

# Yönetim düşüncesinin tarihsel gelişimi

- Geleneksel yönetim dönemi (Klasik Dönem Öncesi)
- Klasik yönetim dönemi
  - Bilimsel yönetim yaklaşımı
  - Yönetim süreci yaklaşımı
  - Bürokratik yaklaşım
- Neo-Klasik (Davranışsal) Yönetim Yaklaşımı
  - Hawthorne Araştırmaları
  - Kurt Lewin Liderlik Araştırması
  - McGregor'un X ve Y Kuramı
- Modern yönetim yaklaşımı
  - Sistem yaklaşımı
  - Durumsallık yaklaşımı
  - Yönetimde Z Teorisi

## YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

# Klasik Yaklaşım

### Bilimsel Yönetim Yaklaşımı (1900-1930)

(Frederik W.Taylor)

- Yönetim Süreci Yaklaşımı

(Henri Fayol)

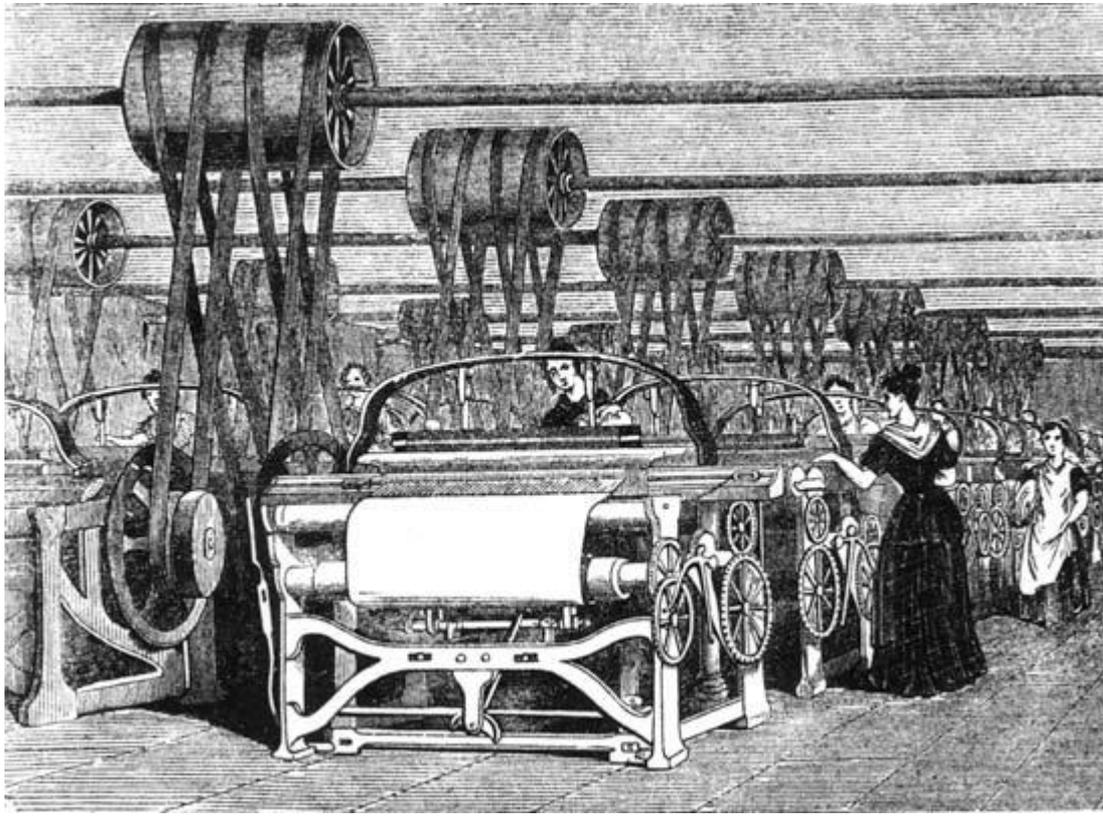
- Bürokrasi Yaklaşımı

(Max Weber)

# SANAYİ DEVRİMİ ÖNCESİNDE ORGANİZASYONLAR

- ✓ Aile
- ✓ Kabile
- ✓ Siyasal Birimler
  - Kilise
  - Ordu
  - Devlet

GENEL KARAKTERİSTİK:  
Sanayi Devrimi dönemine  
göre kısıtlı ekonomik  
girişimler



## **Sanayi Devrimi;**

Küçük el tezgahlarının yerini büyük fabrikalar aldı.

Sanayi kentlerine yoğun göçler yaşandı.

Bu durum şehirlerde sosyal sorunları artırdı.

İşçi sınıfı ortaya çıktı.

Sendikalar kuruldu.

Buharlı gemi ve trenlerin yapılması ulaşımda büyük kolaylıklar sağladı.

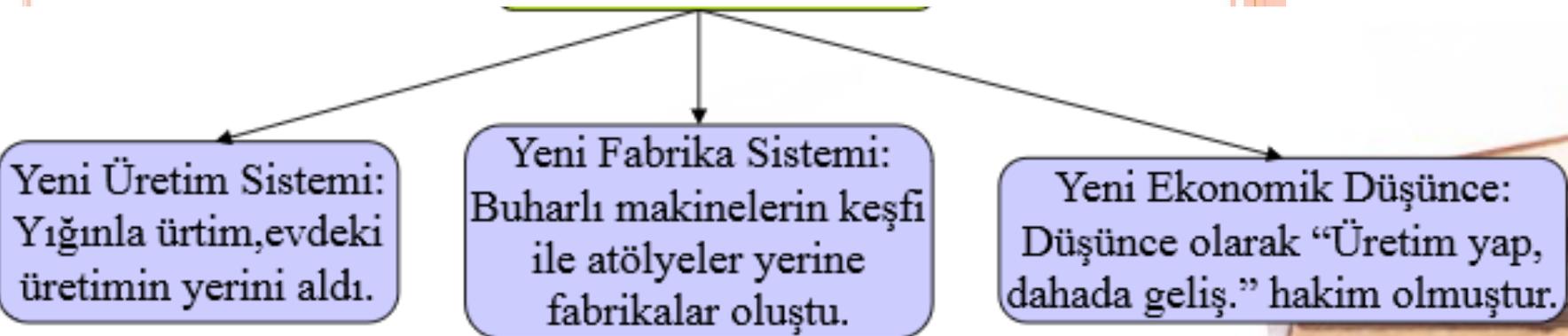
Ham madde sorunuyla beraber sömürgecilik faaliyeti ortaya çıktı.



## SANAYİ DEVRİMİ

- Sanayi Devrimi olarak bilinen dönem İngiltere’de tarım, tekstil ve metal üretimi, ulaşım, iktisadi politikalar ve sosyal yapıda esaslı değişimlerin yaşandığı bir dönemdir.
- Devrim olarak adlandırılmasının sebebi önceki üretim yapılarını temelden değiştirmiştir.
- Tüm değişimler bir anda olmamış ve 1760-1850 arasında aşama aşama gerçekleşmiştir.

85)



Sanayi devrimi öncesi	Sanayi devrimi sonrası
Tarım toplumu çoğunlukta idi. İşçiler evlerinde çalışmaktaydı. İşçi-Yönetici problemi minimum düzeyde.	Sanayi toplumuna geçildi. İşçiler fabrikada çalışmaya başladı. İşçi-Yönetici problemleri artmıştır.

# Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

## Frederick W. Taylor



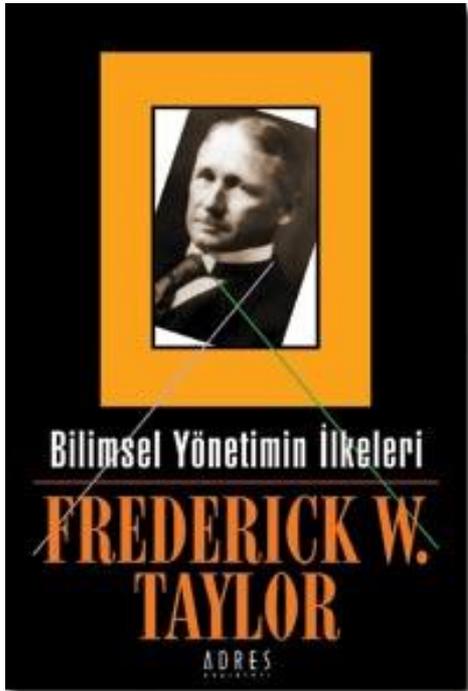
(1856 - 1915)

Amerikalı Makine Mühendisi ve Yönetim Uzmanı

Endüstriyel verimliliği artırmak için sistematik bir şekilde çalışan ilk kişi olarak bilinmektedir.

Yönetimi Biliminin Babası Taylor'un çalışmaları ve geliştirdiği

Yaklaşım Yönetim biliminin temeli olmuştur.



# **Bilimsel Yönetim Yaklaşımı**

- Taylor'a göre çalışanlardaki verim düşüklüğünün temelinde;
  - **1. Çalışanlardaki tembellik eğilimi ve kolay para kazanma arzusu,**
  - **2. Yönetmel anlamdaki yetersizlik ve becerisizlikler, bulunmaktadır.**







**"Birinci sınıf insan"**

Taylor, 1911 yılında “İşletmelerin Bilimsel Yönetimi” isimli yapıtının önsözünde şu görüşe yer vermiştir.





Önemli olan verimliliktir.



# Yüksek Ücret



# Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

\* Taylor'a göre yöneticiler; verimli çalışmak için en iyi yöntemi ve işin yapılabilmesi için gerekli zamanın ne kadar olduğunu bulmaları ve uygulamaları gerekmektedir.

● \* Personel seçiminde teknik ölçütleri kullanılmalı ve titiz bir eğitimden geçirilmeleri zorunludur. Çalışanların güdülenmesinde de bilimsel yöntemlere başvurulmalıdır.

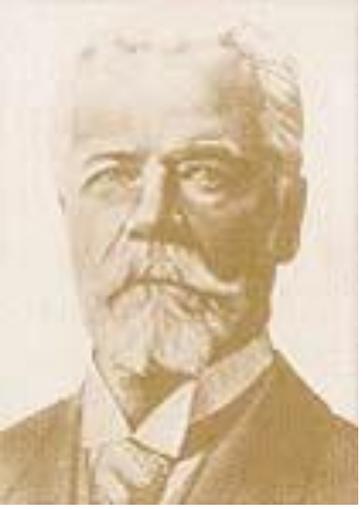
● \* Örgüt yapısında ve rutin-tekniik planlama, üretimle ilgili büro işleri ve denetim etkinlikleri, üretim etkinliklerinden ayrılmalı ve başka bir sorumluluk alanında yer almalıdır.

\* İşin gerektirdiği kurallara uymayan çalışanlar cezalandırılmalıdır.

# Bilimsel Yönetim Yaklaşımının Temel Vurguları

- İşin ögelere ayrılması
- Bilimsel yöntemle inceleme
- Standartlar
- Uygun işçilerin atanması
- Eğitim
- Ücret teşviki
- Sıkı denetim
- verimlilik





# Yönetim Süreci Yaklaşımı

Henry Fayol (1841-1925)

Fr.Maden Müh.

1916 "Sanayi ve Genel Etkinliklerde Yönetim" adı altında bir kitap yayınlayarak insan kaynakları yönetimi tarihinde "yönetim süreci" yaklaşımının öncüsü olmuştur.

Fayol kitabında "yöneticilerin" başarılı olmak için uyması gereken kural ve ilkeleri açıklamaktadır.



**Fayol'a göre ortalama bir insan tembeldir.**





**Yöneticiler astlarına güvenmemeli  
sürekli bir denetim düzeni kurmalı**

❖ Fayol, işletme etkinliklerini başlıca altı grupta toplamıştır;

❖ 1. Teknik etkinlikler

❖ 2. Ticari etkinlikler

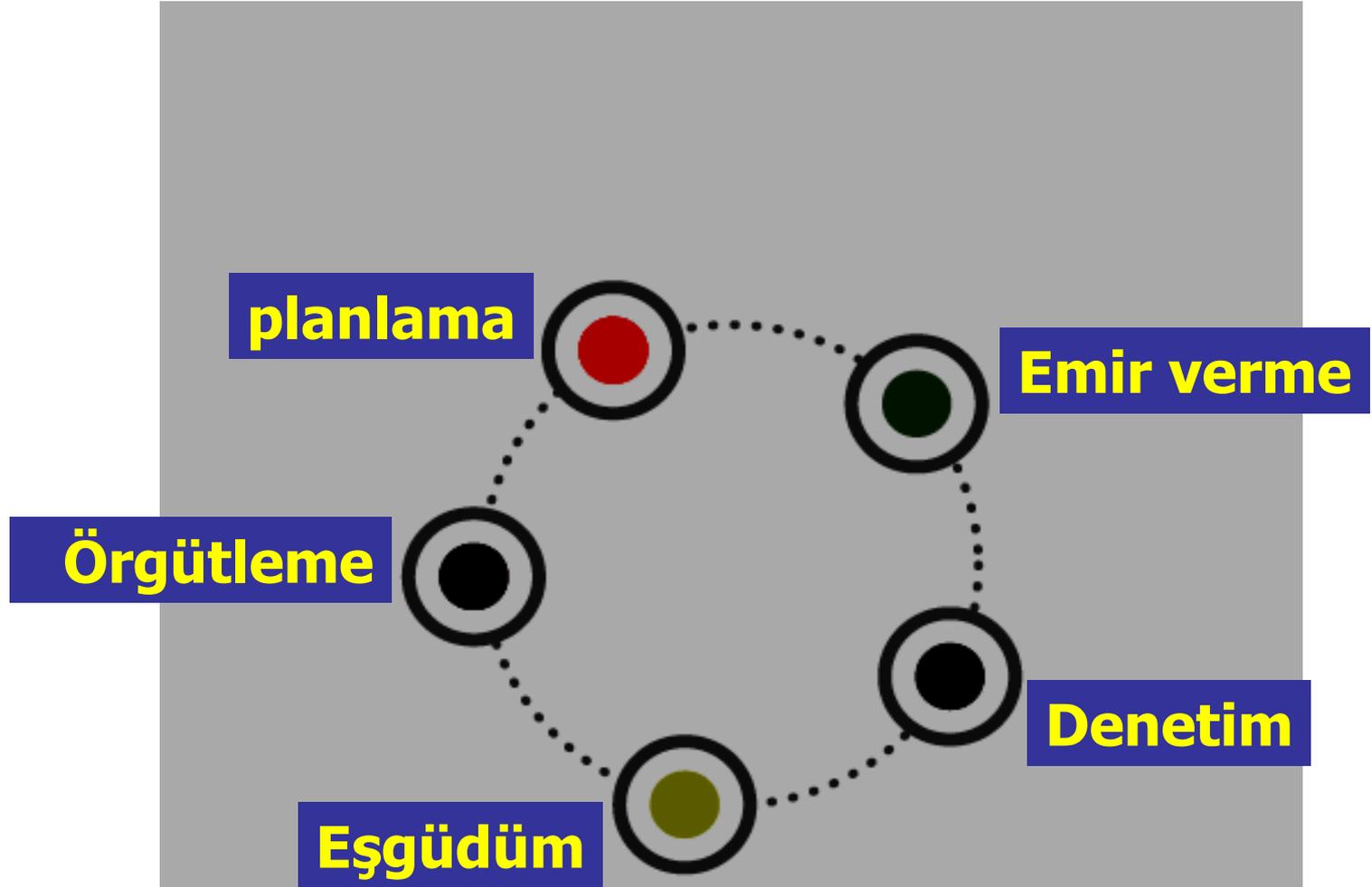
❖ 3. Finansal etkinlikler

❖ 4. Güvenlik etkinlikleri

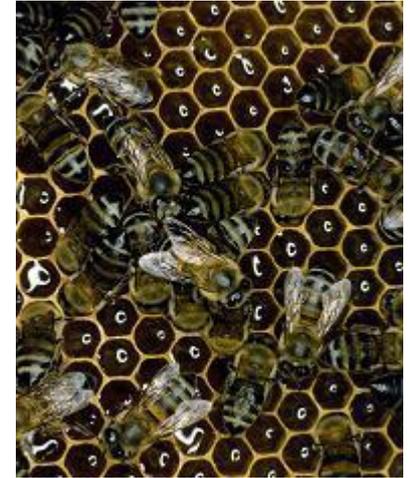
❖ 5. Muhasebe etkinlikleri

❖ 6. Yönetmel etkinlikler

Fayol bir işletme işlevi olan yönetim etkinliklerini ise beş temel işleve ayırmıştır;



# Henry Fayol'un 14 İlkesi



## 1. "İşbölümü"

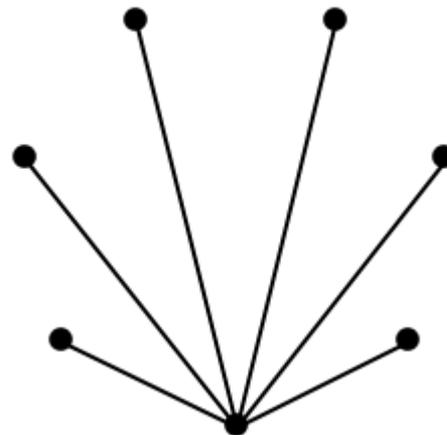
## 2. yasal yetki



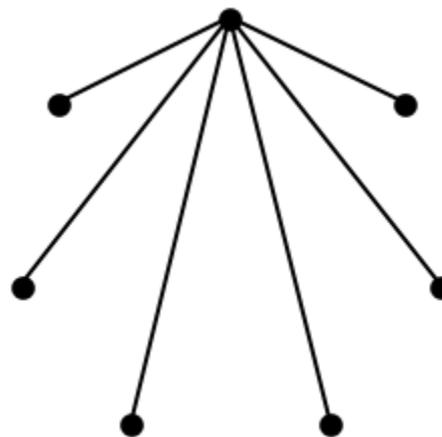
### 3. disiplin



#### 4. Komuta birliği



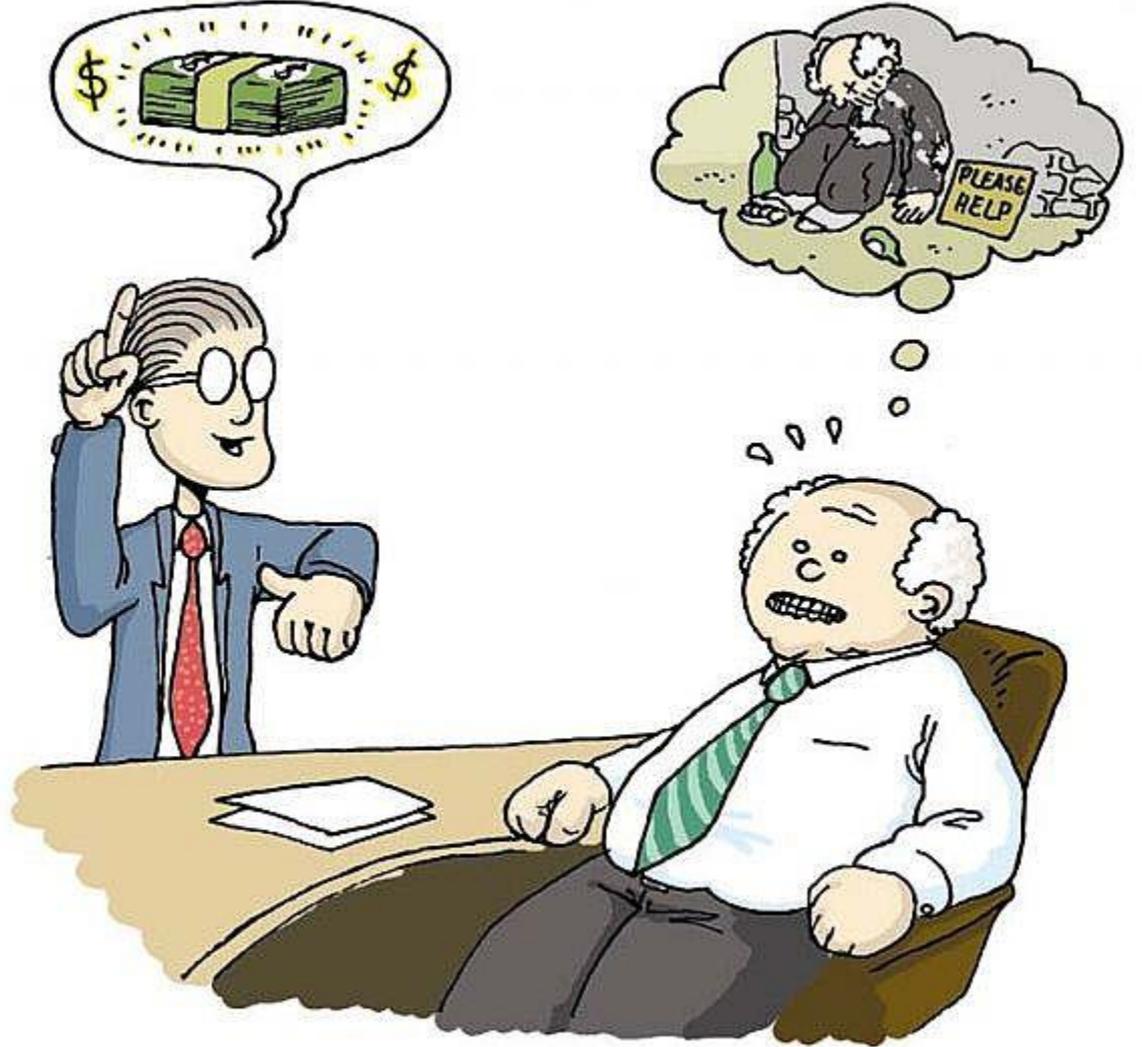
?



## 5. Yönetim Birliği



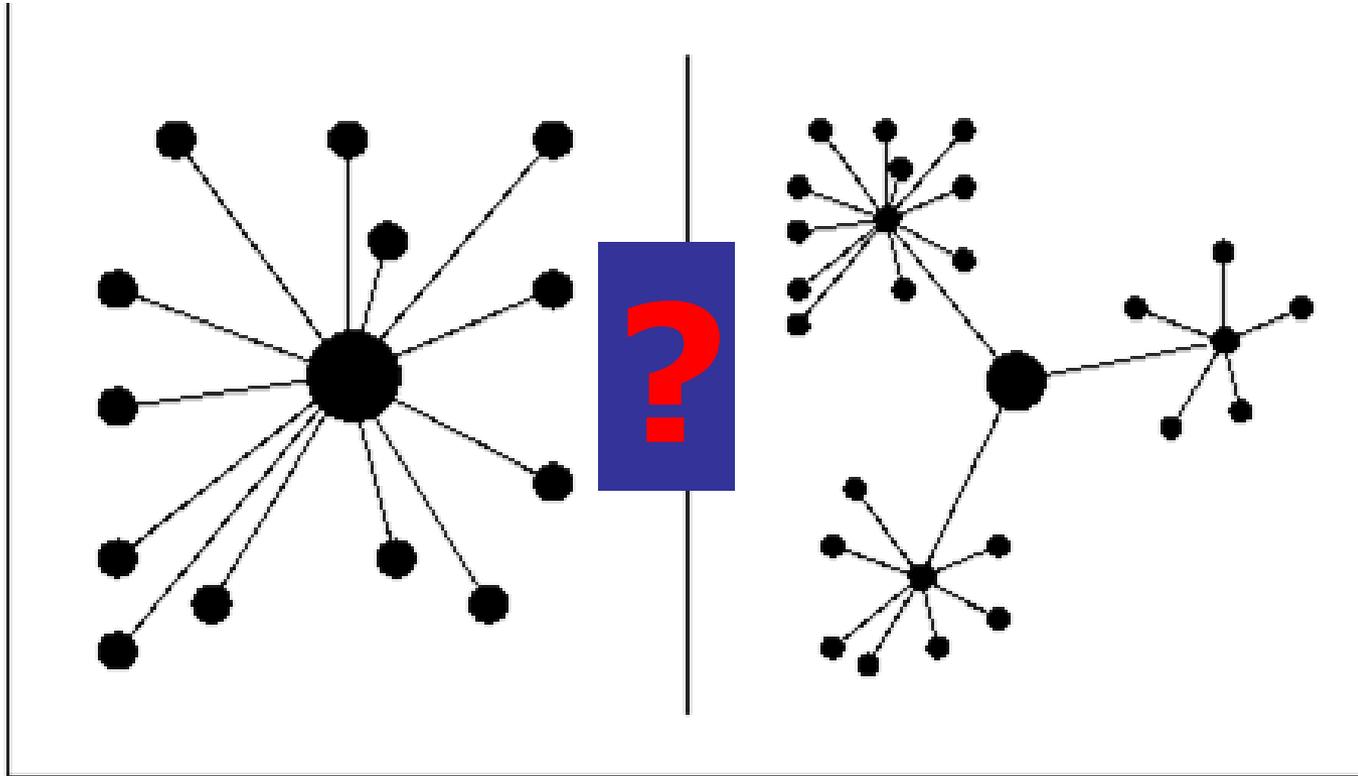
## 6. Örgütsel çıkarlar, kişisel çıkarlardan üstün tutulmalıdır. (Amaç birliği)



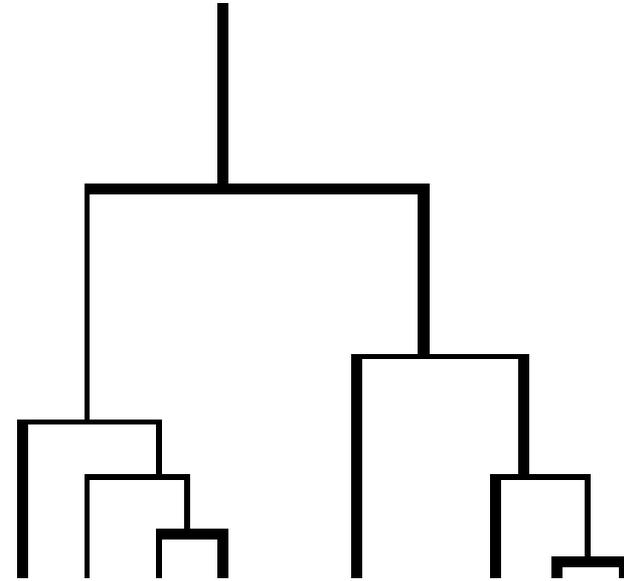
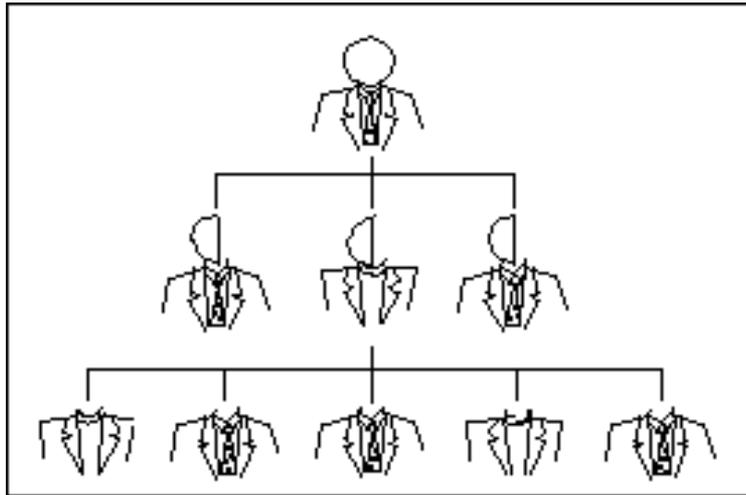
## 7. **Ödül**-Eşit işe eşit ücret



## 8. Merkezi otorite



## 9. Hiyerarşi





**10.Maddi ve beşeri kaynakların düzeni**



11.Çalışanlara eşit ve adaletli davranılmalıdır.

## 12- işgüvenliği



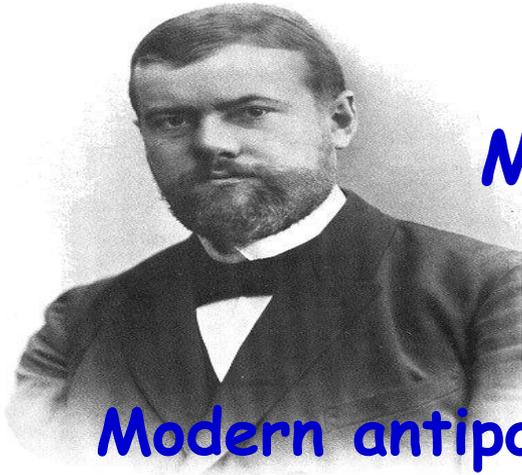


## 13. inisiyatif



## 14. Ekip ruhu





# Bürokrasi Yaklaşımı

**Max Weber** (1864-1920 Alman Sosyolog ve ekonomi-politik uzmanı)

Modern antipozitivistik sosyoloji incelemesinin babası olduğu düşünülür.

Sosyolojiyi metodolojik olgunluğa ulaştırmıştır.

Weber, siyaset sosyolojisi ve eğitim sosyolojisi alanında yaptığı araştırmalarıyla da tanınır.

Marx'ın sınıf temelli çözümlerinin yerine statü kavramını getirmiştir.

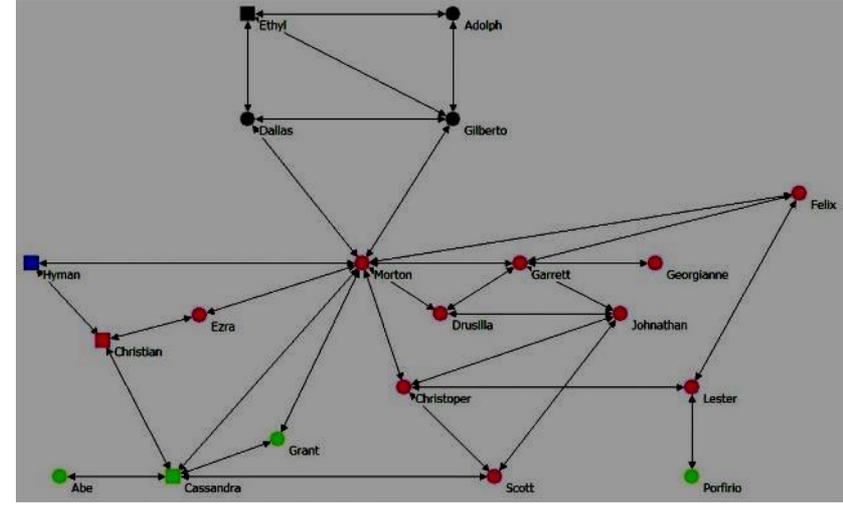
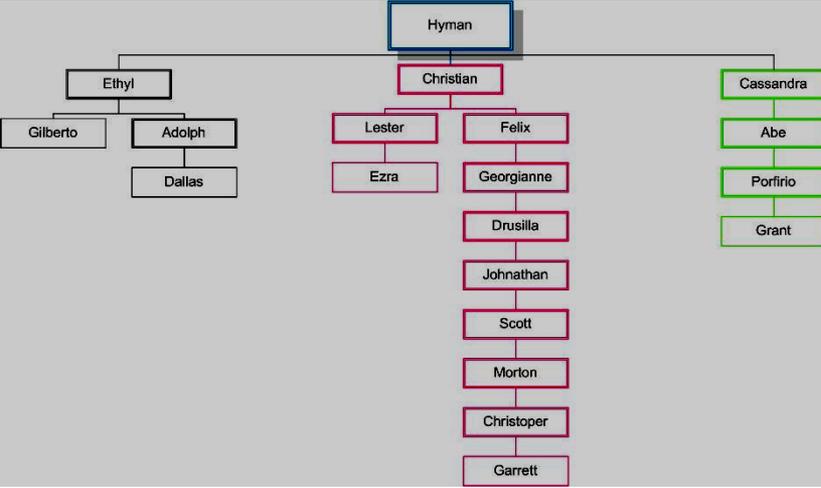
Bürokrasi üzerine çalışmalarıyla tanınır.

**"Devlet işlerinin yürütülmesinde yazışmalara gereğinden çok önem verme, kırtasiyecilik"**



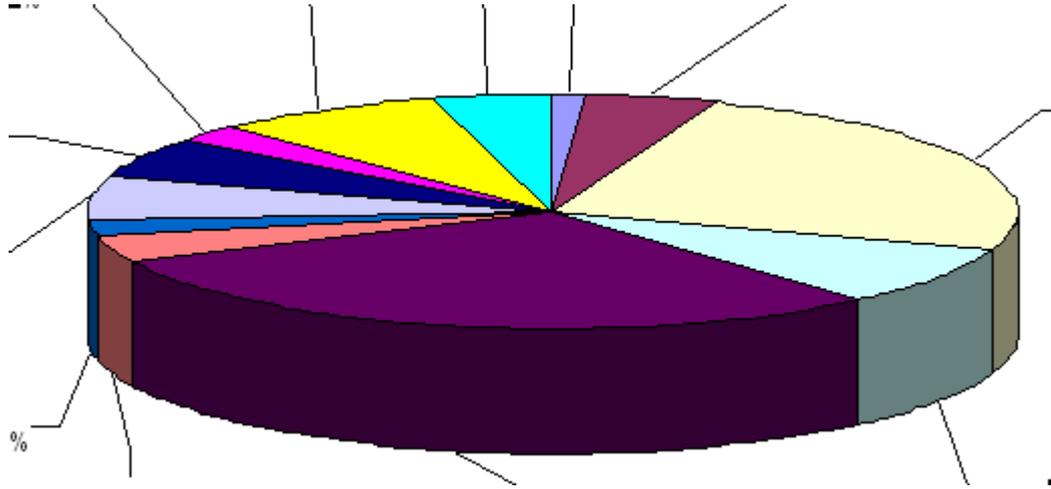
**Bürokrasi sözcüğü bureau ve cratie sözcüklerinden oluşur. Büro sözcüğü devlet işlerinin yapıldığı daireler için kullanılmaktaydı. Cratie ise eski Yunancada hakimiyet anlamına gelmektedir.**

## Weber, bürokratik örgütlenme ilkeleri



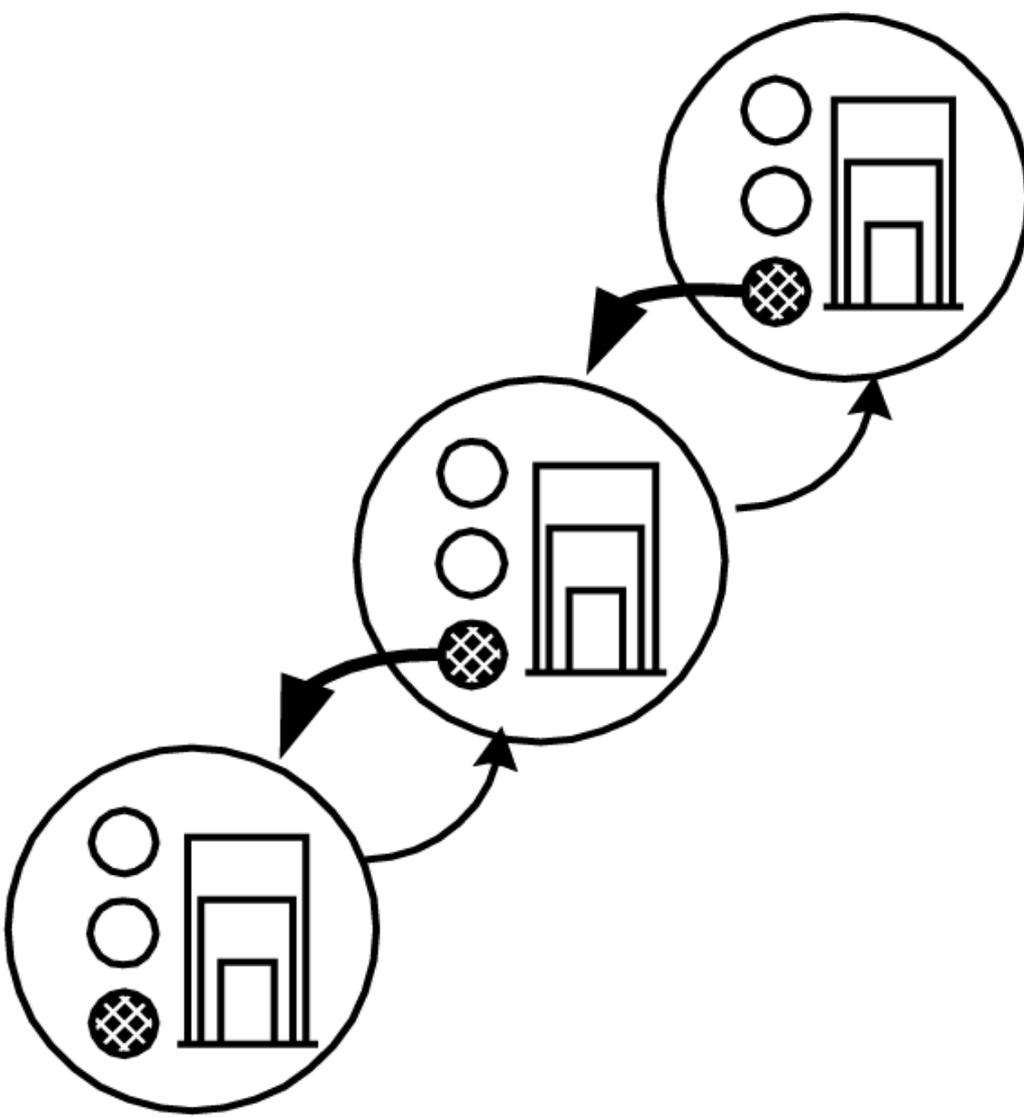
- Yönetimde ulaşılması düşünülen amaçlara yönelik etkinliklerin kurallara (yasa, yönet. vb.) göre sürekli olarak örgütlenmesi, biçimsel bir örgüt yapısının oluşturulması

- Belirlenmiş bir yetki alanının bulunması, verilen yetkilerin sınırlarının açıkça belirlenmesi.



**Yetki kullanımında başvurulacak zorlayıcı önlemlerin kademeli bir biçimde ve açık olarak tanımlanması ve kullanımlarının kesin koşullara bağlanması.**





**Hiyerarşik bir düzen oluşturulması ve her astın bağlı olduğu üst tarafından denetlenmesi**



**Memurların ve yönetsel görevde olanların görevlerin yürütülmesinde emirlerine veya kullanımlarına verilen araç-gereç ve personelin kişisel amaçlarla kullanamaması**

Yönetmel görevlere ancak teknik bilgisini ve yeteneklerini kanıtlayan kimselerin getirilmesi





Premier of Victoria

1 Treasury Place  
GPO Box 4912VV  
Melbourne Victoria 3002  
DX210753  
Telephone: (03) 9651 5000  
Facsimile: (03) 9651 5054  
Email: premier@dpc.vic.gov.au  
Internet: www.premier.vic.gov.au

#### MESSAGE FROM THE PREMIER

On the historic occasion of the opening of the Fethullah Gulen Chair in Islamic Studies and Muslim-Catholic Relations, I welcome this opportunity to extend my warm regards to both faiths.

The Australian Intercultural Society and the Catholic Archdiocese of Melbourne have

**Yönetsel etkinliklerin yazılı belgeye dayanılarak yürütülmesi, yönetsel işlemlerin, kararların ve kuralların tümünün yazılı olarak belirlenmesi ve saklanması**

the promotion and protection of this is essential for our long term future. We are proud to be one of the worlds most harmonious and cohesive societies and we owe this to our belief in the basic principles of democracy, freedom and respect for human rights.

Initiatives, such as this extraordinary Chair, are to be commended and I wish the Australian Intercultural Society and Catholic Archdiocese of Melbourne continued success with this and other interfaith endeavours.

  
JOHN BRUMBY MP  
Premier of Victoria

# RATIONALIZATION

---



**Weber**, yetki kavramını 3 farklı yetki biçimi ile tanımlamıştır.

1. **Geleneksel Yetki**
2. **Karizmatik Yetki**
3. **Yasal Yetki**

Weber, yasal yetkiye dayalı olarak oluşturulan yönetsel yapıyı "**bürokrasi**" olarak ifade etmektedir.

Weber'e göre yetki  
"belli bir grubun belli bir kaynaktan çıkan emirlere itaat etme olasılığı"

# Geleneksel Yetki



# Karizmatik Yetki





**Yasal Yetki**

# KLASİK YÖNETİM YAKLAŞIMI

## (1900 - 1930)

- Üretimde verimlilik ve işe odaklı olan,
- İnsanı sadece ekonomik özellikleriyle ele alan,
- Organizasyonları dışı kapalı ele alan,
- Rasyonellik esaslı

# Klasik Yönetim Akımının Varsayımları

Normal bir insan işten kaçma eğilimindedir. Yapabileceği bir işi bile yapmak istemez.

Çalışanlara işleri yaptırmak için uygulanacak en iyi yol onlara karşı doğrudan bir otorite uygulanmasıdır.

İyi yöneticiler, işle ilgili konularda duygusallığa yer vermemeli ve mantıklı olmaya çalışmalıdır.

Normal bir insan kendiliğinden bazı işleri yapma konusunda çok düşük bir oranda isteklidir. İnsanlar daha çok yönetilmeyi, kendilerine emirler verilmesini tercih ederler.

İnsanların önemli bir bölümü örgütsel amaçlara ilgi duymaz veya bu amaçları benimsemez.

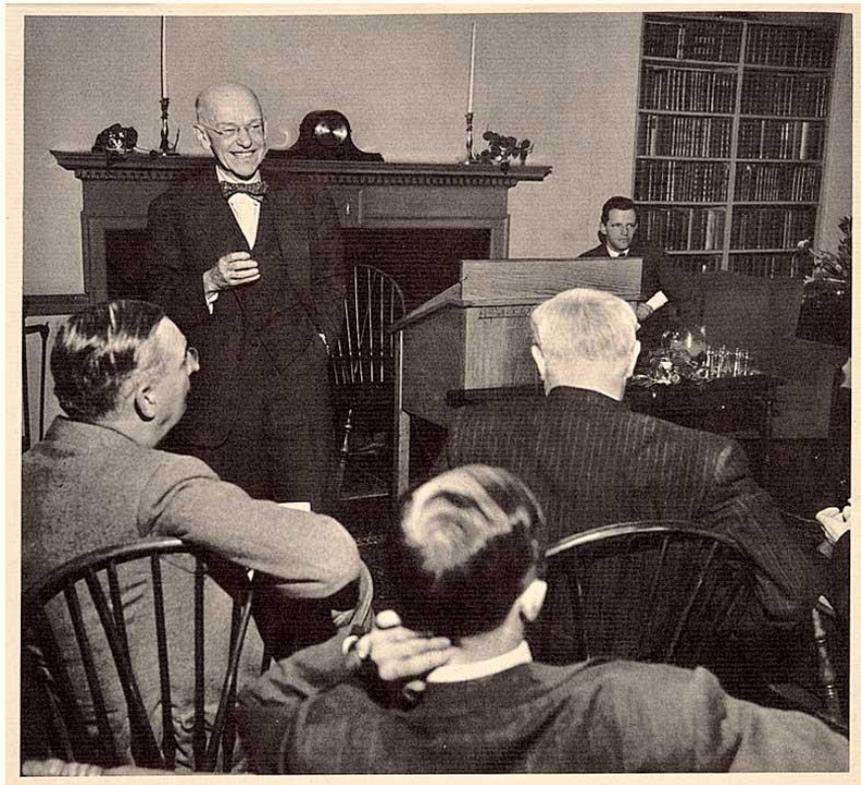
# Klasik Yönetim Anlayışına Eleştiriler

- Örgütsel yapının analizinde tek taraflı davranılmıştır. Bir örgüt formel (biçimsel) ve informel (doğal yapı) olarak iki kısımdan oluşur. Oysa klasikler sadece formel yapıyı incelemiş, informel yapıyı ise hiç dikkate almamışlardır.
- Klasikler motivasyon aracı olarak para ve iş ortamını kullanmışlardır. Sosyo-psikolojik faktörler göz önüne alınmamıştır.
- Sürekli uzmanlıktan bahsetmelerine rağmen uzmanlara yetki verilmemiştir.
- Klasiklere göre yönetim sadece bilimdir. Oysa yönetim bilimin yanı sıra bir sanattır. İnsan idare etmek, bir sanattır. Klasikler yönetimi sadece somut gördükleri için soyut yani sanat kısmını görmezden geldiler.
- Klasikler insanın psikolojik yönünü hiç tahlil etmemişlerdir.

# NEOKLASİK YÖNETİM YAKLAŞIMI (1930 - 1960)

- İnsanın ekonomik özelliklerinin yanı sıra, duygusal ve sosyal özelliklerinin de önemini fark etmiş, insana odaklı, insana saygıyı, anlayışı ve güveni esas kabul eden katılımcı yönetim anlayışıdır.

- \* Hawthorne Araştırmaları  
(Elton Mayo ve Arkadaşları)
- \* Önderlik Araştırması  
(K. Lewin ve Arkadaşları)
- \* X ve Y Kuramları  
(Douglas McGregor)



- **Elton Mayo - Hawthorne Araştırmaları**
  - 1924'te başlamış, 1932'larda sonuç vermiş
  - Western Electric - Harvard İşbirliği (Elton Mayo Yönetiminde)
  - Işıklandırma Deneyleri
  - I. Role montaj odası deneyi (13 Periyotta Fiziksel Koşullar)
  - II. Role montaj odası deneyi (Ekonomik motivatörler)
  - Mika yarma test odası deneyi (Sosyal Çevre)
  - Mülakat Programı (Çalışanlara Sormak)
  - Seri bağlama gözlem odası deneyi (Grubun bireye etkisi)

# Hawthorne Araştırmaları

- 1. grup araştırmalar
  - Çalışma ortamının ışıklandırılması ile verimlilik arasında bir ilişki var mıdır?
- 2. grup araştırmalar
  - Çalışanlar yoruluyor mu?
  - Dinlenme için mola verilmeli mi?
  - Günlük alışma saatleri azaltılmalı mı?
  - Çalışanların işlerine işyerlerine karşı tutumları nasıl?
  - Öğleden sonra üretim niçin azalıyor?

**Fiziksel anlamda çalışma ortamındaki  
ışığın iş verimine etkisi  
Olabilir mi?**

## 1. Işıklandırma Deneyleri :

1924 yılında Hawthorne Fabrikası işçileri üzerinde yapılan bu deneylerde ışığın miktar ve kalitesinin verime olan etkisi ölçülmüştür.

Denek grupları seçilmiş ve seçilen gruplar sistematik şekilde değiştirilen ışık şartlarına tabii tutulmuştur.

Ancak ışık azaldığında da, çoğaldığında da işçilerin veriminin arttığı gözlemlenmiştir.

Deneyde aranan cevaplar bulunamamış sonuçlar araştırmacıları şaşırtmıştır.

Işık deneylerinden sonra fabrika yetkilileri araştırmaları daha bilimsel yürütme kararı alarak üniversite ile işbirliğine gitti.

Kurulan ekibin başına Prof. Elton Mayo geçti.

Akabinde röle montaj odası deneylerine başlandı.

fiziki çalışma koşullarının  
verimliliğe  
etkisi olur mu?

## Role Montaj Odası Deneyleri:

13 farklı bölümde gerçekleştirilmiştir. Deneylerde fiziki çalışma koşullarında meydana gelecek değişmelerin verimliliğe etkisi araştırılmıştır.

Fiziki faktör olarak *dinlenme devrelerinin sayısı ve uzunluğu, iş günü ve iş haftasının uzunluğu* ele alınmıştır.

Ancak deneyler büyük bir hüsrarla sonuçlanmış ve başarısız olmuştur. Fiziki şartlar rutin aralıklarla tekrarlanmış olduğu halde üretim bir evvelki seviyede kalmamış artış göstermiştir.

Böylece araştırmacılar üretim ve verimliliğin artışının salt fiziki koşullara bağlı olmadığını anlamışlardır.

Bu deneylerden sonrada araştırmacılar verimi etkileyen gerçek faktörün ne olduğunu anlayabilmek için deneylere devam etmiş, verim artış veya düşüşünün iktisadi teşvik edicilerden mi, yoksa sosyal çevre şartlarından mı kaynaklandığını bulmaya çalışmışlardır.

Sosyal Koşullar sabit olmak üzere ücret sisteminde yapılacak değişiklikler verimliliğe etki eder mi?

## II. Role Montaj Odası Deneyleri :

Araştırmacılar röle montaj odası deneylerine sosyal çevre şartlarının sonuçları karıştırmacı etkisinden arınmış, sadece ekonomik değişkeni ihtiva eden yeni bir deneyle devam ettiler.

Burada, sosyal çevre şartlarında herhangi bir değişme meydana getirilmeksizin, yalnız ücret sisteminde meydana gelecek değişikliğin verimliliğe tesirini ölçmek gayesi güdüldü.

Yani denek grubundaki işçilerin ücretleriyle oynandı.

Sonuçta yine tekrarlanan koşullar aynı sonuçları vermemiştir. Araştırmacılar iktisadi, ekonomik faktörlerin verim üzerindeki etkileri inkar edilemez olduğuna ancak bu faktörlerin üretime etkisinin **sınırlı** olduğuna karar vermişlerdir.

Araştırmacılar bu deneyle de sorularına tam bir cevap bulamamış ve deneylere devam etmişlerdir.

**Ekonomik değişkenler sabit olmak üzere sosyal çevre koşullarında değişiklik yapılması verimliliği etkiler mi?**

**Mika Yarma Test Odası Deneyi :**

**Araştırmacılar ikinci röle montaj deneyinde sadece ekonomik değişken kullanmış net bir sonuca ulaşamamıştır.**

**Bunun üzerine bu deneyi sadece sosyal çevre şartları değişkenini ihtiva eden yeni bir deney izledi.**

**Böylece hiçbir ekonomik değişiklik meydana getirmeksizin, yalnız sosyal çevre şartlarındaki değişmelerin verimliliğe etkisini ölçmek gayesi güdülüyordu.**

**Bunun için dinlenme molaları ve haftalık çalışma sürelerinin kısaltılması faktörleri ele alındı.**

**Sonuç olarak ; diğer deneyler gibi bu deneyde verimliliği etkileyen ana faktörü nihai olarak belirtememiştir.  
Dolayısıyla bilimsel açıdan başarısızlığa uğramış sayılır.**

## Mülakat Programı :

Bütün işçilerle mülakat yapılarak, dürüst yorumları istenmiştir. Küçük gruplar üzerinde yapılan testlerin sonuçlarını doğrulamak , İyi bir işin çalışma koşullarını saptamak , İşçilerin işlerini sevip sevmediklerini öğrenmeyi amaçlamışlardır.

## Seri Bağlama Gözlem Odası Deneyi :

Bütün bu deneylerde çok az sayıda denekle ilgilenilmiş ve daha çok değişkenlerin birey üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Fakat yavaş yavaş bireyin sosyal grubun bir parçası olduğu grubun bireyin davranışlarını etkilediği fark edilmeye başlandı. Bu nedenle, sosyal grup davranışlarının gözlemine ve grup üyelerinin tavır ve tutum, fikir, his ve inançlarının mülakatlara belirlenmesine dayanan " Seri Bağlama Gözlem Odası " incelemesi yapıldı.

Bu deneyin sonuçlarıyla Hawthorne araştırmaları da sonuçlanmıştır ve bu sonuçlar insan ilişkileri yaklaşımı denilen ve neoklasik teorinin başlangıcını oluşturan yeni bir akımı oluşturmuştur.

# Hawthorne Araştırmalarının Bireyle İlgili Bulguları

- İnsan unsuru sistemin en önemli elemanıdır.
- İnsan bir bütün olarak ele alınmalıdır.
- İnsan diğer üretim faktörlerinden ayrı olarak ele alınmalıdır.
- Her insan davranışı mutlaka bir nedene dayanır.
- İnsanlar sadece ekonomik çıkarlarının değil sosyal çıkarlarının da gözetilmesi gerekir.

# Hawthorne Araştırmalarının Örgütlerle İlgili Bulguları

- Örgütler arasında karşılıklı bağımlılık bulunan “sosyal bir sistem”dir.
- Örgütlerin iki önemli fonksiyonu vardır. Mal ve hizmet üretmek ve örgütte çalışan insanlara tatmin sağlamak.
- Örgütler bir sosyal sistem olduğu kadar “duygular sistemi”dir.

# NEOKLASİKLERİN ÖZELLİKLERİ

- Örgütlerin en önemli ve birleştirici ögesi **insandır.**
- Bir örgütün en hassas noktası bu örgütte; örgüt-işgören , üst-ast,işgören-işgören sürekli etkileşim halindedir. Eğer iletişim iyi olursa işgörene yaklaşım insani olursa ondan pozitif yanıt alınır. Buda daha iyi yönetim sağlar.
- Örgütlerde 4 ana nokta arasında çok ciddi bir ilişki vardır.

Lider

Motivasyon

Moral

Verimlilik

- Örgütlerin alt noktalarına kadar inerek örgütlerdeki sosyo-psikolojik kavramları tanımlamak gerekir.

# Önderlik Araştırması (Kurt Lewin)

Lewin ve çalışma arkadaşları demokratik, otokratik ve müdahalesiz liderlik metotlarının grup üyelerine etkisi hakkında kayda değer çalışmalar yürüttü.

Lewin çoğunlukla çocuk gruplarıyla yapılan kontrollü deneyleri temel alarak genel inanın aksine, demokratik liderlerin otokratiklere göre daha az güçlü olmadığını ve sosyal çevredeki değişikliklerin insanların karakter ve kişiliklerini hızlı ve derinden etkilediğini iddia etti.

Böyle değişikliklerin insan davranışındaki etkisinde Lewin demokratik grupların, otokratik ve müdahalesiz gruplardan yaratıcı teşebbüslerde ve sosyalleşmede daha üstün olduğunu savundu.

Genel bir kural olarak ne kadar çok demokratik davranılırsa değişime de o kadar az direnme olacağına karar kıldı.

<b>Önder Tipi</b>	<b>Davranış Biçimi</b>	<b>Astların Tavrı</b>	<b>Verim/Kalite Durumu</b>
<b>I. TİP</b>	<b>Otoriter</b>	<b>İtiraz- Eleştiri</b>	<b>V yüksek-K Düşük</b>
<b>II. TİP</b>	<b>Liberal</b>	<b>Kararsızlık</b>	<b>V Düşük-K Düşük</b>
<b>III. Tip</b>	<b>Demokrat</b>	<b>Kaynaşma</b>	<b>V İyi -K Yüksek</b>



*Önderlik araştırması ile K.Lewin, yönetimde insanca davranışların ve duygusal yaklaşımların ne kadar önemli olduğunu ortaya koymuştur.*



# X ve Y kuramları (Douglas McGregor)

## X Kuramı'nın Varsayımları

Ortalama bir insan işi sevmez. İşten kaçmanın yollarını arar. Bu nedenle işten kaçma eğilimini önleyici önlemler alınmalı, disipline önem vermeli ve işgörenler çeşitli cezalarla korkutulmalıdır.



İnsanlar sorumluluk almak istemezler, yönetilmeyi tercih ederler. Güvenliğe çok önem verirler.

- İnsanlar bencildir. Kendi istek ve amaçlarını örgütsel amaçlara tercih ederler. Bu nedenle sıkı ve yakından denetlenmelidirler.

- İnsan yaradılışı gereği yeniliklerden ve değişikliklerden hoşlanmaz. Alışkanlıklarına düşkündür. Bu nedenle değişikliklere karşı direnir hatta isyan eder.
  - Ortalama bir insan örgütsel sorunların çözümüne çok az bir yaratıcı katkı yapabilir.
  - İnsanlar parlak zekalı değildir. Kolayca kandırılabilir. Harekete geçirilmeleri için maddi ödüllerle güdülenmelidirler.

# Y Kuramı Varsayımları

· Ortalama insan işten nefret etmez. İşyerinde çalışanların fiziksel ve düşünsel çaba harcaması, oyun oynama ya da dinlenme kadar doğaldır. İş başarı ve tatmin kaynağıdır.

· Çalışanları örgütsel amaçlara yönlendirmek için tek yol sıkı denetim ve ceza ile korkutma değildir. İnsanlar örgüte bağlanır, iş ve iş arkadaşlarını severlerse, kendi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanarak örgüte daha yararlı olmaya ve hizmet etmeye çalışırlar.

· Örgütsel amaçlara bağlılık onların elde edilmesiyle ilgili ödüllere bağlıdır, amaçlara ulaşmak için hizmet eden ve başarıya ulaşan insanlar takdir edilme, iş tatmini, iş ile bütünleşerek yaratıcı olma gibi şekillerle ödüllendirilmeli.

- Uygun koşullar sağlandığında normal insan sorumluluktan kaçmaz. Hatta sorumluluğu aramayı bile öğrenir. Sorumluluktan kaçma, güvenliğe önem verme, hırs yoksunluğu gibi hususlar doğal olmayıp, kötü yönetim biçiminin bir sonucu olarak görülmelidir.
- İnsanlar örgütsel sorunların çözümü için gerekli yaratıcı yeteneklere sahiptir. Ancak bunların ortaya çıkması ancak beşeri ihtiyaçların tatmin edilmesi ile olanaklı olabilir.
- Çağdaş sanayi yaşantısı insanları sadece bir konuda çalışmaya, uzmanlaşmaya zorlamaktadır. Bu nedenle de insanların yetenek ve becerilerinin sadece bir kısmından yararlanmak olanaklı olabilmektedir.

# Doglas McGregor'un X ve Y Kuramı

## X TEORİSİ

## Y TEORİSİ

- İnsanlar işten nefret eder
- İnsanlar yönetilmeyi tercih ederler
- İnsanlar bencildir.
- İnsanlar değişikliğe direnir.
- İnsanların yaratıcılığı sınırlıdır.
- İnsanlar için maddi ödül yeterlidir.
- İnsanlar işi sever.
- Uygun koşullar sağlanırsa insanlar sorumluluk alırlar.
- Örgütsel amaçlara bağlılık ödüllere ilişkilidir. İş tatmini, takdir gibi...
- Çağdaş sanayi yaşantısı insanın sadece bir boyutunun sergilenmesine olanak verir.
- İnsanlar örgütsel sorunların çözümüne katkı yaparlar. Beşeri ödüller gerekir.
- İnsanları teşvik için tek yol ceza-maddi ödül değildir. Örgütü sevmek, kendini yönetmek gibi ödüller gerekir.

# Neo-Klasik yönetim yaklaşımına Eleştiriler

- İnsan ilişkilerinde çok abartıya kaçmışlardır
- Güç ve çıkar çatışmalarını görmezden gelmişlerdir
- En sert eleştiri; bunların çizdiği örgüt yapısı makinasız örgütlerdir. Bunlar örgütlerin mekanik kısmını hiç dikkate almadılar.
- Örgütte sosyo-psikolojik yapıyı incelerken örgüt bütünlüğünü unuttular
- örgütsel yapıyı unuttular. Oysaki burada incelenen insan, başıboş değildir, örgütsel çerçeve içindeki insandır.
- İnsan yönetici grubunun baskısından çok mensubu olduğu sosyal grubun baskısına daha fazla duyarlıdır.