

YÖNETİM KURAMLARI

Klasik Yönetim Kuramları	Neo-Klasik Yönetim Kuramları	Modern Yönetim Kuramları
<ul style="list-style-type: none">Bilimsel yönetimİdari yönetimBürokratik yönetim	<ul style="list-style-type: none">İnsan ilişkileri kuramıX ve Y kuramı	<ul style="list-style-type: none">Sistem yaklaşımıDurumsallık yaklaşımı

Yönetim ilk insandan beri vardır ama kuramlaşması biraz uzun sürmüştür. Eski zamanlardan beri yönetimde bazı teknikler izlenmiştir. Fakat yönetimin kuramlaşması ile yönetimdeki teknikler daha bilinçli uygulanmaya başlanmıştır. **Yönetim kuramları**, geçmişin birikimini ve günümüzün tecrübelerini barındırmaktadır. Yönetim ile ilgili teoriler, **yönetim teorileri**, örgütlerin daha etkili ve verimli olmasına ışık tutmaktadır.

Bundan yüz yıl önce örgütler daha küçüktü. Bunun için kontrol etmesi daha kolaydı. Örgütlerin verimliliklerini arttırmak için yollar arandı ve bazı teknikler kullanılarak etkili sonuçlar alındı. Fakat günümüzde iş daha da karmaşıklaştı. Bu nedenle yüz yıl önceki teknikler bugün küçük işletmeler için bile işe yaramayabilir.

Yönetimin bilimleşmesinden günümüze kadar birçok yönetim teorisi ortaya çıktı. Bununla birlikte günümüzde hepsine de rastlamak mümkün olduğu için en iyi yönetim teorisinin hangisi olduğunu söylemek çok mümkün görünmemektedir. Bu sebeple yönetim teorilerinden zamana ve duruma en uygun olanı, en doğru olarak kabul edilebilir.

Yönetim kuramlarını bilmek, yöneticilere hata yapmadan öğrenme fırsatı sunmaktadır. Çünkü yönetim ile ilgili çoğu şey (yeni bir yönetim kuramı ortaya çıkmadığı sürece) bir yönetim kuramına dayanmaktadır. Yönetim kuramlarının, yönetimin bilimleşmesi ile ortaya çıktığı belirtilmişti. Yönetim kuramları tarihsel olarak; klasik yönetim kuramları, neo-klasik yönetim kuramları ve modern yönetim kuramları şeklinde ortaya çıkmıştır. Yönetim kuramları aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır;

Klasik Yönetim Kuramları

- Bilimsel yönetim
- İdari yönetim
- Bürokratik yönetim

Neo-Klasik Yönetim Kuramları

- İnsan ilişkileri kuramı
- X ve Y teorileri

Modern Yönetim Yaklaşımları

- Sistem yaklaşımı
- Nicel yaklaşım
- Durumsallık yaklaşımı
- Toplam kalite yönetimi
- Stratejik yönetim

1. Klasik Yönetim Kuramları

Klasik yönetim teorileri en eski yönetim kuramlarıdır. Klasik yönetim kuramlarında üretimin artması için, süreçler geliştirmeye ve standartlar oluşturmaya odaklanılmaktadır. Çalışanlara verilen ücret, onların motivasyonu için temel belirleyici olarak görülür. Klasik yönetim kuramlarını benimseyen yöneticiler, daha çok üretimin gerçekleştirilmesi için daha çok ücret ödenmesi gerektiğine inanır. Yüksek performans gösteren çalışanları yüksek ücret yoluyla ödüllendirir. İşçilere ne kadar çok para verilirse o kadar iyi çalışacaklarını var sayar.

En önemli klasik yönetim kuramları; 1- Bilimsel yönetim, 2- İdari yönetim ve 3- Bürokratik yönetim'dir.

1.1. Bilimsel yönetim

Amerikalı makine mühendisi Frederick Taylor, bilimsel yönetimin öncüsüdür. Taylor, çalışanların performansını ölçerek geliştirmek isteyen ilk kişilerdendir. O, işçileri çok çalışmaya zorlamanın en iyi sonuç alma yolu olmadığını görüşündeydi. Bu sebeple verimliliği arttırmak için görevleri basitleştirme yoluna gitti.

Taylor'un izlediği strateji, işletmelerde daha önce izlenen stratejilerden çok farklıydı. Taylor, işçilerin en büyük motivasyon kaynağının para olduğunu düşündü. Fakat bunu onları kötülemek için değil daha çok çalışmalarını için kullandı. O zamana kadar işçiler aç kalmamak için paraya ihtiyaç duyarken Taylor, işçilerin daha çok çalışırlarsa daha müreffeh bir hayat yaşayacaklarını gösterdi. 2 \$ olan günlük ücreti 5\$ yapması, işçileri motive ederek üretimin artmasına ve bilimsel yönetim fikrini hayata geçirmesine yardımcı oldu. Çalışanlar ve işverenler arasındaki çatışma zamanla iş birliğine dönüştü ve bugünkü ekip çalışmasının temelleri atıldı.

1.2. İdari yönetim

İdari Yönetim, Henri Fayol tarafından geliştirilmiştir. Bir işletmenin yapması gereken birçok aktiviteyi barındırmaktadır. İşletmeler için yönetimin birincil faaliyet olduğu kabul edilir ve etkili bir yönetim için yöneticilere ayrıntılı kılavuzlar sunar.

Fayol, yönetimin genel ilkelerinin bütün işletmeler için geçerli olduğunu savundu. Taylor'un işçilerden beklediğini Fayol yöneticilerden bekledi. Batmakta olan bir işletmeyi kurtarması ile dikkatleri üzerine çeken Fayol'un başarısı, yönetim üzerine düşüncelerinin ilgi çekmesini sağladı.

Yönetimin öncülerinden birisi olan Fayol, yönetim düşüncesine en etkili katkı yapanlardandır. Taylor gibi o da işçilerin eylemlerini analiz ederek verimliliği arttırmaya çalışmıştır. İşletmelerin uğraşması gereken altı faaliyet belirlemiş ve yöneticilerin bunları etkili bir şekilde yerine getirmesini istemiştir. İşletmelerin altı faaliyeti olduğunu ve başarı için bu; *teknik, ticari, finansal, güvenlik, muhasebe ve yönetim* faaliyetlerine özen gösterilmesini önermiştir. Yöneticiler için 14 yönetim ilkesi belirlemiş ve bunlara uyan yöneticilerin başarılı olacağını öne sürmüştür.

1.3. Bürokratik yönetim

Bürokratik yönetim fikrini ortaya atan Max Weber, yönetimde sosyolojik bir yaklaşım benimsemiştir. Weber, işlerin açık kurallar ile yapılandırılarak hiyerarşik bir şekilde yerine getirilmesi taraftarıdır.

Weber, ideal bürokratik örgüt oluşturmak için bazı ilkeler geliştirdi. Ona göre bürokratik sistem aşağıdaki ilkelere dayanmaktadır;

- Net bir iş bölümü
- Hiyerarşik bir emir-komuta zinciri
- Teknik uzmanlığa dayalı seçim
- İdari faaliyetlerin bireysel ilişkiler yerine kurallara bağlı olması
- Kişisel ve örgüt varlıklarının ayrılması
- Formal ve kişisel olmayan ilişkiler
- Yazılı belgeler
- Kariyer fırsatı

Weber, bürokrasinin bireysel özgürlükler için bir tehdit oluşturduğunun farkındaydı. Fakat buna rağmen en ideal örgütü kurmanın yolunun bürokrasiden geçtiğini düşünüyordu. Bürokrasiyi, örgütleri kurmanın en etkili ve rasyonel yolu olarak gördü. Günümüzde çoğu kişi bürokrasiyi gereksiz kurallar ve formaliteler olarak görüyor. Ama örgütsel işleyişi düzene koyduğu da bir gerçek.

2. Neo-Klasik Yönetim Kuramları

Örgütlerin daha karmaşık yerler olması nedeniyle işi yapan kişiler zamanla önemsenmemeye başlandı. İnsanı bir makine gibi görmek isteyen klasik yönetim kuramlarının hataları belirgin hale geldi. İnsan, iş yerinde kendisini daha değerli görmek istedi.

Çalışanların işte bir anlam bulamamaları, işe yabancılaşmalarına yol açtı. Neo-klasik yönetim kuramları, klasik yönetim kuramının verimliliği ön plana çıkarma özelliğinin yanında insana da değer vermektedir. Neo-klasik yönetim kuramları, *davranışsal yaklaşım* olarak da bilinmektedir.

2.1. İnsan İlişkileri Kuramı

20. Yüzyılın ilk çeyreğinde Harvard profesörü Elton Mayo, memnuniyetsiz çalışanlar arasındaki verimliliği arttırmak üzere görevlendirildi. Hawthorne'daki Western Electric şirketinin fabrikasında bunun için bir dizi deneyler yaptı. Aydınlatma, sıcaklık ve mola süreleri gibi çevresel koşulların işçiler üzerinde etkisini ölçmeye çalıştı. Mayo'nun deneyleri işçiler üzerinde olumlu etki ile sonuçlandı.

Yapılan deneylerde ilginç sonuçlar ortaya çıktı. Örneğin aydınlatma miktarı artsa da azalsa da işçilerin verimliliği artmaktaydı. Elton Mayo'nun deneyleri, işçilerin verimliliklerinin kendilerini önemli hissetmeleri ile arttığını ortaya koydu.

İnsan ilişkileri kuramı, örgütü sosyal bir varlık olarak görmektedir. Bu kuram, çalışanları memnun etmek için paranın tek başına yeterli olmadığını kabul eder. İnsanlara değer vermenin üretimi de arttırdığının anlaşılması ile insanı bir makine gibi görme yanlışından vaz geçilmeye başlandı.

2.2. X ve Y Teorileri

Douglas McGregor, yöneticilerin insana ilişkin bazı varsayımlara dayanarak onları yönettiğini ileri sürdü. Bunun için X ve Y teorilerini geliştirdi. O zamana kadar yöneticiler arasında hakim olan insan doğası varsayımını X teorisi ile açıklayarak, buna karşılık olarak Y teorisini geliştirdi.

X teorisi, insanların çalışmaktan pek hoşlanmadıklarını ve dışarıdan bir zorlama olmadan çalışmayacaklarını belirtir. X teorisine bağlı yöneticiler, genellikle otoriterdir ve çalışanlara güvenmezler. Y teorisi ise insanların aslında çalışmayı sevdiğini ve kendi kendilerini motive edebileceklerini söyler. Y teorisine bağlı yöneticiler, çalışanlara güvendikleri için onları karar alma sürecine dahil eder ve onlara destek olurlar.

3. Modern Yönetim Kuramları

Yönetime modern yaklaşımlar, klasik yönetim kuramlarına doğrudan bir cevap olarak gelişmiştir. Günümüz iş hayatında öngörülemez değişimler yaşanmaktadır. Bir günde ortaya çıkan çok büyük değişimleri, klasik yönetim kuramları ile göğüsleyebilmek mümkün görünmemektedir. Modern yönetim kuramları, yönetimi sadece örgüt veya insan üzerinden değil çok boyutlu olarak ele almaktadır.

3.1. Sistem Yaklaşımı

Sistem teorisi ile yönetimde biyolojiden faydalanılmıştır. Örgütler canlı birer organizma gibi görülür. Örgütler, çevrelerinden etkilenen birer sistem olarak ele alınır. Sistem teorisi, işin bir sistem olduğunu ve tüm biyolojik organizmaları etkileyen aynı yasalarla yönetildiğine dikkat çeker. Daha önceki yönetim kuramlarının ihmal ettiği "çevre"ye, bu yaklaşımda çok önem verilmektedir.

Sistem teorisi, yönetime alternatif bir yaklaşım sunmuştur. İşletmelerin optimum seviyede çalışabilmesi için, insan vücudu gibi, uyumlu çoklu bileşenlerden oluşması gerektiğini söylemiştir. Sistem teorisine göre bir işletmenin başarısı sinerji, karşılıklı bağımlılık ve alt sistemler arasındaki ilişkiye bağlıdır.

Sistem teorisi, karşılıklı bağımlılık ve ilişkilerin karmaşıklığına odaklanmaktadır. Bir sistem birbiri ile düzenli olarak etkileşim halinde olan ve bütünü oluşturan parçalardan oluşmaktadır. Aynı zamanda evre ile de etkileşim halinde bir sistem olan örgütler, çevreden aldıklarını işleyerek çevreye vermektedir. Bunu bir döngü halinde devam ettirebilen örgütler, varlığını devam ettirebilmektedir.

3.2. Durumsallık Yaklaşımı

Örgütlerin dünyadaki gelişmelerden çok etkilendiği 1950'lerde anlaşılmaya başladı. Örgütlerin değişen dünyaya uyum sağlaması gereği daha da belirginleşti. Durumsallık yaklaşımı, her durum için geçerli bir yönetim anlayışının olmadığına dikkat çekmektedir. Durumsallık yaklaşımını benimseyen yöneticiler, karşılaştıkları koşula en uygun kararları almaya çalışacaktır. Fakat bir koşula uygun olan bir kararın başka bir koşula da uygun olabileceğini söylemek zordur.

Durumsallık yaklaşımı, bazı şirketlerin neden daha başarılı olduğunun araştırılmasıyla ortaya çıkmıştır. Başarılı olan şirketlerin teknolojiyi daha iyi kullandığı ve şartlara daha iyi uyum sađladđı görüldü. Bu yaklaşım, başarılı yöneticilerin benzersiz durumlara uygun kararlar verebildiğini belirtmektedir.

Durumsallık yaklaşımına göre "en iyi yol" yoksa birbirine çok benzer örgütler birbirlerinden çok farklı yöntemler izleyerek de hayatta kalabilir ve başarılı olabilirler. Aynı örgütün farklı birimleri, farklı bir şekilde yapılandırılarak şartlara daha uygun bir yapı oluşturulabilir. Durumsallık yaklaşımı, yönetime katı kurallar getirmek yerine esneklik sağlamaktadır. Yönetimde yapılanlar koşula uygun olursa başarılı sonuçlar ortaya çıkacağı belirtilmektedir.

4. Yeni Yönetim Yaklaşımları

Döneminin sosyal, kültürel ve politik koşullarına uyum sağlayan yönetim, modern yönetim anlayışlarının ardından gelişmeye devam etmiştir. Yönetim alanındaki güncel gelişmeler "post-modern" veya "modern sonrası" olarak da adlandırılmaktadır. Yönetime farklı bir bakış açısı getiren yeni yönetim yaklaşımları; katılım, insan

odaklılık, müşteri memnuniyeti ve kaynakların etkin kullanımı gibi konuları ön plana çıkarmaktadır. Bu başlık altında yeni yönetim yaklaşımlarına örnekler verilmiştir.

4.1. Nicel Yaklaşım

Nicel yaklaşım, 2. Dünya Savaşı sırasında, yönetimde verimlilik ihtiyacından doğdu. Amerikan ordusu için personel, lojistik ve sistem konularını incelemek için bilim uzmanları bir araya getirildi. Nicel yaklaşım, öncelikle askeri kararlar vermeyi geliştirmek ve desteklemek üzere geliştirildi.

Yönetime sayı odaklı yaklaşılması karar vericilerin, belirli eylemlerinin faydalarını ve risklerini görmelerini sağladı. Nicel yaklaşım ile birlikte her şey ölçülmeye ve buna göre anlamlandırılmaya çalışıldı. Raporlamanın önemi arttı. Örgütlerin başarısı belli kriterlere göre ölçülebildiği için yönetimin denetim görevi kolaylaştı. Bununla birlikte nicel yaklaşımın benimsenmesi yönetimi süreç odaklı olmaktan sonuç odaklı hale dönüştürmektedir. Nicel yaklaşım, sayılara çok bağımlı olması katı bulunarak zamanla eleştirilmiş ve matematiksel sonuçların yargılama amacıyla değil destekleme amacıyla kullanılmasıyla bu yaklaşım yumuşatılmıştır.

4.2. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi, işletmelerin üretimlerindeki hataları tespit etmeleri, azaltmaları ve ortadan kaldırmalarını sağlamak amacıyla geliştirilmiştir. Toplam kalite yönetimi, sürecin tamamında kaliteyi yakalamayı hedefler. Her şeyin kaliteli olması için kaliteden taviz verilmez. Bunun için sürekli geri bildirim alınır ve hatalar düzeltilerek, sürekli iyileştirilerek ilerlenir. Toplam kalite yönetimi; müşteri deneyiminin geliştirildiği, çalışanların sürekli eğitildiği, sürekli bir süreçtir. Üretim sürecinde yer alan tüm tarafları ürün veya hizmetin kalitesinden sorumlu tutmayı amaçlar.

William Edwards Deming, toplam kalite yönetiminin öncülerindendir. Temelleri Deming'in Japonya'ya verdiği seminerlerle atılmıştır. Deming, toplam kaliteyi önemsemiş ve herkesin önem vermesine çalışmıştır. *"Eğer beni dinlerseniz beş yıl içinde dünya'yı yakalayabilirsiniz, eğer dinlemeye devam ederseniz dünya sizi yakalamak için çok uğraşır."* sözü de bu bunu göstermektedir. Toplam kalite yönetimi aşağıdaki 8 temel ilkeye dayanır;

- Liderlik
- Müşteri Odaklılık

- Herkesin katılımı (etkin iletişim)
- Sürekli iyileştirme (gelişme)
- Verilere dayalı yönetim
- Süreç yönetimi
- Önlemeye yönelik yaklaşım
- Sürekli eğitim (Öğrenen örgüt)

4.3. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejiler üretmek ve uygulamak için alınan kararları ve eylemleri ifade etmektedir. Bunun için değişiklikler ve trendlerin iyi takip edilmesi önerilmektedir. Rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini görme, müşterileri tanıma ve rekabet üstünlüğü oluşturacak ürün veya hizmetleri sunma hedeflenmektedir.

Stratejik yönetimde ilk adım rekabet avantajı elde etmek için strateji geliştirmek, yapılacak faaliyetleri tanımlayan eylem planı oluşturmaktır. Örgütün çevresinden ve rakiplerinden farklılaşarak rekabet avantajı elde edilmesi amaçlanır.

Stratejik yönetim, örgütün işleyişini ilgilendiren üst düzey kararlar almayı içerdiği için üst düzey yönetimin bir işlevidir. Alt düzey yöneticilere, örgütün vizyonu aşılılarak onlara rehberlik edilir. Örgütün bugününden çok geleceği düşünülür. Örgüt, çevresinden soyutlanmaz, çevre ile etkileşim halinde gelişir. Örgütün ve toplumun çıkarları bir tutulur.

Stratejik yönetim 1980'den beri ilgi çekmeye devam etmektedir. Stratejik yönetimde her şeyden önce iyi bir planlama çalışması (stratejik planlama) yapılmaktadır. Stratejik yönetimde; planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim faaliyetleri tam ve eksiksiz yerine getirilmelidir. Bunlar diğer yönetim yaklaşımlarında da vardır. Fakat stratejik yönetimi diğer yaklaşımlardan ayıran nokta da burada yatmaktadır. Stratejik yönetimde bu yönetim faaliyetleri yerine getirilirken gelecek de göz önünde bulundurulur. Yani stratejik yönetim, yalnızca günü kurtarmak için değil geleceğe de yatırım yapmak için çalışır.

Yararlanılan Kaynaklar

Aydın, M. (2014). Eğitim Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.

Başaran, İ. E. (2004). Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Bursalıoğlu, Z. (2010). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.

Fayol, H. (2012). *Genel ve endüstriyel yönetim*, (Çev.: M. A. Çalikoğlu). Ankara: Adres Yayınları.

Fişek, K. (2015). Yönetim. Ankara: Kilit Yayınları.

Hindle, T. (2014). *Yönetimde çığır açan fikirler ve gurular* (Çev.: Ümit Şensoy). İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.

Keskin, H., Akgün, A. E. ve Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt Teorisi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Livvarçin, Ö. ve Kurt, D. (2012). *Yönetim biliminde 49 insan 49 teori*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*. İstanbul: Mess Yayınları.

Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2012). *Management*. New Jersey: Pearson.

Robbins, S. P., Decenzo, D. A. ve Coulter, M. (2013). Yönetimin Esasları, (Çev. Ed.: Öğüt, A.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Şimşek, M., Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Günay Ofset.

Taylor, F. W. (2007). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri* (Çev.: H. B. Akın). Konya: Çizgi Kitabevi.

Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M. A. (2012). Yönetim bilimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

<https://www.investopedia.com/terms/t/total-quality-management-tqm.asp>

<https://www.toolshero.com/quality-management/total-quality-management-tqm/>

https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_management