



Kosovo Educational Research Journal

Volume 2, Issue 3, 96-103.

ISSN: 2710-0871

<https://kerjournal.com/>

Neoklasik Yönetim Kuramı Üzerine Bir Örnek Olay: "Kosova Kumaş Fabrikası"

Dr. Sc. Nuri BRİNA*

Prizren Ukshin Hoti Üniversitesi

ÖZET: Bu çalışmada, Neoklasik yönetim kuramının teorik bilgileri ile Kosova örneğinde "Kumaş Fabrikası" örnek olayı çözümlenmiştir. Örnek olay, kumaş fabrikasında gerçek hayattan yaşanan bir olaydan esinlenerek Neoklasik yönetim kuramına göre kurgulanarak yapılandırılmıştır. Yöneticilik eğitiminde gittikçe önemi artan çağdaş bir eğitim aracı olarak da örnek olay çalışmaları yirmi birinci yüzyıl literatürde sıklıkla görülmektedir. Bu örnek olay çalışmalarını değerlendiren yöneticilerimiz, yönettikleri örgüte karşı verimliliğin ve etkililiğin artırılması için daha duyarlı hale gelebilirler. Çalışmanın bir amacı da Neoklasik yönetim kuramının literatür bilgileri yanı sıra uygulamadan örnek vererek kuramın açık, anlaşılır ve somut hale getirilmesine katkıda bulunmaktır. Ancak bu konuda, literatür bilgilerinden kaynaklanan yetersizlikler olduğu görülmektedir. Çalışmanın bu yönde de önem taşıdığını ifade edebiliriz. Son olarak örnek olaydan çıkan sonuçlar Neoklasik yönetim kuramına göre kuramsal ve uygulamalı olarak değerlendirilmiştir.

Anahtar Sözcükler: *Neoklasik Yönetim Kuramı, Kosova, Örnek Olay,*

To cite this article: Brina, N. (2021). **Neoklasik Yönetim Kuramı Üzerine Bir Örnek Olay: "Kosova Kumaş Fabrikası"**. Kosovo Educational Research Journal, 2(3). 96-103.

A Case Study on Neoclassical Management Theory: "Kosovo Cloth Factory"

ABSTRACT: In this study, the theoretical knowledge of the Neoclassical management theory and the "Fabric Factory" case study in the Kosovo example are analyzed. The case study was inspired by a real-life event in a fabric factory and structured according to Neoclassical management theory. Case studies are frequently seen in the literature of the twenty-first century, as a contemporary educational tool that is gaining more and more importance in management education. Evaluating these case studies, our managers can become more sensitive to the organization they manage to increase efficiency and effectiveness. Another aim of the study is to contribute to making the theory clear, comprehensible and concrete by giving examples from the application as well as the literature information of the Neoclassical management theory. However, it is seen that there are inadequacies arising from the literature information on this subject. We can state that the study is also important in this direction. Finally, the results from the case study were evaluated theoretically and practically according to Neoclassical management theory.

Keywords: Neoclassical Management Theory, Kosovo, Case Study,

1. GİRİŞ

İnsanın tek başına yeterliliği gücü ve zamanı kendi ihtiyaçlarını karşılama konusunda yetersiz kalmaktadır. Bunu karşılamak için insanlar bir araya gelip gruplar oluşturmuş ve oluşturulan bu gruplar da değişen ve çeşitlenen ihtiyaçların karşılanmasında yetersiz kaldığından dolayı, insanları bir örgüte üye olmaya ya da bir örgüt kurmaya yönelmektedir (Özcan ve Çağan, 2009: 2).

Yönetim kuramları, 1930'lara kadar gerek Amerika, gerekse Avrupa'da örgütlerin yapı ve işleyişine yön veren tek kuramsal model olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak, bir yandan 1929'da dünyayı sarsan ekonomik bunalım ve örgütlerde çeşitli sorunlarının artması sonucu geleneksel örgüt yetersizlikleri gözle görülür hale gelmiştir (Şimşek, 1999: 73). Buna bir tepki olarak Neoklasik kuram olarak adlandırılan, davranışçı kuram ortaya çıkmıştır. Neoklasik kuramının temelinde, insan ilişkileri görüşü yatmaktadır (Aydın, 1998: 107). Bu kuramda insan öncelikle sosyal bir varlık olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla örgütte; insanın, davranışlarına, davranışları etkileyen faktörlere, sosyal ilişkilere ve bunların geliştirilmesine önem verilmiştir (Doğan, 1998: 185). Bu yüzden Neoklasik yönetim kuramı, Klasik yönetim kuramının tamamlayıcısı olarak da kabul edilmektedir (Koçel, 2014).

Bu kuramın önderliğini yapan Mayo (1933) ve Roethlisberger (1941) başta olmak üzere devamında; Bakke, White, Gardner Moore (1955), Davis (1957), McGregor (1960), Dubin ve Likert gibi bilim adamları, eserlerinde zamanın en önemli sorununun örgütteki çalışanların

arasında işbirliği ve ruhsal bilincinin geliştirilmesi olduğunu ileri sürerek Klasik kuramı eleştirmiş ve yaptıkları çalışmalarla Klasik yönetim kuramını tamamlamışlardır (Kaplan, 2009: 19). Lunenburg ve Ornstein (2002: 10)' e göre bu yaklaşımın savunucuları daha çok çalışanların güdüleme ve verimlilik gibi konulara vurgu yapmışlardır.

Özalp (2001: 125-126)'e göre, Neoklasik kuramın üzerinde durduğu ana konular şunlar olmuştur:

- İnsanlar arasında bireysel farklılıklar mevcuttur.
- İnsan bir bütün olarak ele alınmalıdır.
- İnsan davranışları bir nedene dayanır.
- İnsan ve örgütün karşılıklı bağımlıkları bulunur.

Bu süreci açıklamaya çalışan Neoklasik kuram, insanı pasif sayan Klasik kuramın tersine, örgütün etkinliğini belirleyen asıl ögenin, "insan" olduğunu ortaya koymaya çalışmıştır (Koçel, 2014). Bu kuramın çıkış noktasını insan ilişkileri ve örgütün informal boyutuna verilen önem oluşturmuştur. Teorinin odak noktası ise bir örgüt yapısı içinde çalışan insanı anlamak, yapı ile insan arasındaki ilişkileri incelemek, örgütteki sosyal grupları ve özelliklerini kavramaktır (Genç, 2007: 108). Diğer taraftan Neoklasik kuram yine insanlarla ilgili olarak davranış, güdüleme, tatmin ve kararlara katılma kavramlarının üzerinde durmuştur (Başaran, 2008: 38).

Bu doğrultuda Neoklasik kuramcılarının üzerinde durdukları başlıca kavramlar ise,

- Kişiler arası ilişkiler
- Sosyal ve teknik sistemler arası etkileşim
- Grup ve grup dayanışması
- İnfomal grup/liderlik
- Motivasyon
- Karara katılma
- Moral
- İş doyumu
- Çatışma olduğunu söyleyebiliriz.

Neoklasik kuramda, insanın sosyolojik ve psikolojik yönünü ön plana attığı ve daha ağır bastığını ifade edebiliriz. Ancak Neoklasik kuram da örgütü oluşturan unsurların kendi başlarına birer varlık oldukları görüşünden kurtulamamış, motivasyon konusuna gereğinden fazla ağırlık

vermiştir. Biçimsel ve biçimsel olmayan unsurların birleşmesini açıkça ortaya koymadığı ve motivasyon teorisini, psikoloji ve sağlık gibi teorileriyle birlikte ele almadığı için uygulamada beklenen sonuçlar alınamamıştır (Kaplan, 2009: 20). Bu kuramın algılayışında örgütlerde işgücü ve verimliliğin; yardımlaşma, işbirliği ve gruplara önem vermekle artacağı düşünülmüştür (Tokat, 1999: 29).

Sonuç olarak, Neoklasik kuramın temel düşüncesi, örgütün amaçlarını sorunsuz gerçekleşmesi için katkı vererek, örgütte görev alan bireyi tanımak ve anlamak, onun kişisel ve mesleki özelliklerinden en yüksek düzeye çıkararak yararlanmak, onları motive etme yollarını aramak olmuştur. Bunlarla ilgili bilimsel sonuçlar elde etmek için; Kurt Lewin ve arkadaşlarının çalışmaları, Hawtorne araştırmaları, Yankee City araştırması, Harwood imalat işletmesi araştırması, Tavistock enstitüsü araştırması ve X ve Y teorisi araştırmaları yapılan başlıca çalışmalardır. Yine Neoklasik kuram, Klasik ve Modern kuram arasında bir köprü görevi gördüğü ve Modern kuramın gelişmesine öncülük ettiğini ifade edebiliriz.

2. YÖNTEM

Çalışmanın yöntemi örnek olay değerlendirilmesidir. Örnek olay; genellikle gerçek hayatta ve örgütteki problemlerin olası çözüm yollarını içeren yazılar olarak tanımlanabilir (Aşkun, 2008). Kosova örneğinde "Kumaş Fabrikası" örnek olayı Neoklasik yönetim kuramına göre analiz edilmiş ve çözümlenmiştir.

3. BULGULAR

Nadire Hanım, kumaş fabrikasının iplik üretimi bölümünde çalışmaktadır. Uzun yıllar bu fabrikanın gece vardiyasında çalışmış deneyim sahibi olmuştur. Bunu gören fabrikanın üst düzey yöneticileri Nadire, iplik üretimi bölümünün yöneticisi olarak çalışmasına devam etmesini istediler. Bu durumdan son derece mutlu olan Nadire'nin, uzun zamandır beklediği fırsat gelmişti. Yöneticilerin kendisini tebrik etmesiyle birlikte bir de istekleri olmuştur. Yöneticiler; iplik bölümünün son derece önemli olduğunu, kar ve verimin ancak bu bölümdeki üretim artışının sağlanmasıyla elde edeceklerini söylemişlerdir. Otoriter, çalışkan ve azimli bir kişiliği olan Nadire, yöneticilerin endişelenmemeleri gerektiğini, bölümün emin ellerde olduğunu, verimi artırmak için

birtakım fikirleri olduğunu söyleyerek, daha çok verim almak için disiplin, kurallar ve ödül-ceza yöntemlerini kullanarak işçiler arasında düzeni sağlayacağından emindi.

Nadire, yeni görevine başladığında birtakım yenilikler getirmiştir. Haftalık çalışma saatlerini arttırmış, dinlenme ararlarını kaldırdığını, mesai bitene kadar makinelerin yanında olmalarını, bunun yanında; iplik makineleri üzerine sayaç atarak belirlediği kotanın altı veya üstü üretim yapanlara maddi olarak ödül-ceza uygulamasını getirmişti. İşe geç gelenleri gözler onlara hemen uyarılar yapar maaşlarında kesintiye gideceğini vurguladı. Ona göre; çalışan hanımlar işlerin yoğunluğuna aldırılmayıp sohbet etmeyi çok sever, hep işlerden kaytarmayı düşünürlerdi. Hanımlar ise, evlerinde çocuklarının yanı sıra ev işlerinin olduğunu, bundan dolayı bazı hanımların işe geciktiklerini, molaya ihtiyacın ve çalışma yerlerinin çok sıcak olduğunu söylemiş oldukları halde Nadire bunları dikkate almayarak, çalışanların fikirlerini kendilerine saklamasını isterdi. Yeni uygulamalara saygı göstermelerini çünkü kendisinin bir yönetici olduğunun dikkat edilmesini isterdi. Yeni uygulamalara uymayanların maaşlarını zamanında alamayacaklarını devamlı söylüyordu.

Bu uygulamalar sonucunda çalışanlar, arasında huzursuzluk, saygısızlık, endişeler, kaza artışı ve grup içi çatışmalar oluşmuş, performans düşüşleri yaşanmaya başlamıştır. Yanlış uygulamalar iletişim ve motivasyonu olumsuz yönde etkilemiştir. Çalışanlar yavaş yavaş fabrikanın diğer bölümlerine geçiş yapıyor veya yıllık izinlere ayrılıyordu. Nadire, işe yeni çalışanlar aldıysa da eski çalışanların yerini tutamamış, üretimde sık sık zayıt vererek, siparişler bile gecikir olmuştur. Birkaç ay sonrasında işler Nadire'nin, planladığı gibi gitmemiş üst düzey yöneticileri ve çalışanları da karşısına almıştır. Nadire Hanımın işyerindeki olumsuzluklardan kaynaklanan, sıkıntı, stres ve yorgunluk, sonucunda hastalanmasına neden olmuştur. Hastaneye kaldırılan Nadire'nin, kalp krizi geçirdiği ve bunun sonucunda da kısmi felç olduğu anlaşılmıştır.

Nadire Hanımın hastalanmasından sonra bölüme yeni yönetici olarak Fatma Hanım atanmıştır. Fatma daha önce de fabrikanın pazarlama bölümünde yöneticilik yapmıştı. Üst düzey yöneticiler; Fatma'yı dikkatli olmasını aynı hataların tekrarlanmaması konusunda iyice tembihlediler. Fatma Hanım, daha önceki tecrübelerinden edindiği bilgiler sayesinde kar ve verimin ancak, motivasyonun sağlanmasıyla alınacağını söyledi. Motivasyonu sağlamak için de, plan, eğitim, işbirliği, iletişim, ihtiyaçların belirlenmesi, bireysel farklılıkların ve duyguların dikkate alınması, bu konularda yeniliklerin yapılması gerektiğinin altını çizdi. Yöneticiler; kar ve verimin artması için her türü desteği vereceklerini, bunun işçilerin de faydasına olacağını söylediler.

Fatma'nın sakinliği, güler yüzlülüğü ve sempatik tavırlarıyla işçilerin ilk günden gönlünü fethetti. İşe başlar başlamaz öncelikle çalışanlarla toplantı düzenledi. Toplantıda bölümün önemine değinerek, çalışma planını hazırlamak ve sorunları çözmek için onların görüşlerine ihtiyacı olduğunu söyledi. Çalışanların şikayetlerini dinleyerek, işverenlerin de çalışanlardan beklentilerini anlattı. Toplantılarına devam ederek, belirlediği çalışma planını ve sorunları bir bir çözmeye ve uygulamaya başladı. Çalışanlara yönetimle ve performansla ilgili anketler düzenledi. Ara ara aynı işi yapan çalışanları bir araya getirerek fikirlerine başvurduğu da görüldü. Dinlenme aralarını arttırmış, makinelerin durmaması için diğer çalışanların makinelere bakmasını söylemiştir. İşbölümünü adil bir şekilde yapmıştır. Hamile hanımların yapabileceği daha kolay ve basit işler verdiği görüldü. Yeni ve eski çalışanlara hizmet içi eğitim imkanının sağlamasıyla da iş kazalarının önüne geçmiş oldu. İş kazalarında can kaybını önlemek için ayrıca sağlık ekibine ihtiyaç olduğunu belirtmiştir. Çalışanların kimlik bilgilerini bildiği için sürpriz doğum günü kutlamaları düzenlemiştir. Çalışanların birbirini tanınması için hafta sonları, ev ziyaretleri, piknikler ve geziler düzenlemiştir. Anlamalı günlerde işçilere küçük de olsa hediyeler almıştır. Bununla yetinmeyip daha çok başarılı olan çalışanlara hediyeler dışında, teşekkür ve övgü gibi iyi dileklerde bulunmuştur. Maaşların tam zamanında yatırılmasını sağlamıştır. Bu tür uygulamalar ile çalışanlar arasına sevgi, saygı, hoşgörü ve iletişim bağları güçlenmiştir. Çalışanların, duygu ve düşüncelerine önem vermesi, isteklerine ilgili olması, çalışanların da yöneticilerin sözlerine saygı göstererek, ciddiye almalarına neden olmuştur. Çalışanların motivasyonları artmıştır. Motivasyonun sağlanmasıyla, kayıtlar azaltmış, kar ve verimin artmasıyla, yöneticiler hedeflerine ulaşmıştır.

4. ÇÖZÜMLEME

Nadire Hanım, yeni görevine başlamasıyla kendi tecrübelerinden, bilgi birikiminden yola çıkarak bir plan yapmamıştır. Sadece üst düzey yöneticilerin isteklerini dikkate almış, çalışanların duygu ve düşüncelerine yer vermemiştir. Uygulamaya çalıştığı kararlarda yöneticilerin ve çalışanlara danışmamıştır. Çalışanların durumlarını analiz etmeye çalışmamıştır. Bu yeni uygulamalar ile çalışanları sürekli denetim altında tutmak istemiştir. Yeni çalışanların seçiminde özen göstermemiştir. Ödül-ceza dengesini sağlayamamıştır. Sürekli denetleme sonucunda baskı ortamı oluşturarak çalışanların bencilleşmesine neden olmuştur. Bu uygulamalar kısa süre sonra çalışanları bunaltarak baskı ortamı oluşmuştur. Korku ve endişe sonucunda performans düşüşüne

neden olmuştur. Çalışanlara karşı olumsuz düşünceleri de vardır. Bunlar çevresindeki edinmiş olduğu tecrübelerden kaynaklanabilir ama her çalışanın bireysel olarak değerlendirilmesi gereklidir. Devamlı ast-üst ilişkisini hatırlatmış çalışanlar arasında mesafe koymuştur. Sonunda ise çalışanlar işten ayrılma noktasına gelmiş ve en sonunda da sağlığından olmuştur. Burada, Max Weber (1996)'in dediği gibi; Uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü, açık ve seçik bir şekilde belirlenmiş hiyerarşik bir yapı, ekonomik insan anlayışı, yoğun bir iş bölümü ilke ve yöntemler, gayri şahsi ilişkiler, çalışanların kişisel, duygusal olmayan hissi, yasal yetkinin uygulanması gibi kavramlar görülmüştür. X teoriye göre hareket edilmiş, insan makinenin bir parçasıdır, verimini arttırmak için daha çok para vermek gerekir ve çalışanlar hemen hemen sadece ekonomik faktörler yoluyla motive edilirler denilmiştir.

Fatma Hanım, geçmiş tecrübelerinde de faydalanmıştır. Sakinliği, güler yüzlüğü ve sempatik tavırlarıyla işçilerin arasına girmeyi başarmıştır. Başarının anacak motivasyon üzerinden geleceğini savunmuştur. Motivasyonu sağlamak için de, plan, eğitim, işbirliği, iletişim, ihtiyaçların belirlenmesi, bireysel farklılıkların ve duyguların dikkate alınması önemli bir farklılık olarak görmüştür. Dinlenme aralarını arttırarak işçilerin birbiriyle kaynaşmasını sağlamıştır. Çalışanların lideri rolüne girerek; çalışma planı yapması, anketler uygulaması, işçilerin fikirlerini dinlemesi, iş kazalarını önlemesi, işverenlerinin duygu ve düşüncelerini çalışanlara aktarması, çalışanların görüşlerine başvurması, hizmet içi kurslar doğum günleri, önemli günleri hatırlaması, övgüler, tebrikler etmesi çalışanlarda değerli olduğu bilinci oluşturmuş, işçileri monotonluktan kurtarmış dolayısıyla motivasyonun artmasına neden olmuştur. Motivasyon artmasıyla da kar ve verim artmıştır. Burada, Mayo'nun (1924; Akt. Efil, 2010: 58), Hawthorne araştırmalarında vardığı sonuçlara göre; gruplar kendi amaçlarına, örgütsel amaçlar için çalışmakla erişileceğini görürlerse, örgütü yaşatmak ve örgütsel hedeflere ulaşmak için güçlü bir işbirliği gibi kavramların ortaya çıktığı görülmüştür. Burada Y teoriye göre hareket edilmiş, insan makine parçaları gibi düşünülemez, her insan birbirinden farklıdır. İçinde bulunduğu duruma göre hareket eder ve beklentileri, arzuları verimini etkiler. Kısacası burada insan faktörünün önemi anlaşılmıştır.

5. SONUÇ

Sonuç olarak, Klasik yönetimin; iş, kurallar, ödül-ceza, disiplin, çıkar ve düzen ana kavramlarına karşılık, Neoklasik yönetim; insan unsurunun özellikleri, davranışlar, motivasyon, kararlara katılımı, iş tatmini gibi ana kavramlar üzerinde durmuştur. Ancak,

bazen Neoklasik yöneticiler de, klasikler gibi sadece bir tutumu, nice ki insan unsurunu esas almış bütün sorunların çözüleceği gibi uç bir düşüncede bulunmuşlardır. Özellikle Neoklasik yönetimin doğuş ve ilk gelişme alanlarında görülen bu tür düşünceler, bu yaklaşımın da dikkatli bir şekilde incelenmesi ve önerilerinin araştırılması ile sonuçlanmıştır. Bu gelişmeler sonucunda Modern yönetim kuramının ortaya çıkmasına yol açmıştır.

KAYNAKÇA

- Aşkun, O. B. (2008). *İşletme Yönetimi Öğretim ve Eğitiminde Örnek Olaylar ile Yazınsal Kurguları*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Aydın, M. (1998). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi: Nitelikli Okul*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Doğan, M. (1998). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. İzmir: Anadolu Matbaası.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Efil, İ. (2010). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. (11. Baskı). Bursa: Dora Basım Yayın ve Dağıtım.
- Koçel T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. 14. Basım. İstanbul: Beta Yayınları.
- Lunenburg, F. C., Ornstein, A. C. (2002). *Educational Administration: Concepts and Practices*. Third Edition. USA: Wadsworth Thomson Learning.
- Özalp, İ. (2001). *İşletme Yönetimi*. Eskişehir: Birlik Yayıncılık.
- Özcan M. ve Çağan Ç. (2009). *Yönetimde Klasik Yaklaşımlar*. Erişim Tarihi: 15.06.2020. <https://docplayer.biz.tr/31889284-Yonetimde-klasik-yaklasimler-mehmet-ozcan-cagri-cagan.html>.
- Şimşek, Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tokat, B. (1999). Örgütlerde çatışma ve çatışmanın yönetimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 1 (1), 23-40.
- Weber, M. (1996). *Sosyoloji Yazıları*. Çev. Taha Parla. İstanbul: İletişim Yayınları.