



DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

Dr. Caner ÜNAL

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

- Kronolojik açıdan bakıldığında 1930'lu yıllara kadar, Klasik Teori tarafından geliştirilen kavramlar ve yapılan uygulamalardan elde edilen bulgulardan oluşan "sistematiik bilgi birikimi", iş hayatında fiilen yönetim uygulaması yapanlara yol gösteren teorik kaynak olmuştur.

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

- Ancak bir yandan **işletmelerin büyüklüklerinin artması** ile karşılaşılan **yönetim sorunlarının çoğalması**, bir yandan da **1929 Dünya Ekonomik Krizi'nin yarattığı işsizlik ve iş görenlerin ve ailelerin içine düştüğü yaşam güçlükleri**, işletme yöneticilerinin kullandığı Klasik Teori kökenli yönetim araçlarının (enstrümanlarının) yetersizliğini hissettirmiştir.

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

- Bu dönemde ayrıca çok önemli bir gelişme daha olmuş ve Harvard Üniversitesine mensup akademisyenlerin yaptıkları ve **Hawthorne Araştırmaları** olarak bilinen araştırmaların sonuçları açıklanmıştır.



DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

- Bütün bu gelişmeler sonunda, işletmelerde **"insan" unsuruna daha yakından bakan**, organizasyonları sadece **"tam ayarlı olarak çalışan bir makine"** olarak görmeyen, organizasyonların teknik ve maddi unsurlara ilaveten insan unsuru ile oluşan bir yapı (bir anlamda sosyo-teknik birim) olduğunu ileri süren görüşlerden oluşan bir akım ortaya çıkmıştır.

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

- Bu akım başlangıçta "**Beşeri İlişkiler Yaklaşımı**" olarak adlandırılmış, daha sonra Klasik Teori'nin ayrıntılı olarak ele almadığı insan unsurunu ele aldığı için, bir anlamda Klasik Teori'nin tamamlayıcısı olarak **Neo-Klasik Yaklaşım** olarak adlandırılmıştır.



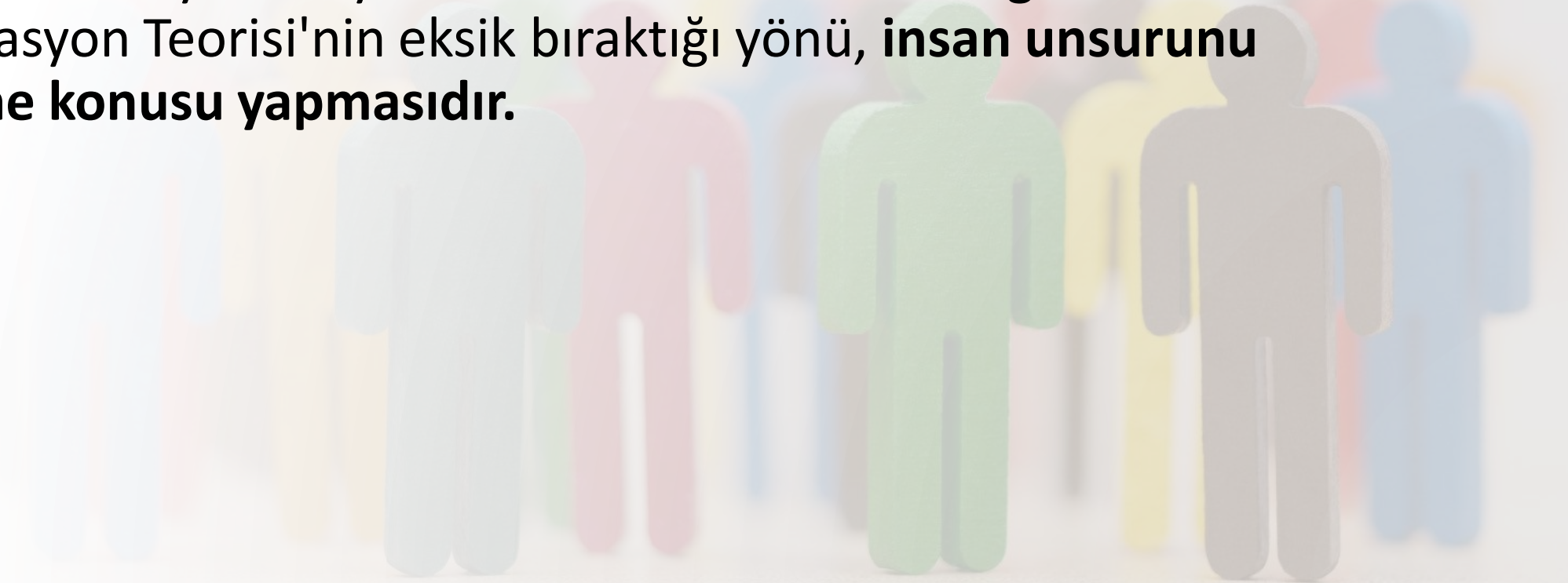
DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

- Bu yeni yaklaşımın **insan davranışları** **ağırlıklı olması sonucu günümüzde Davranışsal Yönetim** ve Organizasyon Teorisi (Organizasyonlarda Davranış-**Örgütsel Davranış**, Behavioral Approach to Management - Organizational Behavior) olarak adlandırılmaktadır.



DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

- **1. GENEL ÖZELLİKLERİ**
- Davranışsal Teori adı altında toplanan ve insan davranışlarının çeşitli yönlerini inceleyen bu yeni akımın en önemli özelliği Klasik Yönetim ve Organizasyon Teorisi'nin eksik bıraktığı yönü, **insan unsurunu inceleme konusu yapmasıdır.**



DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

- **1. GENEL ÖZELLİKLERİ**
- Bu konuda ileri sürülen görüşler de yine "**ilkelere uyma**", "**en iyi organizasyon yapısı oluşturma**", "**verimlilik**" gibi klasik teorinin temel anlayışını esas aldığı için, bu yeni akım Klasik Teori'nin adeta **tamamlayıcısı** olarak görülmüştür.

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

- **1. GENEL ÖZELLİKLERİ**

- Ayrıca bu yeni akımın öne sürdüğü yeni kavramlar ve tekniklerin hemen hepsi, **birey olarak veya grup halinde, insanların nasıl davrandığı ve neden o şekilde davrandığı**, davranışlarının yönlendirilmesi, **insanların birbirleri ile ilişkilerinde yaşanan sorunlar** vs. gibi konularla ilgili olduğu için, bu akımın **Klasik Yaklaşımın tamamlayıcısı** olduğu kabul edilmiştir.

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

1. GENEL ÖZELLİKLERİ

"İnsan" ile ilgili konuların değişik bilimsel disiplinlerin çalışma alanına girmesi nedeniyle, Davranışsal Teori çerçevesinde görüş ileri süren yazar, düşünür ve akademisyenlerin de sosyal bilimlerin değişik dallarına mensup oldukları görülmektedir.

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

- **1. GENEL ÖZELLİKLERİ**
- Bu disiplinlerin başında **Psikoloji, Sosyoloji, Antropoloji, Sosyal Antropoloji** gelmektedir.
- Böylece ayrı bir bilimsel disiplin olarak **Yönetim ve Organizasyon alanının** eklektik niteliği (seçiciliği, yani değişik bilim dallarından alınan kavramların kullanılması) ortaya çıkmaya başlamıştır.

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

- **1. GENEL ÖZELLİKLERİ**

- Yönetim ve organizasyon alanındaki böyle bir gelişmenin çok önemli olduğunu hemen belirtmek gerekir.
- Yönetim ve Organizasyon alanının eklektik niteliğinin artması ile ve farklı bilimsel disiplinlere mensup akademisyen ve araştırmacıların bu alana girmesi ile, **yönetim ve organizasyon konularına yaklaşımlar farklılaşmaya** başlamıştır.

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

1. GENEL ÖZELLİKLERİ

Bu konu üzerinde çalışan Behlül Üsdiken'in ve Hüseyin Leblebici'nin belirttiği şekilde; farklılaşma ile ilgili birinci konu olarak, yönetim ve organizasyon alanındaki akademisyenler arasında "**uygulamalı bilim bakış açısı**" ile **uygulamadaki yönetim sorunlarına çözüm aramak kaygısı** ve "**bilimci bakış açısı**" ile uygulama endişesi olmadan organizasyonlara ilişkin değişmez evrensel kurallar bulma (araştırma) kaygısı şeklinde farklılık doğmuş olmasıdır.

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

- **1. GENEL ÖZELLİKLERİ**
- İkinci önemli noktada; değişik bilim dallarından gelen akademisyen ve araştırmacıların, özellikle "analiz birimi" konusunda "farklı bakış açılarına sahip olmaları" ve "kendi disiplinlerinin kurallarına ve bakış açılarına sadık kalmaları" nedeniyle, **yönetim ve organizasyon alanında görülen önemli anlaşmazlıkların kaynağı olmalarıdır.**

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

1. GENEL ÖZELLİKLERİ

İşletme yönetimi ve organizasyonu ile ilgili çalışmaların metodolojisinde, yukarıda sözü edilen "analiz birimi" tartışmaları günümüzde de devam etmektedir.

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

- **1. GENEL ÖZELLİKLERİ**

- Bu tartışmaların temelini, davranışsal konular araştırılırken "analiz birimi" olarak mikro temele dayanan **"birey" mi esas alınmalı, yok makro temele dayanan "insan grupları" mi esas alınmalı sorusudur.**

The background of the slide features a faint, light gray periodic table of elements. The first few elements are clearly visible, including Hydrogen (H), Helium (He), Lithium (Li), Beryllium (Be), Boron (B), Carbon (C), Nitrogen (N), Oxygen (O), Fluorine (F), Neon (Ne), Sodium (Na), Magnesium (Mg), Aluminum (Al), Silicon (Si), Phosphorus (P), Sulfur (S), Chlorine (Cl), and Argon (Ar). The table is organized into groups and periods, with element symbols, names, and atomic weights visible.

1 H Hydrogen 1.008	2 He Helium 4.002602	3 Li Lithium 6.941	4 Be Beryllium 9.012182	5 B Boron 10.81	6 C Carbon 12.011	7 N Nitrogen 14.007	8 O Oxygen 15.999	9 F Fluorine 18.998403163	10 Ne Neon 20.1797
11 Na Sodium 22.98976928	12 Mg Magnesium 24.304	13 Al Aluminum 26.9815385	14 Si Silicon 28.085	15 P Phosphorus 30.973761998	16 S Sulfur 32.06	17 Cl Chlorine 35.45	18 Ar Argon 39.948	19 K Potassium 39.0983	20 Ca Calcium 40.078
21 Sc Scandium 44.955912	22 Ti Titanium 47.88	23 V Vanadium 50.9415	24 Cr Chromium 51.9961	25 Mn Manganese 54.938044	26 Fe Iron 55.845	27 Co Cobalt 58.933194	28 Ni Nickel 58.6934	29 Cu Copper 63.546	30 Zn Zinc 65.38
31 Ga Gallium 69.723	32 Ge Germanium 72.630	33 As Arsenic 74.921595	34 Se Selenium 78.971	35 Br Bromine 79.904	36 Kr Krypton 83.80	37 Rb Rubidium 85.4678	38 Sr Strontium 87.62	39 Y Yttrium 88.90584	40 Zr Zirconium 91.224
41 Nb Niobium 92.90637	42 Mo Molybdenum 95.95	43 Tc Technetium (98)	44 Ru Ruthenium 101.07	45 Rh Rhodium 102.90550	46 Pd Palladium 106.42	47 Ag Silver 107.8682	48 Cd Cadmium 112.414	49 In Indium 114.818	50 Sn Tin 118.710
51 Sb Antimony 121.760	52 Te Tellurium 127.60	53 I Iodine 126.90447	54 Xe Xenon 131.29	55 Cs Cesium 132.90545	56 Ba Barium 137.327	57 La Lanthanum 138.90547	58 Ce Cerium 140.12	59 Pr Praseodymium 140.90765	60 Nd Neodymium 144.242
61 Pm Promethium (144.91274)	62 Sm Samarium 150.36	63 Eu Europium 151.964	64 Gd Gadolinium 157.25	65 Tb Terbium 158.92532	66 Dy Dysprosium 162.5001	67 Ho Holmium 164.93032	68 Er Erbium 167.259	69 Tm Thulium 168.93032	70 Yb Ytterbium 173.05468
71 Lu Lutetium 174.967	72 Hf Hafnium 178.49	73 Ta Tantalum 180.94788	74 W Tungsten 183.84	75 Re Rhenium 186.207	76 Os Osmium 190.23	77 Ir Iridium 192.217	78 Pt Platinum 195.084	79 Au Gold 196.966569	80 Hg Mercury 200.592
81 Tl Thallium 204.38	82 Pb Lead 207.2	83 Bi Bismuth 208.98040	84 Po Polonium (209)	85 At Astatine (210)	86 Rn Radon (222)	87 Fr Francium (223)	88 Ra Radium (226)	89 Ac Actinium (227)	90 Th Thorium (232)
91 Pa Protactinium (231)	92 U Uranium (238)	93 Np Neptunium (237)	94 Pu Plutonium (244)	95 Am Americium (243)	96 Cm Curium (247)	97 Bk Berkelium (247)	98 Cf Californium (251)	99 Es Einsteinium (252)	100 Fm Fermium (257)
101 Md Mendelevium (258)	102 No Nobelium (259)	103 Lr Lawrencium (260)	104 Rf Rutherfordium (261)	105 Db Dubnium (262)	106 Sg Seaborgium (266)	107 Bh Bohrium (264)	108 Hs Hassium (277)	109 Mt Meitnerium (268)	110 Ds Darmstadtium (281)
111 Rg Roentgenium (282)	112 Cn Copernicium (285)	113 Nh Nihonium (286)	114 Fl Flerovium (289)	115 Mc Moscovium (289)	116 Lv Livermorium (293)	117 Ts Tennessine (294)	118 Og Oganesson (294)	119 Uu Ununennium (295)	120 Uub Unbibium (298)

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

1. GENEL ÖZELLİKLERİ

Mikro temel psikoloji disiplinin makro temel sosyoloji disiplinini esas almaktadır.

Kökenleri itibarıyla Max Weber, Emil Durkheim Georg Simmel'e kadar giden bu tartışmalar akademik açıdan önemli olmakla beraber, uygulamadaki yönetici açısından önemli olan organizasyonların işleyişinde çalışanların "birey" olarak özellikler ile "bireylerin diğer bireylerle ilişkileri"nde ortaya çıkan gruplar, çatışmalar ve diğer sorunlardır.

Yöneticiler için önemli olan, bu konularda kullanabileceği kavramlar, teknikler ve yöntemlerdir.

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

1. GENEL ÖZELLİKLERİ

Esasında Davranışsal Yaklaşım bir yandan Yönetim ve Organizasyon alanında değişik bakış açıları yaratarak alanın bilimsel yaklaşımlarını zenginleştirmiş, bir yandan da Klasik Teori'nin sadece yapısını oluşturmaya ağırlık verdiği 'organizasyon' yerine, o organizasyonlardaki **"işleyiş", çalışan insanların davranışlarını araştırarak** yeni kavram, teknik ve uygulamalar önermiştir.

Yani söz yerindeyse uygulamadaki yöneticilerin **"alet çantası"**nı (tool box) zenginleştirmiştir.

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

1. GENEL ÖZELLİKLERİ

Bu açıdan bakıldığında Davranışsal teorinin üzerinde durduğu ana konular şunlar olmuştur:

Bir organizasyon içinde çalışan "insan" unsurunu anlamak,

İnsan yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmek,

Organizasyon yapısı (iş tanımları, yetki ilişkileri vs) ile insanların (çalışanların) davranışları arasındaki ilişkileri incelemek,

Organizasyon içinde insanların bir araya gelmeleri ile oluşturdukları informal ilişkileri ve sosyal grupları anlamak

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

1. GENEL ÖZELLİKLERİ

Grupların özelliklerini ve organizasyon üzerindeki etkilerini araştırmak,

İletişim, algı, liderlik, motivasyon, değişim, anlaşmazlık ve çatışmalar, ihtiyaç ve yetkilerinin değişmesi ile davranışlarının değişmesi arasındaki ilişkileri anlamak,

Klasik teorinin rasyonellik anlayışı çerçevesinde yeni bir boyut olarak insanın tatmin olması, bunu etkileyen faktörler ve tatmin ile verimlilik arasındaki ilişkileri anlamak

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

1. GENEL ÖZELLİKLERİ

Davranışsal Yaklaşım ayrıca, organizasyonları, bir insan topluluğu, küçük bir toplum, sosyete (society), çeşitli ihtiyaçlara sahip fakat her yönü ile birbirinden farklı olan insanların bir araya gelmesi ile oluşan "sosyal varlıklar" olarak ele almış ve yönetim uygulaması yapanların yani 'yöneticilerin' **aynı zamanda beşerî ve sosyal bir organizasyon kurmak zorunda** olduklarını göstermiştir.

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

1. GENEL ÖZELLİKLERİ

Görüleceği gibi, Klasik Teori ile birlikte ele alındığında, uygulamadaki yöneticinin yararlanabileceği araçlar, yeni geliştirilen bu kavram ve tekniklerle birlikte önemli ölçüde artmış olmaktadır. Bu teorinin gelişmesinde pek çok düşünür, uygulamacı ve yazarın katkısı olmuştur. Bunların başında da **Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, Douglas McGregor, Abraham Maslow, Kurt Lewin, Rensis Likert, Chester Barnard ve Chris Argyris** gelmektedir.

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

1. GENEL ÖZELLİKLERİ

Davranışsal Teori'nin üzerinde durduğu kavram ve uygulamalar büyük ölçüde organizasyonların içindeki işleyiş süreçleri ile ilgilidir. Yani bir organizasyonun, amaçlarına ulaşmak üzere çalışması halinde söz konusu olacak faaliyetler topluluğu, yani süreçleri kapsamaktadır.

Esasında bu süreçler, yönetim işi bir bütün olarak ele alındığında, üçüncü safhayı, uygulama veya yürütme safhasını oluşturmaktadır.

Yani yöneticinin fiilen, kendisine verilen amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve beşeri kaynakları harekete geçirme, çalıştırma safhasını oluşturmaktadır.

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

2. HAWTHORNE ARAŞTIRMALARI

Hawthorne Araştırmaları olarak bilinen ve Harvard Üniversitesinden F. Roethlisberger ve Elton Mayo önderliğindeki bir grup bilim adamının **Western Elektrik Şirketi'nin** Chicago'nun banliyösü olan Cicero'daki Hawthorne fabrikasında yaptıkları araştırmalar, yönetim ve organizasyon konusuna davranış açısından yaklaşmanın (davranışsal yaklaşımın) başlangıcı olmuştur. Bu araştırmalar 1924'de başlamış fakat sonuçları 1930'larda alınmıştır.

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

2. HAWTHORNE ARAŞTIRMALARI

Başlangıçta Hawthorne çalışmaları Klasik Teori'nin bir nevi uygulaması olarak başlamış fakat elde edilen sonuçlar yeni bir yaklaşımın doğmasına neden olmuştur.

Araştırmacılar Hawthorne fabrikasında, ışıklandırma, ısıtma, yorgunluk ve fiziksel yerleşim düzeninin, işçilerin verimliliği üzerindeki etkilerini araştırmak ve incelemek üzerine çalışmalarına başlamışlardır.

Araştırmacıların başlangıçtaki hipotezi şu olmuştur: Işıklandırma, ısıtma, dinlenme zamanları gibi fiziksel iyileştirmelerin derecesi arttıkça verimlilik de (prodüktivite) de artacaktır.

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

2. HAWTHORNE ARAŞTIRMALARI

Ancak yapılan deneyler ve araştırmalar bu hipotezi doğrulamamıştır. Bazen iyileştirmelere rağmen verimlilik değişmemiş, bazen de herhangi bir iyileştirme olmadan verimlilik artmıştır.

Bunun üzerine araştırmacılar dikkatlerini fiziksel faktörler yerine sosyal faktörler üzerine çevirmişlerdir.

Bu safhada geliştirilen yeni hipotez, verimlilik artışının ancak işçilerin motivasyonu, uygulanan nezaket şekli, tatmini ve aralarındaki ilişkiler tarafından yani sosyal faktörler tarafından açıklanabileceği şeklinde olmuştur.

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

2. HAWTHORNE ARAŞTIRMALARI

Araştırma sonuçları bu hipotezi doğrulamış, işçilerin üretim düzeyini (verimliliğini) esas itibarıyla sosyal faktörlerin etkilediği belirlenmiştir.

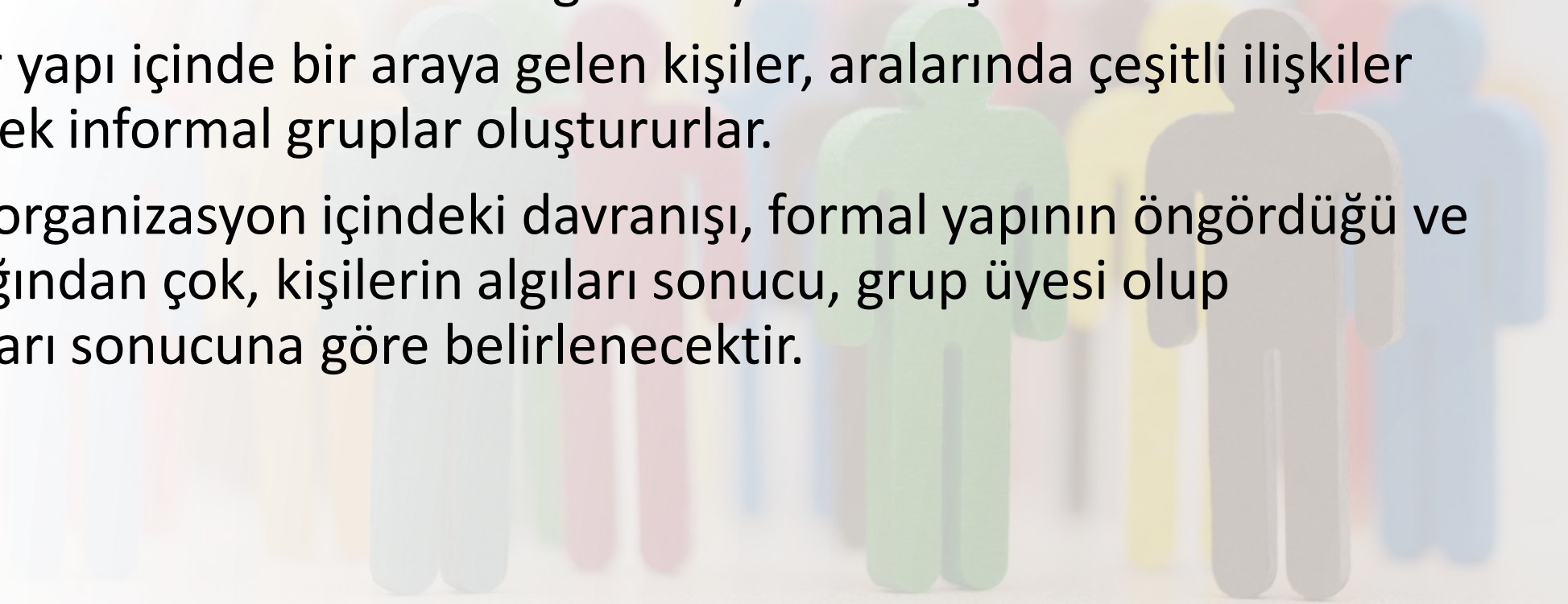
Hatta ışıklandırma deneylerinin birisinde, ışıklandırma düzeyi azaltıldığı halde üretim artmıştır.

Bir başka deneyde ise işçilerin kendi aralarında oluşturdukları gruplarda üretim düzeyinin ne olması gerektiği konusunda bir "norm" belirledikleri, grup üyelerini bu norma uymaya yönlendirdikleri, grup tarafından normal kabul edilen düzeyin üzerinde üretim yapan grup mensuplarını çeşitli şekillerde zorladıkları belirlenmiştir.

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

• 2. HAWTHORNE ARAŞTIRMALARI

- Sonuç olarak organizasyonun bir Sosyal sistem olduğu ve 'insan'ın bu sistemin en önemli unsuru olduğu ortaya konmuştur".
- Belirli bir yapı içinde bir araya gelen kişiler, aralarında çeşitli ilişkiler geliştirerek informal gruplar oluştururlar.
- Kişilerin organizasyon içindeki davranışı, formal yapının öngördüğü ve varsaydığından çok, kişilerin algıları sonucu, grup üyesi olup olmadıkları sonucuna göre belirlenecektir.



DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

2. HAWTHORNE ARAŞTIRMALARI

Kişilerin sahip olduğu inançlar, alışkanlıklar, amaçlar, değer yargıları ve gelenekler, oluşturdukları grupların özelliklerini de belirleyecektir.

Böyle bir sosyal sistemin kişiler üzerindeki etkisi, fiziksel faktörlerin etkisinden çok daha fazladır.

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

2. HAWTHORNE ARAŞTIRMALARI

Hawthorne Araştırmalarının bu sonuçları üzerine, organizasyonlarda insan faktörü yoğun bir şekilde araştırma konusu yapılmıştır.

Böylece yöneticilerin kullanabileceği araç ve kavramların sayısı daha da artmış, yöneticilerin etkin ve başarılı olmaları için dikkate almaları gereken unsurlar fazlalaşmıştır.

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

• 2. HAWTHORNE ARAŞTIRMALARI

- Davranışsal yaklaşım, yöneticilerin esasında kişilerarası ilişkilerden oluşan bir sosyal sistem yönettiklerini ve kendilerinin de bu sistemin parçası olduklarını ileri sürmüştür.
- Böylece başlayan Davranışsal Yaklaşım günümüzde, diğer bir organizasyon yaklaşımı olan Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı (contingency approach) tarafından daha da geliştirilmiş olarak Organizasyonlarda Davranış (veya Örgütsel Davranış) adı altında varlığını sürdürmektedir.

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

2. HAWTHORNE ARAŞTIRMALARI

Davranışsal yaklaşımın gelişmesinde çok önemli bir rol oynamasına rağmen Hawthorne Araştırmaları pek çok açıdan da eleştiri konusu olmuştur.

Bu eleştiriler bir yandan, bu araştırmalarda kullanılan metodoloji ve tekniklerin bilimselliğine, bir yandan da bu araştırmaların bir nevi manipülasyon aracı olduğuna yöneltilmiştir.

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

2. HAWTHORNE ARAŞTIRMALARI

"Hawthorne Etkisi" (Hawthorne Effect) olarak adlandırılan eleştiri ise, bu araştırmaların, kişileri davranışlarını değiştirmeye zorladığı, inceleme altında olduğu söylenen kişilerin davranışlarını değiştirecekleri ile ilgilidir.

Yani, eğer insanlar bir şekilde kendilerinin araştırma konusu yapıldığını biliyorlarsa, araştırma süresince kendi normal davranışlarının dışında bir davranış gösterebilmektedirler.

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

2. HAWTHORNE ARAŞTIRMALARI

Sosyal bilimlerle ilgili araştırmaların önemli konularından birisi budur ancak bütün bu eleştirilere rağmen E. Mayo'nun yönettiği ve birisi 1933'te diğeri 1949'da sonuçlarını yayımladığı bu araştırmalar, yönetim ve organizasyon düşüncesinin ve bilgi birikiminin gelişmesine çok büyük katkılarda bulunmuştur.

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

3. DAVRANIŞSAL YAKLAŞIMLA İLGİLİ OLARAK GELİŞTİRİLEN BAZI MODELLER

Organizasyonlarda insan unsuru üzerine artan bu ilgi sonucu, bu unsurun (yöneticiler de dâhil olmak üzere) nasıl davrandığı, neden o şekilde davrandığı, kişilerin neden farklı şekillerde motive oldukları grupların özellikleri, önderlerin nasıl davrandıkları vb. gibi konularda çeşitli modeller geliştirilmiş bulunmaktadır.

Aşağıda bu modellerden, yöneticiler ve davranışları üzerinde çok etkili olmuş ve yaygın bir şekilde bilinen bazılarını ele alacağız.

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

3. DAVRANIŞSAL YAKLAŞIMLA İLGİLİ OLARAK GELİŞTİRİLEN BAZI MODELLER

a) Douglas McGregor: X Teorisi ve Y Teorisi

D. McGregor ilk defa 1957'de yayınlanan Organizasyonların Beşeri Yönü (The Human Side of Enterprise) kitabında, bir organizasyondaki yöneticilerin davranışlarının, diğer insanları nasıl algıladıklarına, onları nasıl gördüklerine bağlı olduğunu ileri sürmüştür.

Buna göre bir kısım yöneticiler X Teorisi adı altında toplanabilecek özelliklere, diğer bir kısmı ise bundan tamamen farklı olarak Y Teorisi adı altında toplanabilecek özelliklere sahiptir.

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

3. DAVRANIŞSAL YAKLAŞIMLA İLGİLİ OLARAK GELİŞTİRİLEN BAZI MODELLER

a) Douglas McGregor: X Teorisi ve Y Teorisi

X Teorisi özelliğini taşıyan yöneticilerin insan davranışları hakkındaki varsayımları şöyledir"

Tipik olarak, insan çalışmaktan hoşlanmaz ve mümkün olduğu ölçüde bundan kaçmak ister

Tipik olarak, insan sorumluluktan kaçır, işe karşı arzusuzdur ve güvenliği her şeyin üstünde tutar

İnsana, iş yaptırmak için onu zorlamak, sıkı bir şekilde kontrol etmek ve cezalandırmak gerekir.

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

3. DAVRANIŞSAL YAKLAŞIMLA İLGİLİ OLARAK GELİŞTİRİLEN BAZI MODELLER

a) Douglas McGregor: X Teorisi ve Y Teorisi

Bu anlayışta olan bir yönetici, Klasik Teori'nin öngördüğü şekilde, insanı, maddi organizasyonun gereklerine uyan pasif bir unsur olarak kabul edecek ve otoriter bir davranış gösterecektir.

Başka bir deyişle ayrıntılı iş tanımları, sıkı kontrol, pek az yetki devri, izlenecek ilkelerin ayrıntılı olarak belirlenmesi, detaylı ceza uygulamaları X Teorisi özelliğini taşıyan yöneticilerin tipik uygulamaları olacaktır.

Yöneticilerin X Teorisi varsayımlarını benimsediklerini açık olarak söylemeleri şart değildir.

Yönetim tarzlarına ve davranışlarına bakarak bu konuda bir yargıya varmak mümkündür.

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

3. DAVRANIŞSAL YAKLAŞIMLA İLGİLİ OLARAK GELİŞTİRİLEN BAZI MODELLER

a) Douglas McGregor: X Teorisi ve Y Teorisi

Y Teorisi adı altında toplanan varsayımlar ise şöyledir:

Çalışmak, bir insan için oyun ve dinlenme kadar doğaldır.

İnsan tipik olarak tembel değildir. Gerekli ortamın yaratılması ile çalışmak zevk haline getirilebilir. Bazı insanların o şekilde davranması geçmişteki tecrübelerinin sonucudur.

Tipik bir insan, gerekli koşullar yaratıldığı takdirde, öğrenmek ve daha fazla sorumluluk almak eğilimindedir.

İnsan kendini kontrol ederek ve yöneterek organizasyonun amaçlarına katkıda bulunabilir.

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

3. DAVRANIŞSAL YAKLAŞIMLA İLGİLİ OLARAK GELİŞTİRİLEN BAZI MODELLER

a) Douglas McGregor: X Teorisi ve Y Teorisi

Y Teorisi geliştirilmesini esas alır. Bu teorinin varsayımlarını benimseyen bir yönetici, danışmacı ve katılıma (participative) bir yönetim tarzı ve davranışı gösterecek, sıkı kontrol yerine astlarını geliştirmeyi amaçlayacak ve kişinin motive olmasını sağlayacak şartları yaratmaya çalışacaktır.

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

3. DAVRANIŞSAL YAKLAŞIMLA İLGİLİ OLARAK GELİŞTİRİLEN BAZI MODELLER

a) Douglas McGregor: X Teorisi ve Y Teorisi

McGregor'a göre X. Teorisi'nin, yöneticileri etkin ve başarılı yapması çok zordur. Etkin ve başarılı bir yönetim, Y Teorisi'nin uygulanması ile gerçekleştirilebilir. McGregor'un bu X ve Y Teorileri özellikle önderlik davranışı konusu ile yakından ilgilidir. Önderler de, insan davranışları konusunda sahip oldukları inanç ve varsayımlara göre X ve Y Teorisi doğrultusunda bir davranış göstereceklerdir.

McGregor'a göre X Teorisi'nin, yöneticileri etkin ve başarılı yapması çok zordur. Etkin ve başarılı bir yönetim, Y Teorisinin uygulanması ile gerçekleştirilebilir



DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

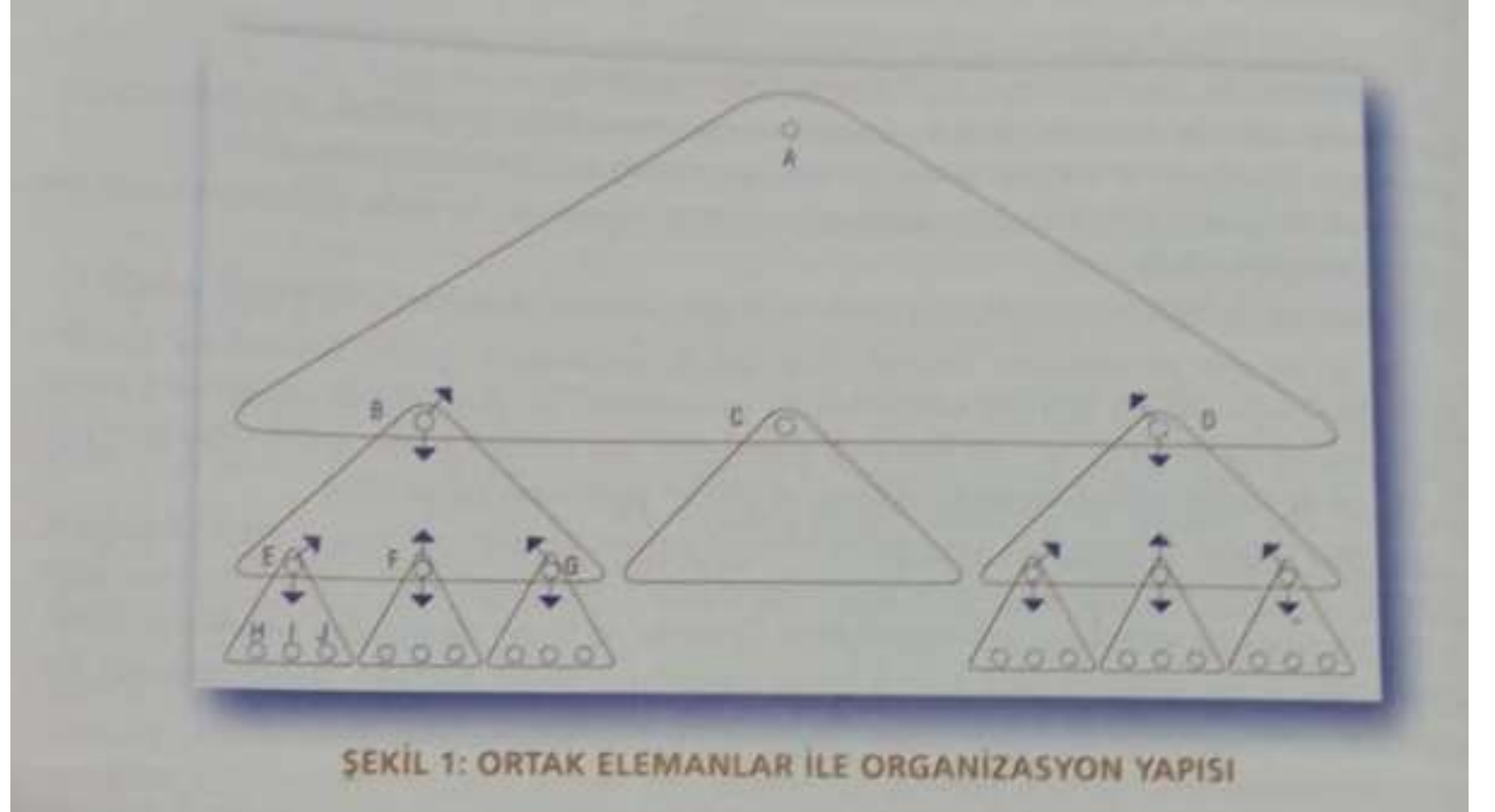
- **b) Rensis Likert'in Sistem 1 - Sistem 4 Modeli**
- R. Likert etkin olan organizasyonlarla etkin olmayan organizasyonları birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal faktörlerin neler olduğu ile ilgili araştırmalarında,
- bir yöneticinin davranışlarını bir uçta **Sistem 1 (istismarcı otokratik)**, **Sistem 2 (yardımsever otokratik)**, **Sistem 3 (katılımcı)** ve diğer uçta **Sistem 4 (demokratik)** olmak üzere gruplamanın mümkün olduğunu göstermiştir.

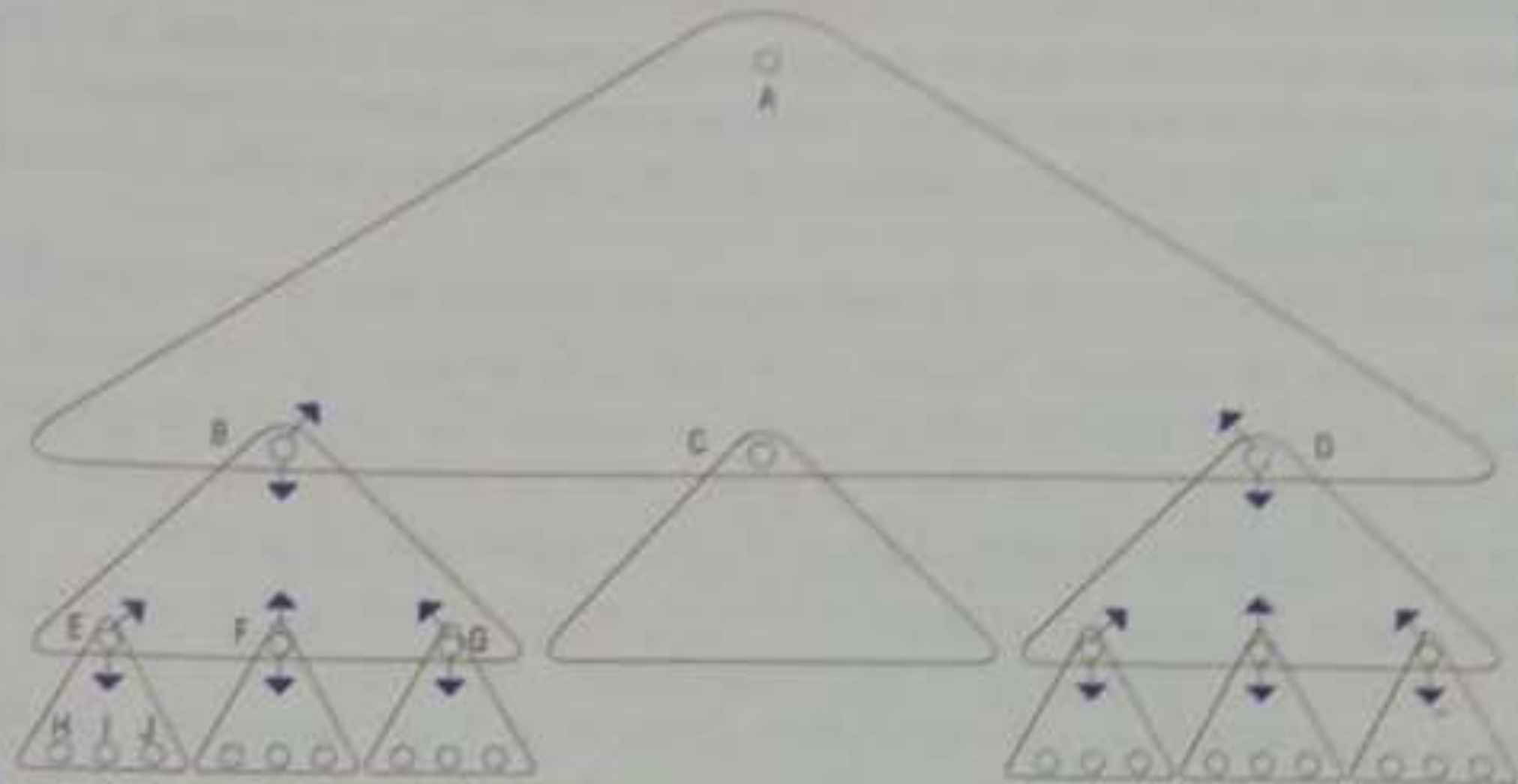


DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

- **b) Rensis Likert'in Sistem 1 - Sistem 4 Modeli**
- Organizasyon yapıları ile ilgili olarak R. Likert'in geliştirdiği diğer bir kavram "ortak eleman"(linking pin) olarak adlandırılan kavramdır.
- Bu kavram organizasyon yapısının, klasik teorideki gibi kişilerarası ast - üst ilişkisi yerine gruplar arası ilişkiler olarak ele alınmasını öngörür

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

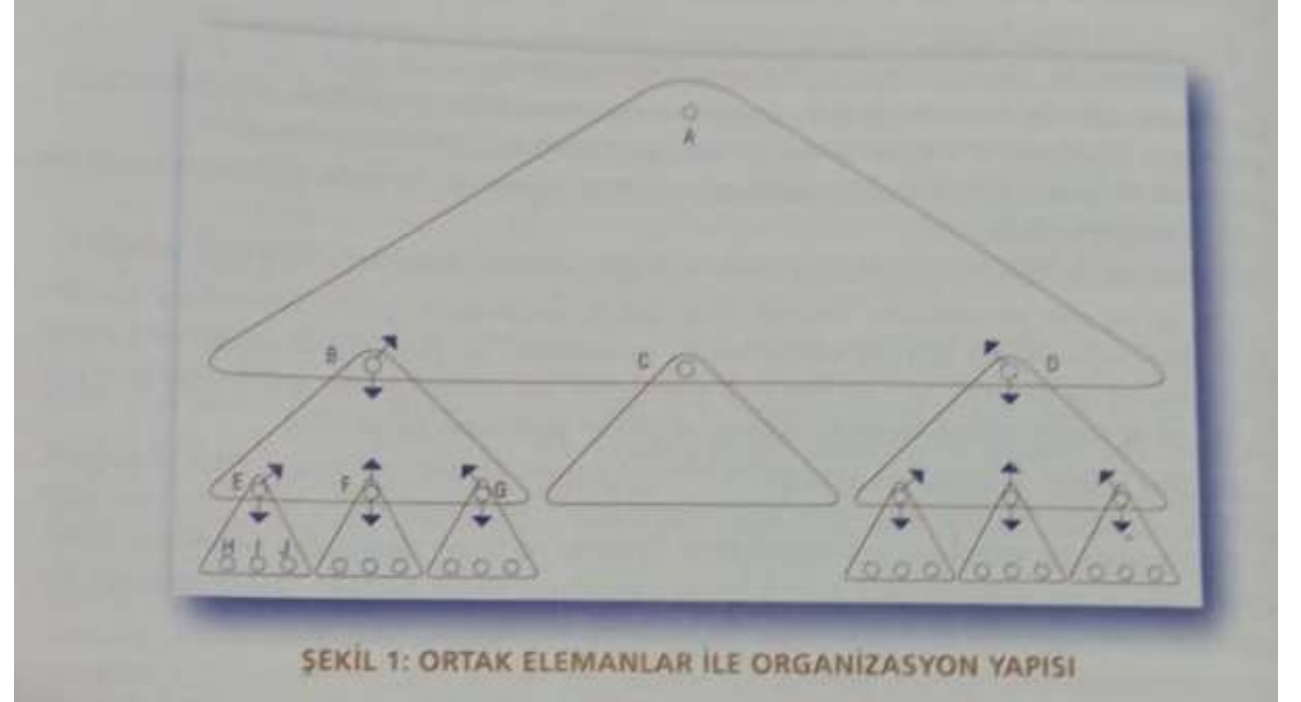




ŞEKİL 1: ORTAK ELEMANLAR İLE ORGANİZASYON YAPISI

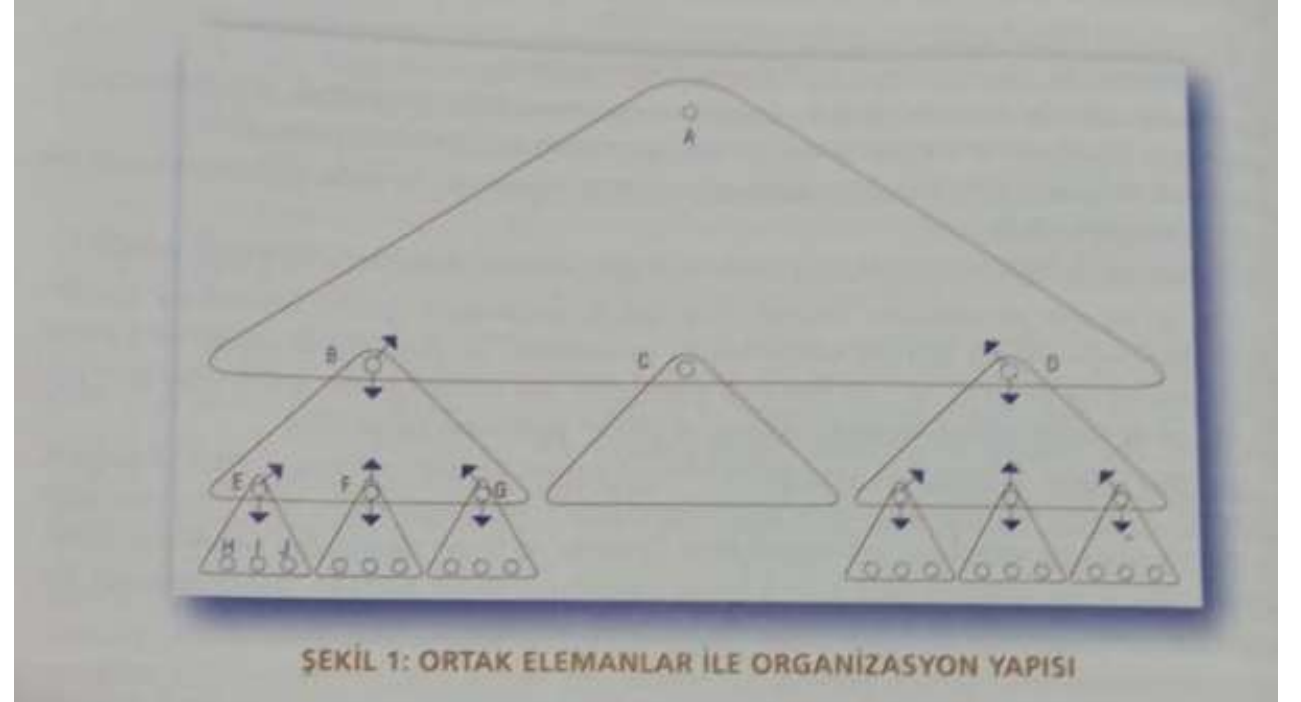
DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

- **b) Rensis Likert'in Sistem 1 - Sistem 4 Modeli:**
- Aşağıdaki şekilde A, B, C ve D kişileri birlikte bir grup oluşturmaktadır. Bu grubun bir üyesi olan B aynı zamanda B, E, F ve G'den oluşan alt grubun da bir üyesidir.



DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

- **b) Rensis Likert'in Sistem 1 - Sistem 4 Modeli:**
- Bu nedenle B bu iki grubu bağlayıcı "ortak eleman" (linking pin) rolü oynayan bir üyedir. Aynı şekilde bu alt grubun bir üyesi olan E, aynı zamanda E, H, I ve J'den oluşan alt - alt grubun da üyesidir.
- Dolayısıyla E de bir "ortak eleman" rolü oynamaktadır. Organizasyon yapılarına böyle bir bakış, bu yapıların Klasik Teori'nin tersine olarak aşağıdan yukarıya doğru incelenmesine yol açmaktadır.



DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

- **b) Rensis Likert'in Sistem 1 - Sistem 4 Modeli:**
- Her alt grup bir "ortak eleman" (veya ortak üye) tarafından bir üst gruba bağlanmıştır.
- Böyle bir bakış organizasyonlarda haberleşme (iletişim), koordinasyon ve amaç birliğinin sürekli olarak vurgulanması ile sonuçlanacaktır.
- Likert'e göre yönetici birbirine "ortak üye"lerle bağlanmış etkin çalışma grupları geliştirmelidir ve bu şekilde gruplardan oluşan bir çalışma düzeni oluşturmalıdır



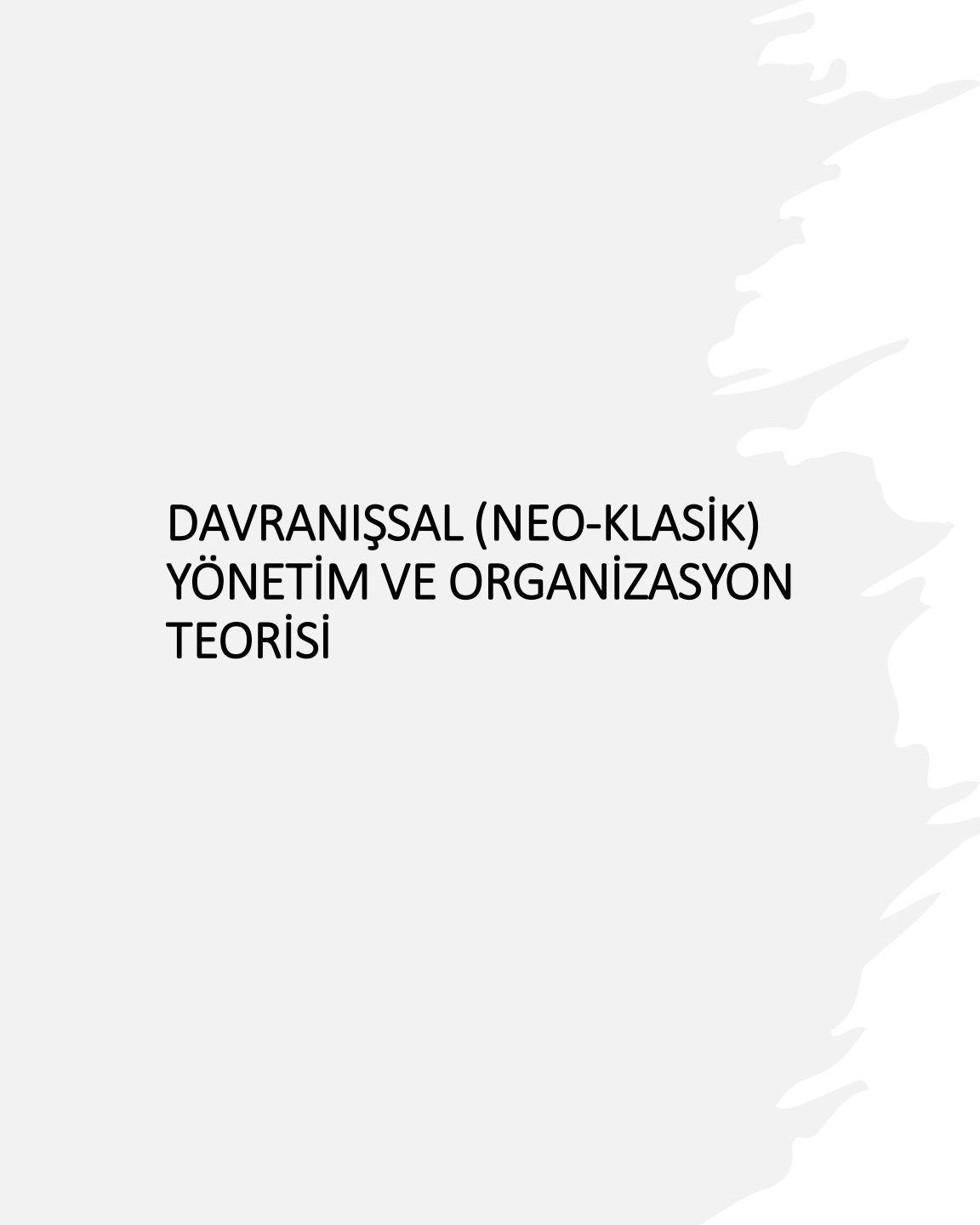


DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

- **c) Chris Argyris'in Olgun (Mature) ve Olgun Olmayan (Immature) Kişi Modeli:**
- C. Argyris'e göre kişiler geliştikçe olgun olmayan bir insan özelliğinden olgun insan özelliklerine doğru değişirler.

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

- c) Chris Argyris'in Olgun (Mature) ve Olgun Olmayan (Immature) Kişi Modeli:
- Bu iki durumun başlıca özellikleri şunlardır:
- **Olgun Olmayan'ın Özellikleri** **Olgun Olan'ın Özellikleri**
 - Pasif Bağımlılık Aktif
 - Bağımlılık Bağımsızlık
 - Sınırlı davranış gösterme davranışlar gösterebilme Değişik
 - Yüzeysel ilgi Derin ilgi
 - Kısa dönem bakış açısı Uzun dönem bakış açısı
 - Astlık durumu Üstlük durumu
 - Kendi duyarlılığından yoksunluk Kendine duyarlı olma



DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

- **c) Chris Argyris'in Olgun (Mature) ve Olgun Olmayan (Immature) Kişi Modeli:**
- Argyris'e göre iki ucu temsil etmektedir.
- Kişiler bu iki uç arasında herhangi bir yerde bulunabilir.

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ



c) Chris Argyris'in Olgun (Mature) ve Olgun Olmayan (Immature) Kişi Modeli:



Klasik organizasyon yapılarının, kişilerin olgun insan özelliklerine doğru gelişmesini önleyici bir etki yaptığı, bu tür yapıların kişileri bağımlı, pasif ve astlık durumunu benimser hale getirdiği ilen sürülmüştür.



Bunun sonucu bu çalışanların sahip oldukları potansiyeli tam olarak göstermelerini ve kendilerini geliştirmelerini önlemesidir.



Bu nedenle, Davranışsal Yaklaşım göre, yöneticiler Y Teorisini benimsemeli, astlarını daha fazla sorumluluk almaya teşvik etmeli ve onların gelişmeleri için gereken ortamı hazırlamalıdır".



Aksi halde organizasyonda kızgınlıklar (frustrations) ve çatışmalar (conflicts) eksik olmayacaktır. Bu durum organizasyonların verimli ve uyumlu çalışmasını engelleyecektir.

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

- **4. SONUÇ**

- Klasik teorinin rasyonellik, iş'te etkinlik ve düzen ana kavramlarına karşılık neo-klasik teori **insan unsurunun özellikleri, davranışlar, gruplar, motivasyon, yönetime (kararlara) katılma, tatmin gibi** ana kavramlar üzerinde durmuştur.
- Böylece işletme yönetimi alanındaki bilgi birikimi daha da büyümüş ve yöneticilerin uygulamada karşılaştıkları sorunları çözebilmek için kullanabilecekleri araçların ve kavramların sayısı artmış bulunmaktadır.

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

- **4. SONUÇ**

- *Bazen Davranışsal Teori taraftarları da klasikler gibi dogmatik bir tutum almışlar ve insan unsurunu esas almakta bütün sorunların çözüleceği gibi uç(ekstrem) bir görüşü benimsemişlerdir.*
- Modern Organizasyon Teorisi olarak adlandırılan bu teori esasında iki ayrı yaklaşımdan oluşmaktadır. Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı (Contingency Approach) olarak adlandırılan bu yaklaşımlar, hem klasik hem davranışsal teorinin öne sürdüklerini yeni ve değişik bir çerçeve içinde incelemişlerdir.

DAVRANIŞSAL (NEO-KLASİK) YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ

- 4. SONUÇ
- AMAÇ
- Yöneticileri, içinde faaliyette bulundukları ortam, organizasyonun yapısı, özellikleri ve davranışları hakkında duyarlı hale getirmek ve "**yönetici geliştirme** (executive development)" anlamında kendilerini değerlendirmelerine ve gelişmelerine ortam hazırlamaktır.

KAYNAKÇA

- •TAMER KOÇEL; İŞLETME
YÖNETİCİLİĞİ BETA YAYINLARI