

**Dr. Kiril Postolov**

**Dr. Lubomir Drakulevski**

# **ORGANİZASYON**

**EKONOMİ-HUKUK VE TİCARİ MESLEĞİ  
IV. SINFLAR İÇİN**

**Üsküp 2014**

**Resenziyon:**

Porf. Dr. Olgitsa Blajeska

Üsküp “Aziz Kiril ve Metodiy” Üniversitesi Ekonomi Fakültesi Üsküp

Prof. Tanya Yovanovska

Üsküp “Vasil Antevski-Dren” SEPUGS

Prof. Lilyana Stoykovska

Üsküp “Vasil Antevski-Dren” SEPUGS

**Çeviri:** Enver Asim

**Redaksiyon:** Dr. Fatima Hocin

**Düzeltici:** Gülser Klinçe

**Yayımcı:**

Makedonya Cumhuriyeti Eğitim ve Bilim Bakanlığı

**Baskı:**

Graficki centar dooel, Üsküp

Makedonya Cumhuriyeti Eğitim ve Bilim Bakanlığı'nın 22-4273/1 sayılı ve 28.07.2010 tarihli kararıyla işbu kitabın kullanılmasına izin verilmiştir.

CIP – Каталогизација во публикација

Национална и универзитетска библиотека “Св.Климент Охридски” , Скопје

65(075.3)

ПОСТОЛОВ, Кирил

Организација за IV година : економско-правна и трговска струка / Кирил Постолов. Љубомир Дракулевски. - Скопје : Министерство за образование и наука на Република Македонија, 2010.

- 117 стр. : илустр. ; 30 см

Фусноти: стр. 115

ISBN 978-608-226-036-5

1. Дракулевски, Љубомир [автор]

COBISS.MK-ID 84253450

## ÖNSÖZ

“Organizasyon” kitabı ekonomi-hukuk ve ticari mesleği okulları IV. sınıflarında öğrenim gören öğrencilere adanmıştır ve öğrencilere ile onların öğretmenlerine aktif eğitimle ilgili kaliteli malzeme verecek şekilde hazırlanmıştır. Okunulacak olan malzeme, Eğitim ve Bilim Bakanlığının onaylanmış programına göre, şirketlerin organizasyonu ve işleme konularını kapsamaktadır.

Malzemenin daha kolay öğrenilmesi için, sayfaların kenarına daha önemli kavram ve definisyonlar alınmıştır, her konu başlığının sonunda ise öğrencilerin ek bilgi edinmeleri amacıyla değişik metinler yazılarak, öğrendikleri derslerle ilgili sorular verilmiştir. Organizasyonun belli alanlarında daha etkin bilgi edinmek isteyen öğrencilere kitabın sonunda yerli ve yabancı kaynaklar verilmiştir.

İşbu kitap Üsküp “Aziz Kiril ve Metodiy” Üniversitesi Ekonomi Fakültesinde çalışan uzun yıllık ders ve eğitim bilgileri ile tecrübelerini esirgemeyen iki öğretim üyesi tarafından yazılmıştır. Bu bakımda Dr. Kiril Postolov şu bölümleri hazırlamıştır: organizasyonun teoretik esasları, organizasyon bünyesinin kurulması, organizasyon için çatışmalar ve değişiklikler. Dr. Lubomir Drakulevski ise: organizasyon davranışı, organizasyon kültür ve iklimi, organizasyonda liderlik ve gruplar, konularını işlemiştir.

“Organizasyon” kitabının, öngörülen malzemeleri öğrenmeleri gereken öğrenciler tarafından olduğu gibi, bu dersleri verecek öğretmenler tarafından iyi kabulleneceğine samimiyetle inanıyoruz. Kitabın içeriği bakımında kitabı kullanacak olanlar tarafından gelecek tüm iyi niyetli notlar, metinde gelecekte yapılacak ek ve değişiklikler açısından gözönüne alınacaktır.

Üsküp 2010

Müellifler

Dr. Kiril Posotolov

Üsküp “Aziz Kiril ve Metodiy

Üniversitesi Ekonomi Fakültesi, Üsküp  
organizasyon teorisi doçenti

Dr. Lubomir Drakulevski

Üsküp “Aziz Kiril ve Metodiy”

Üniversitesi Ekonomi Fakültesi, Üsküp  
stratejik işletmecilik, uluslararası  
işletmecilik ve organizasyon  
davranışı profesörü



# 1

# ORGANİZASYONUN TEORİ ESASLARI

## İÇERİĞİ:

- Organizasyon tanımı (definisyön)
- Organizasyon bilim yöntemleri
- Organizasyon bilimi gelişme teorileri
  - Organizasyon klasik teorisi*
  - Organizasyon neoklasik teorisi*
  - Organizasyon çağdaş teorisi*

## TEMEL KAVRAMLAR:

- Organizasyon
- Analiz ve sentez
- Endüksiyön ve dedüksiyön
- Empirizm Klasikler
- Neoklasikler
- Organizasyonun modern teorisi

## EĞİTİM HEDEFLERİ:

Öğrenciler bu konu başlığını öğrendikten sonra:

- organizasyon kavramını tanımlamak,
- organizasyon bilim yöntemlerini açıklayabilmek ve
- organizasyon bilimi teorilerini ayırt edebilmek için yetenekli olacaklardır.

### 1. ORGANİZASYONUN DEFINİSYONU

İnsanoğlu ezelden beri diğer insanlarla birlikte yaşamayı arzulamıştır. Bu her zaman böyleymiş, günümüze kadar böyleymiş ve gelecekte de böyle olacaktır. İnsan gelişiminin bütünsel tarihi döneminde diğer insanlarla yaşama isteği değişik aşamalardan geçerek, karşılanması gereken bir ihtiyaca dönüşmüştür. İsteğin diğer insanlarla birlikte yaşama ve çalışma ihtiyacına dönüşmesi, ekonomik, sosyal ve psikolojik olarak sınıflandırılabilir ve sayısı çok nedenden kaynaklanmaktadır.

İsteğin diğer insanlarla birlikte yaşama ve çalışma ihtiyacına dönüşmesi, ekonomik, sosyal ve psikolojik olarak sınıflandırılabilir ve sayısı çok nedenden kaynaklanmaktadır.

*Ekonomik nedenler*, bir topluma ait olan insanların hedef, ihtiyaç ve isteklerinin daha iyi bir şekilde gerçekleşme isteğini bağlantlyda bulunanları oluşturmaktadırlar. *Sosyolojik nedenler*, insanların sosyalleşme isteğine yani toplum tarafından kabullenmesine aittir. Bu kabul kuşkusuz ki sadece birey toplumun bir mensubu olduğu zaman gerçekleşebilir. En nihayet, önemi açısından olmasa bile, topluma iyelikte güvenli olmak ve diğerleriyle birlikte olma isteğinin karşılanması anlamına gelen *psikolojik nedenler* yer almaktadır (dış baskılardan korunma, yardım alma danışmalar vb.).

İnsanlar organizasyonun üyesi olmakla, sayısı çok ekonomik, sosyolojik ve psikolojik gereksinimlerini karşılamaktadırlar, bu şekilde onların gelişimi ve motivasyonu da sağlanmaktadır. İnsanların ihtiyaçları, organizasyona üye olmak yanı sıra, pazarda talep edilen ürün ve hizmetlerin sunumuyla da karşılanmaktadır. Hizmetlerin sunulması ve ürünlerin imal edilmesi, daha sonra da tüketicilere satılmasıyla, çalışanlar ücret (maaş) alarak, kendi varlıklarını, konumunu ve diğer ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar.

Organizasyonun insan aktivitelerinin gerçekleştirilmesinde oynadığı büyük rölu gözönüne alarak, onu tanımlama gereğini vurgulamaktayız.

Etimoloji bakımından organizasyon kelimesi Yunan “organon” sözcüğünden meydana geliyor ve alet, araç anlamındadır. Zaman içerisinde organizasyon kelimesinin kullanılmasıyla, onun içeriği evrim geçirerek gelişmiş, zenginleşmiştir.

Organizasyonu, birlikte çalışmaya ve ürün ile mallar üretmeye, hizmetler sunmaya motive olan iki ya da daha çok kişiden oluşan açık sistem olarak tanımlamaktayız. Bu şekilde sahipler, tüketiciler ve kendileri için değerler kazanmaktadırlar.<sup>1</sup>

Organizasyonu, birlikte çalışmaya ve ürün ile mallar üretmeye, hizmetler sunmaya motive olan iki ya da daha çok kişiden oluşan açık sistem olarak tanımlamaktayız. Bu şekilde sahipler, tüketiciler ve kendileri için değerler kazanmaktadırlar.

Önerilen definisyondan organizasyonun aşağıdaki en önemli özellikleri çıkarılmaktadır:

- Organizasyon dış ve iç ortamla etkileşimde bulunan bir sistemdir;
- Üyeleri karşılıklı görevlere sahip olan sosyal birey;
- Organizasyon çeşitli ürünler, mallar üretmekte hizmetler sunmaktadır;
- Organizasyonlar ortak değerler gerçekleştirmeye çaba harcamaktadırlar.

Belirtilen özellikleri açıklayalım.

Organizasyon kendi işlevinde, enerji madde ve enformasyon değişimi aracılığıyla dış ve iç ortamla etkileşimdedir. Karşılıklı etkileşim, çevredeki girişlerin aranması, onların dönüşümü ve çevredeki çıkışlara transfer edilmesinde görülmektedir. Organizasyonun etkili ve neticeli işlemesi, sadece çevrenin (ortamın) talepleriyle uyum mevcut olduğu zaman sağlanmaktadır.

Organizasyonda karşılıklı bağlanmış elemanlar insanlardır (en üst düzey işletmecilikten, hiyerarşinin en alt seviyesinde bulunan işçilere kadar tüm hiyerarşi seviyelerinde) organizasyon bünyesi, oturtulmuş hiyerarşi, iş paylaşımı, hedefler, donatım, binalardır. İnsanlar arasındaki karşılıklı ilişkiler, organizasyon hedeflerinin gerçekleşmesini sağlayana esas fonksiyonları sağlamaktadır.

Çevreden kaynakların sağlanması yoluyla, yeniliklerin uygulanması, çağdaş teknolojinin kullanılması, uzmanlaşma ve emek paylaşımı aracılığıyla, organizasyon ürün mal ve hizmetlerin üretilmesi sürecinde işleme durumundadır. Organizasyon ürün, mal ve hizmet üretimi ve onların pazara sunumuyla aşağıdaki hedeflere varmaktadır:

- Organizasyonda çalışanların ferdi ihtiyaçlarının (ekonomik, sosyolojik ve psikolojik) karşılanması ;
- Organizasyonun bir bütün olarak ihtiyaçlarının karşılanması,
- Ortak ihtiyaçların karşılanması;
- Toplumsal reproduksiyon ihtiyaçlarının karşılanması.

Ortak değerlerin gerçekleştirilmesi, organizasyonun mevcut olma anlamını gözler önüne sergilemektedir. Organizasyonlar ortaklaşa konulan ve benimsenen hedefleri gerçekleştirmek için mevcuttur. Aksi halde, çalışanlar ortak hedeflerin gerçekleşmesine yönelik aktivitelere iştirak etmeyeceklerdir.

Organizasyonu, birlikte çalışmaya ve ürün ile mallar üretmeye, hizmetler sunmaya motive olan iki ya da daha çok kişiden oluşan açık sistem olarak tanımlamaktayız. Bu şekilde sahipler, tüketiciler ve kendileri için değerler kazanmaktadırlar.

## 2. ORGANİZASYON BİLİMİNİN YÖNTEMLERİ

Organizasyon, diğer bilimler gibi sayısı çok yöntem kullanmaktadır. Bu yöntemlerin yardımıyla, organizasyonlarda meydana gelen süreç ve belirtileri incelemeye ve uygun sonuç ile neticeler alma durumundadır. Bu arada çağdaş organizasyonda bazı belirtilerin davranışlarında bayağı bir bileşiklikle karşılaşmaktadır. Bunların kesin olarak ifade edilmesi ve belirlenmesi zordur, örneğin matematik veya fizik biliminde araştırmalara konu olan belirtiler.

Organizasyonda kullanılan yöntemler iki guruba ayrılır:

- Rasyonel yöntemler;
- Tecrübeye dayalı-empirik yöntemler.

Bu yöntemler yanı sıra günümüzde organizasyonların daha bileşik olmaları ve belirli yöntem türlerinin gelişim sonucu olarak, operasyon araştırmaları, matematik ve istatistik, özellikle bir belirtinin daha çok sayıda frekansı olduğu gruba ait olan yöntemler kullanılmaktadır.

*Rasyonel yöntemler* gurubunda indüksiyon ve dedüksiyon, analiz ve sentez, komparasyon (karşılaştırma) yer almaktadır.

*İndüksiyon* bireyselden genele doğru hareket eden mantık yöntemidir. Bu demek oluyor ki bireysel vaka için yasallık olan her şey, bütün vakanın tamamı için de yasallık anlamını temsil etmektedir. Bu yöntemin uygulanışını, Makedonya Cumhuriyeti iktisadi şirketlerinde belirli organizasyon bünyesi oturtma nedenlerinin belirlenmesinde görebiliriz. Önce bazı şirketlerde belirli organizasyon bünyesi oturtma nedenlerini incelemekteyiz. Bu şekilde elde edilen cevaplar tabanına dayanarak, Makedonya Cumhuriyeti iktisadi şirketlerinde belirli organizasyon bünyesinin oturtulmasıyla ilgili en önemli nedenlerle ilgili sonuçlar elde edilmektedir.

*Dedüksiyon*, genelden bireysele doğru hareket edilen mantıksal yöntemidir. Muhtemel olarak kabul edilen ve benzeri durumlarda onaylanan tahminden hareket etmektedir, bu şekilde çıkarılan sonuçlar ise diğer bireysel vakalara aktarılmaktadır. Böylece tüm masraflar şirketin mali sonuçlarının azalmasına etki ettiği, amortizasyon şirketin masrafını temsil ettiği biliniyorsa, mantıksal olarak amortizasyonun da mali sonuçları azalttığı sonucuna varılmaktadır.

*Analiz* bütünün parçalara ayrılmasını temsil etmektedir. Bu şekilde belirtiyile ilgili bilgiler elde edilmektedir. Belirtinin bile-

Yöntem:  
Rasyonel ve  
tecrübeli-empirik

*İndüksiyon* bireyselden  
genele doğru  
hareket eden mantık  
yöntemidir

*Dedüksiyon*, genelden  
bireysele doğru hareket  
edilen mantıksal  
yöntemdir.

*Analiz* bütünün  
parçalara ayrılmasını  
temsil etmektedir.



şenlere ayrıştırılmasıyla, parçaların arasındaki karşılıklı ilişkilerin bütüne nasıl etki ettiği görülebilir. Örnek olarak şirket hedefi şirket seviyesinde tanımlamaktadır (stratejik hedef). Bu genel sektör, bölüm ve hizmetlerin gerçekleştirilmesi gereken hedeflere ayrıştırılmaktadır (taktik hedefler). Taktik hedeflerin analizi ve onların gerçekleştirilmesi esasına dayanarak, onların stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesi bakımındaki önemini ne kadar olduğu sonucuna varılabilir.

*Sentez* bireyseli genelde, basiti bileşikte birleştiren bir yöntem olmak üzere, ortak, önemli ve dominant özellikleri vurgulamaktadır.

*Sentez* bireyseli genelde, basiti bileşikte birleştiren bir yöntem olmak üzere, ortak, önemli ve dominant özellikleri vurgulamaktadır. Böylece analiz yardımıyla taktik hedeflerin gerçekleşmesine ait bilgilere varıldıysa, sentezle stratejik hedeflerin gerçekleşmesi belirlenmektedir.

*Komparasyon* (karşılaştırma) belirtilerin iki boyutu: zaman ve alan üzerinden karşılaştırılma yöntemini temsil etmektedir.

*Komparasyon* (karşılaştırma) belirtilerin iki boyutu: zaman ve alan üzerinden karşılaştırılma yöntemini temsil etmektedir. Zamanal karşılaştırmayla, belirtinin değişik dönemlerde tezahür etmesi bakımında sonuçlar çıkarılmaktadır, örneğin Ocak-Aralık 2009 döneminde çalışanlara ücret (maaş) olarak ödenen parasal kitlenin hareketi. Alanal karşılaştırma başka alanda aynı zamanda meydana gelen aynı vakanın karşılaştırılmasını tahmin etmektedir. Örnek olarak, işletmeciler organizasyon birimlerin mali sonuçları ve şirket merkezindeki mali raporların karşılaştırılmasıyla, bu durumların nedeniyle ilgili sayısı çok değişik sonuca varabilirler.

*Gözetim*, olay ve vakaların sistemli şekilde izlenmesi, planlı ve nesnel algılanması, kaydedilmesi ve yorumlanmasını temsil etmektedir.

Gözetim, röportaj, anket ve vakayla ilgili etüd, empirik yöntemler arasında yer almaktadır.

*Gözetim*, olay ve vakaların sistemli şekilde izlenmesi, planlı ve nesnel algılanması, kaydedilmesi ve yorumlanmasını temsil etmektedir. Organizasyonda gerçekleşen tüm faaliyet ve süreçler gözlem konusu olabilirler, mesela mesai saatlerinin istifade edilmişliği, iş araçlarının kullanılması, işletmecilerin çalışması vb.

*Röportaj* araştırmaya konu olan vakayla ilgili cevapların alınması amacıyla sorgulayan ve cevap veren kişi arasında geçen sözlü konuşmadır.

*Röportaj* araştırmaya konu olan vakayla ilgili cevapların alınması amacıyla sorgulayan ve cevap veren kişi arasında geçen sözlü konuşmadır. Soru soran ve cevap veren kişi arasındaki konuşmanın dolayısıyla iletişim yoluyla yapılması, röportajın temel özelliklerinden biridir.

*Anket* şirketin işleminde gözlenen bir problem veya belirti hakkında cevabın alınması doğrultusunda, organizasyon içinde ya da dışında sayısı çok kişinin sözlü, (röportaj) yazılı (sorular) ya da kombine (röportaj ve sorular) şekilde oluşturulması demektir.

*Olayla ilgili çalışma* bir örneğin araştırılması ve kapsamlı çalışmanın (enine ve boyuna) yapılmasıyla nitelenen çağdaş bir yöntemi temsil etmektedir.

*Vaka çalışması* bir örneğin araştırılması ve kapsamlı çalışmanın (enine ve boyuna) yapılmasıyla nitelenen çağdaş bir yöntemi temsil etmektedir. Bu şekilde olaylara sistemli şekilde bakılması, verilerin toplanması, onların incelenmesi ve sonuçların açıklanması sağlanmaktadır. *Vaka çalışması* uygulanmakta olan ek yöntemler olarak röportaj ve soru formlarıdır. Bu yöntem, araştırmaya konu olan vaka özünün derinliklerine inmeyi sağlamakta oysa onların genelleştirilmesine izin vermez.

### 3. ORGANİZASYON BİLİMİNİN GELİŞME TEORİLERİ

Organizasyon teorisinin tarihi gelişimi, şirketin ekonomikliği, daha sonra şirket yönetimi (menagement), organizasyon davranışı, karar verme teorisi gibisinden diğer ekonomi branşlarının meydana gelmesiye doğrudan bağlıdır.

Ancak psikoloji, antropoloji, matematik, istatistik, kibernetik gibi diğer bilim disiplinleri de organizasyon teorisinin gelişimine etki etmiştir. Sözkonusu ekonomi ve diğer disiplinlerin çoğu, organizasyon teorisine kıyasen daha geçlerde gelişmişlerdir.

Nitekim organizasyon insanların işleme ve onların her günlük faaliyetlerinin gerçekleşmesiyle yakından bağlı olduğuna karşın (her şeyden evvel üretimle alakalı aktiviteler kastedilmektedir), teori muamelesini daha geçlerde kazanmıştır.

Bu dönemde, çalışma koşulları nasıl değiştiyse, organizasyonun araştırma odağı da değişmiştir. Organizasyon problemlerini araştıran sayısı çok değişik okul ve yön meydana gelmiştir. Araştırma içeriğindeki benzerlikler dolayısıyla, onların sınıflandırılma gereği ortaya çıkmıştır. Tüm bu farklı okul ve yönler aşağıdaki üç gruba sınıflandırılmıştır:

- *Organizasyon için klasik teoriler*
- *Organizasyon için neoklasik teoriler*
- *Organizasyon için çağdaş-modern teoriler.*

#### 3.1. Organizasyon İçin Klasik Teoriler

Mevcut kaynaklarla üretkenlik nasıl artırılabilir, üretimde ve çalışmada azami verimlilik nasıl sağlanabilir sorusu bu teorisin temel düşüncesini oluşturmaktadır. Çalışanlara karşı tutum, onun

Organizasyona ait temel teoriler klasik, neoklasik ve çağdaş-modern teorilerdir.

tadbikati üzerinden zamanın tasarruf edilmesi ve verimliliğinin artırılması yönünde çaba harcamak anlamındadır. Organizasyon için klasik teoriler, çalışanlar ve yöneticilerin hedef birliğini tahmin etmektedir, insan etkenine bütünsel dikkat sunulmamaktadır çünkü onun sırf kazançla motive edildiği düşünülmektedir. Bu araştırmalarda, organizasyon için klasik teori gelişiminde bu yöne ait olan müellifler, konuya ilişkin araştırmalarında, organizasyon için klasik teoriler prensipleri olarak bilinen başlangıç noktalarını kurmuşlardır. Organizasyon için klasik teoriler prensipleri olarak en çok kabul edilen prensipler şunlardır: hedef, iş bölüşümü, kontrol yayılımı, hiyerarşi ve koordinasyonudur.

Organizasyon için klasik teorilerin kurucuları sayılan ilk ve baş müellifleri şunlardır: Frederik Teylor, Anri Fayol ve Maks Veber.<sup>2</sup>

Frederik Teylor, bilimsel yönetimle ilgili teorisiyle ad yapmıştır. Anri Feyol kendi idari doktrini, Maks Veber'in ise bürokratik organizasyonu ile ün yapmıştır.

Organizasyon için klasik teoriler genelde basit olması ve insan davranışlarını ihmal etmesi, çalışanı makinenin bir eklentisi haline getirmesi, organizasyonu kapalı bir sistem olarak denetlemesi, organizasyonu sıradan bir mekanizmaya indirgemesi, organizasyonun insanlar üzerine hiyerarşik üstünlükle sağlanacağı görüşü do layısıyla eleştirilmiştir.

### 3.2. Organizasyon neoklasik teorisi.

Elton Mayo ve işbirlikçileri Rotlisberger ve Dikson tarafından 1927-1932 yılları arasında Hevtorn kumpanyasında uygulanan deney, neoklasik teorisinin gelişimi açısından kararlaştırıcı anı oluşturmaktadır. Bu deneylerle verimlilik ve çalışma koşulları arasındaki karşılıklı bağlılık olduğu gibi yöneticilerin farklı davranışlarının çalışanların davranışlarının etkisinin belirlenmesi bakımında başarılı deneme yapılmıştır.

Bu arada, yapılan deneylerin sonucu olarak, organizasyon neoklasik prensiplerini tanımlamışlardır. Birinci prensibe göre çalışanların sadece aldıkları ücret değil, çalışma ahlakı ve çalışanların memnuniyeti önemli unsur olduğu kanaatine varılmıştır. Organizasyonda formal olmayan grupların mevcudiyeti ve onun işlemedeki başarı ve verimliliğin temin edilmesi bakımındaki önemi, organizasyon neoklasik teorisinin ikinci prensibini oluşturmaktadır. Aşağıdan yukarıya doğru iletişimin mevcut oluşu, yapılan de-

Frederik Teylor, bilimsel yönetimle ilgili teorisiyle ad yapmıştır. Anri Feyol kendi idari doktrini, Maks Veber'in ise bürokratik organizasyonu ile ün yapmıştır.

neylerde elde edilen sonuçların prensiplerinden biridir. Bu prensip, hiyerarşinin saygılanması ve iletişimin yukarıdan aşağıya doğru olmasını şart koşan klasik teoriye aykırıdır.

Organizasyonun klasik teorisi daha önemli müellifler arasında Mayo yanı sıra, Maslov ve ihtiyaçlar hiyerarşisine ait teorisi, Mek Gregor ve X ile Y teorileri, Hersberg, Bernard, Likert ve Argiris yer almaktadırlar.

### 3.3. Organizasyon çağdaş teorisi

Çağdaş (modern) teoriler, organizasyonların etraftaki değişikliklere adım uyduran sistem olduğu kavramından hareket etmektedirler. Organizasyon teorisiyle alakalı bu yaklaşım multidisiplinerdir, iletişimin dinamik doğası, bireyin etkileşimi ve organizasyon çıkarlarının önemini öne çıkarmaktadır.

Organizasyon çağdaş teorisi, desentralizasyon belirmesi ve kararların ortaklaşa alınması olduğu gibi şirketlerin işlemedeki karmaşalığın artması sonucu olarak meydana gelmektedir.

Organizasyon çağdaş teorisi öne sürülen özelliklerine dayanarak, bu gruba ait olan temel teoriler de tanımlanmıştır:

- yönetim (menagement) bilimi;
- sistem teorisi;
- durum teorisi.

Olasılık, optimizasyon (SEO) ve dinamik sistem teorileri bilgisayarın uygulanması, yönetim (menagement) biliminin temelini oluşturmaktadır. Bunun ardından uygun modellerin oluşturulması onların matematiksel analizi, toparlanması ve verilerin incelenmesi, modellerin bilgisayarlara uygulanması ve onların çözülmesini geçilmektedir. Bu işlemler uygulama aşamasında sona erdirilerek, gerçek yaşamdaki değişikliklerin pratik devindiricisi olma eğilimini göstermektedir.

Yönetim bilimi temel özetine dayanarak, onların uygulama alanları tanımlanmaktadır. Bunun iki büyük alanı kapsadığı düşüncesi genel olarak kabul edilmiştir. Birinci alan yönetim problemlerinin çözülmesine ilişkin model ve konseptlerin geliştirilmesi ve uygulanmasına bağlıdır (matematiksel modeller, bilgisayar bazlı modeller, görsel ve sözlü tanıtımlar). İkinci alan organizasyonun daha mükemmel olmasını tahmin eden yeni ve daha iyi modellerin tasarlanması ve gelişimini kapsamaktadır.

Sistemik teori organizasyonu bir bütün yani sistem ve dış ortamın bir parçası olarak ele almaktadır. Organizasyon aralarında

Organizasyon çağdaş teorisi, yönetim bilimi, sistem teorisi ve durumsal teorilerdir.

bağımlılık mevcut olan alt sistemlerden oluşan bir bütünü temsil etmektedir. (Bu alt sistemler kendi altsistemlerini de yaratabilirler). Organizasyon belli bir çevre içerisinde işlemektedir, bu daha yüksek aşamalı bir sistemi temsil etmektedir. Organizasyon bu sistemin bir parçasıdır. Organizasyon aralarında değişik bağlantı ve ilişkilerin (etkileşim) geliştiği elementlerden oluşmuştur.

Durumsal teori, organizasyonun etkin ve verimli çalışmasını sağlayan en iyi ya da genel olarak kabul gören bir organizasyon bünyesinin bulunmadığı olgusundan hareket etmektedir. İkinci, bu teoriye göre, organizasyonun işlediği farklı durumlarda geçerli olacak üniversal organizasyon bünyesi mevcut değildir. Organizasyon kendi hedefini başarıyla gerçekleştirmek ve onun performanslarını en iyi şekilde uygulamak istiyorsa, kendi organizasyon bünyesini değişik iş ve dış etkenlere uyumlaştırmalıdır.

## **Daha Çok Öğrenelim**

.....Frederik Vinslou Tejlor- sıradan işçiden makine mühendisine kadar, genel yönetmen, bağımsız yönetici-danışman, ABD 1881 yılında ABD milli tenis biriniliğinde Klarens Klark ile birlikte çiftler yarışması galibi.....

.....İstanbul'lu Anri Feyol (Türkiye), Fransa üzerinden, idari doktrinlere ait yüzyılın teorisine kadar.....

.....Maks Veber-hukukçu, siyasetçi, bilim adamı, siyasi ekonomist, sosyolog, politolog, özellikle yahudilik ve Çin ile Hindistan dinleri olmak üzere, din konulu araştırmaların müellifi, daha çağdaş Alman tarihinin tezatlı kişisi.....

.....Henri Ford, Ford Motor kurucusu ve hareketli Konveer şiridinin icatçısı.....

.....Abraham Maslov ve ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi (fizyolojik güvenlik, toplumsal, saygı, özgüven).....

.....Mek Gregor-Teori X- çalışanın işe karşı ziddiyeti var ve işten kaçınmaktadır; Teori Y- çalışan işlemek istiyor ve bundan memnunluk duyuyor.....

.....Sistem, elementler ve çevre arasındaki bağlantılar ve ilişkilerden oluşmuştur.....

## **Bilgi kontrol soruları:**

1. *Diğer insanlarla birlikte yaşamamanın nedenlerini say ve açıkla!*
2. *Organizasyonu tanımla (definasyon)!*
3. *Organizasyon özellikleri hangileridir?*
4. *Organizasyonda kullanılmakta olan hangi metotlar rasyonel hangileri tecrübe-empirik metotlardır?*
5. *İndüksiyon nedir, dedüksiyon nedir?*
6. *Analiz nedir, sentez nedir?*
7. *Olayla ilgili gözlem, röportaj, anket ve etüdü açıkla!*
8. *Organizasyon problemini araştıran değişik okul ve yönler nasıl sınıflandırılmıştır?*
9. *Organizasyon klasik teorisi temel prensipleri hangileridir?*
10. *Organizasyon klasik teorisi kurucuları kimdir ve onların temel öğretisi nedir?*
11. *Organizasyon neoklasik teorisine ait olan en tanınmış müellifler hangileridir?*
12. *Organizasyon modern teorisine ait olan temel teoriler hangileridir?*

# 2

## ORGANİZASYON YAPISININ OLUŞTURULMASI (KURULMASI)

### İÇERİĞİ:

Organizasyon yapısının tanımı

Organizasyon yapısının kurulması

Organizasyon yapısının parametreleri

*İş bölüşümü (uzmanlık)*

*Otorite dağılımı-ademi merkezilik*

*Birimlerin gruplaşması*

*Koordinasyon*

Organizasyon yapısı faktörleri (etkenleri)

*Bilişim teknolojisinin organizasyona etkisi*

*Organizasyon gelişiminde aşamalar Yöneticinin (menager)*

Organizasyonun yapılandırılmasındaki rolü

### TEMEL KAVRAMLAR:

Organizasyon yapısı

Parametreler iş paylaşımı

Otoritenin dağılımı

Koordinasyon

Organizasyon gelişme

evreleri

### EĞİTİM HEDEFLERİ:

Öğrenci bu konuyu okuduktan sonra:

- organizasyon yapısı kavramını tanımlamak,
- organizasyonun yapısal parametrelerini ayırt edebilmek,
- organizasyon yapısı etkenlerini ayırt edebilmeye sahip olacaktır.

### 1. ORGANİZASYON YAPISININ TANIMLANMASI

Organizasyon yapısı her şirketin ayrılmaz bir parçasını temsil etmektedir. Bu yapı onun omuriliği, iskeleti ve “anatomisidir” Her şirket, meşgalesi ve büyüklüğünü gözönüne almadan, işleyebilmesi için belirli bir organizasyon yapısına sahip olmaya mecburdur.

Organizasyon teorisinde, organizasyon yapısı nedir, konusunda sayısı çok farklı definisyon mevcuttur. Bu farklılık her şeyden evvel definisyonların kurulduğu zaman ve şirketlerin çalıştıkları şartlar, olduğu gibi, müelliflerin altını çizdikleri boyutların kapsamına bağlıdır.

Tarih açısından bakıldığı zaman, organizasyon yapısıyla ilgili bilimsel ilgi, organizasyon klasik teorisi mensuplarıyla başlamıştır, onların ilgi konusu ise sırf formal organizasyon açısydı. Bu müellifler organizasyon yapısını çok yavaş değişen statik değişken olarak tanımlamaktaymışlar.

Müelliflerin böyle bir tutum almalarını etkileyen ana neden ortam (çevre) özelliklerinde bulunmaktadır. Etrafın baş niteliklerinden biri sabit olmasıdır. Etrafta değişiklikler meydana gelmiyormuş, meydana gelse bile, pek yoğun değillermiş ve şirket fazla bir çaba harcamadan kolaylıkla onlara ayak uydurabilirmiş. Etrafın bu şekilde ifade edilmesi, organizasyon yapısının değiştirilme gereğini ortaya koymamış.

Organizasyon çağdaş teorisi, kendi ilgi odağını, organizasyon yapısını oluşturan bölümlerin bağlanma şekline yönlendirmektedir. Bu müellifler organizasyon yapısını, organizasyonun tüm iç ve dış etkenleri arasındaki bağlantılar ve ilişkilerin bütünselliği olarak belirlemektedirler.

Müelliflerin böyle bir tutum almalarına sebebiyet veren temel neden, şimdi dengesizlik ile nitelendirilen çevreye (ortama) dönüktür. Günümüz iktisadileşme zamanı, etrafımızda meydana gelen büyük ve hızlı değişikliklerle dile gelmektedir. Bu değişikliklerin tümü, organizasyon yapısı bakımından (onun tasarlanması ve işlemesi) kendi yerini bulmaya mecburdur.

Organizasyon teorisinde, organizasyon yapısı neyi temsil etmektedir, bakımından sayısı çok farklı definisyon mevcuttur. Burada aşağıdaki iki definisyonu ele alacağız.



**Organizasyon yapısı** şirketin toplam ödevlerinin bireysel ödevlere ayrıştırılması ve ödevin tamamının gerçekleştirilmesi amacıyla onların arasında koordinasyonun oturtulması usulunu temsil etmektedir.

**Organizasyon yapısı,** farklılaştırılma ve koordinasyon aracılığıyla bir bütün içinde bağlanmış organizasyon birimleri içerisinde hiyerarşik olarak gruplaşmış elemanlar arasında formal olarak düzenlenmiş ilişkiler sistemini temsil etmektedir.

**Organizasyon yapısı** şirketin toplam ödevlerinin bireysel ödevlere ayrıştırılması ve ödevin tamamının gerçekleştirilmesi amacıyla onların arasında koordinasyonun oturtulması usulunu temsil etmektedir. Şirketin ödev tamamının ayrıştırılmasıyla, onun hangi bölümlerden teşkil olduğu görülebilmekte ve ödevin gerçekleştirilmesinde kullanılacak segmentler belirlenmektedir. Taşıyıcıların dağılımı ve belirlenmesinden sonra, koordinasyon sisteminin oturtulması yani bileşenlerin ortak bir bütün olarak bağlanması gereği ortaya çıkmaktadır. Koordinasyon sisteminin oturtulması yani bileşenler arasında işbirliği sisteminin oturtulması aracılığıyla, şirketin organizasyon yapısı kurulmaktadır.

**Organizasyon yapısının** daha kapsamlı bir definisyonu şöyledir: organizasyon yapısı, farklılaştırılma ve koordinasyon aracılığıyla bir bütün içinde bağlanmış organizasyon birimleri içerisinde hiyerarşik olarak gruplaşmış elemanlar arasında formal olarak düzenlenmiş ilişkiler sistemini temsil etmektedir.<sup>3</sup> Verilen definisyon- dan organizasyon yapısındaki önemli elemanları görebiliriz:

- birinci, insanlar arasındaki ilişkiler formal olarak düzenlenmiştir,
- ikinci, organizasyon yapısı hiyerarşi, yani alt-üst (ast-üst) sistemini sağlamaktadır,
- üçüncü, organizasyon yapısının elemanları, değişik kural ve ölçütlerin uygulanmasıyla organizasyon birimlerinde gruplaşmaktadır,
- dördüncü, organizasyon yapısının işlemesi bileşenlerin farklılaştırılması ve koordinasyonu üzerinden sağlanmaktadır.

Organizasyon yapısı değişik yönetim tarzlarından belirlenerek, şirketin işlediği ambiyansı ve hedeflerine bağlıdır.

## 2. ÖRGÜTSEL YAPISININ OLUŞUMU

Örgütsel yapısının oluşumu, oluşturulması ve tasarımı kavramları eşanlamli deyimler olarak kullanılmakta ve organizasyon yapısını kurma sürecini ifade etmektedirler.

Örgütsel yapısının oluşumu sürecinde iki dönem ayırt edilmektedir: birincisi geçen yüzyılın altmışlı yıllarına kadar devam

eden ve ikincisi o zaman başlayan ve günümüzde halen devam eden dönemdir.

Birinci dönemle ilgili olarak şunu belirtebiliriz ki, müellifler sadece organizasyon yapısının kurulma prensiplerini tanımlamaktaymışlar. Bu arada tanımlanan bu prensiplerin üniversal olduğunu ve her hangi bir örgütsel yapısının oluşumunda kullanılabileceğini düşünüyorlarmış. Çevrenin sabit olması ve şirketler arasındaki düşük rekabet seviyesi bunun başlıca nedenleridir.

Geçen yüzyılın altmışlı yılların sonlarında ve yetmişli yılların başlarında, bilim, teknik ve teknolojinin gelişimi bir de rekabetin artması sonucu olarak, örgütsel yapısının oluşumunda da kendi yerini bulan büyük değişiklikler meydana gelmiştir. Bu değişiklikler üretimdeki farklılaştırma, buluşçuluk ve müteahhitçiliğin devreye girmesi sonucu olarak meydana gelmiştir. Mevcut örgütsel yapıları, eskimiş, uyumsuz duruma gelerek, şirketin iç ve dış çevresinde meydana gelen değişiklikleri kabullenemez duruma gelmişlerdir. Mevcut örgütsel yapılarının modifikasyonu ya da yeni modellerin kurulması aracılığıyla değişme ihtiyacı kaçınılmaz olmuştur.

Etkili bir örgütsel modelinin kurulmasında üniversal prensiplerin değerinin azalması, işbu değişikliklerin sonucudur. Şirketlerin işledikleri koşullardaki farklılıkların önemini ve uygun örgütsel yapısının kurulma bileşikliğini vurgulayacak yeni öğreti oturtulmuştur. Bu aslında örgütün çağdaş teorisinde, örgütsel yapısının oluşumunda durumsal yaklaşım olarak bilinmektedir.

Örgütsel yapısının oluşumunda ikinci dönemde kullanılan ikinci model, öyledenilen 7-C modelidir. 7-C modeli örgütsel yapının doğru oluşması için 7 elemanın önem taşıdığını tahmin etmektedir: strateji, yapı, sistem, insanlar, bilgi ve yetenek, tarz ve ortak değerler.

Örgütsel yapısının oluşumunda ilgili üçüncü yaklaşım, örgütsel stratejisi ve organizasyon yapısı arasındaki bağılıktan hareket etmektedir. Strateji, varılacak hedef nedir sorusunu belirlemede, örgütsel yapısı ise, bu iş nasıl yapılmalıdır sorusuna verilecek cevaba odaklanmaktadır. Varılacak hedef nedir ve bunu nasıl yapmak gerekir, sorularına cevabın verilmesiyle, strateji ve örgütsel yapısı arasındaki ilişki belirlenmektedir.

7-C modeli örgütsel yapının doğru oluşması için 7 elemanın önem taşıdığını tahmin etmektedir: strateji, yapı, sistem, insanlar, bilgi ve yetenek, tarz ve ortak değerler.

Örgütsel yapısının oluşumunda, örgütsel ödev toplamının ayrıştırılması, departmanlaşması ve koordinasyon mekanizmalarının oturtulmasından oluşan bir süreçtir.

Örgütsel yapısının oluşumunda, örgütsel ödev toplamının ayrıştırılması, departmanlaşması ve koordinasyon mekanizmalarının oturtulmasından oluşan bir süreçtir.

1. *örgütsel ödev toplamının ayrıştırılması;*
2. *örgütsel birimlerinin gruplaşması, (departmanlaşma)*
3. *koordinasyon mekanizmalarının oturtulması.*

Bu sıranın saygılanması gerekiyor. Örgütsel birimlerinin kurulması, örgütsel bireysel işlerinin daha geniş ödevlerle bağlandığını temsil eden bir süreçtir ve bu şekilde daha dar örgütsel birimleri kurulmaktadır. Bundan sonra örgütsel birimleri bir bütüne bağlanmaktadır. Bu amaçla çeşitli koordinasyon yöntem ve usulleri kullanılır, bunların kurulmasıyla ise örgütsel yapısı şekillenmektedir.

Bütünsel ödevin ayrışımı sürecinde, ilk olarak örgütün bir bütün olarak işleme hedefi tanımlanmalıdır. Bundan sonra alt hedeflerin yani belirli örgütsel birimlerin hedefleri tanımlanmakta, bu şekilde bireysel hedefler yani çalışanların hedeflerine kadar gidilmektedir. Örgütsel birimlerine ait özel hedeflerin mevcut oluşu, ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi yönünde katkı sunmak için, her bölümün aktif olması ve kendi payını sunması sağlanmalıdır.

Örgütsel birimlerinin gruplaşması (departmanlaşması) bir önceki evre, yani şirketin ödev toplamının ayrıştırılması ardından başlamaktadır. Bu evrenin fonksiyonu, bireyler ve işlerin toplam örgütsel çerçevelerinde beraber çalışma birimleri dahilinde gruplaşması doğrudur.

Kurulan örgüt birimleri, örgütün bir bütün olarak işlemesini sağlayacak ve örgüt birimleri arasında uyumlu ilişkilerin oluşturulması sağlanacaktır. Departmanlaşmayla örgütsel yapısının entegrasyonu (birleşmesi) başlamaktadır. Bu süreç bireysel eylemlerin yegane bütün içinde bağlanmasına kadar devam etmektedir. Bir bütün içinde bağlanmaya yönelik bu süreç, karşılıklı koordinasyon sistemine dayanmaktadır.

### 3. ÖRGÜT (ORGANİZASYON) YAPISININ PARAMETRELERİ

Organizasyon yapısının parametreleri bağımlı ve değişkendir. Organizasyonun bunların üzerine etkisi var ve onları kendi ihtiyaçlarına göre değiştirebilir.

Organizasyon yapısına ait definisyona dayanarak, organizasyon yapısı parametreleri ve onların içeriğini belirleyeceğiz, bu bakımda onun iki elemanı-organizasyon birimlerindeki elemanların gruplaşması ve ve hiyerarşi gözönüne alınacaktır.

Organizasyon birimlerinde elemanların gruplaşması değişik ölçü (kriteri) ve kuralların uygulanmasıyla yapılmaktadır. Elde edilen organizasyon birimlerinde çalışanlar, yaptıkları iş görevlerine göre aralarında farklıdırlar. Bu farklılık emek bölüşümü sonucudur.

Hiyerarşi çalışanlar arasında ast ve üst sisteminin mevcut olmasını, yani işlerin daha alt seviyede yapılması için emir verme hakkı olduğu gibi emirlerin verildiği yerin mevcut olmasını tahmin etmektedir.

Organizasyon yapısı definisyonuna ait iki elemanın içeriğine dayarak, organizasyon aşağıdaki durumlara etkide bulunmaya ve gerektiğinde onları değiştirmeye yeteneklidir:

- *emek bölüşümü,-uzmanlaşma;*
- *organizasyonda işlerin daha alt seviyede yapılması için emirlerin verildiği yer-decentralizasyon (ademi merkezcilik);*
- *elementlerin organizasyon birimlerinde gruplaşması;*
- *organizasyon birimlerinde elemanların gruplaşması;*
- *elemanların organizasyon birimlerinde bağlanması-koordinasyon.*

Organizasyon yapısının parametreleri emek paylaşımı, ademi merkezilik, birimlerin gruplaşması ve koordinasyon.

### 3.1. Emegın paylaşımı (uzmanlaşma)

Emek yani iş paylaşımı, şirketin ödev tamamının daha küçük özel ödevlere nasıl paylaşıldığını, bu bölümlerden her birinde ödevin bir çalışana nasıl verildiğini göstermektedir.

Sadece bir çeşit işin yapılması sonucu olarak çalışanları üretkenliği artmaktadır. Bu, onların angaje edilmesi için daha düşük masrafların yapılmasına neden olmakta, buysa onların daha düşük kalifiye seviyesinden kaynaklanmaktadır.

Yapılan iş paylaşım derecesine sayısı çok etken etki etmektedir. Bunların arasında daha önemli olanları şunlardır: çalışanların zihinsel sağlığı, sofistike ve kompleksli işlemler, çevre ve şirketin büyüklüğü.

İş paylaşım mesleki hastalıklar, stres, yorgunluk, usançlık duygusunun belirmesine neden olmakta, çalışanlarda daha ufak işlemlerin yapılması için motive olmamamaktadırlar.

Emek yani iş paylaşım, şirketin ödev tamamının daha küçük özel ödevlere nasıl paylaşıldığını, bu bölümlerden her birinde ödevin bir çalışana nasıl verildiğini göstermektedir.

Yapılan iş paylaşım derecesine sayısı çok etken etki etmektedir. Bunların arasında daha önemli olanları şunlardır: çalışanların zihinsel sağlığı, sofistike ve kompleksli işlemler, çevre ve şirketin büyüklüğü.

Sofistike ve kompleksi işlemlerde sınırlamaların teknik-teknoloji nedenleri vardır, çünkü, ayrışımın nereyekadar yapılabileceğini sınırlayan teknik sınır vardır. Bu sınırın aşılması mümkün değildir çünkü aşıldığı halde sistem işlemeyecektir.

Ortalık kendi sabitliği veya sabit olmayışıyla iş bölüşümüne etki etmektedir. Sabit ortamda değişiklikler meydana gelmez ve şirket daha üst düzeyde iş paylaşımı uygulayabilir. Sabit olmayan bir ortamda, daha üst düzeyde iş paylaşım kabul edilemez, çünkü esnek olunmalı ve çalışanların ortamdaki değişikliklere daha çabuk tepki gestermeleri gerekmektedir.

Büyük şirketler daha uzun bir dönemde aynı üretim sürecinin tekrarlanmasıyla karakterize olmaktadır, bu nedenle daha üst düzey iş paylaşım sağlanmıştır. Daha küçük şirketlerde, üretim programı ve ürünlerde sıkça yapılan değişiklikler dolayısıyla, işleri daha alt düzeyde bölüşme gereksinimi ortaya çıkmaktadır, yani daha üniversal bilgilere sahip olan çalışanlar olduğu gibi, Pazar ihtiyaçlarına cevap verecek durumda olan daha yüksek kalifiyeli çalışanlara sahip olmak gerekmektedir.

İş paylaşım aktivitelerin kapsamlığı açısından da gözlemlenebilir<sup>4</sup>:

- genişlik;
- derinlik.

*Genişlik* çalışanlardan istenilen iş bünyesi ve bilgi, operasyon sayısı ve çeşitlemeleri, olduğu gibi iş süreçlerinin tekrarlanma sıklığını (frekansını) göstermektedir. Tekrarlanma sıklığı yoğun olan sayısı küçük benzer operasyonlar gerçekleştirildiği zaman, işin genişliği küçük olduğu denilir.

*Derinlik* çalışanların kendi işlerini denetim kontroluna katılmışlık oranını gösterir. Çalışanın kendi işine olan kontrolü ne kadar daha yüksek ise, işin derinliği de daha büyüktür (ve aksine).

### 3.2. Otorite dağılımı-decentralizasyon (ademi merkezilik)

Otorite dağılımından yani ademi merkezilikten söz edebilmemiz için, önce otorite kavramıyla tanışmalıyız. Otorite karar almak, emir vermek ve kaynakları tahsis etmek hakkını temsil etmektedir. Bu, emir verme ve emirlerin saygılanması bakımından beklentide bulunma hakkına sahip olmak demektir. Bu arada otorite sahibi bu hakkı kendisi için koruyabilir ya da başkalarına transfer edebilir.

İş paylaşımı genişlik ve derinliğe göre fark edilmektedir.

Otorite karar almak, emir vermek ve kaynakları tahsis etmek hakkını temsil etmektedir.

Otorite sahibi bütün kararları kendisi verdiği ve bu hakkı şirketin daha alt bünyelerine transfer etmediği zaman, merkezileştirmeden söz etmekteyiz.

Otorite sahibi karar verme hakkını daha alt seviyelere taşıdığı zaman, otorite dağılımı (sorumluluğun dağıtılması) yani (decentralizasyon) ademi merkezietten söz etmekteyiz. Yönetim sürecinde şirket üyelerine verilen hak ile sorumluluklar hacmi, taşınan (delege edilen) otorite seviyesini temsil etmektedir.

Dikey ve yatay ademi

Dağılımı yapılan otoritenin seviyesi ve kalitesi açısından, dikey ve yatay ademi merkezietten söz edebiliriz.<sup>5</sup>

*Dikey* ademi merkeziet yetkilerin hiyerarşinin daha alt seviyelerine taşınması (otorite dağılımı) sürecini temsil etmektedir.

*Yatay* ademi merkezietlik otoritenin yöneticiler ve çalışanlar arasında dağılımı demektir.

Organizasyonda kapsam ve derinlik açısından hangi otorite dağılım şekli uygulanacak, sayısı çok değişik etkene bağlıdır. En önemli etkenler olarak aşağıdakilerine işaret edeceğiz:

En önemli otorite dağılım etkenleri şunlardır: uygulama; ortam özellikleri; şirketin büyüklüğü; sahiplilik yapısı.

- uygulama;
- ortam özellikleri;
- şirketin büyüklüğü;
- sahiplilik yapısı.

Uygulama şekline bağlı olarak, decentralizasyon karar verme modeli, yönetimin daha alt seviyeleri ilgi gösterdikleri ve karar alma kapasitesi ve tecrübeye sahip oldukları zaman uygulanacaktır.

Ortam özellikleri karar verme modelini belirlemektedir. Ortam kompleksli ve zaman decentralizasyon karar verme modeli uygulanmalıdır. Çalkantılı ve dengesiz ortamda ademi merkezietliğin uygulanmasına yol açan nedenler değişikliklere hızlı adım uydurma gereğinden ileri gelmektedir.

Şirketin büyüklüğü ademi merkezietliği şekillendirmektedir, şöyleki daha büyük olan şirketlerde ademi merkeziet de daha büyük olur.

Sahiplik yapısı da ademi merkezietliğe etki etmektedir. Karma sahiplik mevcut olduğu zaman, daha büyük ademi merkezietlik gereği ortaya çıkmaktadır ve aksine, ağırlıklı sahip mevcut olduğu zaman merkezietçilik tercih edilir.

### 3.3. Birimlerin Gruplaşması

Departımanlaşması organizasyon toplamı çerçevesinde birey ve işlerin birlikte çalışma birimlerinde gruplaşması anlamına gelmektedir.

Organizasyon birimlerinin gruplaşmasında yapılan gruplaşma prensiplerinin daha önemlileri aşağıda verilmiştir: *Benzerlik prensibi; En büyük kullanım prensibi; Ayırma prensibi; Koordinasyon prensibi.*

Organizasyon birimlerini gruplaştırılmasına ait ölçütler basit rakkamlar, zaman, görevler, bölge ve tüketiciye göre olabilir

Organizasyon birimlerinin gruplaşması (departımanlaşması), organizasyon toplamı çerçevesinde birey ve işlerin birlikte çalışma birimlerinde gruplaşması anlamına gelmektedir.

Bireysel ödevlerin gruplaşması ve organizasyon birimlerinin kurulması, belirli prensip ve ölçütlere göre yapılmaktadır.

Organizasyon birimlerinin gruplaşmasında yapılan gruplaşma prensiplerinin daha önemlileri aşağıda verilmiştir:

- *Benzerlik prensibi;*
- *En büyük kullanım prensibi;*
- *Ayırma prensibi;*
- *Koordinasyon prensibi.*

*Benzerlik prensibine göre,* organizasyon birimlerinin gruplaşması, biri birine çok benzeyen bireysel ödevlerin bir bütün yani bir organizasyon biriminde bağlanması yapılmaktadır. Daktilo bürosu, demirci, öğütme birimi gibisinden bölümlerin kurulmasında işbu departımanlaştırma şekliyle karşılaşmaktayız.

*En büyük kullanım prensibi,* farklı organizasyon birimlerinde yapılan belirli iş guruplarının, onları en çok kullanan organizasyon biriminin kurulmasına dayanmaktadır. Durum icabı tüm organizasyon birimleri tarafından kullanılan, mekanı ise teknik işleri hizmetinde bulunan bakım servisinin organize edilmesi, departımanlaşma örneklerinden biridir.

*Ayırma prensibi,* şirketin daha etkili işleyebilmesi amacıyla, planlama, icraat ve kontrol işlerinin birbirinden ayrı olması gerektiği tahminine dayanmaktadır. Planlama ve hazırlama işleri ayrı, kontrol işleri ayrı ve en nihayet icra edilmesi gereken işlerin ayrı planlanmasıyla uygulanmaktadır.

Koordinasyon prensibi, ast sayısı ile ilgili problemin halledilmesine indirgenmektedir. Bunların işi salt bir koordinatör tarafından koordine edilebilir.

Organizasyon birimlerinin tasarlanmasında, yukarıda tanımlanan prensipler yanı sıra, bu sürecin gerçekleşmesine ait ölçütlerin de kendi yeri vardır. Temel ölçütler olarak:

- *Basit rakkamlara dayanarak departımanlaştırma;*
- *Zamana dayanarak departımanlaştırma;*

- *Organizasyon görevlerine göre departımanlaştırma;*
- *Bölgeye göre departımanlaştırma;*
- *Tüketiciye göre departımanlaştırma.*

*Basit rakkamlara dayanarak departımanlaştırma*, yöneticinin idaresi altında belli bir ödevi gerçekleştirmeleri gereken çalışanların sayısına dayanmaktadır.

*Zamana dayanarak departımanlaştırma*, daha alt seviyelerde organize ölçütü olarak zamanın kullanıldığı durumlarda uygulanmaktadır. Normal günlük çalışma için ekonomik, teknik ve diğer nedenlerin pek gerekli olmadığı şirketlerde kullanılmaktadır. Bu ölçütün uygulanmasıyla departımanlaştırma yapan organizasyonlara, kapasitelerin günde 24 saat kullanımı sağlanmaktadır, bununla kapasitelerin kullanma oranı artmaktadır.

*Organizasyon görevlerine göre departımanlaştırma*, iş bölüşümü, gruplaşma, işlerin bağlanması ve organizasyon birimlerinin kurulmasına göre yapılmaktadır.

*Bölgeye göre departımanlaştırma*, ödevlerin dağıtımı ve gruplaşmanın en yüksek aşamasında, değişik coğrafya mevkiilerinde yani şirketin hizmet sunması gereken bölgelerde organizasyon birimleri kurulmaktadır.

*Tüketiciye göre departımanlaştırma* departımanlaştırılmanın son modelidir. Bu prensibe göre, şirket işlerinin dağılımı ve gruplaştırılması, tüketici türü yani tüketici kategorisine göre yapılmaktadır.

### 3.4. Koordinasyon

Kurulmuş olan organizasyon birimleri, organizasyonun bir bütün olarak işlemlerini sağlayacak ve organizasyon birimleri arasında uyumlu ilişkiler yaratacak şekilde bağlanmalıdırlar. Bir bütün olarak uyumlaşma ve bağlanma süreci, karşılıklı koordinasyon sistemine dayanmaktadır.

Organizasyon birimlerine ek bilgilerin sağlanması (bu bilgiler sadece diğer birimlerle işbirliği mevcut olduğu zaman elde edilebilir), koordinasyonun başta gelen ödevidir. Koordinasyon olmadığı zaman, örgütte ihtilafli durumlar ve sorunlar meydana gelmektedir.

Organizasyon birimleri arasındaki koordinasyon mekanizmaları üzerinden gerçekleşmektedir. Metnin devamında koordinasyon mekanizmalarını göstermeye çalışacağız.<sup>6</sup>



Koordinasyon mekanizmalarını: karşılıklı iletişim, dolayısız control, standartizasyon.

- *Karşılıklı iletişim;*
- *Dolayısız kontrol;*
- *Standartizasyon.*

*Karşılıklı koordinasyon* (iletişim) organizasyon üyeleri arasında dolayısız yani direk, formal olmayan temasla gerçekleşen koordinasyondur. Karşılıklı iletişim aşağıdaki şekillerde gerçekleşebilir:

- *bağlayıcı rol;*
- *operatif grup ya da takım;*
- *koordinasyon birimi.*

Bağlayıcı rol, operatif grup ya da takım, koordinasyon birimi.

*Bağlayıcı rôle gelince*, organizasyon birimi yöneticisine, şirketteki diğer organizasyon birimleri yöneticileriyle koordinasyon yapması için otorite ve mesuliyet verilmektedir.

*Operatif grup ya da takım*, bağlı fonksiyonel aktivitelerin koordinasyonunu sağlamak amacıyla kurulan geçici organı temsil etmektedir. Şirkette daha çok sayıda organizasyon birimi arasında iş koordinasyonunun sağlanması gerektiği zaman, uygun organizasyon birimleri arasında yöneticilerden (menajerlerden) oluşan bir takım kurulmaktadır.

*Koordinasyon birimi* belirli dallarda uzman olan insanlardan oluşan yeni birimi temsil etmektedir, onlar şirketteki tüm görevlerin işlemlerini koordine etmeye görevlidirler. Bu şekil, şirketin organizasyon yapısında kendi yerini bulmaktadır ve bu şekilde devamlı olarak işlemektedir. Hiyerarşi ve otoritenin sağlanmasını, *dolayısız kontrolün* başlıca ödevidir.

Emirler en yüksek yöneticilerden, orta ve operatif yöneticiler üzerinden, iş birimlerine kadar, emirlerin gerçekleşmesine ilişkin enformasyonlar ters yönden, operatif birimlerden en yüksek yöneticilere kadar hareket etmektedir. Bu şekilde şirketteki tüm yönetim seviyelerinde ast ve üst ilişkileri sağlanmaktadır, çünkü kimin kime emir verdiği ve gerçekleşmesi istenen işle ilgili raporlar kime verildiği kesin olarak bilinmektedir.

*Standartlaşma yoluyla koordinasyon*, input (bilgi ve yetenekler); süreç ve output üzerinden gerçekleşir.

*Standartlaşma yoluyla koordinasyon*, şirketteki insanların davranışlarında formalleşmeyi sağlamaktadır. Standartlaşmayı, çalışanların hangi seviyede bulduklarını gözönüne almadan, şirketteki tüm çalışanların çalışmasını düzenleyen kural, işlem, norm ve usulleri oluşturan analiz uzmanları yapmaktadırlar:

- input (bilgi ve yetenekler)
- süreç;
- output

*Standartlaşma yoluyla koordinasyon*, input (bilgi ve yetenekler); süreç ve output üzerinden gerçekleşir. *Input'a (bilgi ve hüner) göre standartlaşma*, şirkete gerekli olan eleman profilinin peşin belirlenmesi, bundan sonra da bu taban üzerine çalışanların seçilmesini tahmin etmektedir. İşbu koordinasyon şekliyle, iş görevlerinin yapılması için sahip olmaları gereken bilgi ve hünerlerin standartlaşması yapılmaktadır.

*Süreçlerin standartlaşması*, operasyonların yapılacağı usullerin belirlenmesi demektir. Bu nedenle bu prensip sadece tekrarlanan basit süreçlerde mümkündür. Süreçlerin standartlaşma sürecinin uygulanması, organizasyon yapılarını aşırı derecede formalize etmekte, çalışanların kendilerini ifade etmeleri ve özgirışimde bulunmalarını önlemektedir. İşbu koordinasyon şekli dengeli koşullarda uygulanabilir (mekanistik örgüt mevcut olduğu zaman) kullanılabilir ve kitlevi üretimde uygulanmaktadır.

Output standartlaşması, sadece faaliyet sonuçlarını düzenlemektedir, onları gerçekleştirme usulu ise iş taşıyıcıların özelliklerinden belirlenmiştir.

### 4. ORGANİZASYON YAPININ FAKTÖRLERİ

Organizasyon yapısına etki eden faktörler bağımsız ve değişkendir. Organizasyonun bu etkenlere etkisi yoktur yani onları değiştiremez.

Bu bölümde, organizasyon yapısının sadece iki faktörü, bilgi teknolojisi ve şirketin gelişme evresini ele alacağız.

#### 4.1. Bilgi teknolojisinin organizasyona etkisi

Sayısı çok bilgi ve bilgisayar teknolojisinin uygulanması sonucu olarak, şirketin yapılanmasında meydana gelen değişikliklerin görülmesi gerekmektedir. 1980'li yılların sonlarında, bilişim teknolojisinin şirketin organizasyon yapısına büyük etki kaydedilmiştir. Bununla çalışanların şirketin işlemedeki önemi azalmaktadır. Bilgilere yavaş ulaşım, işlemeyi etkileyen engel olmaktadır. Burada verileri arşivleme süratıyla ilgili problem de karşımıza çıkmaktadır. Karar vermeyle ilgili problemi de mevcuttur. Bu arada

mevcut eksiklikleri ortadan kaldıracak yeni modeller aranmaktadır. Bilişim teknolojisinin uygulanmasıyla, hiyerarşi seviye sayısı artmakta, organizasyon yapısı doruğunda olan yöneticilerin kontrol kapsamı artmakta, orta seviye yöneticilerin kontrol kapsamı ise azalmaktadır.

Bilişim teçhizatının organizasyon yapısına etkisi işbu açılar üzerinden de görülebilir: <sup>7</sup>

- *organizasyon bünyesini değiştiriyor;*
- *şirketi esnek sistem kılmakta;*
- *iş yerlerini yeniden tasarlamakta;*
- *insanı organizasyondan dışlamakta, insan emeğini rasyonelleştirerek her bölümünde kolaylaştırmakta;*
- *orta seviyedeki yöneticilerin sayısı azalmakta;*
- *karar verme süreci merkezden kopmakta;*
- *yönetim kapsamı giderek dahah büyük önem kazanmakta;*
- *iş gücününü daha yüksek seviyede seferber olmasını sağlanmaktadır.*

Bilişim teknolojisinin uygulanmasıyla oluşan en önemli şekil *sanal organizasyon yapısıdır.*

Sanal organizasyon bünyesi, yeni piyasalara ulaşmak için yetenek ve masrafların bölüşülmesi amacıyla, aralarında bilişim araçlarıyla bağlı (sunucu ve tüketici) bağımsız şirketlerden oluşan geçici ağı olan görünürde organizasyon yapısıdır. Buna göre şirket öyle bir organizasyon yapısı tasarlayabilir ki, bu şirkette çalışanların adları, iş yerleri ve meşgaleleri olabilir, çalışanlar fiziksel olarak şirkette bulunması mecbur olmaz, herkes kendi evinden çalışabilir ve hatta hammadde ve malzemelerin şirkette değil tedarikçilerde bulunması mümkündür. Sanal organizasyon yapısı, sınır ve bünye yani çevreden geleneksel ayrılmışlığın mevcut olmadığı bir şekili temsil etmektedir. <sup>8</sup>

Sanal organizasyon, enerji, malzeme ve bilgi değişimi yapmakta olduğu diğer şirketlerle her hangi bir organizasyon yapısına girip girmeyeceğini bağımsız olarak kararlaştıran, daha çok sayıda şirketin hiyerarşik olmayan yapısıdır. İşbu organizasyon yapısının özüne gelince şirket, lideri olduğu aktiviteleri (öyle denilen özlü işleri) kendisine bırakmakta, pek başarılı olmadığı aktiviteleri ise diğer şirketlere yönlendirmektedir. Sanal şirket kurmanın esası, organizasyon modeli üyelerinin ekonomik çıkarlarındadır. Sanal organizasyon,

*Sanal organizasyon yapısı*

şirketin işlemesi alanında belirli alanlarda liderlerin birleşmesi aracılığıyla, çalışmadaki belirsizlik ve riski ortadan kaldırmaktadır.

Sanal organizasyon doğru işleyebilmesi için, organizasyon yapısının temel taşı, üyeler arasında karşılıklı güven ve gurubun sadakatidir. Karşılıklı güven ve niyetlerde dürüstlük yoksa, organizasyon tasarımının bu şekli çöker.

### 4.2. Organizasyon gelişimindeki evreler

Şirketin şu anda bulunduğu hayat döngüsünün şirket işlemesine etkisi önemlidir.

Şirketin organizasyon bünyesinin tasarlanması, şirketin bulunmakta olduğu hayat döngüsüyle yakın ilişkiindedir.

Bu bölümde şirketin hayat döngüsü değişik evrelerini göstererek, organizasyonun gelişimindeki değişik evrelerinde olan davranışları ve tasarımını anlatmaya çalışacağız.

Organizasyon gelişiminde temel evreler şunlardır:<sup>9</sup>

- müteahitçilik evresi (organizasyon olarak doğuşu)
- kolektiflik evresi (başlangıç yapısı)
- formalleşme evresi (formal organizasyon)
- ayrıntılar evresi (geliştirme)

**Organizasyonun doğuş** evresinden yeni şirket oluşturulmaktadır. Bu evrede şirketin başlıca ödevlerinden biri hayatta kalmaktır.

Bu evrede şirket küçük boyutludur. Çalışanların sayısı az, üretim programı tek ürün imal etme çerçevelerindedir, şirketi ise onun kurucusu ve sahibi yönetmektedir. Bu evrede müteahitin organizasyon bünyesine layık dikkati gösterecek vakti olmamaktadır. Basit, gelişmemiş ve formal olmayan organizasyon yapısı kurmaktadır.

Müteahit, şirketteki tüm aktiviteleri merkezleştirmektedir. Karar alma sistemi aynı öyle merkezidir. Aynı zamanda karar alma süreci analizlere değil sağduyuya dayanmaktadır. Kararların bir merkezden alınması ve aktivitelerin sahip tarafından merkezleştirilmesi sonucu olarak, onun işleme zamanı genelde çok uzun olur, buysa onun işlemesinde kargaşa ve yorgunluk yaratmaktadır.

Organizasyon gelişiminde temel evreler şunlardır: müteahitçilik, kolektiflik, formalleşme ve ayrıntılar.

**Organizasyonun doğuş**

Kendi çabalarını işlerin kontrol edilmesi, rekabetten farklı yeni ürünlerin çıkarılması, piyasaya yeni pazarlama yaklaşımı ve kararların alınmasına odaklanmaktadır.

Hayatta kalmaya başarsa, şirket büyümeye başlar ve çalışanların sayısında artış olur. Büyüme yeni ürün ve hizmetlerin gelişimine dayanır.

Şimdi müteahit şirketin ilerideki gelişiminde frenleyici olmaya başlamaktadır. *Liderlik bunalımı* ortaya çıkmaktadır. Aslında müteahitçilik ve yönetimin aktivitelerinin ayrılma problemiyle karşılaşmaktadır. Bundan dolayı şirketin nasıl yönetileceğini bilen uzman kişiler yani işletmecilerin angaje edilme gereği belirmektedir.

#### Başlangıç yapısı

Şirketin ilk evreyi geçmesinden sonra **Başlangıç yapısı** meydana gelmektedir. Şirket iktisadi yaşamda dengeleşmiş bulunmaktadır. Empirizmin yerini bilim almalıdır. Buna göre yönetici olarak müteahitlerin değiştirilmesi, onların yerine profesyonel işletmecilerin angaje edilmesi gerekmektedir.

Şirket, yeni meydana gelen çalışma koşullarından ileri gelen organizasyon yapısı hakkında düşünmeye mecburdur. Bu şartlar departmanların kurulması, otorite ve mesuliyet dağılımı, hiyerarşinin oluşturulması ve çalışanların organizasyon kültüründe değişikliklerin yapılmasını tahmin etmektedir.

Karar alma sistemi yönetim bünyesinin doruğunda merkezleşmiştir. Tüm kararlar orada alınır ve ilk zamanda otorite dağılımı yönetimin daha düşük seviyelerine yapılmaz. Daha yüksek yöneticiler otoriteyi daha düşük organizasyon seviyelerine dağıtmaya hazır değildir. Öte yandan daha düşük seviyeler, otorite olma kapasitesine sahip olduklarını düşünmektedirler. Bu şekilde şirkette daha yüksek ve daha alçak yönetim seviyeleri arasında otorite ve mesuliyet dağılımı konusunda uyumsuzluk belirmektedir. Organizasyon içinde bu durum, *özerklik bunalımı* olarak bilinmektedir.

#### Formalizasyon evresini

**Formalizasyon evresini**, belli kuralları, işlem ve ödevlerin mevcudiyeti, belli hiyerarşinin oturtulması, formalleşme ve iletişim, çeşitlendirme ve bürokrasinin belirmesi nitelendirmektedir. Doruktaki yönetici takımı strateji ve planlama ile uğraşmaya başlamak-

tadır. Şirketin geleceğiyle ilgili sorularla uğraşmaya başlamaktadır. Çalışma hedefleri, sektörlerin gerçekleştirmesi gereken sonuçlar ve şirketteki görevler yönetimin daha alt seviyelerine taşınmaktadır. Bu şekilde, hiyerarşideki yerine göre, her seviyenin ulaşması gereken hedeflere odaklanmaktadır. Aynı zamanda daha üst seviyelerin şirketin çalışmasıyla ilgili daha küçük önemden olan işlerin halledilmesi yükü azaltılmaktadır.

İletişim formalitedir ve formalite toplantıların yapılmasıyla dile getirilmektedir. Toplantılar tam olarak belirlenmiş saatte düzenlenir, davetiyeler gönderilir, uygun toplantı salonu ayarlanır, kimin nerede oturacağı belirlenir.

Şirketin bu büyüme evresinde, organizasyon kaynakları ile yönetme sürecinde daha alt yönetim seviyelerinin gücü ve kontrolü artmaktadır. Bu durum bir yandan en yüksek yöneticiler ve işletmeciler, diğer yandan ise çalışma birimleri arasındaki rekabeti artırmaktadır. Bununla birlikte şirketin etkili ve başarılı işlemlerini sağlayacak uygun kontrol sisteminin oturtulma sorunu ortaya çıkmaktadır. *Kontrol bunalımı* bu evrede beliren ve halledilmesi kaçınılmaz olan temel problemdir.

Elaborasyon

Şirketin yaşam döngüsünün son evresi **elaborasyon** yani ayırtı evresidir.

Şirketin önceki evrelerinde, çalışmanın hemen de tüm açılarını kapsayan sayısı çok kural ve işlem oluşturulmuştur. İnsanların çalışma başarısını etkileyen bu kural ve işlemleri öğrenme gereği ortaya çıkmaktadır, çünkü zamanın büyük bir kısmını bu aktiviteler için harcamaktadırlar. Tüm bu kural ve işlemler, formalleşme, bürokrasi sisteminin özelliklerini temsil etmektedir. Bürokratik mekanizmaları ayrıntılı olarak geliştirilmektedir. Yöneticiler şimdi bürokratik sistem çerçevelerinde çalışmaya mecbur olmaktadır. Bürokratik mekanizmaları ayrıntılı ve detaylı olarak işletilmektedir. Bununla çalışmadaki yaratıcılık boğdurulmaktadır. Meydana gelen problemler nasıl halledilebilir bakılacak yerde, onların kimin tarafından kışkırtıldığına bakılır. Çalışanlar arasında büyük geçimsizlik belirlemekte ve daha yüksek pozisyona tırmanmak için araç seçimi yapılmamaktadır. İlginin tamamı iç savaşımına dönmekte, dış tüketici ve onun istemleri ikinci plana itilmektedir. Bu evrede *bürokratik bunalım (kriz)* meydana gelmektedir.

Çalışanlar bürokratik çalışma kelepçelerin dışına çıkabilmek için takım çalışması ve kendi bir de ortak norm ve değerler oluşturmayı tercih etmektedirler.

## 5. YÖNETİCİNİN ORGANİZASYONUN YAPILANMASINDAKİ RÖLÜ

Yöneticinin organizasyonun yapılanmasındaki rolü, bu sürecin tüm açılarından bakılmalıdır. Buna göre yönetim takımı organizasyonun yapılanmasında aktif rol oynamalıdır. Yöneticiler, organizasyon yapısının kurulma sürecinde, organizasyon yapısında müessir olmak ve başarı elde etmek için iki problem halletmeye mecburdurlar. Bu iki problem; farklılaştırma ve entegrasyondur (bütünleşme).

Farklılaştırma işlerin uzmanlık branşına göre paylaşımı ve onların uzmanlaştırılmış organizasyon birimlerinde guruplaşmasıyla sağlanmaktadır.

İşlerin entegrasyonu yöneticilerin uzmanlaşmış organizasyon birimlerinin, uyumlu işleyen bir bütüne bağlanmasına yönelik aktiviteleri kapsamaktadır.

Bu arada onlar işbu konulara özel olarak dikkat etmelidirler:

- *şirketlerin arasında fark vardır;*
- *bireysel etken ve parametreler farklı şirketlere farklı etki eder;*
- *kimi zaman yeni organizasyonla, sözkonusu şirkette yeni, ek kalitenin sağlanması amaçlanmaktadır.*

Yöneticilerin ilerideki faaliyetleri aşağıdaki gruplarda gösterildiği gibi, organizasyon ilk kararlarının alınmasıyla alakalıdır:

- *iş paylaşımı-toplam iş sürecinin birey veya gruplar tarafından reel olarak ve fazla zorlanmadan yapılabilecek ödevlere bölüşülmesi;*
- *sektörlerin bölüşümü-ödevler mantıklı ve etkili şekilde kombine edilmekte ve çalışanlar gurupları ile ödevler oluşturulmaktadır;*
- *hiyerarşi-organizasyon içinde raporların kimin tarafından sunulacağını belirlemek;*
- *koordinasyon-belirli sektörler tarafından gerçekleşen aktiviteleri bütünleştirecek ve entegrasyonun başarısını denetleyecek mekanizmaların oturtulması.*

Yönetici organizasyon yapısı bakımında, kendi aktivitelerini devamlı olarak şu doğrultuda yönlendirmelidirler:

- *şirketin organizasyon yapısının denetimi ve değerlendirilmesi;*
- *analiz araçlarını kullanmayı düşünmeli;*
- *organizasyon yapısıyla ilgili sorulara etkin şekilde katılacak çalışanların belirlenmesi;*
- *organizasyon yapısıyla ilgili sorulara etkin şekilde katılacak dış kişilerin belirlenmesi.*

En nihayet, her yönetici şirketin değişik gelişme evrelerinde nasıl işlediğini bilmeye mecburdur. Bu şekilde, şirketin gelişimindeki temel evrelerin esas özelliklerini bilerek, aşağıda belirtildiği gibi davranacaktır:

- organizasyon yapısı, yönetme kavramı, hedeflerin konulması ve yenilikçi süreçleri tanımlayacaktır,
- olası kriz durumları nedenlerini keşfedecek, aynılarıyla yüzleşerek, üstesinden gelemey çalışacak,
- daha etkin işleme dolayısıyla, zamanında önlem alacaktır.



## Daha çok öğrenelim

...Mek-Donlads restoranlarında öyledenilen otomobilden sipariş sisteminde süreç olarak iş bölüşümüyle ilgili bir örnek görebiliriz. Tüketici arabasının içinde bulunurken sipariş yerine gelmektedir. Gişe ardında çalışan eleman siparişi almaya ve ödeme işlemini yapmakla görevlidir. Müşteri ücreti ödediği anda arabasıyla sıradaki gişeye doğru hareket etmektedir. Bu arada birinci gişe elemanı siparişi ikinci gişeye aktarmaktadır. İkinci gişede sandöviçi yapan ve sandöviçi paketleyip müşteriye veren eleman aktif rol oynamaktadırlar. Bu örnekten Mek Donalds'ta işin üç çalışan arasında nasıl bölüşüldüğünü görebiliriz: birinci çalışan siparişi almak ve ücreti ödetmekle görevli, sandöviçi ikinci eleman hazırlamakta, üçüncüsü ise sandöviçi paketlemekte ve müşteriye teslim etmektedir. Mek Donalds restoranlarında iş bölüşümünün sonucu şöyle tanımlanabilir: müşteriye hizmet etmekte daha büyük sürat (bu işin tamamını bir çalışan yapmaktansa çok daha hızlı oluyor).

...İngiliz ekonomist Adam Smith iş bölüşümü için ilk olarak konuşmuştur. Smith doğru iş bölüşümüyle, üretkenliğin çok katlı olmak üzere artması mümkündür. Onun toplu iğne üretim örneği tanınmıştır. Bu iğneleri başlangıçtan sonuna kadar bir eleman üretseydi, bir zaman biriminde 20 iğne üretebilirdi. Ancak bu iş 10 işçi arasında bölüşüldüğü zaman, aynı bu zaman dilimi içerisinde onlar 4800 adet iğne üretmişler, yani çalışan başına 480 iğne üretilmiş.

...İşin cinsiyete göre yapılan bölüşüm etkeni olarak, daha ağır fiziksel iş ve aktiviteleri erkekler yapar, kadınlar ise fiziksel daha kolay işleri yaparlar. Bu cinsiyetler arasındaki fiziksel, biyolojik ve sosyolojik farklılıklardan ileri gelmektedir.

...Erkekler daha yüksek otoriteli, daha iyi ödenmiş daha yüksek mevkiler verilirken, kadınlar daha alt seviyelerde konsantre olmuşlardır. En gelişmiş ülkelerde aynı pozisyonlarda çalışan erkek ve kadınların farklı ödenmeleri karakteristiktir. Bu kadınların ailedeki rolünden kaynaklanmaktadır. Kadınlar ev işlerini ücretsiz yapmakta, annelik görevleri, romantik sevgi efsanesi vb.

### **Bilginizi kontrol etmek için soruları:**

Aşağıdaki tabelada Üsküp “Boisel” şirketinde işlerin (uzmanlık alanlarının) genişlik ve derinliğe göre bölüşümü verilmiştir.

<b>Tabela 1 - İşlerin yatay ve dikey paylaşımı</b>			
<b><i>Genişlik</i></b>			
		<b>Küçük</b>	<b>Büyük</b>
<b><i>Derinlik</i></b>	<b>Sığ</b>	Kalifiyesiz işler	Operatif yönetiminin idari işleri
	<b>Derin</b>	Uzmansal işler	Orta ve üst düzey yönetici takımının yönetim işleri

1. Verilen tabelaya göre işbu sorulara cevap verilmeli;
  - Kalifiyesiz işçilerin iş yerleri neden küçük genişlik ve sığ derinlik ile nitelendirilir?
  - Orta ve en yüksek düzey yönetici takımı iş yerleri neden büyük genişlik ve derin derinlik ile nitelendirilir?
2. Organizasyon bünyesi neyi temsil etmektedir?
3. 7-C modeli neyi kapsar?
4. Organizasyon yapısı kurulma süreci hangi aktiviteleri kapsar?
5. Organizasyon bünyesi parametrelerini say?
6. İş bölüşümü neyi temsil etmektedir?
7. Emek bölüşümüne etki eden etkenler hangileridir? Açıkla.
8. İş bölüşümünde derinlik nedir, genişlik neyi temsil etmektedir?
9. Otorite neyi temsil etmektedir?
10. Otorite dağılımı (decentralizasyon) neyi temsil etmektedir?

# 3 ORGANİZASYON TÜRLEİİ

## İÇERİĞİ:

Organizasyon yapı türleri (şekilleri)

*Fonksiyonel organizasyon yapısı*

*Divizyonel Organizasyon yapısı*

*Matris organizasyon yapısı*

Formal ve formal olmayan organizasyon

Açık ve kapalı organizasyon

Organik ve Mekanik organizasyon

Düz ve ince (yüksek) organizasyon

## KİLİT KAVRAMLAR:

Fonksiyonel yapı

Divizyonel yapı

Matris yapı

Formal organizasyon

Formal olmayan organizasyon

Açık organizasyon

Kapalı organizasyon

Organik ve mekanik organizasyon

Düz ve ince (yüksek) organizasyon

## ÖĞRETİM AMAÇLARI:

Bu konuyu okuduktan sonra öğrenci:

- Organizasyon yapı modellerini ayırt edebilecek (fonksiyonel, divizyonel ve matris),
- Formal ve formal olmayan, açık ve kapalı, organik ve mekanik, düz ve ince modellerini ayırt etmeye yetenekli olacaktır.

### 1. ORGANİZASYON YAPI TÜRLERİ (ŞEKİLLERİ)

Organizasyon yapı modelleri için iç bölüşme usulunun uygulanması ve şirketin tüm seviyelerinde organizasyon birimlerinin kurulmasını kapsamaktadır.

Şirketin organizasyon sorusu, uygun organizasyon yapısının seçimine indirgenmektedir. Doğru organizasyon yapısının doğru seçimi bileşik bir süreçtir. Bileşiklik şirketler arasında faaliyet türü, büyüklük, bulunduğu yer, gerçekleştirilmesi gereken hedef ve ödevler, organizasyon teknolojisi, çevre farklılığının sonucudur.

Edebiyatta değişik organizasyon yapıları konusunda yapılan araştırmalarla karşılaşmaktayız ancak biz sadece klasik modeller üzerinde duracağız:

1. Fonksiyonel yapı
2. Divizyonel yapı
3. Matris yapı.

#### 1.1. Fonksiyonel organizasyon yapı

Fonksiyonel organizasyon bünyesi, iş bölüşümü, işlerin gruplaşması ve bağlanması bir de organizasyon birimlerinin kurulması şirketteki iş görevlerine göre yapılan bir modeldir. 10 Aktiviteler şirkette aşağıdan yukarıya doğru olan ortak görevlerde gruplaşmıştır.

Bu şekilden organizasyon birimleri-tek görev, tek organizasyon birimi prensibine göre kurulmaktadır.

Organizasyon planında (organogram), bu şekle göre yapılan organizasyon bölümlerinin adları, yapılmakta olan göreve göre verilmektedir; tedarik bölümü, marketing (pazarlama), maliye, imalat vb. bölümler çerçevesinde işler görev türüne göre bölüşülmektedir: maliye görevinde tüm mali aktiviteler gruplaştırılabilir (vezne, mevcut araçların muhasebesi, maaş hesaplama vb.)

Fonksiyonel organizasyon bünyesi görünümü 1. Resimdeki plandan (organogram) görülebilir.

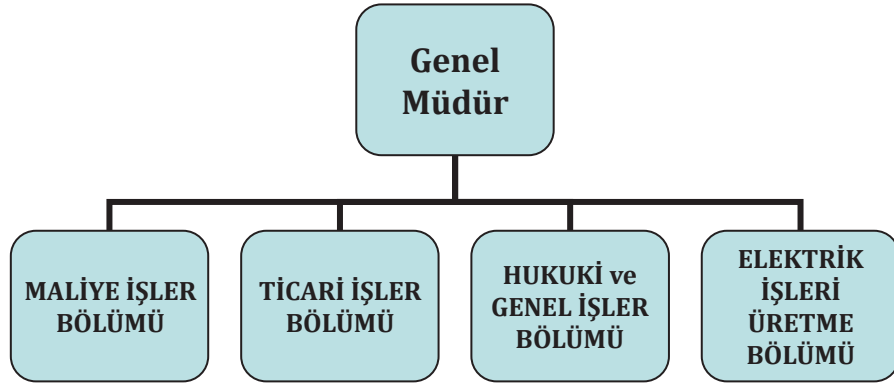
Fonksiyonel organizasyon yapısı değişikliklerin meydana gelmediği tahmin edilebilir ve istikrarlı koşullarda uygulanmakta ve

Organizasyon yapılarının temel modelleri, fonksiyonel, divizyonel ve matris olmak üzere üç çeşittir.

kurala göre, şirketin büyüklüğünü gözönüne almadan, tüm yeni kurulmuş şirketlerde uygulanmaktadır. Fonksiyonel prensip daha yeni şirketlerde uygulandığına karşın, orta ve büyük boy şirketlerde de uygulanır.

Bu organizasyon yapısının tanımlanmasında üretim türü de önemlidir. Aynı teknolojinin uygulanmasıyla aynı piyasaya yani aynı müşteri kategorisine adanmış bir çeşit ürün veya bir kaç benzer ya da aynı ürün imal eden ve tek hizmet türü sunan şirketlerde, fonksiyonel organizasyon yapısı uygulanacaktır.

**Resim 1. Fonksiyonel organizasyon yapısı**



Fonksiyonel organizasyon yapısı kendi avantajları dolayısıyla şirketlerde uygulanmaktadır:

- Teçhizat ve iş gücünün uzmanlaşması;
- Çalışanların ortak kalifiyeleri ve yeteneklerine göre gruplaşması
- Bir görev dahilinde aynı guruba ait iş görevlerinin gruplaşması,

Fakat fonksiyonel organizasyon yapısının kimi eksiklikleri de vardır. Bunlardan daha önemlileri şunlardır:

- Bölümler arasında zayıf yatay koordinasyon ve kontrol;
- Farklı organizasyon birimleri arasında çatışma kaynağı;
- Çalışanların yenilikler karşısında ilgisiz kalması.

Belirtilen eksiklik ve avantajlar yanı sıra, fonksiyonel organizasyon bünyesi, özellikle Makedonya Cumhuriyeti iktisadisinde halen büyük ölçüde uygulanmaktadır.

### 1.2. Divizyonel organizasyon yapısı

Divizyonel organizasyon yapısında, her organizasyon birimi çerçevesinde sadece belirli görevler yapılmaktadır, geri kalan iş görevleri merkezleştirilecek yani tüm organizasyon birimlerine ait olacaktır. Bunlar genelde araştırma ve gelişme, maliye, pazarlama, insan kaynakları planlama görevleridir ve şirket tamamı seviyesinde merkezleştirilirler.

Divizyonel organizasyon yapısı, çevrede şirketin işlemesine etki eden sayısı çok iş öznesinin bulunduğu ve tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olan durumlarda uygulanmaktadır.

Divizyonel organizasyon yapısı, bölümlerin işlemesinden sorumlu olan organizasyon birimlerinin kurulmasını sağlamaktadır. Divizyonel organizasyon birimleri kendi büyüklüğü bakımında, şirketin tamamı ile mukayese edildiğinde daha küçük bütünlerdir, bununla yöneticilerin çalışanlarla yakınlık kurmaları ve onların işini denetleme imkanı sağlanmaktadır.

Divizyonel organizasyon yapısının uygulanmamasına ilişkin iddialar, şirketin içinde olduğu gibi, dış piyasada organizasyon birimlerinin büyük bağımsızlığı ve onların arasında koordinasyon sistemlerinin oturtulmasındaki güçlüklerde, olduğu gibi, her organizasyon birimi çerçevelerinde aynı görevlerin oluşturulması ihtiyacının sonucu olarak masrafların çoğalmasında görülmektedir.<sup>11</sup>

Divizyonel organizasyon yapısı çerçevelerinde sıradaki üç tiple karşılaşmaktayız:

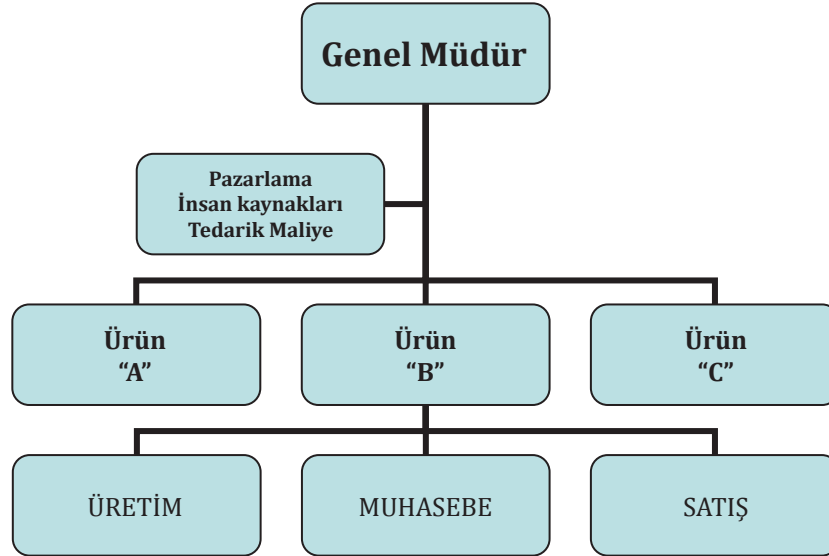
- Konusal (üretimle ilgili) divizyonel organizasyon yapısı;
- Bölgesel divizyonel organizasyon bünyesi;
- Tüketiciciye göre divizyonel organizasyon yapısı.

Konusal divizyonel organizasyon yapısının planı resim 2'de gösterilmiştir.

Konusal prensibin kullanılması üzerine kurulan organizasyon birimleri, ürün ya da ürün gurubu esasına dayanarak, bundan sonra da fonksiyonel prensip üzerine organizasyon birimi çerçevelerinde yapılmaktadır. Organizasyon birimlerinin adı, birim çerçevelerinde imal edilen ürün adına göre olur.

Divizyonel organizasyon yapı türleri:  
- Konusal,  
- Bölgesel, ve  
- Tüketiciciye göre

Resim 2. Konusal divizyonel organizasyon yapısı



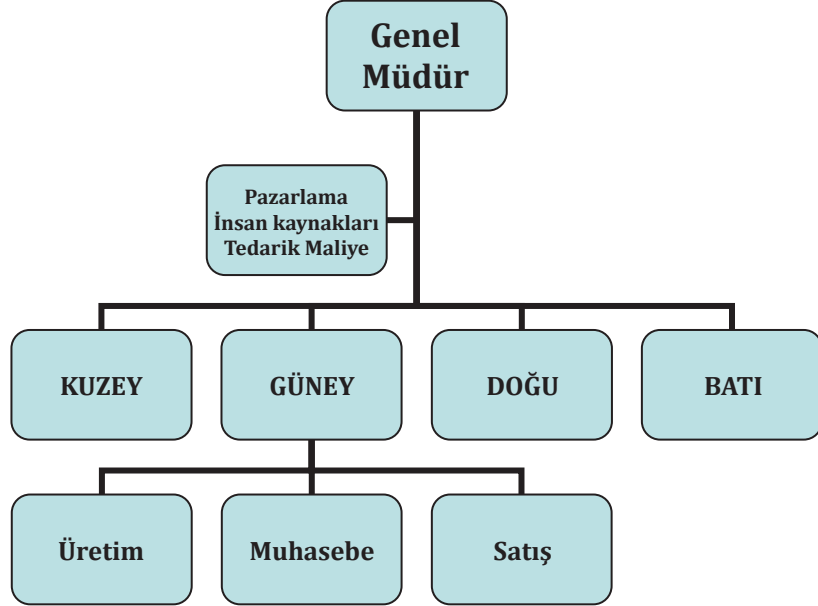
Tabreleden da görüldüğü gibi; pazarlama, insan kaynakları, tedarik ve maliye görevleri normalde şirket müdürünün altında gruplaşmaktadır, birinci seviyede ise ürüne göre gruplaşma (Ürün A, B ve C) ve her organizasyon birimi çerçevelerinde her organizasyon birimi için ayrı (üretim, muhasebe, satış vb.) görevler organize edilmektedir.

Bölgesel divizyonel organizasyon yapısı, şirketin hizmet sunması gereken değişik coğrafi bölgelerde ve alanlarda organizasyon yapılarının kurulmasıyla gerçekleşmektedir. Bu şekil, aynı türden olan bireysel üretim süreçleri şirket dışına taşındığı durumlarda da kullanılmaktadır.

Bölgesel divizyonel organizasyon yapısı resim 3'ten görülebilir.

Bölgesel divizyonel organizasyon yapısı tarımcılık, ormancılık, otelcilikte uygulanmaktadır. Tarımcılık ve ormancılıkta tarım alanlarının coğrafi dağılımı bir de ürünlerin kullanılmasında tazeğin sağlanması gereken durumlarda uygulanmaktadır (örneğin süt ürünleri, ekmek ürünleri vb.)

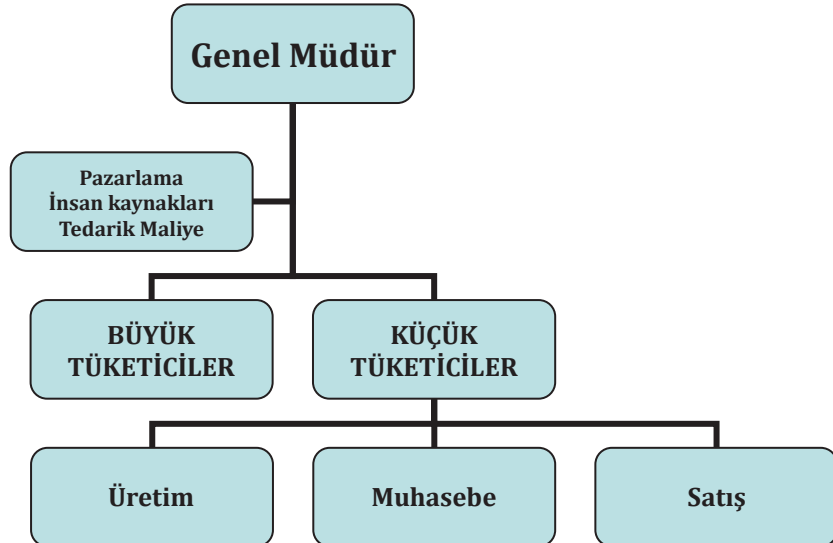
Resim 3. Bölgesel divizyonel organizasyon yapısı



Otelcilik-lokantacılık kapasitelerinin dağılımı turizm faaliyetlerinin organize edildiği su (deniz, nehirler, göller vb.) ile dağların bulunduğu yerlere kadardır.

Divizyonel organizasyon yapısının üçüncü şekli tüketiciye göredir. Tüketiciye göre divizyonel organizasyon yapısının organogramı resim 4'te gösterilmiştir.

Resim 4. Tüketiciye göre divizyonel organizasyon yapısı





Bu tipin temel prensibi, şirketteki iş bölüşümü ve işlerin gruplaştırılması, tüketici çeşitlerine göre, yani tüketici kategorilerine göre gerçekleşmektedir.

Tüketiciye göre divizyonel organizasyon yapısı, kendi aralarında değişik özelliklere göre farklı olan (ürünün performansı, fiyatı, tasarımı) ürünleri imal eden ve tüketiciye satan şirketlerde kullanılmaktadır. Organizasyon birimlerinin adları tüketiciye göredir (büyük tüketiciler, küçük tüketiciler vb.). Her organizasyon biriminin kendi pazarlama, maliye, imalat bölümleri vardır ve kendibaşına organizasyon birimi olarak işlemektedir.

### 1.3. Matris organizasyon yapısı

Matris organizasyon yapısı, çalışanların gruplanmasında fonksiyonel ve projesel prensibin uygulandığı çok boyutlu bir modeldir.<sup>12</sup> İki prensibin kombine edilmesi, Projesel yapının esnekliğini ve fonksiyonel organizasyon yapısının verimliliğini dile getirecek yeni bir modelin elde edilmesi, amacıyla yapılmaktadır.

Matris yapısının dikey komponentini (bileşeni) ilerideki fonksiyonel organizasyon birimleri oluşturmaktadır: üretim, pazarlama, satış. Matris yapısının yatay bileşenlerini projeler oluşturmaktadır. Çizgilerin kesiştiği yerler, proje takımı üyelerinin, sistematizasyon gereğince tayin edildikleri göreve olan mensubiyetini göstermektedir.

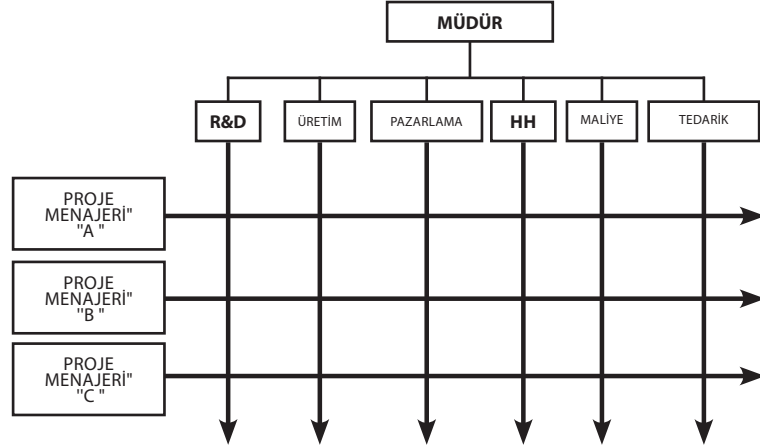
Matris organizasyon yapısının modelini gözönüne almadan, bir görevde çalışanlar aynı zamanda bir ya da daha çok proje takımında bulunabilirler. Bu, sözkonusu takımı yöneten fonksiyonel ve proje menajerleri arasındaki sözleşme ve ihtiyaçlara bağlıdır.

Matris organizasyon yapısında otorite ve sorumluluk taşıyıcıları, fonksiyonel organizasyon yapısının yöneticileridir. Fonksiyonel organizasyon yapısı yöneticileri, projeye iştirak edecek çalışanların tahsis edilmesi (dağılımı) için sorumludurlar.

Projeleri proje menajerleri yürütüp yönetmektedirler. Onların başlıca rolü proje bütçesinin belirlenmesi, real olarak yapılan masraflar, projenin süresi, proje takımı üyelerinin koordinasyon edilmesi ve projeye alakalı gerçekleştirdikleri çalışmaların teşvik edilmesi anlamındadır.

Matris organizasyon yapısının şekli resim 5'te gösterilmiştir.

**Resim 5. Matris organizasyon yapısı**



Matris yapısının dikey bileşeni aşağıdaki fonksiyonel organizasyon yapıları oluşturmaktadır: araştırma ve geliştirme, imalat (üretim), pazarlama (marketing), insan kaynakları, maliye. Matris organizasyon yapısının yatay bileşenlerini (x,y,z,) projeleri oluşturmaktadır. Çizgilerin kesiştiği yerler, proje takımı üyelerinin, sistematizasyon gereğince tayin edildikleri göreve olan mensubiyetini göstermektedir.

## 2. RESMİ VE RESMİ OLMAYAN KURULUŞ

Şirketler, kendi çalışmalarında iki tür organizasyon oluşturmaktadırlar:

- Resmi kuruluş
- Resmi olmayan kuruluş

### Resmi kuruluş

Resmi kuruluş, kuruluşun yapısının kurulma sürecinde oturulmaktadır. Bu aslında şirketin resmi yapısını temsil etmekte ve otorite dağılımını olduğu gibi, koordinasyon ve iletişim sistemi, şirkette mevcut ilişkileri göstermektedir.

Genelde, resmi kuruluş organogram olarak adlandırılan organizasyon tabelalarını kullanılmasıyla gösterilmektedir. Resmi kuruluş, serbest yorumlamaya fazla yer vermeyen bir dille, yazılı olarak oturtulmaktadır.

Resmi kuruluşla:

- *Şirkette yapılması gereken işleri belirlemeli, tarif etmeli ve bağlamalı;*
- *Emek etkenlerini biraraya getirmeli (emek, iş araçları ve iş konuları)*
- *Şirkette çalışanların statüsünü (durumunu) belirlemeli (yöneticiler-operatif işçiler arasındaki ilişkiler)*
- *Şirketteki davranış kuralları ve normlarını belirleme, esas amaçlardır.*

Formal organizasyonun kullanılmasıyla diğerleri arasında:

- *Organizasyon hedeflerinin gerçekleştirilmesini kolaylaştırmak;*
- *Şirkette değişik aktiviteler arasındaki koordinasyonunu kolaylaştırmalı;*
- *Uzmanlaşma konseptinin uygulanması ve iş bölüşümü, sağlanmaktadır.*

**Resmi olmayan kuruluş**

*Resmi olmayan kuruluş* formal olarak düzenlenmeyen, çalışanların bireysel istek, eğilim ve çıkarlarından kaynaklanan ve çalışanlar arasında mevcut olan ilişkileri kapsamaktadır. Resmi olmayan kuruluş kişisel ilişki, sosyal ağ, ortak çıkardan olan kuruluşlar ve duygusal motivasyon kaynaklarının dinamik toplamından oluşmaktadır.

Organizasyonun bu şekliyle formal organizasyonun bünyeleri, plan ve süreçleri tamamlanmaktadır. Resmi olmayan kuruluşların fonksiyonları:

- *Şirkette kültürel ve toplumsal değerlerin oluşturulması;*
- *Resmi kuruluşların alınması mümkün olmayan sosyal durum ve toplumsal değerlerin oluşturulması;*
- *Üyeler arasında iletişimin promosyonu;*
- *Sosyal kontrolün yaratılması, çalışanların şirket içinde ve dışındaki davranışlarına etki edip, kontrol edilmesi.*

Resmi kuruluş tüm sorunları halledecek durumda değildir, bundan dolayı, sorunların daha iyi, daha kolay ve daha etkili halledilmesi için resmi olmayan kuruluş ile kaynaşmaya mecburdur.

Resmi olmayan kuruluş, resmi politikalar, kurallar, düzgüler ve işlemlerin harfi harfine uygulanmasından kaynaklanan neticelerin sonucu olarak organizasyonu kendi kendisini imha etmekten korumaktadır.

Resmi olmayan kuruluş kurulmasına yol açan nedenler şunlardır:

- *Çalışanların bireysel hedef ve çıkarları, kuruluşun resmi hedeflerinden farklıdır;*
- *Resmi olmayan iletişim;*
- *Resmi olmayan gruplar;*
- *Resmi olmayan liderler;*
- *Çalışanların farklı statüsü.*

### 3. AÇIK VE KAPALI ORGANİZASYON

#### Açık ve kapalı organizasyon

Organizasyonun çevresi ile olan bağlılığına dayanarak, organizasyon açık ya da kapalı tipten olabilir.

Açık organizasyon çevresi ile malzeme, enerji ve bilişim değişimi yapan sistemi temsil etmektedir. Organizasyon ve çevresi arasında iletişim sistemi kurulmaktadır. Bu şekilde onların yapısı ve dinamiği ile tanışma sağlanmaktadır.

Öte yandan kapalı organizasyon, çevresiyle malzeme, enerji ve bilişim değişimi yapmayan bir sistemi temsil etmektedir. Aslında kapalı organizasyon, çevreye bağlı olmaksızın kendibaşına mevcut olan ve bağımsız işleyen özerk bir sistemdir. Anlaşılan kapalı organizasyon gerçek hayatta sözün tam anlamından mevcut değildir. Bu sadece teoretik bir modeldir. Kapalı organizasyonun anlamı sadece entropinin (kullanılmaz enerji miktarı) incelenmesi anlamındadır.

Organizasyon bağımlı olduğu için ve mevcut olduğu ortamda devamlı interaksyonda bulunduğundan dolayı açık sistem olmaya mecburdur.

Organizasyon hayatta kalabilmesi için çevresinde belirli giriş ve çıkışlara sahip olmalıdır. Bunlar enerji, malzeme ve bilişim olarak ortaya çıkmakta, çıkışlara dönüşmekte (ürün/hizmet) buradan da yine organizasyona girişe (satış geliri) dönüşmektedirler.

Bunların içeriği değişik türden şirketlerde farklı olmaktadır.

Üretimle meşgul organizasyonlarda, çevreden gerçekleşen giriş hazır ürünlere dönüştürülen (çıkış) hammaddelerdir, bunlar para karşılığında satılarak paralar yeniden devreye (işe) girmektedir.

Hizmet sunan şirketlerde, hizmet şeklinde dönüşen bir bilgi giriş olabilir. Bu hizmet karşılığında para alınır ve bu paralar tekrar devreye girer.

## 4. ORGANİK VE MEKANİK ORGANİZASYON

### Mekanik organizasyon

*Mekanik organizasyon* rutin ödev ve teknolojiler için olduğu gibi istikrar ve çevreyle ilgili tahmin edilebilir koşullarda uygulanmaktadır. Bu arada her şeyden evvel büyük ve önemli değişikliklerin meydana gelmediği piyasa ve teknoloji kastedilmektedir. Bundan dolayı iş aktiviteleri standartlaştırılmıştır ve real olarak küçüktür, şirketin çevre istemlerine doğru uyumlaşması süreci ise sadedir.

Çevrenin istikrarlı oluşu ve tahmin edilebilirliği dolayısıyla, organizasyonun bu şekli, kuralların yüksek seviyede uzmanlaşması, formalleşmesi ve standartlaştırılması, ayan bildirim sistemleri, formal otorite bünyesi ve kararlaştırma sırasında yüksek merkezcilik derecesini oturtmaktadır.

Kararların verilmesi gayet kolaydır, çünkü şirket çevresinde büyük değişiklikler meydana gelmiyor ve yöneticiler, önceki bilgi ve aktivitelere dayanarak, etkili ve başarılı kararlar alma durumundadırlar. Oturtulmuş olan kontrol mekanizmaları merkezleştirilmiştir ve yönetici takımın doruğunda konuşlanmıştır, buysa böyle bir sistemin sürdürülmesinde kolaylık sağlamaktadır. Çevredeki bilgiler kolay toplanarak organizasyon çerçevelerindeki daha yüksek seviyelere aktarılmaktadır. Tüm bu nedenlerden dolayı, mekanik organizasyon yapısı yöneticilerin karar vermekte hızlı olmalarını sağlamaktadır. Bu modelde kadroların seçimi bakımında, işle ilgili yeteneklerin teste tutulma yöntemi uygulanmaktadır. Mekanik organizasyon diğer çalışanlarla ilişkilerin oturtulmasında aşinalığı (aile ilişkileri) tahammül etmez, yani resmi esaslara dayanmaktadır ve bu şekilde özel olma durumu azalmaktadır.

### Organik organizasyon

Organik yapı mekanik organizasyona terstir ve teknolojik sektörün istikrarsız koşullarında galeyana gelmektedir. Uzmanlık, formalizasyon ve merkezleşme düzeyi düşük olan bir şekil ve yapıyı temsil etmektedir.

Bu yapı mekanik organizasyona kıyasen daha esnektir.

Kararlaştırma sürecinde ademi merkezcilik uygulanır. Mekanik ve organik organizasyon arasında mevcut olan temel farklılıkları tabela 2'de görebiliriz.

Organik organizasyon yapısı küçük boy şirketlerde uygulanabilir, çünkü büyük boy örgütler, her şeyden evvel onların büyüklüğünün neticesi olarak, hiyerarşi ve katılık kurarlar, dolayısıyla çok zor

değişebilirler. Çevredeki değişiklikleri zor kabul ederler ve çevreyi kendi çalışmalarına uyumlaştırmak için var güçleriyle mücadele etmektedirler.

<b>Mekanik</b>	<b>Organik</b>
Bireysel uzmanlaşma	Ortak uzmanlaşma
Otoritenin hiyerarşisi	Kompleksli birleşme mekanizmaları
Merkezleşme	Sorumluluğun dağıtılması (decentralizasyon)
Standardlaşma	Karşılıklı uyumlaşma
Sayısı çok yazılı iletişim	Sayısı çok sözlü iletişim

## **5. DÜZ VE İNCE (YÜKSEK) ORGANİZASYON**

**Düz ve ince (yüksek) organizasyon**

Düz ve ince yani yüksek organizasyon bölüşümü, mevcut kontrol kapsamına göre yapılmaktadır. Kontrol kapsamı (genişliği) bir yönetici tarafından etkili ve başarılı şekilde kontrol edilebilecek ast (alt) organizasyonların sayısını göstermektedir.

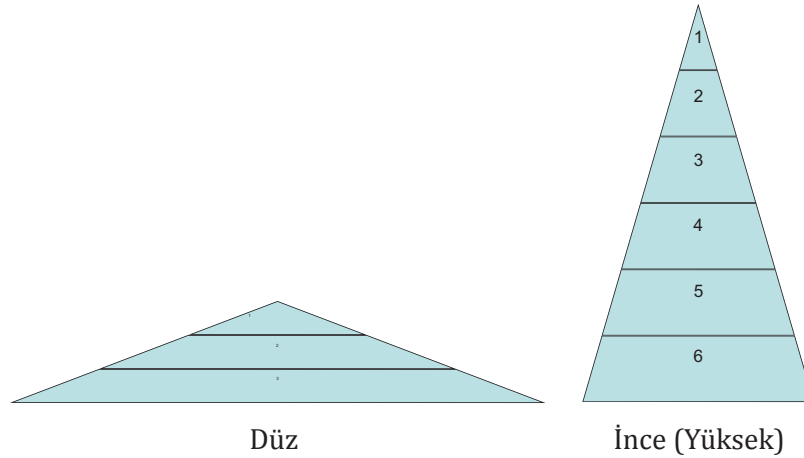
Düz organizasyonda kontrol kapsamı büyük yani geniştir. Yüksek organizasyonda kontrol kapsamı küçük yani dardır. Metnin devamında iki organizasyon tipinin özelliklerini görelim.

Düz organizasyon (flat ya da yatay organizasyon adıyla da bilinir) bir kaç yönetim seviyesinin olduğu ya da yöneticiler ve çalışanlar arasında hiç olmayan bir organizasyon şeklidir. Diğer sözlerle en yüksek yöneticiler ve çalışanlar arasında dolaysız temas kurmaktadır. Orta seviyedeki yönetici takımının ortadan kaldırılmasıyla daha hızlı bilişim transferi, daha hızlı ve daha kaliteli kararların alınmasını sağlamak, işbu yapının aslını oluşturmaktadır. Düz organizasyon küçük boyutlu şirketler koşullarında daha iyi işlemektedir, ancak son zamanlarda bileşenlerin organizasyon yapısının kurulmasında yani büyük şirketlerde de uygulanmaya başlamıştır.

Düz organizasyonlarda, kararlar daha hızlı alınır, organizasyon ise çevredeki değişikliklerle uyum sağlama sürecinde daha esneklerdir. Tüm bunlar daha yüksek derecede başarı, rekabet ve kazanç sağlamaktadır.

Sayısı çok hiyerarşi seviyesinin mevcut olması Yüksek organizasyonların özelliklerinden biridir. Bu şekilde en yüksek yönetici takımı ve çalışanlar arasında araçlar oluşturulmaktadır. Çok sayıda hiyerarşi seviyesi ve kontrolün dar kapsamı, bu organizasyonu daha katı ve daha piramidel kılmaktadır, bu nedenle yüksek organizasyon olarak adlandırılmaktadır. Yüksek organizasyonda kontrolün dar kapsamı dolayısıyla, her yöneticinin kendi yetkisi altında olan tüm çalışanları dikkatle kontrol edebilmesi sağlanmaktadır. Bu organizasyon yönetici takımının yapısında kamuoyu karşısında açık olması ve ilerleme imkanını da sağlamaktadır.

### Resim 6. Düz ve ince (yüksek) organizasyon



Öte yandan sayısı çok yönetim seviyesi iletişimde sorunların meydana gelmesi, kararların alınması ve uygulanması sürecinin yavaşlamasına neden olabilir. Sayısı çok hiyerarşi seviyesinin mevcudiyeti ve kontrol kapsamının darlığı yüzünden çalışanların yaratıcılık ve girişimciliği en düşük seviyeye indirgenmiştir.

## **Daha çok öğrenelim**

....Şirketler arasından belirgin farklar mevcut olduğu için, hangi organizasyon yapısı uygulanacak sorusu oldukça bileşiktir. Şirketlerin büyüklüğü ölçüt olarak alınırsa, organizasyonların küçük ya da büyük boy şirketlere ait olduklarına bağlı olarak, organizasyonların yapılanmasında genel bir yönelim görülecektir.

Küçük boyutlu şirketlerde, şirketin meşgalesini gözönüne almadan, fonksiyonel organizasyon yapısı en sık rastlanan şekildir. Bireysel şirketler arasındaki farklar, görevlerin sayısına göre olacaktır.

Büyük şirketlerde ve çeşitlendirmeli üretim programı olan tüm diğer şirketlerde birincil organizasyon yapısı konusal olacak ve kimi fonksiyonel birim de mevcut olacaktır.

Organizasyon yapısını belirleyen diğer ölçütler:

- İşin doğası;
- Şirketin çevresi;
- Organizasyon büyüklüğü ve tarihi;
- Şirket büyüklüğü ve sınırlı kontrol kapsamı;
- Çalışmadaki enternasyonellik;
- Tadbiki teknoloji derecesi;
- Liderlik ve liderlik tarzı.

## **Bilginizi kontrol etmek için soruları:**

1. Organizasyon yapılarının temel modelleri hangileridir?
2. Fonksiyonel organizasyon yapısının avantajları hangileridir ve dezavantajları hangileridir?
3. Divizyonel organizasyon yapısının şekilleri hangileridir?
4. Resmi ve resmi olmayan kuruluşu açıkla?
5. Açık ve kapalı organizasyon arasındaki fark nedir?
6. Hangi koşullarda mekanik, hangilerinde ise organik organizasyon kullanılmaktadır?
7. Kontrol kapsamına göre, düz ve ince, yani yüksek organizasyon bölüşümü nasıl yapılmıştır?



# 4 ÖRGÜTSEL (ORGANİZASYON) DAVRANIŞ

## İÇERİĞİ:

Örgütsel (Organizasyon) davranışının tanımlanması  
Organizasyon davranış konsepti ve modelleri  
Organizasyon davranış ve insan kaynaklarıyla yönetim  
Organizasyonda insanın rolü ve davranışına ilişkin teoretik yaklaşımlar

## TEMEL KAVRAMLAR:

Organizasyon davranış  
İnsan kaynaklarıyla  
yönetmek  
Organizasyon gelişim  
Organizasyon teorisi  
Motivasyon teorisi

## DERSİN HEDEFLERİ:

Öğrenci bu konuyu okuduktan sonra:

- Organizasyon davranış tanımlamaya;
- Organizasyon davranış kavramları ve modellerini ayırt etmeye;
- Organizasyon davranış ve insan kaynaklarını yönetme kavramları arasında sınır koymaya;
- Organizasyondaki insanın rolü ve davranışlarına ilişkin teoretik yaklaşımları açıklamaya (geleneksel teori, insanlararası ilişkiler teorisi, insan kaynakları teorisi, motivasyon teorisi) yetenekli olacaktır.

### 1. ÖRGÜTSEL (ORGANİZASYON) DAVRANIŞININ TANIMLANMASI

Organizasyon davranış son otuz yıl içerisinde gelişen bir bilim disiplini. Organizasyondaki bireyler ve grupların nasıl davranacaklarına (nasıl tepki gösterir) etki eden faktörlerin araştırılmasına yöneliktir. Bunun anlaşılması önemlidir çünkü, günümüz karmaşık ve çalkantılı ortamda çalışmanın başarılı olmasına doğrudan etki etmektedir. Organizasyon davranışlarla ilgili araştırmalar, yöneticilerin ve çalışanların, organizasyonun değişik faktörleri ve davranışlarını nasıl anlamalı ve nasıl değerlendirmeli bakımında doğrultular vermektedir, şöyleki organizasyon hedeflerinin gerçekleştirilmesinde çalışanların daha iyi motive olması ve koordinasyon edilmeleri için gerçek kararların bulunması amaçlanmaktadır.

Örgütsel davranış organizasyonda sorulan sayısı çok soruya cevap vermeye çaba harcamaktadır:

- Organizasyondaki birey ve grupların davranışına ne etki eder?
- İnsanları çalışma sırasında ne motive eder ve ödüllendirme sistemi çalışanların davranışları ve tutumlarına nasıl etki eder?
- Başarılı yönetimi hangi nitelendirir?
- Bir grup çalışanının verimli olması için nasıl teşvik edilir?
- Organizasyondaki çatışmalarla nasıl yönetilir?
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda güç nasıl kullanılır?

Örgütsel davranış, organizasyondaki davranışlarla daha iyi yönetme kavramları, teorileri ve tekniklerini öğrenmekle beraber, kararların alınmasındaki sezgi ve duyguyu değiştirmektedir. Anlaşılan, sezgi ve duyguların bir çok durumda yanlış olabileceği gözönüne alınırsa, insanların gerçek davranış motifleriyle ilgili temsilimiz olamaz ve neticede alınacak kararlar yanlış olabilir. Organizasyon hedeflerinin daha başarılı gerçekleştirilmesine etki etmek amacıyla, örgütte meydana gelen olayları bir çok açıdan aydınlatmaya çaba harcanmaktadır. Örgütsel davranış organizasyonun bileşikliği, çalışanların ikilemleri ve karşılaştıkları durumları daha iyi anlayabilmek için imkanlar sunmaktadır. Tüm bunlar organizasyonun etkili olabilmesini belirlemektedir, buysa organizasyondaki yöneticilerin sorumluluğudur.

Organizasyondaki insanlar sayısı çok aktivite (iş görevleri) icra etmekte, kendi çıkarlarını gerçekleştirmekte, diğer insanlarla çalışmakta, organizasyonda diğerlerini etkilemeye çalışmakta, iş yerinde stres ve hüsrarla karşılaşmakta, kararlar almaktadırlar. Bu davranış organizasyon için önemli olduğu zaman, örgütsel davranış sözkonusudur.

Örgütsel davranış, insanların işyerinde yani organizasyondaki davranışlarını araştıran bilim dalıdır.

Birey, gurup ve organizasyonun bütün olarak davranışlarının analizi ve anlaşılması, örgütsel davranışların araştırma konusudur.

Örgütsel davranış (organizasyon içindeki davranış), insanların işyerinde yani organizasyondaki davranışlarını araştıran bilim dalıdır. Bununla, iş ortamındaki insanların davranışlarına ilişkin fikirler analize edilmekte, insan doğası ve davranışları öğrenilmekte, bununla birlikte çalışanların davranışlarının tahmin edilmesi ve onların organizasyon hedeflerinin gerçekleştirilmesi yönünde değiştirilmesi sağlanmaktadır. Birey, gurup ve organizasyonun bütün olarak davranışlarının analizi ve anlaşılması, örgütsel davranışların araştırma konusudur. Bu araştırmanın hedefi: günümüz kompleksli çalışmanın anlaşılması ve bununla beraber çalışmanın bireysel ve bütünsel neticelerinin iyileşmesi ve aynı zamanda çalışanların memnuniyetinin artırılmasıdır. Örgütsel davranış; birey ve grupların davranışlarının açıklanması, gelecekteki davranışların tahmin edilmesi olduğu gibi, çalışanların davranışlarını yönetmek ve kontrol edilmesi doğrultusunda yardımcı olmaktadır.

Organizasyon davranış, çizilen hedeflere cevap verebilmesi için, organizasyonun davranışını 3 açıdan analiz etmektedir:

- Bireyin iş yerindeki davranışlarının analizi;
- Gurup içindeki bireylerin karşılıklı davranışlarının analizi;
- Oranizasyon grupları arasındaki davranışların analizi.

Organizasyon davranış, yönetim tarafından çizilen hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlayacak organizasyon davranışlarının şekillendirilme stratejisinin kurulmasında yöneticilere yardımcı olmalıdır. Diğer sözlerle yönetici (menajer) organizasyonda diğerlerinin yardımıyla çizilen hedefleri gerçekleştiren kişidir. Bu arada işlerin uygun şekilde yapılmasını sağlayabilmesi için, organizasyondaki davranışları anlamaya mecburdur. Yönetici organizasyonda ahlak neden düştü, işyerindeki şikayetlerin sayısı neden arttı, verimlilik neden azaldı, insanlar arası ilişkiler nasıl iyileştirilmeli ve diğer sorulara cevap vermelidir.

Organizasyon davranış analizi, aktif etken olarak, organizasyona kişisel özellikleri ve tecrübesiyle birlikte girmekte olan in-

sandan hareket etmektedir. Birey, belli durumlarda (organizasyon ortamında), belirli şekilde davranmakta ve bununla çizilen hedeflerin gerçekleşmesine katkı sunmakta veya sunmamaktadır. Bu durum şu formül üzerinden ifade edilebilir:

$$B=f(P, E)$$

B= davranış

P= kişisel özellikler

E= etraf (ortam)

Yukarıdaki formülden davranış (B), bireyin (P) bulunduğu organizasyondaki kişisel özellikleri ve etrafın (E) fonksiyonu olduğu sonucuna varılabilir. Buna göre davranışlar ya bireylerin değişmesiyle ya da etrafın değiştirilmesiyle değişebilmektedir.

Örgütsel davranış nedir, ne değildir diye kesin bir sınırın çizilmesi zordur. Aile içindeki çatışmalar örgütsel davranış mıdır sorusu ortaya atılmaktadır. Belki de dolaysız anlamda değildir oysa iş yerinde işlerin yapılması ve diğer kolektif üyeleri ile ilişkilere etki edebilirler. Aynı öyle meslekdaşlar ile iş yeri dışındaki davranışlar, işlerin gerçekleştirilmesine (formal olmayan guruplar) de yansıyabilir.

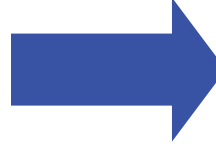
## 2. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KAVRAMI VE MODELLERİ

İnsan davranışı son derece komplekslidir ve bir çok açıyı dahil etmektedir, ancak kişinin organizasyondaki davranışlarının görülmesi için en önemlileri şunlardır: kongisyon (bilişsel, algılayıcı) yaklaşım, biheyvioristik yaklaşım ve toplumsal eğitim yaklaşımı. Bu yaklaşımlara dayanarak, örgütsel davranışla ilgili kavram ve modeller çıkarılmaktadır.

Kognitif (bilişsel, algılayıcı) yaklaşım insanı düşünen, algılayıcı bir yaratık olarak gözlemlemektedir. İnsan kapalı sistem olarak gözlenir, onun davranışları ise kişisel özellikleri ve içinde meydana gelen iç süreçlere bağlanmaktadır. İnsan hedefe doğru yöneliktir ve algılar, tutumlar, motifler, beklentiler, düşünceler, problemleri çözmek gibisinden iç süreçlerden teşfik edilmiştir.

*Kognitif (bilişsel, algılayıcı) yaklaşım insanı düşünen, algılayıcı bir yaratık olarak gözlemlemektedir.*

İç güdüler



DAVRANIŞ

*Biheviorist yaklaşım* insanı etrafla karşılıklı etkileşim kuran açık sistem olarak gözlemlemektedir.

*Biheviorist yaklaşım* insanı etrafla karşılıklı etkileşim kuran açık sistem olarak gözlemlemektedir. Biheviorist'lere göre örgütsel davranış öngörülebilir ve çevrenin değiştirilmesi yardımıyla kontrol edilebilir.

İç güdüler



DAVRANIŞ

Dış ihtiyaçlar

*Toplumsal yaklaşım* insan davranışlarını iki yaklaşımın bileşimiyle açıklamaktadır.

Biheviorist yaklaşım davranışları açıklamaya çaba harcamakta, araştırma konusunu iç ve dış etkenlere genişletmekte, organizmanın iç ve dış güdülere verdiği cevaplarını analiz etmektedir.

*Toplumsal yaklaşım* insan davranışlarını iki yaklaşımın bileşimiyle açıklamaktadır. Bu yaklaşıma göre, insanın davranışı iç süreçlerin fonksiyonu (kişisel özellikler) ve insanın çalıştığı ortamla (organizasyon) olan karşılıklı etkileşimidir. Bununla insanların organizasyondaki davranışına ait olan tüm değişkenleri kapsamıştır. Bu yaklaşımın anlamı, davranışlardaki değişiklikler öğrenme yoluyla meydana geldiği olgusunda görülmektedir. Bu arada bireyin memnun edilmesi ve hedeflerinin gerçekleşmesini sağlayacak davranışlar tekrarlanacaktır, olumsuz netice veren davranışlar ise gelecekte tercih edilmeyecek yani davranışın değişimine doğru gidilecektir.

Organizasyon davranışını konu eden klasik müelliflerin ekseriyeti örgütsel davranışla ilgili kognitif yaklaşımı tercih etmişlerdir. Örnek olarak, Douglas Mek-Gregor, Viktor Vrum ve diğerleri, genelde kognitif yaklaşımda kalmaktadırlar. Günümüzde kognitif yaklaşım halen mevcut olduğuna karşın, Biheviorist yaklaşım ve toplumsal eğitim yaklaşımı ağır basmaktadır. İnsanların şirket içindeki davranışlarının anlaşılması, örgütsel davranışın önemli hedefidir, ancak gelecekteki davranışların tahmin edilmesi ve bu davranışların kontrol edilip yöneltmesi, yöneticilik işinde öncelikli ödev olarak or-

taya çıkmaktadır. Toplumsal eğitim organizasyonda davranışların açıklanması, tahmin edilmesi, yöneltmesi ve kontrolü için iyi bir çerçeve olarak ortaya çıkmaktadır, çünkü hem kognitif hem biheviorist yaklaşımını gözönüne almaktadır.

### 3. ORGANİZASYON DAVRANIŞ VE İNSAN KAYNAKLARI İLE YÖNETİM

Organizasyon davranış alanındaki bilgiler organizasyonların tüm seviyelerinde bireyler için önemlidir çünkü durumların doğru değerlendirilmesi ve bu durumlarda nasıl davranılmalı konusunda yardımcı olmaktadır. Gene de organizasyon davranış, organizasyondaki yönetimin tüm seviyelerinde yöneticiler (işletmeciler, menajerler) için özel önem taşımaktadır. Hedeflerin diğer insanlar yardımıyla gerçekleştirilmesini amaçlayan yöneticilerin işini gözönüne alarak, bunu anlamak mümkündür. Bu arada , organizasyon davranış kavram, teori ve teknikleri, organizasyonu daha etkili olmasını artırmak ve onun hedeflerini gerçekleştirmek bakımında güçlü araçlar olarak ortaya çıkmaktadırlar. *Menajerlik işleri* diğer insanların yardımıyla daha etkili bir şekilde yapmak ve organizasyonun peşin belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesinde kaynakları angaje etmenin üniversal sürecidir. Menajment (yönetim) definisyonundan başlıca özellikler görülebilir: organizasyon hedeflerinin diğer insanların çabalarıyla gerçekleşmesi ve formulasyonuna aittir. Bu arada yönetim, hedeflerin etkili ve başarılı şekilde gerçekleştirilmesi doğrultusunda insan ve maddi kaynakların koordinasyonunu dahil etmektedir. İnsan kaynaklarını yönetmek, organizasyonun ilerletilmesine ait sistemin bir alt sistemidir. Bu insan kaynaklarının gelişimi, onların seçilmesi, dağılımı, değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi, değiştirilmesi, işten çıkarılması, emekliye ayrılmasını planlayan bir süreçtir. İnsan kaynaklarını yönetme, yönetmenin özel aktivitesi olarak ortaya çıkmaktadır ve organizasyondaki insan faktörünün ekonomik ve gelişme açılarına aittir. Şirket aktivitelerinin yürütülmesinde organizasyon yönetimi işlerinin kapsamı alanında olması, örgütsel davranışla ortaktır. İnsan kaynaklarını yönetmek ve örgütsel davranış yönetim sürecinin tüm evrelerinde önemlidir.

Organizasyon davranış organizasyon için diğer benzer bilimsel disiplinlerle yakından bağlıdır. Resimde organizasyon davranışın: organizasyon teorisi, organizasyon gelişimi ve insan kaynaklarının yönetilmesiyle olan ilişkisi gösterilmiştir:

Menajerlik işleri diğer insanların yardımıyla daha etkili bir şekilde yapmak ve organizasyonun peşin belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesinde kaynakları angaje etmenin üniversal sürecidir.

Resim 1. Benzer disiplinlerin örgütsel davranışı

Teorik	Organizasyon teorisi	Organizasyon davranış
Tadbiki	Organizasyon gelişimi	İnsan kaynaklarıyla yönetmek
	Makro	Mikro

*Organizasyon davranış* daha çok teoretik bir disiplin olmak üzere mikro seviyeye yöneliktir. Organizasyonda bireysel ve grup halinde davranışların anlaşılması ve açıklanmasına odaklanan organizasyon bilimleri teoretik çerçevelerine dayanmaktadır. *Organizasyon teorisi* daha çok mikro yönelimli olmaya eğilim göstermekte ve organizasyon yapısı ile tasarıma dönüktür. *Organizasyon teorisinin gelişimi* daha çok organizasyonun gelişimine dönük olmak üzere, daha tadbiki bir disiplin olmaya eğilmektedir. İnsan kaynakları ile yönetmek, her şeyden evvel kişinin bireysel gelişimine aittir ve kendi doğasına göre tadbiki olmaya eğilmektedir.

Yine de bu ayırımın sınırları okadar da kesin olmadığı gözönüne alınmalıdır. Diğer sözlerle, bir birine yakın olan bu bilim disiplinleri karşılıklı kaynaşma ve bağlanmışlık açısından ele alınmalıdır.

#### 4. İNSANIN ORGANİZASYONDAKİ RÖLÜ VE DAVRANIŞIYLA İLGİLİ TEORETİK YANAŞIM

Organizasyon davranışlarının gelişiminin anlaşılması zaman içinde değişmiştir. Değişik zaman dilimlerinde, insanların organizasyondaki rolü açısından çalışma başarısının analiz edilmesi ve açıklanması bakımında değişik görüşler ileri sürülmüştür. İnsanın

organizasyondaki davranışı kompleksli bir olaydır ve yukarıdaki yaşantılardan hiç biri çalışma başarısı, motifler ve davranışlarla ilgili memnun edebilecek cevap ve açıklamalar veremez.

Organizasyondaki davranışların incelenmesiyle alakalı en eski yaşantılar, organizasyon açısından çalışmanın etkisi hakkında açıklama yapmaya çalışan geleneksel yaşantılardır. Bu yaşantıların asıl anlamı aşağıdaki gibidir:

1. *Empirik gözetim, analiz ve deney gereksinimi.* Teylor bir grup çalışanın makinelerle birlikte, organizasyon hedeflerini en iyi şekilde nasıl gerçekleştireceklerini araştırmış. Bu okul insanların işleri karşısındaki fizyolojik özelliklerini incelemektedir. Okulda minimum zamanın harcanmasıyla hedeflerin daha etkili şekilde gerçekleştirilmesi için değişik yöntemler uygulanmıştır.

2. *Yönetimin (menajmentin) görevlerden oluşan süreç olarak incelenmesi:* Anri Fayol yönetici görevleri arasında sınır koyan ilk bilim adamıdır: planlama ve tahmin, organize etmek, emretmek, koordinasyon ve kontrol, icra görevlerinden: ticaret, teknik, güvenlik, mali ve muhasebe görevleri. Fayol günümüzde halen geçerli olan 14 klasik yönetim prensibi oturtmuştur ve yöneticilerin yetenek edinmeleri ve ilerletilmesi ihtiyaçlarının tespit edilmesinde önde gelen müelliflerden biridir.

3. Maks Veber, *uygun bir yönetici* mevcut olduğu halde organizasyonun kendi verimliliğinin artırabileceğine inanıyormuş. Kural ve düzeneklerin organizasyonun işlemesi için olduğu gibi üyelerin favorize edilmekten korunması için gerekli olduğunu düşünüyormuş. Çalışanlar kendi işini ilerleme temeli olarak görmelidirler. Ödül, yüksek derecede verimlilik, ilerleme ve daha büyük görevler üretmektedir.

Bu düşünceler daha sonra insan ilişkileri teorisi, insan kaynakları teorisi ve insan davranışları teorisi doğrultusunda hareket etmiştir. Bununla yönetimde biheyviorist yaşantıya önem verilmektedir. Biheyviorizmin yönetime oturtulmasıyla ilk girişimleri daha 19. YY'da gözlemlediğimize karşın, okul olarak xx yy. 30'lu yıllarında karşımıza çıkmaktadır. Bu yaşantının özeti şöyledir:

1. İnsan ilişkileri Okulu, değişikliklerin üretkenliğe olan etkisini görmek amacıyla iş koşullarında değişiklikler yapan Elton Mayo'nun tanınmış araştırmalarıyla meydana getirilmiştir. Bu belirtinin nedenleri üzerine yapılan ilerideki araştırmalar, üretkenliğin formal olmayan gruplar, gruplar arasındaki karşılıklı etkileşim



ve gurup şeflerinin oynadıkları rölü etkisi altında olduğunu göstermiştir. Aynı öyle, çalışanlar karşısında gösterilen ilgi ve dikkat, onların işlerinde daha çok emek sarfetmeleri yönünde teşvik edici röl oynadığı kaydedilmiştir.

2. XX yüzyılın 50'li yıllarında organizasyonda insan kaynakları alanında araştırmalar başlatılmıştır. Bundan evvel formal olmayan grupların önemi ve gurup dinamiğinin önemine işaret edildikten sonra, guruptaki yöneticilerin rölünü araştırılmaya başlamış. Bu dönemde Daglas Mek Gregor liderliğin anlaşılmasına en büyük katkı sunmuştur. Onun düşüncesine göre, yöneticinin ast durumunda olanlar karşısındaki davranış tarzı, onun astlar kaşısında varolan tahminler esasına göre dayanmaktadır. Bu tahminlerden yürüyerek, ast durumda olanların davranışlarını organize, 1 motive ve kontrol etmekte ve bu şekilde X teorisi ve Y teorisini geliştirmektedir. Mek Gregor yanı sıra bu dönemde İbrahim Maslov, Kris Argiris ve diğerleri ortaya çıkmışlardır.

3. Bu dönemde çalışanların iş yerindeki davranışlarını inceleyen insan davranışları teorisi de gelişmektedir. Bu teori bireylerin ihtiyaçlarını, gruplar içinde gerçekleşen süreçleri ve ast ile üstler arasındaki ilişkileri incelemektedir. Bununla çalışanların motivasyonu, memnuniyeti, liderliği, gurup dinamiği, personellerası iletişim ve diğer konuları vurgulamaktadır. Bu teori iki yönde gelişmektedir: bireyi vurgulayan psikolojik ve guruplardaki ilişkileri vurgulayan sosyolojik yön.

4. Organizasyonda insan kaynakları yaklaşımından motivasyon teorileri de gelişmektedir. İnsanların belli bir şekilde davranmalarına neden olan motifleri araştıran motivasyon teorileri özel önemdendir. Bu şekilde; *içerik teorileri*, *süreç teorileri* ve *diğer motivasyon teorileri* ortaya çıkmaktadır. İçeriksel motivasyon teorileri: çalışanları belli şekilde davranmaları için motive eden nedir, sorusuna ağırlık vermektedirler. Bu guruptaki teoriler şunlardır: İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, ERG- motivasyon teorisi, iki etken teorisi ve arzu edilen ihtiyaçlar teorisi. Bu teoriler bireylerin belirli bir şekilde davranmasına etki eden faktörler, bireylerin ta kendisindeki etkenlerin anlaşılmasını vurgulamaktadırlar. *Süreç motivasyon teorileri*, ihtiyaçları astların davranış sürecinde sadece bir eleman olarak gözlemlemektedir. Onlar *insanlar nasıl motive olur* sorusuna, yani motivasyon süreci nasıl gerçekleşir sorusuna odaklanmaktadırlar. Bu gurupta en tanınmış teoriler olarak şu teorilere rastlamaktayız:

*İçeriksel motivasyon teorileri*: çalışanları belli şekilde davranmaları için motive eden nedir, sorusuna ağırlık vermektedirler.

Motivasyon süreç teorileri, şu soruya odaklanıyor: motivasyon süreci nasıl gerçekleşiyor dolayısıyla insanlar nasıl motive ediliyor.

Eşitlik teorisi, Beklentiler teorisi ve hedef koyma teorileri. Bu teoriler çalışanların başında dönüp dolananların anlaşılması, yöneticilerin onları yönetme doğrultusunda harcadıkları çabalara karşılık olarak verdikleri tepkileri ve tahminlerini anlamak doğrultusunda yardımcı olmaktadır. Diğer motivasyon teorilerinden, etrafta meydana gelen ve çalışanların davranışlarına etki eden ve etrafta meydana gelen olaylara odaklanan *Takviye teorisi* özel dikkat çekmektedir. Bu teori diğer motivasyon teorilerinden ziyade, menajerler için pratik önem taşımaktadır.

İnsanın organizasyondaki yer ve rolüne ilişkin düşüncelerin bundan sonraki gelişimi, durumsal okulun gelişimi doğrultusunda hareket etmekteymiş. Doğrusu bundan önceki tüm yaşanımlar bireyler ve organizasyonda benzerliklerin varolduğu ve bu benzerliklere dayanarak, özellikle çalışanların motive edilmesi bakımında, yönetimde en iyi ve yegane yöntemlerin çıkartılabileceği tahmininden hareket etmektedirler. Durumsal okul XX yüzyılın seksenli yıllarında meydana çıkarak, organizasyon süreçleri ve organizasyonun durum özellikleriyle uyumlaşmasını vurgulamaktadır. Bu okulun temsilcileri: Liman Porter, Raymond Mayıls ve diğerleridir. Onlar ödevlerin özellikleri, hedefler ve teknolojinin etkisi altında olan yönetim tipine işaret etmektedirler. Herhangi bir işin icra edilmesinde, yöneticinin ilk işi, karşılaşmakta olduğu durumun en önemli özelliklerinin tanımlamaktır. Bu yaşanımlar, yönetici işi özel durumda gerçekleştirdiği görüşüyle başlamaktadır, bu nedenle onun istemlerini karşılamak için her hangi bir teoriyi uyumlaştırmaya mecbur olduğunu itiraf etmelidir.

## **Daha çok öğrenelim**

Paralar çok önemli ve değerli motivasyon etkenidir ve çoğu kez sıradan parasal değerlerin ötesindedir. Ancak parayı motivasyon aracı olarak kullanan yöneticiler, çok dikkatli olmalı ve yanlış doğrultudan yürümeleri için çok dikkatli olmalıdırlar. Onlar sıkça motif elemanı olarak kullanılır fakat aynı zamanda insanda açgözlülüğü kışkırtabilir, insanlar vicdan meselesini unutmaktadırlar, tüm bunlar ise ahlak dışı ve yasa dışı davranışlara yol açabilir.

Katılım önemli bir motiftir çünkü aynı zamanda takdir aracını temsil etmektedir. İşbirlikçilerin çalışanlara ait olan ve onları etkileyen olaylar hakkında danışılması, motivasyonu artırmaktadır. Tüm işbirlikçiler etrafında olup bitenlerden haberdar olmayı isterler ve meydana gelen sorunların nedenlerini bilmek isterler.

Motivasyonla ilgili tanınmış ifadeler:

1. Başaracağına inan ve gerçekten bunu başaracaksın;
2. Sade işler yapacak kadar akıllı olmalısın;
3. Her zaman daha iyi şekiller vardır;
4. Hiç bir zaman hata etmeyen insan, genelde hiç bir iş yapmaz;
5. Kendine bazan hata etmeyi de izin ver;
6. Hiç bir zaman veremeyeciğinden fazlasını vaatme;
7. Emeksiz başarı olmaz;
8. Tüm basit problemler zaten çözülmüştür;
9. Başkasının başarılarını ya da kendi başarılarınızı rüyalarınıza dahil ediniz;
10. Galip olmak için - size gerekli olan her şey, verebileceğiniz her şeydir;
11. Başarı demek savaşta başarı elde etmek demektir, fakat her savaşı değil.
12. İnsan başını eller arasında tutması için ödenmemiştir, onu kullanması lazımdır.

## **Bilgi kontrol etmek için sorular:**

1. *Organizasyon (örgütsel) davranış nedir?*
2. *Örgütsel davranışın incelediği yönler hangileridir?*
3. *Örgütsel davranışın kavramları ve modelleri hangileridir?*
4. *Örgütsel davranış ve insan kaynakları ile yönetim kavramları arasında sınırlama yapınız.*
5. *İnsanın organizasyondaki rolü ve davranışına ait teoretik yapıları açıklayan düşüncenin gelişimindeki farklar hangileridir?*
6. *Motivasyon içeriksel ve süreç teorileri arasında sınırlama yapınız.*
7. *Daha çok emek vermeniz için sizi motive eden etkenler hangileridir?*



# 5 ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ VE İKLİMİ

## İÇERİĞİ:

- Organizasyon kültürün tanımlanması
- Organizasyon kültürü özellikleri
- Organizasyon iklim özellikleri
- Organizasyon kültürü ile yönetim
- Organizasyon kültür iklim tipleri

## TEMEL KAVRAMLAR:

- Organizasyon kültürü
- İklim
- Güçlü ve zayıf kültür
- Verimli kültür
- Kalite kültürü
- Destekleyici kültür
- Yaratıcı kültür

## DERSİN HEDEFLERİ:

Öğrenci bu konuyu okuduktan sonra:

- Organizasyon yapısını tanımlamak
- Organizasyon kültürü özelliklerini ayırt etmek
- Organizasyon iklim özelliklerini ayırt etmek
- Organizasyon kültürü ile yönetmeyi anlamak
- Organizasyon kültür iklimini türlerine göre sınıflandırmak için yetenekli olacaktır.

### 1. ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ TANIMLANMASI

Organizasyon kültür kavramı rölâtif olarak yenidir. XX yy erken seksenli yıllarında, ABD şirketleri aynı Japon şirketleri gibi neden çalışmıyorlar konusunda ABD geniş bir araştırma yaptığında, değişik tartışmalara konu oldu. Araştırmacılara göre milli kültür ve şirket kültürü organizasyon kültüründeki farkları açıklayabilirler. Günümüzde şirket liderleri, şirket kültürü ve onun dış ortam tarafından anlaşılması, bir de şirketin stratejisi, çalışanların ilerlemeye hazır olan bir şirket oluşturmalarını sağlamaktadır.

Kültür, şirket çalışanları ve yöneticileri tarafından kararların alınması sırasında uygulanan değerler, inanışlar ve beklentilerin toplamıdır. Şirket kültürü hakkında - bireyin kişiliği gibi - görülmez oysa mevcuttur, denilebilir; eylem için yol, doğrultu ve temel sağlamaktadır. Kültür, çalışan bir nesilden diğerine aktarılan ve şirket üyeleri tarafından yatırılıp edinilen değerler, inanışlar ve beklentilerin toplamı olarak da tanımlanabilir.

Kültür organizasyonda iki önemli fonksiyona hizmet eder:

1. Üyeleri entegre ederek üyeler aralarında nasıl bağlanabileceklerini bilmektedirler.
2. Organizasyonun etrafa uyması için yardımcı olmaktadır.

Kültür, çalışanların organizasyon hedeflerine uygun şekilde davranmaları doğrultusunda kabul edilmesi gereken değerlere işaret etmektedir. Kültür, çalışanlar ve yöneticilerin problemlere yaşadıkları yönteme etki etmekte, müşteriler hizmet etmekte, tedarikçilerle işbirliği yapmakta, rekabet karşısında tepki göstermekte, şimdiki ve gelecekteki aktiviteleri yönetmektedir.

Kültür, şirketin açılmışlık derecesi ve güven seviyesinden yansıyan organizasyon iklimine de etki etmektedir. Şirketin kültürüyle uyumsuz olan stratejik değişiklikler çeşitli sınırlamalarla karşılaşmaktadır: ihmal, eylem yapmamak, karşı koymak ve sabotaj. Bundan dolayı entegre şekilde düşünmek gerekir, yani organizasyon kültürü önerilen değişikliklere nasıl yansiyacaktır ve değişiklikler kültüre nasıl etki edecektir, diye düşünmek lazım. İnanışlar değerler, beklentiler ve tahminlerin, hangi eylemlerin yapılacağı ve han-

Kültür, çalışan bir nesilden diğerine aktarılan ve şirket üyeleri tarafından yatırılıp edinilen değerler, inanışlar ve beklentilerin toplamı olarak da tanımlanabilir.

gilerinin çalışanlar tarafından yapılacağını belirlediklerini gösteren sayısı çok örnek mevcuttur.

## 2. ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ ÖZELLİKLERİ

Kültür belirli düşünme, hissetme ve tepki gösterme şekillerinden oluşmaktadır, onlar genel olarak simgeler üzerinden edinilip aktarılmış, insan gruplarının değişik edinimlerini kurmaktadır, buraya onların meydana getirdikleri sanat eserleri, geleneksel (tarihi) fikirleri ve özellikle bunlara bağlı olan değerler de dahildir.

Kültür bilimsel, ortak, karşılıklı bağlantı içinde bulunan semboller toplamının kompleksli konsepti olarak ortaya çıkmaktadır, şöyle ki onların önemi organizasyon çalışanlarının davranışlarını ve etkinliklerin yönlendirilmesini sağlamaktadır. Kültür sorunlarının anlaşılması için önemli özellik ve elemanlar olarak şunları belirtebiliriz:

*Özellikler;*  
Kültür öğrenilir  
Kültür paylaşılır  
Kültür yükümlericidir  
Kültür bağlıdır  
Kültür insanlara  
oryantasyon  
vermektedir

- *Kültür öğrenilir.* Buna göre kültür doğuştan değildir, insanlar kendi kültürünün kural ve normlarını öğrenebilmeleri için en küçük yaşta sosyalleşmektedir. Bu aynı öyle, insan yabancı bir kültüre gittiği zaman, onların kültürünü öğrenmesi mümkündür.

- *Kültür paylaşılır.* Buna göre ilgi bireysel farklara değil, belli bir gurub üyelerinin ortaklaşa bölüştükleri elemanlara odaklanmaktadır. Aynı öyle, gurup davranış şekillerinin tanımlanıp incelenmesi de mümkündür.

- *Kültür yükümlericidir.* Buna göre, bireyler kültürün etkisinden haberdar olmadan, onların belirli davranışlarını belirlemektedir. Davranışları anlamak amacıyla kültürün anlaşılması önemlidir.

- *Kültür bağlıdır.* Kültürün bazı açıları izole edilmiş şekilde incelenebilir, ancak onları bir bütünün kapsamında anlamak gereklidir. Kültür komple bir varlık olarak incelenmelidir.

- *Kültür insanlara oryantasyon vermektedir.* Buna göre, genel olarak belli bir gurup verilen teşfikler karşısında aynı şekilde davranmaktadır, şöyle ki kültürün anlaşılması, gurup üyeleri değişik durumda nasıl tepki gösterebilirler, sorusuna cevap vermek bakımında yardımcı olabilir.

*Kültür insanların davranışlarının temelidir.* Kültür farklarını mevcut olduğu organizasyonlarda, amaçlanan davranış ve sonuçla-

rın elde edilmesi amacıyla, onların anlaşılması ve uyumlaştırılması gereklidir.

Organizasyon kültürünün anlamı organizasyonun işlemesi ve hedeflerinin gerçekleşmesine olan etkisinden kaynaklanmaktadır. Organizasyonun başarılı çalışması için uygun organizasyon kültürünün de mevcut olması gerektiği inancı mevcuttur. Bu arada organizasyon kültürü pozitif olduğu gibi negatif etkisi de olabilir.

### 3. ORGANİZASYON İKLİM ÖZELLİKLERİ

Organizasyon iklimi terimi, belirli bir organizasyonda çalışanlar ve yöneticiler arasında hüküm süren hava ve ilişkileri tarif etmek istediğimiz zaman uygulanmaktadır. O, organizasyon siyaseti, tadbiki ve prosedürlerin tarif edilmesinde bireysel algılama ve yorumlama neticesidir. Buna organizasyon yapısı, ödüllendirme sistemi, sıcaklık ve destek, ihtilaflar ve güç gösterisi ve organizasyon davranışlarının diğer açıları da dahildir. Organizasyon iklimi (hava-sı), toplumsal enformasyonların işleme modeline uyumlu olarak, organizasyon kültürünün etkisi altındadır. Dahası bu, organizasyon kültürünün sonucudur. Örnek olarak, bireylerin kendi işleri karşısında hissettikleri, etraftaki insanların onların hakkında konuştuklarının etkisi altındadır. Şef ya da işbirlikçiniz kışkırtının büyüklüğü ya da işteki özerklik hakkında yorum yapıyorlarsa, çalışan büyük bir ihtimalle iş karşısındaki bu tutumu kabul edecektir.

Konsept açısından araştırmacılar organizasyon kültürü ve organizasyon iklimi arasındaki farkı halen kesin olarak açıklayamıyorlar. İklim definisyonu algılamaya bağlı olduğuna karşın, algılamanın kendisi, anlamın algılanan olay veya işle bağlı olduğu fikrini dahil etmektedir.

İklim organizasyon davranışının değişkeni olarak ortaya çıkmaktadır. Organizasyondaki iklim konsepti geçen yüzyılın seksenli yıllarında beliren kültür konsepti ve örgütsel davranıştan çok daha önceleri geliştirilmiştir. İklimden söz ederken, normalde organizasyon bünyesinin kalitesi ve özelliklerinin refleksi olarak şekillenen iş ortamı (iş iklimi) mevcut modeli hakkında söz etmekteyiz. Bu arada bu iklim organizasyon kültürünün gerçekleşme şekli olarak ortaya çıkmaktadır, yani iklimin algılanması organizasyondaki ağırlıklı kültüre işaret etmektedir. Bundan dolayı iklim genel olarak



organizasyondaki kültürün temel göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kültür şirketin bir bütün olarak özelliklerini yansıtırken, iklim şunu yansıtır:

- Şirketin içindeki ilişkiler: çalışanların tutumları ve duyguları;
- Onların yönetim sürecindeki rolü;
- Dağıtım sistemi ve şirketteki maaş politikası;
- Kadro siyaseti vb.

Bununla organizasyon iklimi, organizasyon üyelerinin örgüte meydana gelen ve geliştirilen kültürle ilgili görüş şeklini ifade etmektedir. Organizasyondaki iklimi etkileme iki şekilde meydana gelir:

1. Siyasetin değiştirilmesi. Daha büyük üretim sonuçlarının gerçekleştirilmesi amaçlanıyorsa, dağılım ve ödüllendirme politikasının uyumlaşmasına etki edilmelidir.

2. Organizasyonun değişimi. Çalışanların bireysel memnuniyeti ve başarısı (organizasyon performansı) bir hedefi temsil ediyorsa, o zaman kadro siyaseti ve kariyer politikasının uyumlaştırılması gerekmektedir.

Bununla organizasyon yapısının etkeni olan şirketin kültürünün değişimine etki edilmektedir. Bu değişiklikler pratikte uyumlu şekilde yapılmakta ve organizasyon yapısında değişikliklere yol açmaktadır.

Organizasyon ikliminin incelenmesi ve analaşılması hem organizasyon hem yöneticiler için önemlidir çünkü, iş yerinde sağlıklı, yaratıcı ve teşvik edici hava içerisinde, çizilen hedeflerin gerçekleştirilmesinde çalışanların azami ölçüde katılımı ve çaba harcamaları için koşullar oluşturulmaktadır. Öte yandan sağlıklı olmayan, kötü ve baskının mevcut olduğu bir iklim, çalışanların iş hevesi ve angajmanlarına olumsuz yansiyabilir, iş yerinde duyarsızlık ve çatışmalar belirebilir ve neticede çalışanların verimliliği azalabilir.

#### 4. ORGANİZASYON KÜLTÜRÜNÜ İLE YÖNETMEK

Kültürün yönetilmesi, organizasyonda köklü (radikal) değişikliklere yol açan bileşik yönetim aktivitesidir. Genelde koşulların değişimi, rekabetin baskısı ve teknolojik yeniliklerle çalışma ve de-

ğerler sistemi karşısındaki yavaşmada değişiklikler, bununla birlikte şirketin mevcut organizasyon ve yönetim modelinde değişiklikler teşvik edilmektedir. Kültür, yapı ve yönetimdeki değişiklikler, organizasyonun iç ilişkileri (iklimine) yansıtmaktadır, buysa tüzükler, iş kuralları, kararlar, çözümler olduğu gibi insanların alışkanlıklarında da değişikliklerin meydana gelmesine yol açmaktadır. Bundan dolayı organizasyon kültürünün sıkça değiştirilmesi tavsiye edilmez, liderlerden ise organizasyonda istikrarlı kültür geliştirmeleri beklenilmektedir. Organizasyon kültürünün değiştirilmesi kolay bir iş olmadığı ve değiştirme işlemi uzun zaman içerisinde gerçekleştiğine karşın, sayısı çok büyük şirket, yeni rekabet stratejileri oturtulurken, kültür değiştirmenin önemini anlamışlardır. Normalde yeni stratejinin tanımlanması ve onun desteklenmesi yönündeki istem, şirketin kültürünün değiştirilmesi anlamındadır.

Şirket kültürünü yönetmek isteyen yöneticiler, faydalı olarak işbu hamleleri sistemli ve net bir şekilde işbu adımları kullanabilirler:<sup>13</sup>

1. *Norm ve değerler açısından gerekli ve uygun olan kültür türünün tanımlanması.* Gözönünde bulundurulması gereken parametreler şunlardır: icraat standartları; takım çalışması; iletişim; liderlik; kazançlı çalışma ve masraflar; kendine eşit olanlarla ilişkiler; tüketiciye doğru yönelmek; kişisel bütünlük ve dürüstlük; güvenlik; eğitim; değişiklik ve yenilikçilik.

2. *Aynı açılara dayanarak mevcut kültürün ölçümü.* Bu iş seçilen işçiler tarafından formların doldurulması ya da röportajın yapılmasıyla gerçekleştirilebilir.

3. *Mevcut kültür ve istenilen ve gerekli olan kültür arasında her hangi bir farkın belirlenmesi ve bu farkların önem açısından sınıflandırılması.* Bu farkların sayısı ne kadar daha büyük ise, onların okadar daha ciddi incelenmesi gereklidir.

4. *Farkların üstesinden gelinmesiyle ilgili karar.* Eğitim programlarının modifikasyonuna ait olan dolaysız yöntemler ve dolaylı taktikler uygulanabilir.

5. *Seçimin yapılması.* Şirket ne kadar daha büyük ise, en yüksek yöneticilerin programın etkili şekilde icra edilmesine iştirak etmeleri gereği okadar daha büyüktür.

6. *Süreç tamamının periyodik olarak tekrarlanması.* Temel sürecin tekrarlanması 5 ila 10 yıllık dönemler arasında gerçekleştirilebilir, çünkü kültürün değiştirilmesi, şirketin evrimsel değişikliği ve iş ortamındaki değişikliklerin doğal neticesidir.

Şirket kültürünün değiştirilmesiyle, girişimcilik ruhu ve şirkette yüksek edimlerin elde edilmesini teşvik edecek bir yapı sağlanmalıdır.

Girişimcilik ruhu daha büyük şirketler için hayli önemlidir. Girişimciliğin desteklenmesi veya desteğin verilmemesi çoğu durumlarda organizasyonun kültürüyle alakalıdır. Bir çok durumda yeni projelerin onaylanmasına yönelik yapısal yaklaşım sistemi ve esnek olmayan kurallar, girişimcilik çabalarına olumsuz yansiyabilir. Bundan dolayı lider yenilikçilik şampiyonlarını belirleyecek, destekleyecek ve ödüllendirecek sistemler oturtmalıdır. Girişimcilik kültürü bireysellik ve farklılık yani risk almanın promosyonunu yapmaya ve uzun süreli ödüllendirme yöntemini oturtmaya mecburdur. Bu arada ödüllendirme sistemleri çalışanların girişimcilik aktivitelere ve şirketin rekabetini artırmak için uzun süreli stratejilere doğru yönlendirmekte eleştirisel olmalıdırlar. Anlaşılan, şirketin strateji liderleri, değerler sistemine etkisi olan ve ödüllendirme sistemini belirleyen kişilerdir.

Organizasyonun yüksek başarıları, onun stratejisinin gerçekleştirilmesi bakımında bir önkoşuldur. Bunun için başarı elde etmeye yönelik olacak bir kültürün geliştirilmesi ve insanları daha başarılı çalışmalar için esinleştirecek politika ve pratik uygulayan yöneticiler olmalıdır. Stratejik başarıya bireysel damga vurmak ve yaratıcı bir hava oluşturabilme yeteneği, stratejinin gerçekleşmesi için en değerli hünelerden biridir. Bu hedefe bir yerde biriken bileşik bir tadbikat ağı, kelimeler, semboller, tarzlar, değerler ve siyasetler aracılığıyla varılmaktadır, bu arada sistemin devindirici gücü: bireyin değerine olan güven, işyerinde güvenlikle ilgili şirketin yüksek derecede mesuliyeti, örgüt çerçevelerinde ilerleme, çalışanları bireysel girişimde bulunmaları ve daha üretken olmaları yönünde cesaretlendiren yönetici pratiğidir. Çalışanlar karşısında uygun şekilde davranan organizasyon, çalışanların daha yüksek ekip çalışması, daha yüksek ahlak ve daha büyük sadakatıyla karşılaşmaktadır. Araştırmalar başarılı organizasyonların daha güçlü kültüre sahip olmaya çalıştıklarını göstermektedir. Organizasyon dahilindeki kültür ne kadar daha yüksek seviyede ise, piyasa koşullarına ne kadar daha çok yönelik ise, şirketin politikası, organizasyon şemaları ya da ayrıntılı kural ve hükümlere ait elkitaplarına olan gerek okadar daha azdır.

Şirket yöneticileri, tüm kolektifin zekasını ve toplam potansiyelinin istifade edilmesini sağlayacak bir kültür ve uygun yapı geli-

tirmelidirler. Buna göre yöneticiler durumsal yaklaşım uygulamalı, çalışmada kalıplardan çekinmek ve doğaçlamamalardan korunmaları gerekiyor. Bazı durumlarda formla davranış ve emrivaki kontrol, bürokrasiden arınmış modelden daha etkili olabilmektedir. Anlaşılan uygulanmakta olan sistem kültür değerlerini dile getirmiyorsa ve direniş, ihtilaf ve memnuniyetsizlik iklimi meydana getiriyorsa, o halde hedeflerin gerçekleştirilmesi görevinde değildir ve değiştirilmesi gerekmektedir.

### 5. ORGANİZASYON KÜLTÜR İKLİM TÜRLERİ

Kültür işçilerin şirket hedeflerine uygun şekilde davranmalarını için benimsemeleri gerektiği değerlere işaret etmektedir. Bu çalışanlar ve yöneticilerin sorunlara yaklaşma şekline etki etmekte, tüketicilere hizmet vermekte, tedarikçilerle işbirliği yapmakta, rekabete tepki göstermekte ve günümüz ile gelecekteki aktivitelerle yönetmektedir.

Her organizasyonun yegane (benzersiz) kültürü vardır. Onun kendi tarihi problemlere yaklaşım ve aktivite yürütme tarzı, yönetim stilleri, çalışma usulleri, kendi kahramanları, değişiklik uygulama tecrübesi vb. vardır; diğer sözlerle, kendi ortamı, folkloru ve şahsiyeti vardır.

Her organizasyonun kendi kültürü olduğuna karşın, gene de tüm kültürlerin çalışanlara aynı etkisi yoktur. Organizasyonlar kültürüne göre *zayıf* ve *güçlü* kültürü olan organizasyonlar olarak ele alabiliriz. Zayıf kültürden söz ederken, çalışanların çoğunda organizasyonun hedefi bakımında daha derin duygunun olmayışıyla nitelenmektedir. Onlar kendi iş görevlerini paraya gelme yolu olarak görmekte, çalıştıkları bölüm, meslektaşları, sendika veya şefleri karşısında bölünmüş sadakatları vardır. Güçlü kültürü kohezyon (bağlılık) nitelendirmekte, çalışanlar organizasyon ve stratejinin hedeflerini anlamaktadırlar, kendi bireysel rölleriyle bilmekte ve kendi payını doldurmak için bilinçli çalışmaktadırlar. Güçlü kültür, çalışanların davranışlarının stratejiyi destekleyecek şekilde yönlendirilmesi bakımında güçlü bir araçtır, şöyleki:

1. Güçlü kültüre sahip organizasyonlarda çalışanlar, kendilerinden tam olarak onlardan nelerin beklenildiğini bilerek, nelerin

*Zayıf ve güçlü kültürü olan organizasyonlar*

ve nasıl yapılmalı bakımında zaman kaybetmeye mecbur değildir-kültür, zamanın en büyük bölümünde davranışların belirlenmesi için formal olmayan kurallar ve baskılar sistemini sağlamaktadır. Kültürü zayıf olan organizasyonlarda, organizasyon güçlü kimliği ve tekliflerle dolu iş havasının eksikliği, çalışanlarda büyük kargaşa yaratmakta ve gereksiz çabaların harcanmasına neden olmaktadır.

2. Güçlü kültür, çalışmayı yaşama şekline dönüştürmekte, organizasyonda çalışanların güçlü kimlik promosyonunu yapmakta ve çalışmayla alakalı yapı, standartlar ve değer sistemi sağlamaktadır. Bunun sonucu olarak çalışanlar kendilerini daha iyi hissetmekte, organizasyonun başarılı olması doğrultusunda yardımcı olmaları bakımında çalışmalarında daha çok sorumluluk olacaklardır.

Organizasyonun kültürüyle uyumsuz olan stratejik değişiklikler, sınırlamalar ile karşılaşmaktadırlar, örnek: ihmal, pasif durmak, karşı koymak ve sabotaj. Bundan dolayı organizasyonda değişiklikler için düşünüldüğü zaman, organizasyon kültürü önerilen değişikliklere nasıl yansiyacak ve değişiklikler kültüre nasıl etki edecek düşünülmelidir. İnanışlar, değerler, beklentiler ve tahminlerin hangi eylemlerin yapılacağı ve onların nasıl icra edileceğine etki ettiğini gösteren sayısı çok örnek vardır. Organizasyon değerleri ve organizasyon yönelimleri arasında dört kültür tipi olasıdır: üretken kültür, kalite kültürü, destekleyici kültür ve yaratıcı kültür.<sup>14</sup>

*Üretken kültür* icraatta kesin kural ve prosedürler uygulayan ve organizasyon değişikliklerine dayanıklı olan organizasyon kültürüdür. Üretken kültür kendi dikkatini verimlilik ve tutarlılığa odaklanmaktadır. Organizasyonun teknik farklılaştırma ve kontrollü icraata doğru yönelik olması, üretkenlik kültürü, kalite kültürü, destekleyici kültür ve yaratıcı kültürün gerçekleşmesine yol açmaktadır. Bu kültürlerin her biri organizasyonun belli özellikleri ve iklimlerini içermektedir.

Üretken kültür icraatta kesin kural ve prosedürler uygulayan ve organizasyon değişikliklerine dayanıklı olan organizasyon kültürüdür. Üretken kültür kendi dikkatini verimlilik ve tutarlılığa odaklanmaktadır. Kalite kültürü etkili planlama ve problemlerin hal edilmesi aracılığıyla, organizasyonda çalışanların ilerletilmesi ve büyümesine odaklanmaktadır. Bu içerik dolayısıyla, bu kültür türünü uygulayan organizasyonlar, kendi yaşayışlarında daha esnek davranırlar. Organizasyonun teknik farklılaşma ve organizasyon de-

*Üretken kültür* icraatta kesin kural ve prosedürler uygulayan ve organizasyon değişikliklerine dayanıklı olan organizasyon kültürüdür. Üretken kültür kendi dikkatini verimlilik ve tutarlılığa odaklanmaktadır.

*Üretken kültür* icraatta kesin kural ve prosedürler uygulayan ve organizasyon değişikliklerine dayanıklı olan organizasyon kültürüdür. Üretken kültür kendi dikkatini verimlilik ve tutarlılığa odaklanmaktadır.

*Destekleyici kültür*, işbirliği ve takım çalışması uygulayan ve değişikliklerle ilgili cevaplar hazırlayan organizasyon kültür türüdür.

*Yarıcı kültür* yenilikler ve müteahitçiliğe dönük olan ve kendisi de örgütsel değişiklikler teşvik eden organizasyon kültür türüdür.

ğerleri ve normlarının gerçekleştirilmesine doğru yönelmesi, kalite kültürünün gerçekleşmesine yol açmaktadır.

*Destekleyici kültür*, işbirliği ve takım çalışması uygulayan ve değişikliklerle ilgili cevaplar hazırlayan organizasyon kültür türüdür. Bu kültür takım çalışması, işbirliği ve takviye ile nitelendirilen bir ortam yaratmaktadır. Bu kültür türünde organizasyon değişikliklerinden sorumludur. Destekleyici kültür organizasyonun toplumsal açılarını olduğu gibi, orgnizasyon değerleri ve normlarının gerçekleşmesini vurgulamaktadır.

*Yarıcı kültür* yenilikler ve müteahitçiliğe dönük olan ve kendisi de örgütsel değişiklikler teşvik eden organizasyon kültür türüdür. Bu kültürdeki değişiklikler kolay gerçekleşir. Organizasyonların çoğu yapıcı kültüre sahip olmayı isterler. Yapıcı kültür risk almayı dahil eder ve organizasyonun toplumsal açılarına odaklanmaktadır.

## **Daha çok öğrenelim**

....Yabancı bir ülkeye seyahat ettiyseniz, yeni farklı bir kültürle karşılaşmanın nasıl bir anlam taşıdığını anlamışsınızdır elbete. Mimari, doğum yerinizdeki mimariden farklıdır. Yiyecekler sizin damak tadınıza uyugun değildir. Konuşma dili de farklı olabilir ve insanlarla iletişimde sorun çıkartmaktadır. Yeni kültürün insanları da kendi aralarında farklı davranmaktadırlar. Dolayısıyla belli bir rahatsızlık hissederek, yeni kültüre adım uydurmak için gayret göstermişsinizdir.

## **Bilgiyi kontrol etmek için soruları:**

1. *Organizasyon kültürü nedir? Milli kültür ve organizasyon kültürü arasında fark var mı? Açıkla!*
2. *Belli organizasyon kültürünü nasıl tanıyacağız?*
3. *Organizasyon kültürünün özellikleri hangileridir?*
4. *Güçlü organizasyon kültürünü nasıl tanıyacaksınız?*
5. *Kültür ve ortam arasındaki fark nedir?*
6. *Organizasyon ortamının özellikleri hangileridir?*
7. *Organizasyon kültürüyle nasıl yönetilir, açıkla.*
8. *Hangi organizasyon kültür türlerini biliyorsun?*
9. *Kültür yönetim için neden önemlidir?*





# 6

## LİDERLİK (ÖNDERLİK)

### İÇERİĞİ:

- Liderliği tanımlanması
- Liderliğin anlamı ve özellikleri
- Liderliğin taşıyıcıları
- Liderlik etkenleri
- Liderlik türleri
- Yönetim ve liderlik arasındaki benzerlik ve farklar

### ANA KAVRAMLAR:

- Liderlik
- Liderliğin özellikleri
- Liderlik etkenleri
- Otokratik lider
- Demokratik lider

### DERSİN HEDEFLERİ:

Öğrenci bu konuyu okuduktan sonra:

- Liderlik kavramını tanımlamak
- Liderlik anlamı ve özelliklerini açıklamak
- Liderlik taşıyıcılarını tanıyabilmek
- Liderlik etkenlerini açıklayabilmek
- Liderlik türlerini ayırt edebilmek
- Yönetim ve liderlik arasındaki benzerlik ve farkları tanımlayabilmek için yetenekli olacaktır.

### 1. LİDERLİĞİN TANIMLANMASI

*Liderlik* yani önderlik, guruplarda ve organizasyonlarda en çok araştırılan fakat en az anlaşılan değişken bölümlerden biridir. Yakın geçmişe kadar dünyanın liderler ve takipçilere ayırılma düşüncesi kabul görmekteydi, bu arada diğerlerini esinleştirecek ve coşturabilecek sadece bir kaç kişi lider olarak ortaya çıkmaktaydı. Yine de liderin bu şekilde yalın ve steryotip gözlemlenmesi kabul edilemez, şöyleki liderlik doğasını araştırma gereği ortaya çıkmaktadır. Bu soruyu görebilmemiz için liderlik kavramının belirlenmesi, ondan sonra da liderlik ve yöneticilik yani liderler ve yöneticiler (menajerler) arasındaki farklara işaret etmek gerekir.

Liderlik çalışanların stratejiyle ilgili aktiviteleri zorlama olmaksızın yapmaları yönünde etki etmeyi dahil eder. Liderlik kalitesi yöneticilerin bireysel özelliklerine dayanmaktadır, buraya başarılı liderler için genel olan özellikler ve etrafın özellikleri de dahil edilmektedir. Liderlik kavramını tanımlamaya deneyen müellif olduğu kadar, çok sayıda farklı liderlik definisyonu da mevcuttur. Yine de genel olarak verilebilecek bir definisyona göre, *liderlik takım çalışmasının dinamik sürecidir, bu çalışmada birey belli bir dönemde, belli bir organizasyon konseptinde, grupun diğer üyelerine, gurubun hedef veya ödevlerinin gerçekleştirilmesine kendi istekleri üzerine bağlanmaları yönünde etki etmektedir.*<sup>15</sup>

1. Liderlik ödevin ta kendisi, gurup ve bireysel olarak üyelerin değişken istemlerinin etkisi altında bulunan *dinamik bir süreçtir*. Buradan şu sonuca varılabilir ki, en iyi liderlik usulu mevcuttur, liderler kendi rolünü başarıyla gerçekleştirebilmek için, farklı davranışlar ifade etmelidirler.

2. *Liderlik sadece bir kişide sınırlanmaz*. Genelde tayin edilmiş olan lider (menajer) formalite olarak gurup için hesap yürütür ancak pratikte gurup lideri olmaya da mecbur değildir.

3. Liderlik, *organizasyon kontekstini* oluşturan koşulların özel toplamın etkisi altına gerçekleşmektedir. Bu kontekst liderin sahip olduğu güç derecesinin belirlenmesi için önemlidir.

4. Liderin en önemli rolü, gurup hedeflerinin gerçekleştirilmesinde *gurup içinde gönüllü bağlanmaya etki etmesidir*. Üretim takımı gibisinden formlar gurupta, hedefler daha yaşlı menajerler tarafından konulur, formal olmayan guruplarda, hedefler oybirli-

*liderlik* takım çalışmasının dinamik sürecidir, bu çalışmada birey belli bir dönemde, belli bir organizasyon konseptinde, grupun diğer üyelerine, gurubun hedef veya ödevlerinin gerçekleştirilmesine kendi istekleri üzerine bağlanmaları yönünde etki etmektedir.

ğiyle alınan uyumu temsil etmektedirler. Her nasılsa liderin başlıca ödevi, bu şekilde belirlenen hedefler karşısında gurubun gönüllü görev almasını sağlamaktır.

## 2. LİDERLİĞİN ANLAMI VE ÖZELLİKLERİ

Liderlik takipçiler (şirket çalışanları) ve lideri dahil eden bir süreçtir. Liderliğin mevcut olması için bir grupta en azında iki üyenin, lider ve takipçinin olması şarttır. Bu nedenle liderlik, bireylerin belli bir fikir ya da ortak vizyon etrafında toplandıkları kollektif aktiviteleriyle bağlantılıdır. Bu arada liderlik sadece organizasyonun en yüksek doruğunda bitmez, yönetimin tüm seviyeleri ve grup hakkında vizyonu olan bireylere sahip tüm guruplara (daha büyük veya daha küçük, resmi ya da gayri resmi guruplara) da aittir. Bu arada liderler, sözkonusu vizyonun gerçekleştirilmesiyle ilgili strateji ve yollar teklif etmekte, bu hedeflerin gerçekleşmesi bakımında takipçilerinden destek almaktadırlar.

Bu desteğe çalışanların tümü ya da daha büyük bir bölümünün katılmaları iyi olur, çünkü bununla çalışanların sadakatlı olması ve vizyonların gerçekleşmesine daha büyük oranda iştirak etmeleri sağlanmaktadır.

Liderlik değişikliklerle alakalıdır. Diğer sözlerle, şirketin çalışmasındaki bileşikliğin artması nedeniyle gelişen yöneticilerden farklı olarak, liderlik aktivite olarak, ortamda değişikliklerin meydana geldiği dönemde ortaya çıkmaktadır ve şirketin bu değişikliklere hızlı adım uydurması gereğinin gerçek sonucudur. Değişikliklerin meydana geldiği şartlarda, kendini riske atmaya, yeni ortamda şirket hakkında vizyonu olan ve astların bu vizyona bağlanmalarını teşvik etmeye hazırlıklı olan insanlar gereklidir.

## 3. LİDERLİĞİN TAŞIYICILARI

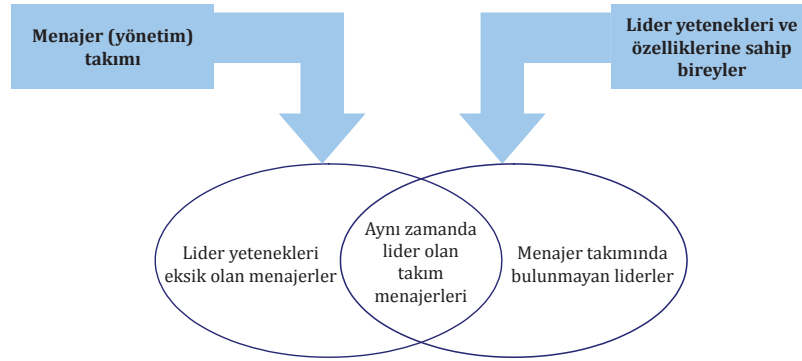
Liderlik çoğu zaman yönetimin, çalışanları şirket stratejisinin gerçekleşmesine iştirak etmeleri için teşvik eden bir ortam yaratma yeteneği olarak açıklanmaktadır. Bu, *lidelerler* ve takipçilerin arasında kompleksi transaksyonların yapılmasını dahil etmektedir. Resimde yöneticilerin (menajerler) her defasında başarılı lider olmadıkları yani liderlerin her zaman yönetici olamayacakları gö-

Organizasyonda yöneticiler (menajerler) ve çalışanlar liderliğin taşıyıcılarıdır.

Menajer (yönetici) ise, organizasyonun her hangi bir seviyesinde, diğer insanların çabalarını hedeflerin gerçekleştirilmesine doğru yönlendiren ve aynı zamanda onların çalışmasından sorumlu olan kişidir.

rılmaktadır. Anlaşılan, organizasyonlar, büyüklüğünü gözönüne almadan, aynı zamanda lider de olabilecek yönetici geliştirmeye çaba harcamaktadırlar. Organizasyonda yöneticiler (menajerler) ve çalışanlar liderliğin taşıyıcılarıdır. Lider, organizasyonda ödevlerin gerçekleşmesi bakımında zorlama olmaksızın çalışanlara etki eden bireydir. Lider değişiklikleri teşvik eder ve başarılı olması için kendi fikirlerini diğer insanlara aktarmaya yetenekli olmalıdır. Lider diğerlerini zorlama kullanmadan yürütmekte olduğu olgusunu gözönüne alarak, o her şeyden evvel kendi kendisini iyi tanımalıdır. Aktarılmış anlamda söylemek istiyorsak, lider organizasyon kültürünü biçimlendiren bir mimardır. *Menajer* (yönetici) ise, organizasyonun her hangi bir seviyesinde, diğer insanların çabalarını hedeflerin gerçekleştirilmesine doğru yönlendiren ve aynı zamanda onların çalışmasından sorumlu olan kişidir. Lider ve menajerin şirketin çalışmasıyla ilgili temelli görüş farkları olan kişilerdir. Bu farklar onların hedefler, çalışma, insanlar arası ilişkiler ve kendi kendilerine olan yönetimleri açısından görülebilirler.<sup>16</sup>

### Resim 1. Tercih edilen lider-menajer karışımı



**1. Hedeflere doğru yönelmek.** Liderler şirket çalışmasının hangi doğrultuda gerçekleşeceği konusunda tahminler yapan ve beklentileri olan kişilerdir. Menajerler (yöneticiler) diğer taraftan, çalışmalara, işçiler tarafından yapılan eylemlere dayanan hedeflerin gerçekleştirme yöntemi olarak bakmaya ısrar etmektedirler.

**2. Çalışma yönelimi.** Liderler riski yüksek olan pozisyonlardan hareket etmektedirler ve etkili olabilmek için iş ortamını insanları doğru seçeneğe teşvik eden hoş bir ambiyans olarak görmektedirler. Menajerler çalışmayı, stratejilerin tanımlanması ve kararların alınmasında işbirliği yapmaları gereken insan ve fikir kombinasyonunu temsil eden süreç olarak görmektedirler.

3. *İnsanlar arası ilişkiler.* Liderler diğerleri ile olan ilişkilerine duygularını da katmaktadırlar. Onlar kimlik ve farklar duygusunu ifade etmekte ve neticede bu hava insanları motive etmektedir. Menajerlere gelince onlar insanlarla çalışmayı ister, dayanışma anlamındaki aktivitelerden çekinirler çünkü bu tür aktivitelerden sinir olurlar. Menajerler kendi çalışanlarıyla dolaylı olarak iletişim kurarlar, “mesajlar” yerine “sinyaller” kullanırlar. Onlar aynı öyle işlerin zamanında yapılması için ısrar ederler. Aradaki fark basittir: menajerler bir işin nasıl yapıldığına dikkat ederken, liderlerin dikkati katılımcıların kararları ve olayların gerçek anlamına yöneliktir.

4. Liderler *kendi yönünden* şartlı olarak konuşulursa iki yüze sahip olmaya eğilim göstermektedirler. Onlar kendi çevrelerinde olduğu gibi insanlardan da ayrı olduklarını hisederler. Menajerler kendilerini işin düzenleyicileri olarak görmektedirler, çünkü bu işin aslında kendilerini görmekte ve bu işten ödül almaktadırlar. Diğer sözlerle menajerlerin oynadığı rol, mesuliyetler ve görevler arasında uyum sağlamaktadır.

Lider, çizilen hedefler nasıl gerçekleştirilmeli açısından vizyon ve stratejisi olan bireydir. Bu arada kendi vizyonuyla diğer çalışanları da celbetmeye ve bu vizyonun takipçileri olmalarını sağlama yeteneği vardır. Liderin başkalarına etki etme ve takipçi kazanma gücü ve yetenekleriyle kendisini ispatlayan başarılı menajerden geliştirilmesi en iyidir. Liderlik meslek çerçevelerindeki başarıyla değil, liderlerin üstlenmeye hazır oldukları risk, yenicilik ve fikirlerle bağlantılıdır. Sayısı çok başarılı profesyonel, lider olarak kendilerini göstermeye başaramamışlardır. Menajerlerin işi liderlik yeteneği gerektirdiği bir olgudur, ancak menajerlerin aynı zamanda lider olması mecburi değildir. Lider formal olarak oturtulmuş ya da empoze edilmiş olabilir, ya da belirli bir grup tarafından gayri resmi seçilmiş olabilir.

Liderlik lider ve onun ardından giden takipçileri dahil eden süreçtir. Bununla organizasyonda liderlik taşıyıcıları, gurup bireyleri veya liderleri yani liderin fikirlerini kabul eden gurup üyeleridir. Bu şekilde lider ve organizasyon çalışanları, organizasyon hedeflerinin gerçekleştirilmesine dönük etkinliklerle bağlıdırlar.

#### 4. LİDERLİK ETKENLERİ

Liderliğin başarılı olmasını için etkileyen önemli faktörler: liderin algıladıkları doğruluğu; liderin kişiliği ve tecrübesi; üstlerin

beklentileri ve davranışları; astların beklentileri, davranışları ve özellikleri; ödevin anlaşılması; meslekdaşların beklentileri ve davranışları. Bu arada etkinin tekyanlı süreci sözkonusu değil, liderin bu etkenlere dönüşümlü olarak etki ettiği sözkonusudur. Lider ve grup arasındaki etkileşme karşılıklı orantılıdır, bu arada herkes herkese etki eder ve aynı zamanda gurubun bütün olarak başarılı olmasını etkiler.<sup>17</sup>

**1. Liderin algılarının doğruluğu.** Yöneticinin doğru algılama yeteneği tüm liderlik modelleri için çok önemli etkidir. Yönetici (menajer) çalışanlarla alakalı yanlış değerlendirme yaptıysa, en uygun sonuçları elde edemeyecektir. Yönetici her hangi bir çalışanın tembel ve yeteneksiz olduğuna inanıyorsa, çalışan iş yapmak için istekli olsa ve çok iyi yetenekleri olsa bile, yönetici ona uzun bir süre tembel ve yeteneksiz muamelesi yapacaktır.

**2. Liderin kişiliği ve görgüsü.** Örneğin denetici olarak başarılı olan bir yönetici, liderlikte demokratik tarz uygulamayı tercih eder. Emrindekilere güveni olmayan ve tüm etkinliklerle yönetmek isteyen yönetici, otokratik liderlik tarzını tercih eder. Bu doğrultuda yapılan sayısız araştırma, lider tarzının değişebileceğini göstermektedir. Lider tarzının sonuç vermediğinin farkına vardığı zaman tarz değiştirir. Bu arada bazı bireylerin kişiliği son derece katı olduğu gözönünde bulundurulmalıdır, şöyleki davranışların değiştirilmesi son derece yavaş gerçekleşmektedir.

**3. Yöneticilerin beklentileri ve davranışları.** Yöneticilerin değer verdikleri liderlik tarzı, menajerin davranışlarının belirlenmesinde çok önemli etkidir. Yöneticiler ödevine yönelik liderlik tarzını tercih ediyorsa, yani yöneticiye otokratik yaklaşımı destekliyorsa, bu durum yöneticinin de böyle bir tarz kabul etmesine etki edecektir. Üstler çalışanlara yönelik liderlik tarzını tercih ediyorsa, bu durum yöneticinin böyle bir yönelimi kabul etmesine etki edecektir. Üstler ödüllendirme gücüne dayanarak (bonus, prim), daha alt seviyelerdeki yöneticilerin davranışlarına dolaysız olarak etki etmektedirler. Daha da çok, daha alt seviyedeki menajerler, onların üstleri olarak çalışmaya ve davranmaya özen göstermektedirler.

**4. Yöneticilerin beklentileri, davranışları ve özellikleri.** Yöneticiler lider tarzının belirlenmesinde önemli etkidir. Yöneticilerin özellikleri her şeyden önce onların yetenekleri üzerinden dile gelmektedir. Onlar ne kadar daha yetenekli, daha görgülüseler, o kadar daha çok katılımcı liderlik tarzı ve daha az otoriter tarzı tercih ederler. Eğitilmemiş, tecrübesiz çalışanlar, daha otoriteli olan, öde-

vi yapılandıran lider, daha çok emri baki liderlik yaklaşımı istemektedirler. Yöneticilerin tarzlarına gelince, kimi çalışanlar daha otoriteli liderlik tarzı (ordu, polis misali) tercih ederken, diğerleri (bilim araştırma işi) çalışmalarında daha büyük sorumluluk istemektedirler. Yöneticilerin beklentileri, yönetici değiştirildiği durumlarda galeyana gelmektedir, şöyleki yöneticilerin eski yöneticisi çalışanlara yönelik olduysa, yeni yöneticiden benzer davranış tarzı beklenilmektedir ve hatta yeni yönetici otoriter liderlik tarzı uygulanırsa, olumsuz tepkiler gösterilebilir.

**5. Meslekdaşlardan beklentileri.** Lider organizasyondaki diğer liderlerle de ilişkiler kurmaktadır. Onların arasında fikir, düşünce ve tecrübe değişimi yapılmakta, karşılıklı telkinler verilmektedir. Liderin meslekdaşları, liderin tarz seçimi ve onun biçimlendirilmesine etki eden enformasyonların kıyaslanmasında önemli bir kaynağı temsil etmektedir. Meslekdaşların tutumları doğrudan yöneticinin başarısına etki etmektedir. Örnek olarak, organizasyon kaynaklarına agresif rekabet göstermek, onun otoritesine zarar vermek ya da başka bir konuda işbirliği yapmamak.

**6. Ödevin anlaşılması.** Birey ya da gurubun ödevi çalışma yerinde yapılması gereken işe aittir. Liderler yapılması gereken ödevi tam olarak değerlendirmelidirler, çünkü bu onun başarılı gerçekleştirilmesi için bir önkoşuldur. Ödev yapılandırılmadığı koşullarda, otoriter yönetim uygun olmayabilir. Çalışanlar bu koşullarda kendi işlerini gerçekleştirmek için gerekli olan kaynakları ve çalışmalarında daha büyük özgürlük istemektedirler. Araştırma ve geliştirme, bir üniversite profesörünün işi ve benzeri bir iş ödevi örneğidir. Öte yandan ödev yapılandırıldığı zaman (hareketli bant işi), çalışan ona verilen ödevi yapması bakımında yöneticiden talimat almış durumdadır.

Liderliğin başarısına etki eden diğer etkenler de var olduğuna karşın, yine de bu altı etken, büyük bir ölçüde liderliğe durumsal yaklaşımın doğasını tarif etmektedir.

## 5. LİDERLİK TÜRLERİ(TARZLARI)

Liderliği değişik açılardan inceleyen sayısı çok araştırma mevcuttur. Bunlar yakın zamana kadar üç ana yaklaşım olarak ele alınmaktaydılar: başarılı liderlerin sahip oldukları karakter özellikleri açısı, başarılı liderleri nitelendiren davranışları saptama açısı, bir

de durum açısı yani, liderin bulunduğu durum onun başarısını etkilemektedir. Diğer sözlerle gerçekleştirilmesi gereken ödevler, yöneticilerin yetenekleri ve beklentileri, organizasyonun çevresi, liderin ve yöneticilerin geçmiş tecrübesi önemlidir. Liderler ile bağlanabilecek ortak özelliklerin mevcut olmadığı sonucuna varıldıktan sonra, liderlerin davranışları alanında araştırmaların yapılması başlamış. Böylece, liderlerin davranışlarına ait en eski araştırmalardan biri, geçen yüzyılın otuzlu yıllarında Kurt Levin, Ronald Lipit ve Ralf K. Vayt tarafından yapılan incelemedir. Onlar liderlerin davranışlarıyla alakalı olarak, liderler ve astlar arasında karar alma şekline dayanan bir sınıflandırma geliştirmişlerdir. Kararların lider tarafından alınması, yöneticiler ile mevcut ilişkilere etki ederek, belirli bir ödevin gerçekleştirilme sürecine yansımakta, nihai olarak da bireylerin memnun olması ya da olmamasına etki etmektedir. Liderlerin davranışları, onların karar alma sürecine katılımları ve bu kararların yöneticilere yansımaya şekli üzerinden açıklanabilir. Liderin tarzı, karar alma şekline bağlı olarak, farklı olabilir, şöyleki bu anlamda: otokrat lider, demokratik lider ve laissez-faire lider hakkında söz edilmektedir.

*Otokratik lider* tüm kararları alır, astların karar alma sürecine hiç bir şekilde etkisi yoktur.

*Otokrat lider* tüm kararları alır, yöneticilerin karar alma sürecine hiç bir şekilde etkisi yoktur. Bu tür üstler üst düzey yöneticiler istemleri karşısında ilgisizdirler. Otokratik lider hiyerarşi uygulayarak, yukarıdan aşağıya iletişimle, tartışmasız, çalışanın yapacağı işleri emreder. Otokratik lider çalışanlar tarafından favorize edilmez. O üst düzey yöneticiler onlara verilen ödevlerin gerçekleştirilmesi bakımında zorlayabilecek otorite ve güce sahiptir.

*Demokratik ya da Katılımcı lider*, astların karar alma sürecine katılmaları çalışanları ise onur ve saygıyla muamele etmektedir.

*Demokratik ya da Katılımcı lider*, astların (yöneticilerin) karar alma sürecine katılmaları çalışanları ise onur ve saygıyla muamele etmektedir. Katılımcı lider çalışanla ona verilen ödev ve ödevle alakalı diğer aktiviteler hakkında konuştuğundan sonra, çalışanın iş görevini belirlemektedir. Katılımcı tarzı uygulayan lider, astlar karşısında daha yüksek memnunluk düzeyi gerçekleştirmektedir. Kararların alınmasına iştirak eden çalışanlar, değişiklikler karşısında daha küçük direniş gösterir, organizasyonu daha çok benimser, çalışmasında daha büyük verimlilik sağlar.

*Laissez-Faire lideri* kararların alınması ve ödevlerin gerçekleştirilmesinde astlara bütünsel özgürlük vermektedir.

*Laissez-Faire lideri* kararların alınması ve ödevlerin gerçekleştirilmesinde astlara - seflere bütünsel özgürlük vermektedir. Bu tarzı uygulayan lider çalışanları ender olarak direk kontrol eder, şöyleki çalışanlar işle ilgili kararları kendileri alırlar. Katılımcı tarzı



olan lidere kıyasen, Laissez-Faire tarzı uygulayan yöneticilerde astların memnuniyeti ve icraat düzeyi daha düşüktür.

Katılımcı tarzı uygulandığında astların memnuniyet düzeyi daha yüksektir. Doğrusu katılımcı liderin astları, otokrat liderin astlarına kıyasen, organizasyonu daha çok benimsemektedirler. Yine de bu bakımda yapılan araştırmalar, bu liderlik tarzları ve verimlilik arasında daha tutarlı bir farkın olmadığını göstermiştir. Diğer sözlerle hem otokrat hem katılımcı lideri olan gruplar başarılı olabilmektedirler.

## 6. YÖNETİM VE LİDERLİK ARASINDAKİ BENZERLİK VE FARKLAR

*Liderlik (önderlik)* yöneticinin organizasyondaki insanlarla alakalı çalışmalarına aittir. Bu, genel hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla, grup aktivitelerini yönlendirme ve diğerlerine etki etme sürecidir. Yönetim (menajment), kaynakların etkili ve başarılı kullanılması aracılığıyla, organizasyon hedeflerini gerçekleştirmek için, diğer insanlar tarafından harcanan emek yardımıyla işlerin gerçekleştirilmesi demektir. Buradan yönetimin geniş bir kavram olduğu, sadece insanlara etki etmeyi değil, kaynakların kullanılmasını da tahmin eden geniş bir kavram olduğu sonucuna varabiliriz.

Kimi müelliflere göre yöneticilik, planlama, organize olma ve kontrol etme fonksiyonlarıyla birlikte, yönetim fonksiyonunu temsil etmektedir. Bu arada liderlik insanlarda organizasyon hedeflerini desteklemek ve önemli planların gerçekleştirilmesi yönünde yoğun olarak çalışmaları coşkusunu teşvik etme süreci olarak ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda liderlik yükümlü olma, yoğun çalışma için cesaretlendirilme, diğerlerinin de organizasyon çıkarına emek sarfetmeleri için etki etmek duygusunu pekiştirmektedir. Lider başarmak istiyorsa, motivasyon, iletişim, insanlararası ilişkiler, takım çalışması ve grup dinamiği tüm açılarında başarılı olmalıdır.

Kimi müellifler liderliği motivasyon fonksiyonu bir bölümü olarak görmektedirler. Yani yönetim süreç olarak işbu öğelerden oluşmaktadır: planlama, organize etme, motivasyon ve kontrol. Motivasyon fonksiyonu

Belirli hedeflerin gerçekleştirilmesinde insanlara etki etme süreci olarak tanımlanmaktadır. Yönetim fonksiyonu en azında 4 öğeyi dahil etmektedir: liderlik, grup dinamiği, iletişim ve örgütsel deği-

*Yönetme karmaşalıkla (bütünsellikle) karşılaşmaktadır*

*Liderlik değişikliklerle yüzleşir*

Yönetmek  
- planlama ve bütçe çıkarma  
- kadro oluşturma ve organize etme  
- kontrol ve problemlerin halledilmesi

Liderlik  
- doğrultunun konulması  
- insanların tayin edilmesi  
- motivasyon ve esinleştirme

şiklik. Bu şekilde anlaşılan motivasyon en çok stratejinini uygulamasında görmektedir.

Yine de , yönetme ve liderlik arasındaki esas fark, onların değişik fonksiyonunda görülmektedir. *Yönetme karmaşalıkla (bütünsellikle) karşılaşmaktadır.* Onun pratiği ve prosedürü büyük ölçüde büyük organizasyonların belirmesine olan cevaptır. İyi yönetim olmaksızın, bileşik organizasyonlar kaosla karşılaşarak, onların kalımı tehlikeye sürüklenmiş olabilir. İyi yönetim bir nebze asayiş ve tutarlılık getirmektedir. *Liderlik değişikliklerle yüzleşir.* Son yıllarda liderlik önemli bir mevzu oldu. İş dünyasının daha rekabetçi ve tahmin edilemez olması bu nedenlerin bir kısmıdır. Hızlı teknolojik değişiklikler, daha büyük uluslararası rekabet, pazarların düzensizliği, bu duruma yol açan etkenlerden bazılarıdır. Yeni çevreye başarıyla rekabet edebilmek ve ayakta kalabilmek için organizasyonda büyük değişikliklerin yapılması bir kaçınılmazlık halini almaktadır ve bu tür değişiklikler her defasında daha büyük liderlik gerektirmektedirler.

Her iki eylem sistemi, yapılacak işlerle ilgili kararların alınması, insanlarla planların gerçekleşmesi için ilişkiler kurmakta ve işleri yapacak insanları temin etmek için çaba harcamaktadırlar. Bu arada bu üç ödevin gerçekleştirilmesi değişik yollardan yapılmaktadır.

Organizasyonlar ilk başta *planlama ve bütçe temin etme* üzerinden şirketin bileşikliğini yönetmektedirler - hedeflerin konulması, onların gerçekleştirilmesi için ayrıntılı adımların belirlenmesi, planların gerçekleşmesi uğruna kaynakların tahsis edilmesi; *kadronun organize edilip oluşturulması üzerinden* - organizasyon yapısının oluşturulması, işyerlerinin kalifiyeli bireylerle doldurulması, planın uygulanması için sorumluluğun dağılımı, işlerin uygulanmasını denetecek sistemin oturtulması ve en nihayet, *problemlerin kontrolü ve halledilmesi* üzerinden - gerçekleştirilenlerin plan üzerinden denetlenmesi, uzlaşmaların tanımlanması ve problemlerin üstesinden gelinmesi için planlama.

Liderlik değişikliklerle işbu aktiviteler üzerinden karşılaşmaktadır: birinci, doğrultunun belirlenmesi - gelecekle ilgili vizyonun geliştirilmesi (genelde uzak bir gelecek), bu vizyonun gerçekleştirilmesi için gerekli olan değişiklikler stratejisi; insanla-

rı tayin edilmesiyle, yeni doğrultu hakkında iletişim kurma, vizyonu anlayan ve gerçekleştirilmesi için çaba harcayanlarla koalisyona girme ve en nihayet, *motivasyon ve esinleşme-insanların* temel, genel olarak gerçekleşmemiş gereksinim, değer ve duyguların gerçekleşmesi.

## **Daha çok öğrenelim**

Liderlik ender bir yetenek olduğu düşüncesi yaygındır. Başarılı liderler enderdir, ancak sayısı çok insanın lider olma potansiyeline sahiptir. Her günlük yaşamda insanlar çoğu zaman lider olma durumunda bulunurlar. Onlardan çoğu lider yeteneklerine sahip olduklarına karşın kendilerini ebedi takipçi olarak görmektedirler. Aynı öyle liderliğin sadece şirket doruğunda olduğu düşünülür. Aslında şirket ne kadar daha büyükse, liderlerin rölü okadar daha büyüktür. Liderliğin sadece birkaç karizmatik adam için ayrılmadığı beyandır, çünkü liderlik kendileri ve başkaları için en iyi şeyleri düşündükleri zaman uyguladıkları bir süreçtir. Liderlik eylemdir, konum değildir.

Başarılı lider olmak ne demek konusunda çok yazılmıştır. Bu doğrultuda temel olan özellikler, nitelikler ve aktiviteler şunlardır:

- Girişimde bulununuz;
- Diğer çalışanlar tarafından takip edilecek kişi olunuz;
- Geleceğe dönük vizyon yaradınız;
- Esin kaynağı olunuz;
- Diğer insanların kendilerini önemli ve saygın hissetmeleri için elden geleni yapınız;
- Sizin değerleriniz realitedir (gerçektir), ancak etik davranınız;
- Beklentilerinizi ve kendi örneklerinizi araştırarak doğrultu çiziniz;
- Sürengen iyileşme içeren bir çevre yaradınız;
- İnsanların bireysel ve profesyonel olarak gelişmeleri bakımında imkanlar sağlayınız;
- Kaygı gösterin ve duygusal davranınız.

## **Bilginizi kontrol etmek için sorular:**

1. Liderlik nasıl tanımlanabilir?
2. Liderlik anlamı ve özellikleri hangileridir?
3. Organizasyonda liderlik taşıyıcıları kimlerdir?
4. Liderlik etkenlerini açıklayınız.
5. Liderlik türlerini ayırt edebilmisiniz?
6. Yöneticilik ve liderlik arasındaki benzerlikler ve farklar hangileridir?

# 7 ORGANİZASYONDA GRUPLAR

## İÇERİĞİ:

Grubun tanımlanması

Grubun organizasyon içinde davranışı

Grup tipleri

*Formal gruplar*

*Formal olmayan gruplar*

Grupların özellikleri

*Röl*

*Statü*

*Normlar*

*Kohezyon (bağlılık)*

Formal olmayan grupların organizasyondaki rolü

## TEMEL KAVRAMLAR:

Grup

Grupların özellikleri

Formal gruplar

Formal olmayan gruplar

Röller

Statü

Normlar

Kohezyon (bağlılık)

## DERSİN HEDEFLERİ:

Öğrenciler bu konuyu okuduktan sonra:

- Grup kavramını tanımlamak
- Grubun organizasyondaki davranışını tarif etmek
- Formal grupların özelliklerini belirtmek
- Organizasyondaki formal olmayan grupların rolünü tarif etmek için yetenekli olacaktır.

### 1. GRUBUN TANIMLANMASI (DEFİNİSYONU)

İnsanların çalışması pek ender olarak izole olarak gerçekleşir. Onlar genelde belirli hedeflerin gerçekleştirilmesinden diğer insanlarla ilişkiler kurarlar. Bu arada bireylerin grup içindeki davranışları, yalnız oldukları zaman davranışlarından farklı olduğu görülmektedir. Grupların aslını ve grup davranışlarını görebilmemiz için, grup kavramını tanımlamak, grupların kurulmasına etki eden faktörler, grup türleri, grup özellikleri vb. tanımlamak gereklidir.

Grup nedir konusunda farklı definisyonlar mevcut olduğuna karşın, *belirli hedefler gerçekleştirmek amacıyla birlikte eylem yapan iki ya da daha çok interaktif ve karşılıklı bağımlı birey kastedilmektedir.*<sup>18</sup>

Bireylerin sayısı çok ihtiyaçları vardır, bunların ekseriyeti, diğerleri ile karşılıklı işbirliği içerisinde karşılanmaktadır. Bununla gruplar insanların ihtiyaçlarını karşılama şekli olarak ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyaçların daha büyük bölümü, diğer insanlarla karşılıklı eylem içerisinde tatmin edilirler. İnsanlar aşağıdaki nedenlerden gruplara yanasırlar: belirli isteklerin gerçekleştirilmesi, güç isteği, güvende olma ihtiyacı, belirli bir pozisyon, özgüven, mensubiyet vb. Bu arada etkileyici faktörler olarak şunlara işaret edilir: fiziksel, ekonomik ve sosyal-psikolojik faktörler.<sup>19</sup>

Grup nedir konusunda farklı definisyonlar mevcut olduğuna karşın, belirli hedefler gerçekleştirmek amacıyla birlikte eylem yapan iki ya da daha çok interaktif ve karşılıklı bağımlı birey kastedilmektedir.

**Fiziksel faktörler.**

*Fiziksel faktörler.* Çoğu zaman grubun kurulmasını etkileyen temel faktör haricinde yer (konum) de önemlidir. Yakınlıkta bulunan insanlar, genelde kendi aralarında eylem yapmaya ve iletişim kurmaya çaba harcamaktadırlar. Bir organizasyonda, aynı yerde aynı mesleği olan kişilerin birlikte çalışmaları alışlagelmiştir.

**Ekonomik faktörler**

*Ekonomik faktörler.* Birey belli bir gruba girdiği halde daha büyük ekonomik çıkar elde edeceğine inanmaktadır. Demek birey, ekonomik çıkarı olduğu halde, diğerleri ile ortak eylem yapmaya, iletişim kurmaya ve işbirliği yapmaya hazırdır.

**Sosyo-psikolojik faktörler.**

*Sosyo-psikolojik faktörler.* Grup bireyi dış baskıların koruyabilir. Bu grup faktörleri diğerleri arasında şunlardır:

- Güvenlik ihtiyacı,
- Sosyal ihtiyaçlar,
- Saygı ihtiyaçları,
- Özgelleştirme ihtiyaçları.

*Güvenlik ihtiyacı.* Grup bireyi dış baskılardan koruyabilir. Gruba üye olmakla, yönetim bakımında belli bir güvenlik elde edilmek-

tedir, çünkü grup üyeleri yönetimin tutum ve istemleri konusunda düşünce değişimi yapmaktadırlar. Onlar yönetimin belli istemlerine birlikte karşı kodukları zaman kendilerini daha güçlü hissetmektedirler. Yönetici takım güvensiz hava yarattığı koşullarda, o zaman çalışanlar bu duygunun azalması amacıyla sendikaya doğru dönmektedirler. Güvenlik gereksinimleri, grubun yeni üyelere verdiği destekte de görülmektedir. Yeni üye genelde kendisini yalnız hissettiği için, grup tarafından desteklenmeye ve yönlendirmeye muhtaçtır.

*Sosyal ihtiyaçlar.* Çalışanlar birleşme ihtiyaçları dolayısıyla gruba yanaşmaktadırlar. Yönetici takım grup üyeleri arasında birleşme ve iletişime izin vermediği zaman, çalışanların mensubiyet anlamını hissetme isteği azalmaktadır. Çalışma yerinde etkileşim çoğu insan için bu ihtiyaçların karşılanması bakımında temel kaynağı oluşturur. Çalışma grubu diğer insanlarla sosyal ilişki ihtiyaçlarının gerçekleştirilmesine büyük katkı sunmaktadır.

*Saygı.* Çalışanların bazıları, bir gruba mensup olmakla belli bir prestije sahip olduklarını düşündükleri için gruplar tarafından üye edinilmektedirler. Diğerleri tarafından önemli sayılan bir gruba dahil olmak, onun üyelerine belli bir takdir ve saygı statüsü vermektedir.

*Özgeleşme ihtiyacı.* İnsanların kendi yeteneklerini son derece başarılı kullanma ve iş yerinde psikolojik açıdan gelişme istekleri, özgeleşme ihtiyaçlarına işaret etmektedir. Çalışanlar çoğu zaman çalışmanın sıkı kural ve şartları, kendi ihtiyaçlarının gerçekleşmesini sağlamadığını düşünmektedirler. Bundan dolayı onlar gruplar içinde birleşmektedirler. Bu gruplara arkadaşlar arasında iletişim aracı ya da işle alakalı ortak yeteneklerin kullanılması olarak bakılmaktadır. Bununla kişisel büyüme ve başarı duygusu gelişmektedir.

## 2. ORGANİZASYON GURUBUNDA DAVRANIŞ

Grup açık bir sistem olarak gözetlenebilir. Bu sistemde değişik girişler, onların dönüşüm süreci aracılığıyla, iki temel çıkışla sonuçlanmaktadır: ödevin gerçekleştirilmesi ve insan kaynaklarının sağlanması.<sup>20</sup>

Yöneticilerin ilgi merkezinde bulunmasını hak eden dört giriş faktörleri şunlardır: sürecin gerçekleşmekte olduğu organizasyon çerçevesi, gerçekleştirilmesi gereken işin doğası, grubun büyüklüğü ve üyeliğin özellikleri.

## KONU 7 - ORGANİZASYONDA GRUPLAR

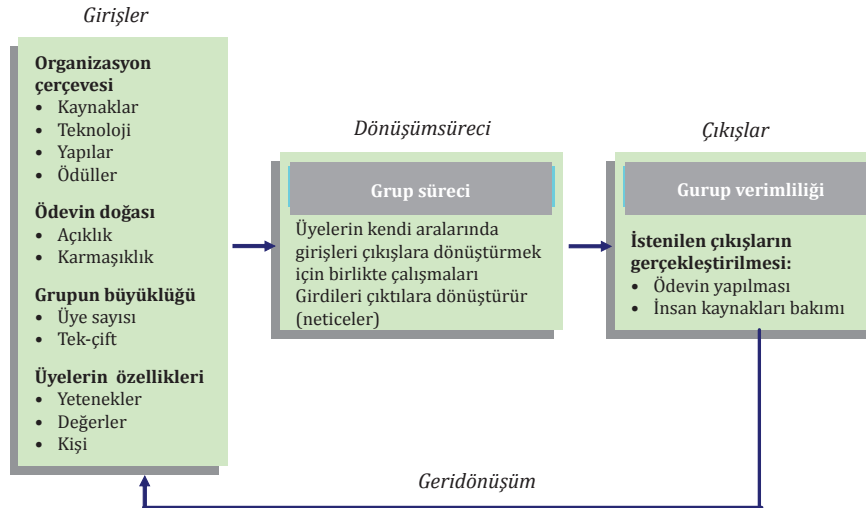
Organizasyon çerçevesi

Birinci faktör, *organizasyon çerçevesi*, grup üyelerinin kendi aralarındaki davranış tarzına ve ödevlerin gerçekleştirilmesinde uygulanan hünerlerine etki etmektedir. Diğer sözlerle bu etken, maddi kaynaklar, teknoloji, alansal çözümler, organizasyon yapısı ve kullanılabilir ödülleri anlamında destek hacminin sağlanmasında etki etmektedir.

İşin doğası

İkinci faktör, *işin doğası*, grup kendi yükünü ne kadar iyi taşıyabilir ve işin bitirilmesi için grup süreci ne kadar yoğun olmalıdır, olgusuna aittir. Bu arada kompleks işler daha basit işlere kıyasen, daha büyük bilgi değişimi gerektirmektedir, açıkça formüle edilen ödevler, bileşik hale getirilenlere kıyasen, grubun belirlenen iş üzerinde odaklanmasını kolaylaştırmaktadır.

### Resim 1. Açık sistem olarak grup



Grubun büyüklüğü

Üçüncü faktör, *grubun büyüklüğü*, kendi tarafından üyeler arasındaki olası etkileşim sayısı ile etki edebilir, bu etki grubun büyümesiyle geometrik artışla büyümektedir ve bu şekilde iletişim daha kısıtlı olmaktadır. 6-7 üyeden büyük gruplar, problemlerin yaratıcı şekilde halledilmesi için ağır olabilirler. Öte yandan üyelerin tek ya da çift sayısı, uyumsuzların ortadan kaldırılmasına katkı sunabilir ve karşılıklı anlaşılma da yardımcı olmaktadır.

Üyelerin özellikleri

Dördüncü faktör, *üyelerin özellikleri*, üyelerin birlikte çalışma yeteneğine etki etmektedir. Bireysel hünerler, değerler ve kişiliklerin heterojen karışımı, bir yandan grubun kaynak tabanını genişlet-



mekte, diğer yandan ise üyelerin karşılıklı temaslarının bileşikliğini artırmaktadır.

Grubun başarısı büyük ölçüde grup sürecinin iç gücüne bağlıdır ve: grup içindeki iletişim ne kadar iyidir, karar alma süreci nasıl oturtulmuştur, grup içindeki ihtilaflar nasıl hallediliyor, liderlerin davranışları nasıldır ve diğer sorulara aittir. Grup süreciyle grupta pozitif sinerji sağlanmalıdır. Ancak grup tarafından gerçekleştirilen en iyi süreç bile, grubun eylem yapması gereken girişleri, yapılması gereken ödevlere uyumsuz olduğu zaman azami verimlilik sağlayamayacağı bilinmelidir.

Her formal gruptan girişleri belirli çıkışlara dönüştürmesi beklenmektedir. Ödevin yapılması ve insan kaynaklarının desteklenmesi, grup sürecinin çıkışıdır. Ödevin yapılması, planlanan hedef ve ödevlerin gerçekleştirilmesi demektir, insan kaynaklarının sağlanması ise, grubun insanlararası ilişkilerini sağlaması yani gelecekte grup üyelerinin yeniden birlikte çalışabilmelerini temin etmesi anlamına gelmektedir. Başarılı grup zaman içerisinde hem ödevlerini yapar hem de ilişkilerin başarılı olmasını sağlar. Özel sahiplilikteki sistemin çıkışları girişlerle bağlıdır ve açık sistem fonksiyonunu gerçekleştirmektedir. Bu, grubun hedef ile ödevleri doldurmadığı halde, sistem girişlerinin olası düzeltilmesine işaret etmelidir.

Organizasyondaki gruplar grup üyeleri için olduğu gibi, bütün olarak organizasyon için de faydalı olabilirler. Bu fayda şu şekilde dile gelebilir:

- Problemin halledilmesi amacıyla kaynakların artırılması,
- Yaratıcılık ve yenilikçiliğin gelişimi,
- Kararlaştırma kalitesinin iyileştirilmesi,
- Üyelerin ödevler karşısındaki yükümlülük duygusunun artırılması,
- Kollektif eylem üzerinden motivasyonun artırılması,
- Üyelerin kontrolü ve disiplinin iyileşmesi,
- Organizasyonun büyütülmesiyle, bireysel ihtiyaçların tatmin edilmesi

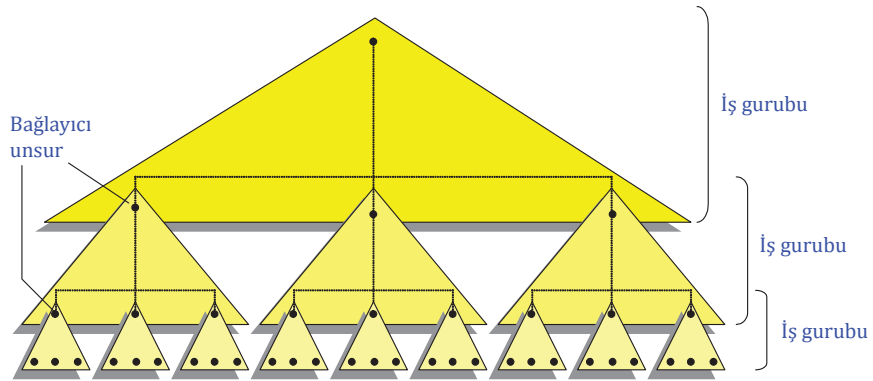
### 3. GRUP TÜRLERİ

Gruplar bir çok açıdan ele alınabilirler. Temel ayırma göre şu gruplar mevcuttur: formal ve formal olmayan gruplar, geçici ve daimi, yönetici tarafından yönetilen ve bağımsız, homojen ve heterojen üyeleri olan grup, grup kurma niyetine göre ayırt edilen gruplar vb. Yine de grup davranışlarının anlaşılması için en önemli ayırma, formal ve formal olmayan gruplara göredir.

#### 3.1. Formal (resmi) Gruplar

Hedeflerden ileri gelen gereksinim ve süreçlerin gerçekleştirilmesi için, her organizasyon belirli organizasyon yapısı kurmaktadır. Bu organizasyondaki yönetimin belirli sektör, fonksiyon, heyet, komite, iş birimi ve diğer birimlerde aktivite ve ödevleri gruplaştırması, bununla birlikte bu şekilde belirlenen aktivitelerin gerçekleştirilmesi için çalışanların gruplaştırma ihtiyacının neticesidir. Bununla yönetim organizasyon şemasında görülebilen formal gruplar kurmaktadır.

#### Resim 2. Yönetici (menajer) bağlayıcı olarak



Yönetici formal gruplardan oluşan bu ağda önemli bağlayıcı unsur olarak gözlemlenmektedir. Doğrusu yönetici bu şemaya göre, daha alt düzeydeki yönetici belirli bölüm için görevli olan daha yüksek düzeydeki grubun üyesidir. Bu şekilde o sadece grup şefi olarak değil, özel çalışma biriminde belirli bir işin yapılması için görevli olan

meslektaş olarak ortaya çıkmaktadır. Bu organizasyonun tamamındaki grup aktivitelerinin dikey ve yatay entegrasyonun gerçekleşmesini sağlamaktadır. Bu tür organizasyon klasik organizasyon piramidi olarak görünmektedir, ancak, ayrı uzmanlıklar yerine, birkaç bağlı takıma dayanmaktadır.

Edebiyatta formal grupların örnekleri olarak şunlar belirtilir: komutanlık grupları, görevlerarası takımlar, özyönetimli takımlar, belirli bir ödev için kurulan gruplar, kalite çemberleri, bilgisayarla bağlı gruplar vb.

#### Komut gurupları

*Komut gurupları.* Formal otoritenin ilişkilerinden belirlenen ve organizasyon şemasında gösterilen temel gruplardır. Normalde dolasız olarak yönetici karşısında sorgulanan astları dahil etmektedir.

#### Görevlerarası ekipler

*Görevlerarası ekipler.* Organizasyonun farklı iş fonksiyonlarından olan bireylerin, kendi bilgi ve hüneleriyle, işlemenin operatif problemlerinin çözümüne katkı sunmalarını sağlayan ekipler sözkonusudur. Bu ekipler aynı öyle üyeleri diğer üyelerin işini yapmaya yetenekli olan grupları da dahil etmektedirler.

#### Özyönetimli ekipler

*Özyönetimli ekipler.* Kendi kendini yöneten, kendibaşına takımlar ya da özerk guruplar olarak da karşımıza çıkmaktadırlar. Bunlar bütünsel iş süreci veya onun bir bölümü için sorumlu olan çalışanlar urubudur. Bu ekipler yönetim seviyelerini azaltmakta, masrafların kontrol edilmesinde yardımcı olmaktadırlar. Rekabet ya da tüketicinin istemlerimne uyumlu olarak, esneklik ve hızlı değişim sağlamaktadırlar. Onların iş alanındaki kararların alınması ve uygulanmasında aktarılan güç ve verilen otorite, bu takımların temel özelliğidir. Bu takımlar çalışanlara işin tamamıyla ilgili "sahiplilik" duygusunu sağlamaktadırlar.

#### Belirli bir iş için kurulan gruplar

*Belirli bir iş için kurulan gruplar.* Belirli bir görevin yapılması için çalışanlar tarafından kurulan geçici gruplar. Onların ödevi genelde çok özeldir ve zaman açısından belirlenmiştir. Bu grup için yaratıcılık ve yenilikçilik çok önemlidir, çünkü özellikle ağır ve problemler vakaların üstesinden gelinmesinde uygulanmaktadır. Genel olarak organizasyonun değişik bölüm ve seviyelerinden gelen üyelerden kurulmaktadır. Organizasyondaki mevkiye değil, uzmanlıklarına dayanmaktadırlar. Bu gruplar hızlı eylem yapmayı sağlamaktadırlar, bu arada üyelerin farklı görüş açıları gözönüne alınmaktadır. Onların belirlenen ödevi bir kere gerçekleştikten sonra, gurup dağıtılmaktadır.

#### Proje ekibi

*Proje ekibi* belirli bir ödev için kurulan gruplara benzerdir, ancak bu grup operasyonu başlatmakta ve belli bir iş projesi üzerine tam kontrole sahiptir. Ödev gerçekleştiren gruplarda olduğu gibi, ekip üyeleri organizasyonun değişik görevlerinden ve deği-

şik hiyerarşi seviyelerinden gelmektedirler. Bunlar özellikle geçici niteliktedir, mesela yeni bir uçağın yapılması projesi yıllarca sürebileceğine bilindiğine karşın. Bunlar özellikle geçici niteliktedir, mesela yeni bir uçağın yapılması projesi, yıllarca sürebileceğine bilindiğine karşı.

Ürün geliştirme ekibiyle

Özel proje ekibi olarak, *ürün geliştirme ekibiyle* karşılaşmaktayız. Bu ekipler yeni bir ürünün oluşturulması, tasarlanması ve üretimi için kurulmaktadır. Bu ekiplerin bazan belirli bir iş fonksiyonu vardır, örneğin araştırma ve geliştirme, ancak günümüzde kendi bünyelerinde değişik fonksiyonlardan insanlar ve hatta tüketicileri bile dahil etmektedirler.

Kalite çemberleri

*Kalite çemberleri*, kalite, verimlilik veya hizmet sektöründe belli problemleri halletmek için aynı alanda çalışan küçük gruplardır. Grup şefi kalite çemberi üyesidir, ancak grubun lideri olması şart değildir. Çember üyeleri problemler, toplu süreçler ve kalite problemlerini halletmekle ilgili özel eğitimden geçtikten sonra, kalitenin artırılması üzerinden, çalışma verimliliğinin iyileştirilmesinde uygulanacak öneriler ortaya atmaktadırlar. Bu dönem, problemlerin halledilmesinde hızlı ve esnek kararlaştırma sağlamaktadır. Kalite çemberleri eskisi gibi tutulmadığına karşın, yinde de kalitenin hareketi ve TQM günümüzde giderek daha güçlüdür.

Problemlerin halledilmesinde astların yetkileri ve problemlerin halledilmesine katılımları uygulanan ABD organizasyonlarında, kalite çemberleri, organizasyonların daha iyi performans gerçekleştirmeleri bakımında çok önemlidirler.

Bilgisayara bağlı guruplar.

*Bilgisayara bağlı guruplar*. Son zamanlarda çağdaş organizasyonlarda giderek daha çok görülen bir grup türü, bilgisayar üzerinden bağlı olan ya da elektronik grup ağlarıdır. Bu guruplar bilgisayarlara dayanan iletişim merkezlidir. Organizasyonların gelişimi ve küreselleşmesiyle, bu guruplar değişik yerlerde bulunan insanların birlikte çalışmaları ve problemleri ortaklaşa halletmeleri sağlanmaktadır.

### 3.2. Formal (resmi) Olmayan Guruplar

Formal olmayan guruplar terimi, formal organizasyon şemasına dahil olmayan etkileşim ve aktivitelerin tarif edilmesi için kullanılmaktadır. Çalışma sırasında, organizasyon hedeflerinin gerçekleştirilmesi için organizasyon yöneticisi tarafından kurulan formal guruplar yanı sıra, bu sürecin neticesi olmayan, işteki insanların

sosyal ihtiyaçlarına cevap olarak onların kişisel temasları ve etkileşimlerinden ileri gelmektedirler.

Edebiyatta formal olmayan grup türleri olarak şunlara rastlamaktayız: çıkar grupları ve dostluk grupları yani dostane gruplar. *Çıkar grubu*, her bireyin ayrıca ilgi duyduğu belirli bir hedefin gerçekleştirilmesi amacıyla kurulmaktadır. Grubun üyeleri, bir komutanlık grubu veya belirli bir ödev için kurulan bir grubun üyeleri olabilirler oysa bu mecburi değildir. Ortak çıkarların gerçekleştirilmesinden sonra, çıkar grubu dağıtılabilir. *Dostluk grubu*, bireylerin ortak özellikler buldukları ve bu özellikler nedeniyle aralarında dostluk geliştirdikleri zaman kurulmaktadır. Bu özellikler şunlardır: yaş, milli mensubiyet, siyasi düşünce, spor için duyulan ilgi vb. Bu gruba üye bireyler, diğer üyelere kıyasen kendi aralarında daha yakınlardır, oysa iş sırasında olduğu gibi mesaiden sonra da ilişkilerin geliştirilmesine neden olmaktadır. Bu şekilde bu gruplar iletişimi genişletmekte ve bireyler arasındaki yaklaşma, iş aktivitelerinin gerçekleştirilmesi için gerekli olan derecenin üzerindedir.

*Çıkar grubu*, her bireyin ayrıca ilgi duyduğu belirli bir hedefin gerçekleştirilmesi amacıyla kurulmaktadır.

*Dostluk grubu*, bireylerin ortak özellikler buldukları ve bu özellikler nedeniyle aralarında dostluk geliştirdikleri zaman kurulmaktadır.

## 4. GRUPLARIN ÖZELLİKLERİ

Gruplar ve davranışlarının daha iyi anlaşılması için grupların belirli özelliklerinin incelenmesi gereklidir. Bu özellikler şunlardır:

- Röller;
- Durumu;
- Normlar;
- Grup uyumu (kohezyonu) .

### 4.1. Röller

Röllerin kavramı, organizasyonun ta kendisinin olduğu gibi, organizasyon dışındaki hayatlarında, tüm çalışanlara aittir. *Röl*, toplumsal birlikte belirli bir pozisyona sahip olan kimselere özgü olan beklenen davranış tarzları toplamını tahmin etmektedir. Oysa diğerleri ile olan ilişkilerde görülmektedir. Gurup gelişme evreleri üzerinden kurulan yapıda, gurup üyeleri belirli roller veya gurubun diğer üyelerinden beklenen aktivite ve davranışları üstlenmeye başlamaktadırlar. Bazıları gurubun ödevlerine yönelik olurken, diğerleri guruptaki ilişkilerin gelişimine yöneliktir, bazıları liderdir, diğerleri takipçidir; bazıları bilgi verir, diğerleri bilgi toplar vb.

*Röl*, toplumsal birlikte belirli bir pozisyona sahip olan kimselere özgü olan beklenen davranış tarzları toplamını tahmin etmektedir.

Röller gurup üyelerinin beklentilerine uygun şekilde gerçekleşmiyorsa, gurup yapısının kalımı soru altına gelmektedir. Anlaşılan bu durum, üyelerin memnuniyeti, ahlakı ve gurubun başarısına etki etmektedir. İnsanlar aynı zamanda değişik gurupların üyesi oldukları olgusunu gözöznüne alarak, onların birden çok röllari de olmaktadır, şöyleki, belli bir zamanda ait oldukları gurupla uyum sağlamaktadırlar. Diğer sözlerle organizasyonlarda çalışanlar, onlardan beklenen şekilde davranmaya çaba harcamaktadırlar; dışarıdan olan kişilerle temaslarında özel röl üstlenmektedirler; mesleki kuruluşlar çerçevelerinde kesin olarak belirlenen rölleri olabilir, aynı zamanda, karı ya da koca rölünü oynadıkları ailelerin de üyeleridir.

Belirli vakalardaki değişik röller karşılıklı çatışma ve ihtilafın belirmesine de yol açabilirler. Bu durum, birey bir rölü gerçekleştirdiği sırada başka bir rölün gerçekleşmesindeki zorluğu görüldüğü zaman meydana gelmektedir.

### 4.2. Statü (durum, konum)

Statü -  
grup çerçevelerinde  
prestij, pozisyon  
veya mevkinin  
belirlenmesini  
anlamaktayız.

Statü terimi altında, grup çerçevelerinde prestij, pozisyon veya mevkinin belirlenmesini anlamaktayız. Statü gruptaki davranışları anlayabilmek için önemlidir. O formal organizasyon hiyerarşisinden ileri gelebilir, fakat aynı öyle formal olmayan guruplarda da gözlemlenebilir.

Formal organizasyon yapılarında, belirli grup ve bireylerin durumu kolaylıkla tespit edilmektedir.

Anlaşılan, organizasyon doruğundaki yöneticiler grubu hiyerarşideki en yüksek statü ile temsil etmektedirler, orta yöneticiler ise daha düşük seviyedeki yöneticilere göre daha yüksek statüye sahiptir. Grup üyeleri, grubun belirli üyelerinin durumunu değerlendirmekte bir sorunla karşılaşmazlar ve normalde kimin en yüksek, kimin orta ve kimin de düşük satüye sahip oldukları konusunda razı olmaktadır. Formal organizasyon yapısında, statü sayısı çok imtiyaz da getirir: ünvan, daha yüksek maaş, lüks vb.

Formal olmayan guruplardaki durum, gurupların davranışlarını anlamak açısından özel önem taşımaktadır. Doğrusu formal olmayan guruplarda formal guruplara benzer durum sistemi gelişmektedir. Lider rölü olan bireylere, grup hiyerarşisinde özel statü seviyesi verilmektedir. Formal olmayan guruplarda durumu belirleyen faktörler olarak: eğitim, yaş, yetenek ve tecrübe ortaya çıkmaktadır.

### 4.3. Normlar (standartlar)

*Normlar - Grup üyeleri zamanla nasıl davranılmalı diye belirli normlar, yani onaylanmış standartlar oturtmaktadırlar.*

Grup üyeleri zamanla nasıl davranılmalı diye belirli normlar yani onaylanmış standartlar oturtmaktadırlar. Bu normlar bireylerden nelerin beklediğini belirlemektedirler. Çalışandan işe zamanında gelmesi, öğrenciden dersleri düzenli izlemesi ve sınavları zamanında vermesi istenmektedir. Gurupta karşılıklı ilişkilerin gelişimiyle, normlar da gelişmektedir. Onlar organizasyon hedeflerinin gerçekleşmesine katkı sunmalıdırlar, nitekim her zaman öyle olmayabilir. Grup belirli davranış standartları kabul ettiği zaman, onlar grup üyelerinin davranış modeli olmaktadır. Organizasyonda çalışanlar için değişik normların mevcut olduğunu vurgulamak gerekir, ancak bu yönetici veya diğer çalışanlar, profesyoneller ya da profesyonel olmayanlar kadın veya erkekler mi sözkonusudur, bilinmelidir. Öte yandan normlara etki edebilecek organizasyon faktörleri mevcuttur. Bu faktörler: organizasyonun politikası, yönetim tarzı, kurallar, organizasyon süreçleri ve diğerleridir.

Her grubun belirli norm kümesi olduğuna karşın, organizasyonların ekseriyetinde beliren belirli davranış standartlarının farkına varılabilir. Bunlardan bazılarını belirtelim: iş yerinde giyim normları, verilen ödevlerin gerçekleştirilmesi ve harcanacak çaba seviyesi, üyelerin sadakat normları, katılım, karşılıklı davranış vb.

Bazı organizasyonların formal giyim kodeksi mevcuttur. Mevcut olmadıkları zaman bile, normlar iş yerinde güyünme tarzını dikte etmektedirler. Her nasılsa: kabul edilebilir giyim nedir? Sorusuna verilecek cevap organizasyondan organizasyona farklı olabilir. Çaba harcama seviyesi ve işlerin gerçekleştirilmesine ilişkin normlar, organizasyonda genişçe yer alan normlardır. Çalışma gurupları kendi üyelerine; ne kadar çaba harcanmalı, elde edilecek sonuç seviyesi ne kadar olacak, işle meşgulmuş gibi nezaman görünmeli, temaruz etmeleri (işten kaçınmaları) nezaman tavsiye edilir ve benzer talimatlar vermektedirler. Organizasyon karşısındaki sadakat, tüm organizasyonların ortak özgedir. Yöneticiler organizasyonu küçümseyen çalışanları veya ne pahasına olursa olsun iş yerini başka şirkette değiştirmek isteyenleri pek fazla saygılamazlar. Öte yandan, şirket karşısındaki sadakatlı davranış, organizasyon hiyerarşisinde daha yüksek mevki için hırslı olan adayların davranışında da görünmektedir. Bundan dolayı mesai dışı çalışır, kendi işini evlerine alır, iş yerlerinin değiştirilmesini kabul eder, yani organizasyon için özel önemden olan iş görevleri kabul etmektedirler.

### 4.4 Uyum

*Uyum* - üyelerin grup üyeleri olması ve grup üyesi kalmalarına iten çekim gücü olarak tanımlanmaktadır.

Uyum, üyelerin grup üyeleri olması ve grup üyesi kalmalarına iten çekim gücü olarak tanımlanmaktadır. Uyum daha büyük olan gruplar, belli üyelerin belirgin sadakatını ve oturtulmuş normlar karşısında büyük bağlılığı ifade etmektedir. Grup dinamiğinin temel kuralı, guruptaki uyum ne kadar daha belirgin ise, normlara uyumlaşma okadar daha büyüktür şeklindedir. Uyumun grupların başarısına olan etkisini gözönüne alarak, araştırmacılar grubun kohezyonuna en çok etki eden faktörleri tespit etmeye çaba harcamışlardır. Uyuma en çok etkisi olan faktörler: grubun büyüklüğü, grup üyelerinin bağımlılığı, hedefler konusunda fikir birliği, grup hedeflerinin gerçekleştirilmesi, grubun durumu ve yönetimin istemleri ve baskılarıdır.

Grup uyumu geridönüşümlü olmaya uğraş göstermektedir: bireyler kendileri karşısında hayranlık duyulan ya da kendilerini onlara benzeten gruba katılmak istiyorlar.

## 5. FORMAL OLMAYAN GURUPLARIN ORGANİZASYONDAKİ RÖLÜ

Organizasyonda formal olmayan gruplar formül gruplar çevrelerinde kurulur. Bunlar genelde 2-3 bireyi kapsar, ancak bazı ortak özellikler ve özel çıkarlar tabanı üzerinde bağlanan daha çok sayıda birey de olabilir. Onların kurulması normal bir belirtidir, çünkü insanlar beraber olmayı isterler, ortak çıkarları vardır ve kendilerine benzer kişilerle olmayı isterler çünkü onların karşısında yakınlık hissederler. Bununla formal olmayan gruplar üyelerin sosyal ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Bireyler arasındaki karşılıklı ilişkiler formal olmadığına karşın, yine de onların davranışları ve iş verimliliğine etki etmektedirler. Demek oluyor ki formal olmayan gruplar, yönetim için zararlı değildir, lakin grubun kendi üyelerine büyük etkisi olmaktadır.

Formal olmayan gruplar, çalışanların davranışlarına büyük etkisi vardır. Bu gruplar yönetim için faydalı olabileceklerine karşın, yöneticiler onlara, istenmeyen vaka olarak bakmaktadırlar. Formal olmayan gruplar çalışanlara memnuniyet ve güvenlik duygusu sağlamaktadırlar. Onlar organizasyondan formal olmayan iletişim kanalları da sağlamaktadırlar. Anlaşılan formal olmayan grupların hedefleri organizasyon hedefleriyle bağdaşıyorsa, formal olmayan



gruplar formal guruplarla birlikte eylem yapmakta ve organizasyon hedeflerinin gerçekleşmesi bakımında daha etkili sistem oluştur- maktadırlar. Aynı öyle bazı durumlarda, formal olmayan grupların mevcudiyeti dolayısıyla istenilmeyen neticeler de belirlemektedir, bu neticeler özellikle organizasyonlarda meydana gelen değişiklikler ve dönüşümler döneminde daha belirgin olmaktadır.

Kontrol edilmemiş enformasyonların yayılmasıyla, organi- zasyonda elverişsiz havanın oluşturulmasına etki edilebilir, yani değişiklikler karşısında direniş belirebilir. Bunu gözönüne alarak, yönetim takımı formal olmayan grupların bireylere etkisi konusun- da bilinçli olmalıdır.

## **Daha çok öğrenelim**

.....Kitlevi imalat problemlerinin aşılmasına yönelik deneylerden biri, 20. yüzyılın seksenli yıllarında İsveç otomobil üreticisi Volvo tarafından kabul edilen modeldi. Her bireyin bir ödev yapmasını istemek yerine, çalışanlar bütün ürünün imalatı için sorumlu olan ekipler olarak organize edilmişlerdir. Her bireyin birkaç ay içerisinde farklı ödevler gerçekleştirilmesi amacıyla, iş yerlerinde rotasyon uygulanmaktaymış. Bu ürüne sahip çıkma ve takım çalışması duygusunu pekiştirmektedir, ancak seri imalatta böyle bir şey yoktur. Aynı öyle çalışanların daha geniş hünerler edinmesi ve işten daha büyük memnuluk duymalarını sağlamaktadır. Yine de bu model, yeni görevlerin öğrenilmesine kadar çalışanların eğitimi bakımında şirketin daha yüklü bir masraf yapmasını zorunlu kılmaktadır.

.....Sanal veya modüler ya da ağ üzerinde bağlı organizasyon, daha önceleri de kaydedilmiş ancak şimdiki adıyla mevcut değilmiş. Buradaki ana fikir şudur: iş temel yani kritik fonksiyonlarını muhafaza etmektedir (mesela yeni bir ürünün tasarlanması), bilişim teknolojisi, pazarlama, insan kaynakları ve diğer iş fonksiyonlarını, bir işi çok daha ucuza yapabilecek diğer kumpanyalara vermektedir. Bundan dolayı küçük departmanlaşma mevcuttur. Diğer yerlerde imal edilen parçalardan bilgisayar yapan Avrupa şirketleri, sanal organizasyonların tipik örnekleridir. Örnek olarak Almanya'da üretilen monitörler, Güney Kore'de imal edilen çipler ve Tayvan imalatı olan klavyelerin montajı, İsveçte yapılmaktadır. En iyi becerebildiği işlerin icra edilmesinde konsantre olan son derece esnek bir organizasyonun oluşturulması temel hedeftir, ancak kimi kilit aktiviteler üzerindeki kontrolü yitirilmesi, bu işin olumsuz tarafıdır.

## **Bilginizi kontrol etmek için sorular:**

1. Grup nedir?
2. Organizasyondaki grupların davranışlarını araştırmak neden önemlidir?
3. Grupların özellikleri hangileridir?
4. Formal grup tiplerini sayınız?
5. Organizasyondaki formalsal olmayan grupların rolü nedir?
6. Formal ve formalsal olmayan grupların durumu nasıl belirlenir?

# 8

## ORGANİZASYON ÇATIŞMALARI

### İÇERİĞİ:

- Organizasyon içindeki çatışmaların tanımlanması
- Organizasyon çatışmalarının çeşitleri
- Organizasyon çatışmaların nedenleri
- Organizasyon çatışmalarını halletme stratejileri

### KİLİT KAVRAMLAR:

- Organizasyon çatışmaları
- İkili çekim
- İkili red etme
- Çekim ve red etme
- Uzlaşma
- Arbitraj
- Zafer-zafer
- Yenilgi-yenilgi
- Zafer-yenilgi

### DERSİN HEDEFLERİ:

Öğrenci bu konuyu okuduktan sonra:

- Organizasyon uyuşmazlıklarını tanımlayabilecek,
- Çatıma durumlarını ayırt edebilme konumunda olabilecek,
- Organizasyon çatışma türlerini ayırt edebilecek,
- Organizasyon ihtilaflarının halledilmesi bakımında mevcut stratejileri doğru kullanabilmek için yetenekli olabilecek.

### 1. ORGANİZASYON ÇATIŞMALARININ TANIMLANMASI

Çatışma insan toplumunun bir belirtisidir. Çatışma fenomenolojisi psikolog, sosyolog ve çrgüt bilimlerinin dikkatini çekmektedir.

Çatışma kaçınılmazdır. Yeni kararlar alınmayacağı, değişiklikler meydana gelmeyeceği zaman, çatışma olmayacaktır. Bu organizasyon sukunet durumudur.<sup>21</sup> Ancak insanoğlu sözkonusu olduğu zaman, bir ekonomi sistemin basit elemanı olarak incelendiğinde, çatışmaların onun içinde bulunduğu sonucuna varılabilir.

Çatışma ilişilebilir bir fenomen (belirti) değildir. O aynılarına iştirak eden inanların kafalarında mevcuttur. İnsanlar çatışmaya duygusal olarak girmektedirler. Bu onların şirketin işlemesi sürecindeki rolünden kaynaklanmaktadır. Bununla çatışmaların meydana gelmesi sağlanmaktadır.

Çatışmalı durumlardan söz ederken, genelde çatışmanın kötü ve olumsuz bir durum olduğu düşünölmektedir. Çatışmalar belli bir davranışın neticesi olabilir. Çatışmaların meydana gelmesine imkan vermeyecek, çalışanlar arasında sağlıklı ilişkiler yaratacak örgüt ikliminin oluşturulması, yönetim takımına düşen bir ödevdir.

Ancak günümüzde çatışmalara, şirketin işlemesine pozitif ya da negatif etkisi olabilecek kaçınılmaz bir durum olarak bakılmaktadır. Bundan dolayı yöneticinin rolü çatışmaları önlemek ya da ortadan kaldırmak değil, onları en iyi şekile getirmektir.

Organizasyon çatışmaları mevcut olduğu ve şirketin işlemesi açısından farklı neticelere yol açtığı ve çalışanlara yansıdığı olgusunu gözönüne alarak, çatışmanın içeriğini değerlendirme ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bu bakımda çatışmanın tanımlanması, organizasyon çatışma türleri ve nedenlerinin belirlenmesi, bir de onların halledilmesine ilişkin stratejilerin incelenmesi gerekmektedir.

Çatışma (uyumsuzluk) nedir konusunda sayısı çok farklı definisyon mevcuttur. Definisyonlardan birine göre, çatışma işlerin yapılmasında yönetici, çalışanlar ve organizasyon birimleri arasındaki uyuşmazlığın sonucudur.<sup>22</sup> Çatışmalara ait bir başka definisyona göre, çatışma iki veya daha çok taraf arasında aynı zamanda karşıt davranışlar ve farklı çıkarların mevcut olması sonucudur. Üçüncü definisyona göre, çatışma iki veya daha çok grup arasında hedef, çıkar ve değerlerin uyumsuzluğundan kaynaklanan uyuşmazlıktır.

Ancak günümüzde çatışmalara, şirketin işlemesine pozitif ya da negatif etkisi olabilecek kaçınılmaz bir durum olarak bakılmaktadır.

Hangi definisyonun kabul edileceğini gözönüne almadan, grubun işlemesi, örgüt üyeleri arasında uyumsuzluğun mevcudiyetiyle bağlıdır. Örgütün farklılıklardan yani aralarında farklı olan bireylerden oluştuğu olgusunu gözönüne alarak, bunu normal bir belirti olarak kabul etmek gerekir.

## 2. ORGANİZASYON ÇATIŞMA TÜRLERİ

Çatışmaya katılan taraflar açısından, işbu çatışma türlerini ayırt edebiliriz: interpersonal, gruplararası, intragrup, intraorganizasyon ve organizasyonlar arası çatışmalar.<sup>23</sup>

*Intrapersonel çatışmalar*, kişinin kendi içinde taşıdığı çatışmalardır. Bu çatışmalar bireysel özellikler ve onların dile gelmesinden ileri gelmektedir. Bu tür çatışmaların şekilleri olarak apati, frustrasyon, yorgunluk ve agresif davranışlar ortaya çıkmaktadır. Interpersonal çatışmalar, diğerleri ile ilişkilerde çıkan çatışmalardır. Bu çatışmalar genelde bir kişide mevcut olan hedef ve aktivitelerin diğer kişilerin hedef ve aktiviteleri arasındaki uyumsuzluk sonucu meydana gelen çatışmalardır.

*Intragrup çatışmalar* grup çerçevelerinde belirmektedir. Bunlar rol çatışması, sonuç çatışması ve etkileşim çatışması olarak karşımıza çıkmaktadır. Rol çatışması derken, grup içinde bir üye aynı gruptan başka üye tarafından yapılması gereken görevi yapması kastedilmektedir. Netice çatışması grup içinde bazı üyelerin, diğer üyeler tarafından itiraz edilen bir karar almaları gerektiği zaman belirebilir. Sonunda, çalışma başarılarını kendisine, başarısızlık ise diğerlerinin çalışma sonucu olduğu iddia edildiğinde etkileşim çatışmasından söz edilmektedir.

*Gruplar arası çatışmalar*: kitle tanımlanması, görünen grup farklılıkları ve hüsrana sonucudur. Kitle tanımlanması, çalışanların ait oldukları grubu benimsemeleri anlamındadır. Görünen grup farklılıkları değişik şekillerde ortaya çıkabilir: şirketin değişik katlarında gruplaşmak, farklı okullara okumak vb. Hüsrana genel olarak bir grup kendi hedeflerine vardığı diğer grup ise kendi hedefine varma durumunda olmadığı zaman belirmektedir. Gruplar arası çatışmalar diğer gruplarla ilişkilerde ortaya çıkmaktadır ve yatay ile dikey şekilde olabilir.

Yatay çatışmalar aynı düzeyde gerçekleşir.(teknik sektör ve pazarlama sektörü, bu tür çatışmanın bir şeklidir). Dikey çatışmalar

farklı hiyerarşi seviyeleri arasında meydana gelir ve genelde kontrol, güç, hedefler, maaşlar ve imtiyazlarla ilgili sorulara aittir.

İntra organizasyon çatışmaları şirket tamamının çerçevelerinde ortaya çıkmaktadır.

Sonunda, organizasyonlar arası çatışmalar piyasadaki farklı şirketler arasında meydana gelmektedir. Bu, piyasada çıkar alanları, gruplar, kaynak, müşteri ve tedarikçi rekabetinin oluşması sonucudur.

Çatışmaları şu şekilde ayırabiliriz:

- *çift çekim (cazibe) çatışmaları;*
- *çifte red çatışmaları;*
- *çekim ve red çatışmaları*

Çift çekim (cazibe) çatışmaları, çifte red çatışmaları ve çekim ve red çatışmaları

Çift çekim çatışması, bireyin kendisini aynı ölçüde celbeden iki hedef arasında karar vermesi gerektiği durumda belirmektedir. Çifte red çatışması, ikisinin de aynı ölçüde itici olduğu iki hedef arasında karar vermesi gereken durumda belirmektedir. Çekim ve red çatışması her hangi bir cisim tarafından aynı zamanda çekim ve red duygusunun olduğu durumdur.

Çekim ve red çatışması çalışanların sağlığı için en zararlıdır, özellikle bu arada dile gelen duygular çok güçlüyse, psikolojik bozuklukların belirmesine neden olabilir.

### 3. ORGANİZASYON ÇATIŞMALARININ NEDENLERİ

Organizasyon içinde mevcut çıkar farkları çatışmalara neden olmaktadır. Çatışmalara yol açan bu farklılıklar, çatışmaların meydana gelmesine ilişkin nedenlerde toparlanmaktadır.

Çatışma nedenleri yani çatışma kaynaklarının sayısı çok olabilir. Toplumun gelişimiyle bu çatışmalar artmakta ve derinleşmektedir.

Çatışmaların belirmesine yol açan nedenler olarak;

- *Gruplar arasında karşılıklı bağımlılık;*
- *Hedef farklılığı;*
- *Kaynak rekabeti;*
- *Eğitilmişlik düzeyi;*
- *Önyargılar;*
- *Ödeme sistemi;*
- *Medeni durum, değişik milli mensubiyet ve dini guruplar.*

Çatışmaların meydana gelmesine ilişkin nedenler.

Gruplar arasında karşılıklı bağımlılık insanların beraber çalıştıkları olgusunun sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar

iş yaptıkları ortamda hoş bir çalışma iklimi yaratmaya özen göstermektedirler. Şirketteki diğer gurtuplarla işbirliğinin kurulması tabanı üzerine işlemektedirler. Grup içinde ve gruplar arasındaki ilişkiler, uyumlu ve koordinasyonlu olmaya mecburdur. Gruplar arasındaki bağımlılık düzeyi daha yüksek olan şirketlerde, çatışmaların belirme ihtimali daha büyüktür.

Çalışanların şirket çerçevelerinde bir bütün olarak aldıkları yer ve onların tahmin ettikleri pozisyon ve yerle ilgili farklı beklentilerin sonucu olarak farklı hedeflerle karşılaşmaktayız. Demek oluyor ki definisyon açısından farklı olan bireysel ve ortak hedefler mevcuttur. Anlaşılan ortak hedeflerin bireysel hedeflerin önünde olması için çaba harcanmaktadır, çünkü aksi halde, şirketin etkili ve verimli olması sağlanamaz. Şirketteki çıkar gurupları arasında konsensus durumunun oturtulması kaçınılmazdır.

Kaynak rekabeti çatışmaların meydana gelmesine ait organizasyon vesilesidir. Kaynak ihtiyaçları daha büyük olduğu zamanlarda çatışmalar meydana gelmektedir. Memnun edilmeyen taraf çatışma çıkartır.

Eğitilmiş düzeyi, özellikle diğer nedenler de mevcut olduğu durumda, çatışmaların belirmesi için çok kaliteli bir nedendir. Daha yüksek eğitilmişlik düzeyi olan insanlar, kendilerine fazla güvenen ve kendi kendini beğenmiş tiplerdir. Onlar her şeyi en iyi bilirler. Kendini beğenmişlik çoğu zaman pozitif olabilir, çünkü şirketin ileriye doğru gitmesi bakımında itici güç olmaktadır. Aksi halde birey sıradanlığa kapılmaktadır, buysa eğitilmiş bir kişi için kötü bir özelliktir.

Önyargılar, nesnel veya öznel gerçekleri gözönüne almadan, bir şey ya da bir kimse için peşin belirlenmiş bir tutumu temsil etmektedir. Onlar zor değişir. Bireyin kimi problemle alakalı dürüst ve nesnel tutumun alınmasında genelde olumsuz karaktere sahiptirler.

Şirkette oturtulan ödeme sistemi, olası çatışma kaynağını temsil etmektedir. Bu özellikle ödeme sistemi tutarlı uygulanmadığı yani çalışanların ödenmesinde farklı ölçütler uygulandığı zaman hissedilmektedir. Bu nedenle şirket standartlara uygun bir sistem geliştirmeli ve buna dayanarak, çalışanlara ödüllendirme sisteminde neden farklar oluyor, açıklanmalıdır.

En sonunda, önemi açısından olmasa bile, bireyin medeni durumu ve farklı milli ve dini guruplara mensubiyeti yer almaktadır.

Bireyin medeni durumunu ve ebeveyn rolünü gözönüne alarak, organizasyondaki davranış tarzına etki etmekte ve çatışma du-

rumlarının belirmesine neden olabilmektedir. Öte yandan farklı dini ve milli mensubiyete ait olması çatışmalı durumun belirmesine etki edebilir. Her milliyet ve dini gurupun diğerlerinden farklı kılan özellikleri vardır. Bu özelliklerin saygılanması gerekir. Milliyetçilik ve dini geçimsizliğe destek olunmamalı, birlikte yaşanmalı ve ayrılma değil, yaklaşma unsuru olmalıdır.

### 4. ORGANİZASYON ÇATIŞMALARINI HALLETME STRATEJİLERİ

Çatışmaları yönetme sürecinde değişik stratejilerin uygulanması mümkündür. Uygun stratejinin seçilmesi, çatışma türü ve elde edilmesi istenilen sonuca göre belirlenmektedir. Bu sırada, çatışmanın dile gelmesini halledecek ve çatışmanın belirmesine yol açan kaynaksal nedenleri ortadan kaldıracak girişimler yapılmalıdır. Çatışmaların halledilmesine yönelik olan bu süreçte, aynı öyle halledilmesi gerekecek diğer problemlerle yüzleşmek mümkündür.

Yapıcı bir çatışma söz konusu ise, çatışmanın destruktif yön almaya başladığı ya da iş havası ve çalışanların sağlığına olumsuz yansdığı tespit edildiği ana kadar yardım etmek gerekir.

Çatışmalara yol açan sorunların ortadan kaldırılması, direk ve indirek (dolaylı ve dolaysız) stratejilerin uygulanmasıyla mümkündür.

Dolaylı stratejiler şunlardır:

- Standart ödüllendirme sisteminin oturtulması;
- İşlerin daha iyi organize edilmesi;
- Daha alçak düzeydeki yöneticilerin en yüksek seviye yöneticileriyle tanışması;
- Karşılıklı saygı ve güven duygusunun geliştirilmesi.

Saydığımız önlemleri çatışmaların halledilmesine yönelik dolaylı (indirek) yöntem olarak adlandırmaktayız, çünkü bu önlemlerle doğrudan çatışmaya iştirak edenlere dolaysız olarak gidilmemekte, çatışmaya sebebiyet veren nedenler ortadan kaldırılmaktadır.

Çatışmaların halledilmesinde uygulanan dolaysız yöntemler arasında diğerleri arasında kaçınma, hafifletme, uzlaşma, yüzleşme, işbirliğine dayanaklı sözleşme, yarışma dayanaklı sözleşme, arabuluculuk ve arbitraj.<sup>24</sup>

*Kaçınmakla*, problem bir gün yok olur ümidiyle yatsınmaktadır (ignore edilmektedir).



*Yumuşatma*, işlerin daha iyiye gitmesini beklemek üzere, çatışmanın azami boyuta indirilmesi anlamını taşımaktadır.

*Uzlaşma*, iki tarafın oturup anlaşmaları ve galip veya mağlup tarafın olmadığı durumdur.

*Yüzleşme*, anlaşmaya varmak veya problemi halletmek demektir.

*İşbirliği ve yarışma aracılığıyla anlaşma*, çatışmaların sadece çatışan tarafların dolaysız katılımı üzere halledilmesi anlamındadır. Uygulanan stratejinin farklılığına gelince, işbirliğinin uygulanması üzerine yapılan sözleşmede her iki taraf için kabul edilir bir çözümün bulunması için çaba harcanmaktadır; yarışma üzerine sözleşmelerde ise, bir tarafın ihtiyacını karşılamak, diğer tarafın ihtiyacını karşılamamak anlamındadır. Aynı öyle, ihtiyacın istenildiğinden çok daha düşük seviyede karşılanması da olası sonuçlardan biri olabilir.

*Arabulucukla*, çatışan tarafların ortaklaşa kabul edilecek ortak çözüme varmalarında yardımcı olacak üçüncü tarafın araya girmeşiyle gerçekleşmektedir.

*Arbitraj* çatışmaya üçüncü kişiyi dahil etmektedir. Üçüncü kişi çatışan taraflara belli bir sonuç empoze etmekte ve problemin doğrudan halledilmesi için çaba harcamaktadır.

Önerilen stratejilerden hangisinin uygulanacağını gözönüne almadan, işbu sonuçlardan biri olasıdır:

- Galibiyet-mağlubiyet; çatışmanın bir tarafın ihtiyacını karşılayacak diğer tarafın aleyhine olacak şekilde halledilmesi;
- Galibiyet-galibiyet: çatışmanın iki tarafı memnun edecek şekilde halledilmesi;
- Mağlubiyet-mağlubiyet, çatışmanın iki tarafı memnun etmeyecek şekilde halledilmesi.

## **Daha çok öğrenelim**

Çatışma ve çatışmalı durum fenomenolojisi aşağıdaki terimlerle yakından bağlıdır:

Güç

Stres

Savunma mekanizmaları

Beyin yıkama

Bu kavramları incele ve onların çatışma ve çatışmalı durumlarla olan bağlılığını değerlendir!

## **Bilginizi kontrol etmek için sorular:**

1. *Çatışma nedir?*
2. *Çatışmaya katılan taraflar esasına göre çatışmalar nasıl ayrılır?*
3. *Çifte çekim, çekim ve red bir de çifte red çatışmaları hangileridir?*
4. *Çatışmaların meydana gelmesine yol açan nedenler hangileridir?*
5. *Çatışmaların halledilmesine yönelik stratejileri say!*

# 9

## ORGANİZASYON DEĞİŞİKLİKLERİ

### İÇERİĞİ:

- Değişiklik türleri
- Organizasyon değişiklik faktörleri
- Organizasyon değişikliklerini yönetme sürecinde aşamalar
- Organizasyon değişiklikleri karşısında direniş nedenleri
- Organizasyon değişiklikler karşısındaki direnişlerin üstesinden gelinmesinde yöneticinin rolü

### KİLİT KAVRAMLAR:

- Planlı ve plansız değişiklikler
- Evrimsel ve devrimsel değişiklikler
- İç ve dış etkenler
- Buzların çözülmesi, değişiklik ve yeniden dondurulma

### DERSİN HEDEFLERİ:

Öğrenci bu konuyu okuduktan sonra:

- Organizasyon değişiklik türlerini ayırt edebilmek
- Organizasyon değişikliklerine etki eden faktörleri tarif etmek
- Organizasyon değişiklikleri sürecindeki evreleri belirtmek
- Organizasyon değişiklikleri karşısındaki direniş nedenlerini ayırt edebilmek
- Değişiklikler karşısındaki direniş nedenlerinin üstesinden gelinmesinde yöneticinin rolün görebilmek için yetenekli olacaktır.

### 1. DEĞİŞİKLİ TÜRLERİ

Onların meydana gelişiyile alakalı yanaşıma göre, planlı ve plansız değişiklikler

Organizasyon değişiklikleri farklı ölçütlere göre sınıflandırılabilir. Onların meydana gelişiyile alakalı yanaşıma göre, planlı ve plansız değişiklikler olarak ikiye ayrılmaktadırlar.

Planlı organizasyon değişiklikleri problemin halledilmesi ya da yeni imkanların araştırılması amacıyla harcanan özel çabaların sonucudur. Plansız örgütsel değişikliklerinin temel özelliği, onların spontane (kendiliğinden) yani tesadüfen, plansız meydana gelmesindedir.

Organizasyon değişiklikleri, bileşikliğine göre evrimsel ve devrimsel değişikliklere ayrılmaktayız.

Organizasyon değişiklikleri, bileşikliğine göre evrimsel ve devrimsel değişikliklere ayrılmaktayız.

Evrimsel değişiklikler ara sıra meydana gelen değişikliklerdir. Bunlar şirketin bir bölümünde, kalite, üretimin geliştirilmesi alanında meydana gelen değişikliklerdir. Organizasyon Devrimsel değişiklikleri anında meydana gelen dramatik değişikliklerdir ve örgütün tamamına aittir. İşbu örgüt değişiklik türü, katılımcıların hızlı tepki göstermesini gerektirmekte, riskin belirmesi büyüktür, şirkette gergin durumlar ve ciddi bünyeleşmelerin meydana gelmesi olasıdır. Burada çalışanların işten çıkarılması, yeni ürünün piyasaya sürülmesi ve diğer aktivitelerden söz edilebilir.

Metnin devamındaki örgüt değişiklikleri ayırımı, genişlik, derinlik ve zaman boyutuna göre yapılmıştır.<sup>25</sup>

Genişliğe göre kısmı ve kapsamlı olabilirler. Kısmı değişiklikler, şirketin sadece belirli bir boyutunda değişikliğin yapılması anlamındadır (örneğin, koordinasyon mekanizması ya da satış hizmetinin örgütlenmişliği). Kapsamlı değişikliklere gelince, şirketin bütünselliği gözönüne alındığında yapılan değişikliklerdir. (yeniden mühendislik, yeniden yapılanma) Derinlik değişikliklerle beraber gelen yenilik düzeyini kastetmektedir. Onlar sığı (küçük hacimli değişiklik) ve derin (yüksek derecede yenilikler) olabilirler.

### 2. ORGANİZASYON DEĞİŞİKLİKLERİN ETKENLERİ

İç ve dış etkenler

Edebiyatta organizasyon değişikliklerinin meydana gelmesine etki eden sayısı çok etkenle karşılaşmaktayız. Bu etkenleri iç ve dış etkenler olarak ikiye ayırabiliriz.

İç etkenler:

- organizasyon yapısında parametrelerin değiştirilmesi;
- iş gücü yapısı;
- yöneticilerin özellikleri.

Organizasyon yapısı parametrelerinin değiştirilmesi, organizasyon değişikliklerinin meydana gelmesine etki eden başlıca iç etkenlerden birini temsil etmektedir. İşin gerekli olan uzmanlaşma derecesi, yeni kararlaştırma sisteminin oturtulması, eskimiş ve fonksiyonunu yitirmiş koordinasyon mekanizmalarının değiştirilme ihtiyacı, örgüt değişikliklerinin meydana gelmesi bakımında önemli bir etkeni temsil etmektedir.

İş gücünde meydana gelen tüm değişiklikler, onların kalifiyesi yaşı ve cinsiyeti açısından, örgütte değişikliklerin meydana gelmesini kışkırtmaktadırlar.

Üçüncü iç etken yöneticilerdir. Yöneticilerin değişikliklerin yapılması bakımındaki hazırlanmışlığı, onların organizasyon değişikliği faktörü olarak taşıdıkları önemi bakımında kilit noktayı temsil etmektedir. Yöneticiler, organizasyon değişikliklerinin yapılması bakımında, proaktif-değişilşikleri isteyen ve durağan - değişiklikler karşısında olumsuz tutumu olanlar şeklinde olabilirler.

Organizasyon değişikliklerinin meydana gelmesine ait dış etkenler arasında:

- Pazar rölünün değişmesi;
- Teknoloji değişiklikleri;
- Uluslararası ekonomi toplulukları;
- Gelişmiş ülkelerdeki pazarların olgunluğu

Çevrede meydana gelen en önemli değişikliklerden biri şirketin işlemesiyle ilgili piyasanın oynadığı röldür. Şimdi öyle bir ekonomik durum var ki, şirketin başarısı giderek daha çok, kendi davranışlarını piyasanın nabzı ve taleplerine ayak uydurabilmesi yeteneğine bağlıdır. Bununla şirketin pazarlama yönelimi kurma gereksinimi kabul edilmektedir. Bu şekilde şirketin örgüt yapısının tanımlanması ve kavramsallaşmasında büyük değişiklikler meydana gelmektedir.

Teknolojik değişiklikler daha hızlı ve daha iyi iletişim, gelişmiş ulaşım ve nakliye araçları, insanlar arasında kurulan ağ bağlantısı ve bilişimsel teknolojinin kullanılması sonucudur.

Uluslararası ekonomik topluluklar küreselleşme sonucudur. Gelişmiş ülkelerdeki piyasaların olgunluğu, yerli piyasaların yavaş gelişimi, daha çok sayıda atılgan ithalatçı ve ihracatçı, Pazar ve Pazar ilişkileri daha yüksek dereceli serbestleşmeyi kapsamaktadır.

### 3. ORGANİZASYON DEĞİŞİKLİKLERİNİ YÖNETME SÜRECİNDEKİ AŞAMALAR

Organizasyon değişiklikleri ile yönetmek, değişikliklerin planlanıp uygulandığı bir süreç demektir. Bu arada şirketin işleminde başarı ve verimliliğin sağlanması amacıyla değişikliklere çalışanlar tarafından gelecek direniş minimize edilmektedir.

Bu süreçte işbu iki etkinliğe özellikle dikkat gösterilmelidir:

- Organizasyon değişikliğinin hazırlanması;
- Organizasyon değişikliği bakımında yöneticiler arasında uyumun sağlanması.

Organizasyon değişikliğinin uygulanmasıyla ilgili hazırlıklar açısından, varılması amaçlanan nihai hedefin tanımlanması ve belirlenmesi gerekmektedir.

Organizasyon değişiklikleri açısından yöneticiler arasında uyumun sağlanması, sıradaki üç soru üzerine odaklanmalıdır:

- Organizasyon değişiklik nedeni hangisidir?
- Organizasyon değişikliği doğası ve kapsamı
- Organizasyon değişiklikleri ile yönetme sürecinin uygulanması.

Organizasyon değişikliklerinin yapılması için, uygun modeller uygulanır. Organizasyon değişikliklerindeki evreleri gösteren en tanınmış model Şein tarafından verilmiştir. Bu müellife göre, örgüt değişiklikleri sürecindeki evreler şunlardır:<sup>26</sup>

- buzların eritilmesi,
- değişiklik,
- yeniden dondurulmak

Birinci evrede çalışanlar problemleri ve değişiklik gereğini görebilmektedirler. Bu evre, insanların tutum almaları ve davranışlarının biçimlenmesinde motivasyon vermektedir. Buzların eritilmesi normalde çalışanlara, istenilen davranış ve akımlı durum arasındaki uyumsuzluğu gösteren enformasyonların temin edilmesiyle başlamaktadır.

Değişiklik evresinde aranan ve istenilen duruma geçiş sağlanmaktadır. Bu öğrenme evresidir, çalışanlara yeni bilgiler, yeni davranış modeli ve yeni düşünce yolları temin edilmektedir. Bu evre yönetici ve çalışanların eğitimiyle ilgili özel plan dahil edebilir. Çalışanlar yeni fikir ve davranışlarla deneyler yapmakta ve bunları eğitim sırasında şekillendirebilirler.

Değişiklik modeli, buzların eritilmesi, değişiklik, yeniden dondurulması.

Son evrede yeniden dondurularak, değişiklikler dengeleşmektedir. Çalışanlar yeni tutum, yetenek ve davranışlara adım uydurmaktadırlar. Yeni davranışın etkisi değerlendirilmekte ve yeni güç kazanmaktadır. Meydana gelen yeni duruma, şirketin en yüksek yönetici takımı ve diğer çalışanlar da iştirak etmelidirler.

#### 4. ORGANİZASYON DEĞİŞİKLİKLERİNE DİRENİŞ NEDENLERİ

Şirketin çalışmasındaki başarı ve verimliliğin artışı olmuyorsa, gerçekleştirilen faaliyetler dolayısıyla çalışanlarda memnuniyetsizlik meydana geliyorsa, örgütsel herhangi bir değişikliğin yapılması tercih edilmez.

Çalışanlar tarafından direnişin meydana gelmesi, organizasyon değişiklikleri sürecini takip eden bir belirtidir. Yönetici, değişikliklerin girişimcisi ve taşıyıcısı olarak, bu direnişi gözönünde bulundurmaya veya değişiklikler karşısındaki direnişi tamamıyla ortadan kaldırmaya mecburdur. Değişikliklere direnişe neden olan etkenler hangileridir? Şunlardır:

1. Ekonomik faktörler;
2. Uyumsuzluk;
3. Güvensizlik;
4. Sosyal ilişkiler yasaları;
5. Kontrol karşısındaki sakinca.

Değişikliklere karşı olan direnişin başlıca nedenlerinden biri ekonomik faktör olduğu kanaatindeyiz. Genelde, çalışanlar meydana gelecek değişiklikler sonucunda, değişikliklerden önce aldıkları ücret ve imtiyazlarının bir kısmından mahrum kalacakları korkusu mevcuttur. Bu şekilde onlar ilgi merkezlerinde bulunanların bir kısmını, bireysel refah ve aile refahını kaybetmektedirler.

Değişikliklere uymamak, yeni görevlerin oluşturulmasından kaynaklanmaktadır. Çalışanların eski işlerini tanımaları ve görevlerini yapmaları için fazla bir emek gerekmediği olgusundan kaynaklanmaktadır. Ancak her yeni iş yenilerin öğrenilmesini gerektirmekte, okumak ise enerji harcamak demektir.

Güvensizlik değişiklikler karşısında direnişe neden olan bir başka faktördür. Bu faktör belirsizlikle alakalıdır yani gelecekte neler meydana gelecek sorusuna bağlıdır. Kimi değişiklikler, işlerin bütünsel durumuna kıyasen önemsiz olabilir, ancak değişikliklerden nasibini doğrudan doğruya alan kişi tedirgin olmaktadır. Bir yöneti-

Ekonomik faktörler,  
uyumsuzluk,  
güvensizlik, sosyal  
ilişkiler yasaları,  
kontrol karşısındaki  
sakinca.

ciye yüksek ücretli iş teklif edildiyse, bir kaç soru ortaya atılır. Onun işi ne kadar ağır olabilir? İşin öğrenilmesi için ne kadar zaman gerekiyor? Kışkırtılara cevap verebilecek mi? Diğer yandan meydana gelen yeni duruma doğru cevap verilebilecek mi, endişesi de mevcuttur.

Onların sosyal durumuna etki eden faktörler de gözardı edilemez. Her yönetici kendi astlarıyla formal olmayan ilişkiler kurar. Anlaşılan yeni yöneticinin getirilmesiyle, sözkonusu formal olmayan ilişkilerin bir bölümü ya hiç bir zaman yeniden kurulmayacak ya da kurulmalarına kadar belli bir zaman gerekecek.

Kontrol karşısındaki direnişe gelince çalışanlar kontorle tabi olacaklarını sezmektedirler, onlar zaten önceki sistemde de kontrole tabi tutularak, kontrole alışmışlardır.

### 5. YÖNETİCİNİN ORGANİZASYON DEĞİŞİKLİKLERİNE GÖSTERİLEN DİRENİŞİN AŞILMASINDAKİ RÖLÜ

İyi bir yönetici değişiklikler karşısında gösterilen direnişlere karşı koymalıdır. Bu anlamda onun kalitesi görülmüş olacaktır. Ancak bu süreçte çalışanlar da etkin rol oynamaktadırlar.

Örgüt değişikliklerinin başarılı olması için, değişikliklerin taşıyıcısı olan yönetici, işbu özelliklere sahip olmalıdır:

1. Diğerlerinden destek ve güven almalı - kilit önemden olan faktörlerden güven ve destek alınmadığı halde, hiç bir değişiklik yapılamaz;
2. Etkili şekilde dinlemeli ve işbirliği yapmalı;
3. Aktiviteyle ilgili mesuliyet üstlenmeli - yapılacak olan faaliyetlerin neticelerini kendisi üstlenmeye mecburdur;
4. Diğerleri ile yapıcı geridönüşlü ilişki kurmalı - bununla değişikliklere daha etkili uyum ve onların benimsenmesi sağlanmaktadır;
5. Etrafindakilerini esinleştirmeli ve motive etmeli - paydaşlarda ilgi uyandırmalıdır;
6. Tüm ilgili taraflarla açık iletişimi olmalı - ilgili taraflar arasında açık bilgi iletişimi;
7. Ufak zaferler için imkanlar oluşturmalıdır.

Aynı öyle, değişiklikler karşısındaki direnişlerin üstesinden gelinmesi için işçiler diğerleri arasında:

- Değişikliklerin gerçekleşmesine aktif olarak iştirak etmeli;
- Değişikliğin sosyal ve psikolojik faktörleri tanımlanmalı;



- Güven otoritesi oturtulmalı;
- Sadece kaçınılmaz olan değişiklikler yapılmalı.

Yönetici, organizasyon değişikliklerine olan direnişlerin azalmasına yönelik aktiviteler olarak, sürprizlerin önlenmesi, değişikliklere gerçek anlayış desteğinin verilmesi, değişikliklerin uygulanması için şartların oluşturulması ve deneysel değişikliklerin yapılmasını sağlamalıdır.

Sürprizlerin önlenmesi derken, çalışanların değişikliklerin içeriğiyle tanıtılmaları yönünde aktivitenin yapılması ve bu şekilde değişikliklerin kalitesi, boyutları ve öneminden haberdar olmalarını sağlamak gerekmektedir.

Değişikliklerin gerçekten anlaşılması bakımında verilen destek, yöneticilerin çalışanları meydana gelecek değişiklikler hakkında kaliteli şekilde tanıtılmaları, değişikliklerle nelerin kazanılacağı, nelerin kaybedileceği konusunda haberdar olmaları bakımında aktivitenin gerçekleştirilmesini tahmin etmektedir. Özellikle iş yerlerinde kalacaklar mı, aynı pozisyonu koruyacaklar mı, terfi edilecekler mi yoksa hiyerarşide gerileme olacak mı, daha çok çalışmaları gerekecek mi açısından bütünsel olarak tanıtılmalıdırlar.

Değişikliklerin uygulanması bakımında şartların oluşturulması, yöneticinin çalışanlara hitaben değişikliklerin daha etkili ve verimli çalışmaların temin edilmesi, onların içeriksiz bir değişiklik olmadığı konusunda ikna etmeleri yönünde aktivitenin gerçekleşmesi anlamındadır. Böyleyken değişikliklerin başlatılması için gerekli olan koşulların meydana getirildiği düşünülmektedir.

Sonunda gerekli olan değişikliklerin gerçekleştirilmesi, öyle denilen deneme dönemini de tahmin etmektedir. Çalışanlar bu dönemde değişikliklerle iç içe yaşamakta, onun kabulü ya da reddiyle alakalı nihai karar alınmadan önce değişikliklere adım uydurmaktadırlar.

Organizasyon değişikliklerinin yönetilmesine gelince, bu aktiviteden elde edilen sonuçlar bunun gerekli olduğunu doğrulamaktadır. Örneğin örgüt değişikliklerinin yönetilmesi aşağıdaki işleri sağlamakta ve şirketin işlemesindeki başarı ile verimliliğin gerçekleşmesine olumlu etki etmektedir:

- Çalışanları arasında istenilmeyen dalgalanmanın azalması;
- Sistemin başarı olasılığının artırılması;
- Süreçlerde hataların önlenmesi;
- Kapasitelerin kayıp vermesinin önlenmesi;
- Gecikmelerin ve masrafların azaltılması;
- Müşteri memnuniyetsizliğinin önlenmesi.

## **Daha çok öğrenelim**

...Otuz küsur yıl önceleri, televizyonda iki program vardı, şöyleki bir program bir tv anteniyle diğeri ise başka antenle izlenebiliyordu. Günümüzde kablo ve uydu televizyonu var ve yüzlerce tv programı izlemek mümkün. Eskiden televizyonda bir filmi seyretmek için sabırsızlıkla beklenirdi ve bu nerdeyse bir aile geleneği halini almıştı. Günümüzde aile içinde herkesin kendi televizyonu, kendi kumandası, yüzlerce programı var, ancak ailenin biraraya gelip televizyon seyretmesi çok nadirdir.

...Yirmi küsur yıl önceleri bilgisayarlar yoktu, yazılar yazma makinesinde yazılırdı. O zaman metin yazıldığında ve sıranın sonuna geldiğinde, yeni sıraya geçmek için metal bir kola basmak gerekiyordu. Metinde bir kelime ya da harf yanlış yazılırsa, kağıdın tamamı makineden çıkarılarak yeni kağıt konulur, yeniden yazılırdı. Bugün bu amaçla bilgisayarlar kullanılmaktadır. Bilgisayarlar yeni sıraya geçişi otomatik yaptığından başka, kullanıcının istediği harf türlerini kullanmasını ve metin görünüşünü kendi istek ve gereksinimlerine göre biçimlendirmesini sağlamaktadır.

...Yirmi küsur yıl önceleri çocuklar dışarıda oynardı ve öğlen yemiği hazır olduğunda annelerinin sesini duydukları zaman koşuşarak evlerine toparlanırlardı. Günümüzde çocuklar yine oynuyor oysa anneleri cep telefonundan aradığı zaman öğlen yemeği için eve toparlanıyorlar.

...Değişik yaş guruplarına ait olan insanlar, örgüt değişiklikleri bakımında değişik tutuma sahiplerdir. Değişikliklerle ilgili deneylerin yapılması ve işlerin zindeleşmesi amacıyla devralınması, daha genç nesile mahsus bir özelliktir. Onlar daha esnektir ve değişikliklerin ortaya koyduğu istemlere daha kolay uymaktadırlar. Öte yandan daha yaşlı çalışanlar, değişiklikler karşısında genelde olumsuz tutum sergilemekte, onlara daha zor uymakta ve sürprizleri pek fazla tercih etmemektedirler.

## **Bilginizi kontrol etmek için sorular:**

1. Örgüt değişiklik türleri hangileridir?
2. Evrimsel ve devrimsel değişiklikleri açıkla!
3. Örgütsel değişikliklerine etki eden faktörler nasıl ayrılır.Açıkla!
4. Örgüt değişiklikler sürecindeki evreler hangileridir?
5. Değişiklikler karşısındaki direnişin üstesinden gelinmesinde yöneticinin rolü nedir? Açıkla!

## DİPNOTLAR:

- <sup>1</sup> Postolov Kiril: *Makedonya Cumhuriyeti iktisadisi ve şirketlerinde organizasyon yapısı ve onun uygulanışı*. Ekonomi Fakültesi, Üsküp, 2006, sayfa 11
- <sup>2</sup> Kostić Jivki: *Şirket organizasyon esaslar*, Savremena Administracija, Belgrad, 1990-1. Organizasyon biliminin belirmesi
- <sup>3</sup> Postolov Kiril: *Makedonya Cumhuriyeti iktisadisi ve şirketlerinde organizasyon yapısı ve onun uygulanışı*. Ekonomi Fakültesi, Üsküp, 2006, sayfa 20
- <sup>4</sup> Henry Mintzberg, James Brian Quinn: *The strategy proces, concepts, contexts, cases*, Prentice Hall International Editions, Simon&Schuster, Englewood Cliffs, N.Y. 1991, second edition, p.335
- <sup>5</sup> Henry Mintzberg, James Brian Quinn: *The strategy proces, concepts, contexts, cases*, Prentice Hall International Editions, Simon&Schuster, Englewood Cliffs, N.Y. 1991, second edition, p.344
- <sup>6</sup> Yaniçeviç Nebojša: *Stratejik Yönetim ve Organizasyon yapısı*, Naučna Knyiga Beograd, 1990, sayfa 22
- <sup>7</sup> Torington Derek, Laura Hall: *Personell Management HRM in Action*, Prentice Hall, Hertfordshire, 1995, Third edition, p.143
- <sup>8</sup> Certo C.Samuel: *Modern Management, Adding Digital Focus*, Pearson Eucation İnc, Upper Saddle River, New Jersey, 2003, 9th edition, p.294
- <sup>9</sup> Daft İ.Richard: *Management*, Dryden Press, Rinehart and Winston İnc, NY.1988, p.173
- <sup>10</sup> Daft İ.Richard: *Management*, Dryden Press, Rinehart and Winston İnc, NY.1988
- <sup>11</sup> Hitt Michael, Middlemist Dennis, Mathis İ.Robert: *Management-Concepts and Effective practise*, West publishing CO st.Paul, 1989 p.218
- <sup>12</sup> George M.Jennifer, Jonnes R.Gareth: *Essentials of Managing Organizational Behavior*, Prentige Hall İnc, New Jersey, 2000, p.245
- <sup>13</sup> Edwin İ.Baker: *Managing Organizational Culture*, Management Review, Vol.69, no.7, July 1980, p.13
- <sup>14</sup> Alan J. Rowe, Richard O. Masonü Karl E.Dickel, Richard B. Mann, Robert J. Mockler: *Strategic Management: A Methodological Approach*, Addison-Wesley Publishing company, Reading Massachusetts, 1994, p. 474
- <sup>15</sup> G.A.Cole: *Personnel Management: Theory and Practice*, DP Publications Ltd. London, 1993, pp-52-53
- <sup>16</sup> James H.Donnely, Jr, James İ.Gibson, John M. İvancevich: *Fundamentals of Management İRWİN*, Homewood, İllinois, 1992 p.384
- <sup>17</sup> James H.Donnely, Jr, James İ.Gibson, John M. İvancevich: *Fundamentals of Management İRWİN*, Homewood, İllinois, 1992 p.410
- <sup>18</sup> Stephen P. Robbins, Mary Coulter: *Management*, Prentige Hall, İnternational London, 1996, p.496
- <sup>19</sup> James H.Donnely, Jr, James İ.Gibson, John M. İvancevich: *Fundamentals of Management İRWİN*, Homewood, İllinois, 1992 p.346-348
- <sup>20</sup> John R. Schermerhorn, Jr: *Management for Productivity*, John Wiley & Sons, İnc. New York, 1993, p.549
- <sup>21</sup> Adizes İsak: *Değişikliklere sahip çıkmak*, Detra Üsküp, 1994 sayfa 93
- <sup>22</sup> Şuklev Bobek, Drakulevski Lyubomir: *Stratejik yöneticilik*, Ekonomi Fakültesi, Üsküp 2001, sayfa 203
- <sup>23</sup> Gordon Judith R: *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, Massachusetst, 1991, third edition, pp.466-469
- <sup>24</sup> Şuklev Bobek, Drakulevski Lyubomir: *Stratejik yöneticilik*, Ekonomi Fakültesi, Üsküp 2001 sayfa 205.
- <sup>25</sup> Nadler A. David, Tushman İ.Michael: *Organizational Framer Bending: Principles for Managing Reorientation*, Academy of Management Executive 3 (1989), pp.194-204
- <sup>26</sup> Fulmer Robert: *Yenin yönetim*, Skay Üsküp, birinci bölüm, 1994, sayfa 230

## ЕДЕБИЈАТ

1. Адизес, Исак: *Овладување со промените*, ДЕТРА, Скопје, 1994
2. Baker, Edwin L.: "Managing Organizational Culture", *Management Review*, Vol. 69, No. 7, July 1980
3. Cole, G.A.: *Personnel Management: Theory and Practice*, DP Publications Ltd., London, 1993
4. Daft, L. Richard: *Management*, Dryden Press, Rinehart and Winston Inc, NY, 1988 , p.173
5. David, Nadler A., Tushman L. Michael: *Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation*, *Academy of Management Executive* 3,1989
6. Donnely, James H., Jr., James L. Gibson, John M. Ivancevich: *Fundamentals of Management*, IRWIN, Homewood, Illinois, 1992
7. Дракулевски, Љубомир: *Лидерство - основа за ефективен стратегиски менаџмент*, Економски факултет, Скопје, 1999
8. Фулмер Роберт: *Новиот менаџмент*, Скај, Скопје, прв дел, 1994
9. George, Jennifer M., Jones R. Gareth: *Essentials of Managing Organizational Behavior*, Prentice Hall Inc, New Jersey, 2000
10. Gordon, Judith R; *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, Massachusetts, 1991
11. Hitt, Michael, Middlemist Dennis, Mathis L. Robert: *Management- Concepts and effective practice*, *West Puhlsihing Co, St. Paul*, 1989
12. Јаничевик Небојша: *Стратегијско управљање и организациона структура*, Научна књига, Београд, 1990
13. Костик, Живко: *Основи организације предузеќа*, Савремена администрација, Белград, 1990
14. Mintzberg, Henry, James Brian Quinn: *The Strategy process, concepts, contexts, cases*, Prentice Hall International Editions, Simon&Schuster, Englewood Cliffs, N.Y., 1991
15. Robbins, Stephen P., Mary Coulter: *Management*, Prentice Hall, International, London, 1996
16. Rowe, Alan J., Richard O. Mason, Karl E. Dickel, Richard B. Mann, Robert J. Mockler: *Strategic Management: A Methodological Approach*, Addison - Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, 1994
17. Samuel, Certo C: *Modern Management, Adding Digital Focus*, *Pearson Eucation Inc., Upper Saddle River, New Jersey*, 2003
18. Schermerhorn, John R., Jr.: *Management for Productivity*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1993
19. Torington, Derek, Laura Hall: *Personnel Management- HRM in Action*, Prentice Hall, Hertfordshire, 1995
20. Шуклев, Бобек, Дракулевски Љубомир: *Стратегиски менаџмент*, Економски факултет, Скопје, 2001

## İÇERİK

<b>1. ORGANİZASYONUN TEORETİK ESASLARI</b>	5
1. Organizasyon definisyonu	6
2. Organizasyon bilimi yöntemleri	8
3. Organizasyon bilimi gelişme teorisi	10
3.1. Organizasyon klasik teorisi	10
3.2. Organizasyon neoklasik teorisi	11
3.3. Organizasyon çağdaş teorisi	12
Daha çok öğrenelim ve Bilgi kontrol soruları	14
<b>2. ORGANİZASYON YAPISININ KURULMASI</b>	15
1. Organizasyon yapısının tanımlanması	16
2. Organizasyon yapısının kurulması	17
3. Organizasyon yapısı parametreleri	19
3.1. İş bölüşümü (uzmanlaşma)	20
3.2. Otorite dağılımı-Ademi merkezilik	21
3.3. Birimlerin gruplaşması	23
3.4. Koordinasyon	24
4. Organizasyon yapısı faktörleri	26
4.1. Bilişim teknolojisinin organizasyona etkisi	26
4.2. Organizasyon gelişim evreleri	28
5. Organizasyon yapılanmasında yöneticinin (menajerin) rolü	31
Daha çok öğrenelim ve Bilgi Kontrol Soruları	33
<b>3. ORGANİZASYON TÜRLERİ</b>	35
1. Organizasyon yapı türleri	36
1.1. Fonksiyonel organizasyon yapısı	36
1.2. Divizyonel organizasyon yapısı	38
1.3. Matris organizasyon yapısı	41
2. Formal ve formal olmayan organizasyon	42
3. Açık ve kapalı organizasyon	44
4. Organik ve mekanik organizasyon	45
5. Düz ve ince (yüksek) organizasyon	46
Daha çok öğrenelim ve Bilgi Kontrol Soruları	48
<b>4. ORGANİZASYON DAVRANIŞLARI</b>	49
1. Organizasyon davranışı tanımlanması	50
2. Organizasyon davranış kavramları ve yöntemleri	52
3. Organizasyon davranışı ve insan kaynakları ile yönetim	54
4. Organizasyon insanın rolü ve davranışıyla ilgili teoretik Yaklaşım	55
Daha çok öğrenelim ve Bilgi Kontrol Soruları	59
<b>5. ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ VE İKLİMİ</b>	61
1. Organizasyon kültürünün definisyonu	62
2. Organizasyon kültürünün özellikleri	63

3. Organizasyon iklim özellikleri	64
4. Organizasyon kültürünü yönetme	65
5. Organizasyon kültür iklim türleri	68
<i>Daha çok öğrenelim ve Bilgi Kontrol Soruları</i>	71
<b>6. LİDERLİK</b>	73
1.Liderlik definisyonu	74
2.Liderlik özeti ve özellikleri	75
3.Liderlik taşıyıcıları	75
4.Liderlik faktörleri(etkenleri)	77
5.Liderlik tarzları	79
6. Yönetim ve liderlik arasındaki benzerlikler ve farklar	81
<i>Daha çok öğrenelim ve Bilgi Kontrol Soruları</i>	84
<b>7. ORGANİZASYON GRUPLARI</b>	85
1.Gurubun definisyonu	86
2.Gurubun örgütte davranışı	87
3. Gurup çeşitleri	90
3.1. <i>Formal guruplar</i>	90
3.2. <i>Formal olmayan guruplar</i>	92
4.Gurup özellikleri	93
4.1. <i>Röller</i>	93
4.2. <i>Durum</i>	94
4.1. <i>Normlar</i>	95
4.2. <i>Kohezyon</i>	96
5.Formal olmayan gurupların örgütteki rolü	96
<i>Daha çok öğrenelim ve Bilgi Kontrol Soruları</i>	98
<b>8. ORGANİZASYON ÇATIŞMALARI</b>	99
1. Organizasyon çatışmalarının tanımlanması	100
2. Organizasyon çatışma türleri	101
3. Organizasyon çatışma nedenleri	102
4. Organizasyon çatışmalarını halletme stratejileri	104
<i>Daha çok öğrenelim ve Bilgi Kontrol Soruları</i>	106
<b>9. DEĞİŞİKLİKLER</b>	108
1. Değişiklik türler	108
2. Organizasyon değişiklik faktörleri	108
3. Organizasyon değişikliklerini yönetim sürecinde etkenler	110
4. Organizasyon değişikliklerine direniş nedenleri	111
5. Organizasyon değişiklikleri karşısındaki direnişin aşılmasında	
Yöneticinin rolü	112
<i>Daha çok öğrenelim ve Bilgi Kontrol Soruları</i>	114
<b>DİPNOTLAR</b>	115
<b>EDEBİYAT</b>	116