

Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
Yıl: 2025 Cilt-Sayı: 18(4) ss: 1182-1215

Academic Review of Economics and Administrative Sciences
Year: 2025 Vol-Issue: 18(4) pp: 1182-1215

<http://dergipark.org.tr/pub/ohuiibf>

ISSN: 2564-6931

DOI: 10.25287/OHUIIBF.1636192

Geliş Tarihi / Received: 09.02.2025

Kabul Tarihi / Accepted: 17.10.2025

Yayın Tarihi / Published: 27.10.2025

Araştırma Makalesi
Research Article

YÖNETİM YAKLAŞIMLARININ KATILIM, YÖNETİŞİM VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BAĞLAMINDA KARŞILAŞTIRMALI VE ANALİTİK BİR İNCELEMESİ

Ali TOSUN¹

Öz

Bu çalışmada yönetim yaklaşımları katılım, yönetişim ve insan kaynakları yönetimi kavramları bağlamında ele alınmıştır. Çalışmanın amacı, yönetim sürecini tarihsel bir çerçevede ele alarak bu kavramlar etrafında analiz edilmesidir. Bu kapsamda betimsel bir yönetime başvurulmuştur. Konunun ayrıntılı bir şekilde ortaya konulmasına yönelik olarak alan yazına, birçok yönetim kuramcılarının çalışmalarına ve katılım, yönetişim ve İKY olgusuna odaklanılmıştır. Çalışmanın metodolojik boyutu buna yönelik olarak oluşturulmuştur. Çalışmada yönetim kuramları; klasik yönetim kuramı, neoklasik yönetim kuramı ve modern yönetim kuramı çeşitli özellikleri ve dönemleri ile birlikte irdelenmiş; yönetsel alanda bunların katılım, yönetişim ve insan kaynakları yönetimi çerçevesinde karşılaştırmalı bir sunumu bulunmaktadır. Özellikle yönetim sürecinin bilimsel ilkelere göre şekillendiği On dokuzuncu yüzyılın son çeyreğinden itibaren yönetim anlayışında verimlilik ve insan faktörünün klasik kuramdan modern kurama doğru radikal bir değişime uğradığı görülmektedir. Yönetimde katılım, yönetişim ve insan kaynaklarının önemli hale geldiği modern dönemde yönetim yaklaşımlarının yönetsel ve toplumsal alandaki ihtiyaçlara cevap verecek şekilde bu denli değişime uğraması bir paradigma değişimi olarak değerlendirilmektedir. Yönetim evriminin bütüncül bir yaklaşıma sahip insan odaklı bir düşünceyle gelişeceği öngörülmüştür.

Anahtar Kelimeler : Yönetim, Yönetim Yaklaşımları, Katılım, Yönetişim, İnsan Kaynakları Yönetimi, Kamu Yönetimi.

Jel Sınıflandırılması : D73, M12.

¹ Dr., Bağımsız Araştırmacı, atosun@kmu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7908-964X.

Atıf / Citation (APA 6):

Tosun, A. (2025). Yönetim yaklaşımlarının katılım, yönetişim ve insan kaynakları yönetimi bağlamında karşılaştırmalı ve analitik bir incelemesi. Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(4), 1182-1215. <https://doi.org/10.25287/ohuiibf.1636192>

A COMPARATIVE AND ANALYTICAL STUDY OF MANAGEMENT APPROACHES IN THE CONTEXT OF PARTICIPATION, GOVERNANCE AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Abstract

In this study, management approaches are discussed in the context of participation, governance and human resources management concepts. The study aims to analyze the management process within a historical framework and analyze it around these concepts. A descriptive method was employed in this context. To provide a detailed understanding of the topic, the literature, the works of numerous management theorists, and the phenomena of participation, governance, and HRM were examined. The methodological dimension of the study was designed to address this. The study examines management theories—classical management theory, neoclassical management theory, and modern management theory—along with their various characteristics and periods. It provides a comparative presentation of these within the administrative field within the framework of participation, governance, and human resources management. Particularly since the last quarter of the nineteenth century, when the management process was shaped by scientific principles, the emphasis on efficiency and the human factor in management has undergone a radical shift from classical to modern theory. In the modern era, where participation, governance, and human resources have become increasingly important in management, the transformation of management approaches to meet administrative and societal needs is considered a paradigm shift. It is envisaged that the evolution of management will develop with a human-oriented thinking with a holistic approach.

Keywords : Management, Management Approaches, Participation, Governance, Human Resources Management, Public Administration.

Jel Classification : D73, M12.

GİRİŞ

Yönetim olgusu, toplumsal yaşamın kaçınılmaz bir gereği olarak insanlık tarihinin her döneminde farklı biçimlerde var olmuştur. Yönetim, insan topluluklarının ortak hedeflere ulaşabilmek amacıyla iş birliği yapma, görev paylaşımı oluşturma ve kaynakları etkin biçimde kullanma ihtiyacından doğmuştur. Zamanla ekonomik, siyasal, teknolojik ve kültürel dinamiklerde yaşanan değişimlerle birlikte yönetim anlayışları da evrimleşmiş; klasik, neoklasik, modern ve postmodern dönemlerde farklı ilkeler ve uygulamalarla biçimlenmiştir. Yönetim kuramları, örgütlerin işleyişine, karar alma mekanizmalarına, çalışanların motivasyonuna ve verimlilik hedeflerine yön veren temel çerçeveler sunarak hem kamu hem de özel sektörün idari yapılanmasını derinden etkilemiştir.

Klasik yönetim yaklaşımı, sanayileşmenin getirdiği üretim artışı ve verimlilik ihtiyacına yanıt vermek üzere ortaya çıkmıştır. Bu dönemde temel amaç, örgütlerin rasyonel biçimde işleyişini sağlamak, üretim sürecini planlamak ve iş bölümünü en verimli hale getirmek olmuştur. Ancak bu anlayış, insan unsurunu ikincil bir değişken olarak görmesi nedeniyle zamanla eleştirilmiştir. Neoklasik dönemde, çalışanların tutum, davranış ve motivasyonlarının üretim süreci üzerindeki etkisi fark edilmiş; insana odaklanan yaklaşımlar yönetim bilimine dâhil edilmiştir. Modern dönemde ise örgütler, çevresel faktörlerle etkileşim içinde dinamik sistemler olarak ele alınmış, durumsallık yaklaşımıyla her örgütün kendine özgü koşullara göre yönetilmesi gerektiği savunulmuştur.

Yönetim düşüncesindeki bu tarihsel dönüşüm, yalnızca örgütsel yapıları değil, aynı zamanda yönetimin temel değerlerini de değiştirmiştir. Günümüzde demokratikleşme, şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılım ilkeleri yönetim anlayışının merkezine yerleşmiştir. Bu çerçevede yönetim kavramı, yönetim süreçlerinde tek yönlü bir hiyerarşiden çok, çok aktörlü ve katılımcı bir etkileşimi ifade etmektedir. Yönetişim, devletin, özel sektörün ve sivil toplumun ortak hedefler doğrultusunda iş birliği yapmasını; karar alma süreçlerinin daha açık, esnek ve paydaş temelli yürütülmesini

savunur. Böylece, klasik kamu yönetimi modelinin aksine, yönetim modeli bireylerin yalnızca kararların nesnesi değil, aynı zamanda öznesi olduğu bir yönetim anlayışını temsil eder.

Katılım ilkesi, çağdaş yönetim anlayışının temel bileşenlerinden biridir. Özellikle demokratik toplumlarda vatandaşların karar alma süreçlerine dâhil olması hem yönetsel meşruiyeti hem de kamu politikalarının etkinliğini artırmaktadır. Yönetim yaklaşımlarının katılıma bakış biçimleri tarihsel olarak değişim göstermiştir. Klasik yaklaşımda katılım, hiyerarşik bir yapı içinde yöneticinin kararlarını uygulamakla sınırlıyken; neoklasik ve modern dönemlerde çalışanların görüşlerinin alınması, motivasyonlarının artırılması ve iletişim kanallarının güçlendirilmesi önemli hale gelmiştir. Günümüzde yönetim eksenli yeni yönetim modelleri, katılımı yalnızca bir araç değil, yönetim sürecinin temel ilkesi olarak görmektedir.

Yönetim yaklaşımlarının katılım anlayışı üzerindeki farklılıkları, insan kaynakları yönetimi alanında da belirgin biçimde görülmektedir. Klasik dönemde insan unsurunun maliyet unsuru olarak değerlendirildiği, çalışma süreçlerinin mekanik olarak planlandığı bilinmektedir. Oysa neoklasik yaklaşım, bireylerin örgütsel davranışlarını anlamaya ve iş tatminini artırmaya yönelmiştir. Modern yönetim anlayışı ise insan kaynaklarını örgütlerin en değerli varlığı olarak kabul etmiş; çalışanların gelişimi, kariyer planlaması, performans yönetimi ve örgütsel bağlılık gibi kavramları ön plana çıkarmıştır. Günümüz insan kaynakları yönetimi uygulamaları, katılım ve yönetim ilkeleriyle iç içe geçmiştir. Artık örgütlerde karar alma süreçlerine çalışanların aktif olarak katılması, kurumsal yenilikçiliğin ve verimliliğin sürdürülebilirliği açısından bir zorunluluk haline gelmiştir.

Küreselleşme, dijital dönüşüm ve toplumsal beklentilerdeki değişim, yönetim yaklaşımlarını daha esnek, katılımcı ve hesap verebilir hale getirmektedir. Bilgi çağında örgütler, yalnızca üretim birimleri değil; aynı zamanda öğrenen, kendini yenileyen ve paydaşlarıyla birlikte değer üreten sosyal sistemler olarak görülmektedir. Bu noktada yönetim yaklaşımı, yalnızca kamu yönetimi alanında değil, özel sektörde de insan kaynakları politikalarının ve örgütsel stratejilerin belirlenmesinde yol gösterici bir çerçeve sunmaktadır. Çalışanların kararlara katılımı, örgüt içi iletişimin güçlendirilmesi ve ortak hedefler doğrultusunda bütünleşmenin sağlanması, modern örgütlerde başarıyı belirleyen temel dinamikler haline gelmiştir.

Bu araştırma, yönetim yaklaşımlarının tarihsel gelişiminden hareketle, katılım, yönetim ve insan kaynakları yönetimi kavramlarını karşılaştırmalı ve analitik bir çerçevede ele almayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda çalışma, farklı yönetim dönemlerinin temel varsayımlarını ve bu varsayımların yönetim ilkeleriyle nasıl ilişkilendiğini incelemektedir. Katılımın, klasik hiyerarşik yapılarla ne ölçüde uyumlu olduğu; modern ve postmodern yaklaşımlarda nasıl dönüştüğü, insan kaynakları yönetimi bağlamında birey, örgüt ve çevre arasındaki etkileşimi nasıl yeniden tanımladığı araştırmanın merkezinde yer almaktadır.

Araştırmanın önemi, yönetim yaklaşımlarını yalnızca tarihsel birer kuram olarak değil, günümüz yönetim anlayışına zemin hazırlayan düşünsel bir miras olarak ele almasıdır. Çünkü klasik dönemden itibaren her bir yönetim yaklaşımı, kendi içinde dönemin ekonomik, teknolojik ve toplumsal koşullarına uygun çözüm önerileri üretmiştir. Ancak bu yaklaşımlar, günümüzün karmaşık, ağ temelli ve çok aktörlü yönetim süreçlerini açıklamada tek başına yeterli değildir. Bu nedenle, yönetim ilkelerinin yönetsel katılım ve insan kaynakları yönetimiyle bütünleştirilmesi, çağdaş yönetim biliminin yönünü belirleyen önemli bir gelişmedir.

Araştırmanın amacı klasik, neoklasik ve modern yönetim yaklaşımlarının kamu yönetiminde katılım, yönetim ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarına etkilerini karşılaştırmalı ve analitik bir biçimde incelemektir. Çalışma, tarihsel dönüşümün temel dinamiklerini ortaya koyarak, yönetim yaklaşımlarının uygulama sonuçları üzerindeki etkilerini sistematik olarak değerlendirmeyi hedeflemektedir. Araştırma, kamu yönetimi literatürüne katkı sağlamakla kalmayıp, kamu kurumlarında katılımın, yönetimin ve stratejik insan kaynakları yönetiminin etkinliğini artıracak politika ve uygulamalara rehberlik edecek bilgiler sunmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda, çalışma hem teorik hem de uygulamalı düzeyde kamu yönetimi için önemli bir referans oluşturacak niteliktedir.

Yönetim kuramları tarihsel süreç içinde yalnızca örgütlerin yapısal biçimlerini değil, aynı zamanda bireylerin yönetim süreçlerindeki rollerini de dönüştürmüştür. Katılım, artık yalnızca

demokratik bir gereklilik değil, aynı zamanda örgütsel sürdürülebilirliğin ve yenilikçiliğin ön koşuludur. Yönetişim ise yönetim biliminin insan, örgüt ve toplum arasındaki etkileşimi daha bütüncül biçimde kavramasını sağlamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, bu bütünlük içinde hem bireysel potansiyelin geliştirilmesini hem de kurumsal amaçların etkin biçimde gerçekleştirilmesini mümkün kılmaktadır. Dolayısıyla, yönetim yaklaşımlarının katılım, yönetim ve insan kaynakları yönetimi bağlamında karşılaştırmalı bir biçimde incelenmesi, yalnızca teorik düzeyde değil, uygulama açısından da yönetim bilimine yeni ufuklar kazandıracaktır.

I. YÖNETİM KAVRAMI

İnsanların temel ihtiyaçlarının karşılanması ve buna göre planlama faaliyetlerinin yapılması, tarihsel süreçte bireyleri farklı metotlara başvurmaya itmiştir. Bu durumun yönetim kavramının ortaya çıkmasında etkili olduğu söylenebilir. Yönetim kavramının gelişim süreci ele alındığında kavramın, zamana göre şekil aldığı ve buna göre planlamanın yapıldığı görülmektedir. Bireylerin sosyal bir ihtiyacı olarak da değerlendirilebilen yönetim, planlama amaçlarına ve faaliyetlerine göre şekillenir. Yönetimin bir disiplin olduğunu ifade eden Drucker, insanları yönetim sürecinin bir parçası olarak tanımlandığını vurgular (Drucker, 1985). Hatta Drucker, *Yönetimin Pratiği* adlı eserinde, yöneticilerin kurumun temel amaçlarına uygun hedeflere odaklanmasının önemini ortaya koymuştur (Candan & Çalış 2020: 2655). Bu durumun yönetim sürecinde başat faktörün insan olduğunu ve buna göre bir arka planın varlığını belirttiği görülmektedir.

Yönetim, belirli bir amaca yönelik faaliyetlerin yerine getirildiği hem insan hem de fiziksel unsurları içeren bir süreçtir. Bu süreç, uzmanlaşma ve iş paylaşımı ile şekillenir, yoğun iletişim ve eşgüdüm gerektirir, otorite ve yetki ilişkilerini kapsar. Yönetim, akla dayalı kararların alındığı, evrensel niteliklere sahip, hiyerarşik bir yapı içinde işleyen ve karar alma süreçlerini barındıran bir eylemler bütünüdür.

Yönetimin bireylerin çeşitli kurum ve yapıları oluşturmada önemli etkileri olduğu savunulabilir (Eryılmaz, 2014: 1-5). Esasen yönetimin bu çerçevede yüzyıllar boyunca toplumların ihtiyaçlarına dönük bir kapsamı olduğu bilinmektedir. İlk yönetim uygulamalarının ilkel bir özelliğinin olduğu görülürken, zamanla bu uygulamaların daha teknik bir yapıya kavuştuğu söylenebilir. Özellikle modern döneme doğru yönetim ilke ve uygulamalarının etkili sonuçlar verdiği ifade edilebilir. Çeşitli faaliyetlerin yapılması amacıyla sosyal ve fiziki kaynakların kullanıldığı bir planlamayı ifade eden yönetim buna göre ortaya çıkan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Seçtim & Erkul, 2020: 18-20). Yönetimin eski bir tarihinin olması kadar zaman içinde ortaya çıkan bilgi birikiminin de yönetimin gelişimine katkısı olduğu görülmektedir.

Tablo 1. Yönetim Kavramının Modern Öncesi Gelişiminde Etkili Olan Olaylar

Öncüler	Etkiler
Sümerler M.Ö. 5. yüzyıl	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 onay ilkesi, bir örgüt içinde baskının gerekliliği, liderin niteliklerinin belirlenmesi
Kameral Bilimler Kürsüsü, 18. yüzyıl başları	Yöneticilik eğitimleri, kamu yönetiminin ayrı bir disiplin olarak ele alınması
Fransız Devrimi 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: Seçtim & Erkul, 2020: 20).

Yönetimin süreç içindeki gelişimine bakıldığında uzun bir geçmişi olduğu ve yıllar içinde gelişimini sürdürdüğü görülür. Yönetimin günümüze yaklaştıkça daha spesifik konular etrafında tartışıldığı ve buna göre yer edindiği söylenebilir. Toplumsal ihtiyaçların farklılaşması ve teknolojik imkânlar, yönetim sürecini son yüzyılda önemli bir şekilde etkilemiştir.

Yönetimin belirli hedeflere ulaşmak amacıyla birlikte iş yapma eylemleri olarak tanımlandığı görülmektedir (Doğan, 2014: 185-201). Bu kapsamda başkalarına iş yaptırma ile emredici ilke ve kuralların yönetim içinde yer aldığı görülmektedir. Yönetim sürecinin başlangıcı olarak kesin bir zaman aralığı olmamasına rağmen klasik yönetim teorisyenleri yönetim için başlangıç olarak kabul edilmektedir (Bakkalbaşı, 2017: 432). Bu durumun belirsizliklerle ilgili bir sonuç olarak yorumlandığı söylenebilir. Çünkü yönetim tarihinin hangi esaslar çerçevesinde değerlendirmeye alınacağı konusunda kesin bir fikir birliği bulunmamaktadır. Özellikle Sanayi Devrimi'nin getirdiği örgütlenme ile yönetim uygulamalarının bu kapsamda önemli değişiklikler olarak yorumlandığı ve yönetim için bir başlangıç olarak kabul edileceği değerlendirilmektedir (Baransel, 1979). Sanayi Devriminin aklın özgürleşmesine olan etkisinin bireyin de buna göre davranışlar geliştirmesine ve belirli yönleriyle yönetim anlayışının değişmesine neden olduğu düşünülmektedir. Fabrikalarda ve işyerlerinde ortaya çıkan örgütlenmenin, yönetim sürecinin şekillenmesinde önemli etkileri olduğu savunulabilir (Berber, 2013). Yönetimle ilgili çalışmaların hem Sanayi Devrimi öncesi hem de Sanayi Devrimi sonrası şeklinde ele alındığı ve buna göre bir taslağın ortaya konulmaya çalışıldığı görülmektedir. Özellikle Adam Smith'in yönetimle ilgili düşüncelerinin ve örgütlenme ilkelerinin Sanayi Devrimi öncesine dayanması ve buna göre çeşitli teorisyenler tarafından yönetim ilkeleri olarak kabul edilmesinin yönetim tarihi için önemli olduğu vurgulanabilir. Ancak farklı teorisyenlerin de çeşitli yaklaşımlarla Adam Smith'i yönetim açısından bir başlangıç olarak görmediği de ifade edilebilir (Bakkalbaşı, 2017: 429-450). Özellikle Sanayi Devrimi sonrasında işyerlerinde ve fabrikalarda örgütlenme yapılarının ortaya çıkması ve buna göre yönetim uygulamalarının ön plana çıkmasının yönetim tarihinin şekillenmesinde etkileri olduğu açıktır.

Yönetimin çeşitli amaçlara ulaşmada işlevi olduğu bilinmekle birlikte, yirminci yüzyılda yönetim ön plana çıkmış ve bu yüzyılın bir sonucu olarak yorumlanmıştır (Robbins & Coulter, 2012: 57). İnsanların ortak hareket etmelerini bir sonucu ve çabası olarak ifade dilen yönetimin (Bekmezci, Sürücü, Rehman, 2023: 3-4) ticari faaliyetler kadar, askeri veya ekonomik faaliyetleri de içine aldığı görülmektedir. Yönetimin yapısı itibarı ile geleneksel yönetim ile çağdaş yönetim çerçevesinde ele alındığı savunulabilir (Baransel, 1979). Bu kapsamda geleneksel yönetimin çağdaş yönetim tarzından farklı olarak felsefi bir anlayışı varken, çağdaş anlayışın daha öngörülebilir ilke ve özelliklere sahiptir. Yönetim düşüncesinin değişmesinde toplumun ve yönetici grupların etkinliği ve yaptıkları çalışmaların sonuç verici olduğu ileri sürülebilir. Yöneticilerin bu kapsamda teknik becerileri, insani becerileri, kavramsal becerileri ve yönetsel becerileri olduğu söylenebilir (James, 1996). İş hayatının ve sosyal değişikliklerin gerektirdiği şartlar, yönetimin evrimleşmesine ve buna göre çağdaş yönetim anlayışının doğmasına katkı sağlamıştır. Ancak çağdaş yönetim anlayışının da farklı şekillerde geleneksel yönetim anlayışından etkilendiği ve bu kapsamda ortaya çıktığı ifade edilebilir. Bu durum kamusal alanı ve haliyle kamu yönetimini de etkilemiştir. Geleneksel kamu yönetimi anlayışından yeni yönetime geçişle birlikte, verimliliğe ve performansa dayalı, hiyerarşik yerine heterarşik ilişkileri esas alan, değişim ve yenilik odaklı girişimci, hesap verebilir, şeffaf ve demokratik bir yönetim anlayışı öne çıkmıştır (Ceyhan vd., 2024).

Yönetimin belirli bir yapıya ulaşabilme süreci yönetim fonksiyonlarının da buna göre biçimlenmesine ve farklı teknik ve uygulamaların yapılmasına katkı sağlamıştır. Yönetimin planlama faaliyetleri, örgütlenme faaliyetleri, yürütme faaliyetleri, eşgüdüm faaliyetleri ile kontrol faaliyetleri şeklinde fonksiyonlara sahip olduğu görülmektedir (Kaya & Koyuncu, 2021: 827-838; Daft, 2003). Yönetimin farklı fonksiyonlarının olması ulaşmak istenen hedeflerle ilgili amaçlara erişimi kolaylaştırabilmektedir. Planlama; yapılan işin belirli bir taslak dâhilinde ele alınmasını, örgütlenme; kurumsal yapıyı ve personeli seçme süreci, yürütme; amaca ulaşma amacıyla yapılan iş ve işlemleri, eşgüdüm; uyumlu bir çalışma ortamının sağlamaya yönelik faaliyetleri ve son fonksiyon olarak kontrol etmenin de belirlenen hedeflere ulaşmada sağlanan denetimi ifade etmektedir. Yönetim fonksiyonlarının (Karasoy, 2021: 88) kurumların ve örgütlerin işlevselliği için gerekli olduğu savunulabilir. Planlama, örgütün geleceği için önemli bir boyutu ortaya koymaktadır (Öztaş, 2014: 30-35). Bu kapsamda diğer yönetim fonksiyonlarını işlevselliği için ön adım olarak

tanımlanmaktadır. Özellikle denetim fonksiyonunun son yıllarda yönetimde yaşanan gelişmeler dikkate alındığında önemli bir boyuta geldiği ve üzerinde durulan bir kavram olarak tanımlandığı görülmektedir. Yönetimin grup halinde çalışmayı zorunlu kılması, belirli bir amaca yönelik olması, eldeki kaynaklardan en üst düzeyde verimin sağlanması ile etkin ve verimli bir yapıyı oluşturmasının diğer özellikleri olarak tanımlandığı söylenebilir. Yönetim, örgütsel faaliyetler olarak değerlendirilen ticari ve personele yönelik faaliyetleri ile yönetsel faaliyetler olarak tanımlanan planlama, yürütme ve kontrol gibi işlevlere sahiptir.

Yönetimin çeşitli açılardan idare kavramı ile ele alındığı ve buna göre değerlendirildiği görülmektedir. Ancak gerek tanımı gerekse de odak noktası, kapsam, otorite seviyesi, statü, etki, temel fonksiyonları ve karar verme alanı olarak yönetimin idareden farklılaştığı görülmektedir. Yönetimin idari boyutunun bu durumu ortaya çıkarttığı söylenebilir. Özellikle Sanayi Devrimi ile beraber atölyeleşme kavramının ortaya çıkmasının idare kavramını doğurduğu savunulabilir. Bu durumun farklı insanların işyerlerinde toplanmasına ve yönetim ile idarenin biçimlenmesine etkide bulunmuştur (Bakkalbaşı, 2021: 429-450).

II. YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Hem örgütlerde hem de toplumsal alanda yönetimin farklı şekillerde ele alındığı ve buna göre yönetim kalıplarının uygulandığı görülmektedir. Yönetime ilişkin uygulanan kurallar ve temel ilkelerin yönetim sürecinin adlandırılmasında ve yöneten-yönetilen ilişkilerinin şekillenmesinde bağlayıcı sonuçlar doğurduğu savunulabilir. Yönetim kuramları olarak tanımlanan ve farklı dönemlere göre farklı esasları içeren uygulamaların özellikle örgüt yapılarında ön plana çıktığı ve uygulandığı söylenebilir. Yönetimle ilgili olarak ortaya çıkan kuramların; klasik örgüt kuramları, neoklasik örgüt kuramları, modern örgüt kuramları, postmodern örgüt kuramları olarak sınıflandırılmaktadır (Bayramoğlu, 2016: 53; Ertekin, 2017). Yönetimle ilgili kuramların yaşanan döneme göre verimlilik, sosyal insan, makine-insan ilişkisi ve dış faktörler etrafında biçimlendiği söylenebilir. Her kuram, kendinden önceki kuramdan belirli özellikler alarak örgütsel yapıdaki eksikliklerin giderilmesi üzerine oluşturulmuştur.

Tablo 2. Yönetim Yaklaşımlarının Özellikleri

Dönem	Özellikler
Yönetim Uygulamaları Dönemi (-1900)	•Yönetim devlet yönetimi olarak ifade edilmiştir. •Yönetimde Kara Avrupası öncü olmuştur. •Bireysel yönetim çalışmaları bir teoriye dönüşmemiştir. •Savaşlar ve ticaret işletme yönetimi alanında etkili olmuştur.
Klasik Yönetim Yaklaşımları (1900-1930)	•İlk olarak Amerika merkezli ortaya çıkmıştır. •Sanayi Devrimi ve teknoloji etkili olmuştur. •Yönetimde bilimsel yöntemler etkilidir. •Biçimsel örgüt yapısı esas alınmıştır. •Etkinlik ve verimlilik ön plandadır. •İnsan makinenin parçası olarak kabul edilmiştir.
Neoklasik Yönetim Yaklaşımları (1930-1960)	•1. Dünya Savaşı ve 1929 Büyük Buhranı'nın çıkmasında etkilidir. •Hawthorne Deneyleri önemli görülmüştür. •İnsan davranışları, motivasyon ve liderlik modelleri ortaya çıkmıştır. •Biçimsel olmayan örgüt yapıları üzerinde durmuştur. •Yönetim süreçlerine odaklanmıştır
Modern Yönetim Yaklaşımları (1960-1980)	•2. Dünya Savaşı sonrası gelişmeler ortaya çıkmasını tetiklemiştir. •Yönetim bütüncül olarak ele alınmıştır. •Çevresel faktörler dikkate alınmıştır. •Bilgi önemli hale gelmiştir. •Katılım-yetki devri-ekip çalışması önemlidir. •Tek doğru yol yoktur, adaptasyon vardır.
Postmodern Yönetim Yaklaşımları (Günümüz)	•Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler belirleyici olmuştur. •Küreselleşme ve rekabet iki kavram haline gelmiştir. •İnsan odaklılık ön plandadır. •Farklı disiplinler yönetimde söz konusudur. •Örgütlerin sürekliliği ilkesi gözetilmiştir. •Uyumlu ve hızlı sistemler yönetimle bütünleştirilmiştir.

Kaynak: (Seçtim & Erkul, 2020: 40).

II.1. Klasik Yönetim Yaklaşımı

Klasik örgüt kuramlarının temelini Wilson'un İdarenin İncelenmesi (1887) adlı eseri ile başladığı düşünülmektedir (Karakoç, 2020: 670). Yönetimin siyasetten ayrı bir alan olarak ele alınması gerektiğini ifade eden Wilson'un yönetim-siyaset ayrımı noktasında yönetimin tartışılmasında etkili olduğu savunulabilir. Klasik yönetim kuramının odak noktası verimlilik ile en üst düzeyde faydadır. Bu durum örgüt yapısının bu ilkeler doğrultusunda oluşturulmasına etki etmiştir. Klasik yönetim kuramının sistemli bir yaklaşıma sahip olduğu makine anlayışı hâkimdir (Şahin, 2014). Klasik yönetim kuramının merkeziyetçi yapı ile hiyerarşiye dayalı bir sisteminin olduğu vurgulanabilir. Klasik yönetim anlayışının Frederick Winslow Taylor (bilimsel yönetim anlayışı), Henri Fayol (yönetim ilkeleri yaklaşımı) ile Max Weber'in (bürokrasi) yaklaşımları etrafında inşa edildiği görülmektedir (Eryılmaz, 2019: 55-56). Klasik yönetimin katı kurallara bağlı bir şekilde makineleşmeyi ve verimliliği ön plana çıkaran anlayışının, sert bir yönetim anlayışının da oluşmasına etki ettiği söylenebilir. Klasik yönetim anlayışının 1880 ile 1930'lu yıllar arasında uygulandığı görülmekle beraber rasyonel bir yapının da bu çerçevede ortaya çıktığı değerlendirilmektedir. Komuta zincirinin olması ve buna göre üst yönetimin belirleyici bir konumda olması, tek yönlü iletişim ile buna yönelik uygulamaların varlığı, mutlak güç yetkinliğinin olması, belirlenmiş davranış kalıpları, klasik yönetim kuramlarının temel özellikleridir (Mahmood & Basharad, 2012: 512-522). Klasik yönetim kuramlarının bilimsel yönleri dışında geleneksel toplum kalıplarına da sahip olduğu söylenebilir. Bu durumun otoriter bir yönetim varlığı ile değerlendirilmesi söz konusudur.

Klasik yönetim yaklaşımında; insan-dışı faktörlere ağırlık vererek insanların da bu faktörlere uygun şekilde davranılması beklenir. Bu anlayış, mekanik süreçlerin ön plana çıkması ve pasif bir insan figürünün ortaya çıkmasını getirirken, örgüt-içi etmenlere ağırlık verilmiş ve dış çevrenin çeşitli etkileri göz ardı edilmiştir (Seçtim & Erkul, 2020: 23). Klasik yönetim anlayışının bilimsel yönetim, yönetim süreci ve bürokrasiye dayalı yapısının evrensel bir boyutta ele alındığı sosyal faktörlerin bu sistem içinde göz ardı edildiği değerlendirilmektedir. Uzmanlaşma, verimlilik, gelecekle ilgili öngörülerde (projeksiyonlarda) bulunma ve buna göre hareket etme, yönetimin işle daha fazla ilgilenmesi, örgütte yüksek kademenin otoriter bir yapıda olması ile kıt kaynakların ekonomik bir şekilde kullanımı, klasik anlayışın yansımaları olarak ifade edilmektedir (Nişancı, 2015; Berber, 2013).

a. Frederick Winslow Taylor'un Yaklaşımı (Bilimsel Yönetim)

Bilimsel yönetim sürecini ele alan Taylor, klasik yönetim anlayışının önemli bir figürü olarak görülür. Bilimsel yönetim ilkeleri, Taylor'un 1911'de yayınlanan kitabında yer alır. Özellikle bilimsel tekniklerin yetersizliği ve istenilen seviyede üretimin gerçekleşmemesi, Taylor'un çalışmalarında itici güç olarak ortaya çıkmıştır (Seçtim & Erkul, 2020: 23-24). Taylor, dönemin örgütsel sorunlarını ele almış, verimliliğin artırılması konusunda, işin en kısa sürede ve en iyi şekilde yapılması gerektiğini inceleyen zaman/hareket etütlerine yoğunlaşmıştır (Ertekin, 2017: 69). Taylor çalışanların verimliliğinin artırılması ve en üst seviyede refaha ulaşma noktasında bilimsel yönetimin işlevselliğini öngörmüştür (Taylor, 2016). Taylor'un esas amacı verimliliğe yönelik bir metodu ifade etmektedir. Bu durumun işbirliğine dayalı bir işbölümünün oluşmasına etki ettiği söylenebilir. İşbölümü ve uzmanlaşma, fonksiyonel ustabaşılık, yönetimde emir-komuta birliği, görevin ayrıntılı tanımlanması gibi ilkeler, Taylor'un bilimsel yönetim süreçlerini ifade etmektedir (Leblebici, 2008: 106-107). Yöneticilerin sorumlu olması ve işçinin verilen görevleri yerine getirmesi, en iyi yöntemle işin bilimsel bir çerçevede yapılması, iş için en uygun kişi veya kişilerin seçilmesi, işçilerin eğitime tabi tutulması ve çalışanların performanslarını sürekli izlenmesinin Taylor'un bilimsel yönetimini tanımladığı ifade edilebilir (Morgan, 2006). İçinde bulunulan dönem açısından Taylor'un bilimsel yönetim ilkeleri önemli olarak kabul edilmiştir.

Taylor'un bilimsel yönetim ilkelerinin örgütlerdeki verimliliğe yönelik olarak çeşitli deneylerle ortaya konulmaya çalışıldığı görülmektedir. Bu kapsamda hareket etüdü, zaman etüdü, hareketlerin birleştirilmesi, uygun işe uygun görevlinin seçilmesi, yorgunluk molaları verilmesi ve standartlaşmanın sağlanmasına ağırlık verilmiştir. Taylor'un esaslarında verimi sağlamakla işçiler ile yönetim arasında uyumlu bir çalışma ortamı kurulmaya çalışılmıştır. Oluşturulmak istenen yönetim yapısının pozitif bilimlerde olduğu gibi kesin ve ölçülebilir ilkelerle belirlenmeye

çalışılması Taylor'un bilimsel esaslarının temasını oluşturur (Ekinci, 2022: 10-12). Çalışanların uygun ve iyi organize edildiğinde daha verimli olacağını savunan Taylor'un buna göre güdülenmeye önem verdiği bilinmektedir (Şahin, 2004: 525-529). Ortaya konan bilimsel yönetim ilkelerinin salt verimlilik ve karlılık prensibine göre uygulanmasının sosyal açıdan bireylerin aleyhine bir duruma neden olduğu da savunulabilir.

Taylor'un içinde bulunduğu dönem, endüstriyel gelişmelerin yoğun bir biçimde yaşandığı dönemdir. Bu durumun Taylor'un ilkelerinin uygulanması açısından yeni bir yol olarak ele alınmasına katkı sağlamıştır (Aşkar, 2022: 97-107). Taylor'un ortaya koyduğu yöntemlerin Harton Emerson, Henry Gantt ve Frank ve Lillian Gilbreth gibi düşünürlerin çalışmaları ile de paralellik gösterdiği ve bilimsel yöntem olarak tanımlandığı söylenebilir (Ekinci, 2022: 18-20). Çalışanların eğitilmesi, örgütte uygun bir işbölümünün yapılması ve etkinliğe yönelik uygulamaların bilimsel yöntemin diğer özellikleri olarak ortaya çıktığı görülmektedir (Kitana, 2016: 16-21).

Taylor'un getirdiği bilimsel yöntemlerin çeşitli özellikleri kapsamında zihinsel bir devrim olarak tanımlandığı ve örgütlerde bir paradigma değişimi olarak değerlendirildiği savunulabilir. Özellikle diğer metotların aksine uygulanan ilke ve uygulamaların herkesi kapsayacak şekilde olduğu bilinmektedir. Bu bilimsel yöntem ilkelerinin devrimci bir niteliğinin olduğunu göstermektedir (Erkut, 2009). Taylor'un bilimsel yönetim sürecinin kalıplaşmış örgüt sisteminde insanların makinenin bir parçası olarak kullanılması ile ilgilidir. Çalışanların bu yönleriyle yarı makine olarak tanımlanabileceği savunulabilir. Gelişigüzel yöntemlerden ziyade belirlenmiş bilimsel ilkelere vurgu yapan Taylor, bilimsel yönetimi görev yönetimi olarak bunu tasarlamıştır (Ekinci, 2022: 9-12). Taylor'un bilimsel yönetimin öncülerinden biri olarak tanımlanmasının da bu çerçevede ortaya çıktığı söylenebilir. İdarenin bilimsel yöntem basamaklarının ortaya konması ve uygulanmasında etkin bir rolü bulunmakta ve Taylor'un anlayışına göre bu durumun merkezîyetçilik ilkesi ile gerçekleştirilebileceği ifade edilmektedir. Ancak yetki ve sorumluluğun üst yönetimde olması, görevlerin yerine getirilmesi bağlamında da kısmi olarak astlara belirli sorumlulukların verilmesini engellemektedir (Taylor, 2016). Bu durumun işçilerin yetkinliklerini artırılmasına ve haliyle verimliliğe katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Bilimsel yönetim ilkelerinin, yönetimin daha iyiye gitmesi ve dönüşümü kapsamında tetikleyici bir etkisi vardır (Bekmezci, Sürücü, Rehman, 2023). Bu durumun da hem çalışanlar açısından hem de örgütler açısından farklı yönetim tekniklerinin uygulanmasına etki ettiği bilinmektedir.

b. Henri Fayol'un Yaklaşımı (Yönetimin Genel İlkeleri)

Klasik yönetim kuramlarının önemli bir ismi de Henri Fayol'dur. Fayol'un mühendis olması ve işletme alanında geliştirdiği tekniklerin yönetim sürecinin ilerlemesinde etkili olduğu söylenebilir. Genel ve Endüstriyel Yönetim isimli eseri, işletmelerde yönetim sürecine yönelik ilke ve uygulamaların ortaya çıkmasında etkili olmuştur (Karakoç, 2020: 671). Fayol'un getirdiği ilke ve uygulamaların çeşitli yönleriyle evrensel olarak kabul edilmesi de işletmelerde örgüt yapısında getirdiği değişimlerin bir sonucu olarak değerlendirilir (Sözen, 2019: 52-72).

Fayol, Taylor'un aksine çalışmalarında deneysel çalışmalara yer vermemiştir. Ortaya çıkartmaya çalıştığı şeyin, verimlilik olduğu belirtilir (Kayıkçı, 2018: 47). Fayol, yöneticiler ve yerine getirdikleri fonksiyonlarla ilgilenmiş ve konuyu özellikle üst yönetim açısından değerlendirmiştir. Fayol, bir örgütte yapılan faaliyetleri altı grupta toplamıştır. Teknik fonksiyonlar (üretim ve imalat gibi), ticari fonksiyonlar (alım-satım gibi), finansal fonksiyonlar (sermaye üretimi gibi), güvenlik fonksiyonları (kişiler ile malların korunması gibi), muhasebe fonksiyonları (envanter, bilanço ve istatistik gibi), yönetim fonksiyonları (öngörü, organizasyon, kumanda, eşgüdüm ve kontrol gibi) Fayol'un yönetim sürecinin temel fonksiyonları olarak ortaya çıkmıştır (Şengül, 2007: 257-273; Öztürk & Demir, 2017: 121). Fayol'un ortaya koyduğu bu temel faaliyetlerinin, örgütün devamlılığı açısından önemlidir. Örgütün temel işlevlerinin sürdürülmesinde önemli faktörler olarak değerlendirilen bu altı fonksiyon, örgütte verimliliğin yüksek bir düzeyde olmasına katkı sağlamıştır. Ticari faaliyetlerin işlemelerin ekonomik olarak güçlenmesine, teknik faaliyetlerin üretimin sürdürülebilir olmasında, finansal faaliyetlerin nakit akışının sağlanmasında, muhasebe fonksiyonlarının örgütün finansal tablosunun ortaya koyulmasında, güvenlik fonksiyonlarının örgüt çalışanlarının korunmasında ve yönetim fonksiyonlarının da çalışanlar ile üst yöneticilerin üretime dayalı uyumlu bir şekilde çalışmasında etkileri olduğu savunulabilir (Fayol, 2012).

Fayol'un yönetim süreci amaçlara ulaşmada ve örgütün en üst düzeyde verimli olmasında fonksiyonları ortaya koyarken aynı zamanda bunun gerçekleştirilmesine yönelik prensipler de ortaya konmuştur. İşbölümü, otorite ve sorumluluk, disiplin ilkesi, emir ve komuta birliği, amaç birliği, genel amaçların bireysel amaçlara üstün olması, çalışanların ücretlendirilmesi, merkezileşme, sabit zincir, düzen ilkesi, adalet ilkesi, çalışanların sürekliliği sağlaması, inisiyatif ve takım ruhu (Fayol, 2012). Yönetimin bu ilke ve prensipler doğrultusunda örgütte verimliliği sağlamak amacıyla uygun hareket edilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Bu kapsamda yönetimin; yönetmek, öngörmek, organize etmek, kumanda etmek, koordine etmek ve kontrol etme unsurlarına da sahip olduğu vurgulanmaktadır (Şengül, 2007: 262). Öngörmenin örgütün planlarının yapılmasında etkileri olmakla beraber, organize etmenin planlanan hedeflere ulaşılmasında itici bir faktör olduğu söylenebilir. Kumanda etmenin personelin çalıştırılmasında ve verimliliğin sağlanmasında etkili sonuçlar doğurduğu savunulmaktadır. Koordinasyon ile kontrol etmenin de bireysel uyumlu çalışmaları ile ortaya çıkan çıktıların değerlendirilmesinde ve buna göre politikaların izlenmesinde diğer önemli faktörler olarak görüldüğü ifade edilebilir (Fayol, 2012). Fayol'un üst yönetimin etkinliğine önem verdiği ve çalışanlarla yeteri kadar ilgilenmeyen ve bunlar hakkında bilgi sahibi olmayan üst yöneticilerin işten çıkarılması, çalışanların fedakârlık ruhuna sahip olmasının sağlanması ile işbirliğine önem atfettiği görülmektedir (Kaya & Koyuncu, 2021: 827-838).

Fayol'un yönetim sürecinde klasik yönetim kuramcılarında olduğu gibi insanların iş yapmaktan kaçındıkları ve bu kapsamda sorumluluk almak istemedikleri savunulmaktadır (Çiçek, 2019: 9-10). Yönetimin çalışanların verimlilik temelleri üzerinde çalışmalarını istemelerinin bu kapsamda bireylerin bu durumuna neden olduğu ileri sürülebilir. Özellikle sosyal faktörlerin göz ardı edildiği yönetim sürecinde çalışanların sosyal bir varlık olarak ön planda tutulmaması, bireylerin işten kaçınmalarında ve sorumluluk almak istememelerinde başat bir faktör olarak kabul edilebilir. Esasen Fayol'un düşündüğü çalışan insan modelinin tembel olduğu ele alındığında, işten kaytarma olası bir sonuç olarak görülebilir. Fayol, disiplini yönetim sürecinin önemli bir faktörü olarak ele alır. Disiplini sağlamanın; yöneticilerin her düzeyde iyi olması ve kendini eğitmiş olması, açık bir şekilde ortaya konulan sözleşmelerin varlığı ile ceza sisteminin hakkaniyete uygun bir şekilde uygulanmasına bağlı olduğu ifade edilebilir (Fayol, 2012). Disiplinin ortaya konulan bu faktörler etrafında bilimsel bir yönetim sürecine katkı sağlayacağı ve çalışanlar ile yöneticiler arasında örgütsel bir uyumu meydana getireceği öngörülmektedir. Fayol'un organizasyon sürecine yaklaşımında ortaya koyduğu prensipler ile yönetim faaliyetlerinin açıklık esaslarına göre belirlendiği ve uygulanmaya çalışıldığı savunulabilir.

c. Karl Emil Maximilian Weber'in Yaklaşımı (Bürokrasi)

Klasik yönetim kuramlarından üçüncüsü de Max Weber'in öncülüğünü yaptığı bürokrasi yaklaşımıdır. Bürokrasi, devletin görev alanına giren işlerin gerçekleştirildiği bürolar, ofisler anlamında olup *bureau* ve *cratie* kelimelerinin birleşimidir (Kaya, 2024: 1135; Çetin, 2025; Sevinç & Özçelik, 2023). Bürokrasi yaklaşımının yönetimdeki etkisinin diğer kuramlara göre daha kesin bir yapıyı ve örgüt yönetim ve sürecini ele aldığı görülmektedir. Kesin kurallar, disiplin, devamlılık, öngörü, evrensellik ve güvenliğin Weber'in bürokrasi yaklaşımının esaslarıdır (Ekinci, 2019: 16-38). Bürokrasi, örgütlerde çalışanların çalıştığı yeri ifade eder ve buna göre oluşturulan ilkeleri kapsar. Weber'in bürokrasi anlayışının temelinde Alman kültürünün etkileri bulunmakla beraber rasyonel bir yapıyı oluşturma gayesinin de olduğu söylenebilir. Bu kapsamda belirli kurallara göre yönetim işlerinin sürdürülmesi, kuralların hem çalışanlar hem de yöneticilerin görevlerini tanımlayacak şekilde ortaya konulması ile hiyerarşik bir yapıda örgüt yapılarının biçimlendirilmesinin Weber'in bürokratik yönetim modelidir (Ekinci, 2019). Marx Weber'in bürokrasi anlayışı, *kurallar-hiyerarşi-uzmanlık* ekseninde bir çerçeveye sahiptir (Demirel, 2025). Weber'in ideal bürokrasi ilkeleri şöyle sıralanmıştır: 1) Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayalı işbölümü, 2) Açık bir şekilde ortaya konulmuş hiyerarşik yapılanma, ilke ve yöntemler, 3) Her kademedeki işlerin ne şekilde yapılacağına ilişkin ayrıntılar, 4) Yöneticilerin astlara karşı rasyonel şekilde davranması ve duygusallığa yer verilmemesi, 5) Teknik özelliklere göre personel seçimi ve işin gereklerine göre çalışanların işe alınması, 6) Yasal yetkilerin sıklıkla kullanılması, 7) Yasallık ilkesi, 8) Örgüte dış müdahalenin yapılmasının engellenmesi, 9) Çalışanların ücret alması ve iş güvenliğinin sağlanmasıdır (Eryılmaz, 2013). Weber'in yönetim anlayışının bireylerin yetenekleri ölçüsünde değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koyduğu söylenebilir. Herkesin her işi yapmayacağını savunan Weber, bu kapsamda

işbölümünün örgütlerde önemli bir faktör olduğu vurgulanmıştır (Şahin, 2014). Bu durum, örgütlerdeki hiyerarşik yapıyla da ilgilidir. Ayrıca işbölümünün bu kapsamda çalışanların yetenekleri ölçüsünde uzmanlaşma kavramını da ön plana çıkarttığı vurgulanabilir. İşbölümü ile uzmanlaşma kavramları, bürokratik modelde değer atfedilen iki kavram olarak kabul edilir.

Weber'in bürokratik yapıyı yönetimde ideal bir tip olarak görmesinin evrensel bir yapıya yakın olması ve kuralların *kişilik dışılık* ilkesine göre olmasına dayandırmıştır. İdeal tipin yasa benzeri bir yapı olarak değerlendirilmesi bunu göstermektedir (Ekşi, 2010: 187-198). Weber'in bu yaklaşımı çerçevesinde, günümüz bürokratik işlemlerinin Weber'in ilkelerinin devamı olarak görülebilir. Örgütlerin ve yönetimlerin; yasalara bağlı bir yapıya sahip olması, çalışanların ücretlendirilmesi, çalışanların korunması, rasyonel örgüt yapılarının olması, objektif ilkelerin varlığı, işbölümünün olması, uzmanlaşmanın ön planda olması ile hiyerarşik bir yönetim yapısının günümüzün yönetim kademelerinde var olduğu görülmektedir. Max Weber'in bürokrasi modeline dayanan geleneksel kamu yönetimi anlayışı, ayrıntılı kurallar, biçimsellik, gayrişahsilik, katı hiyerarşi ve merkeziyetçilik gibi özelliklerle karakterizedir (Arslan, 2020: 515). Bu yönüyle Marx'a göre bürokrasi hem dışaa hem de kendi çalışanlarına kapalıdır (Usta & Akıncı, 2020).

Weber, örgütlerde ön plana çıkardığı hiyerarşi ilkesine uygun olarak otorite kavramını da farklı yönlerden ele almıştır. Bu durumun otorite tiplerinin ortaya çıkmasında ve şekillenmesinde etkili olduğu savunulabilir. Otorite tipleri, iktidar ilişkileri ve idarenin ilişkileri çerçevesinde ortaya çıkmış ve buna göre gerekçelendirilmiştir. Rasyonel otorite, geleneksel otorite ve karizmatik otoritenin bu kapsamda varlığı söz konusudur (Ekşi, 2010: 191-192). Weber'in bürokrasi yaklaşımının içinde iktidar ile meşruluk kavramlarının önemli bir yer tuttuğu görülmektedir (Ergun & Polatoğlu, 1992). Bu durumun otorite kavramının şekil almasında ve buna göre ele alınmasında etkili olduğu söylenebilir. Bu çerçevede Weber meşruluğu geleneksel, hukuki ve karizmatik otorite ile değerlendirmiştir (Akçakaya, 2016: 281-282; Fişek, 2005).

Weber'in *geleneksel otorite tipi*, geçmiş uzun yıllara dayanan bir durumu içermektedir. Geleneksel otoritenin gelenek, inanış ve göreneklerden geldiği ifade edilebilir (Akçakaya, 2016: 282). Geleneksel otoritenin sonradan ortaya çıkan kurallardan ziyade var olan ve uzun yıllardan beri uygulanan bir otoriteyi ifade ettiği görülmektedir. Bu durum, otorite sahibinin krallık veya çeşitli hanedanlıklar aracılığı ile bu yetkiyi ele almasıyla ele alınabilir. Geleneksel otoritenin, güç sahibi birey veya gruplar eliyle bireyler üzerinde etkileri olduğu ve yasal bir rasyonalitenin söz konusu olmadığı söylenebilir. Özellikle geleneklerle ortaya konulmuş bu otoritenin bireylerin hak ve hürriyetlerinin kullanılmasında önemli engeller oluşturabildiği ileri sürülür. Geleneksel tipte bireyin yönetimde üstün güçleri vardır ve ataerkile dayanan partimonyal bir otorite söz konusudur. Bu durumun hem yönetimde hem de diğer alanlarda etkinlik gösterdiği ifade edilebilir.

Karizmatik otoritede, liderin büyük bir güce sahip olduğu ve kişinin özelliklerine dayanan bir güvenin varlığı bulunmaktadır. Toplumla otorite sahibi arasında var olan bu güven ilişkisini bireyin toplum üzerinde bir otorite kurmasına neden olduğu söylenebilir (Weber, 2012: 330-345). Karizmatik otorite tipinin çeşitli yönlerden geleneksel otoriteden ayrıldığı ve uzun bir geçmişi olmadığı bilinmektedir. Karizmatik otoritede egemen kişinin tutum ve davranışlarına büyük değer atfedilir ve yaptığı her şey doğru olarak kabul edilir. Bu durumun karizma sahibi kişinin ömrü ile sınırlı olduğu ve kişinin ölmesi işle birlikte karizmatik otoritenin ortadan kalktığı görülür. Yönetim açısından ele alındığında sadece bir kişinin üstün yetenekleri ve becerileri ile yönetsel uygulamaların biçimlendiği ve keyfi bir yönetim şekli ortaya çıkardığı ileri sürülebilir (Ergun & Polatoğlu, 1992). Karizmatik otoritenin varlığı, güven ve hayranlık duyulan kişinin ömrü ile sınırlı olduğundan, yerini geleneksel veya yasal otoriteye bıraktığı belirtilir. Bu durum yönetim anlamında sert bir geçiş demektir (Kapani, 2019). Karizmatik otorite tipinde yönetimde önemli kıstaslar olarak yer alan yükselme, aylık veya uzmanlık gibi faktörlerin göz ardı edildiği ileri sürülür (Akçakaya, 2016: 283). Yönetimin devamlılığı ve verimlilik açısından herhangi bir kontrol mekanizmasına sınırlı bir şekilde yer veren veya zaman zaman yer vermeyen bu otorite tipinin kalıcı bir yönetim sürecinin oluşmasında olumsuz sonuçlara neden olduğu ileri sürülmektedir.

Weber'in bir diğer otorite *tipinin yasal veya rasyonel otorite* olduğu görülmektedir. Yasal ve rasyonel otoritenin kaynağını kesin ilke ve kurallardan almaktadır. Yasal ve rasyonel otoritede, otorite sahibi kişilerin yasalardan güç aldığı ve buna göre yasalara uygun şekilde hareket ettiği

dolayısıyla da meşruluk kavramına kavuştuğu söylenebilir (Vergin, 2010). Yasal otoritenin belirlenmiş kesin kurallara dayanmasının kişilere bağlılığı ortadan kaldırdığı yönetim ile diğer alanlarda devamlılığı sağladığı vurgulanabilir. Kişilerden ziyade yasalara uymanın zorunlu olduğu yasal otorite tipinde sübjektif kuralların ortadan kalktığı ifade edilebilir. Ancak yasalara bağlı olmak kaydıyla otorite sahibi kişinin uzun bir süre etkinliği söz konusu olabilmektedir (Ritzer & Stepnisky, 2014: 133-134). Kurallara ve yasalara bağlı olmak kaydıyla otorite sahibi kişinin geleneksel ve karizmatik otorite tipinde olduğu gibi devamlılığa sahip olduğu kabul edilir. Kişiler üstü bir yapısı olan yasal otoritenin, yönetimde keyfiliği ve sübjektifliği ortadan kaldırdığı ve rasyonel bir yönetimin ortaya çıkmasına önemli katkılar sağladığı düşünülmektedir. Eryılmaz'a göre yasal otoritede bireylerin özel mülkü ile resmi servet ayrımı burada ön plana çıkar ve bu durum da feodal yönetim tipinden bu çerçevede ayrılır (Eryılmaz, 2013: 68-69; Akçakaya, 2016: 283). Weber'in yasal ve rasyonel otorite tipinde; hukuk kurallarının rasyonel zeminde olduğu, kesinleşmiş kural ve yasaların varlığı, emir-komuta zincirine bağlı bir şekilde hiyerarşik bir düzen, liyakat ilkesine önem verilmesi, özel-resmi mülkiyet ayrımı, yönetimde kişilikdışılık ve yazılı dosyalama sisteminin yoğun bir şekilde kullanımı söz konusudur (Karakoç, 2020: 672-673).

Weber'in üç otorite tipinin farklı boyutlarıyla kendine göre ön plana çıktığı söylenebilir. Otorite tiplerinin ortaya çıkmasında ve kendine yer edinmesinde, her ülkenin veya toplumun kendine özgü sosyal yapısı etkilidir. Geleneksel otoritede uzun bir zaman diliminde var olan bir tahakküm söz konusu iken, karizmatik otoritede kişilerin varlığı ile sınırlı bir otorite bulunmaktadır. Çeşitli yönleriyle bu iki otorite tipinin benzerlikleri vardır. Bu kapsamda kesinleşmiş kurallardan ziyade belirli bir kişi veya grubu otoriter kılan bir yönetim sisteminin ön planda olduğu savunulabilir. Bu da yönetimde keyfiliği ortaya çıkarırken, yönetilenlerin hak ve özgürlüklerinin kullanımı noktasında da baskıcı bir toplum düzeni kurar. Yasal ve rasyonel otorite tipinin diğer iki otorite tipine göre daha kesinleşmiş kurallarla biçimlendiği görülmektedir. Yasal dayanağı da olan bu otorite tipinde kuralların herkese eşit şartlarda uygulanması ve kişilikdışılığın modern örgüt yapısına uygun olduğu ileri sürülür. Özellikle geleneksel ve karizmatik otoritede kendine kolayca yer bulmayan uzmanlık, işbölümü ve kariyer gibi faktörlerin yasal otoritede önemlidir (Akçakaya, 2016: 282-285). Yasal ve rasyonel otorite tipinin diğer iki tip otoriteye göre verimliliği ön plana çıkardığı ve devamlılığı esas aldığı söylenebilir. Bu yasallığın da günümüz örgüt yönetim yapısına uyumlu bir şekilde oturduğu vurgulanabilir. Klasik dönemde, Taylor'ın bilimsel yönetim ilkeleri ile Henry Fayol'un yönetim süreci yaklaşımı ve Max Weber'in bürokrasi modeli, yönetimin bilimsel temellerle yapılandırılmasına önemli katkılar sağlamıştır (Çakıcı & Deniz, 2023: 8-9). Geleneksel yönetimin etkisi klasik kuramcılarla şekillenmiştir. Haliyle Weber, Taylor ve Fayol gibi düşünürler, geleneksel yönetim anlayışının şekillenmesinde belirleyici bir rol oynamışlardır (Okcu vd., 2020). Weber'in büyük örgütlerin kaçınılmaz biçimde bürokratikleşmesi gerektiğini vurgulaması, Taylor'ın rasyonellik ve etkinliği esas alan bilimsel yönetim anlayışını ön plana çıkarması ve Fayol'un yönetimi bir süreç olarak ele alıp başarılı örgütsel yapılanmanın ilkelerini ortaya koyması, onları bu alandaki öncü düşünürler hâline getirmiştir (Ağraş, 2025: 52). Aşağıdaki tabloda klasik yönetim kuramının özellikleri genel çerçevede ortaya konulmuştur.

Tablo 3. Klasik Yönetim Yaklaşımının Özellikleri

Özellik	Açıklama
Temel Yaklaşım	Rasyonalite ve hiyerarşik düzen esastır. Yönetim süreçlerinin sistematik olarak düzenlenmesi gerektiğini savunur.
Öncüleri	Frederick Taylor (Bilimsel Yönetim), Henry Fayol (Yönetim Süreci), Max Weber (Bürokrasi Teorisi)
Örgüt Yapısı	Katı hiyerarşik yapı-iş bölümü-uzmanlaşma ön plandadır.
İnsan Faktörü	İnsan, mekanik bir varlık olarak görülür-verimlilik en önemli hedeftir.
Karar Alma	Merkeziyetçi yapıdadır. Kararlar üst yönetim tarafından alınır ve astlara iletilir.
Motivasyon	Maddi teşvikler ve sıkı denetim ile çalışan motivasyonu sağlanır.
Avantajları	Verimlilik artışı, iş bölümü sayesinde uzmanlaşma, düzenli bir organizasyon yapısı
Dezavantajları	Esnek olmaması, insan faktörünü göz ardı etmesi, yaratıcılığı sınırlaması

(Yazar tarafından literatürden yararlanılarak hazırlanmıştır)

II.II. Neoklasik Örgüt Yaklaşımı

Yönetim alanında ortaya çıkan örgüt kuramlarının çeşitli nedenlerle yetersiz kalması ve eleştirilmesinin başka anlayışların ortaya çıkmasını doğurmuştur. Özellikle 1930'lu yıllara kadar etkisini sürdüren klasik yönetim anlayışının örgütlerde yönetim alanında ortaya çıkan sorunlarla sorgulandığı ve alternatif yollara başvurulduğu görülür. Bu durum, çeşitli sorunlarla beraber neoklasik yönetim anlayışının ön plana çıkmasını etkilemiştir (Koçel, 2023). Klasik yönetime farklı bir bakış açısı olarak değerlendirilebilen neoklasik yaklaşımın tümünden klasik anlayıştan bir kopma olmadığı ve klasik yönetimin eksik görülen yanlarının düzeltilmesi üzerine kurulduğu ifade edilebilir. Bu kapsamda neoklasik kuramın özellikle insan faktörü ile sosyal faktörleri göz ardı eden klasik kuramın aksine bu faktörlere önem veren bir yapıya sahip olmuştur (Kaya ve Koyuncu, 2021: 830-831). Özellikle insan ilişkileri üzerine kurulu bir örgüt şemasını ilke edinen neoklasik anlayış, insan ilişkileri yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir (Koçel, 2023). Örgütlerin sosyal bir yapı olarak ele alınması gerektiğini vurgulayan neoklasik yaklaşımın buna paralel bir sistemi öncedelediği söylenebilir. Sosyal insan kavramının ön plana çıktığı örgüt çalışmalarında klasik yaklaşıma eklemeler yapıp buna yönelik yeni anlamların ortaya çıktığı ifade edilebilir (Çiçek, 2019: 11-13).

Neoklasik kuramın, bir dizi amacı şöyle sıralanabilir: 1) Örgüt içinde insan unsurunu anlamlandırmak ve buna göre bir yapı oluşturmak, 2) Bireylerin yeteneklerinden en yüksek düzeyde yararlanmak, 3) Örgüt ile insan arasındaki ilişkileri değerlendirme, 4) Örgüt içerisindeki sosyal grupları incelemek ve tanımak yoluyla yöneticilere örgüt içindeki sorunların çözülmesinde farklı alternatifler sunabilme. Özellikle sendikal çalışmalar, örgütlerdeki sorunların had safhaya çıkması ve tüketim alışkanlıklarının değişmesi, neoklasik yönetim anlayışının ortaya çıkmasını sağlamıştır (Öztürk & Demir, 2017: 125). Çalışanların motivasyonun yüksek tutulması, demokratik bir yönetim ve örgüt sürecini sağlama, çalışanların ön planda olması ve yöneticilerin bu anlayışla hareket etmesi, çalışanların psikolojik ihtiyaçlarının sağlanması ile uyum eğitimlerin yapılmasının neoklasik yönetim anlayışının bir sonucu olarak yorumlanmıştır (Yavuz, 2009: 125-126). İnsan davranışı, kişilerarası ilişkiler, grup dinamikleri, grup davranışları, informal örgüt, algılar ile tutum ve davranışlar, motivasyon, önderlik ve örgütsel çatışmalar, neoklasik anlayışın üzerinde durduğu konulardır.

d. Hawthorne Araştırmaları

Neoklasik yönetim kuramının çeşitli araştırmacıların faaliyetleri ile ön plana çıktığı görülmekle beraber özellikle Elton Mayo ile Fritz Roethlisberger'in Western Elektrik Şirketi'nde yaptıkları Hawthorne Araştırmaları bu kapsamda öncü çalışmalar olmuştur. Bu çalışmaların yaklaşık sekiz yıl boyunca uygulandığı ve buna göre yönetim-örgüt ve insan odaklı bir durum analizinin ortaya çıktığı görülmektedir (Öztürk & Demir, 2017: 119-134). Altı kısımdan oluşan Hawthorne deneylerinin; ışıklandırma deneyleri, röle montaj odası deneyi, ikinci röle montaj odası, mika yarma test odası deneyi, mülakat programı ve seri bağlama gözlem odası olarak uygulandığı görülmektedir. Işıkların verimlilik üzerindeki etkisi, fiziksel yorgunluğun iş verimi üzerindeki etkisi, teşvikli ücretin üretime olan etkisi, iş molalarının verimlilik üzerindeki etkisi, çalışanlarla yapılan mülakatlarla çalışanların düşüncelerinin ortaya konulması ve sosyal grupların analiz edilmesi, deneylerin amacını ortaya koymuştur.

Neoklasik yönetim kuramı psikoloji, sosyoloji ve antropoloji gibi disiplinlerle insan davranışlarının analiz edilmesi ve buna göre örgütlerde verimliliğin artırılmasına yönelik yaklaşımdır (Kaya & Koyuncu, 2021: 827-838). Özellikle 1929 Dünya Ekonomik Buhranı ile başlayan ve örgütlerdeki çeşitli sorunların analiz edilip buna göre çözüm arayışına gidilmesi, neoklasik yaklaşımın ön plana çıkmasını sağlamıştır. Bu durum örgütlerde insan faktörüne klasik yönetim anlayışının aksine değer atfedilmesine etki etmiştir.

Çalışanların psikolojik ve sosyolojik kapasitesinin verimliliğe etki ettiği, çalışanların sosyal yönünün örgütte belirleyici bir faktör olduğu, aşırı işbölümü ile monotonlaşmanın verimi olumsuz etkilediği, çalışma süresinde ekonomik etmenlerden ziyade sosyal ve psikolojik faktörlerin belirleyici olduğu ve grup dinamiklerini örgütte önemli bir kavram olarak ortaya çıktığı gözlemlenmiştir (Atıgan, 2023). Hawthorne çalışmalarının örgütlerde sosyal insan modelinin ön plana çıkmasını sağlamış ve insan ilişkileri yaklaşımını yönetim başarısında önemli bir faktör olduğu

ortaya koymuştur (Öztürk ve Demir, 2017: 126). Ayrıca yapılan deneylerin daha sonraki yıllarda çeşitli amaçlarla yapılan araştırmalarda kullanılmasına da dolaylı olarak katkıda bulunmuştur. Hawthorne araştırmalarının gösterdiği bir başka sonuç da çalışan bireylerin psikolojik yorgunluğunun çözüme kavuşturulmasının yönetimde verimliliği getirdiği ve çalışanların da bu çerçevede hareket ettikleridir (Ekinci, 2022: 24-25). Neoklasik yönetim yaklaşımı, örgütlerdeki iş doyumunun sağlanmasının üretkenlikle beraber örgütsel verimliliği de ortaya çıkaracağına yönelik bir varsayıma dayanmaktadır (Seçtim & Erkul, 2020: 27). Sekiz yıllık sürede yapılan Hawthorne deneylerinin çalışanların farklı etmenlere göre fiziksel faktörlerden ziyade sosyal ve psikolojik faktörlere göre tutum ve davranışlarda bulunduğunu gösterdiği savunulabilir. İnsan ilişkileri yaklaşımı veya davranışsal yaklaşım olarak tanımlanmasının da bu kapsamda değerlendirildiği söylenebilir (Baransel, 1979).

Neoklasik yönetim yaklaşımının, klasik yönetimin ilke ve uygulamalarının eksik yanlarının tamamlanması ve buna göre temel ilkeler koyulmasına yönelik bir çalışmanın ürünü olarak değerlendirildiği görülmektedir. Harvard Üniversitesi'nde çalışan akademisyenlerin buna yönelik olarak belirli bir süreçte faaliyetlerde bulunması (Seçtim & Erkul, 2020: 26) planlı bir eylem planını ortaya koymaktadır. Örgütlerin mekanik bir yapıdan ziyade sosyal bir alan olarak tanınmasına olanak veren neoklasik yaklaşımın yönetimde yeni bir anlayışın doğmasına etki ettiği düşünülebilir. Neoklasik yaklaşım, insan odaklı perspektif getirerek örgütte fiziksel faktörlerle beraber manevi unsurların da yönetimde ön plana çıkmasına katkı sağlamıştır (Kayra, 2023: 2153-2154). Neoklasik yönetim kuramının klasik yönetim kuramının aksine bir anlayışı ifade etmediği söylenebilir. Örgüt çalışanlarının durumunun saptanması ve buna göre etkinlik ile verimliliğin hangi faktörler etrafında şekillendiğinin belirlenmesine yönelik bir dizi çalışmaları içine alan neoklasik yaklaşımın; örgüt ve insan arasındaki ilişkiyi psikoloji, sosyoloji ve antropoloji gibi disiplinlerle anlamlandırmaya çalıştığı savunulabilir (Kayra, 2023). Klasik yönetim anlayışının göz ardı ettiği insan ve sosyal faktörlerin neoklasik yaklaşımın merkezini oluşturur. Özellikle klasik yaklaşımın örgütü ve fiziksel faktörleri ön plana alıp çalışanları makinenin bir parçası olarak görmesinin yönetimde çeşitli sorunlara neden olduğu savunulabilir. Bu durumun neoklasik yönetim anlayışında insan odaklı bir anlayışın ortaya çıkmasına ve klasik yönetimin sosyal ve insani boyutunun tamamlanmasını sağlamıştır.

İnsan ilişkileri yaklaşımı çerçevesinde *Yankee City Araştırmalarının* William Lloyd Warner öncülüğünde bir diğer neoklasik yaklaşım olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Yankee City araştırmasında, makineleşme, bireylerin çalışma şartlarına uyumu noktasında farklı yaş gruplarındaki bireyler açısından farklı sonuçlar yaratmıştır (Kayra, 2023: 2156-2157). Bu çalışmada genç bireylerin yeni şartlara uyumlarının daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Harwood Araştırması da bir diğer insan ilişkileri yaklaşımı olarak yapılmıştır. 1939'dan 1948 yılına kadar devam eden Harwood Araştırması, çalışma devri, grup karar verme, liderlik eğitimi, basmakalıp yargıların değiştirilmesi ve değişime direnci kırabilme amaçlarına yönelik bir dizi çalışmadan oluşur (Şener, 2021: 57-61). Harwood Araştırmalarının örgüt içindeki dinamiklerin kırılmasında ve yeniliklere karşı çalışanların tutum ve davranışlarının değerlendirilmesinde önemli sonuçları olmuştur.

e. Diğer Neoklasik Yönetim Yaklaşımları

Neoklasik yaklaşımın, insan ilişkileri yaklaşımından farklı olarak insan doğasıyla ilgili çalışmaların ele alındığı bir de davranışsal yaklaşım boyutu vardır. Douglas Mc Gregor, Rensis Likert, Chris Argyris, George C. Homans, Kurt Lewin, Hugo Münsterberg, Chester Barnard, Abraham Maslow, Clayton Paul Alderfer, Frederick Herzberg ve David Mc Clelland gibi araştırmacıların bu çerçevede faaliyetlerde bulundukları söylenebilir (Kayra, 2023: 2158). 1940'lı yıllara kadar etkili olan insan ilişkileri yaklaşımının daha sonra davranışsal bir çerçevede yoğunlaştığı ve buna yönelik çalışmaların ön plana çıktığı görülmektedir. Bu kapsamda çeşitli nedenlerin ele alınmasına yönelik çalışmalar ele alınmıştır (Erkut, 2009).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, bireylerin yaşamları boyunca geçirdikleri evreler ile buna yönelik ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik piramidi ele alır (Şengöz, 2022)). İnsan davranışlarını ihtiyaçlarına karşılamaya yönelik olarak şekillendiğini savunan Maslow, bunun için hiyerarşik bir yapıyı öngörür. Kendini gerçekleştirme, tanınma ihtiyacı, sosyal aidiyet, güvenlik ihtiyacı ve fizyolojik ihtiyaçların piramidin halkaları olduğu söylenebilir (Maslow,

1943). Maslow'un ortaya koyduğu ihtiyaç piramidi bireylerin bir basamaktaki ihtiyacı karşılayıp diğerine geçmeyi ve onu karşılamayı ifade ederken, bu durumun zaman zaman eleştirildiği ve hiyerarşik yapının çeşitli faktörlere göre değişebileceği savunulur. Maslow'un anlayışına göre, son aşama olarak görülen kendini gerçekleştirme evresinin diğer tüm evrelerin karşılanmış olmasına bağlıdır (Çoban, 2021: 111-118). Dolayısıyla bireyin kendini tamamlama evresinin kendini gerçekleştirme aşaması ile son bulacağı vurgulanmaktadır (Kula & Çakar, 2015: 191-210). Maslow'da bireylerin davranışlarını doğrudan etkileyen ihtiyaçlardır. Bu durumun ihtiyaç düzeyinin belirlenmesinde etkili olduğu söylenebilir. Fiziksel ihtiyaçları sağlanamayan bir insanın kendini gerçekleştirme olanağının da olmadığı bu kapsamda kabul edilmektedir. Kişinin varlığı için zorunlu ihtiyaç olarak görülen fizyolojik ihtiyaçlar ile güvelliğin bu kapsamda ilk sıralarda olduğu görülmektedir. Özellikle her bireyin kişisel özellikler ile sahip olduğu sosyal ve ekonomik şartların bu kapsamda ne derece aynı etkiyi göstereceği bir muğlaklık olarak belirtilmektedir (Hoffman, 1998).

Douglas McGregor (X ve Y Kuramları): Neoklasik kuramın davranışsal yönünü belirten bir basat çalışma da Douglas McGregor'un insana yaklaşımını ifade eden X ve Y kuramıdır. X kuramına göre insanların çalışmaktan hoşlanmadıkları ve bu kapsamda X kuramının içinde yer edindikleri savunulur. Klasik teorinin insanların çalışmadan kaçındıkları savı X kuramını ifade etmektedir (Kayra, 2023: 2158). Esasen klasik teorinin insanı makinenin bir parçası olarak görmesi ve sosyal yönüne ağırlık vermemesi bu çerçevede değerlendirilir. Çalışmaktan hoşlanmayan insan yapısının söz konusu olması, çalışanların sorumluluk almaktan kaçınması, örgütün amaçlarının çalışanlarca ikici planda olması, değişime direncin olması şeklinde çalışanların özelliklerini ortaya koymaktadır (Tekin, Baş, Gökdemir, 2016: 81-91; McGregor, 1957). Çalışanların örgütün aleyhine sonuç doğuracak tutumlarının olmasının, örgütte ödül ve ceza sisteminin varlığını zorunlu kıldığı ileri sürülür. Bu durumun farklı şekillerde çalışanların aleyhine sonuçların ortaya çıkmasına neden olduğu da söylenebilir. Y teorisi ise X kuramının tersi bir durumu ortaya koyar. İnsanların tembel olmadığı ve yeterli koşullar sağlandığında verimli çalıştığı, uygun iş şartlarının varlığı halinde sorumluluktan kaçmadığı, öğrenmeye çaba harcadığı, çeşitli araçlarla örgütün amaç ve hedeflerine uygun hareket tarzının olduğu, örgüt amaçlarının doğru bir şekilde çalışana aktarıldığında çalışanın buna göre işbirliğine gittiği ve ödülün çalışanların motivasyonu ve örgüt amaçları için önemli bir faktör olduğu belirtilir (Tekin, Baş, Gökdemir 2016: 83-84; Kopelman, Prottas, Falk, 2009: 120-135). X teorisinin çalışanlara olumsuz yaklaşımının Y kuramı ile karşıt bir başka durumla ele alınmaya çalışıldığı görülmektedir. Y kuramının neoklasik kuramın çalışanların teşvik edilmesi halinde hem örgüt için hem de kendileri için çaba harcayabileceklerini belirten bir teori olarak savunulabilir. X ve Y kuramı ele alındığında gerek performans gerekse de yönetici ve çalışan ilişkileri bağlamında X kuramına göre daha olumlu sonuçlar verdiği değerlendirilmektedir (Mohammed & Nor, 2013: 715-720). X kuramının çalışanlara güvenmeyen yapısının aksine, Y kuramında örgütte güven ortamı sağlamaya yönelik bir yapı söz konusudur (Genç, 2017).

Rensis Likert Sistemi: Rensis Likert'in yönetimde liderlik yaklaşımlarına yönelik yöneticiler ile astlara ilişkin bir sistemi ele aldığı görülmektedir. Likert'in yaklaşımları; (istismarcı-sömürücü otoriter, koruyucu-babacan-yardımsever otoriter, katılımcı/danışmalı yönetim şekli ile katılımcı-demokratik yönetimidir (Yeşil, 2016: 163). İstismarcı sistemde astlar serbest olmaz, onlara güvenilmez ve fikirlerine başvurulmaz; yardımsever sistemde astlara bir güven söz konusudur ve astların zaman zaman fikirlerine başvurulur; katılımcı/danışmalı sistemde astların kendilerini serbest hissettiği, astlara güvenin olduğu ancak kontrollün yöneticide olduğu astların fikirlerine başvuru bir durumun varlığı bulunur. Demokratik sistemde ise astların rahat olduğu, yöneticilerin astlara güvendiği ve fikir alışverişinin bulunduğu bir durum söz konusudur (Koçel, 2023). Likert'in sisteminde sistem 1'de düşük verimlilik söz konusu iken sistem 4'e doğru yüksek verimliliğin ortaya çıktığı savunulur. Bu durumun sistemin demokratik bir yapıya kavuşmasıyla ele alınabileceği söylenebilir. Likert'in sisteminde iletişim, eşgüdüm ve amaç birliği önemli ilkeler olarak ortaya çıkar.

Chris Argyris'in Olgunlaşma Kuramı: Olgunlaşma kuramı Argyris'in çalışanların yetki alanını genişletmekle ilgili bir durumu ifade etmektedir. İşbölümünün sıkıcı olduğu ve insanların yaratıcısını öldürdüğünü, yetki ve sorumluluğun birkaç kişi tarafından kullanıldığını, yöneticinin her şeyi denetlemek zorunda olduğunu, denetim alanı sorunu olduğunu ve astların bu sebeple

olgunlaşmadığını belirtir (Öztürk, 2016: 3087-3088). Esasen ortaya konulan bu durumlar, klasik yönetimin özelliklerini, ilke ve uygulamalarını gösterir. Çalışanlara kendi başına hareket edebilme olanağı kazandırma, onlara daha fazla sorumluluk verme ile çalışanların kendi kendilerini denetleyebilmelerine yönelik bir çalışma ortamı sağlanmasının, örgütlerde olgunlaşmama sorununu ortadan kaldıracak ileri sürülür (Şahin, 2020). Argyris'in olgun insan modelinin çeşitli faktörler etrafında ele alındığı görülmektedir. Özellikle yönetim alanında çalışanların bu kapsamda kendilerini yetiştirmiş olmalarına önem atfeden Argyris, sosyal ve duygusal zekâ ile psiko-sosyal etkinliklere uygun düşünce ve davranışlara sahip bireyleri olgun insan olarak tanımlamaktadır (Arat, 2008: 179). Olgunluğa erişememiş kişinin, pasif, bağımlı, yüzeysel ilgi, astlık durum ve kendinden habersiz bir yapıya sahip olduğu; olgun kişinin ise aktif, bağımsız, derin bir ilgiye sahip, üstlük durumuna sahip ve kendi açısından duyarlı bir yapısının olduğu kabul edilir (Öztürk, 2016: 3089).

Kurt Lewin (Güç Alanı Kuramı): Lewin'in güç kuramında organizasyonda sürükleyici güçler ile kısıtlayıcı güçlerin örgütte birbirine olumlu iki durumu ortaya çıkardığı savunulur. Sürükleyici güçlerin değişimi doğuran özelliklere sahip olduğu ve örgüt için yararlı olduğu ifade edilirken, kısıtlayıcı güçlerin ise mevcut durumu korumaya yönelik bir anlayışı olduğu ve örgüt için olumsuzluk taşıdığı kabul edilir (Kayra, 2023: 2160). Sürükleyici güçleri; rekabet, astların çalışmasını teşvik edici faktörler ve motivasyon faktörleri belirlerken, kısıtlayıcı güçleri ise tembellik, işten kaçma ve hata gibi faktörler oluşturmaktadır. Lewin'in örgütte katılımcılık ve destek gibi faktörlerin çalışanlar üzerinde önemli etkilerde bulunduğunu ifade ettiği sürükleyici güçlerin verimliliğe büyük katkısı olduğu savunulur (Öztürk & Demir, 2017: 119-134). Lewin'in yaptığı çalışmalarda liderlik üzerine yaptığı çalışmaların da yapıldığı görülmektedir. Otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbestlik sağlayan liderler şeklinde bir sınıflamaya gittiği görülmektedir (Akçit, Barutçu, Akşit, 2018: 209-225). Yönetimde liderlik türlerinin çalışanların motivasyonu ile verimliliği arasında etkili bir faktördür. Otokratik liderliğin çalışanlara fazla alan bırakmadığı ve baskıcı bir yönetim anlayışı olduğu savunulur. Demokratik liderliğin astların fikirlerine önem verdiği ve ortak hareket etme potansiyelinin olduğu görülür. Tam serbestlik sağlayan liderlikte ise çalışanlara karşı pasif bir eğilim söz konusudur. Yetkilerinin çok azını kullanan ve astları kendi haline bırakan bu liderlikte etkin yöneticiliğin olmadığı düşünülür.

George Homans'ın İnsan Grubu Yaklaşımı: Homans, örgütte yöneticilerin karar verirken, örgütteki informal gruplardan etkilenme durumlarını ele almıştır (Kayra, 2023: 2160). İnfomal faktörlerin yöneticilerin astlara karşı olan tutumlarının belirlenmesinde etkileri olmakla beraber, yöneticilerin bu biçimsel olmayan gruplardan çekindikleri de söylenebilir. Homans'ın iş grupları arasındaki ilişkileri belirlemek için insan grubu yaklaşımına önem verdiği görülmektedir. Çalışanların çeşitli alanlarda bilgi sahibi olmadığı ve işte yükselmelerini etkileyecek durumlarda da yöneticilerin çalışanların aleyhine davranışlarda bulunabildikleri ve bu kapsamda katı veya yumuşak bir tutuma sahip olabildikleri değerlendirilir (Kayra, 2023: 2160). Neoklasik yönetim kuramının özellikleri tabloda genel esaslar şeklinde ortaya konulmuştur.

Tablo 4. Neoklasik Yönetim Yaklaşımının Özellikleri

Özellik	Açıklama
Temel Yaklaşım	İnsan faktörüne odaklanır, örgütlerde insan ilişkilerinin önemini vurgular.
Öncüleri	Elton Mayo (Hawthorne Deneyleri), Chester Barnard, Douglas McGregor (X ve Y Teorileri)
Örgüt Yapısı	Daha esnek, iletişime açık ve işbirliğini teşvik eden bir yapı benimsenir.
İnsan Faktörü	Çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçları dikkate alınır. Grup dinamikleri önemlidir.
Karar Alma	Kısmen merkeziyetçi ancak çalışanların katılımı teşvik edilir.
Motivasyon	Maddi ve manevi teşvikler önemlidir. Sosyal ilişkiler ve psikolojik faktörler vurgulanır.
Avantajları	Çalışan motivasyonunu artırır, iletişim ve işbirliği gelişir, iş tatmini yükselir.
Dezavantajları	Bilimsel ölçüm zorluğu, örgüt içindeki kişisel ilişkilerin yönetimi zor olabilir.

(Yazar tarafından literatürden yararlanılarak hazırlanmıştır)

II.III. Modern Yönetim Yaklaşımı

Modern örgüt kuramının 1960'lı yıllardan 1980'li yıllara kadarki süreçte etkili olduğu ve çeşitli yaklaşımların bu kapsamda ortaya çıktığı görülmektedir (Seçtim & Erkul, 2020: 29). Modern yönetim yaklaşımlarının neoklasik yönetim yaklaşımlarının değinmediği farklı boyutları ele aldığı

ve bunu örgüt yönetiminde uygulamaya çalışmıştır. Çeşitli yönleriyle klasik ve neoklasik yönetim kuramlarının ilke ve uygulamalarının modern yönetim kuramlarında da sürdürüldüğü bilinmektedir. Yönetim kuramının klasik ve neoklasik yaklaşımlardan kopup farklı bir boyuta evrildiği ve iki kuramın öne çıktığı görülmektedir. Bu kuramlar, sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımıdır (Ekinci, 2022: 97-98). Modern örgüt kuramının iki sistem etrafında toplanmasının klasik ve neoklasik yönetimlerin sadece iç faktörlere odaklanıp örgütü bir bütün veya sistem olarak ele almamalarına bağlandığı ileri sürülebilir. Sistem yaklaşımının bu çerçevede örgütü bir canlı organizma olarak ele alıp buna göre esaslar belirlemiştir. Durumsallık yaklaşımı, içsel ve özellikle de dışsal çevrede meydana gelen değişimlere karşı örgütün güncelliğin koruması uğruna tepki verebilme mekanizmasını ifade etmektedir.

f. Sistem Yaklaşımı

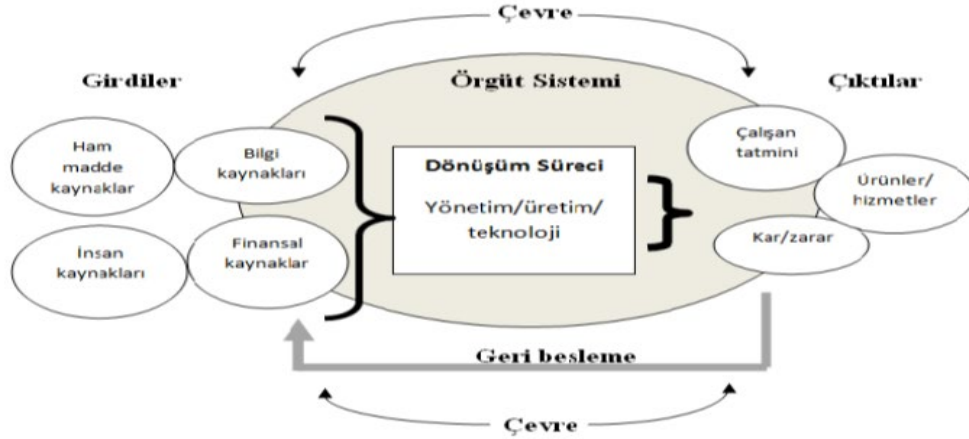
Sistem yaklaşımı, iç ve dış faktörleri birbirinden ayıran, sistemin girdi ve çıktılarını belirleyen ve sistemin çeşitli parçalarını bir bütün olarak ele alan yaklaşımdır (Akkuş & Alevok İzci, 2018: 224-225). Sistem yaklaşımı, Bertalanffy'nin organizmacı yaklaşımının bir parçası olarak ele alınmaktadır (Tecim, 2016: 75-100). Özellikle sistem yaklaşımının insan vücuduna benzetildiği ve buna göre örgüt yapılarının da sistemler ve alt-sistemlerden meydana geldiği öngörülmektedir. Özellikle sistemin doğru bir şekilde ele alınıp değerlendirilmesi ve buna göre tanımlanmasının sistem parçalarının kendi aralarındaki ilişkilere bakılmasına bağlı olduğu vurgulanmaktadır (Mele, Pels, Polese, 2010: 126-135). Belirli parçalardan oluşan ve çeşitli alt- sistemlerden oluşan sistemin hem iç çevre hem de dış çevre ile belirli bir ilişkisinin olduğu görülmektedir (Şimşek ve Çelik, 2018).

Bir örgütte sistemin alt-sistemleri olmakla beraber üretim sistemleri, teknik sistemler, yönetsel sistemler gibi yapıların da olduğu görülmektedir. Bir bütün olması, sinerjinin varlığı, sistemlerin bir çevresinin olması, alt-sistemlerin varlığı, sistemin şartlara göre değişebilir olması, girdi ve çıktıların olması ile belirli bir amaçla kurulan sistemlerin varlığı, sistemin özellikleri olarak tanımlanabilmektedir (Akkuş & Alevok İzci, 2018: 226). Sistemin ortaya çıkması, tüm faktörlerin ele alındığı bir yaklaşımı ortaya koymaktadır. Sistemin tüm örgüt bileşenlerini ele alması, örgütlerin devamlılığında ve verimli bir şekilde çalışmasında etkili bir yaklaşım olarak değerlendirilir. Olaylara ve sorunlara çözüm perspektifiyle bakma olanağı sunan sistem yaklaşımının, örgütlerde olduğu kadar diğer disiplinlerde de uygulandığı görülür (Tecim, 2016: 175-200). Genel sistem teorisi olarak Bertalanffy tarafından tanımlanan yaklaşım, neden-sonuç ilişkisine bağlı bir şekilde yönetsel yapılara katkı sağlar.

Alt-sistemler, holizm (sinerji), farklılaşma, sistemlerin uyumu, çevre faktörü, sistemin sınırlarının olması, entropi (sistemin düzensizliğe doğru gitmesi), örgüt içindeki değişkenler ile dış çevre kaynaklı parametreler, geri bildirim (amaçlara ulaşılma durumu) gibi faktörlerin sistem için sonuç verici yönleri bulunmaktadır (Akkuş & Alevok İzci, 2018: 229-233).

Sistem yaklaşımının çevresel etkilerden etkilenme durumuna göre açık veya kapalı sistem olarak tanımlanır. Çevre ile ilişkileri olan ve bilgi alışverişinin söz konusu olduğu sistemler, açık sistemler olarak tanımlanırken, kapalı sistemlerde çevre ile ilişkilerin neredeyse hiç olmadığı bir yaklaşım bulunur. Bu çerçevede biyolojik sistemler ile sosyal sistemlerin açık sistem olarak değerlendirildiği, mekanik sistemlerin ise kapalı sistemler olarak tanımlandığı ifade edilmektedir (Tecim, 2016: 83). Açık sistemler, çevreden aldıkları girdilerle çeşitli amaçların gerçekleştirilmesine yönelik çıktılar sağlarken, kapalı sistemlerin kendi içindeki imkânlarla çalıştığı görülür. Bu durum, açık sistemlerin daha uzun soluklu olmasına ve varlığını sürdürmesine olanak sağlarken, çevreye ve dış etmenlere uyum sağlayamayan kapalı sistemlerin belirli bir süre sonra ortadan kaybolmalarına neden olabilmektedir. Klasik ve neoklasik yönetim kuramlarında açık sistemlerin etkin olmadıkları söylenebilir. Ancak modern yönetim yaklaşımında birçok sistemin açık bir yapısının olduğu ve devamlılık arz ettiği görülmektedir. Oraya çıkan bu durumun değişen şartlar ile örgüt politikalarının değişmesinin bir sonucu olarak yorumlanabilir. Sistem kuramı, hem iç faktörler hem de dış faktörler ele alınarak bir yönetim sürecine girilmesi demektir. Bu durumun çeşitli faktörlerle karmaşık bir yapıyı da ortaya çıkardığı söylenebilir. Bu karmaşık sistemde birçok alt-sistemin de varlığı söz konusudur (Kızkapan, 2016: 70-71). Organizasyon parçaları, işlem süreçleri ve buna göre ortaya çıkan amaçların sistem yaklaşımının esaslarıdır. Aşağıdaki şekilde sistem yaklaşımının yönetimde nasıl kullanıldığını gösteren bir şekil gösterilmektedir. Sistemlerin dış çevre ile belirli bir ilişkiye

sahip olması, amaçların varlığı, geri bildirim ilişkisinin bulunması gibi sistemi açık bir şekilde tanımlayan özelliklerin (Türengül, 2005: 111) sistemin istenilen çıktılarını elde edilmesinde etkileri olduğu düşünülmektedir. Bu durum günümüz örgüt ve yönetim yapılarında daha fazla öne çıkar.



Şekil 1: Örgütlerin Temel Sistem Kuramı

(Kaynak: Daft, 2003'ten akt. Kızılkapan, 2016)

g. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, organizasyon yapılarında önemli bir nokta olarak görülür. İşletmelerin ve yönetim yapılarının güncel bir şekilde olmasına katkı sağlayan durumsallık yaklaşımının örgütün çevresel şartlara hızlı bir şekilde uyum sağlamasında da etkili sonuçları vardır. Örgüt yapıları için her yerde ve her zaman geçerli olabilecek, amaç ve hedeflerine katkı sağlayacak teknik ve ilkelerin çevresel şartlarla uyum bir şekilde olması önemlidir. Bu durumun hem çevresel şartların değişimi hem de örgüt yapısının değişimi halinde de verimli bir yapıyı ortaya çıkarması beklenir. Dolayısıyla durumsallık yaklaşımı, güncelliği ve dinamizmi mümkün kılan bir yaklaşım demektir (Kızılkapan, 2016: 71-72). 1960'lara yönetimde ve örgütlerde tek en doğru anlayışın ortadan kalması ve yönetimde ihtiyaç ve beklentilerin sağlanamamasının durumsallık yaklaşımının ortaya çıkmasında ve etkinliğinde ön planda olduğu söylenebilir. Durumsallık yaklaşımının 1970'li yıllardan sonra ön plana çıktığı ve örgütlerin kendilerine özgü yapısı ile yönetimleri ele alıp, koşullara göre yeni bir perspektifle yönetimde teknik ve davranışların uygulanmasını ele alan bir yaklaşım olmuştur (Yavuz, 2009: 128-129).

Durumsallık yaklaşımın gerek klasik yönetim ilke ve uygulamaları gerek neoklasik uygulamalar gerekse de çağdaş yönetim ilke ve uygulamalarının çeşitli yönlerini mevcut duruma göre değerlendirdiği söylenebilir. Bu yönüyle durumsallık yaklaşımının herhangi bir kurama bağlılığı söz konusu değildir. En iyi örgüt yapısını oluşturma ve çıktılardan en iyi verimi alma prensibine göre bir yapıyı kabul eden durumsallığın, yönetimler için her zaman günceli benimsediği düşünülmektedir. Durumsallık yaklaşımında örgüt ile çevre arasındaki etkileşim üç farklı şekilde ele alınmaktadır. Örgüt içi çevrenin örgüte yakın iç unsurları tanımladığı, yakın çevrenin örgüte yakın olmayan ancak her an etkilenebileceği alanı ifade ettiği ve genel çevrenin ise örgüte uzak ve etkilenmesi zor çevreyi ortaya koyduğu görülmektedir (Türengül, 2005: 111). Örgütlerin iç ihtiyaçlarını sağlamak dışında çevre ile bir uyumu da sağlamak zorunda oldukları bilinmektedir. Bu açıdan açık sistemlere uygun bir şekilde örgütlenme ile buna uygun kurumsal değişimlerin meydana geldiği söylenebilir. Durumsallık yaklaşımının geleneksel ilkeler ile modern ilkeleri kendi yapısında uygun bir şekilde ele alması, örgütün ihtiyaç duyduğu alanın yaratılmasında da önemli taşımaktadır. Bu durum çevresel bileşenlerin örgütün yararına kullanılmasına da katkı sağlamaktadır.

Durumlar değiştikçe buna göre yönetsel uygulamaların değişebilmesi ve örgüt yapılarını bir sistem olarak ele almasının durumsallık yaklaşımının iki önemli özelliğini ifade ettiği söylenebilir. Çevre koşullarının ve teknolojik yapıların değişkenlik göstermesi, durumsallık yaklaşımı ilke ve

uygulamalarını önemli bir hale getirmektedir. Yeni teknolojilerin kullanımı, hem müşteriler hem de rakiplerin mevcut durumları ve politikaları ile kamu otoritelerinin politikalarının değişkenlik göstermesi ve yasal sorumlulukların yönetimde güncelliği zorunlu kıldığı görülmektedir (Şimşek & Çelik, 2018). Bu durum da doğal olarak durumsallık yaklaşımını önemli hale getirmektedir. Durumsallığın en iyi ve uygun olan yaklaşımı değerlendirdiği ve bu yönüyle birçok başarıyı meydana getirebilecek koşulları amaçlamaktadır. Durumsallık yaklaşımında, dış çevre koşulları önemli bir faktör olarak görülür. Bu durum, örgütün denetim yapısından, çalışanların motive edilmesi gibi birçok durumu etkiler (Jones & George, 2015: 442-443; Seçtim & Erkul, 2020: 30-31). Çevresel şartların yönetim ve örgüt lehine sonuç verici olmasının, örgütün buna göre kendisini ayarlama yeteneği ve uyumuna bağlı olduğu vurgulanabilir. Bu kapsamda durumsallığın şartlara refleks gösterme kapasitesi önem taşımaktadır. Yöneticilerin tercih edecekleri örgüt yapısını, dış çevre koşulları belirleyebilmektedir (Demirci, 2018: 37). Gerek klasik yönetim kuramlarında gerekse de neoklasik yönetim kuramlarında en iyi tek yolun olduğu söylenmektedir. Durumsallığın bu anlayışın aksine durumların değişme durumuna göre yönetimde çeşitli açılardan değişimi ve uyarlanmayı öne çıkardığı görülmektedir. Bu kapsamda diğer yönetim yaklaşımlarını reddetmeyen durumsallık yaklaşımının hem klasik yönetimin hem de neoklasik yönetimin çeşitli ilke ve uygulamalarını da içine alarak uyumlu bir örgüt ve yönetim yapısı sağlamaya yönelik esasları ele aldığı söylenebilir.

Modern dönemde örgütsel yapıların klasik ve neoklasik yönetim yaklaşımlarının eksik yanlarının telafi edilmesine ve buna göre örgüt yapılarının tasarlanmasına yönelik bir tarzda ilke ve uygulamaların ön plana çıktığı görülmektedir. Bu durumun modern örgüt kuramları olarak görülen gerek sistem yaklaşımında gerekse de durumsallık yaklaşımında karma bir yönetim anlayışının ortaya çıkmasına ve uygulanmasına neden olmuştur. Örgütlenme tarzı, yasal yetkilerin kullanımı, kariyer ilkesi, uzmanlaşma ve yazılı bürokratik ilkeler (Tahtalıoğlu, 2018: 20-21) gibi faktörlerin klasik yönetim kuramlarında olduğu gibi modern yönetim kuramında da ön planda olduğu vurgulanır.

Tablo 5. Modern Yönetim Yaklaşımının Özellikleri

Özellik	Açıklama
Temel Yaklaşım	Örgütlerin dinamik ve çevresel faktörlere uyum sağlayan sistemler olduğu görüşü hakimdir.
Öncüleri	Ludwig von Bertalanffy (Sistem Teorisi), Joan Woodward (Durumsallık Teorisi), Peter Senge (Öğrenen Organizasyonlar)
Örgüt Yapısı	Esnek, değişime açık, çevresel faktörleri dikkate alan bir yapı benimsenir.
İnsan Faktörü	Çalışanlar sadece üretim aracı değil, öğrenen ve gelişen bireyler olarak görülür.
Karar Alma	Kararlar daha katılımcıdır. Duruma göre merkeziyetçi veya merkeziyetsiz olabilir.
Motivasyon	İçsel motivasyon, yetkilendirme, liderlik ve kurumsal kültür ön plandadır.
Avantajları	Değişen koşullara uyum sağlama, inovasyon ve sürdürülebilir yönetim anlayışı
Dezavantajları	Uygulama zorlukları, sürekli değişimin getirdiği belirsizlik, yönetim karmaşıklığı

(Yazar tarafından literatürden yararlanılarak hazırlanmıştır)

Modernizm dendiğinde çeşitli alanlarda yansımaları olmak üzere olguculuk, rasyonel düşünce tarzı, bilginin evrensel bir yapıya haiz olması gibi faktörlerin üzerinde durulmaktadır. Modernliğin ortaya koyduğu kurallar ve durumların bireyleri evrensel değerler etrafında toplamasının bireylerin hem yönetim alanlarında hem de diğer alanlarda sorunların giderilmesinde ve daha iyiye ulaşmada başlı başına bir belirsizliği ve çelişki de ortaya çıkardığı söylenebilir (Harvey, 2010). Modern yönetim tarzlarının bu çerçevede istenilen düzeyi sağlayamadığı ve amaçlara ulaşmada sorunlar yaratabildiği görülmektedir. Modern yönetim yaklaşımı olarak sistem yaklaşımı ile durumsallık yaklaşımının iç faktörler ile beraber dışsal faktörlerin ele alındığı bir örgüt anlayışı olduğu bilinmektedir. Ancak günümüzün yönetim anlayışlarının klasik, neoklasik ve modern yönetim anlayışlarının uygulamalarını benimsemekle beraber farklı dinamikleri de içine aldığı savunulabilir. Modern sonrası yönetim anlayışını ifade eden ve postmodern yönetim kuramı olarak değerlendirilen ilkelerin özellikle insan ihtiyaçlarının farklılaşması ve teknolojik imkânların artmasına bağlı olarak farklı bir anlayışla ele alınması gerektiği bir zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır. Modernitenin insanların gelenekten koptuğu ve aydınlanma düşüncesi etrafında toplandığı bir yaklaşım olarak tanımlandığı göz önüne alındığında yönetimin de buna uygun bir şekilde devrim geçirdiği söylenebilir. Özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan 1970'li yıllara kadar Taylor'un bilimsel

yönetim ilkelerinin etkin olduğu göz önüne alındığında büyük bir zaman diliminde klasik anlayışın baskın olduğu görülmektedir. Modern yönetim yaklaşımında evrensellik, nesnellik, kuralların yoğun bir şekilde uygulanması gibi esasların varlığı ön plandadır (Saklı, 2013: 145-171). Bu durumun da daha sonra ortaya çıkan postmodern yönetim anlayışında yerini farklı ilkelere bıraktığı görülmektedir.

Yönetim kuramlarının günümüze doğru dönüşüm gösterdiği ve modern yönetim anlayışının yerini postmodern yaklaşımlara bıraktığı görülmektedir. Modern sonrası ortaya çıkan kavramların önemli bir boyutunu yönetim kavramı ifade etmektedir. İlk kez Dünya Bankası'nın 1989 yılında Afrika ülkeleri için hazırladığı *Sub Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth* adlı raporda ortaya çıkmıştır (Kızıkan, 2016: 74). Yönetişim kavramının özellikle yönetim aşamalarının her alanında bireyleri içine alan ve grup dinamizmini öne çıkaran bir yapısı olduğu söylenebilir. Yönetişimin ulusüstü kuruluşların da etkisiyle birçok alanda ülkeleri yönetim ilke ve uygulamalarında etkilemeye başladığı savunulabilir. Yönetişim, iyi yönetim ilkeleri çerçevesinde karar verme etkinliğini artırmak, küresel sorunlara çözüm üretmek, kurumsal verimliliği sağlamak ve farklı grupların koordineli hareket etmesine olanak tanımak gibi sonuçlar doğurabilir (Yaman, 2015: 115-116).

Kamu yönetimi, işlevsel anlamda kamu politikaları belirleme ve uygulama, yapısal anlamda ise devletin örgütsel yapısını ifade etmektedir (Sevinç & Özer, 2016: 1374). Yönetişimin; küçük ve pasif devlet, şirket politikalarının yönetimi, yeni kamu yönetimi ilkeleri, sosyal ve teknolojik ağların birleşimi ve iyi yönetim ilkeleri kapsamında değerlendirildiği görülmektedir (Erat, 2020: 123-124). Yönetişimin modern devlet yönetiminde yetki paylaşımı kapsamında da dolaylı veya doğrudan etkilerde bulunduğu ileri sürülür. Özellikle yönetim alanında günümüzde insan hak ve özgürlüklerinin kullanımı noktasında yönetim kavramının önemli bir faktör olarak ele alındığı ve postmodern yönetim anlayışı olarak belirli düzeylerde uygulama alanı bulabildiği görülmektedir. Yönetişimin gerek siyasi ve idari alanda gerekse de ticari alandaki yansımalarının, yöneten-yönetilen ilişkileri bağlamında önemli olarak değerlendirilmektedir.

Postmodern yönetim anlayışının bir diğer örneği de toplam kalite yönetimidir. W. Edward Deming, Joseph Juran ve Philip Crosby, toplam kalite yönetimi anlayışının temelini oluşturmuşlardır (Uzun Kocamış, 2016: 2). Armand Feigenbaum, Kaoru Ishikawa, Masaaki Imai ve W. Shewhart gibi düşünürlerin de toplam kalite yönetiminin gelişmesinde katkıları olmuştur (Gülner, 2021: 64). Müşteri odaklı bir yapıya sahip olması, tedarikçilerle işbirliğini oluşturması, çalışan personelin gelişimine ve katılımlarına değer vermesi, süreçlerin dikkate alınması ve verilere dayalı bir yönetim yapısının varlığı, sürekli gelişim ve yaratıcılık ve liderler ile örgüt amaçlarının tutarlı olmasının toplam kalitenin esasları olduğu görülmektedir (Uzun Kocamış, 2016: 2-5). Toplam kalite yönetimi yaklaşımı, örgütsel performansı artırmayı ve müşteri memnuniyetini yükseltmeyi amaçlayan süreçlerle ilgilenirken; sistematik bir bakış açısıyla hareket edilmesini, işbirliği ve katılımcılığı teşvik etmeyi, sıfır hata anlayışını benimsemeyi, sürekli iyileşme ve gelişmeyi sağlamayı ve tüm bunları müşteri odaklı bir temelde yürütmeyi savunmaktadır (Kaya, 2025: 92-93). Toplam kalite yönetiminde planla, uygula, kontrol et ve önlem al ilkesine uygun olarak *Deming döngüsünü* varlığı söz konusudur. Bu yönüyle toplam kalite yönetiminin klasik yönetim kuramından sonraki zaman diliminde yönetimde ortaya çıkan ilerlemeleri görebilmek açısından önemli bir yaklaşımdır. Tamamen örgüt yapısı ve verimlilik prensibi üzerine inşa edilen ve değer atfedilen klasik yönetim anlayışının zamanla ne denli eksik yönleri olduğu ortaya çıkmıştır. Toplam kalite yönetiminde örgüt ve amaçlarının dönüşüm geçirdiği belirtilir.

Tablo 6. Klasik Yönetim Yaklaşımı ile Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımının Karşılaştırılması

Klasik Yönetim Anlayışı	Topla kalite Yönetimi Anlayışı
Muayeneye yaparak kalite	Önemeye dayalı kalite
Yüksek kaliteli ürün ile artan maliyet	Yüksek kaliteli ürün ile düşen maliyet
Optimum stok	Sıfır stok
Sorunlar arttıkça çözüm	Olası sorunları önleyen yönetim
Hiyerarşiye dayalı öncelik	Müşteri tatminine dayalı öncelik
Kar maksimizasyonunu hedef alan güdüleme	Yüksek kaliteyi hedef alan güdüleme
Optimum fire	Sıfır fire
Tolere edilebilir hata düzeyini hedefleyen üretim	Sıfır hata hedefli üretim
Standartlara uygun ürün kalitesi	Müşteri arzu, isteklerine cevap veren ürün kalitesi
Kararlar birkaç kişi tarafından alınır	Kararlar birçok kişi tarafından alınır
Kalite kontrol fonksiyonunun sorumluluğunda kalite	Bütün çalışanların ve yönetimin sorumluluğunda kalite
Devrimsel hızla gelişme	Evrimsel hızla gelişme

(Kaynak: Parlak, 2013'den akt. Gülmar, 2021: 69)

Postmodern yönetim anlayışında klasik ve modern yönetim anlayışlarının ortaya çıkardığı hiyerarşiye karşı işbirliğinin oluşturulmasına yönelik ilkelerin uygulanmaya çalışıldığı görülmektedir (Aşkar, 2022: 283-288). Günümüz yönetim değerlerinin gerek küreselleşme gerekse de hak ve özgürlükler bağlamında kapalı ve dikey yönetim yapılarına karşı çeşitli grupların işbirliğini zorunlu kıldığı söylenebilir. Bu durumun bireylerin yaşamları ve edindikleri tecrübelerin bir sonucu olarak yorumlanabileceği düşünülmektedir. Birey ile toplumun bir arada olması ve etkileşimin buna etki ettiği vurgulanabilir (Stout & Staton, 2011: 268-292). Modern yönetim anlayışının evrensel değerleri, öne çıkan yerel değerlerle çelişmekte ve postmodernizm bu bağlamda modernizme karşıt anlamlar yüklemektedir.

III. KATILIM KAVRAMI VE YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Katılım, bireylerin karar alma süreçlerine dahil olmasını, yönetsel mekanizmalar üzerinde söz hakkı elde etmesini ve yönetim sürecine katkı sunmasını ifade eden temel bir yönetsel ilkedir. Katılım, sistem ve toplum değerlerini birleştiren ve bireylere politik sisteme etki imkânı sağlayan bir mekanizma, yeni haklar elde etmenin gönüllü ve rasyonel yolu ile ortak çözümlere ulaşmayı sağlayan sosyal bir hareket ve farklı çıkarlar arasında arabuluculuk yapan bir araç olarak ifade edilebilir (Güleç Solak, 2016). Katılım kavramı, yönetim alanında bireylerin hareketli olması çerçevesinde ele alınmaktadır. Örgütsel etkililiği artırmak amacıyla yöneticiler çeşitli yönetim stratejileri geliştirmektedir. Bu stratejiler arasında, yönetime katılım ya da katılımcı yönetim anlayışı, örgütün verimliliğini yükseltmede önemli bir araç olarak görülmektedir (Sezer & Ak, 2017: 166). Klasik yönetim anlayışında katılım son derece sınırlıdır. Bürokratik yapı, hiyerarşik denetim, emir-komuta zinciri ve merkezîyetçilik ilkesi nedeniyle kararlar üst kademelerce alınır; astların ya da vatandaşların sürece dahil olması öngörülmez. Bu yaklaşımda, katılım etkinliği değil, disiplin ve düzeni zedeleyen bir unsur olarak görülmüştür.

Neoklasik yaklaşımın ortaya çıkışıyla birlikte katılımın önemi artmıştır. İnsan ilişkileri okulunun etkisiyle çalışanların moral, motivasyon ve sosyal ihtiyaçlarının örgütsel performans üzerindeki etkisi fark edilmiş; böylece katılım, örgütsel etkinliği artıran bir unsur olarak değerlendirilmiştir. Neo-klasik teorileri dikkate alan bir yöneticinin, diğer yöneticilere kıyasla bir adım önde olduğu söylenebilir; çünkü bu teoriler, insan kaynakları yönetiminde oryantasyon ve entegrasyondan eğitim ve gelişime, kariyer yönetiminden seçme ve yerleştirmeye kadar pek çok temel fonksiyonda yöneticilere rehberlik etmektedir (Kayra, 2023). Karar alma süreçlerine katılımın, çalışan bağlılığı ve iş doyumu üzerindeki olumlu etkileri vurgulanmıştır.

Modern yönetim anlayışı ise katılımı yönetim ilkeleriyle birleştirerek daha kapsayıcı bir boyuta taşımıştır. Bu dönemde vatandaşların, sivil toplumun, özel sektörün ve diğer paydaşların yönetsel süreçlere aktif katılımı demokratik meşruiyetin ve hesap verebilirliğin temel unsuru olarak görülmüştür. Örgütlerin amacına ulaşması ve personel kaynaklarının kullanılması noktasında etkili

bir faktör olara görülen katılım anlayışı buna göre ön planda olmaktadır. Zira Örgütlerin en değerli kaynağı olan insan unsurunu en etkili şekilde organize etmenin en temel yolu katılımdır (Mücevher, 2021: 169). Düzeyi ne olursa olsun, işletmelerde belirli bir katılım veya paylaşım zemini oluşturmak, kararların daha sağlıklı alınmasına katkı sağlarken, aynı zamanda bu kararların uygulanmasını ve benimsenmesini de kolaylaştıracaktır (Ulutaş, 2011). Katılım, sadece yönetsel bir araç değil, kamu politikalarının kalitesini ve etkinliğini artıran bir mekanizma olarak değerlendirilmiştir. Denison ve Mishra, etkili örgütleri tanımlayan kültürel özellikleri açıklamak amacıyla geliştirdikleri modelde, kültür ve etkinlik arasındaki ilişkiyi kuramsal olarak ortaya koymuş; katılım ve uyumun esneklik, açıklık ve yanıt verme yoluyla büyümeyi, tutarlılık ve misyonun ise entegrasyon, yön ve vizyon aracılığıyla kârlılığı belirlediğini ileri sürmüşlerdir (Karaca, 2022). Kısacası, klasik dönemde yok denecek kadar az olan katılım, neoklasik dönemde örgütsel bir gereklilik, modern dönemde ise demokratik yönetimin vazgeçilmez ilkesi haline gelmiştir.

IV. YÖNETİŞİM KAVRAMI VE YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Yönetişim kavramı, kamu yönetiminin geleneksel *yönetim* anlayışından farklı olarak, karar alma ve uygulama süreçlerine çoklu aktörlerin katılımını öngören bir yönetsel modeli ifade eder. Yönetişim kavramı, köken olarak İngilizce “governance” sözcüğünden türemiş olup, bu terim Yunanca’da “dümen tutmak” ya da “kılavuzluk etmek” anlamına gelen “kubernân” fiilinden gelmektedir (Arı, 2018: 2). Yönetişim kavramı ilk kez 17. yüzyılda Kuzey Avrupa’da kullanılmış ve ardından tüm dünyaya yayılmıştır (Kocaoğlu & Fural, 2018). Yönetişim; şeffaflık, hesap verebilirlik, katılım, etkinlik ve hukukun üstünlüğü gibi temel ilkelere dayanır. Günümüzde kamu yönetiminde ortaya çıkan yeni anlayışla birlikte *yönetim* ve *yönetişim* kavramları çoğu zaman eş anlamlı görülmekte; ancak yönetişim, yöneticilerin politika oluşturma ve uygulama süreçlerinde yalnızca resmi kurumlarla değil, aynı zamanda kurum dışı çeşitli aktörlerle ortak hareket ettiği ve bu durumun politika yapımında geleneksel yönetimin sınırlarını aşan bir eğilimi temsil ettiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Şahin, 2018). Yönetişim, hiçbir aktörün tek başına tam bir egemenlik kuramadığı koşullarda toplumların yönetilme sürecini ifade etmektedir (Lukman, 2022: 1-3).

Klasik yönetim yaklaşımında kamu otoritesi merkeziyetçi, kuralcı ve hiyerarşik bir yapıya sahiptir. Yönetim süreci tek yönlüdür; devlet karar alır, vatandaş uygular. Bu yapı, etkinliği artırsa da demokratik meşruiyet ve toplumsal katılım açısından sınırlayıcı olmuştur. Neoklasik dönemde yönetişim kavramı henüz olgunlaşmamış olsa da, örgütsel davranış ve insan ilişkileri yaklaşımı sayesinde yönetim süreçlerinde iletişim ve etkileşim önem kazanmıştır. Bu, yönetişimin öncülü sayılabilecek katılımcı ve insancıl yönetsel anlayışların zeminini hazırlamıştır. Modern yönetim anlayışıyla birlikte yönetişim, kamu yönetiminin merkezine yerleşmiştir. Yönetişim kavramı, ilk kez Dünya Bankası’nın 1989 tarihli Aşağı Sahra Afrika: Krizden Sürdürülebilir Büyümeye raporunda “siyasal iktidarın ulusal faaliyetlerin yönetimi için kullanımı” şeklinde tanımlanarak, devlet ile toplum arasındaki ilişkinin yeniden değerlendirilmesini öngören bir model olarak gündeme girmiştir (Delice, 2013; Yanar vd., 2022). Bu durumyla kavram, özellikle kalsik yönetimden ziyade modern yönetim anlayışında daha önemli hale gelmiş ve bu durum kamusal alanda olduğu gibi özel alanda da yönetim çerçevesinde kayda değer hale gelmiştir. Yönetişim anlayışı, klasik devlette tek merkezde toplanan gücün yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde farklı aktörlere dağıtıldığı, şeffaflık ve hukukun üstünlüğüyle desteklenen, vatandaşın karar süreçlerine aktif katılımını ve devletin meşruiyetini güçlendirmeyi amaçlayan bir yönetim biçimidir (Özer & Erdem, 2022). Özellikle bilgi toplumuna geçiş, dijitalleşme ve küreselleşme süreçleriyle birlikte kamu yönetimi tek merkezli bir yapı olmaktan çıkarak çok aktörlü, yatay ilişkiler ağında işleyen bir sistem haline gelmiştir. Devlet, piyasa, sivil toplum ve vatandaşlar yönetişimin eşit paydaşları olarak tanımlanmıştır. Kamu yönetimi artık yalnızca kamu hizmeti sunan bir otorite değil, farklı aktörler arasında koordinasyon sağlayan bir arabulucu rolündedir.

Yönetişim, kurumların etkin yönetimini sağlarken paydaş algısını da şekillendiren; rekabet ortamında yalnızca kaliteli ürün veya teknolojiyle değil, paydaşların kurumu nasıl değerlendirdiğiyle de kurumun varlığını sürdürme ve hedeflerine ulaşma gücünü belirleyen bir süreçtir (Öksüz, 2014). Yönetişim yönetimde köklü bir dönüşüm olarak tanımlanmaktadır (Parlak & Arı, 2020). Yönetişim, kamu, özel sektör ve sivil toplumun gönüllülük esasına dayalı iş birliğiyle yürüttüğü; çoğulculuk, demokratiklik, katılımcılık, hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkelerini temel alan bir yönetim anlayışıdır.

(Ölmez & Öztürk, 2025). Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımıyla ilgili farklı tanımlar bulunsa da ortak görüş, devletin örgütsel, fiziksel ve hizmet alanı bakımından yeniden yapılandırılarak “kürek çeken değil, dümen tutan” bir aktör haline gelmesi gerektiğidir (Yaylı, 2008). Yönetişim anlayışı, aynı zamanda kamu kurumlarının iç işleyişini de dönüştürmüştür. Kurumsal düzeyde yönetim; liyakat, etik yönetim, şeffaf insan kaynakları uygulamaları ve performans ölçüm sistemleriyle bütünleşmiştir. Böylece yönetim, hem dışsal (vatandaş-devlet ilişkileri) hem de içsel (örgüt içi yönetim süreçleri) boyutlarıyla kamu yönetiminin temel paradigması haline gelmiştir. Klasik yönetim anlayışında yönetişimin yok dencek kadar olduğu neoklasik yönetim anlayışıyla birlikte modern yönetim anlayışında yönetişimin yönetimde hakim bir paradigma olarak değerlendirildiği söylenebilir. Yönetişim katılım ve hesapverebilirlik kavramlarını da beraberinde getirmektedir (Altın, 2013: 112). Özellikle yönetimde son yıllarda ortaya çıkan gelişmelerle birlikte hesap verme ile birlikte açıklık ve şeffaflık gibi ilkeler de ön plana çıkmıştır (Usta & Akıncı, 2016). Yönetişim olgunluğu kavramı, bir örgütün uygun yönetim yapılarını, sistemlerini ve süreçlerini oluşturup oluşturmadığını ve bu unsurlara üst yönetimden çalışanlara kadar ne ölçüde uyulduğunu ve uygulandığını ifade etmektedir (Korkmaz & Görmen, 2022). Modern yönetim paradigmasının bu yönüyle yönetişim ilkelerine uygun bir yapısı olduğu söylenebilir.

V. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerin hedeflerine ulaşmasında insan unsurunun stratejik önemini kabul eden bir yönetim alanıdır. İnsan kaynakları yönetimi, bir kurumda görev yapan çalışanların işe alımı, yönetimi ve onlara rehberlik ile yönlendirme sağlanmasına odaklanan bir organizasyonel fonksiyondur (Osewa & Osewa, 2020: 99-100). Giderek zorlaşan rekabet koşulları, organizasyonları verimlilik ve maliyet odaklı geleneksel performans ölçütlerinin ötesine geçerek sürekli gelişim ve yenilik temelli faaliyetler yürütmeye zorlamaktadır (Girişken, 2021). Çalışma yaşamında rekabet avantajı sağlamak için en temel yollardan biri, çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliklerini sürekli geliştirmek ve desteklemektir (Çetin Aydın & Özer, 2025). Kamu yönetiminde insan kaynakları yönetiminin evrimi, yönetim yaklaşımlarının genel dönüşümüyle paralel bir gelişim göstermiştir. İnsan kaynakları yönetimi faaliyetleri; insan kaynağı planlaması, iş analizi, işe alım ve seçme, çalışan eğitimi ve kariyer geliştirme, performans değerlendirme, iş değerlendirme ve ücretlendirme, endüstri ilişkileri, iş sağlığı ve güvenliği, bilgi sistemleri ve özlük işlemleri gibi örgütler tarafından bilinçli şekilde yürütülen temel işlevleri kapsamaktadır (Daşdaşı & Yıldız, 2025: 379). İnsan kaynakları yönetimi kökeni personel yönetimine dayanan ve günümüzde örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol üstlenen bir yönetim anlayışıdır (Gerçek & Gerçek, 2022: 817).

Klasik yönetim yaklaşımında insan, üretim sürecinin bir unsuru olarak değerlendirilmiş, *personel yönetimi* kavramı ön planda olmuştur. Çalışan, belirli kurallar çerçevesinde görevini yerine getiren, denetime tabi bir varlık olarak görülmüştür. Amaç, verimlilik ve disiplinin korunmasıdır. Bu nedenle personel politikaları, standartlaşma, kıdem ve hiyerarşik düzen esasına dayanmıştır. Neoklasik dönemde insan, artık sadece üretim faktörü değil, duygusal ve sosyal ihtiyaçlara sahip bir birey olarak ele alınmıştır. Örgüt içi iletişim, motivasyon, liderlik ve iş doyumu gibi kavramlar önem kazanmıştır. Bu anlayışla birlikte, çalışanların yönetime katılımı teşvik edilmiş; katılımcı yönetim, moral artırıcı faktörler ve ödüllendirme sistemleri geliştirilmiştir. İnsan kaynakları kavramının kökeni 1860'lara dayanmakta olup, 18. yüzyılda başlayan sanayi devrimiyle birlikte sanayileşmenin etkisi insan unsuruna yönelik yaklaşımı değiştirmiş, fabrikaların ortaya çıkmasıyla insan faktörü örgütlerde ve yönetim yapılarında daha geniş bir yer edinmiştir (Bya & Kulak, 2021: 56). Modern dönemde ise insan kaynakları yönetimi, stratejik bir yönetim alanına dönüşmüştür. Artık amaç sadece personel işlemlerini yürütmek değil, çalışanların bilgi, beceri ve motivasyonlarını kurumsal hedeflerle uyumlu hale getirmektir. Personel yönetimi, daha çok yönetici olmayan çalışanlara odaklanan bir faaliyet iken; insan kaynakları yönetimi, ağırlıklı olarak yönetici konumundaki personeli kapsayan bir yaklaşımdır. Bu nedenle personel yönetimi *yönetilenlere*, insan kaynakları yönetimi ise *yönetenlere* yönelik bir süreç olarak değerlendirilebilir (Kaya & Taş, 2015: 27). İnsan kaynakları yönetimi, insanı merkeze alan ve örgütün insan kaynağı potansiyelinden tam olarak yararlanmayı hedefleyen, personel yönetiminden daha kapsamlı bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Pekküçükşen, 2018). Bu bağlamda performans yönetimi, kariyer planlama, liyakat esaslı atama, sürekli eğitim ve yetkinlik temelli değerlendirme gibi uygulamalar

geliştirilmiştir. Kamu yönetiminde insan kaynakları yönetimi, yönetim ilkeleriyle doğrudan bağlantılı hale gelmiştir. Şeffaflık, etik davranış, fırsat eşitliği ve vatandaş odaklılık, kamu personel sistemlerinin merkezinde yer almaktadır. Yöneticilerin insan kaynakları yönetimini algılayış biçimi, bu uygulamaların başarısını değerlendirmede ve stratejik kararlar almada önemli bir etkiye sahip olup, insna kaynakları yönetimi, uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkilerinin yöneticilerin bakış açıları ve algıları doğrultusunda daha derinlemesine incelenmesi gereken bir alan olduğunu ortaya koymaktadır (Yılmaz, 2025: 78). Modern yönetim anlayışı, kavramı hem yönetimin hem de çalışanların çıkarlarını korumaya dönük bir anlayışla karşılamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı, çalışanlardan azami verim elde etmek olup; bu süreçte örgütteki insanları etkin şekilde organize ederek örgütün rekabet gücünü artırmak ve hem örgütün hedefleri doğrultusunda insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanmak hem de çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak mesleki gelişimlerini desteklemek öncelikli hedefler arasında yer almaktadır (Kaya & Esen, 2014: 99). Özellikle klasik dönemle başlayan ve çalışanların maksimum düzeyde verimli olmasını ifade eden anlayış, zamanla bireylerin yönetime dahil edilerek insan kaynakları kavramı çerçevesinde çalışmalarına dayanmıştır. Günümüzde örgütlerin en büyük mücadelesi, hızla değişen rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmektir; bu bağlamda işletmeler, modern ve kurumsal bir yapı benimseyerek küresel rekabette üstünlük sağlamaya çalışırken, insan kaynağının bilgi, yetenek ve becerilerinden azami fayda sağlamak ve çalışan motivasyonunu en yüksek düzeye çıkarmak, işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşmasında insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kritik rol oynamasını sağlamaktadır (Kılıçaslan & Marşap, 2018: 6).

Bir kuruluşun stratejisi, ana kaynaklarını en etkili biçimde kullanarak belirli hedeflere ulaşmayı ve paydaşlarla güçlü iletişim kurmayı amaçlayan kapsamlı bir eylem planıdır (Kayar Çelik & Aytar, 2019). Bu durum insan kaynaklarını ön plana çıkaran unsurları içermektedir. Zira insan kaynakları yönetiminin en önemli kaynağı insan olup, işletmeler için küreselleşme, artan rekabet, teknolojik gelişmeler ve inovasyonun en belirleyici ögesi de insan olmaktadır (Çetin Aydın, 2025: 117). Klasik dönemde mekanik bir unsur olarak görülen insan, modern dönemde stratejik bir sermaye haline gelmiş; kamu kurumlarının etkinliği ve sürdürülebilirliği büyük ölçüde insan kaynakları yönetiminin niteliğine bağlı hale gelmiştir. Örgütlerin bu kapsamda çalışanlarının beşeri sermayesini güçlendirmek için öğrenme teknolojilerine yönelirken, bu teknolojilerin sürekli değişim ve yenilenme süreci içinde olduklarını da göz önünde bulundurmaları beklenen bir durumdur (Öktem Özgür, 2025). Bu da insan kaynakları yönetiminin bir amacına yönelik bir durumdur.

VI. YÖNETİM YAKLAŞIMLARININ ANALİZİ

Klasik, neoklasik ve modern yönetim yaklaşımları, kamu yönetiminde katılım, yönetim ve insan kaynakları yönetimi kavramlarını farklı biçimlerde şekillendirmiştir. Klasik yaklaşımda temel amaç düzen, denetim ve verimlilik iken; neoklasik anlayış insanı merkeze almış; modern yaklaşım ise değişim, öğrenme ve paydaş yönetimi gibi unsurlarla kamu yönetimini daha esnek ve katılımcı hale getirmiştir. Klasik yaklaşımda katılım bürokratik hiyerarşiye ters düşerken, neoklasik yaklaşımda sınırlı biçimde kabul görmüş, modern yönetimle birlikte kurumsal bir gereklilik haline gelmiştir. Benzer şekilde, yönetim klasik dönemde var olmayan, modern dönemde ise yönetim felsefesinin merkezine yerleşen bir kavramdır. İnsan kaynakları yönetimi de klasik dönemin disiplin odaklı personel sisteminden modern dönemin stratejik, performans temelli yönetim anlayışına evrilmiştir. Bu dönüşüm, kamu yönetiminin doğasında köklü bir değişim yaratmıştır. Weberyen bürokrasinin katı kurallarına dayalı sistem, 1980'lerle birlikte Yeni Kamu Yönetimi (New Public Management) anlayışına; oradan da ağ temelli yönetim modeline geçiş göstermiştir. Bu süreç, kamu yönetiminde etkinlik, esneklik ve vatandaş odaklılık ilkelerinin güçlenmesini beraberinde getirmiştir. Yönetim yaklaşımları incelendiğinde, sosyal etkileşim, ekonomik faaliyetler ve teknolojinin belirleyici olduğu; tarihsel süreçte savaşlar, ekonomik ilişkiler ve bilimsel gelişmelerle biriken bilgi birikiminin, farklı disiplinlerden araştırmacılar tarafından farklı ülkelerde bağımsız teorilerin geliştirilmesine yol açtığı ve bu nedenle yönetim yaklaşımlarının kronolojik ve doğrusal bir sırayla ilerlemediği görülmektedir (Seçtim & Erkul, 2020: 39).

Tablo 7. Katılım, Yönetişim ve İKY'nin Yönetim Yaklaşımları Çerçevesinde Değerlendirilmesi

Kavram	Klasik Yönetim Yaklaşımı	Neoklasik Yönetim Yaklaşımı	Modern Yönetim Yaklaşımı
Katılım	Katılım sınırlı; kararlar üst yönetim tarafından alınır, astlar sürece dahil edilmez.	Sınırlı katılım; çalışanların moral ve motivasyonu dikkate alınır, bireylerin görüşleri süreçlere kısmen yansıtılır.	Katılım geniş; çalışanlar, vatandaşlar ve paydaşlar karar alma süreçlerine aktif olarak dahil edilir; demokratik ve katılımcı bir yapı öne çıkar.
Yönetişim	Merkeziyetçi ve hiyerarşik; yönetsel süreçler tek merkezden yürütülür, şeffaflık ve hesap verebilirlik sınırlıdır.	Yönetişim ilkeleri henüz olgunlaşmamıştır; iletişim ve etkileşim artmış, yönetsel süreçlerde insan odaklı yaklaşım gelişmiştir.	Çok aktörlü, şeffaf ve hesap verebilir bir yapı; ağ yönetimi, paydaş katılımı ve yatay ilişkiler ön plandadır; demokratik ve stratejik yönetim anlayışı hakimdir.
İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)	Personel yönetimi odaklı; görev, disiplin ve hiyerarşi temel ilkedir; insan mekanik bir üretim unsuru olarak görülür.	İnsan ilişkileri ve motivasyon önem kazanır; çalışanların memnuniyeti ve örgütsel bağlılık dikkate alınır; katılımcı uygulamalar sınırlı biçimde uygulanır.	Stratejik İKY; performans yönetimi, kariyer planlama, liyakat, sürekli eğitim ve yetkinlik temelli değerlendirme ön plandadır; İKY, yönetim ilkeleriyle bütünleşir.

(Yazar tarafından literatürden yararlanılarak hazırlanmıştır)

Tabloda, klasik, neoklasik ve modern yönetim yaklaşımlarının kamu yönetiminde katılım, yönetim ve insan kaynakları yönetimi anlayışına olan etkileri gösterilmektedir. Bu analiz, yönetim yaklaşımlarının tarihsel evrimini ve kurumsal uygulamalara yansıyan temel farklılıkları vurgulamaktadır.

Katılım açısından bakıldığında, klasik yönetim anlayışının bürokratik ve merkeziyetçi yapısı, çalışanların ve vatandaşların karar alma süreçlerine katılımını büyük ölçüde sınırlamaktadır. Kararlar genellikle üst yönetim tarafından alınmakta, astlar ve toplumsal aktörler sürece dahil edilmemektedir. Neoklasik yaklaşım, insan ilişkileri okulunun etkisiyle katılımı sınırlı biçimde teşvik etmiş, çalışanların motivasyon ve moral düzeylerini artırmaya odaklanmıştır. Modern yönetimde ise katılım, demokratik ve yönetim temelli bir anlayışın parçası olarak geniş bir boyut kazanmış; çalışanlar, vatandaşlar ve diğer paydaşlar karar alma süreçlerine aktif şekilde dahil edilmektedir. Bu durum, kamu politikalarının meşruiyetini ve uygulanabilirliğini artıran önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

Yönetişim boyutunda ise klasik yaklaşımda süreçler tek merkezli ve hiyerarşik yapıdadır; şeffaflık ve hesap verebilirlik sınırlıdır. Neoklasik dönem, yönetim ilkelerini henüz sistematik olarak benimsememiştir, ancak iletişim ve etkileşimin önemi artmıştır. Modern yönetimde yönetim, çok aktörlü, şeffaf ve hesap verebilir bir sistem olarak kurumlaşmış; ağ yönetimi ve paydaş katılımıyla kamu yönetimi daha esnek ve demokratik bir yapıya kavuşmuştur. Bu gelişim, devletin yalnızca hizmet sunan bir otorite değil, aynı zamanda koordinasyon sağlayan ve toplumsal beklentilere cevap veren bir arabulucu konumuna gelmesini sağlamaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi açısından klasik yaklaşım, personeli mekanik bir üretim unsuru olarak görmekte ve disiplin, görev ve hiyerarşi odaklı sistemler geliştirmektedir. Neoklasik yaklaşım, insanı sosyal ve duygusal ihtiyaçları olan bir birey olarak ele almış, motivasyon ve katılımcı liderlik gibi kavramları ön plana çıkarmıştır. Modern yaklaşım ise İnsan kaynakları yönetimini stratejik bir yönetim alanı olarak konumlandırmış, performans yönetimi, liyakat, kariyer planlama ve sürekli eğitim gibi araçlarla kamu kurumlarının etkinliğini artırmayı hedeflemiştir. Bu bağlamda İnsan

kaynakları yönetimini, yönetim ilkeleri ile doğrudan ilişkilendirilmiş, kamu kurumlarının hem esnek hem de vatandaş odaklı yapısını güçlendiren bir unsur haline gelmiştir.

Genel olarak, tablo ve analiz, yönetim yaklaşımlarının evrimsel sürecinin kamu yönetiminde kural odaklı yapıdan insan ve katılım odaklı yapıya geçişi desteklediğini göstermektedir. Katılım, yönetim ve İnsan kaynakları yönetimi kavramları, klasik dönemde sınırlı, neoklasik dönemde kısmen etkin, modern dönemde ise kamu yönetiminin merkezi unsurları haline gelmiştir. Bu dönüşüm, kamu hizmetlerinin etkinliği, şeffaflığı ve demokratik meşruiyetini artıran önemli bir yapısal değişimi temsil etmektedir.

VII. METODOLOJİ

VII.I Araştırma Modeli

Bu çalışma, nitel araştırma yaklaşımı temelinde yapılandırılmış, karşılaştırmalı ve analitik bir araştırma tasarımı benimsenmiştir. Araştırmada amaç, yönetim kuramlarının belirli kavramsal temalar (katılım, yönetim ve insan kaynakları yönetimi) bağlamında nasıl farklılaştığını sistematik biçimde incelemektir. Bu doğrultuda çalışma, ikincil veri kaynaklarına dayalı doküman analizi yöntemiyle yürütülmüştür. Nitel araştırma yaklaşımı, olguları doğal bağlamları içinde bütüncül bir biçimde değerlendirmeyi mümkün kıldığından, yönetim kuramlarının tarihsel, teorik ve uygulamalı boyutlarının derinlemesine incelenmesi için uygun bir çerçeve sunmaktadır. Bu çerçevede, araştırmada hem betimsel analiz hem de içerik analizi teknikleri birlikte kullanılmıştır.

VII.II. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı, klasik, neoklasik ve modern yönetim yaklaşımlarının kamu yönetimi ve örgütsel yapılarıdaki katılım, yönetim ve insan kaynakları yönetimi boyutlarına etkilerini karşılaştırmalı ve analitik bir biçimde ortaya koymaktır. Bu bağlamda çalışma, yönetim kuramlarının farklı dönemlerde örgüt kültürü, karar alma süreçleri ve insan kaynağının yönetimi üzerindeki yansımalarını inceleyerek, kuramsal farklılıkların güncel yönetim anlayışına etkisini değerlendirmektedir. Araştırmanın önemi, literatürde genellikle ayrı ayrı ele alınan yönetim yaklaşımlarının katılım, yönetim ve insan kaynakları yönetimi boyutlarını bütüncül bir çerçevede karşılaştırmalı olarak analiz eden nadir çalışmalardan biri olmasında yatmaktadır. Ayrıca elde edilen sonuçların, kamu kurumlarında ve özel sektörde katılımcı, hesap verebilir ve insan odaklı yönetim pratiklerinin geliştirilmesine yönelik politika önerilerine katkı sağlaması beklenmektedir.

VII.III. Araştırma Süreci

Araştırma süreci üç temel aşamadan oluşmaktadır:

Veri toplama aşaması: Çalışmada yalnızca ikincil nitel veriler kullanılmıştır. Bu kapsamda, yönetim kuramları ve uygulamalarıyla ilgili akademik makaleler, kitaplar, tezler, raporlar ve uluslararası kuruluş yayınları taranmıştır. Kaynak seçiminde içerik uygunluğu, bilimsel geçerlilik ve güncellik ölçütleri esas alınmıştır.

Veri analizi aşaması: Toplanan veriler, içerik analizi tekniğiyle sistematik biçimde çözümlenmiştir. Bu süreçte her bir yönetim yaklaşımına ilişkin temalar *-katılım, yönetim, insan kaynakları yönetimi-* altında veriler kodlanmış, alt temalar oluşturulmuş ve karşılaştırmalı tablolar üzerinden ilişkilendirilmiştir.

Yorumlama ve karşılaştırma Aşaması: Kodlanan temalar arasındaki ilişkiler analiz edilerek, klasik, neoklasik ve modern yaklaşımlar arasındaki kuramsal ve uygulamalı farklılıklar yorumlanmıştır. Bu süreçte özellikle her bir yaklaşımın örgüt içi karar alma süreçlerine, yetki dağılımına, insan unsuruna ve yönetim ilkelerine bakış açıları derinlemesine değerlendirilmiştir.

Geçerlik, güvenirlik ve sınırlılıklar: Araştırmanın geçerliğini artırmak amacıyla, farklı dönem ve kaynaklardan elde edilen veriler üçgenleme yöntemiyle karşılaştırılmıştır. Ayrıca bulguların tutarlılığını sağlamak için içerik çözümlemesi sürecinde kodlayıcılar arası uyum kontrol edilmiştir. Araştırma yalnızca belgesel nitelikteki ikincil kaynaklarla sınırlıdır; bu nedenle birincil veriler (gözlem, görüşme vb.) kullanılmamıştır.

VIII. BULGULAR

Katılım açısından klasik yaklaşımda karar süreçleri merkezi ve sınırlıdır; neoklasik yaklaşım sosyal etkileşim ve grup dinamikleri üzerinden motivasyonu artırırken, modern yaklaşım çalışan ve paydaş katılımını etkin hâle getirir. Yönetişim boyutunda klasik yaklaşım merkeziyetçi ve hiyerarşik, neoklasik yaklaşım ilişkisel, modern yaklaşım ise şeffaf, hesap verebilir ve çok aktörlüdür. İnsan kaynakları yönetimi açısından klasik yaklaşım mekanik ve görev odaklıdır; neoklasik yaklaşım motivasyon ve tatmin odaklıdır, modern yaklaşım stratejik, bütünleşik ve çalışanları karar süreçlerine dâhil eden bir yapıyı benimser. Bulgular, modern yönetim anlayışının katılım, yönetim ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarında örgütlerin etkinliği ve sürdürülebilirliği açısından en avantajlı yaklaşım olduğunu göstermektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yönetim düşüncesinin tarihsel gelişimi, insanın toplumsal yaşamını düzenleme ve ortak amaçlara ulaşma arayışının bir yansıması olarak değerlendirilmelidir. Yönetim kuramları, yalnızca örgütlerin verimliliğini veya üretim kapasitesini artırma çabası olarak değil, aynı zamanda insanın örgüt içindeki yerini, rolünü ve değerini anlamaya yönelik sürekli bir düşünsel evrim olarak da görülmelidir. Bu evrim, klasik yönetimden neoklasik yaklaşıma, oradan da modern ve postmodern yönetim anlayışlarına doğru ilerlerken, yönetimin temel eksenini olan *insan-örgüt-çevre* ilişkilerinde önemli değişimleri beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda yönetim yaklaşımlarının, katılım, yönetim ve insan kaynakları yönetimi boyutlarında yarattığı dönüşüm, çağdaş kamu ve özel sektör yönetim anlayışlarını şekillendiren en önemli dinamiklerden biri hâline gelmiştir.

Klasik yönetim yaklaşımı, temelde rasyonellik, verimlilik ve denetim ilkeleri üzerine kuruludur. Frederick Winslow Taylor'un *bilimsel yönetim anlayışı* ve Henri Fayol'un *yönetim süreci yaklaşımı*, üretim süreçlerini sistematik hale getirerek çıktılarını artırılmasını hedeflemiştir. Weber'in *bürokrasi anlayışı* da yönetimde katı bir çerçeveyi meydana getirmiştir. Ancak bu dönemde insan unsuru, çoğunlukla üretim faktörlerinden biri olarak ele alınmış, bireyin örgüt içindeki duygu, düşünce ve katılım boyutu büyük ölçüde ihmal edilmiştir. Katılımın neredeyse tamamen hiyerarşik yapılarla sınırlandırıldığı bu dönemde, yönetsel otorite tek merkezde toplanmış ve karar alma süreçlerinde çalışanların söz hakkı tanınmamıştır. Dolayısıyla klasik yaklaşımda *katılım* kavramı, örgütsel verimliliğin önünde bir engel olarak değerlendirilmiş; emir-komuta zinciri içinde tek yönlü bir iletişim biçimi benimsenmiştir. Bu anlayış, günümüz yönetim ilkeleri açısından değerlendirildiğinde, hesap verebilirlik, şeffaflık ve katılımcılık gibi temel ilkelerle örtüşmeyen bir yönetim modeline karşılık gelmektedir.

Klasik yaklaşımın katı hiyerarşik yapısına tepki olarak ortaya çıkan neoklasik yönetim kuramı, insan faktörünü merkeze alarak katılım ve iletişim konularında yeni bir bakış açısı getirmiştir. Elton Mayo'nun Hawthorne Araştırmaları, örgütlerde verimliliğin yalnızca teknik ve ekonomik faktörlerle değil, aynı zamanda sosyal ilişkiler ve motivasyon unsurlarıyla da ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu dönemde yönetim, bireyin örgüt içindeki duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarını tanımaya başlamış; çalışanların karar süreçlerine kısmen dahil edilmesi gerektiği yönünde bir farkındalık oluşmuştur. Katılım kavramı, bu dönemde daha çok örgüt içi dayanışma, iletişim ve aidiyet duygusu bağlamında ele alınmıştır. Bununla birlikte, karar alma süreçlerinde gerçek anlamda demokratik bir katılımın gerçekleştiğini söylemek güçtür. Neoklasik yaklaşımın katkısı, katılımı yönetsel bir araç olarak değil, örgütsel bütünlüğü ve motivasyonu artıran bir unsur olarak kavramlaştırmasında yatmaktadır. Bu yönüyle neoklasik düşünce, yönetim anlayışına geçişte bir köprü işlevi görmüştür.

Modern yönetim kuramı ise, çevresel faktörlerin, teknoloji ve bilgi akışının yönetim süreçleri üzerindeki etkisini dikkate alarak daha dinamik, sistemik ve esnek bir yapı önermektedir. Sistem yaklaşımı ve durumsallık teorisi, örgütlerin açık sistemler olarak çevreyle sürekli etkileşim içinde olduğunu vurgular. Bu bakış açısı, yönetimin yalnızca iç süreçlere değil, aynı zamanda dış paydaşlara da duyarlı olması gerektiğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda yönetim kavramı, modern yönetim anlayışının doğal bir uzantısı olarak görülmektedir. Yönetişim, karar alma süreçlerine farklı

aktörlerin -kamu, özel sektör, sivil toplum ve bireylerin- katılımını öngören bir anlayıştır. Dolayısıyla modern yönetim yaklaşımları, yönetim ilkelerinin kurumsallaşması açısından önemli bir dönüm noktasıdır. Bu süreçte, yönetim artık yalnızca emir ve kontrol mekanizmaları üzerinden değil, çok aktörlü işbirliği, bilgi paylaşımı ve karşılıklı sorumluluk temelinde şekillenmeye başlamıştır.

Yönetişim anlayışı, klasik yönetimden farklı olarak, katılım ve hesap verebilirliği ön plana çıkarmakta; karar alma süreçlerinde merkeziyetçiliği azaltarak, ortak akıl ve müzakere kültürünü geliştirmektedir. Bu çerçevede, özellikle kamu yönetiminde yönetim ilkelerinin benimsenmesi, demokratikleşme ve kamu hizmetlerinde etkinlik hedefleriyle doğrudan ilişkilidir. Yönetişim, yönetim süreçlerinin daha şeffaf, açık ve katılımcı hale gelmesini sağlayarak, vatandaşların karar alma süreçlerine dâhil edilmesini mümkün kılar. Bu durum, yalnızca yönetim yapısında değil, aynı zamanda örgütsel kültür ve insan kaynakları yönetimi anlayışında da köklü bir dönüşüm yaratmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi, klasik dönemin *personel yönetimi* anlayışından farklı olarak, bireyi yalnızca bir üretim unsuru değil, örgütün en stratejik kaynağı olarak görür. Neoklasik düşüncenin insan merkezli yaklaşımı ve modern yönetimin sistemik perspektifi, İnsan kaynakları yönetiminin doğuşuna zemin hazırlamıştır. Günümüzde insan kaynakları yönetimi, katılımı destekleyen, çalışanların karar süreçlerine katkısını önemseyen, performans yönetimini yalnızca çıktı odaklı değil, gelişim temelli biçimde ele alan bir anlayışa sahiptir. Bu çerçevede, yönetim yaklaşımlarının İnsan kaynakları yönetimi üzerindeki evrimsel etkisi açıkça görülebilir: klasik dönemde çalışan pasif bir unsur iken, neoklasik dönemde sosyal bir varlık, modern dönemde ise örgütsel karar süreçlerinin aktif bir paydaşı haline gelmiştir. Bu dönüşüm, aynı zamanda katılımcı yönetim kültürünün ve yönetim ilkelerinin örgütlere entegre edilmesini de kolaylaştırmıştır.

Katılımın yalnızca çalışanların yönetime dâhil olması anlamına gelmediği, aynı zamanda bilgi paylaşımı, karşılıklı öğrenme ve güven kültürünün inşası süreci olduğu, modern yönetim ve yönetim uygulamalarıyla birlikte daha belirgin hale gelmiştir. Özellikle bilgi toplumuna geçiş, dijitalleşme ve küreselleşme süreçleri, yönetimin sınırlarını genişleterek, yatay örgütlenme biçimlerini yaygınlaştırmıştır. Bu durum, klasik dönemin dikey hiyerarşisinden farklı olarak, esnek ve öğrenen örgüt modellerini ortaya çıkarmıştır. Günümüz insan kaynakları yönetimi uygulamaları da bu değişime paralel biçimde şekillenmekte; çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesi, katılımcı karar alma mekanizmalarının kurulması ve kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması öncelikli hale gelmektedir. Artık yönetim, sadece yöneten ve yönetilen arasındaki dikey ilişkiyle sınırlı değildir; bunun yerine, çok aktörlü, karşılıklı etkileşime dayalı bir yönetim açısından söz etmek mümkündür.

Yönetim yaklaşımlarının katılım, yönetim ve insan kaynakları yönetimi bağlamındaki analizi, yönetim biliminin yalnızca kuramsal değil, aynı zamanda uygulamalı bir dönüşüm geçirdiğini ortaya koymaktadır. Klasik yönetim kuramı, verimlilik ve kontrolü öne çıkararak örgüt yapısını mekanik bir sistem olarak ele almıştır. Neoklasik yaklaşım, bu mekanik yapıya insani bir boyut kazandırmış; modern yönetim kuramı ise çevresel faktörlerin etkisiyle yönetimi daha esnek, açık ve katılımcı bir hale getirmiştir. Bu üç dönemin bütüncül analizi, çağdaş yönetim anlayışının temelinde yer alan yönetim ve insan kaynakları yönetimi ilkelerinin tarihsel köklerini anlamamıza olanak sağlamaktadır.

Günümüzde örgütlerin sürdürülebilirliğini belirleyen temel faktörler arasında, çalışanların yönetime katılım düzeyi, karar alma süreçlerindeki şeffaflık ve yönetim ilkelerine uyum önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle, yönetim yaklaşımlarının geleceği, yalnızca teknik verimlilikle değil, aynı zamanda demokratikleşme, katılım kültürü ve insan odaklı yönetim anlayışının güçlendirilmesiyle mümkün olacaktır. Bu yönüyle, yönetim bilimi artık yalnızca organizasyonların işleyişini değil, aynı zamanda toplumsal ilişkilerin niteliğini de belirleyen bir disiplin haline gelmiştir. Katılım, yönetim ve insan kaynakları yönetimi ekseninde gelişen bu yeni yönetim paradigması, geleceğin örgütlerini daha esnek, öğrenen ve insana değer veren yapılar olarak tanımlamaktadır. Bu dönüşüm, yönetimin artık yalnızca *nasıl daha fazla üretiriz?* sorusuna değil, aynı zamanda *nasıl daha adil, katılımcı ve sürdürülebilir yönetiriz?* sorusuna da yanıt aradığı yeni bir dönemin habercisi olarak nitelendirilmektedir.

Etik Beyanı : Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara uyulduğunu yazar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde ÖHÜİBF Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk çalışmanın yazarına aittir. Bu çalışmada kullanılan veriler, herkesin kullanımına açık şekilde paylaşıldığından ve etik kurul izni gerektiren araştırmalar içerisinde bulunmadığından etik kurul izni alınmamıştır

Teşekkür (Varsa) : Yayın sürecinde katkısı olan hakemlere ve editör kuruluna teşekkür ederiz.

Ethics Statement : The authors declare that ethical rules are followed in all preparation processes of this study. In case of detection of a contrary situation, ÖHÜİBF Journal does not have any responsibility and all responsibility belongs to the author of the study. Since the data used in this study is shared publicly and does not include research requiring ethics committee approval, ethics committee approval has not been obtained

Acknowledgement : We thank the referees and editorial board who contributed to the publishing process

KAYNAKÇA

- Ağraş, S. (2025). Bürokrasi kuramları. In: Kaya, R. (ed.), Bürokrasi ve siyaset: Kuramlar ve ideolojiler perspektifinden akademik yaklaşımlar. Özgür Yayınları. DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub674.c2808>.
- Akçakaya, M. (2016). Weber'in bürokrasi kuramının bugünü ve geleceği. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(8), 275-295.
- Akçit, V., Barutçu, E., & Akşit, İ. (2018). Kurt Lewin'in liderlik tarzları ile örgütsel sapma ilişkisinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 209-225.
- Akkuş, B., & Alevek İzci, N. (2018). Sistem yaklaşımı, kavramları ve yönetim. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 223-237.
- Altın, A. (2015). Kamu hizmeti anlayışında değişim. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 101-118.
- Arat, M. (2008). Çalışma yaşamında bireysel temel yetkinlikler ve kazanılmasında okul öncesi dönemde anne baba yetiştirmesinin önemi. (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Arı, F. (2018). Yönetişim yaklaşımı ve yönetişimin türkiye'deki yansımaları bağlamında yasal düzenlemelerin incelenmesi. *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*, 1(1), 1-13.
- Arslan, Ş. (2020). Kamu hizmeti anlayışındaki değişimin Türk yönetim geleneği çerçevesinde değerlendirilmesi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 512-530. <https://doi.org/10.25287/ohuiibf.682644>.
- Aşkar, G. (2022). Yönetim kuramlarında işbirliği kavrayışı. (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Atıgan, F. (2023). Yönetim ve organizasyon. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Bakkalbaşı, İ. O. (2017). Yönetim biliminin doğuşu ve ilk temsilcileri hakkında bir tartışma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 39(2), 429-450.

- Baransel, A. (1979). *Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi: Klasik ve neoklasik yönetim ve örgüt teorileri*. İstanbul İ.Ü. Yayın No: 3295 İşletme Fakültesi Yayın No: 163 İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 73.
- Bay, M., & Kulak, H. H. (2021). Dijital insan kaynakları yönetimi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(114), 53-65.
- Bayramoğlu, G. (2016). Karmaşıklık paradigması ışığında örgüt teorilerinin yeniden değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 35, 49-63.
- Bekir, B. (2013). *Yönetim bilimi ve çağdaş yönetim teknikleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Bekmezci, M., Sürücü, L., & Rehman, W. I. (2023). *Güncel yönetim araştırmaları, yönetim kavramının evrimi*. Çanakkale: Paradigma Akademi Yayınları.
- Berber, A. (2013). *Klasik yönetim düşüncesi*. İstanbul: Alfa Yayın.
- Candan, H. & Çalış, R. G. (2020). İş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisinde stratejik yönetim algısının aracılık rolü: bir üniversite çalışanlarına yönelik araştırma. *International Social Sciences Studies Journal*, 6(64), 2653-2668.
- Ceyhan, H., Okcu, M., & Usta, S. (2024). Kamu görevlilerinin bürokratik yönetim kültürüne yönelik algısı: Hazine ve Maliye Bakanlığında bir uygulama. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 15(2), 877-905.
- Çakıcı, A. B., & Deniz, V. (2023). *Strateji ve yönetimin temel kavramları*. In: K. Özer & M. Çakmak Barsbay (Eds.), *Güncel yaklaşımlarla teoriden uygulamaya sağlıkta stratejik yönetim* (ss. 7-34). Konya: Çizgi Kitabevi.
- Çetin Aydın, G. (2025). *İnsan kaynaklarında ücret yönetimi, ödül yönetimi, sosyal hak ve yardımlar*. In: Çetin Aydın, G., & Özer, K. (eds.), *İnsan kaynakları yönetimi*. Yaz Yayınları.
- Çetin Aydın, G., & Özer, K. (2025). *İnsan kaynaklarında eğitim-geliştirme ve yetenek yönetimi*. In: Çetin Aydın, G., & Özer, K. (eds.), *İnsan kaynakları yönetimi*. Yaz Yayınları.
- Çetin, M. Ş. (2025). *Bürokrasi kavramı ve bürokrasinin işlevleri*. In: Kaya, R. (ed.), *Bürokrasi ve Siyaset: Kuramlar ve ideolojiler perspektifinden akademik yaklaşımlar*. Özgür Yayınları. DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub674.c2806>.
- Çiçek, H. (2019). *Okul yöneticilerinin yönetim anlayışlarının yönetim kuramları açısından beden eğitimi öğretmenlerinin mobbing algı düzeylerine etkisi*. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çoban, G. S. (2021). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kendini gerçekleştirme basamağında gizil yetenekler. *European Journal of Educational and Social Sciences*, 6(1), 111-118.
- Daft, R. L. (2003). *Management*. USA: Thomson South Western.
- Daşbaşı, T., & Yıldız, S. (2025). İnsan kaynakları yönetimi olumlu bir çalışan deneyimini nasıl yaratır? çalışan deneyimi üzerine bir doküman analizi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 32(2), 377-399.
- Delice, E. (2013). Uluslararası örgüt metinlerinde yönetim ve Türkiye pratiği: Teoriden uygulamaya bir inceleme. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(4).
- Demirci, E. (2018). *Yönetim ve organizasyon, yönetim düşüncesinin gelişimi ve güncel yaklaşımlar*. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3419 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 2270.
- Demirel, A. (2025). *Bürokrasi-siyaset ilişkilerinde temel yaklaşımlar*. In: Kaya, R. (ed.), *Bürokrasi ve siyaset: kuramlar ve ideolojiler perspektifinden akademik yaklaşımlar*. Özgür Yayınları. DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub674.c2812>.
- Doğan, B. (2014). Yönetim ve örgüt kuramlarının tasnifinde modern ve postmodern ayrımı. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 185-201.

- Drucker, P. F. (1985). *Management. tasks, responsibilities, practices*. USA: Harper&Row Publishers Inc.
- Ekinci, E. (2022). *Yönetim bilimi teorileri üzerinden yönetim bilminde araştırma nesnesinin değişim yönü*. (Doktora Tezi). Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Ekinci, N. (2019). Klasik, neoklasik teori, sistem ve durumsallık yaklaşımları ile bunların karşılaştırılması ve toplam kalite yönetimi içerisindeki yerlerinin değerlendirilmesi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(11), 16-38.
- Ekşi, H. (2010). Bugünü anlamak için Max Weber'i yeniden okumak. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 187-198.
- Erat, V. (2020). Kamu yönetimi çalışmalarında yönetim. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 121-136.
- Ergun, T., & Polatoğlu, A. (1992). *Kamu yönetimine giriş*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Erkut, H. (2009). *Yönetim'in izleri*. İstanbul: Yalın Yayıncılık.
- Ertekin, İ. (2017). Klasik örgüt kuramları. *JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy*, 2(2), 64-73.
- Eryılmaz, B. (2013). *Bürokrasi ve siyaset, bürokratik devletten etkin yönetime*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Eryılmaz, B. (2014). *Kamu yönetimi*. Ankara: Okutman Yayıncılık.
- Eryılmaz, B. (2019). *Kamu yönetimi*. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3448. Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 2296.
- Fayol, H. (2012). *Genel ve endüstriyel yönetim*. Ankara: Adres Yayınları.
- Fişek, K. (2005). *Yönetim*. Ankara: Paragraf Yayınları.
- Genç, N. (2017). *Yönetim ve organizasyon (Çağdaş sistemler ve yaklaşımlar)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gerçek, M., & Gerçek, R. G. (2022). İnsan kaynakları yönetimi çalışmalarının bibliyometrik analizi (2017-2022). *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(4), 816-832. <http://doi.org/10.25287/ohuiibf.1063903>.
- Girişken, A. (2021). Örgütsel performans ve işveren markası arasındaki ilişkiyi beyin görüntüleme yöntemiyle ölçümlemeye dair keşfedici bir çalışma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 642-655. <http://doi.org/10.25287/ohuiibf.779349>.
- Güleç Solak, S. (2016). Uluslararası belgelerde yerel demokrasi ve katılım. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 3(7), 197-209.
- Gülner, Ü. (2021). Modern yönetimin adı: Toplam kalite yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 19, 62-74.
- Harvey, D. (2010). *Postmodernliğin durumu*. (Çev.: S. Savran). İstanbul: Metis Yayınları.
- Hoffman, E. (1998). *The right to be human: A biography of Abraham Maslow*. New York: St. Martin's.
- Kapani, M. (2019). *Politika bilimine giriş*. Ankara: Serbest Akademi.
- Karaca, M. (2022). Örgüt kültürü modellerinin incelenmesine yönelik bir literatür çalışması. *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*, 5(3), 123-144.
- Karakoç, F. (2020). Klasik yönetim kuramında işbölümü ve uzmanlaşmaya eleştirel bakış. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 3(3), 669-685.

- Karasoy, H. A. (2021). Yönetim fonksiyonları ekseninde örgütsel iletişimin önemi. *Kamu Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 2(1), 81-92.
- Kaya, C., & Koyuncu, B. (2021). Yönetim kuramları-yaklaşımları. *International Academic Social Resources Journal*, 6(25), 827-838.
- Kaya, E., & Taş, İ. (2015). Personel yönetimi-insan kaynakları yönetimi ayırımı. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 21-28.
- Kaya, N., & Kesen, M. (2014). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürü tiplerinin çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma. *EKEV Akademi Dergisi*, 58, 97-122.
- Kaya, R. (2024). Türkiye’de kararnamelerin bürokrasi üzerindeki etkisi: parlamenter ve cumhurbaşkanlığı hükümet sistemlerinin karşılaştırması. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 7(4), 1134-1147. <https://doi.org/10.33712/mana.1568756>.
- Kaya, R. (2025). *Bürokraside modern yöntemler ve yaklaşımlar*. In: Kaya, R. (ed.), Bürokrasi ve siyaset: Kuramlar ve ideolojiler perspektifinden akademik yaklaşımlar. Özgür Yayınları. DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub674.c2809>.
- Kayar Çelik, B., & Aytar, O. (2019). Örgütlerde stratejik yönetim farkındalığı: Kırşehir ili örneği. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(8), 129-146.
- Kayıkçı, S. (2018). Filmlerle yönetim bilimi teori ve kavramlarının öğretimi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1, 45-54.
- Kayra, F. (2023). Neo-klasik yaklaşımın katkıları: Modern iş dünyasında hâlâ geçerli mi? *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 13(4), 2151-2173.
- Keskin, H., Akgün, A. E., & Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt teorisi*. Ankara: Nobel Basım Yayıncılık.
- Kılıçaslan, Ö., & Marşap, A. (2018). Stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bağlılığa etkisi. *International Journal of Labour Life and Social Policy*, 1(2), 5-23.
- Kızılkapan, T. (2016). *Yönetim kuramları: Türkiye limanları uygulaması*. (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kitana, A. (2016). Overview of the managerial thoughts and theories from the history: Classical management theory to modern management theory. *Indian Journal of Management Science (IJMS)* 6(1), 16-21.
- Kocaoğlu, M., & Fural, M. (2018). Yerel yönetimlerde yönetim uygulamaları: Serik Belediyesi örneği. *Asia Minor Studies*, 6(AGP Sempozyum Özel Sayısı1), 150-165. <https://doi.org/10.17067/asm.440135>.
- Koçel, T. (2023). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Kopelman, R. E., Prottas, D. J., & Falk, D. W. (2009). Construct validation of theory X/Y behavior scale. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(2), 120-135.
- Korkmaz, G., & Görmen, M. (2022). Kamuda kurumsal yönetim (yönetişim) olgunluk seviyesinin ölçülmesi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 49, 191-211.
- Kula, S., & Çakar, B. (2015). Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi bağlamında toplumda bireylerin güvenlik algısı ve yaşam doyumu arasındaki ilişki. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(12), 191-210.
- Leblebici, D. N. (2008). Yönetim bilimi açısından klasik dönemi hatırlatmaya ilişkin bir çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 99-118.
- Lukman, A. K. (2022). Governance and good governance: concepts and principles. *The Review of Contemporary Scientific and Academic Studies*, 2(6), 1-4.
- Mahmood, Z., & Basharad, M. (2012). Review of classical management theories. *International Journal of Social Sciences and Education*, 2(1), 512-522.

- Maslow, A. (1943). *A theory of human motivation*. New York: Harper and Row.
- McGregor, D. M. (1957). The human side of enterprise: Adventure in thought and action. In *Proceedings of the fifth anniversary convocation of the school of industrial management*. M.I.T. Cambridge, Ma: Mit Press.
- Mele, C., Pels, J., & Polese, F. (2010). A brief review of systems theories and their managerial applications. *Service Science* 2(1-2), 126-135
- Memduhoğlu, H. B. (2010). *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Pegem Akademi.
- Mohamed, R. K. M. H., & Nor, C. S. M. (2013). The relationship between mcgregor's X-Y theory management style and fulfillment of psychological contract: A literature review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(5), 715-720.
- Morgan, G. (2006). *Images of organization*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mücevher, M. H. (2021). Örgütlerde katılımsız yönetim sorununu: Kavramsal bir çalışma. *The Journal of International Scientific Researches*, 6(2), 168-181.
- Nişancı, Z. N. (2015). Geçmişten günümüze yönetim düşüncesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, (13)25: 257-294.
- Okcu, M., Usta, S., & Ceyhan, H. (2020). Değişen kamu yönetimi anlayışı ve bürokrasi kültürü. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 22(39), 291-311.
- Osewa, O. S., & Osewa, O. T. (2020). Human resource management: functions, challenges and the assessment of the methods of enhancing employees performances and preventing industrial conflicts to its bearable minimum in an organization. *International Journal of Applied Engineering and Management Letters (IJAEML)*, 4(2), 96-110. <http://doi.org/10.5281/zenodo>.
- Öksüz, B. (2014). Yönetişim sürecinde kurumsal iletişimin rolü ve önemi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 2(4). <https://doi.org/10.19145/guifd.51412>.
- Öktem Özgür, A. (2025). *Dijital insan kaynakları yönetimi ve uzaktan çalışma*. In: Çetin Aydın, G., & Özer, K. (eds.), *İnsan kaynakları yönetimi*. Yaz Yayınları.
- Ölmez, M., & Öztürk, Ö. (2025). İyi yönetim kapsamında kadın STK'ların rolü: Kadem örneği. In: Parlak, B., & Doğan, K.C.. (ed.), *Yeni Yönetişim Yaklaşımları Post-NPM Paradigmaları ve Uygulamaları* (ss.: 337-356). Livre de Lyon.
- Özer, M. A., & Erdem, E. (2022). Yeni kamu yönetimi ve yönetim ekseninde yerelleşme ve değişen kamu hizmeti anlayışı. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 215-230.
- Öztaş, N. (2014). *Yönetim*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Öztürk, C. (2016). Argyris'in olgunlaşma teorisine liderlikte durumsallık yaklaşımlarından çözüm arayışlar. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. 5(8), 3085-3098.
- Öztürk, Z., & Demir, Ö. (2017). Klasik, neoklasik ve modern yönetim yaklaşımlarının karşılaştırılmasına ilişkin bir analiz. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 3(2), 119-134.
- Parlak, B., & Arı, F. (2020). Üniversite personeli perspektifinden yönetişimin uygulanabilirliğinin ölçümü: Bingöl Üniversitesi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 207-234. <https://doi.org/10.29029/busbed.656333>.
- Paul, J. (1996). *Total quality management*. London: Prentice Hill Co.
- Pekküçükşen, Ş. (2018). Yerel yönetimlerde insan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(1), 497-513.

- Ritzer, G., & Stepnisky, J. (2014). *Sosyoloji kuramları* (Çev. Himmet Hülür). Ankara: De Ki Yayınları.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management*. London: Pearson.
- Saklı, A. R. (2013). Kamu yönetimi disiplininde bunalım ve çıkış yolu arayışları. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 145-171.
- Seçtim H., & Erkul, H. (2020). Yönetim yaklaşımları üzerine kuramsal bir değerlendirme. *Management and Political Sciences Review*, 2(1), 18-50.
- Sevinç, İ., & Özçelik, M. (2023). Tek parti döneminde Türk kamu bürokrasisinde yapılan yapısal değişiklikler. *Necmettin Erbakan Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 55-74.
- Sevinç, İ., & Özer, K. (2016). Studies of restructuring in Ministry of Health in the context of new public administration. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 2(4), 1373-1387.
- Sezer, Ö., & Ak, M. (2017). Örgütsel etkililiği oluşturan unsurların katılımcı yönetim boyutu açısından değerlendirilmesi, *International Journal of Academic Value Studies*, 3(17), 165-181.
- Sözen, S. (2019). *Kamu yönetimi disiplininin gelişimi, kamu yönetimi* (Ed. Süleyman Sözen), Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Eskişehir: Fakültesi Yayınları.
- Stout, M., & Staton, C. M. (2011). The ontology of process philosophy in follett's administrative theory. *Administrative Theory & Praxis*, 33(2), 268-292.
- Şahin Y. (2020). *Yönetim bilimi ve Türk kamu yönetimi*. Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 523-547.
- Şahin, Ü. (2018). İyi yönetişimin Türk kamu yönetiminde uygulanması ve Kamu Denetçiliği Kurumu. *Ombudsman Akademik*, 1, 99-139.
- Şahin, Y. (2014). *Yönetim bilimi ve Türk kamu yönetimi*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Şener, E. (2021). *Deney ve gözlem temelli psikolojik çalışmaların örgütsel davranışa katkılar, Harwood imalat işletmesi araştırmalar*. Ankara: Nobel Bilimsel Eserler.
- Şengöz, M. (2022). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli'nin bütünlük bir süreç olarak yeniden yorumlanması. *Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 164-173.
- Şengül, R. (2007). Henri Fayol'un yönetim düşüncesi üzerine notlar. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2), 257-273.
- Şimşek, M. Ş., & Çelik, A. (2018). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Tahtalıoğlu, H. (2018). Postmodernizmin Türk kamu bürokratik sistemine yansımaları. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 19-28.
- Taylor, W. F. (2016). *Bilimsel yönetimin ilkeleri* (Çev.: H. Bahadır Akın). Ankara: Adres Yayınları.
- Tecim, V. (2016). Sistem yaklaşımı ve soft sistem düşüncesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 75-100.
- Tekin, Ö. A., Baş, M., & Gökdemir, A. (2016). Konaklama işletmesi çalışanlarının Douglas McGregor'un x ve y teorilerine yönelik tutumları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 81-91.
- Türegül, M. (2005). Üretim ve hizmet işletmeleri açısından yönetim ve organizasyon yaklaşımlarına toplu bir bakış (klasik, neoklasik, modern ve neomodern yaklaşımlar). *Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*. (9), 107-120.

- Ulutaş, M. (2011). Katılımcı yönetimin örgütsel bağlılık ve yaratıcılığa etkisi: İmalat sektöründe bir uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 593-615.
- Usta, S., & Akıncı, A. (2016). Kamu yönetiminde hesap verebilirlik mekanizması olarak Ombudsmanlık Kurumu: Almanya örneği. *Journal of Human Sciences*, 13(2), 2735-2749. [doi:10.14687/jhs.v13i2.3836](https://doi.org/10.14687/jhs.v13i2.3836).
- Usta, S., & Akıncı, A. (2020). Kamu yönetiminde şeffaflık ve bilgi edinme hakkı: türkiye ve almanya üzerinden karşılaştırmalı bir inceleme. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 6(39), 2533-2553.
- Uzun Kocamış, T. (2016). Toplam kalite yönetimi (TKY) ve İç denetimin TKY'deki Rolü. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 1-21.
- Vergin, N. (2010). *Siyasetin sosyolojisi*. İstanbul: Doğan Kitap.
- Weber, M. (2012). *Ekonomi & toplum* (Çev. Latif Boyacı). İstanbul: Yarın Yayınları.
- Yaman, E. (2015). Yönetişim sürecinde devletin rolü ve deniz ticareti sektörü. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 111-133.
- Yanar, H. İ., Çetin, M. Ş., & Kılıç, V. (2022). Devletsiz yönetişimin yeni ekonomik enstrümanı: kripto para ve geleceği. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 23-48.
- Yavuz, M. (2009). Okul müdürlerinin yönetimle ilgili görüş ve uygulamalarının yönetim kuramları bakımından değerlendirilmesi. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 7(18), 121-155.
- Yaylı, H. (2008). Devletin küçültülmesine yönelik politikaların türk kamu yönetimi üzerindeki etkisi. *Verimlilik Dergisi*, 2, 87-112.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.
- Yıldırım, M. (2009). Modernizm, postmodernizm ve kamu yönetimi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 380-397.
- Yılmaz, C. (2025). İnsan kaynakları yöneticilerinin gözünden insan kaynakları yönetimi kavramı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 70, 77-85.