tarih boyunca yaşanan gelişmeler sonucunda yönetim düşünce sisteminde oluşan bilgi birikimi, 19. yy sonlarına doğru teoriler şeklinde sistemleştirilmeye başlanmıştır. Böylece bilimsel çabalar modern yönetim dönemini başlatmıştır.

Modern yönetim döneminde ortaya atılan farklı teoriler temel aldıkları çıkış noktaları, vurguları, amaçları, kapsamı gibi ortak noktaları esas alınarak yönetim yaklaşımları olarak sınıflandırılabilir. Klasik yönetim yaklaşımları, neo-klasik yönetim yaklaşımları, modern yönetim yaklaşımları ve post-modern yönetim yaklaşımları yaygın kabul gören yönetim yaklaşımlarıdır. Çalışmada modern yönetim dönemi olarak adlandırılan dönem içerisinde kabul gören yönetim yaklaşımları incelenmektedir. Bu kapsamda yönetim yaklaşımlarının ortaya çıkışı, kuramsal çerçeve ve kavram tanımları verilmiş, ardından yönetim yaklaşımları açıklanmıştır. Yönetim yaklaşımlarının analizi çerçevesinde elde edilen bulgular değerlendirilmiş ve çıkarımlarda bulunularak sonuçlandırılmıştır.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE YÖNETİM KAVRAMI

Yönetim, insanların var olduğu andan itibaren ortaya çıktığı kabul edilen sosyal bir ihtiyaçtır. Böylece insanlar tarih boyunca yönetim ihtiyaçlarını karşılamak için aşiret, kabile, boy, ulus ve devlet şeklinde ortaya çıkan sosyal ve siyasal kurumlar oluşturmuşlardır (Eryılmaz, 2014: 1). Yönetim uygulamaları toplumsal yaşam kadar eski olmasına rağmen yönetim kavramının M.Ö. 5. yüzyılda, Sümerlerin yönetim için yazılı kuralları ve düzenlemeleri ile ortaya çıktığı belirtilmektedir (Baransel, 1993: 11).

Yönetim kavramı, genel olarak insanlar aracılığı ile işleri yaptırmak olarak ifade edilir. Daha geniş anlamda ele alındığında ise yönetim; önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için kaynakların organize edildiği ve gelecekteki faaliyetler için amaçların ve hedeflerin belirlendiği bir süreç olarak tanımlanır (Memduhoğlu, 2010: 2).

Yönetim aynı zamanda bir bilim dalı olarak kabul edilir. Yönetime asırlarca sezgi ve deneyime dayalı olarak uygulanan, çıraklık ve deneme yanılma yöntemiyle öğrenilen bir sanat dalı olarak yaklaşılmıştır. 20. yüzyıla gelindiğinde, yönetim ve örgütlerle ilgili sistematik bilgi birikiminin oluşmaya başlaması ile yöneticiliğin, mühendislik, hekimlik

gibi bilime dayalı bir sanat dalı haline geldiği göze çarpmaktadır. Bugün ise yönetim, farklı felsefelere dayanan, farklı varsayımlardan hareket eden ve farklı bakış açısıyla yaklaşan çok sayıda yönetim düşünce ya da okulundan oluşan bir bilim dalı olarak kabul görmektedir (Baransel, 1993: 5). Yönetim bilimi incelendiğinde, yönetim olgusunu farklı boyutlarıyla ele alan, strateji, davranış ve faaliyetleri sebep-sonuç ilişkilerine dayandırarak inceleyen ve araştıran bir bilim dalı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yönetim kavramının tarih kadar eski olmasına rağmen yönetim bilimi ancak bazı gelişmeler sonucunda oluşan bilgi birikimi ile ortaya çıkabilmiştir. Bu gelişmelerden bazıları şu şekilde özetlenebilir (Tablo1 ):

**Tablo 1. Yönetim Kavramının Modern Öncesi Gelişiminde Etkili Olan Olaylar**

ÖNCÜLER	ETKİLER
Sümerler M.Ö. 5. yy	Yönetim için geliştirilen yazılı kurallar ve düzenlemeler
Haçlı Savaşları ve sonrası geliştirilen ticari faaliyetler	
Paccioli (1445-1517)	Çift taraflı muhasebe kayıtlama sistemi
Machiavelli (1469-1527)	Yığınların muvafakat ilkesi, bir örgüt içinde baskının gerekliliği, liderin niteliklerinin belirlenmesi
Kameral Bilimler Kürsüsü, 18. yy başları	Yöneticilik eğitimleri, kamu yönetiminin ayrı bir disiplin olarak ele alınması
Fransız İhtilâli ve Sanayi Devrimi	
J. Steuart (1767)	Yetkinin kaynağı teorisi
A. Smith (1776)	“Ulusların Zenginliği”, İş bölümü, kontrol, verimlilik üzerine görüşler
T. Jefferson (1785)	Yerinden yönetim
C. J. Bonin (1812)	“Kamu Yönetimin İlkeleri” kamu yönetimi adıyla yayımlanan ilk kitap
J. Mill (1820; 1850)	Kontrol alanı, kumanda birliği, iş bölümü, uzmanlaşma
H. Metcalfe; H. Towne (1886)	Yönetim sanatı ve bilimi üzerine seminerler
W. Wilson (1887)	“Yönetimin İncelenmesi” makalesi, kamu yönetiminin ayrı bir bilim dalı olarak görülmesi
F. J. Goodnow (1900)	“Siyaset ve Yönetim” siyaset ve kamu yönetiminin birbirinden ayrılması
L.D. White (1926)	“Kamu Yönetimin İncelenmesine Giriş” kamu politikalarının belirlenmesi ve yürütülmesinin birbirinden ayrılması

**Kaynak:** Tablo yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Yönetim olgusu ve yönetim biliminin ortaya çıkmasının ilkel öncüllerinin sosyal ilişkiler ve birlikte hareket etme ihtiyacı olduğu ifade edilebilir. Böylelikle hem bir arada yaşama hem de örneğin Çin Seddi ve piramitlerin inşası gibi büyük yapıların gerçekleştirilmesinde yönetim faaliyetlerinden yararlanılmıştır. Yönetim alanında 15. yy'a kadar önemli bir gelişmenin izlerine çok rastlanılamasa da yaşanan savaşlar sonrasında geliştirilen ticari faaliyetlerin muhasebe ve işletme alanlarında ilerlemelerin yaşanmasına neden olduğu görülmüştür. Bununla birlikte Machivelli'nin liderin nitelikleri ve toplumun yönetimine ilişkin görüşleri dönemi etkilemiş ve hatta bugünün yönetimlerini ve yöneticilerini etkilemeye devam etmektedir.

Prusya'da 18. yy başlarında ortaya çıkan "Kameral Bilimler Kürsüsü" yöneticilik eğitimleri üzerinde durmuş ve bir dönüm noktası olarak kamu yönetiminin ayrı bir disiplin olarak ele alınmasını gündeme getirmiştir (Eryılmaz, 2014: 33). Ardından Adam Smith (1776) "Ulusların Zenginliği" adlı eseri ile uzmanlaşma, işbölümü, kontrol ve profesyonel yönetici kavramları üzerinde durmuştur. Smith'in uzmanlaşmadan Taylor'un görüşlerinden önce bahsettiği ve hatta klasik yönetim anlayışının ortaya çıkış tarihini öne çektiği de iddia edilmiştir (Daft, 2010: 244). Ancak, yönetim biliminin gelişiminde en önemli dönüm noktası sanayi devrimi olarak görülür. Sanayi devrimi ile oluşturulan büyük bilgi birikimi modern yönetim döneminin başlamasına neden olmuş ve yönetim ayrı bir bilim dalı olarak ele alınmaya başlanmıştır (Bolat vd., 2008: 21).

Yönetim biliminin gelişimi, yönetim olgusu ve bilimsel olarak incelenmesinin idare hukukundan farklı olduğu görüşleriyle başlamıştır. Yönetime idare hukuku olarak yaklaşım, önce Almanya ve sonraları Fransa merkezli olarak Kara Avrupa'sında ortaya çıkmış ve ABD'ye yayılmıştır. ABD'de W. Wilson (1887) "Yönetimin İncelenmesi" adlı eserinde kamu yönetiminin ayrı bir bilim dalı olduğunu vurgulayarak bu görüşe katkı sağlamıştır (Eryılmaz, 2014: 38). Ancak, yönetime bilimsel ve teknik açılarından yaklaşım Taylor'un öncülüğünde ABD merkezli olarak ortaya çıkmış ve buradan dünyaya yayılmıştır (Parlak, 2013: 3).

Yönetim bilimi çalıştığı alan açısından iki grupta incelenebilir. İnceleme alanı kamu kurumları, kamu görevlileri, kamu kurumlarının örgütsel yapıları, yönetsel faaliyetleri, sorunları ve her türlü unsurları olan "kamu yönetimi bilimi" devletin yapısını, işleyişini, siyasi partiler, hükümet, yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri gibi

örgütleri ve çalışmalarını incelemektedir. İnceleme alanı ticari nitelikli özel sektör kuruluşlarının yönetsel işlem ve eylemleri olan “işletme yönetimi bilimi” ise muhasebe, finansman, üretim, pazarlama, ticaret hukuku gibi alanları incelemektedir (Öztekin, 2010: 20-22).

Kamu yönetimi alanında, 20. yüzyılın sonlarında geleneksel yönetim anlayışının dünyada yaşanan gelişmelere karşı yetersiz kalması nedeniyle “Yeni Kamu Yönetimi” olarak da adlandırılan yeni bir yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır. Bu anlayış özel sektörün öncülük ettiği örgüt yönetim sistemlerinin kamu sektörüne benimsenmesine dayanmaktadır. Yeni kamu yönetimi anlayışı; işletme, etkinlik, verimlilik, performans ve rekabeti ön plana çıkarma, maliyetleri azaltma ve sonuç odaklı olma üzerine yoğunlaşmıştır (Bilgiç, 2008: 29). Son yüzyılda yaşanan gelişmeler yönetim biliminin iki alanı arasındaki farklılıkları azaltmış ve yönetim yönetimidir anlayışı ön plana çıkmıştır.

### **3. YÖNETİM YAKLAŞIMLARI**

Tarihsel süreçte sanayi devrimi, dünya savaşları, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler, küreselleşme, işgücü yapısı ve beklentilerdeki değişimler gibi birçok nedenden kaynaklanan gelişmeler, yönetim düşüncesinde sürekli değişimleri kaçınılmaz kılmıştır. Bu değişimlere uyum sağlayabilmek için insanlar yeni yönetim teori ve yaklaşımları üretmişlerdir.

Yönetim bilimi tarihsel süreçte doğrusal biçimde gelişmemiş, farklı disiplinlere üye araştırmacılar, birbirinden farklı bakış açılarıyla ayrı yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Bu nedenle yönetim düşüncesindeki gelişmeleri sınıflandırmak zordur. Ayrıca yapılan sınıflandırmaların, birbirini kronolojik olarak ve doğrusal bir şekilde izliyor olarak algılanması da doğru olmayacaktır. Ancak bu güçlükler rağmen, farklı görüşleri, temel aldıkları çıkış noktaları, vurguları, amaçları, kapsamı gibi ortak noktalarını esas olarak bir araya getirmek ve genel kabul görmüş bir başlık altında toplamak mümkündür (Koçel, 2018: 35).

#### **3.1. Klasik Yönetim Yaklaşımları (1880-1930)**

1800’lü yılların sonlarına doğru sanayi dallarının çoğunda kaynak birikimi tamamlanmış ve büyümeden etkinliğe geçiş olarak ifade edilen “rasyonelleşme” dönemine geçilmiştir. Büyüdükçe daha karmaşık hale gelen örgütleri yönetmenin gün

geçtikçe daha zor hale geldiği ve yöneticilerin sahip oldukları kaynakları daha etkin ve verimli kullanmanın yollarını aradığı bu dönem, klasik yönetim anlayışının ortaya çıktığı dönem olarak da kabul edilmektedir (Bolat vd., 2008: 25-26)

Klasik yönetim yaklaşımı iki ana fikir etrafında toplanmaktadır. Taylor'un yaklaşımı, günlük işlerin görülmesinde makinelere ek olarak insan unsurunun nasıl daha etkin kullanılabileceği üzerinde dururken; Fayol ve Weber, biçimsel örgüt yapısının oluşturulması üzerinde durmuştur. Öte yandan üçünün de anahtar kelimesi yapı (structure)'dır. Özünde çalışanların yargısına yer vermeyen bir "mekanik" işgörme mantığı yer alan klasik yönetim yaklaşımında, örgütün verimliliği esas alınmaktadır (Memduhoğlu, 2010: 2).

Klasik yönetim yaklaşımının sahip olduğu kriterler şu şekilde açıklanabilmektedir:

- Klasik yönetim yaklaşımı; örgütlerde insan dışındaki faktörler üzerinde durmuş; yapısal unsurlar düzenlendikten sonra, insanların beklenen davranışlarda bulunacağını ileri sürmüştür.

- Rasyonelliği ve mekanik süreçleri başlangıç noktası olarak almış; insanı söyleneni yapan pasif bir varlık olarak değerlendirmiştir.

- Örgüt içinde etkinliğin nasıl sağlanacağına odaklanmış ve bunu sağlamak için uyulması gereken ilkeleri evrensel kabul etmiştir. Ancak, klasik yönetim yaklaşımı, dış çevre şartlarını göz ardı eden, kapalı bir bakış açısına sahiptir.

Örgütleri verimli çalışan bir makine olarak gören klasik yaklaşım, hiyerarşik yapı ve bürokratik örgütlerin gelişimi ile ilişkilendirilmektedir. Bununla birlikte klasik yönetim yaklaşımları pek çok modern ve post-modern yönetim yaklaşımlarının da temelini oluşturmaktadır (Daft, 2015: 22). Modern yönetim düşüncesinin gelişiminde, klasik yönetim ve örgüt teorilerini oluşturan sistemik ve bilimsel bilgi birikiminin, Taylor'un geliştirdiği "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı", Fayol'un öncülük ettiği "Yönetim Süreci Yaklaşımı" ve Weber'in "Bürokrasi Modeli ya da Yaklaşımı" ndan geldiği görülmektedir (Baransel, 1993: 12- 115).

#### **(a) Bilimsel Yönetim Yaklaşımı**

Geleneksel yönetim düşüncesinin, Avrupa'da doğup gelişmesine rağmen, çağdaş yönetim düşüncesi "Bilimsel Yönetim" ile ABD'de ortaya çıkmıştır. 19. yüzyılın

ortalarından itibaren ABD’de ileri düzeye ulaşan sanayileşme ile paralel yönetim düşüncesinde de bir gelişme yaşanmıştır (Baransel, 1993: 115). 1900’lerin başlarında Taylor’un öncülüğünde ortaya çıkan bilimsel yönetim yaklaşımı, uygulandığı örgütlerde verimliliği hızla artırarak yaygın kabul görmüştür.

Birinci Dünya Savaşı öncesinde Amerikan ekonomisindeki hızlı büyümeye karşılık üretim tekniklerinin bilimsel olmadığı görüşü, Taylor’u bu konuda araştırma yapmaya yönlendirmiştir. Taylor, iş tasarımının ve yapıma biçiminin bilimsel olarak incelenerek yeniden düzenlenmesinin gerekliliği üzerinde durmuştur. 1911’de “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” adlı kitabını yayınlamış, bu anlayışının esaslarını açıklamıştır (Koçel, 2018: 220-221).

Taylor, iş örgütlenmesi ile ortaya konulan yöntemle personelin, daha az verimli olanlara göre daha yüksek ücretle çalışmaları gerektiğini savunmuştur. Ayrıca en yüksek verimin elde edilmesi amacıyla işin ayrıntıları ile analiz edilmesini, işi bizzat yapan ile işin yapılması için yararlanılacak yöntemi ve planı açıklayan ve hazırlayanın ayrılması gerektiğini ileri sürmüştür (Tortop vd., 2010: 16).

### **(b) Yönetim Süreci Yaklaşımı**

Klasik yönetim düşüncesini oluşturan bilgi birikiminin önemli bir kısmını Henri Fayol tarafından ortaya atılan “Yönetim Süreci Yaklaşımı” sağlamıştır (Baransel, 1993: 13). Fayol, yönetim süreci yaklaşımı ile bilimsel yönetim yaklaşımının üzerinde durduğu verimlilikten ziyade, örgüte bütünsel olarak yaklaşmış; örgüt tasarımı ve yönetimin ilkeleri üzerinde yoğunlaşmıştır (Eryılmaz, 2014: 31-32). Taylor işgören düzeyindeki teknik işlerin etkinliği için yöntemler geliştirirken, Fayol üst kademedeki bulunan personel için yöntemler geliştirmiştir.

“Yönetim Süreci Yaklaşımı” yönetimde, ekonomiklik ve rasyonellik düşüncesini esas almaktadır. Dolayısıyla bilimsel yönetim yaklaşımının bir nevi devamı ve tamamlayıcısı olarak sayılmaktadır (Koçel, 2018: 225). Fayol, 1916 yılında “Sanayi ve Genel Faaliyetlerde Yönetim (Administración Industrial y General)” adında bir kitap yayımlanmıştır. Kitabında bir örgütteki faaliyetleri; ticari, teknik, finansal, güvenlik, muhasebe ve yönetim olarak altı grupta topladığı görülmüştür (Eren, 2001: 15). Fayol, yönetimi; ileriye görmek, örgütlemek, kumanda etmek, eşgüdüm sağlamak ve kontrol

etmek olarak tanımlayarak yönetsel kuram için bir kavramsal çerçeve oluşturmuştur (Can, 2007: 13). Bu kavramsal çerçeve altında da on dört yönetim ilkesi belirlemiştir.

Fayol'un on dört ilkesi; yapısal ilkeler, süreç ilkeleri ve sonuçlarla ilgili ilkeler olmak üzere üç grupta toplanmaktadır (Baransel, 1993: 136). Yönetim ilkelerinin sınıflandırılması Tablo 2'de gösterilmektedir.

**Tablo 2. Yönetimin İlkeleri**

Yapısal İlkeler	Süreç İlkeleri	Sonuçlarla İlgili İlkeler
• İş bölümü	• Kumanda birliği	• Düzen
• Yönetim birliği	• Disiplin,	• Personelin devamlılığı
• Merkezçilik	• Adil ve eşit muamele	• İnisiyatif
• Yetki ve sorumluluk	• Maaş ve ücretler	• Birlik ve beraberlik ruhu
• Hiyerarşi ilkesi	• Genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü	

**Kaynak:** Baransel, 1993: 136

Yönetim süreci yaklaşımı, önemli ölçüde yönetim faaliyetleri üzerine odaklanmıştır. Başka bir ifadeyle örgütlerdeki verimliliği artırmak amacıyla yapı ile ilgili, süreç ile ilgili ve personelin güdülenmeleri ile ilgili ilkeler üzerinde durulmuştur. İnsan faktörünü bir veri olarak değerlendiren yönetim süreci yaklaşımı, yalnızca biçimsel örgütleri incelediği ve ayrıca insanı bir makine olarak gördüğü konusunda eleştirilmiştir.

### **(c) Bürokrasi Yaklaşımı**

Klasik yönetim düşünce sistemini oluşturan son yaklaşım “Bürokrasi Yaklaşımı” Alman sosyolog Max Weber tarafından geliştirilmiştir. Weber, bürokrasiyi; geniş bir alana yayılmış toplumsal eylem ve hareketlerin, rasyonel ve nesnel esaslara uygun olarak düzenlenme süreci olarak tanımlamıştır (Baransel, 1993: 165). Örgütsel etkinlik açısından bürokratik bir yapının ideal olduğunu belirten Weber, bürokratik örgüt yapısının özelliklerini şöyle sıralamıştır (Bolat vd., 2008: 36):

(1) Amaç ve hedefler açık ve kesin olarak belirtilir,

(2) Örgütte çalışanlar gerekli emirler verilerek, belirli bir şekilde yetki ile donatılır,



(3) Zorlayıcı yöntemler belirlenir, yapılacak işin nitelik ve ücreti tespit edilerek, derecesine göre çalışanlara iş verilir,

(4) Her derecede çalışanlardan beklenenler, çalışanların derecesine ve konusuna bağlıdır, işe göre adam seçilir,

(5) Her mevki bir üst makam tarafından denetlenir,

(6) Astlar üstlerine uymak ve itaat etmek zorundadır,

(7) Hiyerarşide birimler arası ilişkiler yazılıdır,

(8) Örgüt içinde gayri şahsi ilişkiler söz konusudur. Kişisel isteklere iş ortamında yer verilmez.

Örgütlerde etkin, ideal, kişilerin bakış açısına göre değişmeyen rasyonel bir örgüt yapısı oluşturmak, bürokrasi yaklaşımının ana hedefidir. Weber'e göre bürokratik örgüt, otoritenin ortaya çıkış biçimini simgelemektedir. Bu yaklaşıma göre; geleneksel otorite, karizmatik otorite ve yasal-rasyonel otorite olarak üç tip otoriteden söz edilmektedir.

**Geleneksel otorite;** eskiden beri varolan, doğuştan kazanılan liyakate değil, statüye dayalı kişisel otoritedir.

**Karizmatik otorite;** olağanüstü ve Tanrı vergisi kişiliğin, onun kahramanlığına veya başka niteliklerine dayanan otoritedir.

**Yasal-rasyonel otorite;** kişisel olmayan yasalara dayalı olan otoritedir.

Weber, otoriteyi, insanlar arasında bağlayıcı güç olarak tanımlamış ve bürokrasi modelini rasyonellik, devamlılık ve açıklık sağladığı gerekçesiyle yasal otoriteye dayandırmıştır.

### **3.2. Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımları (1930-1960)**

1930'lara kadar Klasik Yönetim Yaklaşımı, örgütsel yapı ve işleyişinde yol gösteren tek teori olarak görülmüştür. Ancak, bir yandan 1929 Dünya Ekonomik Krizi diğer yandan ekonomik ve teknolojik gelişmelere bağlı örgütsel ve yönetsel sorunların hızla artması sonucu klasik teori yetersiz hale gelmiş ve Neo-Klasik olarak adlandırılan yeni bir yaklaşım ortaya çıkmıştır (Birdal ve Aydemir, 1992: 22). Harvard Üniversitesi'ne bağlı akademisyenlerin yürüttükleri ve Hawthorne Araştırmaları (1924-1930) olarak adlandırılan araştırmaların sonucu, bu yaklaşım çerçevesinde

açıklanmıştır. Böylece örgütlerde “insan” unsurunu ele alan, teknik ve maddi unsurlar dışında onu bir makine olarak görmeyen yeni bir akım başlamıştır. Bu yaklaşım başlarda klasik yönetim yaklaşımının devamı olarak görülmüş ve “Neo-Klasik Yaklaşım” olarak adlandırılmıştır. Bu yaklaşım, insan davranışları ağırlıklı olması nedeniyle “Davranışsal Yönetim Yaklaşımı” ya da “İnsan İlişkileri Yaklaşımı” olarak da adlandırılmaktadır (Baransel, 1993: 215).

Neo-klasik yaklaşımın temel varsayımı; örgütlerde iş doyumunun sağlanması, üretkenliği ve dolayısıyla örgütsel verimliliği artırmaktır. Örgütte bulunan insanların kendi güdüleri, inançları, ihtiyaçları, tutum ve değerleri olduğu görüşünü savunan bu yaklaşım, onların bir araç olarak görülmesinin mümkün olmadığını öne sürmüştür (Bolat vd., 2008: 39).

Neo-klasik yönetim yaklaşımının temelini E. Mayo önderliğinde bir grup bilim insanının, ABD’de Western Elektrik Şirketini’nin Hawthorne fabrikasında yürüttükleri araştırmalar oluşturmaktadır. Bu araştırmalar temelde klasik yaklaşımın varsayımlarını sınamak amacıyla yapılmıştır (Benligiray, 2013: 149).

İnsan ilişkileri yaklaşımının temel felsefesi, birçok araştırmaya zemin hazırlamıştır; örgütlerde insan davranışları, motivasyon ve liderlik gibi konularda çeşitli modeller geliştirilmiştir. Bu bölümde en yaygın bilinen D. McGregor’un X ve Y teorileri, R. Likert’in Sistem 1-4 Modeli, C. Argyris’in Olgunlaşma Modeli ve K. Lewin’in Güç Alanı Analizi modelleri açıklanmıştır.

#### **(a) McGregor’un X Teorisi ve Y Teorisi**

Douglas McGregor, 1957 yılında yayınlanan “İşletmenin İnsan Yönü (The Human Side of Enterprise)” adlı kitabında, yönetici davranışlarının onların diğer insanlar hakkında ne düşündüklerine ve onları nasıl algıladıklarına bağlı olduğunu iddia etmiştir. McGregor önce klasik yönetim yaklaşımının insana bakış açısını tanımlamış ve buna X teorisi adını vermiştir. Daha sonra bu teoriyi şiddetle eleştirerek Y teorisi olarak adlandırdığı teorisinin ilkelerini ortaya koymuştur (McGregor, 2016: 235).

McGregor, X teorisindeki özelliklerin insanların doğuştan sahip olmadığı, klasik yönetim düşünce sistemine dayalı felsefe ve uygulamaların bu davranışlara yol açtığını belirtmiştir (Birdal ve Aydemir, 1992: 239). Ayrıca ayrıntılı iş tanımları ve yönergeleri,

sıkı kontrol, çok az yetki devri ve detaylı ceza uygulamaları X teorisi özelliğini taşıyan yöneticilerin tipik uygulamaları arasında göstermiştir (Koçel, 2018: 253).

Y teorisi, insanın varolan potansiyelini geliştirmeyi esas almaktadır. Bu teoriye göre insanlar işlerini ve iş çevrelerini sevdiklerinde, örgüte daha verimli olmaya ve hizmet etmeye, kendi kendilerini kontrol etmeye ve yönetmeye çalışmaktadırlar.

#### **(b) Likert'in Sistem 1-4 Modeli**

Rensis Likert, McGregor'un yaklaşımını geliştirerek, etkin olan örgütlerle, etkin olmayan örgütleri birbirinden ayıran yapısal, yönetsel ve davranışsal faktörlerin neler olduğunu incelemiştir. İnsan unsurunun örgütler için en önemli unsurlardan biri olduğunu savunan Likert, yönetici davranışları ve yönetim sistemlerini; sistem 1, sistem 2, sistem 3 ve sistem 4 olarak dört grupta toplamıştır. Sistem 1 ve sistem 2 özellikleri McGregor'un X teorisi özelliklerini gösterirken, sistem 3 ve sistem 4, Y teorisi özelliklerini göstermektedir.

**İstismarcı-otokratik sistem** olarak açıklanan Sistem 1'de yöneticiler astlarına güvenmez, Ast-üst arasında ilişkiler az olduğu kadar korku ve güvensizlik doludur. **Yardımsever-otokratik sistem** olarak açıklanan Sistem 2'de; yönetimin astlarına güveni vardır ancak, bu efendinin hizmetkârına duyduğu güven biçiminde gelişmektedir. Alınan kararlarda bazen bilgilendirme yapılmakta, gerektiğinde cezalar affedilebilmekte ve çalışanlara çoğunlukla maddi nitelikte ödüllendirme yapılmaktadır. **Katılımcı sistem** olarak ifade edilen Sistem 3'deyönetimin astlarına önemli ölçüde güveni vardır. Genellikle astların görüşü alınmakta, astların sorumluluk almalarına ve inisiyatif kullanmalarına izin verilmektedir. İletişim çift yönlü olarak gerçekleşmektedir. **Demokratik sistem olarak ifade edilen** Sistem 4'de ise yönetimin astlarına güveni tamdır. Kararlar eşgüdümlü bir biçimde tüm örgüte dağıtılmaktadır. Örgütsel amaçların, politikaların belirlenmesinde astların katılımı sağlanmaktadır. Biçimsel olmayan gruplar oluşabilmekte ancak, kararlara karşı çıkılmamaktadır. İletişim yatay ve dikey olarak gerçekleşmektedir (Eren, 2001: 34-35; Koçel, 2018: 253).

#### **(c) Argyris'in Olgunlaşma Yaklaşımı**

Olgunlaşma yaklaşımı alanyazında "olgun ve olgun olmayan kişi modeli" olarak da adlandırılır. Argyris, çeşitli deneylerle kişilere görevlerinde ilerleme ve yetki

kullanma fırsatı vererek, onları güdülemenin, örgütsel amaçlara ulaşmada önemli bir yöntem olduğunu kanıtlamaya çalışmıştır (Birdal ve Aydemir, 1992: 26).

Argyris, sağlıklı bir çalışma ortamı ve personelden söz edebilmek için insanların bir olgunlaşma sürecinden geçmeleri gerektiğini belirtmiştir (Bolat vd., 2008: 43). Kişiyi zaman içinde olgunlaştıran yedi değişim söz konusudur. Öncelikle kişi bir bebek gibi edilgen ve her şeyi başkalarından bekleyen bir durumdan zamanla etkin duruma geçmektedir. İkinci olarak yine bebeklik dönemindeki gibi başkalarına bağımlı olmak yerine, kısmen bağımsızlık kazanır. Üçüncü olarak çocukluğundaki sınırlı beceri ve davranıştan birçok farklı davranışlara yönelmektedir. Dördüncü olarak çocukluğundaki rastgele yüzeysel ilgilerden, daha derin ilgi alanlarına yönelir. Beşinci olarak fikri olgunluğa erişmemiş günlük ilgi davranışlardan, geçmiş ve geleceği dikkate alan geniş zamanlı ilgi ve davranışlara yönelmektedir. Altıncı olarak küçük insanların özgüvensiz halleri ortadan kalkacak yerini yetişkinlikte diğerlerine eşit ve daha üstün seviyeye ulaştır. Yedinci olarak çocukluğundaki kendi farkına varmama duygusundan kurtularak kendini tanıyıp davranışlarını kontrol edebilmektedir (Eren, 2001: 29-30).

#### ***(d) Kurt Lewin'in Güç Alanı Analizi***

Kurt Lewin, geliştirdiği “Güç Alanı” analizi ile örgütlerde değişime karşı direnç konusunun üzerinde durarak, bireysel davranış, grup yapı ve davranışları ile bunların dinamiklerine katkıda bulunmuştur. Lewin’e göre örgüt, birbirine zıt olan iki grup gücün çarpışma alanıdır. Bu güçleri; sürükleyici güçler ve kısıtlayıcı güçler olarak ikiye ayıran Lewin, sürükleyici güçlerin örgütsel güçleri belirli bir yöne iten güçler olduğundan bahsetmiştir. Bu verimliliği artırmak amacı ile üstten gelen baskılar, astları özendirici yarışmalar olabilmektedir. Kısıtlayıcı güçler ise sürükleyici güçlerin etkisini azaltan ve sınırlandıran güçlerdir. Örgüte ve örgütsel amaçlara gizli düşmanlık besleme, araçların bakımının yetersiz olması gibi kısıtlayıcı güçlere örnek olabilmektedir (Birdal ve Aydemir, 1992: 27).

### **3.3. Modern Yönetim Yaklaşımları (1960-1980)**

Modern yönetim yaklaşımları hem klasik hem de neo-klasik yönetim yaklaşımlarına farklı bir bakış açısıyla yaklaşmıştır. Modern yönetim yaklaşımları, diğer yönetim yaklaşımlarının yetersiz kaldığı iddiasıyla yeni teoriler sunmuştur. Bunlardan en önemlileri, “Sistem Yaklaşımı” ve “Durumsallık Yaklaşımı” olarak kabul görmüştür.

### **(a) Sistem Yaklaşımı**

Sistem yaklaşımı, başlı başına bir disiplin olmaktan çok, belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir yöntem, bir bakış açısidir. Böyle bir yaklaşımın amacı, yönetim olaylarını farklı olaylarla ve dış çevre şartlarıyla ilişkili olarak incelemektir (Koçel, 2018: 275).

Sistem kavramı genel olarak, parçalardan oluşan, bu parçaların birbiri ve dış çevre ile ilişkilerinin ve etkilerinin bulunduğu, girdilerin çıktılara dönüştürüldüğü bir süreci içeren ve belirli bir sınırı olan bir bütünü ifade etmektedir (Bolat vd., 2008: 48). Sistem kavramı fizik bilimlerinden gelmekte, sosyal bilimciler bu kavramı fizik bilimlerinden alarak sosyal olaylara uygulamaktadır (Akat vd., 1997: 85).

Sistem yaklaşımı, örgütü incelerken, örgütü oluşturan tüm yapılarla birlikte, örgütü etkileyen iç ve dış çevreyi de dikkate alarak bir açık sistem olarak ele almıştır. Örgütsel amaca ulaşmak için örgütün tüm alt sistemlerinin değerlendirilmesi gerektiği, sistemin bir parçasındaki değişimin diğerlerini etkileyebilen bir bağımlılık ilişkisi olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca sistem yaklaşımı, örgüt faaliyetlerinin, örgüt dışı faktörlerden ne derecede etkileneceğini de göz önüne almaktadır (Doğan, 2010: 161).

### **(b) Durumsallık Yaklaşımı**

Modern yönetim yaklaşımlarının vardığı son nokta olarak görülen “Durumsallık Yaklaşımı”, yönetim düşüncesinin gelişim sürecinin doğal bir sonucu olarak görülür. Bu yaklaşıma göre, her zaman ve her yerde örgütler için geçerli olabilecek bir yaklaşım yerine, her örgütün kendi yapısına, bulunduğu duruma ve çevresine en uygun modeli uygulamak gerekmektedir. Şüphesiz örgüt koşulları değiştikçe, örgüt yapısı ve yönetim anlayışı da değişmekte, böylelikle duruma en uygun uygulamaya geçilmektedir. Böylece durumsallık yaklaşımı: her koşulda geçerli evrensel ilkeleri olmayan, örgüte dinamizm getiren, teknoloji, sosyal davranış ve çevre şartlarının üzerine yoğunlaşan modern bir yönetim anlayışını sunmaktadır (Tortop, 2010: 204-205).

Durumsallık yaklaşımı, farklı durum ve koşullarda başarılı olmanın anahtarını, farklı kavram, teknik ve davranışlarda aramıştır. Örgütün yapısı, çeşitli dış etmenleri ile işin niteliği, kullanılan teknoloji, personel özellikleri ve örgütsel amaçlar gibi iç etmenlerden etkilenmektedir. Durumsallık yaklaşımının sistem yaklaşımına getirdiği

katkı, büyük ölçüde örgüt yapısı, teknoloji ve çevre üzerine yapılan araştırmaların sonuçlarına dayanmaktadır (Can, 2007: 23).

### **3.4. Post-Modern Yönetim Yaklaşımları (1980-)**

20. yüzyılın son çeyreğinde etkisini hissettirmeye başlayan küreselleşme, ulusların sınırlarının anlamını yitirmesine ve böylece rekabetin uluslararası bir hal almasına yol açmıştır. Bununla birlikte iletişim ve bilgi teknolojisindeki gelişmeler ile insan faktörünün ön planda olduğu toplumsal değişimler, bu dönemde farklı yönetim uygulamalarının ve yeni görüşlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Dünyada ortaya çıkan her türlü gelişmeye hızlı tepki veren ve çözüm sunan yönetim bilimi, özellikle teknolojinin getirdiği kaçınılmaz değişim rüzgârı ile birlikte post-modern yönetim yaklaşımları, modelleri, perspektif ve teknikleri içeren yeni görüşlerin doğmasına imkân sağlamıştır.

1970'lerden sonra gelişen, genellikle makro açıdan örgütleri inceleyen yönetim düşünce ve yaklaşımlarını üç genel grupta ve bakış açısı ile ele almak mümkündür. Bunlar postmodernizm bakış açısının gelişmesi (postmodern ve post-modern kavramı birbirinden farklı anlamlara sahip olup, post-modern, modern sonrasını ifade etmekte iken postmodern bir bakış açısını ifade etmektedir), yönetim konularına iktisat ve sosyoloji disiplinleri bakış açısından yaklaşan görüşlerin ortaya çıkması ve son olarak küreselleşme ve bilgi çağı çerçevesinde gelişen, hatta son derece popüler olan kavram, uygulama ve yaklaşımlar olarak ele alınabilmektedir (Koçel, 2018: 360).

Bu bölümde öncelikle postmodernizmin yönetim düşünce sistemine etkisi ve bunun kamu yönetimine yansımaları olarak Yeni Kamu Yönetimi ele alınmış, sonrasında sosyoloji ve iktisat disiplinlerinin yönetim düşünce sistemine etkisi açıklanmıştır. Son olarak küreselleşme ve bilgi teknolojileri çerçevesinde gelişen Post-modern yönetim uygulamalarına yer verilmiştir.

#### ***3.4.1. Postmodernizm Bakış Açısının Gelişmesi ve Yeni Kamu Yönetimi***

Modernizm sonrasına ait bir kavram olarak postmodernizm, ondan bir kopuşu simgelemektedir. Postmodernizm etkili olmaya başladığı yirminci yüzyılın ikinci yarısından sonra sanat, kültür, siyaset, toplum, hukuk ve yönetim gibi birçok alanı ayrı ayrı etkilemekte ve bir paradigma değişimi yaratmaktadır (Doğan, 2017: 30). Kültürel

söylemin yeniden tanımlanmasında çeşitliliği ve farklılığı zenginleştirici güçler olarak öne çıkaran postmodernizm, çoğunlukla pozitivist, teknoloji odaklı ve akılcı eğilimli olarak algılanan evrensel modernizme karşı çıkmaktadır (Harvey, 2010: 21).

Postmodernizm, yönetim biliminde modern yönetim düşüncesinden farklılaşarak bir paradigma değişimi yaratmıştır. Postmodernizm ile modern yönetim ilkeleri yerini yerelliğe; nesnel yönetim sürecinin yerini durumsal koşullara ve yoğun kurallara dayalı belirginliğin yerini işlevselliğe bırakmıştır (Yıldırım, 2010: 704). Postmodernizmin yönetim bilimine getirdiği yeni bakış açıları şu şekilde açıklanabilir (Tablo 3):

**Tablo 3. Postmodernizmin Yönetim Bilimine Getirdiği Yeni Bakış Açıları**

	<b>Modern Yönetim Düşüncesi</b>	<b>Postmodern Yönetim Düşüncesi</b>
<b>İnsan</b>	Araşsal Akıl ve İnsan Merkezilik	Öznenin Yükselişi ve Entelektüel Sermaye
<b>Kapsam</b>	Evrensellik ve Homojenite	Çokkültürlülük ve Yerellik
<b>Uygulama</b>	Standartlaştırma	Esneklik
<b>Ortam</b>	Determinizm	Belirsizlik ve Kaos
<b>Amaç</b>	İlerleme	Değerlerle Yönetim ve Sosyal Sorumluluk

**Kaynak:** Erdemir, 2006: 12

Postmodernizm yönetim düşünce sistemine bireyin ön planda olduğu, çokkültürlülüğe ve yerelliğe vurgu yapan bir bakış açısı getirmiştir. Ayrıca postmodern yönetim düşüncesinin, insanı merkeze alan, bilginin öne çıktığı, esnekliğe, değerlere ve sosyal sorumluluğa önem veren bir bakış açısına sahip olduğu ifade edilebilmektedir.

Postmodernizm etkisinin kamu yönetimini de derinden etkilediği görülmüştür. Özellikle 1980 sonrası gelişmelerin etkisiyle yönetimin yeniden yapılandırılması anlayışı doğrultusunda neo-liberal Yeni Kamu Yönetimi (YKY) yaklaşımları dünyanın birçok yerinde etkili olmuştur. Geleneksel kamu yönetim anlayışına tepki ve seçenek olarak oluşan **Yeni Kamu Yönetimi** yaklaşımı, piyasayı bir model olarak almakta ve kamunun rolünü yeniden tanımlamaktadır. Bu yaklaşım devletçi, bürokratik, merkezîyetçi ve hiyerarşik özellikler taşıyan kamu yönetimi anlayışını; maliyet-bilinçli, piyasa yönelimli, müşteri odaklı, daha az bürokratik, esnek, ademi-merkezîyetçi, girişimci ve yenilikçi gibi nitelikleri taşıyan **kamu işletmeciliği** anlayışı çerçevesinde ele almıştır (Memduhoğlu, 2010: 4-5).

YKY amacı ve içeriği incelendiğinde kamu yönetiminde özel sektör örgüt yönetimi değerlerini esas alan bir bakış açısına ve devletçi yapıdan özelleşmeye doğru bir kayma olduğu görülmektedir. Aynı zamanda YKY bazı ilkelerden yararlanmaktadır. Bu ilkeler şunlardır (Özer, 2019: 17-23):

- Yönetimin faaliyet alanının hacimce küçültülmesi,
- Kamu yönetimine yönetim ideolojisi teorisini (managerialism) uyarlamak,
- Kamu yönetimine girişimci yönetim mantığını aktarmak,
- Yerelleşmek,
- Bürokrasiyi azaltmak,
- Özelleştirmek,
- Çalışanları güçlendirmek.

Postmodernizmin geleneksel yönetim anlayışını derinden etkilediği görülmektedir. Bunun kamu yönetimine yansımaları ise YKY yaklaşımı olmuştur. Postmodernizm bakış açısıyla ortaya atılan görüşler daha sonraki yeni yönetim kavram ve yaklaşımlarının temelini oluşturarak, modern sonrası yönetim düşünce sistemine de önemli katkılar sağlamıştır.

#### **3.4.2. Sosyoloji ve İktisat Disiplinlerinin Yönetim Düşüncesine Etkisi**

Modern sonrası yönetim düşüncesinde bir diğer farklı yaklaşım sosyoloji ve iktisat bakış açısı ile yaklaşımdır. Daha önceleri gelişen yönetim yaklaşımları; klasik, neo-klasik ve modern yönetim yaklaşımları, genel olarak örgüt odaklı yaklaşım sergilerken bu bakış açısı örgütlerin bütününden oluşan yapıyı makro bakış açısıyla ele almıştır.

Örgütleri değişim ve uyum açısından inceleyen sosyoloji-iktisat bakış açısıyla yaklaşım grubunda, gerek amaç, gerek temel kavramlar açısından farklı görüşlere sahiptir. Bu gruptaki yaklaşımların gelişmesine öncülük eden yazar ve görüşlerden bazıları şu şekilde sıralanabilmektedir (Koçel, 2018: 364).

1957: Kamu Tercih Teorisi- James Buchanan

1975: İşlem Maliyeti Teorisi- O. Williamson

1977: Kurumsallaşma Teorisi- J. Mayer ve B.Rowan



1978: Kaynak Bağımlılığı Teorisi- J. Pfeffer ve G. Salancik

1980: Rekabet Stratejisi Teorisi- M. Porter

1988: Vekâlet Teorisi- K. Eisenhardt

Kamu yönetimini derinden etkileyen post-modern yönetim yaklaşımlarından biri olarak Kamu Tercih Teorisi gösterilmektedir. Kamu Tercih Teorisi, iktisat alanındaki başarılı örneklerin dikkate alınması ve bunun kamu yönetiminin sorunlarının çözümüne uyarlanması istekleri üzerine ortaya atılmıştır. Kamu tercihi teorisyenleri, bürokrasinin azaltılmasını, kamu hizmetlerinin sunumunda rekabet ortamının geliştirilmesini savunmuşlardır. Bunun yöntemi ise, kamu işletmelerinin özelleştirilmesi ve kamu hizmetlerinin sunumunun özel sektöre devredilmesidir (Zengin, 2009: 8). Sosyal devlet ve refah devleti döneminin temel varsayımlarını eleştiren teori, ekonomik rasyonelliğin piyasa şartlarıyla sağlanacağını savunmaktadır. Birçok gelişmiş ülke ile birlikte 1980'li yıllarda "devletin küçülmesi, özelleştirme ve piyasa ekonomisine işlerlik kazandırma" gibi kavramlarla Türkiye'de de gündeme gelen bir teori olmuştur (Kızılboga, 2012: 94).

### **3.4.3. Küreselleşme ve Bilgi Çağı Çerçevesinde Gelişen ve Öne Çıkan Uygulamalar**

Yönetim alanyazınında ve uygulamalarında 1970'li yılların sonlarına doğru birçok farklı görüşün ortaya atıldığı görülmektedir. Bu görüşlerin ortaya çıkmasında çağın şartları gereği iletişim ve bilgi teknolojisindeki gelişmelerin, uluslararası rekabetin ve küreselleşmenin, dünyadaki politik gelişmelerin, sosyal eğilimlerin ve insan haklarına olan bakış açısının, örgütte insan unsuruna bakışı değiştirmesinin önemli derecede etkisi olmaktadır. Özellikle küreselleşme ve bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin rekabeti artırdığı ve böylece örgüt yönetimlerini farklı teknik ve uygulamaları kullanmaya yönelttiği görülmektedir.

Yönetim anlayışına farklı bir bakış açısı getiren post-modern uygulamalar, yönetimde insana değer verme, müşteri odaklılık, müşteri tatmini, katılımcılık, kalite, değişim, yaratıcılık, kaynakların iyi kullanımı gibi hususları ön plana çıkarmaktadır. Bu bölümde birbirinden farklı konularda olabildiği gibi birbirinin öncülü ve sonucu da olabilen, küreselleşme tabanlı yönetim anlayışları kapsamında; stratejik yönetim, Toplam Kalite Yönetimi, yönetişim, yalın yönetim ve dış kaynaklardan yararlanma gibi başlıca uygulamalar açıklanmıştır. Bununla birlikte, bilgi çağı çerçevesinde gelişen e-devlet uygulaması ve açık yönetim anlayışına yer verilmiştir.

### **(a) Stratejik Yönetim**

1980 sonrasında yönetim alanyazınında kullanılmaya başlanan “Stratejik Yönetim”, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi gerekli yapısal ve güdüleyici önlemleri olarak uygulamaya konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce, tekrardan amaçlara uygunluğunun kontrolünü kapsayan ve kurumun üst kademe yönetiminin faaliyetlerini ilgilendiren çalışmalar toplamı olarak ifade edilmektedir (Tortop vd., 2010: 225). Bunun için üst kademe yönetim tarafından kurumu etkileyen çevresel koşullardaki tüm değişimler sürekli izlenir ve bu değişimlerin ne gibi fırsatlar (opportunities) yarattığı veya ne gibi tehditleri (threats) beraberinde getirdiği tespit edilmeye çalışılır. Diğer yandan kurumun güçlü (*strengths*) ve zayıf (weaknesses) yönleri ayrı ayrı değerlendirilerek örgütün kaynaklarının nerede ve ne şekilde kullanılacağına karar verilir. Böylece, verilen bu kararlar ile kurumun stratejisi oluşturulur. Bu süreç aslında SWOT analizi olarak bilinen süreçtir (Koçel, 2018: 370-371).

1990’lı yıllarla birlikte, özel sektörde geliştirilen Toplam Kalite Yönetimi, performans yönetimi gibi yönetsel teknik ve mekanizmalardan biri olan stratejik yönetim de, değişen çevreye uyum sağlamak için kamu kurumları tarafından ithal edilip kamu yönetiminin özgün koşullarına uyarlanarak uygulamaya konulmuştur (Barca ve Nohutçu, 2008: 339).

### **(b) Toplam Kalite Yönetimi**

Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) temelleri 1950 ve 1960’lı yıllarda, çağdaş kalite felsefe teorisyenleri Deming, Juran ve Crosby tarafından atılmıştır. Feigenbaum ve Ishikawa’nın katkılarıyla gelişen TKY ile yönetim uygulamalarında kalite, “teknik” bir uygulamadan çıkıp, temel bir “felsefe” haline gelmiştir (Bedük, 2011: 5). TKY, kalite olayını, örgütteki tüm personele yayan ve onları bundan sorumlu tutan bir sistem olarak görülmektedir (Paksoy, 2007: 507).

Deming, kalitenin yönetilmesinin gerektiğini ve bunun için on dört ilkenin uygulanmasının şart olduğunu ileri sürmüştür. Bu ilkeler şunlardır (Bakan ve Penpece, 2015: 367-368):

- (1) Yönetim sürekli gelişmeyi hedeflemeli ve buna ortam sağlamalıdır,

- (2) Yeni felsefe tüm kademelerde personel tarafından benimsenmelidir,
- (3) Kalite ilk noktada sağlanmalı ve her aşamada yakalanmalıdır,
- (4) Faaliyetler değerlendirilmeli, maliyetleri en aza indirmeye odaklanılmalıdır,
- (5) Ürün ve hizmetlerle ilgili aksaklıklar bulunmalı ve iyileştirme yapılmalıdır.
- (6) Eğitim faaliyetlerine önem verilmelidir,
- (7) Liderlik öğretilmeli, niceliğe değil niteliğe odaklanılmalıdır,
- (8) Korku ve suçlayıcı tavırlar ortadan kaldırılmalı, güven esas olmalı,
- (9) Ekip çalışması ve işbirliği yaratılmalıdır,
- (10) Personeli zorlayan sıfır hata gibi rakamsal hedeflerden vazgeçilmeli,
- (11) Verimlilik artışı yöntem geliştirerek sağlanmalıdır,
- (12) Personele gurur veren ve özdeşleşme sağlayacak imkânlar sağlanmalıdır,
- (13) Personelin kendini geliştirmeleri teşvik edilmelidir,
- (14) Yönetim değişimin gelişmesini sağlamalı ve herkesi sürece dâhil etmelidir.

TKY anlayışı önceki teorilerinden bazı noktalarda ayrılmaktadır. Bunlardan ilki yöneticilerin rolüdür. Uygulamada “güçlendirme”, “ters dönmüş üçgen” ve “yatay örgüt” şeklinde gelişen bu anlayış, karar veren ile işi fiilen yapan arasındaki ayrımı ortadan kaldırmakta ya da bulanık hale getirmektedir. TKY temel amacını “müşteri tatmini” oluşturmakta ve diğer teorilerden farklı olarak, yönetim uygulaması yerine yönetim uygulanması gerektiğini ileri sürmektedir. TKY aynı zamanda işlerin tasarımında, yöneticinin rollerinde, örgütün yapılandırılmasında, personel yeteneklerinde ve davranışlarında, iş yapma yöntemlerinde, iletişim ve bilgi paylaşımında önemli değişiklikler getirmektedir (Koçel, 2018: 391).

### **(c) Yönetişim**

Yönetişim konusunda tanımlar eklektik ve görece dağınıktır. Ancak, kavramın, ekonomi, uluslararası ilişkiler, örgüt çalışmaları, gelişme çalışmaları, siyaset bilimi ve yönetim bilimi alanlarında akademik temelleri vardır (Stoker, 1998: 18). Ancak, kavramın günümüzdeki anlamıyla ilk kez Dünya Bankası'nın 1989 yılında yayınladığı

“Sahraaltı Afrika: Krizlerden Sürdürülebilir Büyümeye” adlı raporda kullanıldığı görülmüştür.

Yönetişim, bürokrasi, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları ile üç eşit ortakdan oluşan bir yapıdır. Bürokrasi küresel, yerel düzeyde devleti temsil eden tüm kurum ve bireylerden oluşur. Ayrıca yetkileri ve ağırlıkları diğer iki ortakla eşit kabul edilmektedir. Yönetişim, kamu hizmetlerinin yanında özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının da söz sahibi olmasını öngörmektedir. Bu açıdan yönetim; devlet yönetiminin, temsil, katılım ve denetiminde etkin bir sivil toplum ile etkin bir yerinden yönetim anlayışına, hukukun üstünlüğüne, açıklığa ve hesap verme sorumluluğuna dayanmasını ifade eden bir kavram olmuştur (Memduhoğlu, 2010: 8).

Yönetişimin özellikleri şu şekilde açıklanmaktadır (Uğurlu, 2008: 28-29):

- Yönetişim devlet dışı aktörleri de kapsar. Bu yüzden devlet yönetiminden daha kapsamlıdır. Devletin sınırlarında yaşanan değişim, kamu, özel ve sivil toplum arasındaki sınırların belirsizleşmesini beraberinde getirmektedir,

- Ağ üyeleri arasındaki etkileşimin sürmesi, ortak amaçları tartışma ve kaynak değişiminde bulunma ihtiyacından kaynaklanmaktadır,

- Ağ katılımcılarının amaçları belirleme ve amaçlarda uzlaşmaları sonucunda, güvene dayanan ve kuralları belirlenmiş etkileşim sağlanabilmektedir,

- Kendini örgütleyen ve devlete karşı sorumlu olmayan ağların özerk bir yapısı vardır. Devlet, ağları dolaylı da olsa yönlendirebilmektedir.

1980’lerin son yarısında, yönetim kavramına etkililik ve etkinlik, hukukun üstünlüğü, katılımcılık, hesap verebilirlik, şeffaflık, insan haklarına saygı, yolsuzlukla mücadele, farklılıklara karşı toleranslı olma ve cinsiyet eşitliği gibi özellikler de eklenerek “iyi yönetim” kavramının ortaya çıktığı görülmüştür (Güney, 2016: 195).

#### **(d) Yalın Yönetim**

Yalın yönetim, gereksiz süreçlerin ortadan kaldırılması, kalanların sürekli bir iş akışı düzenine konması ve işgücünün çapraz işlevli ekipler halinde yeniden örgütlenerek sürekli gelişmelerinin desteklenmesi ile örgütün gelişebileceğini savunan bir yönetim anlayışıdır (Bolat vd., 2008: 264). Yalın yönetim, daha az işgücü, malzeme, donanım ve zaman ile katma değeri yüksek süreçler yaratma olarak ifade edilebilmektedir.

Yalın yönetim temelinde, yatay örgütlenme, sürekli iyileştirme (Kaizen), sonucun standardizasyonu, çapraz işlev yönetimi, müşteri odaklı ve insana yönelik olma gibi unsurları içermektedir (Çelik, 2015: 480). Toplam Kalite Yönetimi'nde de baskın olan "sürekli iyileştirme" ve "rekabetçi yapılanma" konularında dikkat çeken ilerlemelerin gerçekleşmesinde, yalın yönetim felsefesinin önemli etkisi olduğu, hatta TKY'nin bir tamamlayıcısı olduğu ifade edilmektedir (Kavrakoğlu, 1994; 106).

#### **(e) Dış Kaynaklardan Yararlanma**

Dış kaynaklardan yararlanma, 1980'li yıllardan sonra zamanla yaygınlaşan, birçok örgütün yoğun şekilde faydalandığı bir yönetim stratejisi olarak kabul edilmektedir (Seymen, 2001: 66). Örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlamak için yalnızca kendi öz yeteneklerini esas alan faaliyetlere yönelmeleri ya da asıl faaliyetleri dışındaki tüm faaliyetleri diğer hizmet sunuculara yaptırma eğilimleri dış kaynak kullanma uygulamalarının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Koçel, 2018: 398).

Örgütleri dış kaynaklardan yararlanmaya iten en önemli stratejik nedenler arasında; iş odaklarını iyileştirmek, en iyi yeteneklere ulaşabilmek, değişim mühendisliği kazançlarını kısa zamanda elde etmek, riskleri paylaşmak, kaynakları stratejik faaliyetlere yönlendirmek, küresel ölçekte değer zinciri yaratmak ve yeni pazarlara girme olanağı sunma gibi unsurlar yer almaktadır (Özgener, 2015: 212- 213).

Önceleri daha çok özel sektör tarafından kullanılan dış kaynaklardan yararlanma, bugün kamu sektöründe de yaygın olarak kullanılmaktadır. Hizmet alan kamu kuruluşu ve hizmet sunan iç ve dış yüklenici firmalar arasında sözleşmeye dayalı kurulan ilişkilerle, yemek, temizlik, güvenlik gibi birçok hizmet satın alınarak dış kaynaklar tarafından gördürülmektedir.

#### **(f) Bilgi Çağı, E-Devlet Uygulaması ve Açık Yönetim Anlayışı**

İletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler "bilgi çağı" olarak da adlandırılan yeni bir çağın başlamasına neden olmuştur. İnternet ve bilgisayar uygulamalarının yaşamın her safhasında var olması yeni düşünce, davranış ve yaklaşım biçimlerinin doğmasına yol açmaktadır. Yaşanan bu değişimlerin sonucu olarak yönetimin tanımı bile değişmekte, teknoloji temelli yönetim biçimleri ortaya çıkmaktadır.

Bilgi yönetiminin kamu sektöründe uygulanmasının en önemli ajanı olarak e-devlet; devletin vatandaşlara karşı ve vatandaşın devletine karşı gerçekleştirmekle

sorumlu olduğu görev ve hizmetlerinin karşılıklı olarak elektronik iletişim ve işlem ortamlarında sürekli ve güvenli olarak yürütülmesi olarak ifade edilmektedir (Akçakaya, 2017: 10). Diğer bir ifade ile e-devlet, kamu hizmetlerinin yürütülmesi ve vatandaşa sunulması sürecinde bilgi ve iletişim alanındaki teknolojik imkânların kullanılmasını ifade eder. Aynı zamanda e-devleti sadece teknolojik imkânların kullanımı olarak görmek yeterli olmamaktadır. Çünkü bu uygulamalar; insan kaynaklarının, iş süreçlerinin ve hizmet kullanıcılarının kapasitelerini en üst düzeyde değerlendirilmesini kapsayan bir felsefe değişimini de içermektedir (Balci, 2003: 266).

E-devlet, bürokratik ve örgütsel adaptasyonu gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla e-devlet, geleneksel bakış açısı, pratik ve yöntemlerinden, öncelikle siyasal ve yönetsel, sonrasında toplumsal bağlamda farklı bakış açılarına ve yöntemlere geçişi işaret etmektedir (Parlak, 2011: 299-300).

Bilgi çağıyla birlikte yönetim alanında “açık yönetim” kavramı da ortaya atılmıştır. Türkçede “açık yönetim” olarak ifade edilen kavram, kamu yönetiminde “open government” işletme yönetiminde ise “open management” kavramlarının karşılığı olarak kullanılmaktadır. *Open government* kavramı; vatandaşın yasalarla güvence altına alınarak, devletin yönetimiyle ilgili bilgi edinme ve bilgiye ulaşabilme haklarının bulunduğu devlet yönetimini ifade ederken (Parlak, 2011:1), *open management* kavramı; işletmelerde personelin, hangi düzeyde olursa olsun, örgüt ile ilgili bilgilere kolayca ulaşabilmesine olanak sağlayan yönetimi (Doğan, 2015: 242) ifade etmektedir. Türkçede, açık yönetim tanımının farklı anlamlarda kullanıldığı görülmekle birlikte, ortak yönünün bilginin paylaşımı olduğu da söylenebilir.

#### **4. YÖNETİM YAKLAŞIMLARININ ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR**

Yönetim yaklaşımları incelendiğinde sosyal etkileşim, ekonomik faaliyetler ve teknolojinin belirleyici olduğu görülmektedir. Tarihsel süreçte yaşanan savaşlar, ekonomik ilişkiler, bilimsel gelişmeler sonucunda elde edilen bilgi birikimi ile farklı disiplinlere mensup araştırmacılar tarafından farklı ülkelerde, birbirinden bağımsız teorilerin geliştirilmesine neden olmuştur. Dolayısıyla yönetim yaklaşımları birbirini tam olarak kronolojik ve doğrusal olarak izlememiştir. Ancak bu görüşleri çıkışı noktaları, amaçları, vurguları ve kapsamaları gibi ortak noktalarıyla ele alarak

sınıflandırmak da mümkündür. Alanyazında kabul görmüş yönetim yaklaşımlarına ilişkin öne çıkan özellikler Tablo 4’de şu şekilde özetlenebilir:

**Tablo 4. Yönetim Yaklaşımlarının Öne Çıkan Özellikleri**

Yönetim Uygulamaları Dönemi -1900	<ul style="list-style-type: none"><li>•Yönetim kavramına yönelik ilk bulgular bir arada yaşam, toplumsal kurallar ve büyük yapıların gerçekleştirilmesi üzerinedir.</li><li>•Bu dönemde yönetim ilk olarak, devlet yönetimi olarak değerlendirilebilir.</li><li>•Savaşlar ve ticaret gibi ekonomik faaliyetler işletme yönetimi alanında bilgi birikimini artırmıştır.</li><li>•Yönetim düşünce sisteminin gelişimde kara avrupası öncülük etmiş ve bilgi birikimi oluşturmuştur.</li><li>•Bireysel olarak yönetim üzerine çalışmalar yapılmış ancak, bir teori üretilmemiştir.</li></ul>
Klasik Yönetim Yaklaşımları 1900-1930	<ul style="list-style-type: none"><li>•İlk olarak ABD merkezli ortaya çıkmıştır.</li><li>•Sanayi Devrimi ve teknolojik ilerlemeler ortaya çıkmasını etkilemiştir.</li><li>•Yönetime bilimsel yöntemler kullanarak yaklaşmıştır.</li><li>•Biçimsel örgüt yapısının oluşturulmasına odaklanmıştır.</li><li>•Etkinlik ve verimliliğin nasıl artırılacağı konusunu işlemiştir.</li><li>•İnsanı makinanın bir parçası olarak görmüştür.</li></ul>
Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımları 1930-1960	<ul style="list-style-type: none"><li>•1. Dünya Savaşı ve1929 Büyük Buhran ortaya çıkmasını etkilemiştir.</li><li>•Hawthorne deneyleri yaklaşımın ortaya atılmasında önemli bilgi birikimi sağlamıştır.</li><li>•Örgütlerde insan davranışları, motivasyon ve liderlik gibi konularda çeşitli modeller geliştirilmiştir</li><li>•Biçimsel olmayan örgüt yapıları üzerinde durmuştur.</li><li>•Çoğunlukla yönetim süreçlerine odaklanmıştır.</li></ul>
Modern Yönetim Yaklaşımları 1960-1980	<ul style="list-style-type: none"><li>•2. Dünya savaşı sonrasındaki gelişmeler ortaya çıkmasını etkilemiştir.</li><li>•Yönetime bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır.</li><li>•Çevre faktörlerini de yönetime katarak örgütleri incelemektedir.</li><li>•Bilgi ve bilgi akışı önemli kavramlar olarak görülür.</li><li>•Katılım, yetki devri, yatay yapılanma, ekip çalışmasına önem verilmektedir.</li><li>•Standart yönetim uygulamaları yoktur. Değişen dış ve iç koşullara göre farklılaşabilmektedir.</li></ul>
Post-Modern Yönetim Yaklaşımları	<ul style="list-style-type: none"><li>•Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler önemli derecede etkili ve belirleyicidir.</li><li>•Küreselleşme ve rekabet farklı yönetim uygulamalarını gerektirmiştir.</li><li>•İnsan hakları ve insan odaklılık merkezde yer almaktadır.</li><li>•İnsan kaynakları yatırım olarak görülmekte, nitelikleri geliştirme ve farklı nitelikler kazandırma bir kriter haline gelmektedir.</li><li>•Sosyoloji ve iktisat gibi farklı disiplinlerden etkilenmiştir.</li><li>•Örgütlere makro bakış açısıyla ve uzun dönemli yaklaşmaktadır.</li><li>•Şartlara hızlı uyum sağlayan, sürekli yenilenen, dinamik bir yönetim anlayışı ile esnek ve geliştirilebilen yönetim modelleri öne çıkmaktadır.</li></ul>

Modern yönetim dönemi olarak da adlandırılan ve 1900’lü yıllarla başlayan dönem içerisinde ortaya atılan teorilerin oluşumunda en büyük etkiyi Fransız Devrimi

ile Sanayi Devrimi sonrasında oluşan bilgi birikiminden sağlandığı söylenebilir. Sanayi Devrimi sonrası yaşanan endüstriyel gelişmeler bununla birlikte bilime dayalı pozitivist bakış açısı örgütlerde verimlilik üzerine çalışmalara, bilginin sistematik analizine yönelmiş ve böylece bilimsel yönetim anlayışının doğmasına neden olmuştur. Ancak bilimsel yönetim yaklaşımı, insanın sosyo-psikolojik yönünü, çevre ve örgütsel davranış faktörlerini göz ardı ettiği gerekçeleriyle eleştirilmiş ve farklı teorilere zemin hazırlamıştır. Bununla birlikte yönetime klasik yaklaşım olarak adlandırılan dönemde ortaya atılan teoriler biçimsel örgüt yapılanmasını ön plana çıkaran mekanik bir yaklaşım izlemiştir.

Klasik yönetim yaklaşımları, işi, etkinliği ve örgütsel yapıyı teknik bir bakış açısıyla incelerken, rasyonel sistemler kurmaya çalışmıştır. Neo-klasik yaklaşımlar ise klasik yönetim düşünce sisteminde dikkate alınmayan insan unsuru ve onun özellikleri, davranışları, motivasyon, yönetime katılma ile iş doyumunu gibi kavramlar üzerinde durmuştur.

Modern yönetim yaklaşımları olarak kabul gören yaklaşımlar daha önce vurgulanmayan çevre faktörü üzerine odaklanmış ve örgütleri açık sistemler olarak ele almıştır. Böylece örgütlere bütüncül bakış açısıyla yaklaşarak çevre faktörlerine adaptasyonu sağlayan teoriler öne sürülmüştür.

1970'li yılların sonuna doğru küreselleşmenin etkisiyle ekonomik, kültürel, teknolojik, sosyal ve kültürel değişimler yaşanmış ve bu değişimlere post-modern yönetim yaklaşımları kapsamında çeşitli teori, uygulama ve teknikler geliştirerek uyum sağlanmaya çalışılmıştır. Bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmelerle bilgi kullanımının ve işlenmesinin önemi artmıştır. İletişim ve ulaşımın kolaylaşması ile sınırların önemini yitirmesi küreselleşmeyi hızlandırmış rekabet uluslararası boyutlara taşınmıştır. Dolayısıyla örgütlere makro bakış açısıyla yaklaşım gerekmiş ve örgütleri daha geniş bakış açısıyla inceleyen, iktisat ve sosyoloji gibi farklı disiplinlerin; kaynak bağımlılığı, işlem maliyeti ve kurumsallaşma gibi teorileri benimsenmiştir.

Bununla birlikte postmodernizm, yönetim anlayışında bir paradigma değişimi yaratmıştır. Özellikle kamu yönetimi alanında bakış açısında önemli değişimler görülmektedir. Kamu yönetimi alanında bürokrasi azaltılmaya ve işletme yönetimi bakış açısı ile girişimci yönetim mantığı benimsenmeye çalışılmıştır. Ayrıca, faaliyet



alanlarının küçültülmesi ve özelleştirme uygulamaları gündeme getirilmiştir. Bu dönemde insan kaynaklarının önemi artmış, farklı bilgi, beceri ve yetenek kazandırılarak personel nitelikleri geliştirilmeye çalışılmıştır.

1990'larla birlikte yaşanan çevresel değişimler; demokratikleşme, insan hakları, sosyal sorumluluk ve çevreye duyarlılık konularını öne çıkarmıştır. Bu kapsamda yönetişim, ekolojik yönetim ve insan odaklı yönetim anlayışına dayanan teori, teknik ve uygulamalar geliştirilmiştir.

## 5. SONUÇ

Yaşamın her alanında yönetimden bahsetmek mümkündür. Yönetim olgusu insanlık tarihi kadar eski olmasına karşılık değişen şartlara ve beklentilere uyum sağlayamaya çalışarak gelişme göstermiştir. İnsanlığın ilk dönemlerinde bu olgu daha çok topluluk, av paylaşımı, toplum, ev, aile ve devlet yönetimi gibi alanlarda karşılık bulurken zamanla askeri, kamu, işletme, din ve hatta bilgi yönetimi gibi alanlarda anlam bulmuştur.

1980'lerden bu güne kadar olan zamanı kapsayan dönem post-modern dönem olarak ifade edilmektedir. Bu dönemde yaşanan küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişimlerle birlikte insanı merkeze koyan hizmet anlayışı, yönetim anlayışında da bir paradigma değişimi yaratmıştır. Örgütler biçimsel yapılanmadan uzaklaşarak, katılımcı demokratik, yatay hiyerarşinin olduğu bir yapılanmaya yönelmiştir. Bununla birlikte insan kaynaklarının önemi artmıştır. Personelin sadece alanında yeteneklere sahip olması değil, bununla birlikte farklı niteliklere sahip olması beklenmekte bu da personeli güçlendiren farklı bilgi beceri ve yetenek kazanmalarına olanak sağlayan yönetim anlayışına yöneltmektedir.

Bilgi ve iletişim teknolojileri ise bir yandan örgütlerin küresel rekabet edebilmelerinde ana koşul olurken bir yandan bilgiyi ve teknolojiyi en üst seviyede kullanan yönetimi ve yöneticileri gerekli kılmaktadır. Bunun en açık örneği ise küresel pandemi sürecinde yaşananlar gösterilebilmektedir. Kamu yönetimi, gerek sanal ortamlarda yürütülen diplomasi, gerekse sanal eğitim vb. hizmetlerle bilgi teknolojilerini kullanarak farklı bir yönetim deneyimi yaşamıştır. Özel sektörde de birçok örgüt uzaktan çalışma, sanal ortamdan hizmet gibi uygulamalarla sonraki zamanlara yön verecek yeni yönetim anlayışının pratiğini gerçekleştirmiştir. Bu sürecin

yönetim yaklaşımlarını, bilgi yönetimi ve bilgi teknolojilerinin üst düzeyde kullanıldığı yönetim teorileri geliştirmeye yöneltmesi mümkündür. Sonuç olarak yönetim yaklaşımlarının, bilgi yönetimi ve bilgi teknolojileri temelli; küresel olarak çevreyi dikkate alan makro bakış açısına sahip; hiyerarşinin yatay, yalın, matriks ve biçimsel olmayan örgüt yapısını destekleyen; insan hakları ve insan odaklı; insan kaynaklarını örgütün en temel sermayesi gören bir anlayışın köklendiği yaklaşımlara evireceği öngörülmektedir.

Bilgi çağı yönetim anlayışı; tez niteliğindeki klasik yaklaşım, antitez niteliğindeki neo-klasik yaklaşım, sentez niteliğindeki modern yönetim yaklaşımlara karşı yeni bir paradigma olarak dijital hizmet sunumuyla yönetim biliminde yerini almıştır.

## **KAYNAKÇA**

- Akat, İ., Budak, G. & Budak, Gülay (1997). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Akçakaya, M. (2017). E-devlet Anlayışı ve Türk Kamu Yönetiminde E-devlet Uygulamaları. *Yüztüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (3), 8-31.
- Bakan, İ & Penpece, D. (2015). Toplam Kalite Yönetimi, *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*, (Ed. Bakan İ.), İstanbul: Beta Yayınları.
- Balcı, A. (2003). Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Yönetimi, (Ed. Acar, M.& Özgür, H.) *Çağdaş Kamu Yönetimi* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayını.
- Barca, M. & Nohutçu, A. (2008). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Uygulamasına Eleştirel Bir Bakış. (Ed. Balcı A. vd.) *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bedük, A. (2011). *Örgüt Psikolojisi: Yeni Yaklaşımlar, Güncel Konular*. Ankara: Atlas Akademi.
- Benligiray, S. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Açık Öğretim Yayınları.

- Bilgiç, V. (2008). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı, (Ed. A. Balcı, vd.). *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Birdal, İ. & Aydemir, N. (1992). *Yönetim Teorileri*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ. & Erdem, B. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Can, H. (2007). Yönetim Bilimi ve Tarihçesi, (Ed. Güney, Salih) *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın.
- Çelik, C. (2015). Yalın Organizasyonlar, (Ed. Bakan, İsmail) *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları* İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Daft, R. L. (2010). *New Era of Management*, International Edition, Boston: Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2015). *Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak*, (10. Baskıdan Çev., TimurcandayÖ.), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Doğan, M. (2010). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Doğan, S. (2015). Bilgi Çağında “Açık Yönetim” Anlayışını Benimsemeyen İşletmeler Açısından Önemi, (Ed. Bakan, İ.) *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Doğan, K. C. (2017). Postmodern Kamu Yönetiminin Kuramsal Temelleri Çerçevesinde Yönetişim Yaklaşımı: Literatür Taraması. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 27-45.
- Erdemir, E. (2006). Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Rolü: Yetenek Savaşları Olgusu ve Türkiye’deki Yansımaları. 5. *Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı 2*, 29-39.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayın.
- Eryılmaz, B. (2014). *Kamu Yönetimi*. Ankara: Okutman Yayıncılık.
- Güney, T. (2016). AB Üyesi Ülkelerde Yönetişimin Sürdürülebilir Kalkınma Üzerindeki Etkisi: Panel Veri Analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 21(1), 193-205

- Harvey, D. (2010). *Postmodernliğin Durumu*. (Çev. Savran, S.), İstanbul: Metis Yayıncılık.
- Kavrakoğlu, İ. (1994). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Kal-Der Yayınları.
- Kızılboğa, R. (2012). *Kurumsal Risk Yönetimi Odaklı İç Denetim ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi İçin Bir Model Önerisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- McGregor, D. (2016). *İşletmelerde İnsani Boyut*, (Ed. Shafritz, J. M.& Hyde, A. C.) Ankara: Global Politika ve Strateji Yayınları.
- Memduhoğlu, H. B. (2010). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Pegem Akademi.
- Özer, M. A. (2019). *Yeni Kamu Yönetimi, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özgener, Ş. (2015). *Bir Yönetim Stratejisi Olarak Outsourcing*, (Ed. Bakan, İsmail) *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Öztekin, A. (2010). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Paksoy, M. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi*, (Ed. Güney, Salih) *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Parlak, B. (2011). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*. Bursa: MKM Yayıncılık.
- Parlak, B. (2013). *Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Teknikleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Seymen, O. A. (2001). *Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama İşletmelerinde İşgören Bulma Sürecine Uygulanması*. *Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 65-88.
- Stoker, G. (1998). *Governance As Theory: Five Propositions*. *International Social Science Journal*, 50(155), 17-28.
- Topaloğlu, C. & Kaya, U. (2008). *Benchmarking (Kıyaslama): Turizm İşletmeleri Açısından Kuramsal Bir Değerlendirme*. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 4(1), 23-50.

- Tortop, N., İşbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H. & Özer, M. A. (2010). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Uğurlu, Ö. (2008). “Yönetişim” Kavramı Ekseninde Örgütsel Süreçlerin Değerlendirilmesi Erdemir T.A.Ş. Özelleştirme Örneği. Yayımlanmamış Doktora Tezi. GÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, M. (2010). Kamu Yönetiminde Bilgi Yönetiminin Gerekliliği Üzerine Bir İnceleme. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 1311-1334.
- Zengin, O. (2009). Günümüz Kamu Yönetiminde Ön Plana Çıkan Yaklaşımlar, (Ed. Övgün, B.) *Kamu Yönetimi: Yapı İşleyiş Reform*. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayın No: 598, 1-42

## Extended Summary

# A THEORETICAL EVALUATION ON MANAGEMENT APPROACHES

**Dr. Hafize SEÇTİM<sup>3</sup> & Prof. Dr. Hüseyin ERKUL<sup>4</sup>**

Although management is as old as human history, it is expressed as a new science. The accumulation of knowledge formed in the management thought system as a result of the developments throughout history began to be systematized as theories towards the end of the 19th century. Thus, scientific efforts started the era of modern management.

The different theories put forward in the modern management period can be classified as management approaches based on their common points such as their starting points, emphasis, goals, scope. Classical management approaches, neo-classical management approaches, modern management approaches and post-modern management approaches are widely accepted management approaches. In the study, the management approaches accepted in the period called the modern management period are examined. In this context, the emergence of management approaches, theoretical framework and concept definitions are given, and then management approaches are explained. The findings obtained within the framework of the analysis of management approaches have been evaluated and concluded by making inferences.

It can be said that the greatest effect on the formation of the theories that were put forward during the period starting with the 1900s, which is also called the modern management period, was obtained from the knowledge accumulated after the French Revolution and the Industrial Revolution. Industrial developments after the Industrial Revolution, however, led the positivist perspective based on science to studies on productivity in organizations and systematic analysis of knowledge, thus leading to the emergence of scientific management understanding. However, the scientific

---

<sup>3</sup> Çanakkale Onsekiz Mart University, Institute of Graduate Studies, Public Administration, [sectimhafize@gmail.com](mailto:sectimhafize@gmail.com), Orcid:0000-0001-8671-0828

<sup>4</sup> Çanakkale Onsekiz Mart University, Faculty of Political Sciences, Political Science and Public Administration, [hcerkul@comu.edu.tr](mailto:hcerkul@comu.edu.tr), Orcid: 0000-0002-8856-696X

management approach has been criticized on the grounds that it ignores the socio-psychological aspect of the human, environmental and organizational behavior factors, and has laid the groundwork for different theories. However, the theories put forward in the period called the classical approach to management followed a mechanical approach that emphasized the formal organization structuring.

Classical management approaches have tried to establish rational systems while examining the business, efficiency and organizational structure from a technical perspective. Neo-classical approaches focused on concepts such as the human element and its characteristics, behaviors, motivation, participation in management and job satisfaction, which are not taken into account in the classical management thought system.

Approaches accepted as modern management approaches focused on the environmental factor not emphasized before and considered organizations as open systems. Thus, theories that provide adaptation to environmental factors by approaching organizations with a holistic perspective have been put forward.

Towards the end of the 1970s, economic, cultural, technological, social and cultural changes were experienced with the effect of globalization and it was tried to adapt to these changes by developing various theories, practices and techniques within the scope of post-modern management approaches. With the rapid developments in information technologies, the importance of information use and processing has increased. With the ease of communication and transportation, the loss of importance of borders has accelerated globalization and the competition has reached international dimensions. Therefore, an approach to organizations from a macro perspective was required and different disciplines such as economics and sociology, which examine organizations with a broader perspective; Theories such as resource dependence, transaction cost and institutionalization have been adopted.

However, postmodernism has created a paradigm change in management understanding. Significant changes are observed especially in the field of public administration. In the field of public administration, bureaucracy was tried to be reduced and entrepreneurial management approach was adopted with a business management perspective. In addition, downsizing and privatization practices were brought to the

agenda. During this period, the importance of human resources increased, and personnel qualifications were tried to be developed by gaining different knowledge, skills and abilities.

Environmental changes experienced in the 1990s; Democratization, human rights, social responsibility and environmental sensitivity issues. In this context, theories, techniques and practices based on governance, ecological management and human-oriented management have been developed.

It is possible to talk about management in all areas of life. Although the phenomenon of management is as old as human history, it has developed by trying to adapt to changing conditions and expectations. In the early periods of humanity, management phenomenon was mostly responded in areas such as community, sharing, society, home, family and state administration, but gradually found meaning in areas such as military, public, business, religion and even knowledge management.

The period covering the period from 1980s to this day is expressed as the post-modern period. With the globalization and changes in information and communication technologies in this period, the service mentality that puts people at the center has also created a paradigm change in the management approach. The organizations moved away from the formal structuring and turned towards a participatory, democratic, horizontal hierarchy. However, the importance of human resources has increased. Personnel are expected not only to have competencies in their field, but also to have different qualifications, which lead them to a management approach that empowers them to gain different knowledge skills and abilities.

Information and communication technologies, on the one hand, become the main condition for organizations to compete globally, on the other hand, require management and managers who use information and technology at the highest level. The clearest example of this is what happened during the global pandemic process. Public administration has experienced a different management experience by using information technologies with services such as diplomacy carried out in virtual environments and virtual education. Many organizations in the private sector have realized the practice of a new management approach that will shape the future with applications such as remote working and virtual service. It is possible that this process leads management



approaches to developing management theories in which information management and information technologies are used at a high level. As a result, management approaches are based on information management and information technologies; has a macro perspective that takes the environment into account globally; supporting the horizontal, plain, matrix and informal organizational structure of the hierarchy; human rights and people oriented; It is predicted that an understanding that sees human resources as the basic capital of the organization will evolve into approaches rooted in it.

Information age management approach; The classical approach in the form of a thesis, the neo-classical approach in the nature of an antithesis, has taken its place in management science with digital service delivery as a new paradigm against modern management approaches in the nature of synthesis.