

## ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

**Temel Kavramlar:**  
*Örgütsel Davranış,  
Yönetim Teorileri*

Doç. Dr. Kürşad YILMAZ  
Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Fakültesi

## ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Devlet hastanesinde sıra alma numarası veren memurdan skandal



**HASTA KUYRUKTA  
MEMUR TAVLADA!**

- Örgütsel davranış, bir örgüt içinde çalışan insanların davranışlarını anlamaya, geleceğe dönük tahminler yapmaya ve insanların davranışlarını kontrol etmeye ilişkin bir disiplindir.
- Örgütsel davranış, **birey, grup, örgüt ve çevre** değişkenlerini kapsayan bir ilgi alanı içinde çalışır. İnsan davranışlarını, yönetim sürecini, örgütü, çalışma düzenini, birey-birey etkileşimini, çevre-örgüt etkileşimini vb. inceleyen geniş bir alandır.

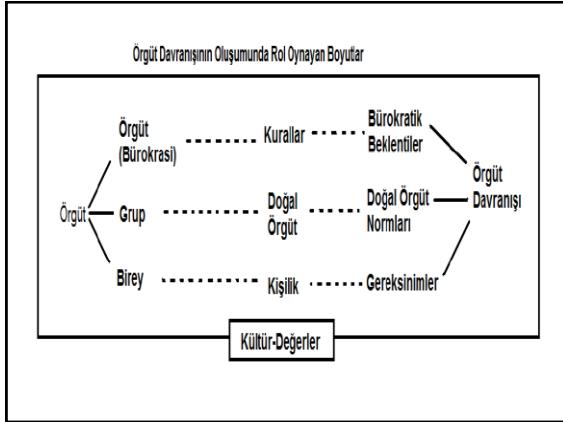
**Örgütsel davranış kapsamında;**

- 1-BİREY:** Bireysel boyutta, bireyin sahip olduğu yetenekler, bilgi ve beceriler, kültürel değerler ve inançlar incelenmektedir.
- 2-GRUP:** Grup boyutunda haberleşme ve iletişim biçimleri, çatışmalar, işbirliği ve dayanışma, rekabet ve grup normları incelenirken, örgüt boyutunda yönetim strateji ve politikaları, örgüt yapısı ve benimsenen yönetim yaklaşımları çalışma alanını oluşturmaktadır.

**Örgütsel davranış kapsamında;**

- 3-ÖRGÜT:** Birey ve grup resmi bir örgüt yapısı içinde varlıklarını sürdürürler.
- 4-ÇEVRE:** Her örgüt onu saran dışsal bir çevrenin fonksiyonudur.

- **Örgütsel Davranış,** çalışan insanların davranışlarını anlamak, geleceğe, yönelik tahminler yapmak, örgütsel verimliliği ve etkinliği artırıcı önlemler alabilmek için amaç, yapı, strateji, davranış ve süreç, girdi, çıktı, çevre vb. unsurları inceleyen örgütsel davranış çok boyutlu bir disiplindir.



### ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ DİSİPLİNİ VE İLGİ ALANI

- Örgütsel davranış, örgüt içindeki ve çevresindeki bireylerin duygu, düşünce, davranış ve ne yaptıklarının bilimsel ve sistematik olarak incelenmesidir.
- Bundan dolayı örgütsel davranış bireylerin ve grupların etkileşiminden ve hareketlerinden doğar.

### ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN İNCELEDİĞİ KONULAR

#### 1- İnsanların davranışları



### ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN İNCELEDİĞİ KONULAR

#### 2- Yönetim süreci



### ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN İNCELEDİĞİ KONULAR

#### 3- Yönetim sürecinin içinde yer aldığı örgüt ve örgütün kapsamı

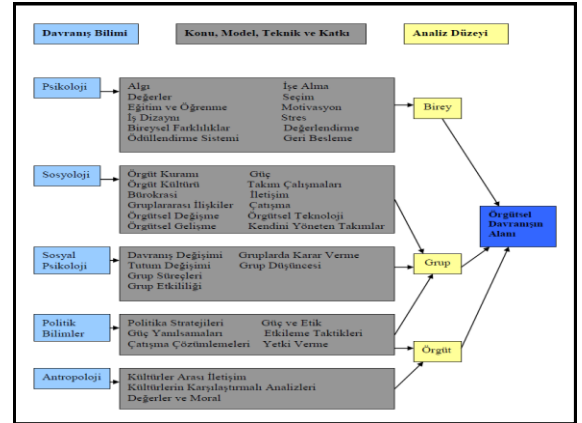
### ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN İNCELEDİĞİ KONULAR

#### 4- Örgüt süreci içinde işleyen çalışma düzeni veya işin yapısı

## ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN İNCELEDİĞİ KONULAR

5- Örgüt dışında yer alan çevre ile örgütün etkileşimleri

- İşe uygun nitelikte personel tedariki
- İş yeri koşullarındaki düzensizlikler ve insanın bedensel ve zihinsel yapısına uygunsuzluklar
- Ast-üst ilişkilerinin iyileştirilmesi.
- Güdüleme
- Personelin işe, işletmeye ve yöneticiye karşı tutumlarını ölçme



Örgütsel Davranış ile ilgili bilim dalları:

- Sosyal Psikoloji
- Sosyoloji
- Psikoloji
- Antropoloji

## SOSYAL PSİKOLOJİ

- Sosyal ve kültürel ortamdaki birey davranışının özelliklerinin ve nedenlerinin bilimsel incelemesidir.
- Kişinin başka kişilere ilişkin davranışını inceler.
- Toplum içindeki bireyin davranış bilimidir.
- Sosyal çevre tarafından kontrol edilen, etkilenen ve sınırlandırılan insan davranışını açıklar.
- İnsanı içinde yaşadığı toplumun bir bireyi olarak ele alır ve toplum ile iletişim ve etkileşim çerçevesinde inceler.
- Sosyal psikoloji, bireyin sosyal gruplar içindeki davranışlarını inceleyen bilim dalıdır.

## PSİKOLOJİ

- Psikoloji, insan davranışlarını ve davranışların atında yatan temel nedenleri bulmaya çalışan bilimsel çabaya verilen addır.
- Psikoloji tek kişi ya da davranışla ilgilenmez. İnsan davranışlarının değişik yönlerini ele alır, karmaşık yapısını çözümlenmeye çalışır.

## PSİKOLOJİ

- Bireysel davranışların «algılama, yargılama, düşünme, güdüleme, tutum oluşumu» gibi süreçlerini ve nedenlerini saptamaya çalışan ve sonunda bireylerarası farklılıkları ortaya koyan bilim dalıdır.
- Bireysel davranışları, bireyin doğa ve yapısına dayanarak açıklayan bilim dalıdır.

## PSİKOLOJİ

- Psikoloji biliminin inceleme konusunu oluşturan davranışlar, nesnel olarak gözlenip ölçülebilenlerdir.

## SOSYOLOJİ

- İnsanların amaçlı olarak oluşturdukları insan topluluklarını (aileden devlete kadar resmi ve gayri resmi, yasal ve yasal olmayan örgüt ve gruplar), diğer bir deyimle sosyal grupları ve bu gruplarla ilgili sosyal davranış süreçlerini inceler. Bunları yaparken de sosyal örgütler ya da gruplar arasındaki farklılıkları ortaya koyan bilim dalıdır.

## ANTROPOLOJİ

- İnsanların yaşayış biçimlerini ve onların oluşturdukları eserleri ilkel toplumdan günümüze kadar inceleyen bilim dalıdır. Böylece, geçmiş kültürler, uygarlık kalıntıları, insanların biyolojik evrimi, kullanılan teknoloji biçimleri ile bütün bunların bireyler ve sosyal gruplar üzerindeki etkisini inceler.

## ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN TARİHİ GELİŞİMİ VE YAKLAŞIMLAR

### 1. Klasik Yönetim Anlayışı

- Bilimsel Yönetim Yaklaşımı
- Yönetim Süreçleri Yaklaşımı
- Bürokrasi

### 2. Neoklasik Yönetim Anlayışı

### 3. Çağdaş Yaklaşımlar

- Sistem Yaklaşımı
- Durumsallık Yaklaşımı

## 1.KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI

- Evreni bir makinenin parçaları olarak değerlendiren araştırmacılar matematiksel düzen ilkeleri ile evrenin açıklanabileceğini düşünmektedir.
- Klasik yönetim anlayışında örgütlerde insan unsuru daima ikinci planda ele alınmıştır. Maddi faktörler düzenlendikten sonra insanların öngörülen doğrultu ve şekilde davranacağı-davranması gerektiği varsayılmıştır. Bu yönü ile klasik yaklaşımlar, mekanik örgütlerin oluşmasına katkı sağlamışlardır.

## A. BİLİMSEL YÖNETİM YAKLAŞIMI

- İnsan davranışlarının daha çok mekanik yönü üzerinde durulur.
- Çalışan bu yaklaşımda üretim aracı olarak görülmüştür.
- Bilimsel yönetim ilkelerini iyi özümseyen bir yöneticinin, çalışanları bir araç gibi ve bir araç kadar kolay yönlendirebileceği varsayılmaktadır.

### A. BİLİMSEL YÖNETİM YAKLAŞIMI

Bu yaklaşımda insana bakışı şu şekilde özetlemek mümkün gözükmektedir:

1. İnsanlar her zaman akılları ile karar verir ve ekonomik menfaatlerini ön planda tutarlar.
2. Yöneticiler, çalışanların yalnızca işe ait sorunları ile ilgilenmelidir.
3. Örgüt, çevreden ve insandan bağımsız olarak bilimsel ilkeler doğrultusunda yönetilmelidir.

### A. BİLİMSEL YÖNETİM YAKLAŞIMI

4. Karar verme ve otorite en üst kademedeki yöneticilerde toplanmalıdır.
5. İnsan birer makine gibidir; çalışır, üretir ve sonucunda yalnızca yüksek gelir beklerler.
6. Doğal örgütlenmelerin göz ardı edildiği, biçimsel yapının önem kazandığı yönetim söz konusudur.

## B. YÖNETİM SÜREÇLERİ YAKLAŞIMI

- Bilimsel yönetim yaklaşımının bir tamamlayıcısı niteliğindedir.
- Sadece üretim ve verimlilik üzerinde değil bütün yönetim süreçleri ile ilgilenmiştir.
- Yönetim faaliyetlerinin belirli aşamalar izlediğini düşünen Fayol bunları şu şekilde sıralamıştır: PLANLAMA, ÖRGÜTLEME, EMİR VERME, EŞGÜDÜMLEME ve KONTROL

### B. YÖNETİM SÜREÇLERİ YAKLAŞIMI

- Fayol verdiği yönetim süreçlerinin yanında yönetim sürecini destekleyici 14 ilkeden söz etmektedir. Bunlar:
  - İş bölümü,
  - Komuta birliği,
  - Otoritenin merkezleşmesi,
  - Yetki-sorumluluk dengesi,
  - Kesin çizgilerle oluşturulmuş hiyerarşi,
  - Hakkaniyet,
  - Disiplin,
  - Uygun ödeme,
  - Amaç birliği,
  - Örgüt amaçlarının üstünlüğü,
  - Düzen,
  - Kararlılık,
  - Girişim hakkı,
  - Birlik duygusu

**B. YÖNETİM SÜREÇLERİ YAKLAŞIMI**

- Bu yaklaşım “Eğer bu ilkelere uyarsan başarılı olursun” düşüncesini savunmaktadır.
- Bu yaklaşımın insana bakış açısı bilimsel yaklaşımda olduğu gibidir.
- İnsan ilişkileri ve davranışları incelenmemiş, insan unsuru ile makine arasında bir fark gözetilmemiştir.
- Bireylerin işten ve sorumluluktan kaçtığı ileri sürülmüş, çoğu kez tembelliği yeğlediği düşünülmüştür.
- Bireylerin maddi ihtiyaçları karşılandığı sürece mutlu olacağı öne sürülmüş, sosyal ihtiyaçları göz önüne alınmamıştır.

**C. BÜROKRASİ (MAX WEBER)**

- Max Weber (1864-1920) tarafından en etkili bir yönetsel örgüt şekli olarak belirlenen bürokrasinin oluşmasının temelinde karışıklıktan ve kararsızlıktan kurtulma isteği yatar.
- Belli bir yapı, düzen ve kararlılık isteği sonucu oluşan bürokrasi, insanlık tarihi açısından büyük bir başarı olarak nitelendirilir.

**C. BÜROKRASİ (MAX WEBER)**

- Bürokratik örgütün en belirgin özellikleri olarak aşağıdaki noktalar gösterilmektedir:
  1. Örgütün görevleri, konular arasında resmi görevler olarak paylaşılmıştır ve konular arasında, açık ve net bir işbölümü bulunmaktadır. Bu iş bölümü ileri ölçüde bir uzmanlaşmayı olanaklı kılmaktadır.
  2. Konular ya da bürolar, hiyerarşik bir otorite yapısı içinde; piramit şeklinde oluşturulmaktadır.

**C. BÜROKRASİ (MAX WEBER)**

3. Formal olarak saptanmış kurallar ve yönetmelikler sistemi, resmi karar ve eylemleri yönlendirmektedir. Bu tür bir yönetsel örgütte işleyiş, kural olarak, söz konusu genel yasa ve yönetmeliklerin özel durumlara uygulanmasını gerektirir.

**C. BÜROKRASİ (MAX WEBER)**

4. Görevlilerin, örgütteki diğer iş görenlerle ve örgütün hizmet sunduğu diğer insanlarla ilişkilerinde, nesnel bir tutum içinde olmaları beklenmektedir. Tarafsız bir tutum, görevin yürütülmesinde ussal bir yargının sağlanması için gerekli görülmektedir. Amaç, duygusallıktan ve ön yargılardan arınmış bir görevsel davranış sağlamaktır.

**C. BÜROKRASI (MAX WEBER)**

5. Örgütte görev alma, bireyler için sürekli bir iş sağlamaktadır. Tam zamanlı bir görevli, örgütte yaşam boyu bir çalışma garantisi bulur. İşe personel almada temel ölçüt, teknik yeterliliklerdir. Siyasal, ailesel ve benzeri özel ilişkiler ve özellikler, ölçüt olarak kullanılamaz.

**C. BÜROKRASI (MAX WEBER)**

- ⊙ Bürokrasi kuramının insana bakış açısı:
  1. “Birey işine kişisel duygu ve düşüncelerini karıştırmamalı, kızgınlık, öfke, her hangi bir bağ geliştirmeden işini yapmalıdır” görüşü egemendir.
  2. Bürokrasideki iş bölümü ve aynı işi yapma uzmanlaşmayı getirirse de can sıkıntısına yol açabileceği göz ardı edilmiştir.
  3. Otorite hiyerarşisinin iletişimi olumsuz etkileyebileceği ve insanlar arası etkileşimi azaltacağı göz önüne alınmamıştır.
  4. Kurallara aşırı bağlılığın getirebileceği bireyler arası yabancılaşma önemsenmemiştir.

**2. NEOKLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI**

⊙ Bu yaklaşımın temelinde 1920’lerde ve 1930’larda Elton Mayo ve arkadaşları tarafından Western Electric Company’nin Hawthorne tesisinde yaptıkları bir çalışma bulunmaktadır. Hawthorne’da hedeflenen çalışmada, örgütün teknik ve fiziksel şartlarının değişmesiyle örgütsel verimliliğin etkilerinin ortaya konması beklenirken “insan ilişkileri kuramı” ortaya çıkmıştır.

- ⊙ **Işıklandırma deneyleri.** Bu deneylerde ışık şiddetindeki artış ve azalmaların verimlilik etkilerini incelemek, ana amacı oluşturmuştur.
- ⊙ **Role montaj odası deneyi.** Bu deneyde fiziksel yorgunluğun iş verimi üzerine etkileri araştırılmış, çalışma saatlerinde kısıtlamalar ve dinlenme molalarının artırılmasının, araç ve malzemelerdeki değişikliklerin etkileri saptanmaya çalışılmıştır.
- ⊙ **İkinci role montaj deneyi.** Bu deneyde, ilk role montaj deneyinde üzerinde fazla durulmayan teşvikli ücret sistemlerinin üretimde sağladığı artışlar araştırılmıştır.

⊙ **Mika yarma test odası deneyi.** Bu deneyde ücret artışının üretim üzerindeki etkisi ortadan kaldırılarak, sadece molalardaki artışların, haftalık çalışma süresinin artırılmasının verimlilik üzerindeki etkileri incelenmiştir.

⊙ **Mülakat programı.** Bu aşamaya kadar yapılan deneylerin şaşırtıcı sonuçlarını ve bunun kaynaklarını araştırmak amacıyla işçiler üzerinde uygulanan bir programdır.

⊙ **Seri bağlama gözlem odası deneyi.**

Bu deney, sosyal grupların oluşması, grup üyelerinin davranışlarının analizi için yapılmıştır. Bu deney sonucunda bir de özel mülakat programına yer verilmiştir.

- İşçilerle yapılan mülakat programlarında ortaya çıkan en önemli sonuç; örgütsel etkinliği ve verimliliği etkileyen temel faktörlerin; **ücret, aydınlanma, sıcaklık, gürültü ve benzeri maddesel ve fiziksel çalışma koşulları değil, işyerindeki moral ortamı, kişilerarası iyi ilişkiler ve duygusal anlaşmalar** olduğudur.

## 2. NEOKLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI

- Neoklasik teorinin doğuşunu hazırlayan denenceler ve sonuçları şu şekilde özetlenebilir:
  1. Bu fabrikada ışığın miktar ve kalitesinin verime olan etkisi ölçülmüştür. Sonuç olarak bu iki değişken arasında doğru bir orantı bulunamamıştır.
  2. Fiziki faktör olarak dinlenme süresinin sayısı ve uzunluğunun üretim üzerindeki etkisi araştırıldığında üretim artışı ile yorgunluğun azalması arasında bir ilişki bulunamamıştır.
  3. İş görenlerin ücretleri üzerinde bu değişiklik yapılmıştır ve sonucunda üretim düzeyinde bir değişiklik gözlenmemiştir.

## 2. NEOKLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI

4. Verim artışı ile çalışanların toplumsal durumları üzerinde bir çalışma yapılmıştır. Mülakat yoluyla çalışanlarla görüşülmüştür. İyi bir işin çalışma şartları, çalışanların neleri sevip sevmedikleri öğrenilmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda iş görenlerle gerçekleştirilen görüşmelerin verim düzeyinde artışa neden olduğu gözlenmiştir.
5. Grup normların şekillenmesinde ve uygulanmasında liderliğin rolü ele araştırılmıştır. Araştırma sonucu, informal grupların, informal liderlerin daha etkili olduğunu göstermiştir

## 2. NEOKLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI

- Hawthorne çalışmaları sonucunda neoklasik kuramın temelinde yatan ve klasik teoride hiç değinilmemiş olan iki temel unsur olan **insanın biricik olduğu ve çalışma gruplarının yani sosyal grupların önemli olduğu** ortaya konmuştur.
- Bir bireyin biricik olması, onun üretim düzeyinin arttığında, bireyleri teknik, fiziki ve ekonomik faktörlerden daha çok sosyal ve psikolojik faktörlerin motive ettiği ortaya konmuştur. “İnsan ilişkileri yaklaşımı, yönetimin bireyi soyut varlıklar olarak değil, bir grubun üyeleri olarak görmesi gereğini vurgulamıştır”

## TEMEL KAVRAMLARI VE FELSEFESİ

- İnsan ilişkileri Yaklaşımına ait temel kavramlar aynı zamanda insan ilişkileri yaklaşımının, klasik yönetim düşüncesinden farkını ortaya koymaktadır. Söz konusu temel kavramları, klasik yönetim düşüncesiyle karşılaştırmalı olarak aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür:

- **Bireysel farklılıklar.** İnsan ilişkileri yaklaşımında, bireyler arasında farklılıklar olduğu, çalışanlardan yetenek ve kapasitelerine göre yararlanılabileceği düşüncesi hakimdir. Oysa klasik yönetim düşüncesi bireyler arasındaki farklılıklara önem vermemekte ve standart bir insan yaratmaya çalışmaktadır.



◉ **Bir bütün olarak insan.** İnsan ilişkileri yaklaşımına göre; insan, biyolojik, fizyolojik, psikolojik ve sosyal özelliklere sahip olmakla birlikte bu özellikleri bir bütün oluşturur. Klasik yönetim düşüncesinde insan, sadece biyolojik ve fizyolojik bir varlık olarak ele alınır ve onun sadece bu özelliklerinden yararlanılma amacı güdülür.

◉ **Davranışlar bir nedene dayanır.** İnsan ilişkileri yaklaşımı; psikolojide uzun zamandan beri kabul edilmiş olan, insan davranışlarının bir amacı bulunduğu ve davranışların güdülenmiş olduğunu, bu yolla insan davranışlarının örgütü etkileyebileceğini kabul eder. Oysa klasik yönetim düşüncesi, insan davranışlarının örgütün yapı ve işleyişini etkileyemeyeceği varsayımına dayandırılmıştır.

◉ **İnsan diğer üretim faktörlerinden farklıdır.** İnsan ilişkileri yaklaşımına göre; insan bir üretim faktörüdür; ancak diğer üretim faktörlerinden farklı bir konumda yer alır. İnsan diğer üretim faktörlerinden farklı olarak, yaratıcıdır ve girdilerin toplamından daha büyük çıktılar sağlar. Oysa klasik yönetim düşüncesinde insan üretim faktörlerinden biri ve makinenin bir parçasıdır.

◉ **Örgüt sosyal bir sistemdir.** İnsan ilişkileri yaklaşımına göre, insanın psiko-sosyal bir varlık olarak kabul edilmeli, örgüt, sosyal sistem olarak görülmelidir.

◉ **İnsan ve örgütün karşılıklı bağımlılığı.** İnsan ilişkileri yaklaşımı, insanın örgüte ihtiyacı olduğu kadar, örgütün de insana ihtiyacı olduğunu kabul eder.

### K. LEWİN VE ARKADAŞLARININ LİDERLİK VE GRUP YAŞAMI ARAŞTIRMASI.

◉ Bir seri araştırmadan oluşan 'Liderlik ve Grup Yaşamı' araştırmaları, K. Lewin'in gözetiminde, 1938 yılında başlamış, R. Lippitt ve R. K. White tarafından yürütülmüştür. 1975 yılına kadar süren bu araştırmalarda, liderliğin grup davranışları üzerindeki etkileri ve lider tipleri incelenmiştir.

### LEWİN VE ARKADAŞLARI, ÇOCUKLAR ARASINDA, MASKE YAPMA GÖREVLERİNE NEZARET EDEN, ÜÇ AYRI NİTELİKTE LİDER TİPİ SAPTAMIŞLARDIR.

Birinci astlarına **OTORİTER** davranan liderdir. Bu lider ne şekilde maske yapılacağını, nasıl çalışılacağını gösteren bir yöneticidir. Birinci grupta verimlilik çok yüksek, ancak yapılan maskelerin kalitesi düşük olmuştur.

İkinci tip lider astlarına tam bir **SERBESTİ** tanımıştır. Sonuçta hem yapılan iş miktarı hem de kalitesi çok kötü olmuştur.

Üçüncü tip lider ise, **DEMOKRATİK VE KATILIMCI** bir yönetim biçimi sergilemiştir. Son grupta verimlilik iyi olmakla birlikte, otoriter liderinkinden biraz daha azdır, ancak yapılan maskelerin kalitesi çok daha üstün olmuştur.

### 3. ÇAĞDAŞ YÖNETİM ANLAYIŞI

- Neoklasik örgüt kuramının da tıkanmaya başlamasıyla yeni bir model arayışı içine girilmiş ve 1960 ve 1970'li yıllardan itibaren çağdaş yönetim yaklaşımı uygulamaya geçmiştir. Bu yaklaşım ne klasik yönetim anlayışı gibi sadece üretim ve yapıya önem vermiştir ne de sadece insana değer vermekle sınırlı kalmıştır.

### 3. ÇAĞDAŞ YÖNETİM ANLAYIŞI

- Her iki boyutu da önemli görmüşler ve bunlara yönelik çok yönlü önlemler almaya başlamışlardır. Örgüt yapısı itibari ile ne yetki ve sorumluluğun tepede toplandığı bir yapı ne de çok gevşek bir hiyerarşik yapılanma söz konusudur. Yapı örgütün ürettiği mal ve hizmetlerin türüne göre karma bir örgütlenme modeli şeklinde oluşturulmaktadır.

### 3. ÇAĞDAŞ YÖNETİM ANLAYIŞI

- Çağdaş yaklaşımlarda doğal örgütler bir tehdit gibi görülmemekte, bu grupların dinamizminden faydalanılmaktadır. Bu yaklaşımı benimsemiş olan yöneticiler katılımcı, üretim ve verimliliği birlikte düşünen bireylerdir. Etkileşimci bir süreç ön plana çıktığı için hem dikey, hem yatay hem de çapraz iletişim aynı değerde önemli görülmektedir.

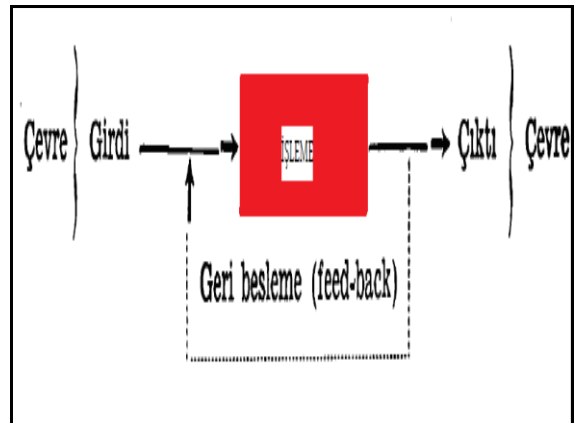
### 3. ÇAĞDAŞ YÖNETİM ANLAYIŞI

- Çağdaş yönetim anlayışında bireyin davranışlarının pek çok değişken tarafından etkilendiği görüşü hakimdir. Bu nedenle de ilgili diğer alanlardan da faydalandığı için çok disiplinli bir yapıya sahiptir.

### A. SİSTEM YAKLAŞIMI

- Bu yaklaşımın genel olarak şu şekilde özetlenebilir:

- Her bir sistem kendini oluşturan alt sistemlerden oluşur. Bu öğeler arasında sürekli, düzenli ve bilinçli ilişkiler vardır. Her bir parça, bütün için önemlidir ve değerlidir.
- Gerek alt sistemlerin gerekse tüm sistemin çevre ile ilişkisi vardır.
- Sistemler seçici özelliğe sahiptir. Kendine yarayan ve işleyebileceği girdiyi seçerek sistem içine alır.



**A. SİSTEM YAKLAŞIMI**

4. Sistemlerde girdi, süreç, çıktı, dönüt ve çevre öğeleri bulunur.
5. Sistemler gücünü artırmak için sürekli bir büyüme ve gelişme girişimi içindedir. Bu büyüme ve gelişme çabaları içinde zaman zaman güç yitimine (entropi) de uğrurlar. Ancak akıllı sistemler karşılaştığı güç yitiminin niteliğine göre tekrar dengeye ulaşmayı başarır ve hatta entropiyi bir gelişim aracı olarak görür.
6. Sistem yaklaşımı disiplinler arası bir görüşü barındırır. Örgüt işleyişi içinde psikoloji, sosyoloji, ekonomi, politika, felsefe gibi disiplinler birlikte çalışır.

**B. DURUMSALLIK YAKLAŞIMI**

- Durumsallık yaklaşımı, eğer yönetimde başarı bekleniyorsa, değişik durum ve koşullarda değişik yöntem ve teknik kullanılmasının gerekliliğini savunmaktadır.
- Bir sistem olarak örgüt yapısı duruma, amaca, çalışanlarına, bulunulan yerin değerlerin göre farklılık göstermektedir. Bu yaklaşıma göre "her zaman her yerde geçerli" bir örgüt yapısından söz edilememekte ve örgütlere ilgili her şey koşullara bağlı olarak değişmektedir

**B. DURUMSALLIK YAKLAŞIMI**

- Durumsallık yaklaşımı dendiğinde, yönetim ve organizasyonda, her yerde geçerli evrensel ilkelerin olmadığını anlaşılmaktadır. Her yönetim ve organizasyon;
  - İşletmenin kendi koşullarını,
  - İşletmenin çevresel koşullar ve unsurlarla ilişkisini,
  - Kullandığı teknolojinin özelliklerini,
  - Kullanıldığı personelin sosyo-kültürel özelliklerini dikkate almalıdır.

Organizasyonlara, yapılarla ve yönetime ana yaklaşımlar

