

**YÖNETİM VE ORGANİZASYON ALANINDA  
SEÇİLMİŞ BAZI KONULARIN  
DEĞERLENDİRİLMESİ**

Burhanettin COŞKUN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman: Doç. Dr. Selma KARATEPE

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim  
ve Öğretim Sınav Yönetmeliğinin Kamu Yönetimi Anabilim Dalı İçin  
Öngördüğü Yüksek Lisans Tezi Olarak Hazırlanmıştır.

Malatya, Mayıs 2010

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

İşbu çalışma, jürimiz tarafından Kamu Yönetimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan:.....

Üye:.....

Üye:.....

Üye:.....

Üye:.....

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

..../..../2010

Enstitü Müdürü

## ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Yönetim ve Organizasyon Alanında Seçilmiş Bazı Konuların Değerlendirilmesi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Burhanettin COŞKUN

.../.../2010

## ÖNSÖZ

En önemli olana en az değer veriliyorsa ortada bir sorun var demektir. Günümüzde insanoğlu detaylarla uğraşmaktan vakit bulup da asıl sorunlarıyla (insana değer verilmesi, eğitim, bilinçlenme vb.) ilgilenememektedir. İnsanoğlu varoluşundan beri çalışmaya gereksinim duymaktadır. Çünkü çalışmayan-kazanmayan insanın hayatını devam ettirmesi mümkün değildir. Günümüzde insanların çok eskiden süregelen çalışma ortamlarında yaşadıkları gibi kendiliğinden var olan bir yönetim veya iş ortamı görülmemektedir. Artık insanların yaşamlarını devam ettirebilmeleri, çalışma ortamlarında yapılan olumlu etkinliklerine bağlıdır. İnsanoğlunun yapmış olduğu diğer tüm etkinlikleri gerçekleştirebilmesi için sağlam bir bünyeye, dolayısıyla sağlıklı ortama ihtiyacı vardır. Gün geçmiyor ki, iş memnuniyeti veya verimliliği düşmeyen bir insan duyalım.

Dünya’da birçok işletme rastgele yönetilmemekte hatta neredeyse matematiksel bir akış içerisinde ve gelişigüzel olmayan günlük, haftalık, aylık, yıllık veya uzun dönemleri kapsayan plan ve işlevlerle yönetilmektedir. İşletmeleri ve kurumları en gelişmiş teknolojilerle donatmak mümkündür. Ancak başarılı olmaları, kapasiteli yöneticilerin varlığına bağlıdır. Kapasiteli yöneticilerin yönetimde başarılı olmaları için de bilimsel bir alt yapıya sahip olmaları (yönetim alanının temel ilke, kural ve tekniklerini bilmeleri ve bunları uygulama alanına yansıtılabilmeleri) gerekmektedir.

Günümüzün en önemli konusu, değişimin baş döndürücü bir şekilde hızlı olmasıdır. Çünkü değişim sırasında işletmeler ve kurumlarda bazı sorunlar yaşandığı görülmektedir. Değişime uyum sağlama bir *yönetim* işidir. Bu sorunların giderilmesi öncelikle yönetim kademesinin sorumluluğudur. Sıkıntıları giderecek olan yöneticilerin de yönetim bilgileri ile donanımlı olmaları gerekmektedir.

Araştırmada “Yönetim ve Organizasyon” konusunun tarihi süreç içerisindeki gelişimi ele alınmış, ilgili kuramlar ortaya konularak yaklaşımlara yer verilmiş, yönetim konusunun işlevleri değerlendirilmiş, yönetim ve organizasyon konusunun içeriği olarak; örgüt kültürü ve örgüt geliştirme konularına değinilmiş, örgüte bağlılık ve örgütsel davranış konuları açıklanmış, yönetim ve organizasyon konusu ile ilgili yaşanan sorunlar incelenerek, yaşanan sorunlar ve bu sorunlara yönelik çözüm önerilerine yer verilmiştir.

Araştırma konusunun seçiminde desteği ve emeği bulunan, konunun önemini değerli görüşleri ile dile getiren Prof. Dr. S. Kemal KARTAL'a, araştırmanın belirli bir düzen içerisinde yürütülmesine, görüş ve önerileri ile önemli katkı sağlayan danışman hocam Doç. Dr. Selma KARATEPE'ye, vermiş olduğu fikirlerle konuya belirli bir bakış açısı kazanmamı sağlayan Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ'ye teşekkür ederim.

Burhanettin COŞKUN

## İÇİNDEKİLER

<b>Onur Sözü</b> .....	<b>3</b>
<b>Önsöz</b> .....	<b>4</b>
<b>İçindekiler</b> .....	<b>6</b>
<b>Çizimler ve Çizelgeler Dizelgesi</b> .....	<b>14</b>
<b>Kısaltmalar Dizelgesi</b> .....	<b>15</b>

## BİRİNCİ KESİM

### ARAŞTIRMA HAKKINDA AÇIKLAMALAR

<b>1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, DENENCESİ, AMACI VE YÖNTEMİ</b> .....	<b>16</b>
1.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi.....	16
1.2. Araştırmanın Denenceleri (Hipotezleri).....	17
1.3. Araştırmanın Amacı.....	17
1.4. Araştırmanın Yöntemi ve Kısıtları.....	17
1.5. Bilgi Derleme ve İşleme Araçları.....	17
1.6. Araştırmada Kullanılan Kavramların Tanımları.....	18
1.7. Araştırmanın Sunuş Sırası.....	19

## İKİNCİ KESİM

### YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONUSU İLE İLGİLİ TEMEL BİLGİLER

<b>2. YÖNETİM BİLİMİ VE TARİHÇESİ</b> .....	<b>20</b>
2.1. Yönetim Kavramı.....	20
2.1.1. Yönetimin Anlamı.....	22
2.1.2. Yönetim: Bilim-Sanat ve Meslek.....	23
2.1.3. Yönetimsel Düşüncenin Tarihsel Gelişimi.....	23
2.1.4. Bilimsel Çalışmalar Öncesi Devirde Yönetim Düşüncesi.....	24
2.2. Yönetim Kuramları.....	28
2.2.1. Geleneksel Yönetim Kuramları.....	28
2.2.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı.....	30
2.2.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı.....	34

2.2.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı.....	39
2.2.1.3.1 Bürokrasi Yaklaşımına Yöneltilen Eleştiriler.....	41
2.2.1.3.1.1. Robert Michels ve Oligarşinin Tunç Kanunu .....	41
2.2.1.3.1.2. Warren G. Bennis ve Bürokratik Örgütlerin Geleceği... ..	42
2.2.1.3.1.3. Victor A. Thompson ve Büropatoloji.....	45
2.2.1.3.1.4. Parkinson Kanunu.....	46
2.2.1.3.1.5. Peter Prensibi .....	52
2.2.1.4. Geleneksel Yönetim Yaklaşımlarının Ortak Özellikleri .....	54
2.2.1.5. Geleneksel Yönetim Kuramlarının Genel Bir Değerlendirmesi .....	55
2.2.2. İnsan İlişkileri Okulu (Beşeri İlişkiler Yaklaşımı) Neoklasik Yönetim Kuramları.....	57
2.2.2.1. Hawthorne Deneyleri ve İnsan İlişkileri Yaklaşımının Doğuşu .....	58
2.2.2.2. Grup Dinamikleri .....	63
2.2.2.3. Neoklasik Yönetim Kuramlarına Yöneltilen Eleştiriler .....	66
2.2.3. Modern Yönetim Kuramı: Sistemler ve Durumsallık Yaklaşımları.....	67
2.2.3.1. Sistemler Yaklaşımı .....	67
2.2.3.1.1. Sistem Kavramı ve Sistem Yaklaşımı.....	68
2.2.3.1.2. Sistem Yaklaşımının Özellikleri.....	69
2.2.3.1.3. Bir Sistem Olarak Örgüt .....	72
2.2.3.1.4. Sistem Yaklaşımının Yönetim Düşünce ve Uygulamasına Katkıları .....	73
2.2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı .....	74
2.2.3.2.1. Durumsallık Yaklaşımının Diğer Yönetim Yaklaşımları ile İlişkisi.....	74
2.2.3.2.2. Durumsallık Yaklaşımının Özellikleri.....	75
2.2.3.2.3. Durumsallık ve Dış Çevre.....	76
3. YÖNETİMİN İŞLEVLERİ.....	78
3.1. Planlama .....	78
3.1.1. Kavram ve Tanım.....	78
3.1.2. Planlamanın Gereği ve Önemi .....	78
3.1.3. Planlamanın Yararları ve Sakıncaları.....	79
3.1.4. Planlamanın İlkeleri ve İyi Bir Planda Bulunması Gereken Özellikler ....	81
3.1.5. Plan ve Planlamayı Sınıflandırma Yolları.....	81
3.1.6. Stratejik ve Taktik Planlar.....	81

3.1.7. Hiyerarşik Düzen Açısından Planlama ve Planlar .....	84
3.1.7.1. Sürekli Planlar .....	86
3.1.7.2. Süreksiz Planlar.....	86
3.1.7.3. Amaçlar .....	86
3.1.8. Planlamanın Temel Aşamaları .....	86
3.2. Örgüt (Organizasyon) ve Örgütlenme (Organize Etme) .....	88
3.2.1. Örgüt ve Örgütlenmenin Tanımı ve Niteliği .....	88
3.2.2. Formal (Biçimsel-Resmi) ve İnfomal (Biçimsel Olmayan-Gayri Resmi) Örgüt Yapıları .....	89
3.2.3. Örgüt Yapılarının Oluşturulmasında (Örgüt Tasarımında) Yararlanılabilecek İlkeler (Örgütlenme İlkeleri) .....	89
3.2.4. Başlıca Örgütsel Yapı Türleri .....	95
3.2.4.1. Kumanda Organizasyon .....	95
3.2.4.2. Kumanda ve Kurmay Organizasyon .....	96
3.2.4.3. İşlevsel Organizasyon .....	96
3.2.4.4. Karma Organizasyon .....	97
3.2.5. Organizasyonlarda Bölümlere Ayırmada Kullanılan Temel Ölçüler.....	97
3.2.5.1. İşlevsel Organizasyon .....	98
3.2.5.2. Sayı Temeline Göre Organizasyon.....	98
3.2.5.3. Bölge ve Coğrafik Temele Göre Organizasyon.....	99
3.2.5.4. Mamul (Mal) Temeline Göre Organizasyon .....	99
3.2.5.5. Müşteri Temeline Göre Organizasyon .....	101
3.2.5.6. Zaman Temeline Göre Organizasyon .....	102
3.2.5.7. Süreç veya Makine Temeline Göre Organizasyon .....	103
3.2.5.8. Matriks Temele Göre Organizasyon .....	104
3.2.5.9. Postmodern Organizasyon Yapıları .....	104
3.2.6. İşletmenin Büyümesi ve Organizasyon Yapısındaki Değişme .....	104
3.2.7. Organize Olmada Karşılaşılan Başlıca Güçlükler .....	105
3.3. Yönelme (Yön Verme-Yürütme-Emir-Komuta).....	106
3.3.1. Yönelme İşlevinin Tanımı-Niteliği ve Kapsamı .....	106
3.3.2. Yönelme İşlevinin Temel İlkeleri .....	106
3.3.2.1. Amaç Birliği (Amaçların Uyumlaştırılması) İlkesi .....	106
3.3.2.2. Kumanda (Emir) Birliği İlkesi .....	107
3.3.3. Yönelme İşlevinin Temel Unsurları.....	107



3.3.3.1. Güç-Otorite-Yetki-Emir ve Etkileme .....	108
3.3.3.2. Önderlik (Liderlik) .....	109
3.3.3.3. Haberleşme (İletişim) .....	109
3.3.3.4. Motivasyon .....	111
3.4. Eşgüdümleme (Koordinasyon) .....	113
3.4.1. Eşgüdümlemenin Tanımı ve Niteliği .....	113
3.4.2. Eşgüdümleme Organları .....	114
3.4.3. Eşgüdümlemenin İlkeleri .....	114
3.4.4. Eşgüdümleme Türleri .....	115
3.4.5. Eşgüdümlemeyi Sağlamada Kullanılan Araçlar .....	116
3.4.5.1. İyi ve Basit Bir Organizasyon Yapısının Kurulması .....	116
3.4.5.2. Plan ve Programların Uyumlaştırılması .....	116
3.4.5.3. İyi Bir Haberleşme Düzeninin Kurulması .....	116
3.4.5.4. Gönüllü Eşgüdümleme .....	117
3.4.5.5. Uygun Personel Seçimi .....	117
3.4.5.6. Etkili Bir Ödüllendirme Sisteminin Kurulması .....	117
3.4.5.7. Yetki Devri .....	117
3.4.5.8. Gözetim Yoluyla Eşgüdümleme .....	118
3.5. Kontrol (Denetim) .....	119
3.5.1. Tanımı ve Niteliği .....	119
3.5.2. Kontrol Aşamaları .....	119
3.5.2.1. Amaç, Plan ve Politikaların Işığında Standartların Belirlenmesi .....	119
3.5.2.2. Gerçekleşen Faaliyet Sonuçlarının Ölçülmesi .....	120
3.5.2.3. Gerçekleşen Faaliyet Sonuçlarının Önceden Belirlenen Standartlarla Karşılaştırılması .....	121
3.5.2.4. Sapmaların Giderilmesi ve Düzeltme Kararlarının Verilmesi .....	122
3.5.3. Başlıca Kontrol Alanları .....	123
3.5.3.1. Personel Yönetimi İle İlgili Kontrol .....	124
3.5.3.2. İşletmenin Dış İlişkilerinin Kontrolü .....	124
3.5.3.3. Üretimin Kontrolü .....	124
3.5.3.4. Yönetim Kontrolü .....	125
3.5.3.5. Finansal Kontrol .....	125
3.5.4. Başlıca Kontrol Teknikleri .....	125
3.5.5. Etkili Bir Kontrol Sisteminin İlkeleri .....	127

3.5.6. Etkili Bir Kontrol Sisteminin Özellikleri .....	127
3.5.7. Kontrolden Kaynaklanan Sorunlar.....	128

## ÜÇÜNCÜ KESİM

### YÖNETİM VE ORGANİZASYON ALANINDA SEÇİLMİŞ KONULAR

4. YÖNETİM VE ORGANİZASYON ALANININ SEÇİLMİŞ KONULARI . ....	129
4.1. Örgüt Kültürü .....	129
4.1.1. Örgüt Kültürü Kavramı ve Tanımı.....	129
4.1.2. Örgüt Kültürünün Temel Boyutları.....	131
4.1.3. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri.....	132
4.1.4. Örgüt Kültürünün Temel Özellikleri.....	135
4.1.5. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları (İşlevleri) .....	137
4.1.6. Örgüt Kültürünün Oluşumunu Etkileyen Temel Faktörler .....	137
4.1.6.1. Toplumsal Kültür ve Örgütün Sosyal Çevresi .....	138
4.1.6.2. Örgüt Kurucuları, Yöneticiler ve Liderler.....	138
4.1.6.3. Örgütün Tarihi ve Büyüklüğü.....	138
4.1.6.4. Örgütün Teknolojik Yapısı .....	139
4.1.6.5. Örgütsel Amaç ve Hedefler .....	139
4.1.6.6. Örgütsel Yapıda Yer Alan İşgörenler .....	139
4.1.7. Örgütsel Kültür Konusunda Yapılan Sınıflamalar .....	140
4.1.7.1. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması.....	140
4.1.7.2. Parsons'un Örgüt Kültürü Sınıflaması .....	141
4.1.7.3. Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması .....	142
4.1.7.4. Schein'in Örgüt Kültürü Sınıflaması .....	144
4.1.7.5. Kirsch-Trux'un Örgüt Kültürü Sınıflaması.....	145
4.1.7.6. Graves'in Örgüt Kültürü Sınıflaması.....	145
4.1.7.7. Hood'un Örgüt Kültürü Sınıflaması.....	146
4.1.7.8. Geert Hofstede'in Örgüt Kültürü Sınıflaması .....	146
4.1.7.9. Bill Schneider'in Örgüt Kültürü Sınıflaması.....	147
4.1.7.10. H. Igor Hansoff'un Örgüt Kültürü Sınıflaması .....	148
4.1.7.11. Manfred Kets De Vries ve Danny Miller'in Örgütsel Kültür Sınıflaması .....	148
4.1.7.12. Toyohiro Kono'nun Örgütsel Kültür Sınıflaması .....	150

4.1.7.13. Nirmal K. Sethia ve Mary Ann Von Glinow'un Örgütsel Kültür Sınıflaması .....	151
4.2. Örgüt (Organizasyon) Geliştirme .....	152
4.2.1. Organizasyon Geliştirme Kavramı.....	153
4.2.1.1. Değişim ve Organizasyonlar .....	154
4.2.1.2. Organizasyon Geliştirmenin Tanımı.....	155
4.2.1.3. Organizasyon Geliştirme Disiplininin Tarihsel Gelişimi.....	157
4.2.2. Organizasyon Geliştirme İle İlgili Disiplinler.....	158
4.2.2.1. Örgütsel İklim ve Örgütsel Kültür .....	159
4.2.2.2. Örgütsel Bağlılık.....	160
4.2.2.3. Örgütsel Çatışma .....	160
4.2.2.4. Değişimin Yönetimi.....	162
4.2.3. Organizasyon Geliştirme Model ve Uygulamaları .....	163
4.2.3.1. Müdahale Kuramı ve Uygulaması.....	165
4.2.3.2. Planlı Değişim Uygulaması .....	166
4.2.3.3. Eylem Araştırması Uygulaması.....	168
4.2.4. Örgüt Geliştirmede Danışmanın Rolü.....	169
4.2.5. Değişime Karşı Koyma .....	171
4.3. Örgütsel Bağlılık .....	175
4.3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı.....	175
4.3.2. Mesleğe ve Örgüte Bağlılık Kavramları .....	178
4.3.3. Örgütsel Bağlılığın Temel Boyutları.....	178
4.3.3.1. Uyum Boyutu.....	179
4.3.3.2. Değer Uygunluğu (Özdeşleşme) Boyutu .....	179
4.3.3.3. İçselleştirme Boyutu .....	180
4.3.4. Örgüte Bağlılığı Artıran Faktörler .....	180
4.3.5. Temel Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları .....	184
4.3.5.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	184
4.3.5.2. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	184
4.3.5.3. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	184
4.3.5.4. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	184
4.3.5.5. Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	185
4.3.5.6. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	185
4.3.6. Örgütsel Bağlılık Konusunda Duygusal Bağlılık.....	185

4.3.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	186
4.4. Örgütsel Davranış .....	189
4.4.1. Örgütsel Davranış Kavramı.....	189
4.4.2. Bireysel Davranış Kavramı .....	190
4.4.3. Yönetim ve Örgütsel Davranış .....	190
4.4.4. Örgütsel Davranışın Tarihsel Gelişimi .....	191
4.4.5. Örgütsel Davranışın İnsan Ögesi .....	192
4.4.5.1. Organizasyonda İnsan Davranışları .....	192
4.4.5.2. Organizasyonlarda Önderlik Davranışı .....	198
4.5. Örgütsel Çatışma ve Çözüm Önerileri.....	201
4.5.1. Çatışmanın Tanımı ve Türleri .....	201
4.5.2. Örgütsel Çatışmaya İlişkin Görüşler .....	201
4.5.3. Çatışma Kaynakları .....	205
4.5.4. Çatışmanın Gruplardaki Etkileri.....	208
4.5.5. Örgütsel Çatışmaya İlişkin Görüşler ve Çatışmanın Unsurları .....	210
4.5.6. Çatışmayı Yönetme Strateji ve Taktikleri .....	210
4.5.6.1. Çatışma Yönetme (Çözme) Stratejileri .....	210
4.5.6.2. Çatışma Yönetim Teknikleri .....	213
4.5.6.2.1. Çatışmadan Korunma ve Azaltma .....	213
4.5.6.2.2. Çatışmayı Uyarma Teknikleri .....	215
4.5.6.2.3. Çatışmayı Çözme Teknikleri.....	216
4.6. Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri .....	219
4.6.1. Stres Kavramı ve Tanımı.....	219
4.6.2. Çalışma Yaşamı ve Stres .....	221
4.6.3. Yöneticiler ve Stres .....	223
4.6.4. Çalışma Yaşamında Stres Kaynakları .....	224
4.6.4.1. Organizasyon Dışı Stres Kaynakları .....	225
4.6.4.2. Örgütsel Stres Kaynakları .....	228
4.6.4.3. Grupsal Stres Kaynakları .....	231
4.6.4.4. Kişisel Stres Kaynakları .....	234
4.6.5. Stresin Belirtileri ve Etkileri.....	239
4.6.5.1. Fiziksel Belirtiler ve Etkileri .....	241
4.6.5.2. Davranışsal Belirtiler ve Etkileri.....	243
4.6.5.3. Psikolojik Belirtiler ve Etkileri .....	246

4.6.6. Stresle Başa Çıkma .....	247
4.6.6.1. Stresle Başa Çıkma Kavramı .....	248
4.6.6.2. Stresle Başa Çıkmada Bireysel Yöntemler .....	249
4.6.6.3. Stresle Başa Çıkmada Örgütsel Yöntemler.....	256
4.6.6.4. Stresin Azaltılmasında Yöneticilere Düşen Görevler .....	256

**DÖRDÜNCÜ KESİM**  
**GENEL DEĞERLENDİRME**

5. BULGULAR, ÖNERİLER VE GENEL SONUÇ .....	258
5.1. Bulgular ve Öneriler .....	258
5.2. Genel Sonuç.....	270
KAYNAKÇA.....	275

## ÇİZİMLER VE ÇİZELGELER DİZELGESİ

<b>Çizim 1:</b>	Plan Hiyerarşisi	85
<b>Çizim 2:</b>	Hiyerarşik Örgüt Yapısı	90
<b>Çizim 3:</b>	Birlik İlkesi	92
<b>Çizim 4:</b>	İşlevsel Organizasyon Yapısı	97
<b>Çizim 5:</b>	Bölgelere Göre Bölümlere Ayırma	99
<b>Çizim 6:</b>	Mamul Temeline Göre Örgüt Yapısı	100
<b>Çizim 7:</b>	Müşteri Temeline Göre Organizasyon	102
<b>Çizim 8:</b>	İletişim Çeşitleri	110
<b>Çizim 9:</b>	Planlı Değişim Modeli	167
<b>Çizim 10:</b>	Eylem Araştırması Modeli	168
<b>Çizim 11:</b>	Çatışma Düzeyi	204
<b>Çizim 12:</b>	Çatışmayı Çözme Teknikleri	216
<b>Çizim 13:</b>	Stres Oluşumu	230
<b>Çizim 14:</b>	Stres Kaynakları ve Sonuçları	238
<b>Çizim 15:</b>	Stres Belirtileri	239
<b>Çizelge 1:</b>	Değişim Unsurları	164
<b>Çizelge 2:</b>	Örgütsel Çatışma Yaklaşımları	203
<b>Çizelge 3:</b>	Çözüm Strateji Modeli	211
<b>Çizelge 4:</b>	Yaşamımızdaki Değişikliklerin Stres Ağırlıkları	236

## KISALTMALAR DİZELGESİ

- AB** : Avrupa Birliği  
**ABD** : Amerika Birleşik Devletleri  
**BM** : Birleşmiş Milletler  
**DİE** : Devlet İstatistik Enstitüsü  
**DPT** : Devlet Planlama Teşkilatı  
**IMF** : Uluslararası Para Fonu  
**İDT** : İktisadi Devlet Teşekkülü  
**SGK** : Sosyal Güvenlik Kurumu

## **BİRİNCİ KESİM**

### **ARAŞTIRMA HAKKINDA AÇIKLAMALAR**

#### **1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, DENENCESİ, AMACI VE YÖNTEMİ**

Bu bölümde, Araştırmanın Konusu ve Önemi, Araştırmanın Denenceleri, Araştırmanın Amacı, Araştırmanın Yöntemi, Bilgi Derleme ve İşleme Araçları, Araştırmada Kullanılan Kavramların Tanımları ve Araştırmanın Sunuş Sırasına yer verilerek, araştırma genel hatlarıyla tanıtılmıştır.

##### **1.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi**

Yönetim ve Organizasyon Alanında Seçilmiş Bazı Konuların Değerlendirilmesi Araştırmanın konu başlığıdır.

Günümüzün küresel rekabet ortamında, ülkeler, şirketler ve hatta bireyler için yeni rekabet şartlarına uyum hayati bir öncelik haline gelmiştir. Yirmibirinci yüzyılın organizasyonları için, kurumların görünmez varlıkları, yani üstün nitelikli insan gücü ve gelişmeye açık organizasyon yapısına sahip olmak başarının altın anahtarı olmuştur. Bireyler açısından (yönetici, çalışan) ise, daha iyi bir eğitim ve yeni teknolojilerin egemen olduğu iş ortamında ayakta kalabilmek için daha iyi planlama, eşgüdümleme, örgütlenme, yöneltme ile etkili kontrol sağlamaktaki beceri en öncelikli konu olmuştur. Çağımızda, insanı tanımadan yönetmeye çalışan liderlerin başarısız olmasının kesinliği kadar, rol aldığı organizasyonda sahip olunan değerlerin farkında olamayan veya çözülmeyen çatışma ve stres ortamından kurtulamayan çalışanların da başarılı olmadığı görülmektedir.

Bu konu ile ilgili olanlar, kendi ihtiyaç ve amaçlarına göre “Yönetim” konusu ile ilgili tanımlar geliştirmektedirler. Bunun sonucu olarak da, *yönetim* dendiğinde bazen bir süreç anlaşılmakta, bazen bu sürecin unsurları olan organlar –kişi veya grup- anlaşılmakta bazen de yönetim belirli bir *bilgi topluluğu* olarak ele alınarak bunun yöneticilerin karar verme ve önderlik gibi faaliyetlerinde nasıl kullanılabileceği üzerinde durulmaktadır (Koçel, 1999, 12).

Gerçekten de bir yönetici örgüt içinde insanlar arasında, makinalar ve malzemeler arasında işbirliği ve uyumu dikkate alıp onları etkili ve verimli bir şekilde çalıştırırken, örgütün faaliyette bulunduğu yakın ve genel çevre koşullarını göz



önünde bulundurmak, faaliyetlerin olumlu ve olumsuz etkilerini sürekli olarak gözden geçirmek zorundadır (Eren, 2003, 9).

### **1.2. Araştırmanın Denenceleri (Hipotezleri)**

Bu araştırma aşağıdaki denencelere dayalı olarak hazırlanmıştır.

**Denence-1:** Yönetim ve Organizasyon Alanında Seçilmiş Bazı Konuların çalışan tüm bireyler tarafından iyi bir şekilde bilinip uygulanması örgütün verimliliğini olumlu yönde etkiler.

**Denence-2:** Yönetim ve Organizasyon Alanında Seçilmiş Bazı Konuların içerik ve işlevlerinin öncelikle yöneticiler tarafından benimsenmesi ve uygulanması tüm örgüt için en önemli konudur.

### **1.3. Araştırmanın Amacı**

“Yönetim ve Organizasyon Alanında Seçilmiş Bazı Konuların Değerlendirilmesi” konusunun içerik ve işlevlerini ortaya koymak, günümüzde uygulanmakta olan yönetim ve örgüt konusunun kapsam ve özelliklerini değerlendirmek, uygulanan yönetim ve örgüt biçimlerindeki değişimin örgütün başarısına ve insan sağlığına olan etkilerine değinmek, çalışanların ve yöneticilerin birbirinden ayrı ve ortak işlevlerini açıklamak, literatürde güncel olarak irdelenen konuları vurgulamak, kalkınmanın temel taşı olan işletmelerimizin çalışanlar ve yöneticiler tarafından yönetsel ve örgütsel ölçütleri ile ele alınması için gerekli önlemleri ortaya koymak, örgüt içi ve örgüt dışı tespit edilen sorunlara koşt öneriler oluşturmaktır.

### **1.4. Araştırmanın Yöntemi ve Kısıtları**

Bu araştırmada tarihsel araştırma yöntemi ve betimsel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada konular örgütsel kültür, örgüt geliştirme, örgütsel bağlılık, örgütsel davranış, örgütsel çatışma ve stres yönetimi konularıyla sınırlandırılmıştır.

### **1.5. Bilgi Derleme ve İşleme Araçları**

Bu araştırmada kullanılan bilgiler yazılı kaynaklar, görüntü kaynakları ve canlı kaynaklardan derlenmiş, derlenen bu bilgiler çizelgeler, niteliksel ve niceliksel çözümlenmeler yoluyla işlenmiştir.

### 1.6. Araştırmada Kullanılan Kavramların Tanımları

Bu alt bölümde; araştırmanın anahtar kelimeleri olan Yönetim, Organizasyon, Yönetici ve “Organizasyonlarda Değişim” kavramlarının tanımlarına yer verilmiştir.

**Yönetim:** Belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere, parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammadde, yardımcı malzemeli ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanılabilir kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Eren, 2003, 3).

**Organizasyon:** Yunanca’da **organon** (organ) kelimesinden türetilmiş olan organizasyon kavramı, bireylerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlarını, başka bireylerle bir araya gelerek grup halinde çaba, bilgi ve yeteneklerini birleştirmeleri yoluyla gerçekleştirmelerini mümkün kılan işbölümü ve koordinasyon sistemi, düzen veya yapı şeklinde ifade edilebilir. Resmi, biçimsel veya resmi organizasyon olarak da adlandırılan bu birinci anlamdaki sistem, düzen veya yapı belirli bölümleri ve bunlar arasındaki ilişkileri gösteren statik bir kavram olup genellikle bir şema şeklinde gösterilebilir (Şimşek, 2003, 30).

Genel olarak örgüt denildiğinde, iki veya daha fazla insanın, ortak bir amacı gerçekleştirmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı anlaşılmaktadır (Atkinson, 1987, 1).

Başka bir deyişle organizasyon, belirli bir görevi devamlı, ahenkli ve uyumlu olarak yapmak amacıyla bir kişinin yönetiminde teşkilatlanmış insan topluluğudur. Kısaca açıklamak gerekirse, birçok kişinin bilinçli bir şekilde oluşturduğu güç ve eylem birliğidir. Bir insan topluluğunun organizasyon olabilmesinin temel şartları; rol, faaliyet, yetki ve sorumlulukların belirlenmiş olmasıdır (Güney, 2007, 27).

**Yönetici:** Bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş vb. üretim araçlarını bir araya getiren onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan kimsedir veya açık sistem ve durumsallık görüşlerine göre, bir zaman dilimi içerisinde ve değişken çevre koşulları altında belirli bir takım amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve beşeri üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kimsedir (Eren, 2003, 9).

**“Organizasyonlarda Değişim”:** Organizasyonun çeşitli alt birimleri ve unsurlarıyla bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişiklik olarak tanımlanabilen olgulardır (Dicle, 1974, 671).

Örgütün etkililiğini artırmak için mevcut durumundan daha iyi bir konuma geçmeye ilişkin faaliyetlerin tümüdür (Can, 2000, 447). Bu tanımlarla birlikte değişimin kapsadığı hususlar arasında personel, yapı, işlev, organizasyonla ilgili sınırlar, birim ve düzeyler arasındaki ilişki, verimlilik ve çevresel konular olarak değerlendirilmektedir (Güney, 2007, 33).

### **1.7. Araştırmanın Sunuş Sırası**

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır.

“ARAŞTIRMANIN KONUSU, DENENCESİ, AMACI VE YÖNTEMİ” başlıklı **birinci bölümde**; araştırmanın konusu ve önemi, denenceleri, amacı, yöntemi, bilgi derleme ve işleme araçları, araştırmadaki kavramların tanımları ve araştırmanın sunuş sırası hakkında bilgi verilmektedir.

“YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONUSU İLE İLGİLİ TEMEL BİLGİLER,” başlıklı **ikinci bölümde**; yönetim biliminin tanımı ve tarihsel gelişimi ile yönetsel düşünce, klasik, neoklasik ve modern yönetim modelleri hakkında ayrıntılı bilgi sunulmuştur.

“YÖNETİMİN İŞLEVLERİ” başlıklı **üçüncü bölümde**; yönetim konusunu oluşturan temel işlevler ve bunların özelliklerini içeren ayrıntılı bilgilere yer verilmiş ve açıklamalı olarak sunulmuştur.

“YÖNETİM VE ORGANİZASYON ALANININ SEÇİLMİŞ KONULARI” başlıklı **dördüncü bölümde**; yönetsel faaliyetin tanımı yapılarak, yönetim biliminde örgüt kültürü, örgüt geliştirme, örgütsel bağlılık, örgütsel davranış, örgütsel çatışma ve çözüm önerileri ve stres ve stresle başa çıkma ile ilgili konular ele alınmış, çağdaş görüşlere yer verilmiş, sorunlar açıklanarak, bu sorunlara yönelik çözüm önerilerine yer verilmiş ve denenceler sınanmıştır.

“BULGULAR, ÖNERİLER VE GENEL SONUÇ” başlıklı **beşinci bölümde**; araştırmada elde edilen bulgulara, bulgulara yönelik olarak oluşturulan önerilere ve genel sonuç bölümüne yer verilmiştir.

## İKİNCİ KESİM

### YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONUSU İLE İLGİLİ TEMEL BİLGİLER

#### 2. YÖNETİM BİLİMİ VE TARİHÇESİ

Bu bölümde Yönetim biliminin evrimine kısaca değinildikten sonra insanlık tarihinden günümüze gerçekleşen gelişim ele alınmıştır. Başlı başına bir tez konusu olabilecek bir konu olan kuramlar konusuna da kısaca değinilmiş, yönetimin omurgası olan işlevleri konusu ayrıntılı olarak incelenmiştir.

##### 2.1. Yönetim Kavramı

Örgütler yaşamımızın her yönünü kapsamıştır. Günlük yaşamında, çoğu insan çeşitli nedenlerle birbiriyle etkileşim içindedir. Gerçekten de yaşamın büyük bir bölümü örgütlerde geçer, veya örgütlerde değişimler gözlemlenir. İnsanlar zamanının çoğunu bir şirketin, bir okulun, sosyal, kültürel, ekonomik ya da dinsel bir örgütün üyesi olarak geçirmektedirler (Eren, 1998, 30). Bu ilişkilerde insanlar bazen öğrenci, kimi zaman da müşteri, hasta ya da vatandaş konumunda bulunur. Modernleşmenin temel sonuçlarından birisi insan ihtiyaçlarının artmasıdır. Yeryüzündeki kaynakların kısıtlı olması, artan bu ihtiyaçların orantılı bir biçimde giderilmesini zorunlu kılar. Bu orantı ise örgütler aracılığıyla sağlanabilir. Bu nedenle modern dünyaya örgütler dünyası da demek mümkündür. Modern toplumun insanı geçinmek zorundadır. Bunun için iş bulduğu bir örgütte çalışmak durumundadır. İnsan, çalıştığı için karşılığını almak isteyecek ve işverenin kendisini sömürmesine olanak tanımayacaktır. Öyleyse bir sendika örgütünde yerini almak isteyecektir. Çocuklarının eğitimi için eğitim örgütlerini kullanacaktır. Daha iyi eğitim sağlansın diye, okul aile birlikleri gibi örgütlerde faal rol almak isteyecektir. Hasta olduğunda sağlık örgütlerine, ruhsal dünyasını tatmin için din örgütlerine, vatani görevi için orduya ve boş zamanlarını değerlendirmek için spor kulübü, hayvanları koruma derneği ve benzeri derneklere ve onların faaliyetlerine katılacaktır. En temeli ise toplumsal yaşamın gereği olarak bir aile sahibi olmaya çalışacaktır. Kısacası hiçbir insanın modern çağda toplumdan uzak yaşamağa gücü yetmez. Toplumsal yaşam ise büyük ölçüde örgütsel yaşam demektir. İnsanoğlu bu tür yaşamın gerçeklerini de bir ölçüde bilmek zorunda kalmaktadır.

Örgütler bireysel olarak başaramadığımız şeyleri gerçekleştirmek için ortaya çıkarlar. Bu nedenle, kar etmek, eğitim ve öğretim sağlamak, dinsel gerekleri yerine

getirmek, sağlığı geliştirmek, Aya insan yollamak, bir adayın seşilmesini sağlamak, ya da yeni bir gökdelen inşa etmek istenildiğinde örgütlere başvurulmaktadır.

Örgütler bir bakıma toplumun işleyiş biçimini belirleyen temel araşlardır. Endüstride, savunmada, sağlık hizmetlerinde ve eğitimde örgütler bir toplumun yaşam standardında etkili gelişmeler sağlayacağı gibi, o toplumun diğer toplumlar üzerindeki görünümünü de etki alanına almaktadır. İnsanların karşılaştığı örgütlerin büyüklüğü, onların politik, ekonomik ve sosyal gücünü simgelemektedir. Örneğin bir niversitenin, bulunduğu ortamda büyük çapta ekonomik, sosyal ve politik gücü vardır. Büyük bir holdingin kapılarına kilit vurması ekonomik kriz anlamında çok Şey ifade edebilmektedir. Bütün bu örneklerden görüleceği gibi örgütler insanlara yalnızca mal ve hizmetler sağlamakla kalmayıp, yaşamlarının büyük bir bölümünü geçirdiği bir ortam yaratmaktadırlar. Bu anlamda örgütlerin, insanların davranış biçimlerini büyük ölçüde etkileyen kurumlar olduğu söylenbilir (Şimşek, 2003, 15).

Örgütsel tarihler sürecine bir göz atıldığında geçmişin birçok örgütünün mezar taşlarını okumak mümkündür. Kkreyen aslanıyla bir zamanlar bu görkemi simgeleyen bir sinema Şirketi eski büyük günlerini ararken, elektronik devriminin ortaya çıkardığı dev televizyon Şirketleri; bir zamanlar ne olduğu bile bilinmeyen videoları sunan yeni kuruluşların isimleri tanınabilmektedir. Bu incelemeler örgütsel dünyanın karmaşıklıklarını bütün açıklığıyla gün işığına çıkarmaktadır. Bazı rgtler gerilerken, diğerlerinin büyümeleri nasıl açıklanabilir? Aynı yıl aynı konuda işe başlayan iki kuruluştan biri devleşirken, çevreye uyamayan diğerinin başarısızlığının altında yatan etmen nedir? Soruları çoğaltmak mümkündür. Bütün bu soruların cevabı Őurada yatmaktadır: Her rgt karar verme yöntemlerine, faaliyetler arasında eşgüdüm sağlama yollarına, çevreye uyabilme esnekliğine, iletişim ağına ve amaçlarına ulaşmada elde edilenleri değerlendirecek araçlara gerek duyar. Bu ise kısaca *yönetime* gerek duyma demektir. Modern insanın amaçları ve özlemleri işbirliğine yönelik çabalarla örgütsel yaşamı gerekli kılıyorsa; bu, örgütsel yaşamın da gerektiği biçimde düzenlenmesi demektir. Yönetim, insan, makine ve para gibi örgütlenmemiş çabaları davet eder (Tamer, 1986, 34). Bir örgütün var olabilmesi yönetimin var olmasını gerektirir. Bir örgütte çalışmak, ona ye olmak, ilgilenmek demek yönetsel bir çevrede çalışmak demektir. Bu iki sözcük birbirinin tamamlayıcısı durumundadır. Örgüt, yönetimin var olduğu ve faaliyetini sürdürdüğü bir yapı, yönetim ise bu yapı içerisindeki bir işlevidir. Örgüt bir anatomi ise, yönetim bir fizyolojidir. Bunlardan biri

olmazsa diğeri boşlukta kalır ve varlığını sürdüremez. Örgüt durağan ve kararlı bir kalıp, yönetim ise dinamik ve hareketli bir işlevdir.

Yönetim evrensel bir kavramdır. Önceden ne yapacağını kestirilmesi oldukça zor olan insanla uğraşmaktadır. İnsanın toplumsal yaşama gereği diğer kişilerle olan ilişkilerini, onların çeşitli etmenler altındaki davranışlarını incelemektedir. Bu anlamda tüm insanlar birer yönetici sayılabilir. İnsanlar ustalığı, zamanı ve faaliyetleri planlayıp örgütler, onları yönlendirir ve kontrol etmektedirler. Böylece insanlık kendi kendini yönetmiş olmaktadır. Ana babalar işlerini, ev faaliyetlerini ve çocuklarını yönetirler. Öğrenciler okulda çeşitli konu ve derslerde başarılı olabilmek için, zamanı kullanmayı yönetmek ve denetlemek zorundadırlar. Daha üst düzeyde ele alınırsa başhekim hastaneyi, müsteşar bakanlığını, ziraatçı çiftliğini, genel müdür şirketini, dekan fakültesini yürütmek durumundadır. Bu çeşitli uğraşlar farklı alanlara aitmiş gibi görünmekle birlikte hepsinin ortak yönü, farklı amaçlara yönelik örgütsel çabaların yönetilmesidir (Berberoğlu, 1991, 88).

### **2.1.1. Yönetimin Anlamı**

Yönetim hakkında araştırmalarda çeşitli tanımlara rastlanabilmektedir. Bu tanımlar bilim alanlarının yaklaşımlarına göre farklılık gösterirler. Ekonomistlere göre yönetim, toprak, sermaye ve iş gücü ile birlikte üretim işlevlerinden birisidir. Yönetim bilimciler yönetimin bir otorite sistemi olduğunu ifade etmektedirler. Bunlara göre örgüt, yöneten ve yönetilenler olmak üzere iki gruptan oluşur. Bu iki grup arasındaki ilişki otorite ilişkisidir. Toplumbilimciler ise yönetimi, bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak nitelendirirler. Yönetimle ilgilenenler yalnızca bu disiplinler değildir. Psikoloji, hukuk, sosyal psikoloji ve muhasebe gibi sosyal bilimlerin çeşitli dalları yönetimi, ilgi alanlarının amacına uygun bir biçimde tanımlamağa çalışmışlardır. Ancak bütün bu yaklaşımların ortak noktası yönetimin, diğer kişilerin çabaları aracılığıyla amaçların başarılması süreci olduğudur. Amaçlar beklenen nihai sonuçlardır (Altuğ, 1994, 46). Örneğin bir öğrencinin en yakın amacı o dersi geçmektir. O dersi geçmesi sınıfını ve dolayısıyla okulunu bitirme amacına hizmet edecektir. Okulunu bitirmesi ise iyi bir iş bularak yaşamını daha iyi koşullarda sürdürmesi demektir. Yani yakın amaç daha üst düzeydeki bir amacın aracı durumunda olmakta ve o öğrencinin yaşamı bir amaç-araç zinciri biçiminde uzayıp gitmektedir. Örgütlerde de durum benzer şekilde görülmektedir. Örnek olarak, bir işçinin işine ilişkin amacı günde belli miktarı üretmektir. Bu miktardaki üretim, üretim bölümünün konulan üretim standartlarını

karşılama amacının bir aracı olmakta, konulan üretim standartları da sonuçta o işletmenin kar etmesine yönelik amacını gerçekleştirme aracı durumunda bulunmaktadır.

Açıklanan bu amaç-araç zinciri, yönetimin tek bir düzeyde bulunan kişilerin işlevi değil örgütlenmiş bir topluluğun çeşitli düzeylerini kapsayan bir süreç olduğunu göstermektedir. Genellikle yönetim denilince akla üst düzey gelir. Ama gerçekte yönetim her örgütte çeşitli düzeylerde vardır.

### **2.1.2. Yönetim: Bilim-Sanat ve Meslek**

Yönetimin bilim ya da sanat oluşu hakkında çağımızda birçok şey ortaya atılmıştır. Bilim, doğal ya da fiziksel bilimler anlamında anlaşıldığı sürece, bu bilimlerin deneysel niteliğinin yönetimde bulunamayacağı açıktır. Yönetim, tüm etmenleri sabit tutarak ve birini zamanla değiştirerek deneylere konu teşkil etmemektedir. Bununla birlikte yöneticiler bir olguyu tanımlama, analiz etme, ölçme işlemlerinde bilim adamlarının kullandıkları teknikleri kullanmaktadırlar (Can, 1999, 12). Toplumsal bilimlerin bilim sayıldığı genişletilmiş ölçütler, bilimin gerçekleşmesini iki temel koşula bağlamaktadırlar. Bunlardan ilki, o alanda sistematik bir bilgi kümesinin oluşması, diğeri ise doğruluğu kanıtlanmış kuram, kural ve ilkelerin ortaya konulmasıdır. Bu anlamda bakıldığında yönetim, bilimselliğe doğru hızla yaklaşmaktadır. Hali hazırda yönetim, ekonomiden hukuka kadar uzanan geniş toplumsal bilimler yelpazesindeki bilim dallarının kesişme noktasındaki yerini almış, bu bilim dallarının yöntemlerinden yararlanan disiplinler arası bir yaklaşım görünümündedir. Sanat ise, bir amacı elde etmek için bilgi ve becerilerin sistemli bir biçimde uygulanmasını içerir. Sanat kesin veri toplama, bunları sınıflandırma ve ölçme, hipotezler koyma ve bunları sınama yoluyla yeni bilgiler elde etmeyi de belirtmektedir. Bu nedenle sanat ve bilim birbirini tamamlayan iki kavramdır (Dinçer, 1998, 9).

### **2.1.3. Yönetimsel Düşüncenin Tarihsel Gelişimi**

Çağdaş yönetimsel kavramları anlayabilmek için yönetimsel düşüncenin tarihsel gelişimini incelemek gerekmektedir. Bugünün yönetimsel uygulamalarının birçoğu yönetim kuramındaki gelişmelere dayanır. Yönetimsel düşüncenin gelişimini incelemek, geçmişte insanoğlunun nerede olduğunu, şimdi nerede bulunduğunu ve gelecekte nerelere ulaşmak istediğini belirlemek bakımından oldukça önemlidir (Şişman, 1994,

24). Kişi kendi başına fazla bir şey başaramaz. Bireysel amaçlarını başarmak ve ihtiyaçlarını gidermek için diğerleriyle birlikte yaşamak zorundadır. Amaçlar siyasal olsun, politik, askeri, eğitimsel ya da ekonomik olsun, birlikte hareket etmek, grup çabalarına yönelmek gereklidir. Bu nedenle insanların grup çabaları içine girmesi kaçınılmazdır. Grup çabaları ise etkili bir işbirliğini ve eşgüdümü gerektirmektedir. Bu anlamda bakıldığında yönetim, insan işbirliğinin tarihi kadar eskilere uzanır. Bu durumda yönetim ile ilgili yazıların insanlık tarihinin ilk çağlarına kadar eskiye gideceği düşünülebilir. Ancak tarihsel gelişim o şekilde olmamıştır. Yönetimin ayrı bir bilim dalı olarak incelenmesi son yüzyılın bir ürünüdür.

Ure ve Babbage'nın 1830'larda yazdıkları yönetim alanının başlangıcı olarak kabul edilebilir. Bu yıllarda ve 9. yüzyılın geri kalan bölümünde kısmen yapılmış katkılara rastlanmakla birlikte sistemli gelişmenin başlangıcını bu yüzyılın sonlarına ve 20. yüzyılın başlarına, klasik okul diye adlandırılan çalışmalara dayandırmak daha doğru olacaktır (Baruçugil 2002, 14).

#### **2.1.4. Bilimsel Çalışmalar Öncesi Devirde Yönetim Düşüncesi**

Bugün dahi değerlerini fazlasıyla koruyan eskinin büyük yapıları, dünyanın yedi harikası gibi eserleri büyük ölçüde yönetsel beceriye ihtiyaç duyulduğunu gösterir. Öylesine ki, daha düne kadar dünyanın sekizinci harikası olarak böbürlenilen New York'un Empire State Building'i 102 katlık görkemini, geçmişin o yönetim devleriyle karşılaştırarak ifade etmeğe çalışmıştır (Eryılmaz, 1993, 22). Eski Mısır'da piramitler bir esir ordusunun yardımıyla büyük bir eşgüdüm eseri ortaya çıkmıştır. Piramitlerin taşları millerce uzaklıktaki Aşağı Nil dolaylarındaki taş ocaklarından çıkarılmış ve orada parçalanarak küçük bir uyarlamayla yerine oturtulacak duruma getirilmiştir. Her bir parça taş daha sonra ağaç sallarla inşaat alanına taşınmış, bu taşıma işlemi oldukça düzenli hazırlanmış bir program çerçevesinde yürütülmüştür. İşçi durumundaki esirleri doyurmak için çok büyük bir miktarda iase temin etme sorunu çözülmüş, mimar ve mühendisler görevlerini büyük bir hayranlıkla yerine getirmişlerdir. Bütün bu faaliyetler, eşgüdümü sağlamak için, emir kanallarından çok sayıda emir ve raporların dolaşmasını gerektirmiştir. Bu büyük eserleri yapan eski Mısırlıların yönetimin temel bazı ilkelerini bildikleri kuşkusuzdur. Benzer biçimde Eski Babil'de Hammurabi Kanunları yönetsel düşünceye ilişkin birçok izleri yansıtmaktadır (Uçman, 1990, 30). Milattan önceye ait yönetim düşüncesi incelemeleri, bu devirlerde kral buyruklarında, düşünürlerin eser ve sohbetlerinde, o



devirlerin hükümdarlarına verilen öğütlerde, din kitaplarında yönetsel ilke ve kavramlara benzer bazı fikir ve görüşlere rastlamaktadırlar. Bu yönetim fikirleri arasında kurmay (danışmanlık) hizmetlerinin, iş ve yöntem çalışmalarının, görev tanımlarının, planlama, örgütleme ve kontrol tekniklerinin nitelikleri, personel seçim ve eğitim konularında ışık tutacak bilgileri görmek mümkündür. Yine iletişim ve ulaşım güçlüklerine rağmen geniş imparatorlukların varlıkları güç koşullar altında bile yönetsel becerilerin ne dereceye kadar gelişmiş olduğu hakkında fikirler vermektedir.

Sokrat'ın Nicomachides'le söyleşilerine göz gezdirildiğinde eski Yunanlıların da yönetsel konulara yabancı olmadıkları görülmektedir. Aynı kişinin bir koroyu olduğu kadar bir orduyu yönetip yönetmeyeceği konusunda bir soruya verdiği cevapta Sokrat şunları söyler (Tümer, 1995, 16):

“Bir şeyi yöneten kişi, yönettiği bir koro, aile, bir kent ya da bir ordu olsun, nelere ihtiyaç duyduğunu bilir ve bunları sağlayabilirse iyi bir başkan olabilir. Bir aileyi yönetmede başarılı olan kişiler hor görülmemelidir. Çünkü özel işlerin yürütülmesi ile kamu işlerinin yürütülmesi arasındaki temel fark işin büyüklüğündedir. Diğer yönler birbirinin benzeridir. Her ikisinde de en çok görülen ortak nokta, bu grupların kişiler olmaksızın yönetilemeyeceğidir. Özel işler bir tür insanla yürütülürken kamu işleri için bir başka tür gerekmez. Gerek kamu gerekse özel işlerde kişileri nasıl kullanacağını bilmeyenler her iki yönetimde de yanılıya düşeceklerdir”. Yönetim sorunları eski musevi ve Roma devirlerinde de sosyal bilimcilerin ilgisini çekmiştir. Örneğin, kutsal kitaplardan Tevrat, Hazreti Musa'nın halkına önderlik ederken karşılaştığı örgütsel sorunlardan söz etmektedir. Yahudilerin Mısır'dan göçünü anlatan Tevrat'ın ilgili bölümü yetki devri ve istisna ilkelerinden ilk söz eden kısımları betimlemektedir. Eski Roma'da da ilk yönetsel tekniklerin örneklerine rastlanmaktadır. Yazılı olmayan bir yasaya göre yargıçlar, askerler, yöneticiler eyleme geçmeden önce bir danışmanın görüşlerine başvurmak zorundaydılar. Bu başvurma zorunlu kurmay görüşü ilkesinin ilk örneklerindedir. Roma, imparatorluğa doğru geliştikçe hükümet bürokrasisi de aynı hızla gelişme göstermiştir. Hükümet örgütleri sayıca hızla artmış, vergi toplama, bayındırlık, yerel yönetim, gıda temini, eğlence ve devletin mali faaliyetlerinin muhasebesi gibi temel alanlarda kontrol gereği ortaya çıkmıştır. Baş muhasebeciye, mali faaliyetlerin rasyonel yönetimi anlamını taşıyan *rationibus* adı verilmiştir. Bu kavram yönetimde rasyonellik kavramının ilk kullanılışını simgelemektedir (Eren, 1987, 36).

Gerek klasik eserlerde gerekse kutsal kitaplarda rastlanan yönetsel çabalara ilişkin bu bilgiler ilk çağların yönetsel ya da örgütsel sorunları hakkında sistemli bilgi verici nitelikte bulunmamaktadır. Yönetim düşüncesi, içerik olarak, zihinsel ve mantıksal çözümlemelere dayanmakta, metafizik açıklama ve spekülatif yönelimler nedeniyle felsefi nitelik göstermektedir. Diğer yandan yönetsel düşüncenin uygulama alanı, hükümet, ordu ve dini kurumlar gibi yerlerde sınırlı kalmıştır. Bu kuruluşlar bugün “ilke” dediğimiz bazı kurallara yönetilmişlerdir. Kendilerini belirli amaçlara adayan bu örgütlerin emir komuta zinciri, eşgüdüm, kumanda birliği ve danışmanlık gibi açık ve karmaşık olmayan ilkeler doğrultusunda kullanılan ilkeler kökenlerini o günün askeri örgütlerinde bulmaktadır (Tortop, 1998, 35). Yönetsel düşüncede orta çağın başlangıcından 13. yüzyıla kadar önemli bir gelişme kaydedilmemiştir. Bu sebeple bu çağa, bilimsel ve teknolojik alanlardaki belirsizlik ve durgunluk nedeniyle karanlık çağ da denilmektedir. Bununla birlikte orta çağın “lonca örgütleri” feodal düzenin yönetsel yapısı ve kilise faaliyetleri, yönetsel düşünce alanında zengin ve ilginç kaynaklar oluşturmaktadır. 13. ve 14. yüzyıllarda İtalya’da büyük ticaret odaları, Haçlı Seferleriyle hareketlenen ticari faaliyetler nedeniyle, iş ilişkileriyle ilgili kayıtları saklamada bir araca ihtiyaç duymuştur. Bu ihtiyacı gidermek için 1494 yılında Paciolo tarafından *çifte kayıt (muzaaf)* muhasebe tekniği geliştirilmiştir. Modern muhasebe, kökenlerini bu buluşta bulmaktadır. Yine Barbarigo adlı bir İtalyan aynı alanda etkili yöntemler oluşturmuştur. Yine bu dönemde Venedik tersanelerinde verimli üretim yöntemleri, muhasebe ve stok yöntemleri geliştirilmiştir. 15. yüzyılın sonlarında İtalyan düşünürü Niccolo Machvielli’nin yönetim, grup dayanışması, önderlik gibi konularda ileri sürdüğü fikirlerin çoğu bugün bile önemini aynen korumaktadır (Balcı, 2007, 45).

Orduda kullanılan emir komuta zinciri ilkesi, Napolyon devrinde yetki devri ilkesinin ortaya çıkmasında önemli rol oynamıştır. Danışmanlık ve genelkurmay hizmetleri Prusya ordusu içinde oldukça geniş uygulama alanı bulmuştur (Ceylan, 1997, 39).

18. yüzyılın sonlarında bütün Avrupa’yı sarsan Endüstriyel Devrim, iş yaşamına ve toplumsal yapıya büyük değişiklikler getirmiştir. Devrimin temel niteliği insan beceri ve enerjisinin makinelere dönüştürülmesinde görülmektedir. Kendi makinelerini almaya gücü yetmeyen zanaatkârlar, diğer zanaatkârların yanında çalışmak zorunda kalmışlar ve kendilerini sürekli geliştirmişlerdir. Bu dönemde tarihte ilk kez başkasının işinde çalışmaktan dolayı ücretli işçiler ortaya çıkmıştır.

Zanaatkâr olmayan kapital sahiplerinin, yeterli sermaye ile zanaatkârların ürünlerinden elde edilen gelirin aslan payını almaya başladıkları dönem başlamış olmaktadır. Böylece kapital sahibi girişimciler, iş, hammadde ve makineleri yönetmek, ortak bir amaç uğruna kişilerin çabalarını eşgüdümlemek görevini üstlenmişlerdir. 1776'da Adam Smith, Milletlerin Refahı adlı kitabında önemli ekonomik konulara eğilerek işbölümü kavramının üç temel yararından söz etmektedir. Bunlar sırasıyla,

- İş bölümünün her bir işçinin becerisini belli bir alanda yoğunlaştırarak geliştirmesi,
- İşten işe geçişte yitirilen zamanın en alt düzeye indirilmesi ve,
- Yeni makine ve tekniklerin daha iyi kullanılmasıdır.

Bu yüzyıl Toynbee'nin Endüstri Devrimi diye adlandırdığı tamamen yeni bir dönemi simgelemektedir. Önceleri su, daha sonra ise buhardan elde edilen enerjinin kullanımı ve makinelerin oluşturduğu fabrikaların hızla artması yeni kentlerin ve çok düzeyli karmaşık üretim örgütlerinin doğmasına neden olmuştur. Endüstriyel devrimin doğal sonucu yönetsel devrim ortaya çıkmış ancak bu devrimin hissedilmesi oldukça ileri yıllara uzanmıştır. Çünkü ilk yıllarda sahiplik ile yöneticilik arasında bir ayırım görülmemektedir. Bazı fabrika sahipleri, üretim yöntemlerini geliştirme üzerinde durarak temel bazı kavramlar ortaya çıkardılar. 1800 yıllarında Eli Whitney ve Simeon North, ateşli silahlarda yedek parça kavramını geliştirdiler. 1796'da Matthew R. Boulton ve James Watt Soho Dökümhanesini kurarak mamullerde standartlaşmaya gittiler, maliyet kayıtları tutarak fabrika yöntemini geliştirmişlerdir (Aldemir, 1993. 46).

19. yüzyılın başlarında fabrikaların faaliyetlerini destekleyecek, kitle üretimini arttırarak kitle tüketim ekonomisini yaratacak daha büyük sermayelere ihtiyaç duyulması, yasal örgütlenmelere yeni boyutlar getirmiştir. Pay senetlerinin piyasaya sürülmesi sonucu pay sahiplerinin sayısını artması büyük Anonim şirketlerin ortaya çıkmasına ve böylelikle de sahiplik işlevi ile yöneticilik işlevi arasındaki ayırımı belirginleşmesine yol açmıştır.

Maddi kültürdeki bu gelişmeler toplumsal alanlarda uyumsuzluklar biçiminde kendisini duyurmaya başlamıştır. Toplum içindeki çeşitli suçlar ve ruhsal dengesizlikler artmış ve bunun sonucu olarak bazı toplumsal reform denemeleri görülmüştür. İngiltere ve Fransa'da kadın ve çocuk işçilerin çalışma koşulları yeniden düzenlenmiştir. İskoçya'da New Lanark kentinde büyük bir tekstil işletmesinin

yöneticisi olan idealist sosyalistlerden Robert Owen, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve modern bir toplum geliştirme üzerine çalışmalar başlatmıştır. Modern üretim yöntemlerinin toplumsal alanlara etkisi, yönetim konusuna eğilenler için önemli bir ilgi alanı oluşturmuştur.

Bütün bu çabalar bireysel çabalar olarak görülmüştür. Temel ilgi mekanik ve teknik gelişmeler yönünde gerçekleşmiştir. Ure Babbage dışında, yeni ekonominin yönetsel yönleriyle özel bir ilgi geliştirilememiştir. 1832’de işletme sahipliğiyle doğrudan ilgili olmayan matematikçi ve öğretmen Charles Babbage, *Makineler ve Fabrikatörlerin Ekonomisi* adlı eserini kaleme almıştır. Bu eser, yönetim süreçlerini geliştirmede bilimsel tekniklerin kullanılması fikrini önermiştir. Yine aynı yüzyılda Kamu Yönetimi alanında A.B.D başkanlarından Woodrow Wilson “Yönetimin İncelenmesi” adlı makalesiyle bu bilim dalının siyaset bilimlerinden ayrı olarak incelenmesi gerektiğini vurgulamıştır (Berberoğlu, 1991, 19).

## **2.2. Yönetim Kuramları**

Yönetim kuramları, esas itibarıyla, Endüstri Devriminden sonra ve özellikle de 1900’lerden itibaren sistemli bir şekilde gelişmeye başlamış ve yönetimin belirli ilke ve kurallara sahip bir çalışma alanı olarak kendini kabul ettirmesi yirmibirinci yüzyılda olmuştur. Kronolojik bir sınıflandırmayı temel almak suretiyle; yönetim kuramları Geleneksel, İnsan İlişkileri (Neoklasik) ve Modern olmak üzere üç temel yaklaşım halinde incelenebilir. Söz konusu üç temel yaklaşım veya model arasında kesin sınırlar bulunmadığı şüphe götürmeyen bir gerçektir Çünkü, günümüzde bütün bu görüşler varlığını sürdürmektedir. Dolayısıyla bu kuramları birbirine ikame eden yaklaşımlar olarak değil, fakat birbirini tamamlayan, başka bir deyimle örgütsel hedeflere ulaşma çabalarında yöneticinin karşılaştığı sorunları çözmede kullanabileceği araçların sayı ve etkinliğini artırmayı amaçlayan yaklaşımlar olarak ele almak gerekmektedir (Can, 1999, 37).

### **2.2.1. Geleneksel Yönetim Kuramları**

Geleneksel yönetim kuramı adı altında, esas itibarıyla üç temel yaklaşım üzerinde durulur. Bunlar; öncülüğünün Frederick W. Taylor’un yaptığı ve bazen kendi adıyla anılan “bilimsel yönetim” veya Taylorizm yaklaşımı, Henry Fayol’un öncülüğünde geliştirilen “yönetim süreci yaklaşımı” ve nihayet Max Weber tarafından geliştirilip daha sonraları başka düşünürlerce geliştirilen “bürokrasi” yaklaşımlarıdır.

Ancak, bunlardan geleneksel yönetim kuramlarına damgasını vuran yaklaşım, Taylor ve arkadaşlarının geliştirdikleri Bilimsel Yönetim akımı olmuştur. Bu nedenle, Bilimsel Yönetim düşünce akımının dayandırıldığı temel varsayımların gözden geçirilmesi, geleneksel yönetim yaklaşımlarının özü hakkında genel bir fikir verebilecektir (Baykal, 1978, 75). Geleneksel yönetim kuramlarının insan ve örgüte ilişkin temel varsayımları şunlardır,

1. İnsanlar hemen her zaman rasyonel davranırlar. Başka bir deyimle, insanlar duygularıyla değil akıllarıyla karar verir ve ekonomik çıkarlarını daima ön planda tutarlar.
2. İnsanlar doğuştan tembel olup çalışmayı sevmezler. Bu nedenle verimliliklerinde bir artış ancak sıkı bir denetimle sağlanabilir.
3. İş görenler birinci planda maddi gereksinmelerini tatmin etmek için çabalarlar. Bunun doğal sonucu olarak iş görenleri çalışmaya isteklendirmeye kullanılabilir en önemli araç paradır.
4. Ortalama bir iş gören başkaları tarafından yönetilme ihtiyacı duyar ve detaylı bir yön verme ve denetim süreci olmadan gücünü başkalarının gücüyle uyumlaştırmayı başaramaz.
5. İş gören için iş güvenliği karar verme ve iş başında özgürce davranabilmekten çok daha büyük önem taşır.

Öncülüğünü Taylor'un yaptığı ve daha sonraları H.Gand, Frank ve Lillian Gilberth ve H. Emerson gibi yönetim bilimcileri tarafından geliştirilen ve yukarıda sıralanan "İnsana İlişkin Varsayımları" esas alan "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı", esas itibariyle imalat ve benzeri üretim faaliyetlerini temel almıştır. Atölye ve fabrika düzeyindeki gözlemlerine dayanan Taylor ve arkadaşları, birçok bölüm ve görevi etkin olmaktan uzak biçimde düzenlediği ve çalışanların büyük çoğunluğunun eğitimden yoksun bulduklarını ortaya koymuşlardır. Aynı kişiler, üretimdeki verim düşüklüğünün sadece çalışanların beklenen davranış ve tavırları göstermemelerinden değil, fakat aynı zamanda yönetim uygulamalarının yetersizliği ile birlikte ücret ve teşvik sisteminin tatminkâr olmamasından kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir. Bu gözlemlerden yola çıkan Taylor ve arkadaşları örgüte ilişkin varsayımlarını şöyle sıralamışlardır (Watson, 1987, 99);

1. Bir örgütün verimliliğinin yükseltilmesi tamamıyla teknik bir sorun olup kıt kaynakların en ekonomik şekilde kullanılmasına bağlıdır.

2. Örgütte işlemler en ince ayrıntısına kadar belirlendiğinde işçiler daha üretken olarak çalışır ve buna bağlı olarak da örgütsel verimlilik artar.
3. Gelecek hakkında kesin bilgiler edinmek ve bu bilgilere dayanarak örgütsel eylemlere ilişkin ayrıntılı planlar hazırlamak mümkündür ve gereklidir.
4. Yönetim örgüt üyelerinin insana ilişkin sorunlarıyla değil, fakat işe ilişkin sorunlarıyla ilgilenmelidir.
5. Uzmanlaşma, her işçinin belirli bir işte ustalık kazanmasını mümkün hale getireceğinden bireysel ve dolayısıyla örgütsel verimliliği yükseltmede gerekli ve yararlı bir olgudur.
6. Örgütte otorite ve karar verme yetkisi en yüksek kademe yöneticide toplanmalıdır. Üst kademe yöneticisi bu otoritenin bir kısmını daha alt kademelere istediği ve gerekli gördüğü ölçüde devredebilir.
7. Yönetim fonksiyonları insan ve çevre unsurları dikkate alınmaksızın her yerde ve her zaman geçerli bilimsel prensiplere uygun olarak yerine getirilmelidir.

#### **2.2.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı**

Birinci Dünya savaşından önceki yıllarda Amerikan ekonomisindeki hızlı gelişme ve büyümeye karşılık, kullanılan üretim tekniklerinin, bilimsellikten uzak oluşu Taylor’u bu konuda araştırmaya yöneltmiştir. İşlerin tasarımı ve yapıma şeklinin mühendislik açısından ve bilimsel olarak incelenip yeniden düzenlenmesiyle hem verimliliğin artacağına, hem de işletme ve işçilerin bu yeni düzenden daha fazla pay elde edeceklerine inanan Taylor, mülkiyeti kendisine ait bir şirketin fabrikalarındaki deneylere ile bu inancını uygulama alanına aktarma olanağı bulmuş ve bu deney sonuçlarına dayanarak 1911’de yayınladığı “Bilimsel Yönetim İlkeleri” başlıklı kitabında, kafasındaki organizasyon ve yönetim anlayışının temel ilkelerini açıklamıştır. Diğer adı Taylorizm olan Bilimsel Yönetim Akımının belli başlı ilkeleri şöyle özetlenebilir (Balçık, 2005, 78-82):

1. Örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde iş görenler ile yönetici personel gelişigüzel çalışma yerine, bilimsel ilkelere uygun biçimde çalışmalıdırlar.
2. Örgütsel faaliyetler rastgele ve başıbozuk şekilde değil, fakat birbiriyle tutarlı ve koordineli biçimde icra edilmelidir.
3. Örgütsel amaçlara ulaşma çabalarında bireylerin birbirlerinden bağımsız ve kişisel çalışma yapmaları yerine, karşılıklı yardımlaşma ve işbirliği içinde faaliyet göstermelidirler.

4. Örgütler ve onların yönetimleri düşük verimliliği kabullenmek yerine, bunu reddetme ve ulaşılabilecek en yüksek verimliliği sağlamaya çalışmalıdırlar.
5. Tüm örgüt üyelerinin mümkün olan en yüksek verimlilik düzeyine ulaşabilmeleri için iş başında sürekli olarak eğitilmelidirler.

Bilimsel yönetimin özünü oluşturan bu ilkeler, genel olarak yönetime olduğu kadar, günlük faaliyetlerin yürütülmesine de önemli ölçüde ışık tutmuşlardır. Bu ilkelerin işe, dolayısıyla organizasyona aktarılmasının aşağıda birbirini izleyen ve bütünleyen çeşitli aşamalar yoluyla gerçekleştirilebileceği kabul edilmiştir,

1. Her iş kendini oluşturan unsurlarına ayrılmalıdır. İş görenlerin yapması gereken faaliyetler belirlenirken yalnızca sezgi ve tecrübe değil, fakat bunun da ötesinde bilimsel yöntemlerde kullanılmalıdır. Tek tek her davranış ve hareket mümkün olduğu kadar etkin ve yeterli duruma getirilmelidir.
2. Daha sonra, standartlaştırılmış işleri yapabilecek fiziki ve zihni yeteneği yeterli olan kişiler seçilmelidir.
3. Nitelik bakımından yeterli biçimde ve bilimsel olarak seçilen kişiler eğitime tabi tutularak işi öngörülen tarzda tutulacak hale getirilebilir.
4. Belirli bir işin tek tek her parçasında uzmanlaşılmalıdır.
5. İşletmedeki tüm işler planlanıp programlanmalıdır. Her faaliyet uygun yerde, uygun zamanda ve koşulda gerçekleştirilmelidir.
6. Teşvik edici ücretlendirme sistemi geliştirilmelidir. Bir yandan farklı işler için farklı ücret uygulaması yapılırken, diğer taraftan belirlenen standartları aşan işçilere belirli bir ikramiye ödenmelidir.
7. Yönetim, bu aşamalardan oluşan sistemin işleyişini sürekli olarak denetlemeli, belirlenen aksaklıklar yine bilimsel bir yaklaşımla ele alınıp incelenmeli ve giderilmeye çalışılmalıdır.

Bilimsel yönetim yaklaşımı, yöneticilerin böyle bilimsel bir yaklaşımı kabul etmeleri ve örgüt yapısını oluşturan işlerin tasarımına bu açıdan bakmaları halinde örgütlerinde yüksek düzeyde verimlilik hedeflerine ulaşabileceklerini ısrarla savunmuştur. Bu anlayışın sonucu olarak zaman ve hareket etüdü, iş ekonomisi, teşvikli ücret sistemi ve iş standartları gibi çalışmalar yaygın hale gelmiştir (Doğan, 1996, 66).

Ekonomik ve teknik rasyonellikten hareket eden Taylor, çalışanların daima daha yüksek ücret elde etmek peşinde olacağını, buna yönelik davranışlar sergileyeceklerini ve bunu elde etmekten ancak fiziki güçlerinin yetersiz kalması

durumunda mahrum olabileceklerini varsaymıştır. Dolayısıyla iş görenlerin bu sisteme karşı olmalarının bir nedeni yoktur.

Bilimsel yönetim yaklaşımının örgüt ve yönetim kuramına katkıları belli başlı olarak şu şekilde sıralanabilir (Öğüt, 2001, 73-75):

1. Katkıların ilki iş tasarımı ve standartlaştırma ile ilgilidir.
2. Bilimsel yönetimin örgüt ve yönetim kuramına yaptığı ikinci katkı ve getirdiği yenilik, Taylor tarafından önerilen işlevsel önderlik (ustalık) kavramıdır. Taylor'a göre, etkili çalışma yöntemlerini belirleyip uygulamaya aktarmak normal bir işçinin kapasitesini aşan bir olaydır. Benzer şekilde, ortalama bir atölye yöneticisinin de işinin gerektirdiği ve çoğu kez teknik yönleri ağır basan birden fazla görevi ve mükemmel şekilde yapması mümkün olmayabilir. Bu, bir insanın, işini ilgilendiren fakat farklı uzmanlık bilgisine ihtiyaç duyulan birden fazla alanda aynı anda yeterli bilgi ve deneyim sahibi olmamasının bir sonucudur. Bu yüzden Taylor, her konuda yarım yamalak bilgi sahibi olması istenen geleneksel atölye yöneticisinin yerine geçmek üzere eğitim, planlama, üretim, bakım ve onarım ve daha benzeri pek çok alanda teknik bilgi ve uzmanlığı gerektiren işlevsel yöneticilerin yetiştirilip geliştirilmesini önermiştir. Bir ustabaşının, çeşitli fonksiyonları temsil eden yöneticilerle ilişki kurmasını öngören bu kavram, Fayol tarafından geliştirilen ve uygulamada büyük kabul gören "Yönetim Süreci Yaklaşımının" temel ilkelerinden "Emir-Komuta" birliği ilkesini uygulamada ihlal etmesi nedeniyle eleştirilere konu olmuş ve uygulamada fazla rağbet görememiştir.
3. Bilimsel yönetimin iş yaşamında önemle vurguladığı ve hâkim kılmaya çalıştığı bir diğer husus ise, amaca ulaşmak üzere işbirliği yapan grup bireylerinden her birinin en iyi yapabilecekleri tek bir işte veya o işin bir kısmında uzmanlaşmaları suretiyle en yüksek üretim düzeyine ulaşılabileceği şeklindeki olgu veya beklenti olmuştur. Adam Smith ile başlatılan ve Taylor ile daha açıklıkla ortaya çıkan uzmanlaşmanın mal ve hizmet üreten işletmelerin üretkenliğinde oynadığı rol günümüzde çağdaş işletmecilik sürecinin vazgeçilmez temel unsuru ve koşulu haline gelmiş bulunmaktadır. Bilimsel yönetim akımının ortaya çıktığı dönemde, Taylor'un öngördüğü şekliyle uzmanlaşmanın uygulandığı ve akan iş şeridinin bulunduğu fabrikada verimlilik, Taylor'un beklentisini de aşan düzeylerde gerçekleşmiştir. Günümüzde yakalanan Amerikan üretim mucizesi, temelde, bilimsel yönetim



anlayışının bu toplumda başarı ile ve insana ilişkin yönlerinin ıslah edilmesi suretiyle uygulanmış olduğunun bir kanıtıdır.

4. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, bu akımın temsilcileri tarafından geliştirilen pek çok tekniğin yalnızca fabrika ve atölye düzeyinde değil, fakat diğer tip örgütlerde de başarıyla uygulanabileceğini göstermesi yönünden de çağdaş işletmeciliğe önemli katkılarda bulunmuştur. Bilimsel yönetimin, iş görenlerin bilimsel şekilde seçilmeleri olayı üzerinde önemle durması, yeteneksiz ve eğitimsiz bir kişinin işini arzulanan bir şekilde yapmasının mümkün olamayacağı konusunda, zamanımız bilim adamlarını önceden uyanık olmakla önemle uyarmıştır.

Yönetim bilimine katkıları yönünden Bilimsel Yönetim, örgütsel sorunların çözümlenmesinde yalnızca rasyonel bir yaklaşımın geliştirilmesine katkıda bulunmakla kalmamış, aynı zamanda yönetimin yaygın anlayışa kavuşması sürecinin hızlanmasına büyük çapta yardımcı olmuştur (Tamer, 1986, 39).

Örgüt ve yönetim kuramına katkıları yanında, bilimsel yönetim yaklaşımı bazı yönlerden önemli bir takım sınırlılıkları da birlikte getirmiştir. Bunlar,

1. Bilimsel yönetim akımının uygulandığı işletmelerde sağlanacak verim artışından işgörenlerin de yararlandırılması suretiyle işgörenlerle işveren arasında ortaya çıkması beklenen ve Taylor tarafından “fikri devrim” olarak nitelendirilen “çıkar birliği ve barış içinde birlikte çalışma” uygulamada ne yazık ki ancak kısmen gerçekleşebilmiştir. Bilimsel yönetimin hakim kılınmaya çalışıldığı başlangıç yıllarında dahi, işverenlerle işgörenler sürekli mücadele ve çıkar çatışması içinde olagelmışlerdir (Uysal, 2005, 77).
2. Bilimsel yönetim yaklaşımının sergilediği ve daha sonraları şiddetli eleştirilere konu olan sınırlılıklarından bir diğeri de, insan unsuruna ilişkin bulunmaktadır. Bu yaklaşımın insan unsuruna gösterdiği, diğer üretim faktörlerinden farklılığı ve üstünlüğü açısından değil, fakat daha çok bir insanın çalışma gücünü etkileyen değişkenler açısından olmuştur. Bu değişkenlerden de başlıca üç tanesi söz konusu yaklaşım taraftarlarının ilgisini çekmiştir. Bunlar; kişinin verimli çalışma potansiyelini ifade eden kapasitesi, bir görevi başarmak için gerekli zaman ve kas gücünün dayanıklılığı anlamında dayanıklılık olmuştur (Kamer, 1999, 120).

İnsanı yalnızca bir üretim faktörü olarak gören Taylor ve onun izleyicileri, grup üyeleri olarak işgörenlerin sosyo-psikolojik gereksinmelerini görmezlikten gelmişler ve bu gereksinmelerin tatmin edilmemesi durumunda çalışanlarda ortaya çıkması olası gerilimler üzerinde hiç durma gereği duymamışlardır. Çünkü bu kişilere göre yönetici ekonomik çıkarlarını en üst düzeye çıkarma eğiliminde olan işgörelere yalnızca ne yapmaları gerektiğini söylemeli ve birer rasyonel varlık olarak gerisini kendilerine bırakmalıdır.

Bilimsel yönetim yaklaşımı, her şeyden önce ayrıntılı bir örgüt kurumu olarak görülmemelidir. Bu yaklaşımda daha çok örgütün alt kademelerinde, atölye ve fabrika düzeyinde işlerin bilimsel olarak incelenmesi, bunlara uygun standartların geliştirilmesi, özendirici ücret sistemlerinin oluşturulması gibi konularla ilgili ilkeler geliştirilmeye çalışılmıştır. Ancak, bu ilke veya yöntemlerin uygulanması sonucu elde edilen üretim artışları bu yaklaşımın kısa sürede yaygın hale gelmesi sonucunu doğurmuştur. Bilimsel yönetim yaklaşımının ilkeleri, insan unsuruyla ilgili ıslah edilen yönleriyle bugün içinde geçerliliğini korumaya devam etmektedir (Özgen, 1998, 57).

#### **2.2.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı**

Geleneksel yönetim kuramının ikinci yaklaşımı, öncülüğünü Fransız mühendis ve yönetim bilimcisi Henry Fayol'un yaptığı "Yönetim Süreci Yaklaşımı"dır. Bilimsel yönetim temsilcilerinin daha çok fabrika düzeyinde iş tasarımı ve işlerin yapıma şekliyle ilgilenip birey ve örgütün verimliliğini yükseltmeyi hedef almalarına karşılık, Fayol örgütün tamamını ele alarak iyi bir örgüt tasarımı ve yönetim ilkelerini geliştirmeye çalışmıştır. Başka bir deyimle, geleneksel yönetimin ikinci yaklaşımını oluşturan "Yönetim Süreci" fabrika gibi karmaşık örgütlerin yapılandırılması ve yönetimi konusunda yol gösterici bir takım ilkeler bulma ihtiyacından kaynaklanmıştır (Eren, 1998, 124).

Günümüzde, Henry Fayol, yalnızca iyi bir örgüt yapısının oluşturulmasında temel alınacak ilkeleri ilk kez ortaya koyan bir kişi olma açısından, fakat aynı zamanda yönetimin tüm alanlarıyla ilgili kalıcı ilkeler geliştirmesin yönünden de geleneksel örgüt ve yönetim bilimcisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Gerçekten de ilk kez Henry Fayol, doğal bilimlerdeki kadar kesin olmazsa bile, yönetimi, dünyanın her yanında aynı nitelikler gösteren bir süreç olduğu gerçeğini ortaya koymuş ve bunu herkese kabul ettirmiştir.

Yönetim süreci yaklaşımı da tıpkı bilimsel yönetim gibi ekonomik etkinlik ve rasyonellik fikrini esas almıştır. Bu açıdan bakıldığında bunun, Bilimsel Yönetimin bir devamı olduğu ve onu bazı yönlerden tamamladığı ileri sürülebilir. Ancak, Yönetim süreci yaklaşımı yalnızca işletmenin statik yönünü oluşturan örgüt yapısının çeşitli yönleriyle değil, fakat aynı zamanda işletmenin dinamik yönünü oluşturan yönetimin tüm alanlarıyla ilgili belirli ilkeler geliştirmeye çalışmış olması açısından da Bilimsel Yönetimden ayrı ve daha kapsamlı bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır (Versan, 1978, 66).

Henry Fayol'a göre, bir işletmedeki belli başlı faaliyetleri altı grupta toplamak mümkündür. Bu faaliyetler şöyle sıralanabilir:

1. Teknik faaliyetler (üretim faaliyetleri),
2. Ticari faaliyetler (alım, satım ve benzeri faaliyetler),
3. Mali faaliyetler (para bulma ve kullanmaya ilişkin faaliyetler),
4. Muhasebeye ilişkin faaliyetler (kayıtların ve istatistiklerin tutulması, faaliyet sonuçlarının çıkarılması ve işletmenin dönem sonu faaliyetlerinin değerlendirilmesi),
5. Güvenlik faaliyetleri (işyeri ve işgörenlerin her tür riske karşı korunması) ve,
6. Yönetim faaliyetleri.

Fayol'a göre, bu altı faaliyet türünden ilk beş tanesi daha çok teknik nitelikte olup az çok herkes tarafından bilinmektedir. Fakat örgütün altıncı eylem alanını oluşturan "yönetim", diğer eylemler arasında en soyut ve üzerinde en çok düşünülmüş ve yazılmış olanıdır. Yönetimi, birbirini izleyen çeşitli fonksiyonlardan meydana gelen bir süreç şeklinde kabul eden Fayol, söz konusu sürecin kapsamına giren fonksiyon ya da faaliyetler dizisini de kendi içinde beşli bir ayırma tabi tutmaktadır. Bu fonksiyonlar planlama, örgütleme, emir-komuta veya yürütme, koordinasyon ve kontroldür. Bazen personel eğitimi ve yetiştirilmesinin de ayrı bir fonksiyon olarak bu sürece dâhil edildiği görülmektedir (Tümer, 1995, 98).

Fayol, yönetimin, örgütsel amaçlara ulaşmak için örgütsel faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, eşgüdümlemesi ve denetlenmesi şeklinde icra edilen bir süreç olarak tanımlamakta ve bu şekilde tanımladığı yönetim sürecinin evrensel bir nitelik arz ettiğini ifade etmektedir. Gerçekten bugün de yönetim süreci aynı fonksiyonları içerecek biçimde ele alınmakta ve bu yönü ile yönetim yalnız iş örgütlerinde değil, fakat aynı zamanda politik, dinsel ve kültürel her nevi örgütte aynı şekilde uygulanmaktadır. Bu nedenlerle Fayol'un yönetim anlayışı ve tanımı,

günümüzdeki yönetim anlayışına oldukça yakın düşmekte ve modern yönetim anlayışının temelini oluşturur.

Benzer bir başka yönetim fonksiyonları sınıflandırması, Luther Gulick tarafından verilmiştir. Yönetim sürecinin gelişmesinde katkısı bulunan düşünürlerden biri olan ve Fayol'un yolundan giden Gulick, yedi grupta topladığı yönetim fonksiyonlarını şöyle sıralamaktadır: Planlama, örgütleme, personel bulma- yerleştirme-yetiştirme, emir-komuta, koordinasyon, raporlama ve bütçeleme. Bu fonksiyonlara da kelimelerin İngilizce baş harflerini alarak POSDCORB başlığı altında ifade etmiştir (Erdoğan, 1999, 144).

Bu fonksiyonların incelenmesinden anlaşılacağı gibi, organizasyon, yönetim süreci yaklaşımının belirli bir sistem içinde ele aldığı konulardan yalnızca biri olmaktadır. Bununla beraber, Fayol tarafından geliştirilip önerilen çeşitli ilkelerin büyük bir kesimi yine de iyi bir örgütsel yapının oluşturulmasına ağırlık verici niteliktedir. Başka bir deyimle, Fayol, etkili bir örgütsel yapı ve işleyişin sağlanmasına yönelik ilkelere ağırlık verici bir yaklaşım geliştirmeye çalışmıştır. Fayol tarafından önerilen belli başlı ilkeler şunlardır:

### **1. İş Bölümü ve Uzmanlaşma**

İşin çok küçük birimlere bölünüp her birisinin bir işçi tarafından yapılması anlamındaki uzmanlaşmanın bireysel ve örgütsel verimliliği artırıcı fikri ilk kez Adam Smith tarafından ortaya atılmış ve Fayol da bu düşünceyi benimsemiştir. Ona göre, bir işçi bir işin yalnızca küçük bir kısmından sorumlu olursa, tekrarlar sayesinde işinde ustalık ve hız kazanır ve böylece işi en iyi bilen kişi olarak ona derinlemesine nüfuz edebilir (Baruçugil, 2002, 176).

### **2. Yetki ve Sorumluluk**

Fayol, yetkiyi, emir verme hakkı ve yaptırma gücü olarak tanımlamaktadır. Ona göre, resmi yöneticinin belirli bir statüyü işgal etmekten doğan resmi yetkisi yanında, bir de o statüdeki bireyin kendi kişiliğinden, deneyiminden, uzmanlığından, moral gücünden kaynaklanan resmi olmayan bir yetkisi vardır. Astların davranışlarını etkileyen asıl yetki ikinci tür yetkidir. Fayol, ayrıca, örgütte yetki ve sorumluluğun birlikte gitmesi gerektiğini ve otorite arttıkça sorumluluğunda birlikte artacağını önemle belirtmiştir (Ceylan, 1997, 65).

### **3. Disiplin**

Disiplin, işçi ile örgüt arasındaki anlaşmadan doğan ve işgörenlerin belirli kural ve yöntemlere uymasını öngören itaat ve saygı ilişkileri şeklinde ifade edilebilir.

Disiplini en iyi sağlama koşulları; her kademede iyi yöneticilerin bulunması, fikir birliği ve denetim organlarınca uygulanacak cezai müeyyidelerin varlığı ve bunların objektif biçimde uygulanmasıdır (Askeri Liderlik Kitabı, 1994, 56).

#### **4. Kumanda (Emir-Komuta) Birliği**

Her işçinin görevi ile ilgili olarak tek bir amirden emir almasıdır. Bu ilkenin benimsenmesi, yetki çatışmasını ve disiplin bozulmasını önleyecektir.

#### **5. Yürütme Birliği**

Aynı amaca yönelmiş insan grupları ile bu gruplar tarafından yerine getirilecek faaliyetlerin belirli bir plan içinde ve yalnızca bir yönetici tarafından yürütülmesi ilkesidir.

#### **6. Örgüt Çıkarlarının Bireysel Çıkarlar Üzerinde Tutulması**

Bu ilkeye göre, bütün, parçaların toplamından daha büyüktür. Dolayısıyla, işletmenin ulaşmaya çalıştığı genel amaçlar, bireysel amaçlardan önce gelir (Baykal, 1978, 130).

#### **7. Personelin Ödüllendirilmesi**

Ödüllendirme, işverenin arzusunun ve işçinin taşıdığı değer dışında hayat pahalılığı, iş gücü arzı, genel çalışma koşulları ve benzeri faktörler göz önünde bulundurularak ayarlanır. Personele yapılacak ödemelerde şu hususlara dikkat edilir: ödemenin adil olması, ödüllendirmenin çalışkan ve nitelikli işçileri destekleyici olması ve nihayet en düşük ile en yüksek düzeydeki ödemeler arasında belirli bir oranın bulunması ve aradaki farkın çok büyük olmamasıdır (Altay, 2005, 110).

#### **8. Merkezileşme**

Merkezileşme veya merkezileşmeme bir örgütte otoritenin tümüyle üstte tutulup kullanılması veya belli bir ölçü dâhilinde aşağı kademelere devri ile ilgili kavramlardır. Her nevi kararın örgütün en üst kademelerde alındığı ve alt kademelere karar alma özgürlüğünün verilmediği örgüt ve yönetim biçimi merkeziyetçi; buna karşılık, kendileri ile ilgili kararların alt kademeler tarafından alınabildiği örgüt ve yönetimler ise âdemi merkeziyetçi sayılmaktadır. Bir örgütün merkezileşme veya merkezileşmeme derecesi, içinde bulunan koşullar ile örgüt yöneticilerinin yetenekleri tarafından belirlenir. Fayol'a göre, üst düzey yöneticiler en son yetki ve sorumluluğu kendi ellerinde tutmalı, astlara yalnızca işlerini başarı ile yapabilecekleri kadar bir yetki devretme yoluna gitmelidirler (Ceylan, 1997, 144).

## **9. Hiyerarşik Düzen**

Her örgüt, en yüksek kademedan en alt kademeye kadar uzanan bir otorite düzenine göre kurulur. Hiyerarşik düzen, her alt kademedeki görevin bir üst kademedeki görevin denetim ve gözetimine verilmesini gerektirir. Bu ilkenin doğal sonucu olarak, ayrıca, örgüt içinde gerek verilen emirler gerekse resmi haberleşme otorite hattını takip eder (Eren, 2001, 56).

## **10. Düzen**

Fayol, işletmenin hammadde ve insan kaynaklarına, düzen ilkesinin uygulanması gerektiğini savunur. Düzen ilkesine göre, hammaddeler, aletler, araçlar ve insanlar uygun zamanda ve uygun yerlerde olmalıdırlar (Berberoğlu, 1991, 78).

## **11. Eşitlik**

Fayol, eşitliği, belirli bir hak ve adalet anlayışı içinde hazırlanmış kuralların aynı anlayışla uygulanması olarak ifade eder. İşgörenler, işlerini yerine getirirken eşit ve samimi bir muameleye tabi tutulmalıdır (Ülker, 1997, 121).

## **12. İşgören ve İş Yaşamında İstikrar ve Dengenin Sağlanması**

İstikrarsızlık ve dengesizlik kötü yönetimin hem nedeni hem de sonucudur. Bu nedenle, örgüt içinde bütün işlerin belirli kurallara bağlanması ve keyfilikten kurtarılması gerekir. Buna ek olarak Fayol, başarılı ve istikrarlı işletmelerin genellikle aynı yöneticiler tarafından yönetildiğine dikkat çekmiştir (Ergun, 1981, 110).

## **13. Teşebbüs Ruhu**

Örgüt üyelerinin teşebbüs ruhunu ve yaratıcılıklarını teşvik edebilmek için yöneticide belirli hünerlerin bulunması ve bu konunun öneminin anlaşılması gerekmektedir. Girişim, istek ve bilgi Teşebbüs Ruhu'nu kamçılayan ve başarıyı doğuran önemli kavramlardır (Öğüt, 2001, 52).

## **14. Birlik Duygusu**

Fayol, "Birlik Duygusu"nu, çıkarların uyumlaştırılmasına yönelik eylem birliği olarak tanımlanmaktadır. Birlik duygusuna ulaşmanın en etkili yolu, bir taraftan komuta birliği olurken, diğer taraftan da yazılı haberleşme yerine yüz yüze haberleşme olmaktadır.

Fayol'un katkılarıyla, yönetim kavramı okullarda öğretilen ve belirli ilkeleri olan bir alan haline gelmiştir. Bunun yanında Fayol, belirli ilkelere dayalı örgüt yapısının kurulmasında öncülük etmesi bakımından da organizasyon kuramına önemli katkılar sağlamıştır (Koçel, 2001, 67).

### **2.2.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı**

Geleneksel örgüt ve yönetim kuramının üçüncü yaklaşımı, 1900'lerin başlarında Alman sosyologu Max Weber tarafından geliştirilen 'Bürokrasi Yaklaşımı' olmuştur. Bir örgütsel yapı, model veya yaklaşımı olarak bürokrasi; günlük konuşmalarda kullanıldığı şekliyle işlerin görülmesini aksatan, gereksiz yazışmalara yol açan, bugün git yarın gel uygulamalarını doğuran bir kavramı ifade etmenin aksine, ideal anlamda bir örgüt ve yönetim biçimi ve düzenini ifade eder. Başka bir deyimle Max Weber'e göre bürokratik bir yapı, etkinlik ve rasyonalizasyon açısından ideal bir örgüt yapısı şeklinde ortaya konabilir. Weber, mikro düzeyde ideal bürokrasi diye nitelendirdiği etkili bir örgüt yapısı ve yönetiminin ayırt edici özelliklerini şöyle sıralamıştır (Erdoğan, 1999, 45):

#### **1. Fonksiyonel Uzmanlaşmaya Dayanan İş Bölümü/Açık Seçik Şekilde Belirlenmiş Hiyerarşik Yapı**

Weber'e göre, ideal bir bürokraside görevlerin ve bu görevlerin gerektirdiği işlerin etkili bir şekilde yerine getirilebilmesi, söz konusu görev ve işleri icra edecek olan makamların oluşturduğu kademelerin kendilerinden daha üst düzeydeki kademelerin emir ve denetiminde bulunmalarını gerektirir.

#### **2. Soyut Kurallar Dizisinin Varlığı (İlke ve Yöntemler)**

Weber, örgütsel işleyişin sürekliliği için birtakım soyut kurallara gereksinme olduğunu belirtmiştir. Söz konusu kurallar, her kademede işlerin nasıl yapılacağını ayrıntılı olarak belirleyecektir. Weber'e göre, işletmede yönetim ve çalışanlar tarafından yeterince anlaşılabilir ve benimsenen düzenleyici kurallar dizisinin varlığı, örgütte sadece koordinasyon, düzen ve işbirliği sağlamakla kalmayacak aynı zamanda işletme için son derece önemli unsurlar oluşturan istikrar ve sürekliliğin kurulmasında da büyük rol oynayacaklardır (Şimşek, 2003, 68).

#### **3. Şekil ve Resmîliğe Bağlılık**

Weber'e göre, yöneticinin tamamen rasyonel kararlar alabilmesi için emrindekilerle duygusallığa dayalı ilişkilerden özellikle kaçınması gerekir. Başka bir deyimle, yönetici işlerini görür ve örgüte ilişkin kararlar alırken, emrindekilerden nefret etmek ya da onlarla aşırı ilişkilere girmekten kaçınmak durumundadır. Zira kızgınlık ve aşırı samimiyet, yöneticiyi resmi ve rasyonel ilişkilerden uzaklaştırarak daha çok subjektif davranmaya yöneltecek ve alacağı kararların isabet derecesini büyük ölçüde düşürebilecektir (Koçel, 2001, 53).

#### **4. Teknik Yetenek Temeline Dayanan Personel Seçimi ve Terfi**

Örgütün gereksinme duyacağı personel, işin gerektirdiği teknik bilgi ve yeteneği ölçen sınav sonuçlarına göre seçilecek ve terfi ettirilecek, bu yeteneklerini koruduğu sürece o mevkide kalacak ve bu tür kararlarda hiçbir dış baskı rol oynamayacaktır.

#### **5. Yasal Yetkinin Uygulanması**

Weber, örgütsel birimlerin yasal yetki ile birbirlerine bağlanmaları gerektiğini savunmuştur. Personelin kullanacağı yetki ne karizmatik yetki ne de kralların sahip olduğuna inanılan geleneksel yetki olacaktır. Örgüte dâhil olan bir kişi bu anlamda yasal yetkiyi kabul eder.

#### **6. Memur ile Görevin Birbirinden ayırt edilmesi**

Weber'e göre, görevler ve bunların yerine getirilmesi için işgal edilen makamlar hiç kimsenin şahsi mülkiyeti gibi işleme tabi tutulamaz. Diğer bir deyimle, hiç kimse örgütteki görevini kişisel çıkar amacıyla kullanamaz.

#### **7. Kanunilik**

Kanunilik, örgütte her şeyin kurallara uygun biçimde yürütülmesi ilkesi olarak ifade edilebilir.

#### **8. Örgüte Dış Müdahalelerin Önlenmesi**

Weber, örgütsel özgürlüklerin artırılması için, örgüt kaynaklarının her türlü dış müdahale ve denetimlerden uzak tutulmaları gerektiğini önemle savunur.

#### **9. Memurlara Maaş ve Aylık Verilmesi**

Örgütte çalıştırılan memurlara aylık maaş verilmeli ve bunlara maaş dışında dışarıdan her ne ad altında olursa olsun başka hiçbir ödemenin yapılmasına izin ve olanak verilmemelidir.

#### **10. Memurların İş Güvenliklerinin Artırılması**

Memurların örgüte bağlılıklarını artırmak için iş güvenliklerinin ve terfi olanaklarının tatminkâr düzeye getirilmesinin sağlanması, görevlerinin meslek haline getirilmesi ve zaman zaman bir takım ödüller verilmesi gerekir.

Weber, bütün ilkelerini örgüte rasyonellik sağlamak için önermiştir. Rasyonelliğin dışarıdan gelecek baskılarla çabuk bozulabileceğini düşünen Weber, örgütlerin sürekli olarak zararlı faktörlere karşı korunmaları gerektiğini önemle belirtmiştir.

Buraya kadar ki açıklamalardan anlaşılacağı gibi, bürokratik yaklaşımın ilkeleri de daha önceki yaklaşımların ilkelerine benzemektedir. Bu yaklaşıma göre de,



bu ilkelerin izlenmesi ile etkin, ideal, şahsa göre değişmeyen ve rasyonel bir organizasyon yapısı olacaktır. Bir örgüt yaklaşımı olan bürokrasi, Weber tarafından ortaya atılmış olmakla beraber, daha sonra Robert Merton, Philip Selznick gibi düşünürler tarafından ayrıntılı olarak incelenmiş ve değişikliğe tabi tutulmuştur (Tabancalı, 2003, 171).

### **2.2.1.3.1 Bürokrasi Yaklaşımına Yöneltilen Eleştiriler**

Bürokratik örgütlerin esnek olmayan yapılarına “yetki devri” ve benzeri mekanizmaları eklemek suretiyle onların sakıncalarını ve işleyiş bozukluklarını ortadan kaldırmaya ya da en azından azaltmayı düşünen Robert King Metron ve Philip Selznick gibi düşünürlerin yanı sıra bu tip örgütlerin çağdaş koşullara cevap vermekten uzak kaldığı ve dolayısıyla bir bütün olarak başka tür yapılarla ikame edilmeleri gerekliliğini sağlamak konularında A.Robert Michels, Warren G. Bennis ve Victor A.Thompson gibi yönetim ve davranış bilimcilerine de rastlanmaktadır (Uçman, 1990, 203).

#### **2.2.1.3.1.1 Robert Michels ve Oligarşinin Tunç Kanunu**

Bürokrasileri; “her yerde gelişen kitle demokrasilerinin ayrılmaz bir gölgesi” olarak gören Weber’e karşı A. Robert Michels, çağdaş toplumlarda giderek artan bürokratik uygulamaların, bürokratik örgüt yapılarını kaçınılmaz bir suretle elit bir grubun eline ve kontrolüne verdiğini, bu yapıların oligarşik bir yapıya yöneldiğini ileri sürmüştür. Weber, çağdaş bürokrasinin tarihte uygulanan diğer yönetim biçimlerinin en iyisi ve gelecek içinde ideal bir yapı olduğunu ileri sürmüşken, Michels, çağdaş toplumlarda uygulanan bürokratik idarenin teknik üstünlükleri için toplumun çok yüksek bir bedel ödediği fikrindedir (Özgen, 1998, 155). Michels’e göre, tüm bürokrasilerin temel fonksiyonu sosyal ayrıcalıkları garanti altına almaktır. Robert Michels 1915’te yazdığı “Oligarşinin Tunç Kanunu” adlı eserinde sosyal ve politik örgütlerin yapıları gereği oligarşiye doğru büyük bir yöneliş içinde olduğunu ve bunun Oligarşinin Tunç Kanunu ile tanımlanabileceğini ileri sürmüştür. Michels’in, evrensel bir sosyal yasa olarak uygulanabileceğini ileri sürdüğü bu teorisinin temelinde iki tespit yatmaktadır (Versan, 1978, 38).

1. Örgüt büyüklüklerinin önemli ölçülere ulaşması ile örgüt üyelerinin sayısal çokluklarının, örgütsel karmaşıklığın ve iletişimsizliğin artması,
2. İleri düzeyde uzmanlaşmış olan örgüt üyeleri arasında fikir uyuşmazlıklarının oluşması.

Michels, bütün büyük ve karmaşık bürokratik örgüt yapılarında oligarşik yaklaşımlar gösteren bir lider veya küçük bir yönetici azınlığın kendi iktidarlarını sürekli kılmak için çalışmalarda bulunacağını ve bu çalışmaların yönetilenlerin çoğunluğu tarafından da denetlenmesinin olanaksız olduğu görüşündedir.

Oligarşinin Tunç Kanunu ile ilgili genellemelerinin evrenselliğini kanıtlamak amacıyla değişik örgüt yapılarını ve özellikle Alman Sosyalist Partisi'nin iç dinamiğini incelemiş olan Michels, örgüt yapılarında temsili seçimler, eşitlik ve demokratik ilkelere bağlılığı savunan kuruluşlarda bile oligarşik eğilimlerin egemen olduğu görüşüne varmıştır (Koçel, 2001, 100).

#### **2.2.1.3.1.2. Warren G. Bennis ve Bürokratik Örgütlerin Geleceği**

Warren G. Bennis, Weber'in geliştirdiği bürokratik yapıyı, endüstri devrimi esnasındaki örgüt ve firma faaliyetleri için yararlı bir toplumsal oluşum olarak görmüş, fakat bu mükemmelliğin 20. yüzyıl koşullarına ayak uydurmaması sonucunda işlevselliğini yitirdiğini ileri sürmüştür. Gerçekten de Weber'in yaşadığı çağda (1864–1920), örgütlerin çoğu; bürokrasinin temel karakteristikleri olan örgüt büyüklüğü ve insan sayısı, istihdamdaki bireylerin vasıflı-vasıfsız olabilmeleri, basit bir kitle üretim teknolojisi ve basit bir ürün ya da çıktı özelliklerini taşımaktaydı. Gelecekteki örgütlerin yaşamlarını; çevresel koşulların, nüfus özelliklerinin ve bir takım iş değerlerinin etkileyeceğini ve bunların sonucunda örgütsel değişmelerin kaçınılmaz olacağını ileri süren Bennis, bürokratik yapı ile ilgili olarak aşağıdaki yarar ve sakıncaları sıralamıştır (Drucker, 1999, 35):

1. Kuralların tüm örgüt üyelerine tarafsızca uygulanması,
2. Açıkça tanımlanmış otorite sisteminin varlığı,
3. Çalışma esaslarını belirleyen kurallar sistemi ve,
4. Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümüdür.
5. Örgüt içi rol çatışmaları ve karışıklıkları,
6. Keyfi kuralların varlığı,
7. Kişisel gelişmeye olanak verilmesi,
8. İleri düzeyde biçimsel bir örgüt yapısı ve iletişim yetersizliği,
9. Yeni teknolojik gelişmelere uyum sağlamada yetersiz kalma olarak sayılabilir.

Bennis, bürokratik örgüt yapılarının yararları arasında; örgüt içinde kişisel ilişkilere dayanmayan iş ilişkilerinin kurulması ve teknik yetenekte personel alım ve terfi politikasını sıralarken, sakıncaları arasında; bürokratik örgütlerin başına teknik yetenekten yoksun yöneticilerin de geçebileceğini, gülmüş kuralların

uygulanabileceğini ve yöneticilerin astlarına insan onuruna yakışmayan veya rasyonellikten uzak bir şekilde insafsızca muamelelerde bulunabileceklerini sıralamıştır (Yiğit, 1996, 172).

Bennis, gelecekle ilgili olarak yaptığı ve deneyimlerini dayandırdığı tahminlerine göre, bürokratik örgüt yapılarının çökmeye doğru gittiğini ve bunun, nedeninin de gelecek 25–50 yıl arasında örgütsel yaşamı biçimlendirecek olan çevre, nüfus özellikleri, iş değerleri, görev ve örgütsel amaçlar, örgüt yapıları ve motivasyon uygulamalarından kaynaklanacağını belirtmiştir.

Bennis, gelecekte örgütlerin yaşamlarını belirleyecek olan koşulları şöyle sıralamaktadır (Drucker, 1999, 45):

**(1) Çevre:** Sistemli araştırma-geliştirme faaliyetleri sonucunda gittikçe güçlenerek gelişen çevre, hızlı teknolojik değişimleri de beraberinde getirecektir. Bunun sonucunda ise, özel sanayi ve kamu örgütleri arasındaki işbirliği artacaktır. Oluşan karma ekonomik yapılar ve çevresel değişimler, örgütleri giderek birbirlerine daha çok bağımlı kılacaktır.

**(2) Nüfus Özellikleri:** Çeşitli üniversiteler, enstitüler ve diğer kurumlarca desteklenen gelişmiş eğitim programları sonucunda eğitilmiş nüfus oranı artacak ve özellikle daha üst seviyede yönetimle ilgili programlar düzenlenecektir. Toplumu oluşturan fertlerin çoğunun belli bir eğitimi görmüş olması artan bir iş dinamizmini birlikte getirecektir.

**(3) İş Değerleri:** Eğitim düzeyinin yükselmesi ve iş hareketliliği sonucunda işe ilişkin değerlerde birtakım değişimler olacaktır. İnsanlar işlerini kavrayarak yerine getirecekler, işbaşında daha fazla özgürlük ve yönetime katılma haklarını kullanmak isteyeceklerdir.

**(4) Amaçlar ve Görevler:** Örgütsel değerler her geçen gün daha fazla teknik, karmaşık ve programlanmamış bir hal alacaktır. Görevlerdeki karmaşıklık, bunları bir kişinin yerine getirememesi sonucunu doğuracaktır. Görevlerin karmaşıklık arz etmesi sonucunda örgütsel projeler için uzmanların işbirliğine gerek duyulacaktır. Sonunda örgütsel etkinliği sağlamak için saptanan çeşitli standartlar daha çok çatışma ve uyuşmazlıklara yol açacaktır.

**(5) Örgüt:** Geleceğin örgütleri yapı yönünden kendilerine özgü bazı özellikler sergileyecektir. Örgütlerin hızla değişen koşullara sürekli uyum sağlayabilmeleri söz konusu olduğundan, buradaki anahtar deyim “geçicilik” kavramı olacaktır. Örgütsel sorunlar, mekanik modellerden çok organik model özelliği taşıyan örgütlerle

profesyonel yetenek ve beceriye sahip yöneticilerle çözülecektir. Yöneticiler, koordinatör veya uyumlaştırıcı kişi görevi görürlerken, işgörenler ise eğitim veya yeteneklerine göre değerlendirmeye tabi tutulacaklardır. Bürokratik yapı, yerini sorun çözen ve birbirleriyle koordinasyona giren ve proje grubu oluşturan geçici sistemlere bırakacaktır.

**(6) Motivasyon:** İş gücünün etkinliğini en üst düzeyde sağlamada yetersiz kalan bürokrasinin eksikliği karşılıklı ilişkilerle giderilebilecektir. Çevresel değişmelere uyarlanabilen sosyal yapı etkililikle birlikte motivasyonun yükselmesine yol açacaktır. Çünkü görevlerin yerine getirilmesinden kaynaklanan tatminler artacaktır.

Eğitilmiş bireylerin görevlerinde ihtiyaç duyacakları yaratıcılık ve yerine getirdikleri işlerde sağlayacakları doyumunu yükseltmeye yönelik olarak düzenlenen esnek örgüt yapıları, sonuçta, örgüt içinde uyumlu bir ortamın oluşmasına yol açabilecektir.

Bennis, bürokrasi konusundaki hoşnutsuzluğunu ve bürokratik örgüt yapılarına yönelttiği eleştirilerini aşağıdaki şekilde sıralamıştır (Drucker, 1999, 55):

1. Bürokrasi, personelin doğasına önem vermemekte ve kişisel gelişmeyi önlemektedir.
2. Statükoya uyma fikrinin gelişip yerleşmesini güçlendirmektedir.
3. Biçimsel örgüt yapısı önceden görülemeyen durumları hesaba katmamaktadır.
4. Bürokrasinin kontrol ve otorite sistemi ümitsiz sonuçlar doğurmaktadır.
5. İşlemlerde adaletsizlik olabilmektedir.
6. Biçimsel gruplar arasında sürekli çatışmalara neden olabilmektedir.
7. Örgüt içi ast-üst ilişkilerinde haberleşmeye gereken önemin verilmemesi nedeni ile örgütün gelişmesine yönelik yeni fikirler üst yönetime iletilmemektedir.
8. Bürokrasideki insan kaynakları, güvensizlik ve misilleme korkusu nedeni ile kendilerinden beklenen yararı sağlayamamaktadır.
9. Yeni ve bilimsel tekniklerin örgüt yapısına uyarlanması mümkün gözükmemektedir.
10. Örgütte görev alan kişilerin yenilikleri izleyemeyip statükoya uymak zorunda olmaları, gerek örgütsel gelişmeye gerekse personele yönelik eğitim ve geliştirme faaliyetlerini güçleştirmektedir.

Bennis, bürokrasinin etkisizliğine karşın, örgüt yapılarının yeniden düzenlenmesi gerektiğini ileri sürmekte ve örgüt geliştirmeye ilgili olarak aşağıdaki önerilerde bulunmaktadır;

1. Örgütsel değişmeyi gerçekleştirebilecek planlanmış bir eğitim ve değişim sisteminin kurulması,
2. Örgütsel istek ve ihtiyaçların araştırılarak bir araya getirilmesi ve bunların giderilmelerine yönelik çalışmalarda bulunulması,
3. Davranışsal deneyimlere gereken önemi veren bir eğitim stratejisinin uygulanması,
4. Büro ve müşteri sistemleri gibi birçok bölümde değişime yönelik çalışmalar yapılması,
5. Yapılan değişikliklerin sosyal içerikli bir felsefe temeline dayalı olarak uygulanması,
6. Değişikliklerin, örgütün asıl amaçları dikkate alınarak gerçekleştirilmesi.

Bennis, bürokrasinin işlevsizliğini giderebilmek için, örgütsel sorunların karşılıklı görüşmelerle belirlenmesini ve bunların çevre ile uyumlu bir biçimde çözümlenmesini önermiştir. Bennis'e göre, gelecekteki örgüt yapılarıyla ilgili olarak; çevre, toplumsal özellikler, iş değerleri, firma amaçları, örgüt içi görevlerin tayini, örgütsel yapının ayarlanması ve canlı bir örgüt yapısını oluşturmaya yönelik motivasyon unsurlarının tahmin edilmesi konuları önem taşımaktadır.

#### **2.2.1.3.1.3. Victor A. Thompson ve Büropatoloji**

Bürokratik örgüt yapıları ve modern örgütler üzerinde çalışmalarda bulunan Victor A. Thompson, bürokratik örgütlerin karakteristik özelliklerinden biri olan uzmanlaşma sonucunda, her üyenin kendini bürosunun önemli ve vazgeçilemez elemanı olarak görüp gururlanma yoluna gittiği fikrine ulaşmıştır. Thompson "büropatoloji" olarak tanımlanan bu tür örgütsel hastalığa yakalanan yöneticilerin, uygulamalarında otoriter ve katı bir yaklaşım gösterdiklerini, işgörenlerini küçük bir performansla örgütün ancak rutin işlemlerini yerine getiren ve örgütsel amaçların planlanması ve başarılmasında fazla önem taşımayan üyeler olarak gördüklerini ileri sürmüştür (Mouzelis, 2001, 180). Thompson'a göre, bürokratik örgüt yapılarında "büropatolojik" hastalıkların yanı sıra, güvensizlik ve kontrol ihtiyacı, büropatik tepkiler, yüzeysel itaate sürüklenmeler ve çok ileri düzeylere ulaşan resmiyet gibi sorunlar mevcuttur. Thompson'a göre, bu yapılarda yeniliğe karşı direnme, büronun

iyileştirilmesi çalışmalarına karşı durma, örgüt üyelerine karşı davranışlarda tarafsızlık ve gayrişahsîlik ilkelerinin uygulanamaması gibi sorunlar da söz konusu olmaktadır.

Modern bürokratik örgüt yapılarını, güçlendirilmiş örgüt yapıları şeklinde gören Thompson, Max Weber'in "ideal bürokrasi" kavramının aksine bu yapıların "Monokratik Örgüt" kavramı şeklinde nitelendirilmesini önermiştir (Erkal, 1995, 122).

#### **2.2.1.3.1.4. Parkinson Kanunu**

Yönetim makinesinin işleyişine "yarına bırakabileceğin işi bugün yapma" temel ilkesi yön vermekte, bu işleyişin hangi koşullarda hangi sonucu verebileceğinin önceden kestirilememesi de makinenin ayırt edici özelliğini meydana getirmektedir. Özellikle kamu yönetiminde ve kısmen de özel işletmelerin yönetiminde neden işler ağır aksak yürümekte, gecikmekte, bürokratik formalitelere boğulmakta ve vatandaş bezdirecek boyutlara ulaşmaktadır. Neden böyle oluyor? Bu aksaklıklar, devlet sektörünün özelliklerinden veya devlet memurlarının beceriksizliklerinden mi geliyor? Bazı araştırmalara göre özel ile kamu arasında farklar yok denecek kadar azdır. Bu durumda subjektif yargı ve değerlendirmeleri bir kenara bırakarak, objektif bir takım kuralların araştırılmasına yönelmek zorunluluğu doğmaktadır. Görüntülerle yetinmeyip yönetimin işleyiş kanunlarını araştıran iki çalışma, yayın tarihi sırasına göre, Parkinson Kanunu ve Peter ilkesidir (Ülgen, 1997, 134).

Yönetimin işleyiş kanunlarını mizahi biçimde ortaya koymaya çalışan Parkinson bir dizi önermeden yola çıkar. Bu önermelerden birincisi şöyledir.

#### **(1) İş Hacmi Azalsa dahi, Memur Sayısı Sürekli Artar**

Parkinson yukarıdaki önermesini iki alt önerme ile tamamlamaya çalışır. Şöyle ki;

- a) Herhangi bir iş, tamamlanması için ayrılan zamanı doldurur ve,
- b) bir işi görecek kişilerin sayısı ile o işin hacmi arasında ilişki yoktur.

Yazar, bu iki soyut önermeyi, somut örnekler vererek açıklamaya çalışır. Bir akrabasına tebrik kartı atacak olan yaşlı beyin tebrik kartı seçimi için iki saat kazandırmak için yarım saat, gözlüklerine bulmak için çeyrek saat, akrabasının adresini bulmak için kırk beş dakika, taslağın yazılması için bir saat bir çeyrek, temize çekilmesi için yarım saat, postaya atmak için yarım saat ve böylece endişe, sıkıntı, üzüntü ve zahmet dolu beş ve daha fazla saatlik zamanda o işe ayırmış olmaktadır. Öte yandan, yapacak bir sürü işi ve ayıracak çok az zamanı olan bir başka kişi, aynı işi 5-6 dakikada bitirir. "Bir işi görmenin en kısa zamanı" olamayacağını ve harcanabilir

zamanla doğru orantılı olarak işin karmaşıklık ve öneminin arttığını böylece noktalayan Parkinson, bundan sonra ikinci önermesini ele alır (Aytürk, 1990, 67).

Parkinson'a göre insanlar devletin başına "sosyal" veya "refah" sözcüklerinin eklenmesiyle birlikte devletin görev ve sorumluluklarını, dolayısıyla görülecek işlerin arttığını sanmaktadırlar. Yine insanlar aynı mantıkla, memur sayısındaki artışları, iş hacmindeki artışların bir işareti olarak görmekteyiz.

Parkinson, bu karşı çıkışlara cevap olarak insan gücündeki üçte bir ve makine gücündeki üçte ikilik kısıntının 1952 Washington Deniz Anlaşmasının "Amir Hükümleri" gereğince yapıldığını; aynı şekilde teknik personel sayısı yüzde 40 oranında artarken, bakanlıktaki memurların yüzde 80 oranında fazlaştığını, bir başka deyişle her mühendis için iki memurun işe alındığını belirtiyor. Bütün bunlar, memur sayısının bağımsız bir değişken olduğunu, yani başka değişkenlere göre değil, kendi hareket kanunlarına göre değiştiğini ortaya koymaktadır.

Parkinson, bu konudaki ikinci örneğini, yönetim görevleri ağır basan Sömürge Bakanlığından almaktadır. Sömürge alanının 1935-1939 döneminde pek değişmediğini düşman işgalinde oldukları için 1943'lerde azaldığını, 1947'lerde eski genişliğine ulaştığını ve ondan sonra da sürekli bir azalma gösterdiği düşünülürse, adı geçen bakanlıktaki memur sayısının, 1935 yılında 372'lik düzeyinde 1939'da 450'ye, 1943'te 817'ye, 1947'de 1139'a ve 1661'e çıkması imparatorluğun üzerine güneşin batır duruma gelmesiyle personel sayısı arasında bir ilgi bulunmadığını, yılların karşısındaki memur sayısının kaçınılmaz bir artışın belirli evrelerini yansıttığını, kısacası görülecek işin hacmi azaldıkça daha az işi daha çok kişinin yaptığını ortaya koymaktadır (Artan, 1986, 166).

Önermelerini somut örneklerle destekleyen ve görülecek bir işle o işi görmek için gereken zaman, görülecek bir işle o işi göreceklere sayısı arasında hiçbir bağlantı bulunmadığını böylece belirleyen Parkinson, burada yönetimin temel işleyiş kanununa ulaşmıştır: Görülecek bir işin hacmi ve süresi artsın, azalsın veya sabit kalsın, o işi göreceklere sayısı sürekli şekilde artar.

Çözümlemelerini burada kesmiş olsaydı bile, Parkinson'un katkıları yine de çok yerinde olmuştur. Ne var ki kendisi objektif bir durum tespitiyle yetinmemiş, yönetim makinesinin işleyiş tarzına ilişkin çözümlemelerine bir de subjektif boyut kazandırmaya çalışmıştır. Buna göre,

- (a) "Memurlar terfide kendilerine rakip olabileceklerin değil, astlarının sayıca artmasını isterler" ve,

(b) “Memurlar birbirleri için iş yaratırlar”.

Parkinson, burada, orta yaşını aşmış ve hiyerarşide de belirli bir yere kadar çıkmış olan A adlı yöneticinin, belki de yaştan gelen bir enerji azalmasıyla, kronik bir yorgunluk ve bitkinlik dönemine girişini örnek gösteriyor. Kıpırdasa yorgun düşen A, bu yeni durum karşısında istifa edebilir, işleri (B) adlı bir arkadaşıyla paylaşmayı önerebilir, kendisine C ve D adlı iki yardımcının verilmesini isteyebilir. İlk yol (istifa) kendisini emeklilik haklarından yoksun bırakacağını, ikinci yol (paylaşma) terfi olasılığını yarı yarıya azaltacağı için, A kural olarak üçüncü yolu seçmektedir. Emrine C ve D adlı astlarını alan A böylece bir taşla iki kuş vurmakta, astlar arasında eşit iki parçaya ayırdığı görevin tümü hakkında bilgi sahibi olan tek kişi olarak kalırken, diğeri terfi ettirilir korkusu ile astın çizmeden yukarı çıkmamasını sağlamaktadır. Zaman geçtikçe C ve D işlerin çokluğundan yakınmaya başlarlar. Astlarına karşı hakça davrandığını övünen A bu yeni durum karşısında C'nin emrine E ve F, D'nin emrine G ve H adlı astlarını verir. Böylece A'nın terfi olasılığı hemen hemen kesinleşmiştir. Eskiden bir kişinin gördüğü işi şimdi yedi kişi yapmakta ama işin en ilginç yanı, hiç kimsenin kişisel yükünde azalma olmamaktadır. Şöyle ki, hiyerarşinin en alt kademesindeki F'nin masasına gelen bir evrak, (F) tarafından enine boyuna incelenip “yetkisizlik” gerekçesiyle yandaki masada bulunan E'ye havale edilmekte, o da derin bir incelemeden sonra ve aynı gerekçe ile evraki bir üst kademedeki C'ye intikal ettirmektedir. Evrakın kendi bölümünü ilgilendirmediğini tespit eden C, yazıyı, ekleriyle birlikte öbür bölümün başı olan D'ye D gereğinin yapılması için G'ye G'de son halinin verilmesi için H'ye yollamakta; daha sonra evraklar, imza için, aynı yollardan geçerek A'nın masasına ulaşmaktadır. Yazıyı okuyan A, “Bu gençlere okuma-yazma bile öğretmiyorlar” diye homurdanarak, yazıyı yeniden kaleme almakta ve böylece A'nın eskiden yaptığı iş, yine A tarafından, ama bu kere daha uzun ve sayısız kademedeki geçilerek yapılmaktadır. Görüldüğü gibi, aynı sonuca ulaşmak için daha çok kişi daha uzun süre çalışmış, ama hiç kimse bir saniye bile boş kalmamıştır. Gün bittiğinde, başta A, herkes görevlerini hakkıyla yapmış insanların gönül rahatlığıyla evine dönmektedir. İşte Parkinson Kanunu olarak bilinen olgu budur (Doğan, 1996, 166-167).

## **(2) Bir Komitenin Önemi, Üye Sayısıyla Ters Orantılıdır**

Parkinson'a göre, üreme potansiyeli en yüksek yaratık, tavşandan sonra “komite” adı verilen bir olgudur. Öte yandan, babalığını Parkinson'un yaptığı “Komitoloji”, komitelerin kök salmasını, büyümesini, dallanıp budaklanmasını,



kurumaya yüz tutmasını, ölmesini ve tohumlarını toprağa saçarak sayısız yeni komitenin doğmasını inceleyen, değeri henüz anlaşılammış özel bir bilim dalıdır (Can, 1999, 154).

Komitolojik tespitlerin en önemlisi, kuşkusuz, “ideal” komiteler, her defasında iki kişinin hasta veya özürlü olmasına olanak tanıdığı komite büyüklüğünün beş kişi olduğudur. Uzmanlık bilgisine sahip dört kişiyle hiçbir uzmanlık bilgisine sahip olmadığı için “başkan” yapılan beşinci kişiden oluşan ideal komiteler her zaman iki kişinin özürlü ya da hasta olmasına olanak tanıdığı için, rahatça toplantı yeter sayısını tutturup, hızla ve tam bir gizlilikle çalışabilirler. Parkinson, ideal komite büyüklüğünün korunduğu bu döneme, komite oluşumundaki ilk evre adını vermektedir. Ne var ki bu evre çok kısa sürer ve Parkinson Kanunu kesintisiz işleyişi komitelerdeki üye sayısının sürekli olarak artmasına yol açar (Artan, 1986, 176).

Yedi-dokuz üyeli komiteler özelliğini alan ikinci evrede, iki üye gerekli hazırlıkları yapıp bilgi sunmak; üç üye genel politika konularında görüş bildirmek bir üye akla gelebilen her konuda kuşkularını açıklamak ve tarafsız başkan da, oy eşitliği durumlarında, taraflardan birine veya ötekine meyletmek görevlerini üstlenmişlerdir. Komite toplantısını başlatabilmek için gerekli çoğunluğu sağlamanın hayli güçleştiği ve üye sayısının çoğu kez 20 kişiye kadar çıktığı üçüncü evrede, tek tek üyelerin günlük programlarının bağdaştırılması, komite çalışmalarının ağırlık merkezini meydana getirir. Bu evre son derece kısa ömürlüdür. Dördüncü evre, aynı zamanda komitenin ömrünü tüketmeye ve tamamlayıp yerini yenisine bırakmaya hazır olduğu bir evredir.

### **(3) Komitelerde Karar, İlgisizlerin Oylarıyla Alınır**

Üzerinde durulması gereken ikinci komitolojik tespit, örgütlerdeki karar alma mekanizmasının nasıl işlediğiyle ilgilidir. Günlük deneyimlerimizden biliyoruz ki, karar verme yöntemi oylamalarda, herhangi bir görüşün haklılık veya haksızlık derecesi, sonuç üzerinde zerrece etkili değildir. Parkinson’a göre, sonucu, iki taraf arasında sıkışıp kalmış, orta bloğun oyları belirler. Yine Parkinson’a göre bu orta blokta, toplantıya katılacaklara haftalar öncesinden dağıtılan gündem ve belgeleri okumamış ve okuduğunu anlamadığı için bir kenara atmış olanlar; konuşanları duyamayacak kadar ağır işitenler, iki tarafa da hoş görünmeye çalışıp, sıra ellerin kalkmasına gelince, kaçmak için sürekli kapıyı gözleyenler yer almaktadır (Efil, 1996, 59).

#### **(4) Konunun Önemiyle Tartışma Süresi Ters Orantılıdır**

Toplantılarda gündem sırasının büyük önem taşıdığı en önemli maddelerin en öne alındığı ve en ateşli tartışmaların baştaki maddelerde geçtiği, ilk yedi maddeden sonra üyelerin ilgilerinin dağıldığı ve bunu izleyen kararların hemen hemen tartışmasız alındığı yönetim çevrelerince yaygınlıkla benimsenen bir görüştür. Parkinson bütün bu görüşleri reddetmekte, komitelerin işleyişine ve zaman öğütücü niteliğine bağlı olarak şu temel önermeyi getirmektedir: komite gündeminde yer alan bir maddenin görüşülmesinde geçen süre, o gündem maddesinin önemiyle ters orantılıdır. Bunun anlamı konunun önemsizleşmesine bağlı olarak tartışma süresinin uzadığıdır (Yüksel, 1997, 200).

#### **(5) Örgütsel İnmenin (Felç) Belirti ve Evreleri**

Parkinson'a göre, nereye gitseniz, çok az işe girilip hiçbir şeyin başaramadığı, yüksek yöneticilerin tam anlamıyla beceriksiz ve orta kademe yöneticilerinin de birbirlerine karşı komplolar içinde bulunduğu, en gençlerin de ne yapacaklarını bilmeden şaşkın şaşkın ortalarda dolaştığı kuruluşlara rastlamak mümkündür. Bu durum, kendi kendine aşılınmış, sanki teşvik görmüş, yarası sürekli depreştirilmiş bir hastalığın sonucudur (Tolan, 1991, 50).

İlk tehlike işareti, aynı anda hem yeteneksiz ve hem de ihtiraslı bir kişinin örgüt hiyerarşisine dâhil olması ve sorumluluğu altındaki bölüme çeki düzen veremeyip, gözlerini daha da yukarılara dikmesidir. Hastalığın ikinci evresi, sözünü ettiğimiz hastalık taşıyıcısının kısmen veya tamamen hiyerarşinin üst kademelerini denetimi altına almasıyla başlar. Taşıyıcının bu evredeki çabalarının ağırlık merkezini, kendisinden yetenekli olan herkesin tasfiyesini, ileride kendine rakip olabileceklerin de “yetenekli olmasına yetenekli, ama muhakemesinin sağlam olduğundan kuşkuluyum” gibi sözlerle terfiden alıkonulması meydana getirir. Böylece örgüt, kısa zamanda ikinci sınıf bir başkan, üçüncü sınıf başkan yardımcılardan, dördüncü sınıf daire başkanlarından ve beşinci sınıf memurlardan oluşan bir kuruluş niteliğine bürünür. Her türlü zekâ kıvılcımının örgüt dışı kalmasıyla açılan üçüncü evrede, kuruluş en alt kademelerinden en üst kademesine kadar derin bir uyku içindedir. Parkinson, bu noktada, koma durumunun da kendi içinde evreleri bulunduğu dikkati çekiyor. Birinci alt-evrede, “üstesinden gelemeyeceğimiz işlere girişmemiz gerek”, “A şirketiyle rekabet edemeyeceğimizi biliyoruz”, “birinci sınıf değiliz, ama yine de kendi çapımızda bir şeyler yapıyoruz” sözleri sık sık duyulur. Bu sözler, standartların düşük tutulduğuna ve etkisiz araçlarla asgari amaçlara yönelindiğine işarettir. Hedefin

on metre yakınına ulaşan mermilerin bile “tam isabet” sayıldığını ve bu nedenle de isabet yüzdesinin hayli yüksek olduğunu dikkate almayanlar, ikinci bir alt-evrede görülen “kendini beğenmişlik” durumunu yadırgayabilirler. Oysa bunda yadırganacak bir şey yoktur. Seçilen hedefler ne kadar basit olursa olsun, yöneticiler, akıllarına koyduklarını becermişlerdir. “Bizim patron çok sağlam adamdır. Çok konuşmaz, ama bugüne kadar yanlış yaptığını da görmedik” veya herkesin “parlak” dediği o zekâlara güvenmemek gerek. Her şeyi alt-üst edecek bir yığın denenmiş teklif getiriyorlar. “Biz burada sağduyu ve takım çalışmasıyla fevkalade sonuçlar alıyoruz” gibi sözler, bu alt evrenin vazgeçilmez incilerindedir. Üçüncü alt-evre, “derin koma ve inme” evresidir. İlan tahtasında dört yıl öncesinin bir genelgesi asılıdır, kırılan camlar gazete parçalarıyla yamanmıştır, kuruluşa beş yıldır başkanlık yapan B’nin kapısında, bir önceki başkan A’nın ad plakası bulunmaktadır. İçeriden bazı kıpırtılar ve hareketler görülmekle birlikte, dışarıdan bakanlar için kuruluş artık ölüdür (Şimşek, 2003, 99-100).

Parkinson, bundan sonra, hastalığın teşhisiyle yetinmeyip tedavi ilke ve şekillerini de önermektedir. Birinci ilke, nasıl bir hasta kendi apandisitini kendisi alamaz veya kendi dişini kendisi çekemezse, aynı şekilde hastalıklı kurumun da kendi kendisini iyileştiremeyeceği ve dışarıdan bir müdahalecinin mutlaka gelmesi gerektiğidir. Bir başka deyişle, iyileşme söz konusu olacaksa, hastayla hekimin ayrı ayrı kişiler olması zorunludur. İkinci ilke, belirli evrelerde başvurulacak belirli iyileştirme tedavi yöntemleriyle ilgilidir. Buna göre ilk evrede taze kan nakli, ikinci evrede ameliyat, üçüncü evrede de cenaze levazımatçısının çağırılması en uygun yollar olacaktır. Parkinson’a göre, bir kere son evreye girildi mi artık kurtuluş yoktur; bir canlanma olacaksa, onun tek yolu, kuruluşun yeni bir adla, yeni bir yerde ve yepyeni personelle sil baştan yapılmasıdır. “Devamlılığın sağlanması” veya “Tasarruf” gibi düşüncelerle eski binaların veya eski dolapların veya eski personelin bir damlasının bile saklı tutulması, er geç hastalığın yeniden nüksetmesine yol açacaktır. Tek çıkar yol, bütün malzeme ve dosyaların imha edilmesi, eski personelin pırl pırl bonservislerle rakip firmalara sızdırılması ve sigortalandıktan sonra da binaların ateşe verilmesidir (Ergun, 1981, 109).

### **(6) Bir İhmal veya Parkinson Hastalığı**

Kırtasiye işleri, komite çalışmaları ve yönetim sanatının çeşitli yönlerden sergilediği yetersizlikler üzerinde önemle duran ve bu konulara ilişkin bulgularını “Parkinson Kanunu” adı altında genelleştiren Parkinson, örgütlerin laçkalaşması ve

giderek işlemeziğe gömülmesi gibi son derece önemli bir konudaki çözümlerini, her nedense sınırlı tutmuş ve elde edilen tespitlerle yetinmiştir. Parkinson, belki alçak gönüllüğünden, belki de talihsiz bir rastlantının yüz-kızarıklığıyla, örgütlerde görülen bu patolojik duruma “Parkinson Hastalığı” adını koymamakta ve “felçlilik durumu” ve/veya “inme” gibi bilimsel yükü hafif kategorilerle iş görmekte direnmektedir. Oysa herhangi bir patoloji kitabında rastlanabilen; Çoğunlukla *letarjik ensefalit* kalıntısı olarak ileri yaşlarda görülen ve giderek şiddetlenen kaslarda katılaşma ve titreme, kasların ahenkli ve otomatik hareketlerinin yok olması, iradi hareketlerde yavaşlama ve maske-yüzle nitelenen ajitan felç durumudur. Tanımından da anlaşıldığı gibi, Parkinson’un felç veya inme diye geçiştirdiği durum, esas itibariyle, patolojik bir kategori olan Parkinson Hastalığı’na tıpatıp uymaktadır (Pazarcık ve Gültekin, 1998, 88).

#### **2.2.1.3.1.5. Peter Prensibi**

Laurence Peter’e göre, Peter ilkesi, yönetimin evrensel işleyiş ilkelerini bulmaya yönelmiş ilk “ciddi” deneme olan Parkinson Kanunu’nun ve bu kanunda görülen tüm sınırlılıkların aşılması olayıdır. Yine Peter’e göre, kendi adıyla anılan ilke, yönetimin evrenselliğinin en soyut ifadesi hatta ta kendisidir. Parkinson’un bulgu ve tespitlerinin eleştirilmesini kendisine hareket noktası olarak alan Peter, bu konuda şu tespitlerde bulunmaktadır (Merron, 1994, 133-134):

#### **1. Herkes Kişisel Yetmezlik Düzeyine Ulaşmak Eğilimindedir. Ayrıca Yetmezlik Evrenseldir.**

Hareket noktası olarak Parkinson’un yönetim ve tespitlerinin eleştirisini alan Peter, yönetimin evrensel tek ilkesi olduğunu söylediği Peter İlkesi’ni şöyle özetlemektedir: Hiyerarşideki her memur, kişisel yetmezlik düzeyine ulaşmak eğilimindedir.

Uzun süredir “keyfi yerleştirme” yöntemiyle personelini seçen A şirketi, biraz ihtiyaç duyduğu, biraz da moda uymak hevesiyle, boşalan satış memurluklarını “yetenek ölçme” testleriyle doldurmaya karar verir. Sekiz ayrı alanda yapılan testlerde B adayı, “yaratıcı zekâ” ve “karşısındakini ikna etme” konularında çok yüksek, “makine bilgisi” konusunda orta, geri kalan konularda da hayli düşük puanlar almıştır. Bir satıcıda aranan bütün niteliklere fazlasıyla sahip bulunan B derhal işe alınır ve kısa sürede öyle başarılı olur ki, üçüncü ayını doldurmadan bölge müdürlüğüne yükseltilir. Satıcılık yönü ağır basan dolayısıyla karşısındakini ikna etme yeteneğine büyük ölçüde bel bağlayan bu görevde de, B’nin gösterdiği başarı herkese parmak ısırtacak

cinstendir. Birkaç ay sonra da, başarılı satıcımız, merkez örgütündeki Genel Satış Müdürlüğü görevine, yani şirketin bütün satış işlerinin başına getirilir. O, düne kadar kendisine verilen tüm görevleri en iyi şekilde yapan B, bu yeni görevinde, kelimenin tam anlamıyla, sudan çıkmış balık gibidir. Peter; herkesi şaşkırtan bu durum karşısında aslında kimsenin şaşırmasında gerektiğini söylemektedir. Hiyerarşiler değişik nitelikler arayan değişik kademelerden oluşmaktadır. Memur, bir kez hiyerarşiye girdikten sonra, yetersizliği anlaşılınca kadar bütün bu kademelerden geçerek yükselir. Başarılı satıcının da durumu bundan farklı olmamıştır. Yetenek-ölçme testlerinde ortaya çıkan yatkınlıklarına göre, kendisi için en uygun olan satıcılıkla işe başlamış, çeşitli kademelerden başarı ile geçerek örgütlenme ve yazı işleri gibi zerrece yatkın olmadığı alanları kapsayan Satış Genel Müdürlüğü görevine ulaşmıştır. Böylece B, hak ettiği en son terfi ile işlerini başarı ile yürüttüğü bir düzeyden, görevinin gereğini yerine getirmediği bir düzeye, yetmezlik düzeyine varmış bulunmaktadır. İşte, bu yetmezlik düzeyi, yükselmenin emeklilikten önce gelen son durağıdır.

Çözümlerini yeterlilik ve yetmezlik kilit kavramlarına dayandıran Peter'in temel önermesi, insanın girdiği her yerde yetmezliğe de rastlandığı, kısacası yetmezliğin evrensel olduğudur. İstisnasız her hiyerarşide ve hiyerarşilerin her kademesinde yetmezlikle karşılaşıldığını tespit eden Peter, personel seçimi ve işe yerleştirme yöntemleriyle yetmezliğin yakından ilişkili olduğunu varsaymış, bütün dikkatini personelin hiyerarşi içindeki yükselişini bu yükselmeden doğan durumlar üzerinde yoğunlaştırmıştır.

## **2. Yetmezlik Düzeyine Henüz Ulaşmamış Olanlar İş Çıkarabilir**

Peter'in "Hiyerarşi Bilimi", hiyerarşideki her memurun er geç kişisel yetmezlik düzeyine ulaşacağı ilkesinin, pratikte şu sonucu vermesini öngörüyor: "Her görev zamanla, o görevi yerine getirmekte aciz bir kişi tarafından doldurulur". Fakat hiyerarşiye sürekli yeni kişiler girdiğinden, her memurun aynı anda yetmezlik düzeyinde bulunduğu bir örgüt ender rastlanan olaylardandır. Her örgütte etkisi az da olsa hiyerarşinin varlığını meşrulaştıran bazı işler yapılmaktadır. O halde, hiyerarşi içinde yürütülen ve sonuca götürülen bütün çalışmalar, henüz yetmezlik düzeyine erişmemiş birkaç memurun eseridir (Evliyaoğlu, 2000, 56).

## **3. İlkenin Görünür İstisnaları, İstisna Değildir**

İstisnaların kuralı bozmadığı, her türlü bilimsel dayanaktan yoksun büyük bir yanılgıdır. Gerçek şudur ki, "istisnaları kapsamayan kurallar, kural değildir" ve bu yüzden de "istisnalar kuralların mezarıdır". Bu temel gerçeği çok iyi bilen Peter,

ilkesine ters düşer görünen bütün durumları tek tek ve özel bir dikkatle ele almakta, bunların istisna olmadığını aksine, Peter İlkesini tartışmaya yer bırakmayacak şekilde doğruladıklarını kanıtlamaya çalışmaktadır (Tümer, 1995, 69).

#### **4. Hiyerarşide Yetmezlik Düzeyine Ulaşma Yolları**

Hiyerarşiye giren herkes bir gün zorunlu ve kaçınılmaz olarak kişisel yetmezlik düzeyine varıncaya dek yükselmektedir. Çözümlemelerini bir adım daha öteye götüren Peter, bir kademededen başka bir kademeye geçiş hızını, yani terfi hızını, çekiş gücü, itiş gücünün belirlendiğini açıklamaktadır. Peter'e göre çekiş gücü bir memurun, hiyerarşinin daha yukarı kademelerindeki bir kişiyle akrabalık, evlilik ve/veya tanışıklık yoluyla oluşan ilişkisidir. İtiş gücü de, çalışma, mesleki eğitim ve kendi kendini yetiştirme gibi ikinci derece önemdeki konulara duyulan olağanüstü ilgi şeklinde tanımlanabilir (Arkış, 1985, 202).

#### **5. Yetmezlik Düzeyini Niteleyen Başlıca Belirtiler**

Tikler ve garip alışkanlıklar, kalıplaşmış konuşma teknikleri, kâğıt düşmanlığı (papirofobi: masadaki bütün kağıtları yok etme isteği), kâğıt tutkusu (papiromani: masada zorunlu kağıt birikimi), resmi konuşmalar arasında fıkra anlatma ve nutuk atma olarak sıralanabilmektedir (Dökmen, 2000, 46).

#### **2.2.1.4. Geleneksel Yönetim Yaklaşımlarının Ortak Özellikleri**

Geleneksel yönetim kuramı üzerindeki açıklamalarımızın dikkatle incelenmesi durumunda, söz konusu yaklaşımlarda üç kavramın kilit rol oynadıkları görülecektir. Bunlardan birincisi, örgütte düzen ve istikrarın sağlanması, ikincisi, teknik bilgi ve yeteneğe dayalı otoritenin varlığı ve nihayet üçüncüsünün de bu iki unsur yardımıyla varılmak istenen örgütsel verimlilik ve etkinlik olduğu söylenebilir. Bilimsel yönetim akımının temsilcileri, örgütlerde düzen istikrarını, yöntem ve standardizasyonun rasyonel bir sonucu olarak görmüşlerdir. Bu kişilere göre, örgüt içindeki maddi ve beşeri unsurların belirli yerlerde ve düzen içinde bulunmaları örgütsel verimlilik için kaçınılmazdır (Koçel, 2001, 189). Düzenin kurulup devam ettirilmesi ise, istikrarın devam ettirilmesine bağlıdır. Çünkü istikrarsızlık; geleneksel yönetim anlayışına göre, kötü yönetimin hem nedeni hem de sonucudur. Bu nedenle, bütün işlerin belirli kurallara bağlanarak örgütsel yaşamın keyfilikten kurtarılması ve istikrara kavuşturulması hayati önem taşımaktadır.

Otoriteye konusunda ise, Taylor'un kafasında otoritenin tek bir kaynağı ve yasal temeli vardır ve o da bilimsel bilgidir. Ona göre, işler bilimsel şekilde planlanır

düzenlenir ve buna ek olarak işin karşılığında yapılan ödemeler bilimsel birtakım ölçütlere dayandırılırsa, örgütte uyumlu, istikrarlı ve verimli bir çalışma ortamı kurulabilir. Böyle bir çalışma ortamının kurulması ise, işgörenlerle yönetim arasında ilişkilerde olumlu ve verimli sonuçlara yol açar. Bu suretle Taylor, yönetimin uygulamalarında, bilimsel bilgiyi esas alması ve sorun çözümede bilimsel analizlerden yararlanması durumunda örgütte düzen ve istikrarı sağlayabileceğini ve bu yolla etkin ve verimli çalışabileceğini ileri sürmüştür (Eren, 1998, 149). Geleneksel yönetim kuramlarını oluşturan bütün yaklaşımların temelinde ekonomik etkinlik yatmaktadır. Taylor'a göre, örgütsel etkinliği sağlamanın yolu yönetimin bilimsel esaslara dayandırılmasından geçer. Etkinliği sağlamak için "yönetim süreci" yaklaşımının üzerinde durduğu hususların başında iş bölümü ve uzmanlaşma, departmanlara ayırma ve nihayet yetki ve sorumlulukların açıkça belirlendiği rasyonel bir örgütsel yapının kurulması gelmektedir. Bürokrasi yaklaşımına göre etkinlik ise, bireyler arası ilişkilerin resmi şekilde yürütülmesi, fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan bir işbölümü, açıkça belirlenmiş hiyerarşik bir yapı, bu yapı içinde yetki ve sorumlulukları belirlenmiş makamların oluşturulması, oluşturulan belirli makamlara uzman kişilerin atanması, işlerin yapılması ile ilgili yöntemlerin belirlenmesi ve nihayet personel seçiminin teknik bilgi ve yeteneklere göre yapılması suretiyle sağlanacağı öngörülmüştür (Tortop, 1994, 94). Ana hatlarıyla açıklanan geleneksel yönetim kuramı, örgüt ve yönetime ilişkin ilk sistematik yaklaşım olmuş ve yöneticiyi karşılayabileceği sorunları çözmesi için belirli araçlarla donatmıştır. Ancak, zaman içinde bir yandan geleneksel modelin öngördüğü araçların bazı sorunları çözümede yetersiz kalması, diğer yandan da yapılan araştırmaların geleneksel görüşün öngördüğünün aksine sonuçlar ortaya koyması, söz konusu modele yeni kavramların eklenmesi zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır.

#### **2.2.1.5. Geleneksel Yönetim Kuramlarının Genel Bir Değerlendirilmesi**

Geleneksel örgüt ve yönetim kuramlarını oluşturan üç yaklaşım özetlenmiş bulunmaktadır. Söz konusu tanımlamalar ile bu yaklaşımlar tarafından geliştirilen ilkeler hep en iyi bir örgüt yapısının nasıl oluşturulabileceği sonucu etrafında toplanmıştır. Ayrıca, bu ilkeler her yer ve türdeki örgüt için geçerli ilkeler olarak kabul edilmiştir. Bunun sonucu olarak, ortaya "bürokratik" veya daha genel ifade ile "mekanik" olarak adlandırılan örgüt yapıları çıkmıştır. Bu tür örgüt yapıları insan unsuruna özel bir önem vermemiş, onu modelin bir parçası yapmamıştır. İnsan unsuru

dışındaki diğer unsurların belirlenen ilkeler doğrultusunda bir araya getirilmesi ile yapı oluşturulmuş ve insan unsurunun yapı içine konması ile onun bir makine gibi, ilgili kademenin öngördüğü doğrultuda davranacağı varsayılmıştır. Çalışanların kişisel sorunların işyerine yansımayaacağı, işletme içinde geçirilen zaman ile işletme dışındaki yaşamın birbirinden ayrı olduğu varsayılmıştır (Uysal, 2005, 162). Geleneksel yönetim kuramında bugün için büyük önem taşıyan önderlik kavramı, tamamen biçimsel yönden ele alınmış yöneticilikten farklı olarak önderliğin doğal yönleri üzerinde durulmamıştır. Geleneksel yönetim kuramına göre yönetici, örgüt için de emir verme yetkisine sahip olan kişidir. O, bu yetkiyi örgütün optimum verimliliğini sağlamak için en rasyonel şekilde kullanacaktır. Örgütte karar verme yetkisi yalnızca yöneticide toplanmıştır. Kararlar yukarıdan aşağıya otorite hattını ve hiyerarşi kademelerini izleyerek inmektedir. Haberleşme tek yönlüdür ve yukarıdan verilen emirlerin aşağı kademelere duyurulmasından ibarettir.

Geleneksel örgüt kuramcılarına göre, optimum verimlilik ile çalışan örgütte hiçbir konuda uyuşmazlık ortaya çıkmaz. İşçileri teşvik edici yegâne faktör para ve benzeri maddi faktörlerdir. İşçiler çok çalıştıkları takdirde, örgütsel verimliliğin artacağını ve kendilerinin de artan üretimden daha büyük pay alacaklarını bildiklerinden, örgüt ve üyelerin amaçları arasında hiçbir zıtlık olamaz. O halde sağlıklı bir örgütte uyuşmazlık söz konusu değildir. Uyuşmazlıkların ortaya çıkabileceği düşünülse bile, bunların yüksek kademe yöneticilere yansıtılmadan kendilerine en yakın yöneticiler tarafından çözümlenmeleri gerekir. Bu kişilere göre çatışmaların aşağı kademelere çözümü, zaten ağır sorumluluklar taşıyan üst kademe yöneticilerinin yükünü azaltması bakımından yararlıdır (Koçel, 2001. 66). Ayrıca, onlara göre üst kademelere çıkıldıkça haberleşme kanallarının gittikçe uzayacağı ve haberler nitelik değiştirebileceğinden alınan kararlarda yanlışlıkların artacağı düşüncesi uyuşmazlıkların doğduğu yerde bastırılmalarının ne kadar gerekli olduğu kendiliğinden ortaya çıkar. Bundan başka, soruna en yakın olan yöneticinin gerekli verileri daha doğru ve daha kısa zamanda toplayabilme olanaklarının fazlalığı sorunun daha iyi bir çözüm şekline bağlanmasını sağlayabilir.

Bütün bunlardan çıkarılabilecek sonuç, geleneksel örgüt ve yönetim kuramlarının günümüzde hiçbir geçerliliklerinin bulunmadığı şeklinde bir sonuç değildir. Tersine, bazı yönlerden taşıdıkları önemli sınırlılıklara rağmen, geleneksel kuramların ilkeleri birçok bakımlardan bugün de uygulanmaktadır. Bugün de çeşitli düşünürler, söz konusu kuramları ve bunların temelinde yatan örgüt ve yönetim



felsefesini bütünüyle ikame ederek yepyeni bir model ortaya koyamadıklarından, bunların esaslarını modern bilimdeki gelişmelerin ışığı altında yeniden ele alıp gerekli değişiklikleri yapmakta ve bu suretle de geleneksel kuramların geçerliliklerini sürdürmeye çalışmaktadırlar.

### **2.2.2. İnsan İlişkileri Okulu (Beşeri İlişkiler Yaklaşımı/Neoklasik Yönetim Kuramları)**

1900'lerin başında ortaya çıkan geleneksel örgüt ve yönetim kuramları, aşağı yukarı 1930'lara kadar gerek Amerika, gerekse Kıta Avrupa'sında örgütlerin yapı ve işleyişine yön veren tek kuramsal model olarak süregelmiştir. Ancak, bir yandan 1929'da başlayıp dünyayı sarsan ekonomik bunalımın etkisiyle, bir yandan da işletmelerde çeşitli örgütlenme sorunlarının artması sonucu olarak geleneksel örgüt ve yönetim kuramının eksiklikleri ve yetersizlikleri her geçen gün daha çok duyulur hale gelmiştir (Garvin, 1994, 76). Ayrıca, bu arada Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkan bir olay, davranış bilimcilerin öncülüğünde girilen Hawthorne araştırmalarının sonuçlarının açıklanması, örgütleri incelemede yeni bir akımın doğmasına yol açmıştır. "Beşeri İlişkiler" adı altında ortaya çıkan bu akım, daha sonra "İnsan Kaynakları Yönetimi" şeklini almış ve günümüzde de "Örgütsel Davranış" başlığını taşıyan bir disiplin haline gelmiştir (Erdem, 1996, 123). Davranışsal yaklaşımın ortaya çıkışı ve gelişmesine yol açan Hawthorne ve diğer araştırmaların sonuçlarının açıklanmasına geçmeden önce bu akımın taşıdığı bazı özellikler üzerinde kısaca durmak gerekmektedir.

Neo-klasik kuramın doğuş ve gelişmesine öncülük yapan düşünürlerin tamamı psikoloji, sosyoloji, sosyal-psikoloji ve antropoloji gibi çok değişik davranış bilimleri alanlarından gelmişlerdir. Bu özellikleri nedeniyle, söz konusu yazarların örgüt ve yönetim kuramına en önemli katkıları, örgüt yapısı içinde "insanın nasıl davrandığı ve neden o şekilde davrandığı" ve "yapı ile davranış arasındaki ilişkileri" açıklamaları olmuştur (Baykal, 1978, 196). Birinci planda, örgütün biçimsel yapısı üzerinde duran ve bunun doğal yanını temsil eden insan, insan grupları ve bunların karşılıklı etkileşimlerini görmezlikten gelen geleneksel örgüt ve yönetim kuramlarının aksine, neo-klasik kuramlar bir örgütün etkinliğini belirleyen temel unsurun insan olduğunu göstermeye çalışmışlardır. Bu çabanın beklenen doğal sonucu, davranışsal yaklaşımın ana fikri veya düşüncesi, bu örgütün yapısı içinde çalışan "insan" unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanmak, yapı ve insan davranışları arasındaki

etkileşimleri incelemek, örgütte ortaya çıkan toplumsal gruplar ve bunların özelliklerini tanımak ve kısaca yöneticinin kullanabileceği yeni araç ve kavramlar geliştirilip kendisinin emrine vermek şeklinde olmuştur. Bu yaklaşım, geleneksel kuramların ekonomik rasyonellik anlayışını esas almakla beraber, buna bir de insanın yalnızca maddi yönden değil, fakat sosyo-psikolojik yönden de tatmin edilmesi boyutunu ilave etmiştir (Erdoğan, 1999, 81). Davranışsal yaklaşımın bir diğer özelliği de, örgütü yapısal bir süreç olmaktan çok, çeşitli gereksinmelere sahip insanların bir araya gelmesi ile oluşan “sosyal” bir yapı olarak görmesi şeklinde ortaya çıkmıştır. Bunun sonucu olarak, davranışsal yaklaşımın üzerinde durduğu belli başlı konular; insan davranışı, kişiler arası ilişkiler, grupların oluşması, grup davranışları, gayriresmi örgüt, algı ve tutumlar, motivasyon, önderlik, örgütsel çatışmalar vb. olmuştur.

#### **2.2.2.1. Hawthorne Deneyleri ve İnsan İlişkileri Yaklaşımının Doğuşu**

Western Electric kuruluşunun Hawthorne fabrikalarında 1924’te başlayan bu araştırmalar altı kısımdan oluşmaktadır. Bunların ilkinde ışıklandırma deneyleri yapılmıştır. Bu deneylerle ışık şiddetindeki artış ve azalmaların verimlilik üzerindeki etkilerini inceleme ana amacı oluşturmuştu. İkinci çalışma Röle Montaj Odası Deneyi adını taşımaktadır. Bu deneyle, fiziksel yorgunluğun iş verimi üzerine etkileri araştırılmış, çalışma saatlerinde kısıtlamalar ve dinlenme molalarının artırılmasının, araç ve malzemelerindeki değişikliklerin etkileri saptanmaya çalışılmıştır. Üçüncü çalışma, İkinci Röle Montaj Deneyi adını almaktadır. Burada ilk röle montaj deneylerinde üzerinde fazla durulmayan teşvikli ücret sistemlerinin üretimde neden olduğu artışlar araştırılmıştır. Dördüncü çalışma, Mika Yarma Test Odası Deneyi adını almaktadır. Burada ücret artışının üretim üzerindeki etkisi bertaraf edilerek sadece molalardaki artışların ve haftalık çalışma süresinin artırılmasının verimlilik üzerindeki etkileri incelenmiştir. Yapılan deneylerin şaşırtıcı sonuçlarını ve bunun kaynaklarını araştırmak amacıyla işçiler nezdinde uygulanan Mülakat Programı Hawthorne araştırmalarının beşinci kısmını oluşturmaktadır. Nihayet sosyal grupların oluşması, grup üyelerinin davranışlarının analizi için altıncı çalışma Seri Bağlama Gözlem Odası Deneyi adını taşımakta ve bu deney sonunda bir de özel mülakat programına yer verilmektedir. Hawthorne araştırmaları aralıklı olarak yapılan çalışmalarda sekiz yıl sürmüş ve 1932 yılında sonuçlanmıştır (Hammer, 1994, 78).

Özet olarak ifade edilecek olursa, teknik ve fiziksel koşulların kontrol edildiği, bunlarda değişikliklerin olmadığı ortamlarda dahi verimlilik artışının devamlı olmasının nedenleri, grup oluşturma, grupta arkadaşlık ve sevgi bağlarının güçlü olması, işletme sahip ve yöneticilerinin davranışlarında olumlu yönlerde değişmelerin işçiler üzerinde işletmeyi ve üstlerini benimseme duygusu yaratması, çalışma ortamının beşeri havasını değiştirmiş, sürekli verimlilik artışlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Mayo ve arkadaşları verimlilik artışının nedenlerini şu biçimde açıklamışlardır (Özgen, 1998, 139):

1. Çalışma sürelerinin psikolojik ve fiziksel yorgunluğu azaltacak biçimde düzenlenmesi, programlı dinlenme aralarının konması, işçilerin düzenli sağlık kontrollerinden geçirilmeleri ve öğle yemeklerinin verilmesi, doğum günü partileri düzenlenmesi ve buna çeşitli hediyelerle yönetimin de iştirak etmesi işçiler üzerinde işletmenin önemli bir parçası olduklarına dair duyguları oluşturmuştur. İşçilerin o güne kadar alışmadıkları nitelikte olan bu özen, onların hem yönetime ve hem de kendilerine duydukları takdir, saygı ve güveni artırmıştır.

2. İş grubunu oluşturan, kızlar deneyler sırasında 5-8 kişilik küçük gruplardan oluştukları için, kısa zamanda birbirleriyle tanışma, anlaşma ve duygusal yönden de bir yakınlaşma olanağını elde etmişlerdir. Bu da onların birbirleriyle uyumlu, yardımlaşan ve sürekli dayanışma içinde çalışan arkadaş grubu olmalarına yol açmıştır. Karşılıklı sevgi ve güvenin sağlanmış olduğu iş ortamında başarı ve verimde sürekli artışlar ortaya çıkmıştır.

Mayo ve arkadaşlarının işçilerle yaptıkları mülakat programlarının içeriği de zamanla bir hayli ilginç değişmeler göstermiştir. Örneğin, önceleri bir takım kalıplaşmış sorulardan oluşan yönergeli mülakatın işçiler nezdinde olumsuz ve sıkıcı hale gelmesi üzerine, tamamen serbest olarak, işçi sorunlarını ve duygularını dinlene biçimine dönüştürülmüştür. Bu mülakatlar sırasında erişilen en önemli sonuç ücret, aydınlanma, sıcaklık, gürültü ve benzeri maddesel ve fiziksel çalışma koşulları değil, işyerindeki moral ortamı, kişiler arası iyi ilişkiler ve duygusal anlaşmalar, örgütsel etkinlik ve verimliliği etkileyen temel faktörler olduğudur.

Mayo ve arkadaşları tarafından yapılan bu incelemeler yönetimde yeni bir düşünce ve fikir akımının doğuşuna neden olmuştur. Ancak, bu inceleme ve araştırmalar, insanlar üzerinde yapay olarak hazırlanmış durumların ortaya çıkardığı sonuçlardır ve bir tutum değişimini sağlamak amacıyla yapılan bir faaliyetlerdir,

şeklinde eleştiren düşünürler de vardır. Ancak olumsuz davranış ve tutumların belirli örgütsel ortamlarda değiştirilebileceğini gösteren bu araştırma ve deneylerin bilimsel bakımdan değerini hiçbir eleştiri hafifletmemiştir.

3. Yankee City Araştırması: Bu araştırma Yankee şehrinde Antrolog W.L. Warner tarafından teknolojik değişme ve yenilikten insanlar ve onların ilişkileri üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yapılmıştır (Uçman, 1990, 133-134).

Teknik değişim ve modernizasyon yapılmadan önce işçilerin fabrika içinde ve dışındaki prestij, itibar ve sosyal statülerini belirleyen husus onların ayakkabı imalatındaki teknik bilgi ve becerileriydi. Bu ise gençlik döneminden başlayıp, çıraklık, kalfalık ve ustalık dönemlerinden oluşan birtakım safhalardan geçmelerini zorunlu kılıyordu. İşletme sahipleri de toplumun bu sosyal ve mesleki geleneklerinin etkisi altında bulunmakta idi. Ancak zamanla bu fabrikada ayakkabı üretiminde usta işçinin teknik bilgi ve becerisinin yerini makineler almıştır. Böylece, işçiler arasında öteden beri önemli bir sosyal statüsü olan nitelikli işçiler bu özelliklerinin bir kısmını kullanamaz duruma geldiler. Ustalık ve teknik becerilerinin önemli bir kısmını kullanılmaz duruma gelen yaşlı ve vasıflı işçiler bu durumdan olumsuz yönde etkilenmişlerdir. Genç çıraklar ve yarı vasıflı olan kalfalar durumdan çok fazla etkilenmeyerek yaşlarının da verdiği güç nedeniyle yeni duruma kolayca uyum göstermişlerdir.

Üretim teknolojisinde modernleşme ve makineleşmenin başlaması ile süratle yeni yatırımlara ihtiyaç duyulmuştur. Fabrikanın sahipleri hem sermaye eksikliğinden hem de asıl önemlisi eski toplumsal geleneklerin bozulmasından üzüntü, endişe ve korku duyarak yeni yatırımlar yaparken başka şehirlerden de ortaklar almışlardır. Böylece yönetim otonomisini kaybederek fabrika geniş bir sahip kitlesinin eline geçmiştir. Bu durum sahiplerle personel arasındaki ilişkileri bozmuş ve personelin işe ve işletmeye karşı tutum ve güvenini önemli ölçüde sarsmıştır. Böylece, sahip personel dayanışması yerini, zaten daha önce sendikalı olan işçiler arasındaki dayanışmaya bırakmış ve grevlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu grevler çevre halkı tarafından da destek görmüştür.

Bu araştırma sosyal ve teknolojik sistemlerde meydana gelen değişmelerin insan davranış ve tutumlarına etkilerini göstermekte ve bu tarz değişmelerde insan unsurunu onun toplum içindeki prestiji, statüsü ve ilişkilerinin göz önünde bulundurulması ve planlı bir değişimin yapılmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

4. Hawthorne Deneylerinin Sonuçları ve İnsan İlişkileri Yaklaşımına Olan Katkıları: Western Elektrik firmasında daha başka incelemeler yapılmış ve elde edilen tüm sonuçların deney sonuçlarını desteklediği görülmüştür. En önemli olan husus şudur; “Western Electric” fabrikasında uygulanan deney programının sonuçları, daha önceden geçerli görülen örgütsel davranışla ilgili bütün varsayımlarla çeliştiğinden, bu sonuçlara göre yeni varsayımların ortaya konulması gerekmekte idi (Versan, 1978, 112).

Bu deney sonuçlarıyla, F. W. Taylor’un varsayımları pek çok yönlerden çelişmişlerdir. Western Electric tarafından yapılan incelemeler, örgütteki işçilerin, dış etkenlere tecrit edilmiş bireyler gibi tepki göstermediklerini, aksine yaşadıkları toplumsal ilişkilerin etkisi altında kalmış oldukların açıkça ispat etmiştir. Para mukabilinde çalışmalarına rağmen, üretimi maharet ve imkânlarının çok aşağısında bir seviyeye düşürmüşlerdir. Demek oluyor ki işçiler, toplumca kabul edilebilir verime göre sosyal normlar geliştirmişlerdir. Taylor’a göre, bir iş yerindeki fiziki çalışma koşulları ile işçinin verimliliği arasında sıkı ilişkiler vardır. Yani işyerinin sıcaklığı, havalandırma, ışıklandırma ve ısıtma durumu arzulanan derecede iyi ise, buna paralel olarak işçinin verimliliği de iyi olacaktır. Oysa Hawthorne Deneyleri, bu iki değişken grubu arasında Taylor’un iddia ettiği ölçü ve kesinlikte bir ilişkinin bulunmadığını, bunun yanında diğer bazı faktörlerin daha da önemli rol oynadıklarını ortaya çıkarmıştır. Taylor’un iddiasına göre; işyerinde nispeten düşük sayılabilecek aydınlatmanın ve yorgunluğun varlığının, normal olarak üretimi düşürmesi beklenirken, tersine bir durumla karşılaşmış ve her iki halde de ürün artmıştır. Hawthorne deneyindeki araştırmalara konu oluşturan bir grup işgörenin, en kötü fiziki çalışma koşulları altında dahi verimliliklerinin artması, verimliliğin artmasında yalnızca fiziki değil, diğer birtakım faktörlerin de rol oynadığını açıkça ortaya koymuştur. Nitekim bu araştırmalar sırasında gittikçe kötüleşen çalışma koşullarına rağmen, işçilerin birtakım grup faktörlerinin etkisi altında daha fazla çalışmaya devam etmeleri bu iddiayı destekler bir nitelik göstermiştir. Bunun üzerine araştırmacılar, iş ortamında belirlenmiş olan bazı önemli psiko-sosyal faktörlerin, fiziki koşullara göre daha çok etkili olduklarını ve geleneksel kuramcılarının bunları ihmal ettiklerini belirtmişlerdir.

Geleneksel endüstri psikologlarının elde ettikleri sonuçlar da Western Elektrik’te olduğu gibi pek başarılı şekilde savunulamamıştır. İkinci deney örneğinde anlatılan, bantlara tel sarma odasındaki işçiler, mekanik yetenek bakımından teste tabi

tutulmuşlar ve her bir kişi için elde edilen test sonuçları, o kişinin üretim oranı ile karşılaştırılmıştır. Sonuç, her ikisi arasında belirli bir ilişkinin varlığını kanıtlamıştır. Bu esnada, en çok üretim yapan bir işçinin, teknik yetenek bakımından en düşük puan aldığı görülmüştür. Bu testlerde işçinin güduları, grup süreçleri ve çalışma koşulları üzerinde durulmamıştı; ancak bu etkenlerin gelecekteki araştırmalarda önemli rol oynaması gerektiği hususu da kabul edilmiştir (Tümer, 1995, 94).

Beşeri ilişkiler okulunun temelini oluşturan söz konusu deney sonuçları şöyle sıralanabilir;

1. Bir işçinin yaptığı işin miktarı, işçinin verimliliği ve dolayısıyla örgütün verimliliği, onun fiziki değil psikolojik ve sosyal kapasitesine bağlıdır. Sosyal kapasiteyi de işçinin üyesi bulunduğu grup dinamikleri tayin eder.
2. Yönetici, çalışanların sosyal kapasiteleri hakkında ne derece fazla ve sağlıklı bilgiye sahip olabilirse, onları etkili yönetmesi o derece kolay olacaktır.
3. Aşırı iş bölümü ve uzmanlaşma, iş yaşamında monotonluk ve dar hücreler içinde çalışmaya yol açması nedeniyle, işgörenlerde moral düşüklüğü ve buna bağlı olarak uzun vadede verim azalmasına yol açacaktır. Bu nedenle, iş yerinin ve işin düzenlenmesinde çalışanların gruplar halinde ve sevdikleri insanlarla bir arada çalışmalarının sağlanması gibi hususlara büyük özen gösterilmelidir.
4. İşçiyi fazla çalışmaya isteklendirmede ekonomik faktörler değil, sosyo-psikolojik faktörler daha önemli rol oynar. Bu sosyo-psikolojik faktörlerden bazıları; yönetici ile işçi arasındaki ilişkilerin şekli, işçinin ailevi durumu, grup içindeki konumu ve işteki başarı derecesi olarak sıralanabilir.
5. İşçiler, klasik düşünürlerin iddia ettikleri gibi, her zaman ekonomik çıkarlarını maksimum yapacak şekilde rasyonel hareket etmezler veya bazı etkenlerin baskısı altında hareket edemezler. Çünkü işçiler iş yaşamında tek tek ve bağımsız bireyler olarak değil, fakat grup üyeleri olarak hareket ederler.
6. Örgüt içinde, yöneticilerin istekleri ve denetimleri dışında insanlar arası sosyal ilişkilerin doğurduğu birtakım doğal süreçlerin varlığı bir gerçektir. Bu doğal süreçler, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin doğal sonuçları olarak ortaya çıkarlar. Doğal süreçler bilimsel örgüt yapısını geniş şekilde etkilemektedir. Bu nedenle yöneticiler, örgütte bu doğal süreçlerin varlığını kabul etmek ve alınan kararlarda bunları hesaba katmak zorundadırlar.

7. Geleneksel örgüt ve yönetim kuramcıları, en verimli örgütün en tatminkâr örgüt olacağını doğal bir durum olarak varsaymışlardır. Bu iddialarını, verimli bir örgütte üretim ve buna bağlı olarak işçi ücretlerinin ve toplam kazançlarının yüksek olacağı varsayımına dayandırmışlardır. Söz konusu kişilere göre, yüksek kazanç yüksek tatmin demektir. Oysa insan ilişkileri yaklaşımı taraftarları, işçiye en yüksek sosyo-psikolojik tatmin sağlayan örgütün aynı zamanda en verimli örgüt olacağını ileri sürmüş ve çalışanların yalnızca ekonomik gereksinmelerinin karşılandığı biçimsel örgütlerde mutlu olamayacaklarını belirtmişlerdir (Uçman, 1990, 119).

İnsan İlişkileri Okulunun kurucuları, geleneksel düşünürlerin insan hakkındaki bazı varsayım ve ilkelerini reddetmekle beraber, diğer bir kısmının da sakıncalarını bertaraf ederek sürekliliklerini sağlamaya çalışmışlardır. Geleneksel kuramcılar gibi, Neoklasikler de, örgütsel verimliliğe büyük önem vermişler, örgüt yönetiminde en yüksek verimliliği sağlamak için ortaya yeni bir takım ilkeler atmışlardır. Bu yeni ilkelerin esasını “grup dinamikleri” oluşturmaktaydı. Bu yeni ilkelere göre, işçileri daha fazla çalışmaya teşvik edebilmek için, yönetici otoriter bir amir gibi değil, şefkatli bir baba gibi hareket etmeli, işçilerin tüm sorunlarıyla yakından ilgilenmeli ve tüm örgütte mutlu bir aile havası yaratmaya çalışmalıdır (Koçel, 2001, 129).

#### **2.2.2.2. Grup Dinamikleri**

Grup dinamiklerinin önemi, nitelik ve özelliklerini anlayabilmek için, önce grup kavramını açığa kavuşturmak gerekir. Grup, birbirleriyle yakın ilişkiler kurmuş bulunan, birbirlerinin varlığından haberdar olan ve belirli bir amaç, ya da amaçlar dizisini gerçekleştirmek üzere bir duyusuyla hareket etmek üzere bir araya gelen insan topluluğudur. Tanımdan da anlaşılabilir gibi, grupta önemli olan, bir araya gelmiş olan insan topluluğunun büyüklüğü değil, fakat söz konusu kişilerin kendilerini bir grup olarak görmeleri faktörü olmaktadır. Yolda meydana gelen bir trafik kazasını merak ile seyretmek üzere tesadüfen bir araya gelmiş olan insanlar, bu anlamda bir grup oluşturmazlar. Çünkü hepsi birbiriyle yakın ilişki kurmuş değildir (Aldemir, 1993, 85).

Neoklasikler, işçinin yukarıdaki anlamda bir grubun üyesi olduğunu hissettiği ölçüde tatmin duyacağını ve bunun sonucunda daha verimli çalışıp üretkenliği arttıracığını, bu nedenle de grup kavramının işini bilen yönetimler için çok önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu amaçla yapılan çalışma ve araştırmalar, örgütlerin çok

sayıda gruplardan meydana geldiğini ve örgütte oluşan olayların çoğunun örgüt içindeki toplumsal gruplar arasındaki karşılıklı etkileşmelerin sonucu olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Buna dayanarak, Neoklasikler, “grup dinamiğini; grup içi ve gruplar arası karşılıklı etkileşimlerin toplumsal nedenlerinin, sonuçlarının ve bunların bireysel ve örgütsel davranışa etkilerinin çalışılıp incelenmesi” şeklinde tanımlanmıştır. Grup dinamiklerinin en ünlü önderleri arasında Kurt Lewin, George Homans, Moreno ve Muzaffer Şerif’in adları sayılabilir. Neoklasikler tarafından üzerinde önemle durulan “grup dinamiklerinin” ana hatları şöyle özetlenebilir (Demir, 2003, 83-85):

1. Bir örgüte çalışmak için giren kimse, işin ve işyerinin doğal sonucu olarak bazı kimselerle diğerlerine oranla çok daha yakın ilişkiler kurar. Aralarında yakın ilişkiler geliştiren bu kişiler örgütte toplumsal bir grup meydana getirirler. Grubu oluşturan üyeler birbirlerine yalnızca iş ilişkileri açısından değil, özel sorunları açısından da yaklaşır, aralarında daha çok biz ruhuyla hareket eden bir birlik oluştururlar. Böylece, üyeler oluşturdukları grupları o denli benimserler ki, grupça kabul olan değerleri kendi değerleri olarak görürler. Grup, kişi benliğinin ayrılmaz bir parçası olarak belirir. Kişilerin hangi durumlarda ne yönde hareket edecekleri grup normlarına göre belirlenir.
2. Kişinin grupla ilişkileri, onun iş yaşamını etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Örgüte giren bir kimse, üyesi bulunduğu bir çalışma grubunu benimsemediği takdirde grubun ilgisizliğiyle karşılaşacak ve gruptan soyutlanacak ve örgüte yabancı unsur haline getirilecektir. Bu durum, işçinin yaşamında tatminsizliklere yol açacaktır. Böyle bir sonuçla karşılaşan kişi, ya örgütü terk edecek ya da örgütün standartlarını itirazsız kabul etmek zorunda kalacaktır.
3. Üyesi bulunduğu grubun normlarını bir bütün olarak benimseyen bir kimsenin grubun bir parçası olmakla gurur ve tatmin duyduğu görülmüştür. Böyle durumlarda, kişi tüm örgütü yabancılara karşı şiddetle savunmaktadır. Çünkü örgütün herhangi bir bölümüne yapılan saldırıyı kendisine yapılmış gibi kabul etmektedir.
4. Grup dinamikleri yönünden önem arz eden bir diğer husus da, grup üyesi bireylerin grubun kendisine mi yoksa amaçlarına mı bağlı ve tutkun olduğu hususudur. Çalışanların grup amaçlarına bağlılıklarının, grubun kendisine olan bağlılıklarından daha güçlü olduğu durumlarda yöneticiler, örgüt amaçlarındaki değişiklikleri işçilere kabul ettirmekte zorlanabilirler. Bu sorun,



özellikle üyelerinin çok seyrek aralıklarla toplandığı ve aralarındaki kişisel bağların zayıf olduğu örgütlerde sıkça görülür. Buna karşılık ilişkilerin çok sık ve bireyler arası ilişkilerin samimi ve yüz yüze götürüldüğü gruplarda bireylerin grup amaçlarından çok grubun kendisine bağlı oldukları gözlenmektedir. Bu gibi durumlarda, işletmenin izlediği politikaya karşı bir direnme söz konusu olduğu zaman bu direniş grup düzeyinde organize edilmekte ve bundan zarar görmemesi için grubun sıkı bir dayanışma içinde birlikte hareket ettiği görülmektedir.

Günümüz işletmelerinin yönetiminde de grupların oynadığı rol üzerinde önemle durulmaktadır. Çünkü örgütsel yaşam grupların oluşumunu zorunlu kılar. Çalışanların karar alma süreçlerine ve bir bütün olarak yönetime katılmalarının her geçen gün daha çok güncel hale geldiği endüstrileşmiş batı toplumlarının iş örgütlerinde, doğal grupların daha da büyük önem kazanmakta oldukları açıktır. Çünkü katılma, ancak bir grup olayı olarak gerçekleştiği ölçüde etkili ve başarılı sonuçlar ortaya koyar (Ekin, 1989,67). Kararlara katılma ilkesi, yönetim bakımından Neoklasiklerin üzerinde önemle durdukları diğer bir ilkenin doğmasına yol açmıştır. Bu ilke de demokratik önderlik sürecinin otoriter önderlik sürecinden daha etkili ve başarılı sonuçlara yol açabileceği şeklindeki düşünce veya fikir olmuştur. Neoklasikler, bu kavramla toleranslı, her işte grubun fikrini dikkate alan ve çoğunluğun arzusuna göre hareket eden önder tipini ifade etmektedirler. Neoklasikleri, klasiklerden ayıran niteliklerin başında bilimsel deneylere verdikleri önem gelmektedir. Neoklasikler, ileri sürdükleri tüm fikirleri bilimsel bulgularla desteklemeye özen göstermişlerdir.

#### Grup İçi İlişkiler Bakımından Rekabetin Etkileri;

1. Rekabetin varlığı, aynı gruba dâhil üyeler arasındaki bağlılık ve dayanışmayı yükseltmiştir.
2. Belirli bir amaç için harcanan çaba büyük çapta artış göstermiştir.
3. Gruplardan her birindeki önderlik tarzı değişerek demokratik bir nitelikten otokratik bir niteliğe bürünme eğilimi göstermiştir. Başka bir deyimle gruplardaki önderlik tarzı değişerek demokratik önderlikten otokratik önderlik biçimine bir geçiş olmuştur.

#### Gruplar arası İlişkiler Bakımından Rekabetin Etkisi;

4. Gruplardan her biri diğerine karşı düşmanca tavırlar içine girmeye başlamıştır.

5. Gruplar birbirleri hakkında gerçekçi olmaktan uzak değer yargıları geliştirmeye başlamışlardır.
6. Gruplar arası haberleşme azalmaya başlamış ve bu da grupların birbirleri hakkında yanlış ve eksik bilgiler edinmelerine yol açmıştır.

Bu noktadan hareketle, gruplar arası rekabetin örgüt yönünden doğurması muhtemel yıkıcı etkilerini ortadan kaldırmak için, yöneticilerin başvurabilecekleri yolların bir kısmı şöyle sıralanabilir (Kaynak, 1997, 100):

- 1 Gruplar arası haberleşmenin kesintisiz, doğru ve yoğun biçimde işlemlerini sağlamak,
- 2 Gruplar arası ilişkilerde kazanma ve kaybetme kavramının yaratılıp gelişmesine engel olmak,
- 3 Örgüt dışında gruplara ortak bir düşman veya hedef göstererek yıkıcı çabalarını buraya yönlendirmelerini sağlamak ve rekabetin olumlu yönlerini örgüt içinde yoğunlaştırmak,
- 4 Gruplar arası ortak ve yepyeni bir amaç ortaya koymak.

### **2.2.2.3. Neoklasik Yönetim Kuramlarına Yöneltilen Eleştiriler**

Neoklasik yönetim kuramına da 1950'lerden sonra toplumsal bilimler alanındaki gelişmelerin bir sonucu olarak tepkiler gelişmeye başlamış ve çeşitli bakımlardan eleştiriler yapılmıştır (Şimşek, 2003, 97). Bu eleştirilerin belli başlı olanları şunlardır:

1. Neoklasik yönetim görüşü, klasik yönetim görünüşüne bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Yani Neoklasiklerin en önemli özelliği, geleneksel yönetim kuramına yaptıkları eleştiriler olmuştur. Bu eleştirilerin başlıcası, geleneksel yönetim taraftarlarının örgütün ve yönetimin tek bir yönünü ele almaları nedeniyle eksik bir görüş olması idi. Neoklasikler, bu eleştiriye yapmakla beraber, kendileri de aynı hataya düşmekten kurtulamamışlardır. İnsan İlişkileri Okulu, örgüt ve yönetimin doğal süreçlerine önem verip çalışmalarına konu almış, fakat biçimsel etkenler üzerinde hiç durmamıştır. Bu nedenle, neoklasik kuramda gelenekçilerin düştüğü hataya düşmekten kurtulamamış ve o da kendisinden önceki kuramlar gibi eksik bir görüşü yansıtmaktan öteye gidememiştir (Ceylan, 1997, 50).

2. Neoklasikler, geleneksel kuramcıları gerçeğe ilgisi olmayan bir görüntü ortaya koymakla itham etmişlerdir. Örgütün mutlu bir aile, yöneticinin şefkatli bir baba

olarak düşünülmesi aynı derecede gerçekten uzaktır. Örgütsel ilişkilerin pek çok bakımdan ailesel ilişkiden farklı olduğu yadsınamaz bir gerçektir (Artan, 1986, 65).

3. Neoklasikler de, klasikler gibi işçinin amaçları ile örgütün amaçları arasındaki doğal çelişkiyi görememişlerdir. Her iki ekol düşünürlerine göre işçi para veya manevi saiklerle daha fazla çalışmaya isteklendirilebilir. Maddi bakımdan veya moral yönden tam tatmin edilmiş üyelerin bulunduğu örgütte uyumsuzlukların olmayacağı her iki kuram temsilcilerinin ileri sürdüğü ve önemli ölçüde yanıldıkları bir husus olmuştur. Bugün örgütlerde bu yönde kaçınılmaz bir çelişkinin varlığı ortaya çıkmıştır (Baruçugil, 2002, 200).

4. Her iki kuramın mensupları da, olayları tek nedenle açıklamaya çalışmışlar ve birçok faktörün birlikte örgütün verimliliğinde rol oynadığı gerçeğini gözden kaçırmışlardır.

### **2.2.3. Modern Yönetim Kuramı: Sistemler ve Durumsallık Yaklaşımları**

Geleneksel ve davranışsal yönetim yaklaşımlarının yönetim ve örgüt sorunlarını çözmeye yetersiz kalması, bu alanda yeni araştırmaların ve yeni yaklaşımların geliştirilmesini zorunlu kılmıştır. Özellikle iki kuramın işletmedeki insan ögesine çok değişik ve en uzak açılardan yaklaşımları bu konuda bir orta yolun bulunmasını gerektirmiştir. Modern yönetim kuramı, büyük ölçüde daha önce açıklanan iki yaklaşımın kısmi olmasının doğurduğu eksikliklerini telafi etme ve bunların olumlu yönlerini uyumlaştırma ihtiyacından kaynaklanmıştır. Bu kuram, geleneksel ve davranışsal yönetim kuramının tutum ve önerilerini yeni ve değişik bir açıdan ele alıp yorumlamış ve bir senteze ulaşmaya çalışmıştır. Bu yeni akılcı görüş “Genel Sistem Kuramı”ndan kaynaklanmıştır (Altuğ, 1994, 191). Dolayısıyla, bu kısımda önce “Sistem Kuramı” ele alınacak ve daha sonra da modern yönetim kuramının yeni bir uzantısı olan “Durumsallık Yaklaşımı” üzerinde durulacaktır.

#### **2.2.3.1. Sistemler Yaklaşımı**

Sistemler yaklaşımı ve “sistem” kuramı tek başına yeni bir disiplin olmaktan çok, belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir düşünce tarzı, bir yönetim felsefesi, bir yöntem ve bir yaklaşım şeklinde görülebilir. Bu yaklaşım veya yöntemin esasını oluşturan “sistem” kavramı ise “belirli parçalardan oluşan bir bütün” olarak tanımlanabilir. Başka bir deyimle, sistem; belirli parçalardan oluşan, bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan ve parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan bir bütün olarak tanımlanabilir. Birleşik ve bütünleşmiş parçalardan

oluşan herhangi bir yapı olay, faaliyet veya kavram bir sistem olarak tanımlanabilir (Balcı, 2007, 123).

#### **2.2.3.1.1. Sistem Kavramı ve Sistem Yaklaşımı**

Sistem kavramı; fiziksel bilimlerden, özellikle fizik biliminden kaynaklanmaktadır. Toplum bilimciler, bu kavramı fiziksel bilimlerden almış ve toplumsal olaylara uygulamaya çalışmışlardır. Ancak, toplumsal olayların karmaşık, çok boyutlu, kesin tanım ve ölçümlerde güçlük arz etmesi gibi hususlar sistem kavramının toplumsal olgulara uygulanmasında güçlükler yaratmıştır. Bununla beraber, böyle bir kavram toplumsal bilimlere, özellikle yönetim konularını ele alıpta yeni bir yaklaşım getirmiş ve yönetim kuramında bütünleşmeye doğru gidişe yardımcı olmuştur (Uysal, 2005, 208).

Sistem konusunda çok çeşitli somut örnekler verilebilir. Bunların en çarpıcı olanı, karmaşık bir yapı gösteren insanın kendi vücududur. Eğer, insanın yaşamını sürdürmeye çalışması bir amaç olarak alınır, insan vücudundaki sinir, sindirim, dolaşım, kas ve boşaltım gibi sistemler onun alt-sistemlerini meydana getirirler. Sistem yaklaşımının temelinde, “sistem” olarak ele alınan bütünün amacının gerçekleştirilmesi vardır. Bu görüşe göre, önemli olan bütündür, parçalar bu bütüne katkıda bulunduğu ölçüde önemlidir.

Yönetimde sistem yaklaşımı denildiği zaman, yönetim olaylarını ve bu olayların meydana geldiği birimleri birbiriyle ilişkili bir şekilde ele alan yaklaşım anlaşılmaktadır. Bir başka deyimle, sistem yaklaşımı; örgütü çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele alır. Örneğin, örgütsel sistemi oluşturan parçalar olarak insan unsuru, makineler, maddi kaynaklar, görevler resmi yetki ilişkileri ve küçük gayri resmi gruplar sayılabilir. Bütün bu parçalar örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere haberleşme ve karar verme süreçleriyle birbirlerine bağlanmışlardır. Dolayısıyla örgüt ana sistemdir. Bu sistem birbiri ile ilişkili ve karşılıklı bağımlı alt sistemleri içermektedir (Tümer, 1995, 211).

Yönetici, bu ilişki ve bağımlılığı temel yönetim fonksiyonları olarak adlandırılan planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarını yerine getirirken gerçekleştirir. Örneğin, örgüt sisteminin alt-sistemleri olarak pazarlama, üretim, araştırma-geliştirme ve personel alt sistemleri ele alınabilir. Sistem olarak örgütü incelemeye başlamadan önce sistem yaklaşımının sağladığı yararlarla değinmek gerekir. Yönetimde sistem yaklaşımını kullanmanın sağladığı üstünlüklerin

ilki, klasik yönetim kuramının katılığı ve kapalılığından kurtulmanın mümkün hale gelmiş olmasıdır. Başka bir deyimle böyle bir yaklaşım, örgütlere esneklik sağlamış ve örgütleri daha kapsamlı bir şekilde incelemek olanaklı hale gelmiştir.

Ayrıca böyle bir yaklaşım, Neo-klasik yönetim kuramının bulgularını daha etkili bir şekilde uygulamaya olanak sağlamıştır. Bunlara ek olarak, yönetimde sistem yaklaşımı yöneticiye aşağıdaki yararları sağlamıştır (Erkal, 1995, 192):

1. Yönetici, görevini dar bir şekilde ve yalnızca kendi işlevi açısından yorumlamaktan kurtularak, kendi sisteminin bağlı olduğu diğer alt-sistemleri ve çevre koşullarını da dikkate almak zorunda kalmıştır.
2. Yöneticiye, kendi sisteminin amaçlarını daha geniş bir sistemin amaçları ile ilişkilendirmek fırsatını vermiştir.
3. Yönetici, örgüt yapısını alt-sistemlerin amaçları ile uyumlu ve tutarlı bir şekilde kurmak olanağına kavuşmuştur.
4. Yönetici, sisteme dâhil alt-sistemleri değerlendirirken bu alt-sistemlerin esas sisteme yaptıkları katkıyı belirleme olanağına kavuşmuştur.

Örgütlerin sürekli olmaları ve gelişmeleri yanında, dinamik ve sağlıklı bir dengeye kavuşmaları için, yöneticinin örgütle ilgili bütün faktörleri bilmesi, anlayabilmesi ve değerlemesi gerekir. İşte sistem yaklaşımının en önemli yönü, yöneticiye bu hususu sağlamasıdır (Tınaz, 2005, 111).

#### **2.2.3.1.2. Sistem Yaklaşımının Özellikleri**

Birbirleri ile karşılıklı bağlı ve ilişkili parçaların bir araya gelmesi ile oluşan ve “sistem” adı verilen “bütün”e ilişkin çeşitli özellikler ve kavramlar şöyle sıralanabilir (Yüksel, 2000, 98):

##### **1. Sistem ve Alt-Sistem İlişkisi**

Her sistem, kendisini meydana getiren daha küçük sistemlerden oluşur. Mekanik, biyolojik ve sosyal bütün sistemlerin çeşitli alt-sistemleri vardır. Örneğin, pazarlama bir sistemdir, ama işletme, pazarlamayı da içine alan daha geniş bir sistem oluşturur. Bu ikisi söz konusu olunca, işletme sistem, pazarlama bölümü onun alt sistemi olur. İşletme, pazarlama bölümü karşısında bir sistem, ama faaliyet gösterdiği endüstri kolu karşısında bir alt-sistem oluşturur. Dolayısıyla, endüstri kolu sistem, işletme alt-sistem, pazarlama bölümü ise alt-alt sistemdir (Ergun, 1981, 77).

## **2. Kapalı ve Açık Sistemler**

Her sistem belirli bir çevrede faaliyet gösterir. Eğer sistem ile sistemin içinde faaliyet gösterdiği çevre arasında enerji, malzeme ve bilgi alışverişi varsa, bu tür sistemler açık sistem olarak adlandırılır. Buna karşılık sistem ile çevresi arasında yukarıda ifade ettiğimiz anlamda ilişki yoksa, sistem kapalı bir sistemdir. Biyolojik ve toplumsal sistemler açık sistem olmalarına karşılık, mekanik sistemler kapalı sistem niteliğini gösterir. Esasında kapalılık ve açıklık kavramları izafi kavramlar olup, sistemlerin incelenmesinde bir boyut olarak ele alınabilir ve bunun sonucu olarak da, nispeten kapalı veya açık sistemlerden söz edilebilir (Ülker, 1997, 99).

Açık sistemlerin dört temel unsurundan söz edilebilir. Bunlar; çevreden ithal edilen girdiler, çıktılara çeviren süreçler, süreçlerin yardımıyla sağlanan çıktılar ve bu çıktıların satışından sağlanan gelir akımının yeniden kullanılması suretiyle yeni girdilerin teminine yönelme eylemi şeklinde sıralanabilir.

## **3. Her Sistem Bir Çevrede Faaliyet Gösterir**

Çevre bir sistemin içinde faaliyet gösterdiği ortam anlamında kullanılır. Sistemin sınırları dışında kalan her şey çevreyi oluşturur. Kapalı sistemlerin çevre ile ilişkileri olmadığından, bu tür sistemler için önemi azdır. Çevrenin önemi, sistemi ve işleyişini etkileyecek potansiyeli taşımamasından ileri gelmektedir. Örneğin, insanın sıcak bir ortamda kalması ve bundan etkilenip terlemesi onun verimliliği üzerinde olumsuz etkilerin ortaya çıkmasına yol açabilir (Kamer, 1999, 188).

## **4. Sistemin Sınırları**

Sınır, sistemin içyapısına ilişkin değişkenleri sistemin çevresine ilişkin faktörlerden ayırır. Sınır, sistemin nerede başlayıp nerede bittiğini gösterir ve her sistemin bu anlamda bir sınırı vardır. Kapalı sistemlerde sınırlar, kesin ve çevre ile alışverişe olanak bırakmadığı halde, açık sistemlerde sınır, çevre ile alışverişe elverişlidir. Buradaki alışverişten kasıt, sistemin içindeki değişkenlerin dış çevredeki faktörlerden etkilenme derecesidir. Kapalı sistemlerde bu tip etkilenme azdır. Örneğin, örgütlerde üretim birimlerinin kapalı sistem eğilimi göstermesine karşılık, pazarlama ve araştırma geliştirme birimleri açık sistem özelliği gösterecek ve dolayısıyla bu tür alt-sistemlerin sınırları dışarıdan bilgi ve benzeri unsurların akışına izin verecektir (Evliyaoğlu, 1987, 106).

Fiziksel ve biyolojik sistemlerde, sınırları tanımlamak nispeten kolay olduğu halde, sosyal sistemlerde sınırları belirlemek son derece zordur. Sistem yaklaşımında

önemli olan, neyin sistem içinde olduğu ve nelerin sistem dışında bulunduğunu açıkça belirtmektir.

### **5. Değişkenler ve Parametreler**

Bütün sistemlerde, sistemin yapısını ve işleyişini etkileyen faktörler vardır. Bu faktörlerden sistem sınırları içinde olanlara değişken, dışında kalanlara ise parametre adı verilir. Kapalı sistemler genellikle değişkenler tarafından etkilenirken, açık sistemler hem değişken hem de parametreler tarafından birlikte etkilenirler (Uysal, 2005, 79).

### **6. Sistemlerde “Entropi”.**

Entropi kavramı, sistem olarak nitelenen bütündeki bir eğilimi ifade eder. Bu kavrama göre, bir sistemde faaliyetlerin bozulması, dengenin kaybolması, karışıklık ve aksamaların belirmesi ve sonunda sistemin faaliyetlerinin durması yönünde bir eğilim vardır. İşte, entropi bu eğilimi ifade eden bir kavramdır. O halde, niteliği ve büyüklüğü ne olursa olsun bütün sistemlerde “entropi” vardır. Yani sistemlerde karışıklık, düzensizlik, bozulma, durgunluk ve sonunda tamamen durma yönünde bir eğilim vardır. Toplumsal mekanik ve kavramsal bütün sistemler aşırı kullanım, aşınma yıpranma ve yanlış faaliyetlere maruz kalmaktadır.

Kapalı sistemlerde entropi, oldukça güçlü olup; belirli bir süre sonra sistemin bütünüyle durmasına yol açan etkili bir faktör niteliği arz etmektedir. Oysa biyolojik ve toplumsal sistemler gibi açık sistemlerde, entropi tersine çevrilebilir veya tamamen durdurulabilir. Başka bir ifadeyle, açık sistemler çevrelerinden bilgi, malzeme ve enerji alarak entropiyi durdurup etkilerini negatif hale getirebilmektedir. Biyolojik bir sistemde, maksimum entropi ölümü ifade eder. Toplumsal sistemlerde, örneğin, maksimum entropi gerekli olan bilgi ve verilerden yoksun kalmayı, sistemi yönetebilmek için gerekli bilginin karar organlarına gelmemesi, düzensizliği ve organizasyonsuzluğu ifade etmektedir (Dinçer, 1998, 80).

### **7. Sistemlerde Dengeli Durum ve Dinamik Denge**

Açık sistemlerin en önemli özelliklerinden biri de, dengeli durumlarını korumalarıdır. Bu husus, olumsuz entropi ile yakından ilgilidir. Açık sistemler çevreden aldıkları çeşitli girdiler yardımı ile faaliyetlerini çevre koşulları ile dengeli bir şekilde sürdürürler. Eğer bu koşullarda bir değişme olursa, çevresi ile yeni bir denge kurar (Aydın, 1991, 45).

## **8. Açık Sistemlerde Geri Besleme Mekanizması Faaliyet Halindedir**

Açık sistemler hem dengeli duruma ulaşırlar hem de çevresel değişimlere göre dinamik denge gösterirler. Bunu sağlayan geri beslemedir. Geri besleme sayesinde, sistem faaliyetlerini değerlendirme ve gerekirse ayarlama olanağı bulur. Geri besleme, biçimsel ve doğal olabileceği gibi olumlu ve olumsuz da olabilir. Olumsuz geri besleme, sistemin daha önce belirlenen amaçlardan ne kadar saptığını gösteren bilgi akışını ifade eder. Olumlu geri besleme ise sistemin belirlenen doğrultuda faaliyet gösterdiğini belirtir (Altay, 2005, 54).

## **9. Değişik Girdi-Çıktı (Input-Output) İlişkisi**

Kapalı ve mekanik sistemlerde başlangıçta kullanılan input ile elde edilecek output arasında doğrudan bir sebep-sonuç ilişkisi vardır. Oysa açık sistemlerde aynı sonuçlar değişik inputlarla veya değişik süreçlerin kullanılması ile amaçlarını gerçekleştirir. Bu özellik, açık sistemlerle ilgili alternatifleri büyük çapta artırmaktadır (Ekin, 1989, 78).

### **2.2.3.1.3. Bir Sistem Olarak Örgüt**

Birer “Sosyal Sistem” olarak her örgüt veya işletme sistem kavramına uygunluk gösterdiğine göre, onların yönetimine ilişkin aşağıdaki hususlar belirlenebilir (Efil, 1996, 166):

1. İşletme; tedarik, üretim, muhasebe, pazarlama, personel, araştırma-geliştirme vb. alt sistemlerden meydana gelmiştir. Bu alt sistemler arasında çeşitli ilişki ve bağılıklar vardır. Bu ilişki ve bağılıkları dikkate almadan işletmeyi yönetmek mümkün değildir.
2. İşletme, sistem olarak çevresine açık bir bütünlük arz eder. İşletme hem bir sistem olarak, hem de onu meydana getiren alt sistemler olarak çevre ile sürekli ve dinamik ilişkiler halinde bulunur. Bunun sonucu olarak, işletme devamlı olarak olumsuz entropi uygular ve dinamik denge içinde bulunur. Olumsuz entropide başarılı olamayan işletmeler faaliyetlerini durdurmak zorunda kalırlar.
3. İşletme, maddi olduğu kadar aynı zamanda beşeri bir sistem oluşturur. Açık sistemler, sosyo-teknik sistemler olarak da ifade edilirler. Temelde her işletme teknik ve beşeri unsurların uyumlu bir bileşimi şeklinde ortaya çıkar. Bu unsurlardan her biri diğerini tamamlayıcı fonksiyon görür. Birinde ortaya çıkan bir aksaklık kaçınılmaz olarak diğerini de olumsuz yönde etkiler.



4. İşletme girdi-süreç-çıkış akışını sürekli ve düzenli kılmak için bir dizi yönetim faaliyetlerinin yerine getirilmesi gerekir. Bu işlevler, sırası ile planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetim şeklinde ifade edilebilir.
5. İşletme yönetiminin sistem yaklaşımı açısından ele alınması, alt-sistemler arasındaki bilgi alışverişini ön plana çıkarmaktadır. İşletme sisteminin iyi işleyebilmesi için, alt sistemler arasında tam bir bilgi akışı olması gerekir. Üretim alt-sistemi, pazarlamanın ne istediğini, tedarik alt sistemi, üretim neyi ne zaman istediğini önceden ve yeterli biçimde bilmek ve onun gereklerini yerine getirmek zorundadır.

#### **2.2.3.1.4. Sistem Yaklaşımının Yönetim Düşünce ve Uygulamasına Katkıları**

1. Sistem yaklaşımının yönetim düşünce ve uygulamasına getirdiği en önemli yeniliklerden biri, örgütleri çevreleri ile ilişkili birer açık sistem olarak ele almasıdır. Dolayısıyla örgütler, çevresel faktördeki değişmelere uyum sağlayabilmek için yapılarında çeşitli değişiklikler yapacaklardır. Bunu başaramayan örgütler entropiye maruz kalarak faaliyetlerini durdurma yoluna giderler (Can, 1999, 197).
2. İkinci yenilik, sistemin parçaları arasındaki karşılıklı bağlılık ve ilişkilerin vurgulanmış olmasıdır.
3. Bir diğer yenilik de, sistem yaklaşımının örgütü etkileyen bütün değişkenleri ve parametreleri bir arada görmeyi sağlamış olmasıdır. Böylece daha sağlıklı bir genelleme olanağı doğmuş olmaktadır.
4. Sistem yaklaşımı ile geleneksel ve davranışsal yönetim yaklaşımının önerilerini, bulgularını ve özelliklerini daha iyi değerlendirmek, güçlü ve zayıf yönlerini daha iyi anlamak ve dolayısıyla bunları daha iyi kullanmak olanağı doğmuştur (Doğan, 1996, 155).

Sonuç olarak denilebilir ki; daha çok belirli bir düşünce tarzını ifade eden sistem yaklaşımı, kuşkusuz, daha önceki yönetim yaklaşımlarını destekleyen bir yaklaşım değildir. Bu yaklaşım, yönetim düşünce ve uygulamasına yeni boyutlar, özellikler getiren bir yaklaşım olarak yorumlanmalıdır. Dolayısıyla sistem yaklaşımı ile yöneticinin kullanabileceği kavram ve araçların sayısı daha da artmış, kalite yönünden de zenginleşmiş olmaktadır. Bu nedenle sistem yaklaşımını her türlü örgüte uygulamak mümkündür.

### **2.2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı**

Yönetim ve örgüt konuları ile ilgili bir diğer modern yaklaşım “Durumsallık Yaklaşımı” adı verilen yaklaşımdır. Bu yaklaşım, işletme yönetiminde içinde bulunulan durumlara veya koşullara ağırlık veren bir yaklaşımdır. Bu model, her yerde ve her işletme için geçerli olabilecek bir yönetim uygulaması yerine, her işletmenin içinde bulunduğu duruma göre, o durumda en uygun sayılacak bir yönetim uygulamasını bulmayı amaçlamaktadır. Durumlar değişince, yönetim uygulaması da değişecektir (Yüksel, 1990, 76).

Durumsallık yaklaşımı, geleneksel, davranışsal ve sistem yaklaşımlarının yerini alan yeni bir yaklaşım değil, ancak, onlarla birlikte ele alınan ve o yaklaşımların hangi durumlarda daha faydalı ve etkili olabileceklerini araştıran bir yaklaşımdır.

Durumsallık yaklaşımının bir diğer özelliği, işletmeleri birer sistem olarak ele almasıdır. Sistem yaklaşımı, işletmeyi çeşitli alt-sistemlerden oluşan bir bütün olarak ele almaktadır. Durumsallık yaklaşımı, bir yandan bu alt-sistemler arasındaki ilişkilerin, bir yandan da işletmenin dış çevresinin özelliklerine göre, o işletme için en uygun yönetim ve örgüt tekniklerinin hangileri olduğu üzerinde durmaktadır (Eren, 2001, 110).

Durumsallık yaklaşımının kilit kavramı olan “durum” faktörü, esas itibariyle iki faktöre göre değerlemeye tabi tutulmaktadır. Bu iki faktör, işletmenin kullandığı teknoloji ile içinde bulunduğu çevre koşullarıdır.

#### **2.2.3.2.1. Durumsallık Yaklaşımının Diğer Yönetim Yaklaşımları ile İlişkisi**

Modern yönetim yaklaşımı olarak nitelendirilen durumsallık yaklaşımının diğer yönetim yaklaşımlarıyla yakın ilişkisi vardır.

##### **1. Durumsallık Yaklaşımı İle Geleneksel Yaklaşım Arasındaki İlişki**

Geleneksel yaklaşım yönetimde “insan” unsurundan çok “iş” unsurunu önemsemiş ve insanı ikinci plana itmiştir. Geleneksel yaklaşım; “eğer her şey baştan ayrıntılı bir biçimde planlanır ve standartlaştırılırsa, insan unsuru kendisinden istenen şeyleri itirazsız yapacaktır” varsayımında bulunmuştur. Durumsallık yaklaşımı, geleneksel yaklaşımın hangi durumlarda geçerli olabileceğini araştırmıştır. Ancak, başka özellikleri olan durumlarda geleneksel yaklaşım uygulanamayacaktır. Böylece geleneksel yaklaşımın “her yerde ve her zaman geçerli tek bir örgüt ve yönetim tarzı” bulunduğu savı yerine, durumsallık yaklaşımının “değişik durumlar için değişik en iyi

yönetim tarzları” bulunup uygulanabileceği ve uygulanması gerektiği savı almış olmaktadır (Ergun, 1981, 132). Durumsallık yaklaşımının bu fikir veya savı, geleneksel ve neoklasik yaklaşımların değer ve yararını ortadan kaldırmaz. Aksine, durumsallık yaklaşımı daha önceki yaklaşımları uygun bir çerçeve içine oturtarak onları daha yararlı ve etkili hale getirmektedir. Örneğin, belli durum ve koşullarda geleneksel yaklaşımın öngördüğü hiyerarşik örgüt yapısı veya otokratik önderlik biçimi uygun olabileceği halde, başka durum ve koşullarda bunların tam teri bir yapı ve demokratik önderlik tarzı uygun olabilir.

Geleneksel yaklaşım, örgüt yapısının belirlenmesinde belirli ilkelerin uygulanmasına önem verirken, durumsallık yaklaşımı örgüt yapısını çeşitli içsel ve dışsal koşullar arası ilişkilere göre şekil alan bir yapı olarak görmektedir. Yani, durumsallık yaklaşımına göre örgüt yapısı bir bağımlı değişkendir. Örgüt yapısının nasıl olması gerektiği, bağımsız değişken durumundaki içsel ve dışsal koşulların durumuna göre belirlenecektir. Dolayısıyla örgüt yapılarının etkinliği belirli ilkelerin uygulanmasından değil, fakat bu belirli ilkelere içsel ve dışsal koşullar arasında uygun bir iletişim sağlamak kaynaklanmaktadır (Koçel, 2001, 61).

## **2. Durumsallık Yaklaşımıyla Davranışsal Yaklaşım Arasındaki İlişkiler**

Neoklasik kuram, geleneksel kuramın önem vermediği insan unsurunu ön plana almış ve “demokratik bir yönetim tarzının” daima başarılı sonuçlar vereceği savını ileri sürmüştür. Durumsallık yaklaşımı bu kez, bu savı da “durum” açısından değerlendirerek hangi durumlarda demokratik ve hangi durumlarda otokratik bir örgüt ve yönetim biçiminin en uygun olacağını araştırmıştır. Böylece neoklasik yaklaşımın öne sürdüğü hususların hangi durumlarda geçerli olabileceğini ortaya koymaya çalışmıştır.

## **3. Durumsallık Yaklaşımı-Sistem Yaklaşımı İlişkisi**

Durumsallık yaklaşımı tek başına tamamen yeni bir yönetim yaklaşımı olmaktan çok “durum” kavramı açısından geleneksel ve neoklasik yaklaşımları değerleyen ve daha gerçekçi bir çerçeveye oturtmaya çalışan bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Bu nedenle durumsallık yaklaşımı, bu iki yaklaşımın tamamlayıcısıdır. Bu tamamlama işini yaparken, durumsallık yaklaşımı, sistem bakışı açısından yola çıkmaktadır.

### **2.2.3.2.2. Durumsallık Yaklaşımının Özellikleri**

Bugünkü şekliyle, durumsallık yaklaşımı en çok yönetim fonksiyonlarından örgütlenme fonksiyonu ile ilgili açıklama ve değerlendirmelere yer vermektedir. Bunu yaparken, durumsallık yaklaşımı “durum”la ilgili iki temel boyut veya kavram kullanmıştır. Bunlar teknoloji ve çevre (dış çevre) faktörleri olmuştur (Huninger, 1998, 13).

Teknoloji, bir işletmenin girdilerini çıktılara dönüştürmekte kullandığı araçlar topluluğudur. Bu araçlar makine, teçhizat, alet vb. gibi madde işleyen fiziksel araçlar olabileceği gibi, çeşitli programlar, kavramlar, modeller vb. gibi fikir ile ilgili araçlar da olabilir. Bir imalat işletmesi, her iki tür aracı da kullanırken, bir danışmanlık işletmesi ise, daha çok ikinci anlamdaki teknolojiyi kullanacaktır (Aydın, 2002, 58).

Durumsallık yaklaşımına göre, işletmelerin kullandıkları teknoloji onların örgüt yapılarını etkileyecektir. Örneğin, ustalık ve sanatkârlığı gerektiren bir ayakkabı imalatı ile ayakkabı imalatının makinelerle yaptığı örgüt yapılarının önemli farklılıklar arz edeceği açıktır.

Teknoloji; ne tür işlemlerin yapılacağını, bunları yapanların sahip olması gerekli nitelikleri, üretimin miktar ve kalitesini, işlerin nasıl yapılacağını, grup ve haberleşme tarzını etkileyecektir. Örneğin, yığın üretim teknolojisini kullanan bir işletmede çıktı genellikle standarttır. Süreç içindeki faaliyetler belirli ve tekrarlanan cinstendir ve pek az şey o işi yapanın takdirine bağlıdır. Böyle bir örgütte resmîleşme derecesini artırmak mümkündür. Başka bir deyişle bu tür örgütler daha resmi bir yapıya sahiptirler. Oysa standart olmayan bir malı üreten ve üretimin büyük ölçüde sanatkârlığa veya yani araştırma ve geliştirme faaliyetlerine dayandığı işletmelerde, ayrıntılı görev tanımları yapılarak örgütün resmîleşme derecesi artırılmamaktadır. Pek çok şey, o işi yapanın karar ve takdirine kalmıştır. Böyle durumlarda örgütün yapısı gayri resmi ve esnektir (Ceylan, 1997, 72).

Durumsallık yaklaşımında temel konu doğruluk ya da yanlışlık değildir. Önemli olan kullanılan teknolojiye uygun bir örgütsel yapının oluşturulmasıdır. Dolayısıyla, durumlara bağlı olarak her iki tür yapı da uygun sayılmalıdır.

### **2.2.3.2.3. Durumsallık ve Dış Çevre**

Durumsallık yaklaşımının “durum”u tanımlamakta kullandığı ikinci temel boyut ya da değişken, dış çevre boyutudur. Dış çevre, bir işletmenin (sistemin) kontrolü dışında olan bütün faktörlerin toplamıdır. Bu faktörleri; demografik,

ekonomik, toplumsal, kültürel, siyasal, coğrafi, fiziksel vb. şekillerde gruplandırmak mümkündür (Tortop, 1998, 90). Durumsallık yaklaşımına göre, dış çevre ile ilgili unsurların sürekli değişme içinde olup olmamaları ve değişme hızları, kullanılacak yönetim ve örgüt tekniklerini etkileyecektir. Buna göre, çevre koşullarının durgun ve dengeli, değişim hızının çok az olduğu durumlarda en uygun örgüt yapısı resmileşme derecesi yüksek bir yapı olacaktır. Buna karşılık, çevre koşullarının sürekli ve hızlı biçimde değiştiği durumlarda ise, resmileşme derecesinin son derece düşük, büyük ölçüde kişi ve gruplara dayanan bir yapı uygun olacaktır. Bu yapı ile ilgili olarak;

1. İlgili endüstri dalında veya ekonomideki mal ve hizmetlerin miktar ve kalitesinde sürekli ve hızlı değişiklikler ve yeniliklerin görülmesi,
2. Yeni teknolojilerin kullanılmaya başlanması,
3. Müşteri ve rakiplerde sürekli değişmelerin gözlenmesi,
4. Devlet politikalarında bir takım değişmelerin olması vb. durumlar,

Yukarıda sıralanan durumlar, çevre koşullarının sürekli değişmekte olduğunun kanıtları şeklinde ele alınabilir (Tabancalı, 2003, 101).

### **3. YÖNETİMİN İŞLEVLERİ**

Yönetim fonksiyonlarını sınıflandırırken, bunları; tedarik, üretim, pazarlama, finans, muhasebe ve araştırma-geliştirme gibi işletme fonksiyonlarından ayırmak gerekir. İşletme faaliyetleri olarak bilinen ve ilk kez Henry Fayol tarafından; teknik, ticari, muhasebe ve güvenlik şeklinde sıralanan eylemler daha çok teknik nitelikte olup, örgütten örgüte farklılık gösterirler. Oysa Fayol tarafından işletmenin altıncı faaliyeti olarak sunulan ve kapsamına planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetimin girdiği “yönetim” faaliyeti ise genellikle tüm örgütlerde yeknesaklık arz eden evrensel bir niteliğe sahiptir. Nerede birden çok kişi güçlerini bir amaca ulaşmak üzere birleştirmiş ise orada yönetim olayı ve fonksiyonlarından söz edilebilir ki bunlar tüm örgütlerde benzerdirler (Koçel, 2001, 66).

#### **3.1. Planlama**

“Yönetim geleceğe bakmaktır” sözü, iş dünyasında planlamaya verilen önemin derecesini belirtmektedir. Gerçekten, planlama yönetimin tümü değilse bile onun en önemli yönünü meydana getirir. Planlama, geleceğin değerlendirilmesi ve ona göre gerekli önlemlerin alınmasıdır (Eren, 1994, 52).

##### **3.1.1. Kavram ve Tanım**

Her yönetim sürecinin çok önemli bir parçası olan planlamayı, örgütsel amaçlara ulaşmak için gerekli politika ve yöntemlerin seçimi şeklinde tanımlamak mümkündür. Daha çağdaş bir tanıma göre; planlama “ne yapılacağına önceden kararlaştırılması” veya “neyin, ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağına önceden kararlaştırılması süreci” şeklinde ifade edilebilir (Arkış, 1985, 17).

##### **3.1.2. Planlamanın Gereği ve Önemi**

Günümüzün karmaşık ve çok yönlü örgütlerinde sağlıklı ve doğru kararlar almak ve bunları etkili biçimde uygulamak için tek başına sezgi gücü ve deneyim artık yetmemektedir. Bu husus, günümüzde planlama olayının neden bu kadar önemli hale geldiğini açıklayan nedenlerden yalnızca bir tanesidir. Kararların alınmasında daha rasyonel ve gerçeğe dayalı yöntemlerin kullanılması suretiyle yapılan planlama, yönetimde risk ve belirsizliği en alt düzeye indirmede en etkili araç olmaktadır.

Planlama sosyo-ekonomik koşulların hızla değiştiği günümüz iş dünyasında, işletmelerin, söz konusu değişmelere ayak uydurmak amacıyla, yapılarında gelişmiş güzel değişmelerin oluşmasına fırsat vermek yerine, bu nevi olaylara karşı önceden

hazırlıklı olmalarını sağlamak suretiyle arızasız bir uyum sağlamalarında büyük çapta yardımcı olmaktadır.

Özetle, planlama ve planlama süreci sonunda ortaya çıkan planlar insan, örgüt ve bir bütün olarak ekonominin yaşamında çok önemli rol oynarlar. Planlar, birer yönetici olarak ne elde etmek istediğimizi, nerede ve nasıl hareket etmemiz gerektiğini, hareket ve eylemlerimizin nasıl ve ne zaman başlayıp ve bitmesi gerektiğini, kimlere ve ne tür kaynaklara ihtiyacımız olduğunu ve nihayet niçin bu hareket ve faaliyetlerde bulunduğumuzu belirtirler. Olanaklarımızı bütün gerçekleriyle ortaya koyarlar. Dolayısıyla gerçekçidirler. Çünkü içinde bulunduğumuz koşul ve olanaklar karşısında eylem çizgimizin ne olması gerektiğini açıklar. Ne yaptığımızı ve ne yapacağımızı bilmemiz elde edeceğimiz sonuç ve başarı için şarttır (Baykal, 1978, 68).

### **3.1.3. Planlamanın Yararları ve Sakıncaları**

Organizasyonlar, içinde buldukları dinamik ve çalkantılı çevre koşulları nedeniyle, rasyonel bir biçimde çalışmak durumundadırlar. Başka bir deyimle, organizasyonlar eldeki araç ve kaynaklardan en fazla verimi sağlamak, maliyetleri düşürmek ve gelecekteki riskleri azaltmanın yollarını aramak zorundadırlar. Bu açıdan planlamanın sayısız yararlarının ve sakıncalarının bulunduğu söylenebilir. Öncelikler ele alındığında planlama (Şimşek, 2003, 65);

1. Zaman ve emek savurganlığını azaltır.
2. Organizasyon yöneticilerinin dikkatlerini amaçlara yöneltir.
3. Organizasyon faaliyetlerinin uyumlaştırılmasını mümkün kılar.
4. Tüm organizasyon kaynaklarının amaca yöneltilip yöneltilmediğini izleme ve denetleme olanağı sağlar.
5. Planlama, organizasyon yetki devrini sağlamak suretiyle daha esnek yapıların oluşmasına zemin hazırlar.
6. Daha akılcı ilke, yöntem ve kuralların geliştirilmesine olanak sağlar.
7. Plansız çalışmanın beklide en kötü etkisi insan fizyolojisinde görülür. Plansızlık, sinir sisteminin büyük ölçüde yıpranmasına yol açar. Şu halde, yapılan her plan, yönetici veya amir olarak sinir sistemimizin az yıpranmasını sağlar.

Özet olarak, ne yapılacağını, nasıl ve ne zaman yapılacağını bilmeyen ve plansız bir çalışma içinde kaybolmuş bir elemanın sık sık gerekli gereksiz odanıza

gelmesi, dolayısıyla rahat ve sürekli bir çalışmadan sizi alıkoymasının psikolojik yönü bir yönetici olarak sizin ve bir insan olarak elemanınızın huzuru ile bağdaştırılamaz.

Planlamanın yukarıda belirtilen yararları yanında bazı sakıncalı yönleri de olduğu da sıkça ifade edilir. Bu sakıncaların en önemlileri şöyle sıralanabilir (Öğüt, 2001, 49).

1. İyi bir planın hazırlanması önemli ölçüde zaman ve kaynak harcamasını gerektirir. Planlama, yüksek nitelikli işgören ve araçlara ihtiyaç göstereceğinden, işletmeye ek maliyetler yükler. Ayrıca, pahalı şekilde hazırlanan planların arzulanan biçimde uygulanmaması organizasyonu mali yönden daha da sıkıntılı duruma sokar.
2. “Planın eksik olması, gereğinden çok uzun ya da kısa bir süreyi kapsamaması ve gerçekleşebilir hedeflerden çok dilek ve istekleri içermesi gibi bazı önemli noksanları ve çıkmazları bulunabilir.
3. Planlamada kullanılan sayısal yöntemlerde yapılabilecek bazı hatalar, beklenmedik olumsuz sonuçlara yol açabilir.
4. Planlama geleceğe bakmaktır” ilkesine aşırı bağlılık, yöneticinin dikkatini gereğinden çok geleceğe çevirmesine ve içinde bulunduğu durumu göz ardı etmesine neden olabilir”.
5. “Uzun süreli planlarda isabet derecesi azalır, kısa süreli planlarda ise, planlamadan beklenen yarar çoğu kere sağlanamaz. Bu nedenle, planlamada en uygun süre tam olarak belirlenemezse planlamanın etkinliği azalır.
6. Planlama için harcanan zaman da önemlidir. Hızlı, fakat eksik hazırlanmış bir plan mı, yoksa daha uzun sürede hazırlanmış eksiksiz bir plan mı daha uygun olacaktır? Planı hazırlayan, hız ile isabet arasında kıvamlı bir denge kuramazsa planlamadan beklenen yarar sağlanamaz.
7. Planlama ve planların başka bir sakıncası da, planı uygulamakla görevli kişilerin girişim ve öncelik tercihlerini engellemesi veya köreltmesi şeklinde ifade edilebilir. Planlar, özellikle sorumluluktan kaçan ve karar almaktan çekinen kişiler için büyük sakıncalar taşıyabilir” (Eryılmaz, 1993, 75).



### **3.1.4. Planlamanın İlkeleri ve İyi Bir Planda Bulunması Gereken Özellikler**

İşletmede faaliyetlerin tasarlanıp planlanması yalnızca bir biçimde değil, değişik şekillerde yapılabilir. Planlar bir defaya mahsus veya sürekli, kısa veya uzun vadeli, özlü veya ayrıntılı bir şekilde hazırlanmış olabilirler. Ancak “planlama ilkeleri”nde aşağıdaki özelliklerin bulunmasına dikkat edilmelidir (Tabancalı, 2003, 58);

1. Planlar, her şeyden önce açık, kesin ve geçerli bir amaca sahip olmalıdır.
2. Planlamada ve buna dayalı olarak geliştirilen planlar arasında birlik ve uyumun bulunması gerekir. Diğer bir deyimle, örgüt içinde hazırlanan bütün planların işbirliği, fikir birliği ve amaç birliği ile hazırlanması ve uygulama sırasında tek bir ana plana sadık kalması gerekir.
3. Planlamada devamlılığın sağlanması zorunludur. Planlamanın devamlılığıyla, uygulamaya sokulan bir eylem planının sona ermeden bir yenisinin hazırlanması ve örgütün etkinlik ve verimliliğinin sağlanması amacıyla yeni planın zamanında uygulamaya sokulması ifade edilmek istenmektedir.
4. Örgütlerin değişen çevre koşullarına uyum sağlamaları için, planların çok katı ve kesin olmaması, başka bir deyimle esnek olmaları gerekir.
5. Planların yanlış anlamalara, karışıklıklara ve türlü yorumlara yer vermeyecek derecede açık bir dille yazılmış olmaları gerekir. Açıklık derecesinin aynı zamanda planların sağlık derecesini de gösterdiğini söylemek mümkündür.
6. Planlar, organizasyonun benimsediği standart ve politikalara uygun olmalı ve organizasyonun değişik bölümleri arasında bir denge sağlanmalıdır”.

Kısaca; birlik, devamlılık, esneklik, açıklık ve denge iyi bir planlama ve planda aranan belli başlı özellikleri oluştururlar.

### **3.1.5. Plan ve Planlamayı Sınıflandırma Yolları**

Temel planlama süreci bütün yöneticiler için aynı olmasına karşılık, uygulamada planlama çeşitli şekiller alabilir. Bunun nedenleri farklıdır. Farklı tipteki örgütlerin farklı amaç veya gayeye sahip olmaları, nedenlerin ilkinin oluşturur. Çünkü, belirli bir örgüt türünde işlerlik arz eden bir planlama veya plan farklı amaca sahip başka bir örgütte aynı işlerlik ve geçerliliği göstermeyebilir. İkinci olarak, aynı örgütte bile farklı zaman dilimlerinde farklı tipteki planlamalara gereksinme duyulması her

zaman olanaklıdır. Nihayet, farklı yöneticiler farklı tipteki planlama tarzlarına sahip olabilirler (Tamer, 1986, 45).

- **Zaman Boyutu Açısından Planlama ve Planlar**

Zaman boyutuna göre planları; uzun, orta ve kısa vadeli planlar şeklinde sınıflandırmak mümkündür.

### **1. Uzun Vadeli Planlar**

Genellikle stratejik planlar olarak da anılırlar. Bu grupta organizasyonun uzun vadede izleyeceği politikaların saptanmasına ilişkin genel hatlarla hazırlanmış planlar yer alır. Bunlar, planlama uzmanlarının yardımıyla en yüksek kademe yöneticileri tarafından hazırlanırlar.

Uzun dönem planlama veya planlar, çağımız iş dünyasını değiştiren faktörlerin bazıları ile sebep-sonuç ilişkisi içinde bulunan önemli bir plan ve planlama kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin başarıları artık uzun dönem planlanmasında gösterdikleri yerinde çalışmalara bağlı kalmaktadır. Uzun bir geleceği tahmin etmek, işletmenin nereye gittiğini, gelecek yıllarda faaliyetlerinin nasıl bir seyir göstereceğini sistemli bir biçimde öngörmek, uzun dönem planlamayı gerektirir. Gelecekteki olayları tahmin etmek ve işletme kaynaklarını en uygun şekilde kullanmak için uzun dönemli planlar hazırlanır (Ergun, 1981, 79).

Modern işletmecilik anlayışında, organizasyonlar, yalnızca kar amacı güden kısa ömürlü kuruluşlar olarak görülemezler. Karın dışında organizasyonların büyüme, denge gibi daha dinamik amaçları da vardır.

### **2. Orta Vadeli Planlar**

Genellikle 5 yıldan fazla dönemi kapsayacak biçimde hazırlanan planlar uzun vadeli şeklinde nitelendirilirken, 1-5 yıl arasındaki süreyi kapsayacak tarzda hazırlanan planlara ise orta vadeli plan adı verilmektedir. Mallarına karşı aşırı talep bulunan bir işletmenin bu talebi karşılamak amacıyla genişleme yatırımlarına girişip hazırlayacağı planlar orta vadeli planlar şeklinde ortaya çıkar (Özgen, 1998, 67).

### **3. Kısa Vadeli Planlar**

Bunlar da orta ve alt kademe yöneticilere ana planı uygulamada yardımcı olmak için daha ayrıntılı olarak hazırlanmış ve oldukça kısa zaman sürelerini kapsayan planlardır. Bu planlar bazen yıllık faaliyet programları şeklinde de ortaya çıkar. Kalkınma planlarımızdaki yıllık faaliyet programları bunlara örnek olarak ortaya verilebilir.

- **Uğraşı Konusuna Göre Planlar**

Üretilen mal ve hizmetlerin pazarlanmasına ilişkin planlama ve buna dayalı olarak hazırlanan plan veya planlar; örneğin, bir personel departmanının yeniden düzenlenmesine ilişkin planlama ve planlarından birçok yönden farklılıklar gösterir. Çünkü üretim ve üretimin pazarlanması için büyük mali kaynaklara gereksinme duyulurken, personel departmanının yeniden düzenlenmesinde maddi kaynaklardan çok, yöneticinin, personelin duygularına özellikle daha duyarlı olmasına ihtiyaç vardır. Herhangi bir durumda, planlamanın kapsamına girecek konunun farklılığı planlama sürecine yaklaşım tarzını önemli ölçüde etkileyecektir (Şimşek, 2003, 60).

- **Örgütsel Birim Açısından Plan ve Planlama**

Çok büyük bir hastane örgütünün tamamına yönelik planlama yapmak, böyle bir örgütün alt birimlerinden biri olarak; örneğin, radyoloji departmanına ilişkin planlamaya girişmekten çok daha karmaşık ve zor bir olaydır. Benzer şekilde örgüt içinde farklı gayelere sahip çeşitli alt birimler kuşkusuz farklı planlama ve plan tiplerine ihtiyaç göstereceklerdir.

- **Planın Unsurları Açısından Plan ve Planlama**

Örgütlerde sürekli bir biçimde karşılaşılan belli başlı plan türleri arasında bütçeler, programlar, kurallar, gen yöntemler ve politikalar sayılabilir. Bu plan türlerinden her biri, temelde daha büyük veya kapsamlı örgütsel planlama sürecinin bir parçasını meydana getirip, günlük faaliyetlerin yerine getirilmesinde yol gösterici fonksiyonlar görürler. Üst yönetime oranla, orta ve alt kademe yönetimin nispeten daha az sıklıkla ve doğrudan karşılaştıkları plan türleri, örgütün uzun vadeli hedeflere ulaşmasını amaçlayan stratejik veya uzun dönem planlar olmaktadır. Bununla beraber, bu kapsamlı ve genel anlamdaki planlar daha dar kapsamlı ve kısa vadeli planlar için birer hareket noktası oluştururlar (Kamer, 1999, 63).

### **3.1.6. Stratejik ve Taktik Planlar**

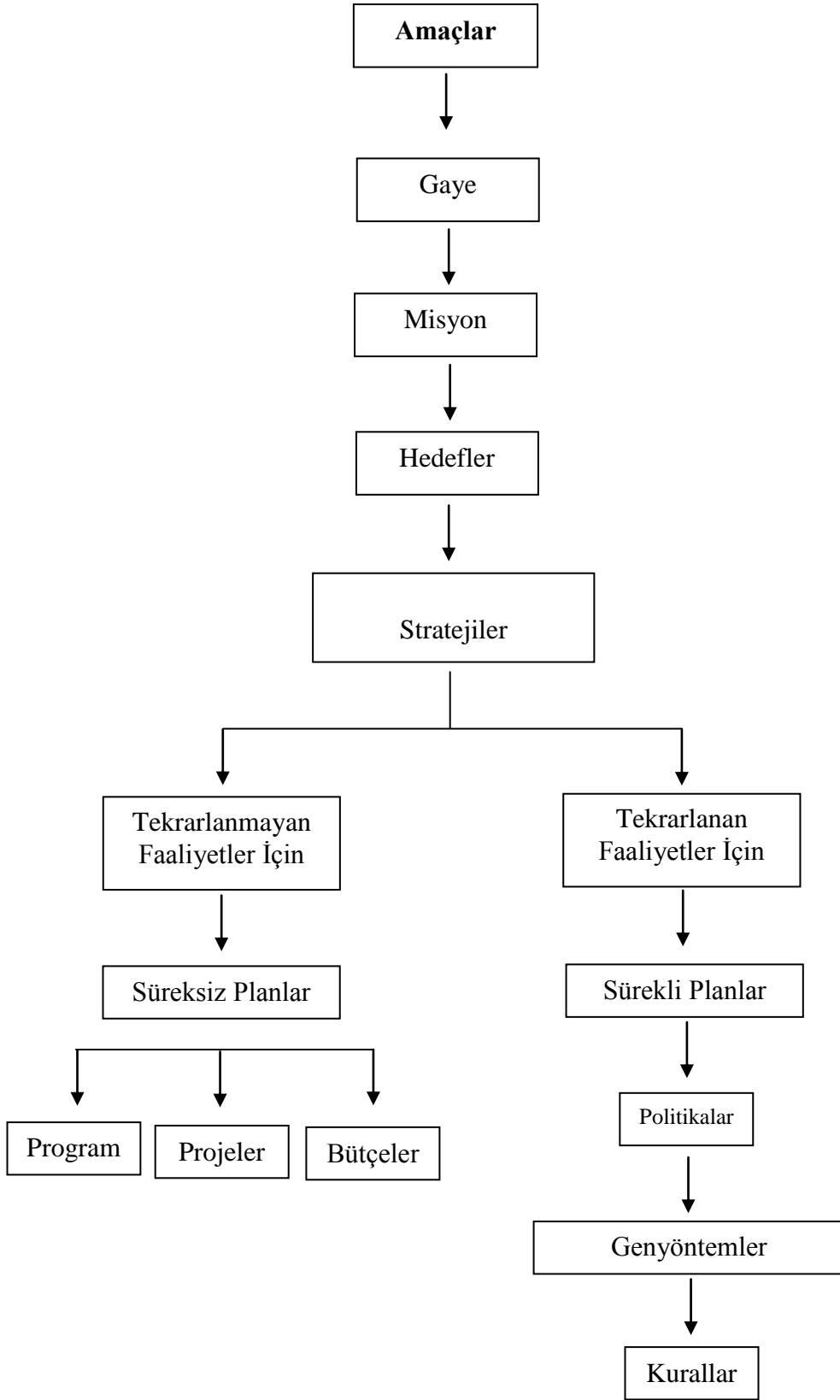
Planları, stratejik ve taktik planlar olarak da sınıflandırmak mümkündür. Stratejik planlar; organizasyonun nereye ve neden gitmek istediğini belirten planlardır (Davis, 1997, 98). Başka bir deyimle, bu planlar, örgütün bütünü için temel amaçların ne olacağını ve bu amaçların gerçekleştirilmesinde örgütçe izlenecek politikaların kararlaştırılmasını içerirler. Taktik planlar ise, amaçlara nasıl ulaşılabileceğini gösterir. Taktik planlar, aynı zamanda, organizasyonun denetimi altındaki faktörlerle ilgilenirler. Oysa stratejik planlar, işletmenin denetimi dışındaki ekonomik ve

teknolojik çevrenin yarattığı faktörlerle ilgilidir (Uysal, 2005, 68). Organizasyon dışı faktörlerin gelecekteki yönünün tahminine ve beklenen gelişmenin yaratabileceği değişik davranışların şekillendirilmesine önem verilir. Stratejik planlama sonucu, organizasyon faaliyet konusunu bile değiştirebilir. Oysa taktik planlamada yalnızca stratejik planların nasıl uygulanabileceği kararlaştırılır.

### **3.1.7. Hiyerarşik Düzen Açısından Planlama ve Planlamalar**

Belirli bir örgütsel düzeydeki her plan iki amaca hizmet eder. Bir alt düzeye ait plan, bir üst düzeye ait planlarda formüle edilen hedeflerin gerçekleştirilmesine hizmet eden bir araç veya araçlar dizisi oluşturur. İkinci olarak, belirli bir örgütsel düzeydeki bir plan kendisine oranla daha düşük düzeye ait planlar için hedefler veya sonuçlar sağlar. Tepe yönetimi tarafından hazırlanan genel bir plan ise, bir bütün olarak örgütün hedeflerine hizmet edecek ve söz konusu genel planın başarıyla uygulanmasına katkıda bulunacak çok sayıda ve türde detaylı planların ortaya çıkmasına ve hazırlanmasına kaynaklık yapma fonksiyonu görür (Tümer, 1995, 98). Örneğin, küçük ve ekonomik arabalar üretme konusunda genel bir karar alan bir otomobil şirketi, bu karar doğrultusunda mühendislik, üretim ve pazarlama departmanlarında gerekli düzenlemeleri yapmak üzere birbirini tamamlayan bir dizi planlar hazırlayıp uygulamaya sokacaktır. Hazırlanan bu planlar ise, en alt yönetim kademesine ulaşıncaya kadar çok detaylı planların hazırlanmasına kaynaklık edeceklerdir. Bu kısa açıklamanın ışığında, örgütlerde rastlanan “planlar hiyerarşisi” üç grupta toplanabilir. Bunlar sırasıyla; amaçlar, sürekli ve süreksiz planlar olarak gösterilebilir.

## Çizim 1



### Plan Hiyerarşisi

Kaynak: TÜMER, Sumru, 1995, "Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş ve Organizasyon Yapısı", Verimlilik Dergisi Özel Sayı, MPM Yayını, S. 99.

### **3.1.7.1. Sürekli Planlar**

İşletmede bir kez ve tek amaçlı olarak kullanılan planlar yanında süreklilik gösteren planlar da kullanılmaktadır. Sürekli planlar; politikalar, genel yöntemler ve kurallar şeklinde ifade edilebilir.

### **3.1.7.2. Süreksiz Planlar**

Bir defada kullanılmak üzere geliştirilen tek amaçlı planlara, süreksiz planlar adı verilir. Bu tür planlar, belirli bir durumda izlenecek hareket tarzını belirler ve amaca ulaşınca sona erer. Planlama dönemini etkileyeceği öngörülen değişkenlerin kontrol edilmediği durumlarda, bir defa kullanılan planlara başvurulur. Örneğin, üretim planımızı bir yıllık olarak hazırladığımızı var sayalım. Talepteki değişmelerin ya da satın almada meydana gelebilecek farklılıkların ikinci yılda da aynı olacağı garanti edilemeyeceği için, ikinci yıla ayrı bir üretim planlaması yapmak gerekir.

Bir defa kullanılan süreksiz planlara örnek olarak programlar, projeler ve bütçeler gösterilebilir.

### **3.1.7.3. Amaçlar**

Amaçlar; örgütsel faaliyetlerin yönünü belirleyen sonuçlar veya geleceğe ilişkin bekleyişler şeklinde ortaya konabilir. Bunlar; örgütün gaye, misyon, hedef ve stratejilerinden oluşurlar. Örgütün gayesini bir çerçeve olarak kullanan yöneticiler, öncelikle örgütün biricik misyonunu tanımlamakta ve daha sonra da bu misyonu başarmayı amaçlayan daha dar kapsamlı hedeflerini belirleme yoluna gitmektedirler. Yöneticiler daha sonra örgütün hedeflerini stratejiler ve hatta resmi stratejik planlar haline dönüştürme yoluna gitmektedirler. Ancak örgütün muhtelif amaçlarını belirtmek için kullanılmakta olan kavramlar üzerinde ortak bir görüş oluşmuş değildir. Örneğin, pek çok bilim adamı ve yönetici “amaç ve hedef” kavramlarının birbirlerinin yerine kullanılabileceği kanısındadır (Can, 1999, 123).

### **3.1.8. Planlamanın Temel Aşamaları**

Örgütün bütün düzeyleri açısından önemli bir faaliyet oluşturması nedeniyle, genel planlama sürecini, yerine getirmeye çalışan yöneticilerin uygulamada ne yaptıklarını anlamaya gayret etmek büyük önem taşır. Bu noktada planlama yaparken yöneticilerin izledikleri belli başlı adım veya aşamalar üzerinde durmak gerekmektedir (Erdoğan, 1999, 133).

### **1. Amaç veya Amaçlar Dizisinin Belirlenmesi**

Yönetimin, başkalarının aracılığıyla amaçlara ulaşma sanatı olduğu dikkate alınır, onun başlangıç işlevi niteliğindeki planlama sürecinin “amaçların belirlenmesi” aşaması ile yola koyulmasının önem ve gereği daha kolay anlaşılabilir.

Amaçlar, örgütün bütünü, bir bölümünü veya bir bölümün alt birimini kapsayacak şekilde belirlenebilir. Hangi kapsamada belirlenirse belirlensin amaçların tüm personel tarafından anlaşılabilir, benimsenebilir ve uygulanabilir nitelikte olmaları ve birbirleriyle tutarlılık göstermeleri büyük önem taşır (Baykal, 1978, 130).

### **2. Amaçlara Ulaşmayı Kolaylaştırıcı ve/veya Sınırlayıcı Durumların (Etkenlerin) Belirlenmesi**

Planlama sürecinde ikinci adım veya aşamayı, birinci aşamada belirlenen amaçlara ulaşmayı kolaylaştıran ya da sınırlayan faktör ya da unsurların değerlendirilmesi oluşturur. Anılan bu faktör veya durumlar organizasyon içinden kaynaklanabileceği gibi, dışında da yer alabilirler. Organizasyon içi koşullar veya faktörler az ya da çok yönetim tarafından denetim altında tutulabilen içsel değişkenler niteliğindedir. Örgütlenme biçimi, üretim tekniği, yönetim tarzı, personel politikası gibi faktörler içsel faktörlerden yalnızca birkaçını oluşturur. Buna karşılık, organizasyon dışı koşullar ya da faktörler genellikle parametre niteliğinde olup çoğu kez işletme yönetiminin denetimi ve etkisi dışında kalmakta ve bunlar yönetim tarafından önceden belirlenmemektedirler (Can, 1999, 56). Banka faizleri, işgücü ücretleri, hammadde fiyatları, vergi oranları, siyasal dalgalanmalar, nüfus artışı ve diğer çevre koşulları dışsal koşullara örnek teşkil ederler.

### **3. Alternatiflerin Sıralanması**

Planlama sürecinin üçüncü aşaması, ileride işlerinden birinin uygulama planı haline dönüştürülebilecek seçeneklerin ortaya konmaya çalışılmasıdır. Bu aşamada mevcut tüm seçeneklere ulaşmaya çalışmak zaman, parasal kaynak ve bilgi düzeyi yönünden mümkün olmayabilir. O nedenle yönetim, sahip olduğu zaman, parasal kaynak ve bilgi düzeyinin elverdiği oranda mümkün ve bunlardan işine en çok yarayanı seçmeye çalışmalıdır.

#### **4. Alternatiflerin Karşılaştırılması**

Yönetim, üçüncü aşamada belirlediği ve kendisini amaca ulaştıracağına inandığı alternatifleri ayrı ayrı değerlendirdikten sonra, bunları çeşitli yönlerden birbirleriyle karşılaştırmaya tabi tutar. Alternatiflerin karşılaştırılmasındaki temel güçlük, değerlerin her zaman sayısal verilerle ifade edilememesinden kaynaklanmaktadır. Alternatiflerin sayısal veriler itibariyle karşılaştırılmaya elverişli olmaları durumunda da bu karşılaştırmalar için büyük çapta zaman, parasal kaynak ve personele ihtiyaç olması ayrı bir güçlük yaratır (Altuğ, 1994, 26).

Günümüzde çok hızlı veri işleyebilen bilgi işlem sistemlerinin varlığı bu sorunu büyük ölçüde hafifletmiş görülmektedir.

#### **5. Mevcut Alternatifler Arasından En Uygun Olanın Seçilmesi**

Planlama sürecinde karar aşaması olarak nitelendirebilecek bu aşamada, organizasyon yöneticisi bir önceki aşamada yaptığı değerlendirme ve karşılaştırmaların sonucunda alternatiflerden hiçbirini uygulama planı olarak seçmeye değer bulamayacağı gibi, alternatiflerden birini veya birkaçını uygulama planı olma özelliğine sahip unsurlar şeklinde bulabilir (Demir, 2003, 120).

#### **6. Seçilen Alternatifin Uygulama Planı Olarak Yürürlüğe Konması**

Alternatiflerden biri veya birkaçı uygulama planı olarak seçildikten sonra hazırlanacak yardımcı ve alt planlarla birlikte bu uygulama planı yürürlüğe konur.

Gerek ana uygulama planının ve gerekse yardımcı alt planların beklenen sonucu verebilmeleri için bunların birbirleriyle tutarlı ve uyum içinde olmaları, kesintisiz uygulanmaları ve değişen çevre koşullarına uyum sağlayacak biçimde esnek olmaları gerekir.

### **3.2. Örgüt (Organizasyon) ve Örgütlenme (Organize Etme)**

Örgüt kavramı çok farklı şekillerde tanımlanabilir. Ancak bu tanımlara girmeden, örgüt, örgütlenme ve örgüt tasarımı kavramlarının farklı anlamlar ifade ettiğini belirtmekte yarar vardır.

#### **3.2.1. Örgüt ve Örgütlenmenin Tanımı ve Niteliği**

Örgüt (organizasyon) olarak ifade edilen kavram, örgütlenme sürecinin sonucunda ortaya çıkan yapıyı belirtir. Örgüt yapısı olarak da ifade edilen bu sonuç, belirli departmanları ve bunlar arasındaki ilişkileri gösteren statik bir kavramdır.



Bilindiği gibi, belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için birden fazla kişinin birlikte çalışmasının gerektiği durumlarda, bunlar arasında ortaya çıkan işbölümü ve ilişkiler örgütün konusunu oluşturur. Bu durumda örgütlenmek denildiğinde; kovalanan bir amaç veya amaçlar dizisi, bu amaç ya da amaçları gerçekleştirmek için yapılacak işler ve bu işlerin çalışacak kişiler arasında bölünmesi ve bu kişiler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi anlaşılmalıdır.

### **3.2.2. Formal (Biçimsel-Resmi) ve İnfomal (Biçimsel Olmayan-Gayri Resmi) Örgüt Yapıları**

Örgütlenme süreci veya örgüt tasarımı sonucunda ortaya çıkan yapı, formal örgüt yapısı olarak adlandırılır. Bu yapı, belirli bir amaç istikametinde önceden planlanmış ve bilinçli olarak oluşturulmuş ilişkiler topluluğu şeklinde ortaya çıkar. Örgüt şeması böyle bir formal yapıyı gösterir. İşlerin nasıl gruplandığını, kimin kime karşı sorumlu olduğunu, mevkiler ve unvanlarını ve personelin örgüt içindeki yerini belirleme olanağı bulunmasına karşılık, işlerin tanımını, örgütte ne tür bir yönetim tarzı uygulandığını, her kademenin sahip olduğu yetkiyi ve fiili haberleşme düzenini belirleme olanağı bulunmamaktadır.

İnfomal örgüt ise, biçimsel örgüt yapısındaki kademe ve mevkilerin çalışanlarca doldurulması neticesinde oluşan ve herhangi bir ön planlama ve bilinçli bir düzenleme eseri olmayan, ancak bireylerarası ilişkiler sonucu ortaya çıkan bir yapı olarak ifade edilebilir (Koçel, 2001, 80).

Şayet, formal örgüt tarafından öngörülen ilişkiler ile infomal örgütte kendiliğinden oluşan ilişkiler arasında çelişki veya çatışmalar yoksa formal yapı planlanan şekilde işleyebilir. Ancak, bu iki yapıdaki ilişkiler zıt yönlerde ise, infomal ilişkiler, formal yapının işleyiş ve etkinliğini olumsuz yönde etkileyebilir. Bu sonuncu durumun ortaya çıkmaması için örgüt yapısının belirli bazı ilkelere göre oluşturulması gerekir.

### **3.2.3. Örgüt Yapılarının Oluşturulmasında (Örgüt Tasarımında) Yararlanılabilecek İlkeler (Örgütlenme İlkeleri)**

Belirlenen amaçları gerçekleştirmeye yönelik işlerin etkin ve verimli bir şekilde yapılabilmesi için, söz konusu işlerin işbölümü ve uzmanlaşmaya olanak verecek biçimde düzenlenmeleri gerekir. Organizasyonun bütünlüğüne yönelik faaliyet alanı yaratmak, bu ilkeleri zorunlu olarak kullanmaya yöneltmiştir.

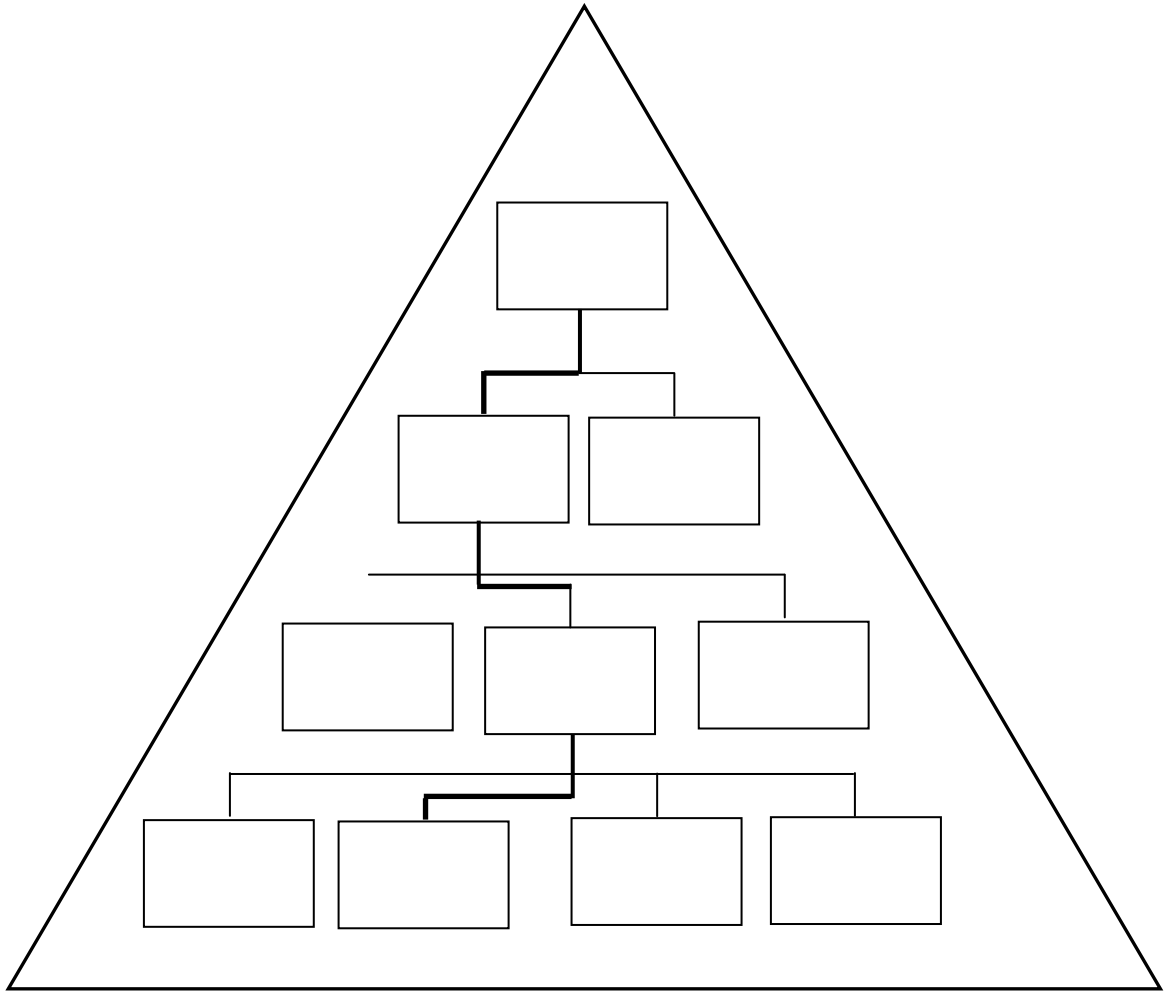
## 1. İşbölümü ve Uzmanlaşma İlkesi

Bu ilkenin temelinde yatan varsayım, işbölümü ve uzmanlaşmanın üretim artışına yol açtığı şeklindedir. Bu ilke, bir örgütteki temel işbölümü ile yakından ilgilidir. İlkenin en geçerli olduğu örgütlenme biçimi fonksiyonlara göre bölümlerin olduğu örgütlenme tarzı olmaktadır.

## 2. Hiyerarşik Yapı İlkesi

Bu ilke; işbölümü ve uzmanlaşma prensibine göre belirlenen görevler, yetki ve sorumlulukların derecelerine göre değerlendirilmesini ve hiyerarşik bir yapı oluşturacak şekilde birbirlerine bağlanmasını esas alır. Böylece, işbölümü ve bölümlere ayırma ilkesi, yatay farklılaşmayı sağlarken; hiyerarşik yapı ilkesi, dikey farklılaşmayı sağlamaktadır (Ergun, 1981, 77).

**Çizim 2**



**Hiyerarşik Örgüt Yapısı**

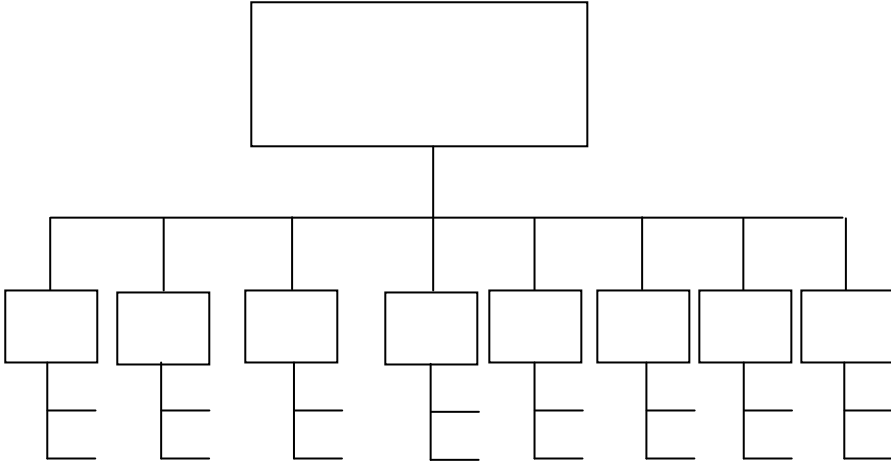
Kaynak: ERGUN, Turgay, 1981, Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı, TODAİE, S. 78.

### **3. Amaç Birliği İlkesi**

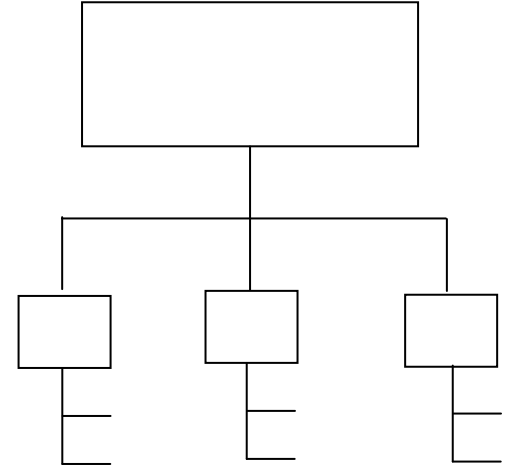
Bir bütün olarak örgütün ve onu oluşturan her kademenin açıkça belirlenmiş bir amacı olmalıdır. Örgütlerin varlık nedeni ile yakından ilgili bulunan bu ilke, örgüt planıcısının dikkatini sürekli olarak amaç üzerinde yoğunlaştırır. Şu halde, önce örgütün temel amacı belirlenmeli, sonra bu temel amacın alt amaçları olarak bölüm ve mevkilerin amaçları saptamamalıdır. Böylece, alt amaçların gerçekleştirilmesi ile örgütün ana amacı gerçekleştirilebilecektir (Uysal, 2005, 71). Bu durum bir amaçlar hiyerarşisi olarak Çizim-3’te gösterilmiştir.

Bir yönetim felsefesi ve tekniği olarak son yıllarda üzerinde çokça durulan “Amaçlara Göre Yönetim” uygulaması ile amaç birliği ilkesi arasında yakın bir ilişki mevcuttur.

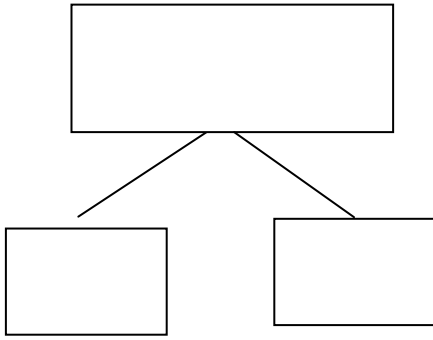
**Çizim 3**



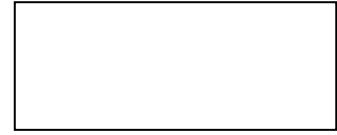
**Yatay (basık) örgüt yapısı Şeması**



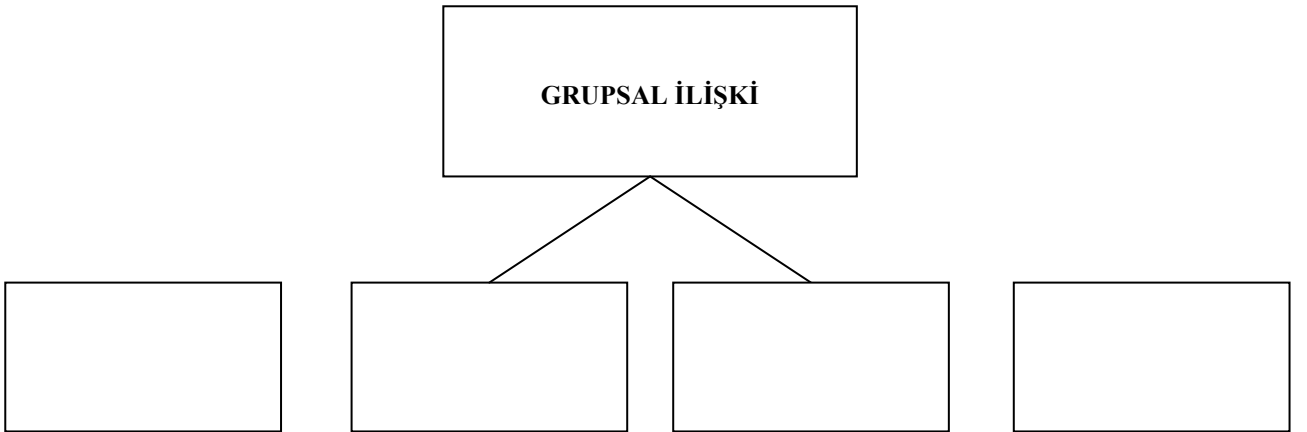
**Dikey örgüt yapısı Şeması**



**Doğrudan İlişki**



**Karşılıklı İlişki**



Birlik İlkesi: Kaynak: Uysal, Gürhan, 2005, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, S. 71.

#### **4. Emir-Komuta Birliği İlkesi**

Örgütlerde tüm çalışanların görmekte olduğu işle ilgili olarak birden fazla kişi veya amirden emir almaması gerektiğini öngören bu ilke, kısaca bir astın birden fazla amire rapor vermemesi ilkesi şeklinde de yorumlanabilir.

#### **5. Sınırlı Denetim Alanı İlkesi**

“Bir üstün etkili bir şekilde kontrol edebileceği astların sayısı sınırlıdır” (Çetin, 2004, 34). Bu ilke, kişilerin, özellikle yöneticilerin zamanlarının ve enerjilerinin sınırlı olduğu ve dikkatlerini belirli bir sayıdan fazla asta dağıtamayacakları düşüncesine dayanmaktadır.

#### **6. Yetki Devri İlkesi**

Bir organizasyonda yetkilerin (merkezi) bir biçimde mi, yoksa adem-i merkeziyetçi bir biçimde mi kullanılacağı konusu, başka faktörlerin de incelenmesini gerektiren bir husustur. Örneğin, bu faktörlerin başında; yetki devredilmesi düşünölen işe ilişkin özellikler, yöneticilerin ve astların kişisel özellikleri, olumsuz sonuçların işletmeyi etkileme derecesi vb. gelmektedir. Ayrıca yetki devri, bilgi akış sistemi ile de yakından ilgilidir. Kendisine yetki devredilen bir kimsenin, etkin karar verebilmesi için, aynı zamanda, gerekli bilgi ve verilerle de donatılması gerekir (Ülker, 1997, 90).

Bu ilkenin organizasyon tasarımı ile ilgili yönü, organizasyondaki temel iş bölümü ile ilgilidir. Örneğin, coğrafi temele veya ürün temeline dayanan bir iş bölümü zorunlu olarak yetki devri uygulamasını gerektirdiği halde, fonksiyona dayanan bir iş bölümünde bu uygulama yapının gerektirdiği bir zorunluluk değildir. Ancak yönetici, isterse bu işlerin etkin yapılması için yetki devredebilir. Unutulmamalıdır ki yetki devri; ya hep, ya hiç niteliğinde olmaktan ziyade, belirli oranlar dâhilinde yapılması gereken bir konudur. Yani belirli konularda ve belirli sınırlar içinde ve belirli sürelerle yetki devredilebilir.

#### **7. İstisnalarla Yönetim (Ayrıklık) İlkesi**

“Organizasyonda rutin nitelikteki kararlar; alt kademe yöneticilerine bırakılmalı, ancak stratejik ve önemli nitelik taşıyan üst kademelerce alınmalıdır” (Eren, 1998, 66). Zaman zaman “kısa devre ilkesi” olarak da adlandırılan bu ilke, üst kademeleri günlük ayrıntılardan uzaklaştırarak, daha temel nitelikteki konularda düşünebilmek için zaman ayırmayı amaçlamaktadır.

## **8. Denge İlkesi**

“Organizasyonun çeşitli bölümlerinin büyüklüğü arasında, standardizasyon ile esneklik arasında ve merkeziyetçilik ile ademi merkeziyetçilik arasında belirli bir denge sağlanmalıdır” (Kamer, 1999, 79). Organizasyon tasarımında yararlanılabilecek bir ilke olan denge ilkesi şunu vurgulamaktadır: Bir organizasyon tasarımı yapılırken, temel iş bölümüne bağlı olarak oluşturulan organlar arasındaki karşılıklı iş ilişkileri ile bu ilişkilerin hangi organların sorumluluğunda ve hangi koordinasyon mekanizmaları kullanılarak yürütüleceği belirtilmelidir. Böylece her alt sistemin etkin çalışmasına olanak sağlayacak bilgi ve veri akışını gerçekleştirecek bir örgüt yapısı kurulabilir.

## **9. Verimlilik ve Etkinlik İlkesi**

“Organizasyon yapısı, işletmeyi en düşük maliyetle amaca ulaştıracak şekilde planlanmalıdır” (Eren, 2001, 96). Bu ilkenin temelinde, işletme faaliyetlerinin ekonomik nitelikte faaliyetler olması gerçeği yatmaktadır. İşletme faaliyetlerinin rasyonelliğe dayanması esas olduğuna göre, bu faaliyetlerin cereyan edeceği yapı olan organizasyonun, verimli çalışmaya olanak verecek biçimde planlanması gerekmektedir.

## **10. Basitlik İlkesi**

“Organizasyon yapısı basit ve anlaşılır olmalıdır” (Tosun, 1984, 86). Bu ilkenin işaret etmek istediği nokta, bir organizasyon yapısı oluşturulurken temel ilişkilerin basit ve anlaşılır bir biçimde belirtilmiş olmasıdır. Dolaylı ve üstü kapalı türden ilişkiler, örgütün çalışmasını yavaşlatacaktır. Şu halde, organizasyon plancısı, örgütteki her birimin temel amacını ve ilişkilerini basit ve anlaşılır tarzda belirlemelidir.

## **11. Esneklik İlkesi**

“Organizasyon, değişen çevre koşullarına uyabilir bir özellik taşımalıdır” (Özgen, 1998, 44). Organizasyon belirli amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve beşeri unsurların düzenlenme biçimini göstermektedir. Bu düzenleme belirli bir ortamda, belirli koşullar altında yapılacaktır. Eğer, ortam koşulları değişmişse yarı bir düzenleme yapmak gerekecektir. Yani örgüt yapısı değiştirilecektir. Başka bir deyişle, değişen ortam koşulları, organizasyonun değişik amaçları benimsemesini, mevcut iş yapma yöntemlerini değiştirmesini, temel işbölümünü geliştirmesini veya ortam unsurları ile ilişki kuracak yeni organlar oluşturmasını zorunlu kılabilir. Eğer, bir

organizasyon yapısı sürekli olarak kendini yenileyebiliyorsa, değişebilirlik ilkesi uygulanabiliyor demektir.

## **12. Açıklama İlkesi**

“Bir organizasyonda kişilerin görevleri, yetki ve sorumlulukları ile örgütsel ilişkileri açık bir şekilde ve yazılı olarak açıklanmalıdır” (Ergun, 1981, 66). Organizasyon şema ve el kitaplarının hazırlanması ile sonuçlanan bu ilke, örgüt içinde kimin, neyi, hangi yetki ve sorumlulukla, hangi örgütsel ilişkiler içinde ve hangi koordinasyon mekanizması dâhilinde yapacağını belirlenmesini öngörmektedir. Böyle bir açıklama, üstlerin ve astların kendilerinden ne beklediğini anlamalarına yardım edeceği gibi, yetki karışıklıklarının önlenmesine ve sorumluluk alanları arasındaki boşlukların doldurulmasına da yardımcı olacaktır.

### **3.2.4. Başlıca Örgütsel Yapı Türleri**

İşletmelerin üst düzey yöneticilerinin görevi, işletme faaliyetlerini amaç yönünde en iyi şekilde yürütmeye olanak veren bir organizasyon yapısını geliştirmektir. Ancak, hızla değişen çevre koşulları, bireysel ihtiraslar, nitelikli personel kıtlığı ve benzeri faktörler nedeniyle ideal bir organizasyon yapısı geliştirmek her zaman mümkün olamamaktadır. Bununla beraber, bu konuda faydalanılacak genel bir takım kural ve prensipler mevcuttur. Bu genel esas ve prensipler doğrultusunda her işletme kendine en uygun düşen örgüt yapısını oluşturacak çalışmalarını sürdürür (Kamer, 1999, 89).

Organizasyon (örgüt) türleri genel olarak dört ana başlık altında toplanır. Bunlar:

1. Kumanda (dikey) organizasyon (örgüt),
2. Kumanda ve Kurmay organizasyon (örgüt),
3. Fonksiyonel organizasyon (örgüt) ve,
4. Karma organizasyon (örgüt) şeklinde sıralanabilir.

#### **3.2.4.1. Kumanda Organizasyon**

Küçük işletmelerin kullandığı en basit örgüt yapısını oluşturur. Bütün kademeler en üst makamdan en aşağıdakine kadar aynı emir komuta zinciriyle birbirine bağlıdırlar. Her makamın doğrudan doğruya bağlı olduğu bir tek amir vardır. Her türlü iş yukarıdan aşağıya doğru bütün kademelerden geçerek ilgili makama ulaşır. Aynı kademede bulunan bütün makamlar birbirine eşit kabul edilir ve bağımsız

hareket ederler. Kumanda tipi örgütlenme otoriter bir nitelik taşır. Özellikle askeri alanda görülen bir örgüt türüdür. Bu tip bir örgütlenmede sorumluluklar kesin olarak belirlenmiştir. Görevler, otorite ve sorumluluk aşağıya indikçe azalır (Doğan, 1996, 122).

Kumanda organizasyonu otoriter bir karakter taşır, yetki ve sorumluluklar belirlenmiştir, işler süratle yürütülebilir. Ancak koordinasyondaki bozukluk, üst yöneticinin her şeyi bilmemesi, emir zincirinin uzaması gibi nedenlerden dolayı kumanda organizasyon tercih edilmemektedir.

Kumanda tipi organizasyonun başarılı olması için, kurmay veya danışma birimleri ile güçlendirilmesi gerekmektedir.

#### **3.2.4.2. Kumanda ve Kurmay Organizasyon**

Yürütme ve danışma organlarını aynı yerde toplayan bir organizasyon şeklidir. Bir işletmede organizasyon faaliyetlerini yürütenlere yol gösteren, fikir veren kişilerin oluşturduğu kurmay organlar amaca ulaşmada oldukça yararlıdır.

Organizasyon içerisinde zamanla kurmay organlara yer verilerek kumanda ve kurmay organizasyon tipleri oluşturulmuştur. Kumanda ve kurmay tip organizasyon uzmanlığa yer verir. Plan hazırlama, araştırma yapma ve bulguları yetkiye ulaştırma kurmayın görevidir (Aydın, 1991, 92).

Kurmay ve kumanda organizasyonu ile üst yöneticiler her konuda bilgilendirilirler, yapılan işler sağlam temellere dayandırılır ve işletme kalifiye elemana sahip olmuş olur. Buna karşılık, süratli hareket edilmemesi ve oluşacak muhtemel fikir çatışmaları dezavantaj olarak görülebilir.

#### **3.2.4.3. İşlevsel Organizasyon**

Amerikalı yönetici F.W. Taylor tarafından geliştirilen bir organizasyon türüdür. Bu türün esası uzmanlaşmaya dayanır. Herkes uzman olduğu konuda sorumluluk alır ve bu konuda uzman diğer üstlerden emir alır. Uzmanlaşma denetimde kolaylığı getirir (Palmer, 1993, 78).

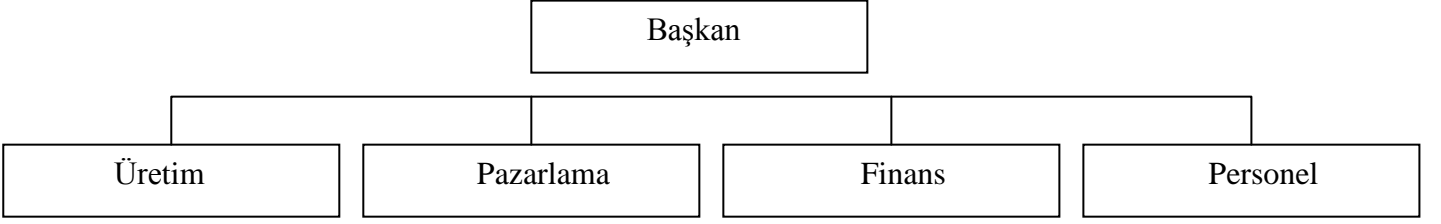
İşlevsel organizasyonda görevler göz önünde tutularak, emirlerin hiyerarşik bir sıra izlemesi zorunluluğu yoktur. Görevler dikkate alınarak birbirleri ile ilgili birimler birbirlerine emir verebilirler. Böyle bir organizasyonda işler çabuk ve yalın bir biçimde çözülebilmektedir.

İşlevsel organizasyon türü günümüzde yaygın bir kullanım alanı bulamamıştır. Bu örgüt yapısında astın birden fazla üstten emir alması disiplin, kontrol ve



koordinasyonu zorlaştırmaktadır. Yetki alanları birbiri içine girdiği için çatışma olasılığı ve potansiyeli yüksektir.

**Çizim 4**



#### İşlevsel Organizasyon Yapısı

Kaynak: PALMER, Margaret J., 1993, Performans Değerlendirmeleri, Rota Yayıncılık, S. 79.

#### 3.2.4.4. Karma Organizasyon

Kumanda, kumanda kurmay ve işlevsel organizasyon tiplerinde meydana gelebilecek sorunları ortadan kaldıracak ve ideal bir organizasyon oluşturulmasına yardım edecek yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu üç organizasyon tipi değişik kombinasyonlar şeklinde bir arada kullanılarak, her birinin avantajlarından yararlanılır ve dezavantajları en aza indirilir (Can, 1999, 45).

Başlıca karma organizasyonlar şunlardır:

- Kumanda-kurmay ve işlevsel organizasyon
- Kumanda-kurmay, işlevsel ve komite tipi organizasyon

Günümüzde, modern işletmeler ihtiyaç ve özellikleri doğrultusunda amaçlarına ulaşmada karma organizasyon yapılarından birisini kullanmaktadırlar. Ancak küçük çaplı işletmeler diğer örgüt tiplerini kullanmaktadırlar.

Ayrıca, karma örgüt yapısı, çeşitli bölümlere ayırma veya departmanlaşma sistemlerinin de en iyi yanlarını ele alarak, en uygun bir sisteme ulaşmayı hedefler. Bu tür örgüt yapısı ile tek bir bölümlenme sisteminin işletme yönetimine getireceği çeşitli güçlüklerden kurtulma yoluyla amaçlara ulaşmada kolaylık sağlanmış olur.

#### 3.2.5. Organizasyonlarda Bölümlere Ayırmada Kullanılan Temel Ölçüler

Gerek kuruluş gerekse faaliyet halinde bulunan bir işletmenin değişik yönetim kademelerinde görev alan yöneticilere hangi işlerin tahsis edileceği hususu, işletme örgüt yapılarında önemli bir karar verme sorunu olarak karşımıza çıkar. Bu sorun, örgütün departmanlara veya bölümlere ayrılması yoluyla benzer işler bir araya

getirilerek, haberleşme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonları kolaylıkla yerine getirilebilir.

### **3.2.5.1. İşlevsel Organizasyon**

İşletmede işler pazarlama, üretim, personel, finansman ve diğer işletme fonksiyonlarına göre bölümlere ayrılabilceği gibi, daha değişik fonksiyonlar tespit edilerek de yapılır. Özellikle tek bir mamul üreten işletmeler bu örgüt biçimini kullanmaktadırlar (Altay, 2005, 33). Bu örgütlenme yapısı işletmelere aşağıdaki üstünlükleri sağlar:

1. Bu örgüt yapısı mantıklı ve basit bir görünüm sergiler.
2. Her fonksiyonun sorumluluk alanı kolayca saptanabilir.
3. Üst ve orta yönetim düzeyleri arasında haberleşme daha kolay sağlanabilir.
4. Yetki devrindeki uygulama sonucu işletme dâhilindeki karmaşıklıklar en aza indirilebilir.
5. Uzmanlaşmaya gereken önem verilir.
6. Örgüt yapısı işletme amaçları doğrultusunda gelişir.

İşletmelerin fonksiyonlarına göre bölümlendirmeye girmelerinde aşağıdaki sakıncaları birlikte getirebilir.

1. Her fonksiyonun görevleri ve sorumlulukları çok arttığı için orta ve alt yönetimde düzenleştirme veya koordinasyon zorlaşır.
2. Departmanlar arasında sürtüşme veya kıskançlıklar doğabilir.
3. Üst yönetimin mamul veya bölge itibariyle fikirlerinden direkt bir biçimde faydalanma ve üst yönetimle direkt ilişki kurma imkânı azalır.
4. Örgütte iletişim ve bilgi akımı zayıflar.

### **3.2.5.2. Sayı Temeline Göre Organizasyon**

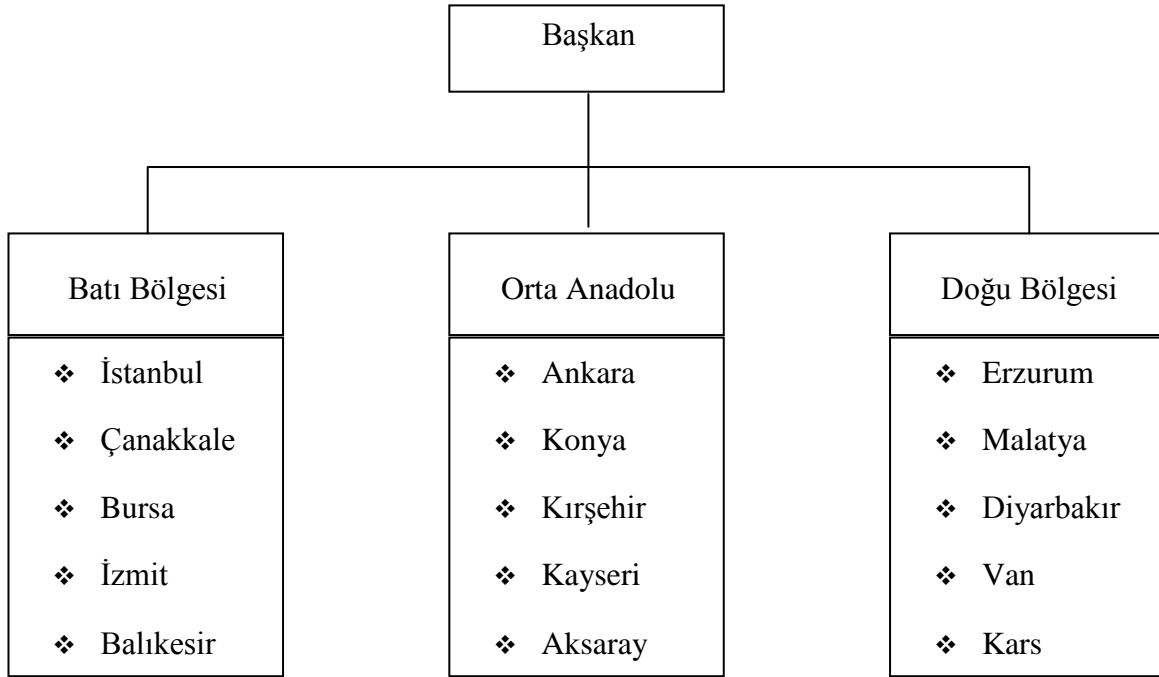
Sayı temeline göre örgütlenme, kabile, klan, ordu ve tarım örgütlenmelerinde uygulama alanı bulmuş olan bir yöntemdir. Günümüzde de iş başarımında insan sayısı ve emeğin ön planda görüldüğü örgütlerde bu yöntem geçerli olabilmektedir. Çoğu örgüt, yöntemi benimsemiş ve hatta isim değiştirmeden genişleme ve faaliyet artırma yöntemine başlamıştır. Amaçlanan noktaya ulaşmada çok etkin bir örgüt şekli olan Sayı Temeli kavramı aynı özelliklerde grupların bir araya getirilmesi ve toplam gücün katlanması ile elde edilebilmektedir (Roehl, 1997, 100).

### 3.2.5.3. Bölge ve Coğrafik Temele Göre Organizasyon

Bölgenin özelliklerinden faydalanma düşüncesinde olan bazı işletmeler, bu tür organizasyon biçimini tercih etmektedirler. Bölgesel çalışmalardan beklenen yararın büyüklüğü, bölgenin özelliği ve iklim yapısı, bölgenin satış ve reklama uygunluğu, bölge halkını etkileme düşüncesi, bölgeyi bilen iş gücünü istihdam etme, taşıma veya nakliye giderlerini azaltma gibi konulardaki üstünlüğü bu tür örgütlenme biçimini önemli kılmaktadır. İşletmenin farklı bölgelerdeki faaliyetleri ayrı bölümler şeklinde organize edilebilir. Bu tip faaliyetlerin bölgeler olarak ayrılması zorunluluğundan etkilenmeyen kısımlar ise ortak bir bölümde toplanabilir (Artan, 1986, 153).

Çizim-5, bölge ve coğrafik temele dayalı örgütlenme biçimini göstermektedir.

**Çizim 5**



Bölgelere Göre Bölümlere Ayırma

Kaynak: Artan, İnci, 1986, Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama, S. 154.

### 3.2.5.4. Mamul (Mal) Temeline Göre Organizasyon

Ürettikleri mamul gruplarındaki çeşitlilik, işletmeleri bu tür organizasyon yapısına yöneltir. Üretilen her mamul grubu için ayrı bir örgüt düzenlemesi yapılır. Bu bölümlendirme, büyük bir işletmeyi daha küçük ve esnek yönetsel birimlere böler. Bu bölümler büyük işlevsel örgütlerin üstünlüklerinden yararlanır. Özellikle çok çeşitli

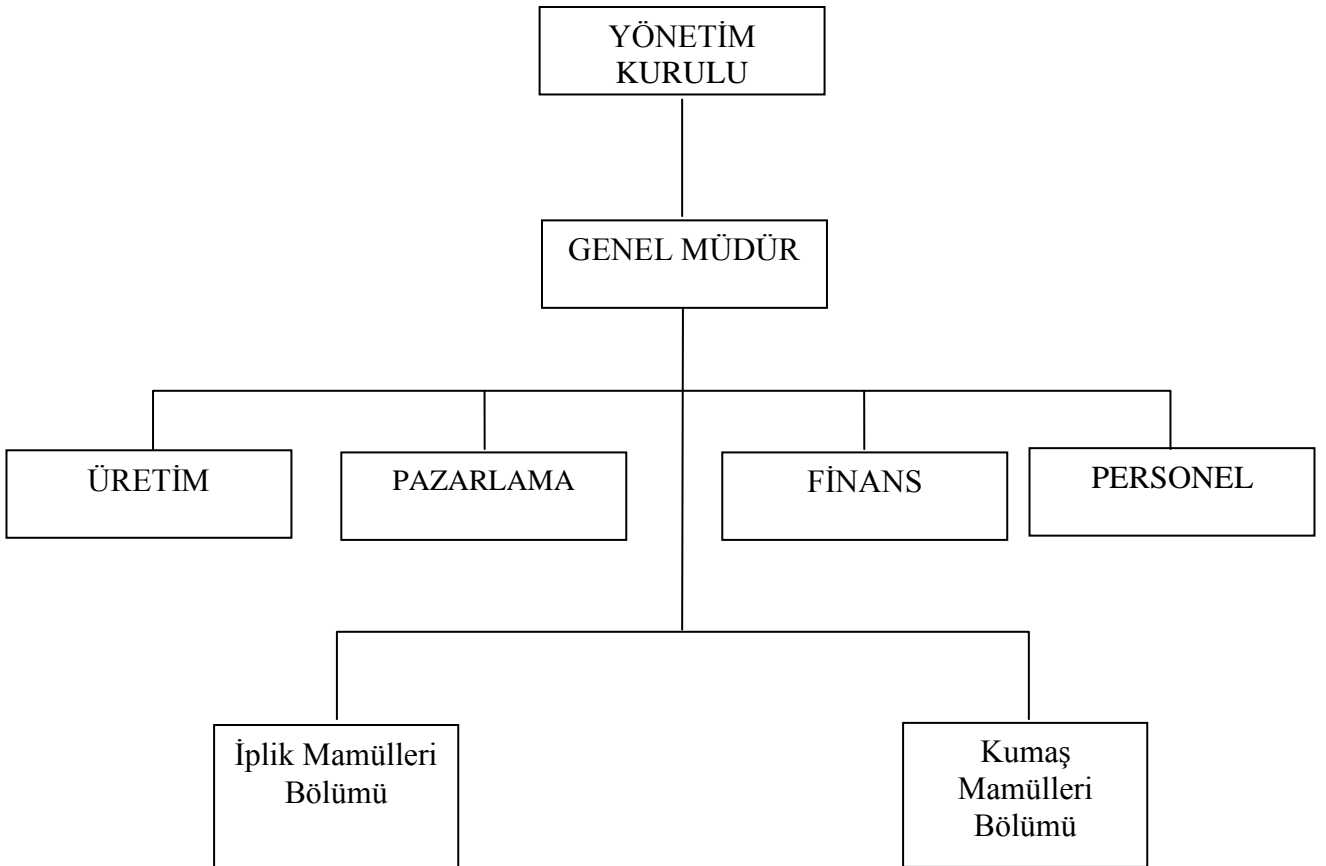
mal üreten ve büyük kapasitelere sahip olan işletmelerin bu tür örgütlenmeye gittiği görülmektedir. Çok uluslu işletmelerde mamul temeline göre organizasyon biçimini seçmektedir. Mamule göre örgütlenmede esas sorun mamul çeşidini veya gruplarını iyi ayırabilmektir (Dinçer, 1998, 71).

Mamul temeline göre örgütlenmenin yararları olarak aşağıdaki hususlar sayılabilir.

1. İşletmenin yönetim yapısı daha küçük örgütlenmeleri ifade ettiğinden, fonksiyonel organizasyondaki gibi haberleşme, koordinasyon eksikliği vb. sakıncalar olmayabilir.
2. Yetki devri uygulanabilir. Uluslar arası işletmelerdeki teknik bilginin bölgeler arası akımı ve yetki devri oldukça kolaylaşabilir.
3. Mamul geliştirme yeni mal üretebilme ve mamul tasarımındaki standartlara uyma olanağı artar.
4. Üst yönetime daha az problem taşınır.

Mamul temeline dayalı örgüt yapısı Çizim-6'da gösterilmiştir.

**Çizim 6**



Mamul Temeline Göre Örgüt Yapısı

Kaynak: DİNÇER, Ömer, 1998, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, S. 72.

Mamul temeline göre örgütlenme faydaları yanında, aşağıdaki sakıncaları da taşıyabilir:

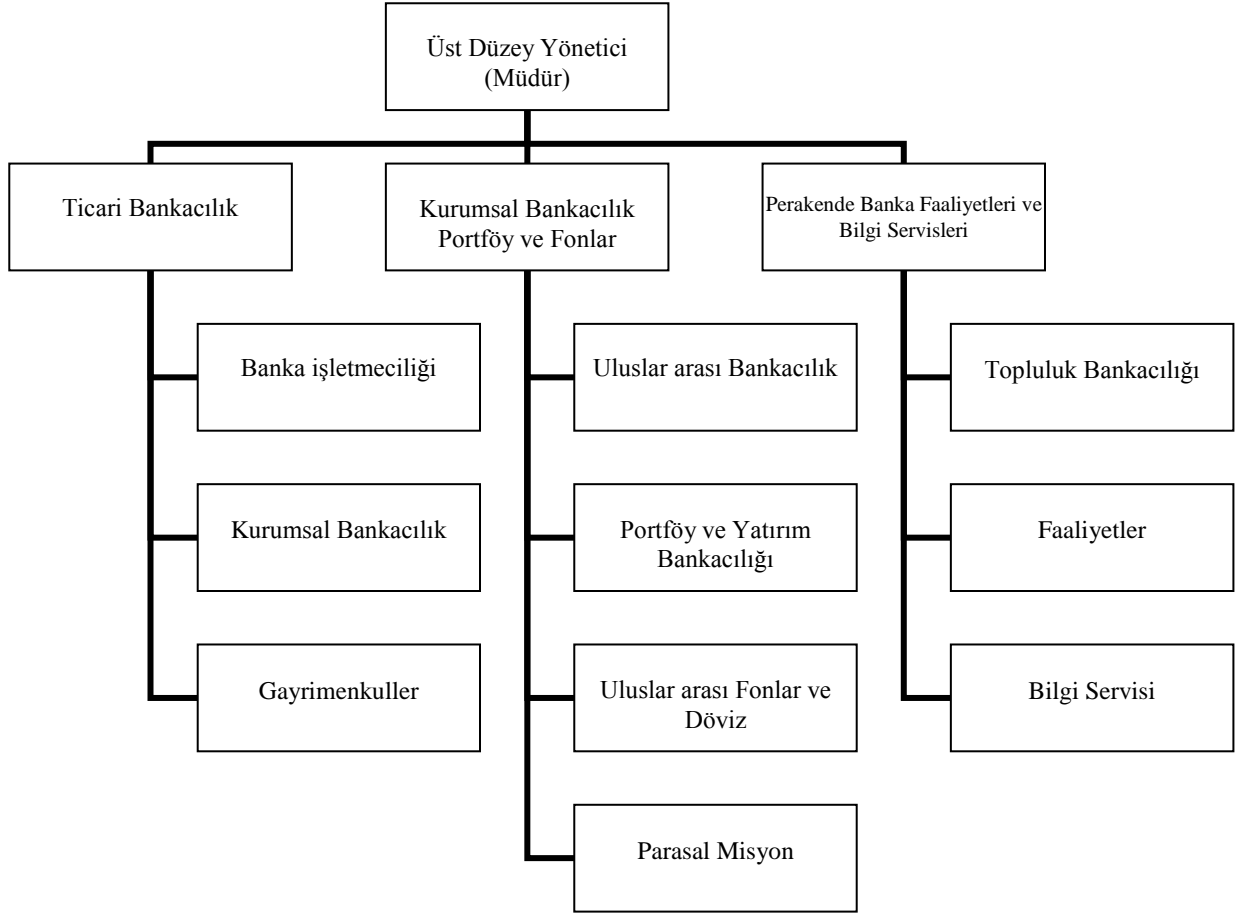
1. Destek hizmetleri tekrarlanırsa bu örgütlenme biçimi çok pahalı olur.
2. Merkezi yönetimle departman yönetimleri arasında çatışma meydana gelebilir.
3. Mamuller arasında dengesizlik ortaya çıkabilir.
4. Bölümler arası haberleşme yetersiz kalabilir.
5. Yönetici ve teknik personel arasında beşeri ilişkilerde sürtüşmeler olabilir.

### **3.2.5.5. Müşteri Temeline Göre Organizasyon**

İşletmelerde müşteri temeline göre organizasyon biçimi sınırlı alanlarda uygulanmaktadır. Özellikle, üretimi sipariş üzerine olan işletmeler bu uygulamaya yer vermektedirler. Karma üretim yapan günümüz bazı tekstil işletmecileri toptancı müşterilerini veya kendine fason sipariş veren işletme veya şahıslara yönelik bazı düzenlemelerle, organizasyon yapılarının pazarlama alt departmanlarında, bu konularla ilgili bölümlere yer vermektedirler. Üretim konusu kadın, erkek veya çocuklara yönelik bir mamul türü ise bunlara yönelik bir bölümde kurulabilmektedir (Erdoğan, 1999, 54).

Özellikle hizmet işletmelerinde bankalarda müşteri temeline göre bölümlere ayırma görülmektedir. Çizim-7’de bu durum görülmektedir.

## Çizim 7



### Müşteri Temeline Göre Organizasyon

Kaynak: Erdoğan, Nihat, 1999, Verimlilik Dergisi 1999/1, S. 55.

#### 3.2.5.6. Zaman Temeline Göre Organizasyon

İşletmelerin birbirine benzeyen faaliyetleri değişik zamanlarda tekrarlanabilir. Bu tür faaliyetleri zaman esasına göre ayırma yoluna gitmek daha faydalı olmaktadır. Çalışmaları sürekli olan işletmelerde genellikle birinci vardiya, ikinci vardiya vb. şeklinde bu tür uygulama yoluna gidilmektedir.

Çeşitli nedenlerle, işin gerektirdiği koşullar söz gelişi yüksek fırınlarda olduğu gibi günün yirmi dört saatinde, işletmenin çalışmasını sürdürebilmesi zorunlu ise zaman temeline göre bölümlere ayırmaya gidebilir. Bu gibi durumlarda, sekiz veya on saatlik ara ile işçi ekipleri değiştirilir (Erkal, 1995, 100). Zaman temeline göre örgütlenmenin faydaları şunlardır:

1. Yapılabilecek fazla üretim miktarı ile üretim maliyetlerini belli bir noktaya kadar düşürme olanağı bulunabilir.

2. Genel istihdama katkı sağlar.

Sakıncaları ise,

3. Her vardiya sonrası makine ve araçların denetlenerek bir sonraki görevliye çalışır vaziyette devredilmesi zorunluluğu vardır. Aksi halde, zarar veya aksaklığın kimler tarafından yapıldığı belirlenemez.
4. Yetki ve sorumluluk tespitinde güçlük doğmaktadır.
5. Yönetici temini güç olabilmektedir.

### **3.2.5.7. Süreç veya Makine Temeline Göre Organizasyon**

İşletmeler ürettikleri mamulün türünü dikkate alarak bir bölümlendirme yapacaksa, bu tür bir bölümlendirmeye gidilebilir. Bir tekstil işletmesine baktığımızda, pamuktan kumaşa kadar geçen evrelerle ilgili departmanlara yer verildiği ve her işlem için ayrı ayrı makinelerin yerleştirildiğini görmek mümkündür. İşlerin düzenli halde yürütülmesi için bu işlemler gerekli olup süreç dediğimiz kademelere göre faaliyet, işi yapmak için kullanılan araçlar, iplik, kumaş vb. makineler arası çalışmaların tümü üretilen mallara yönelik olarak kendi aralarında bölümlendirilmelidirler (Şimşek, 2003, 143). Süreç veya araca göre bölümlendirmenin faydaları şöyle sıralanabilir:

1. Üretim sisteminde ekonomikliği sağlar.
2. Makinelere daha uzun süre yararlanılmayı olanaklı kılar.
3. Kitle halindeki üretimlerde her iş görenin kendi işini sürekli yapması sonucu uzmanlaşmayı sağlar.
4. İşlerdeki standartlaşmayı sağlayarak, hatta yüzdeleri azaltır.
5. Kitle halinde yapılan üretimde işler daha rasyonel yapıldığında maliyetler düşer.

Süreç temeline göre örgütlenmeye ilişkin sakıncalar ise şu şekilde sıralanabilir.

1. İşlerin çok çeşitli olması sonucu, ihtiyaç duyulan orta yönetici ve uzman sayısı artacaktır.
2. Koordinasyon güçlükleri doğabilecektir.

### **3.2.5.8. Matriks Temele Göre Organizasyon**

Matriks örgüt yapıları günümüzde çok geniş çapta bir kullanım alanına sahip bulunmaktadır. Uzay çalışmaları ile ilgili endüstriler, kimya ve elektronik endüstrileri, ağır sanayi dalları, ilaç endüstrisi, danışmanlık hizmetleri, hastaneler, uluslararası örgütler, bankacılık, inşaat sektörü, sigortacılık, muhasebe hizmetleri ve üniversiteler bu kullanım alanlarının belli başlılarını oluştururlar (Versan, 1978, 76).

Matriks tipi örgüt yapısı adı verilen yapının en belirgin özelliği, örgüt mensuplarının iki ayrı üste karşı sorumlu olmalarıdır. Geleneksel yaklaşımın emir birliği ilkesine ters düşen bir durum söz konusu olmaktadır.

### **3.2.5.9. Postmodern Organizasyon Yapıları**

Günümüzde yaşanan hızlı değişme ve gelişmeler işletmeleri örgütsel yapılarında önemli düzenlemeler yapmaya zorlamaktadır. Bilişim teknolojilerinde meydana gelen hızlı değişmeler, yaşanan yoğun rekabet ve küreselleşme sürecinin hızlanması yönetim ve organizasyon alanında yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu yeni yaklaşımlar, işletmelerin yönetim tarzlarını ve organizasyon yaklaşımlarını etkilemeye başlamış ve bu etkilerini iki noktada belirgin bir şekilde duyurmaya başlamıştır. Bu iki nokta; organizasyondaki yönetim kademelerinin azaltılması ile örgütlerin bilgi temelli bir yönetim ve organizasyon anlayışına göre örgütlenmeleri şeklinde özetlenebilir (Tamer, 1986, 56). Yönetim kademelerinin azalması şeklindeki ilk etki; dikey bütünleşme, sinerji, ölçek ekonomisi ve hiyerarşik komuta-kontrol sisteminin yerine dış kaynaklardan yararlanma, ölçeğin minimize edilmesi ve kar merkezleri gibi farklı örgüt şekillerinin gündeme gelmesi şeklinde kendini göstermiştir. İkinci etkinin konusu ise şebeke organizasyonları, sanal organizasyonlar ve bilgi temelli organizasyonlar ise günümüzde artık birçok işletme tarafından incelenen ve kullanılan organizasyon türleri haline gelmeye başlamıştır.

### **3.2.6. İşletmenin Büyümesi ve Organizasyon Yapısındaki Değişme**

Örgütsel çevrede bir yönetici için dikkat edilmesi gereken bir diğer özellik, işletmenin büyümesine paralel olarak organizasyon yapısının değişmesidir. Amacı gerçekleştirecek işlerin gruplanması suretiyle organizasyon içinde temel işbölümünün belirlenmesinde çeşitli ölçütler kullanılabilir. Genellikle küçük ve tek tip mal üreten işletmelerde fonksiyonu esas alan bir gruplama uygundur (Ülker, 1997, 40).

İşlevsel esasa göre örgütlenme de denilen bu uygulama, genellikle çevre koşullarının fazla değişmediği, nispeten durgun bir ortamda çalışan işletmeler için



uygundur. İşletme büyüdükçe ürettiği mal ve hizmetlerin çeşidi arttıkça organizasyon yapısı da fonksiyon esasından ürün esasına doğru kaymaktadır. Böylece her mal kendi içinde departmanlaşmakta ve departman yöneticisi bir nevi tepe yöneticisi durumuna gelmektedir.

Nihayet işletme daha da büyüdükçe ve faaliyetleri çeşitlendikçe matriks tipi ve holding tipi organizasyon yapıları önem kazanmaktadır. Özellikle birbiri ile ilişkili olmayan mal hizmet üretimini bünyesinde toplayan bir işletmede holding tipi organizasyon gerekli görülmektedir.

### **3.2.7. Organize Olmada Karşılaşılan Başlıca Güçlükler**

Yöneticinin örgütlenme konusunda karşılaşıacağı ilk güçlük, ideal örgütsel yapıyı kurmak için gerekli personeli sağlama konusunda ortaya çıkmaktadır. Teorik bakımdan ideal olan bir yapı, uygulama alanındaki bu güçlükten dolayı, yani istenen kalitede insanın, istenen sayıda sağlanamaması nedeniyle reddedilmekte ve yerine daha az rasyonel olan bir şekil kabul edilmektedir (Arkış, 1985, 120).

Yöneticilerin birtakım kişisel ihtiraslar peşinde koşmaları nedeniyle, ideal yapının yaratılması mümkün olmayabilir. Orta ve alt kademe yöneticilerinin prestiji, yönettikleri bölümlere bağlıdır. Örgütsel yapıdaki değişiklikler, yöneticilerin bu prestijini sarsıcı biçimde gerçekleştiğinde, her türlü değişim çabası, bu yöneticilerden gelen büyük direnme ile karşılanacaktır.

Çağımızın karakteristik özelliği olan “hızlı değişim” de örgütlenme konusunda yöneticinin sorunlarının gittikçe artmasına yol açmaktadır. Bugün için verimli olan bu örgütlenme şekli kısa bir zaman sonra, çevredeki hızlı değişmelerin bir sonucu olarak etkisiz hale gelebilir. Örgütün değişikliklere ayak uydurmasını sağlamak için çevredeki değişmelerin yakından ve sürekli gözden geçirilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılması gerekir.

Örgüt üyelerinin davranışı da örgütlemeye geniş ölçüde etki eden diğer bir unsurdur. Üyelerinin benimsemediği bir örgütsel yapı, ne kadar rasyonel temellere dayanılarak kurulmuş olursa olsun, verimli bir şekilde çalışamayacaktır. Aynı şekilde üyelerin benimsediği bir örgütsel yapının hataları üyelerin ortak çabaları sayesinde çözümlenip, örgüt verimli bir duruma getirilebilecektir. Bu nedenle örgütün sosyal yanı veya örgütte insancıl ilişkiler en aşağı örgütlenme kadar dikkat isteyen bir konudur (Eren, 2001, 83).

### **3.3. Yönelme (Yön Verme-Yürütme-Emir/Komuta)**

Yönelme, astların kısa ve uzun dönemde etkili ve verimli bir biçimde çalışmalarını sağlamaya ilişkin yönetim işlevlerinin tümünü içine alır. Bir yönetim fonksiyonu olarak yönelme, örgütün insan kaynaklarını rasyonel ve etkin bir şekilde motive ederek amaçlara ulaşmaya sevk eder (Koçel, 2001, 65). Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, yönelme; amaçlara ulaşmak için örgütlenmiş çabaları harekete geçiren bir işlev olup, diğer yönetim fonksiyonları olan örgütlenme ile kontrol arasında bağlaç görevi görür.

#### **3.3.1. Yönelme İşlevinin Tanımı – Niteliği ve Kapsamı**

Yönelmenin temel gayesi, birey ile örgütün bütünleşmesini temin ederek bu iki grubun, amaçlarına en üst düzeyde ulaşmalarını sağlamaktır. Bu niteliği ile yönelme işlevinin konusunu insanlar ve onların davranışları oluşturur. Bu durum, yönelme işlevinin sürekli ve dinamik bir süreç olduğunu gösterir. Sonuçta, yönelme işlevi önderlik ve öğretmenlik gibi görevleri de içine alan kapsamlı bir fonksiyon olarak karşımıza çıkar (Seagal, 1997,29). Korkutma ve cezalandırma ile iş gördürme dönemi büyük çapta geçmişte kaldığına göre, emir-komuta yetkisine sahip yöneticilerin astlarına bilgi vermek, yol göstermek, onları olumlu biçimde motive etmek ve inandırmak gibi daha demokratik yöntemlerle yönelmeleri çağdaş yönetim anlayışının bir gereğidir.

#### **3.3.2. Yönelme İşlevinin Temel İlkeleri**

Yönelme işlevinin yerine getirilmesinde bir dizi temel ilkeden yararlanılmasına rağmen, bunlardan iki tanesi özellikle büyük önem taşır. Söz konusu iki ilke Amaç Birliği (Amaçların Uyuşturulması) İlkesi ve Kumanda (Emir) Birliği İlkesi'dir.

##### **3.3.2.1. Amaç Birliği (Amaçların Uyuşturulması) İlkesi**

İşletmede çalışan bireylerin kişisel beklentileri, umutları, tutum ve davranışları onları örgüt amaçlarından farklı bireysel birtakım amaçlar oluşturmaya yöneltir. Bireylerin daha çok subjektif, duygusal ve bireysellik yönü ağır basan amaçlarına karşılık, üst yönetim tarafından ve standart hedefler şeklinde ortaya konan örgütsel amaçların ise biçimsel, objektif, anonim ve rasyonel yönlerinin ağır bastığı kolayca görülebilir. Genel olarak aynı ortamda gerçekleştirmeye çalışılmakla beraber, bu

amaçların her zaman uyum içinde olduğundan söz etmenin mümkün olmadığı bir gerçektir.

İşletme amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik olarak üst yönetim kademelerinden gelen emir ve talimatların astlarca itirazsız olarak kabul edildiği ve aynen uygulandığı işletme sayısı pek fazla değildir. Bu duruma rağmen, özgür iradeleri ile birlikte birtakım işleri ve hedefleri gerçekleştirmek üzere bir araya gelen bireylerle örgütün amaçlarını temsil eden üst yönetim arasında şu ya da bu düzeyde bir uyum sağlanması zorunludur. Aksi halde, bu iki grubun birlikte olmalarının bir nedeni ve hikmeti kalmaz.

### **3.3.2.2. Kumanda (Emir) Birliği İlkesi**

Görevini yerine getirme esnasında her astın yalnızca tek bir amirden emir almasını öngören bu ilke, bir örgütlenme ilkesi olmak kadar yöneltme işlevinin de önemli bir ilkesini oluşturur.

Astların tek bir üstten emir almaları durumunda çelişkilere ve rol belirsizliğine düşmeden görevlerini daha etkin yaptıkları ve sonuçta daha verimli çalıştıkları araştırmalarla kanıtlanmıştır. Bunun nedeni ise emir birliğinin, astları, çeşitli üstlerin birbiriyle çelişmesi muhtemel emirleri ile karşı karşıya kalmaktan kurtarmasıdır. Yöneltme işlevi belli sayıdaki ast için tek bir üst tarafından yerine getirildiğinde bireysel ve örgütsel verimlilik artar. Zira bu gibi durumlarda astları ile yakından ilgilenen yönetici, onların davranışlarının temelinde yatan güdülerini ve tutumlarını herkesten daha iyi kavrayabilir ve bu suretle de hangi yönetme tekniğinin hangi grup astlar için en uygun olacağını daha isabetli bir şekilde kararlaştırabilir (Tortop, 1994, 62).

### **3.3.3. Yöneltme İşlevinin Temel Unsurları**

Yöneltme, emir ve talimatlarla yürütülen ve yönetim sürecinin özünü oluşturan bir işlemdir. Örgütte, emir ve talimatları ancak başkalarının davranışlarını belirleme hakkına sahip kişiler verebilir. Bu kişiler ise, bu hakkı ya sahip oldukları birtakım güç kaynaklarından veya mevcut hukuk düzeni içinde işgal ettikleri mevki ve makamlardan alırlar. Bu konu araştırmacıları, yürütmenin ve dolayısıyla yönetimin ve önderliğin temelini oluşturan güç, otorite, yetki ve benzer gibi unsurlar üzerinde durmaya yönelmektedir (Öğüt, 2001, 88).

### **3.3.3.1. Güç-Otorite-Yetki-Emir ve Etkileme**

#### **1. Güç**

Ünlü filozof Bertrand Russel'e göre, "enerji" nasıl fizik biliminin temelini oluşturuyorsa, "güç" kavramı da toplumsal bilimlerin en temel dinamiğini meydana getirir. O halde güç kaynağı nasıl tanımlanabilir? En özlü şekilde, güç; başkalarının davranışlarını etkileyebilme yeteneği biçiminde tanımlanabilir. Biraz daha açarak, gücü; bir kimsenin başkalarını istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneği şeklinde ifade etmek mümkündür (Erkal, 1995, 65).

Başkalarını etkileyebilmesi için, kişinin sahip olduğu güç kaynaklarını fiilen kullanması gerekmez. Etkilenme konumunda olan kişi veya grupların, etkileyenin bu kaynaklara sahip olduğunu algılaması yeterli olacaktır.

#### **2. Otorite**

Gücün kaynaklarından biri olan otorite, yasal güç ile eş anlamda kullanılmaktadır. Weber, otorite ile belirli bir örgüte mensup olanların, üstlerin emir ve talimatlarına istekli ve koşulsuz olarak itaat etmelerini ifade etmektedir. Weber, bu tip bir örgütte astlar, üstlerin bu nevi talimatları vermeye hakları bulunduğu inancını taşıdıklarını ve bunlara uymamanın yasal sayılamayacağını kabul ettiklerini belirtmektedir (Şimşek, 2003, 54).

#### **3. Yetki**

Yetki; en basit tanımı ile üstlerin astlara emir verebilme ve onların davranışlarını belirleme hakkı şeklinde ifade edilebilir. Kurumsallaşmış otorite ile eş anlamda kullanılan yetki kavramı, örgütlerde belirli bir mevkiye bağlanmış bulunan veya mevkii işgal eden belirli bir kişiye verilmiş olan "karar verme ve başkalarının davranışlarını belirleme hakkı"nı ifade eder. Bu anlamda bir hak örgütteki daha üst kademelerin bir alt kademeye böyle bir hakkı vermesi ile oluşur. Örgütün üst kademesi ise böyle bir hakkı işletmenin ana sözleşmesinden veya ülkedeki hukuki ve toplumsal düzenden alır (Kamer, 1999, 89).

Örgütsel yapıdaki hiyerarşik farklılaşma ve biçimsel ilişkilerden kaynaklanan yetki türleri üç başlık altında incelenebilir. Bunlar; emir-komuta, kurmay ve işlevsel yetki şeklinde sıralanabilir.

#### **4. Etkileme**

Etkilemeyi, ast konumundaki bir kimsenin üst konumundaki başka birinin talimat veya emirlerini yerine getirmesi olarak tanımlamak mümkündür. Bu anlamda etkileme üst konumundaki kişinin güç veya otoritesini kullanırken yararlandığı bir süreç olarak da belirtilebilir. Bir başka ifadeyle etkileme; bir kişinin verdiği emirlerle başka bir kişinin davranışlarını değiştirebildiği sürecin adı olmaktadır. Güç ile etkileme kavramları arasında birbirini güçlendirme yönünde işleyen bir ilişki mevcuttur. Buna göre, başkalarını etkileyebilmek, kişinin gücünü artırdığı gibi; kişinin gücünü artırdığı gibi; kişinin gücü arttıkça da başkalarını etkileme olasılığı ve oranı yükseltmektedir (Tabancalı, 2003, 66).

##### **3.3.3.2. Önderlik (Liderlik)**

Belirli durum veya koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatı şeklinde tanımlanan önderlik, bir bütün olarak yönetsel uğraşın yalnız bir fakat en önemli yönünü meydana getirir.

Başka bir tanıma göre önderlik; bir otorite veya statünün fonksiyonu olmaktan çok bir şeyi başkalarına istemek ve benimsetmek suretiyle yaptırabilme gücüne sahip kişi olarak nitelendirilen önder ile izleyicileri arasında belirli durumlarda ortaya çıkan ve etkileşim şeklinde ifade edilen karşılıklı ilişkilerin bir fonksiyonu olarak düşünülebilir. Bu tanıma göre bir fonksiyon olarak önderlik; önderin kendisi (ö), izleyicileri (i) ve önderliğin içinde ortaya çıktığı durumun (d) bir sonucu olarak gösterilebilir.

$$\text{ö} = f(\text{ö}, \text{i}, \text{d})$$

Fonksiyondan görülebileceği gibi önderlik sürecinde önder, izleyiciler ve durumun koşulları büyük önem arz etmektedir. Kimlerin önder olabilecekleri veya liderlik niteliklerinin neler olduğunu inceleyen pek çok araştırma yapılmış ve kuramsal modeller geliştirilmiştir (Tortop, 1994, 45).

##### **3.3.3.3 Haberleşme (İletişim)**

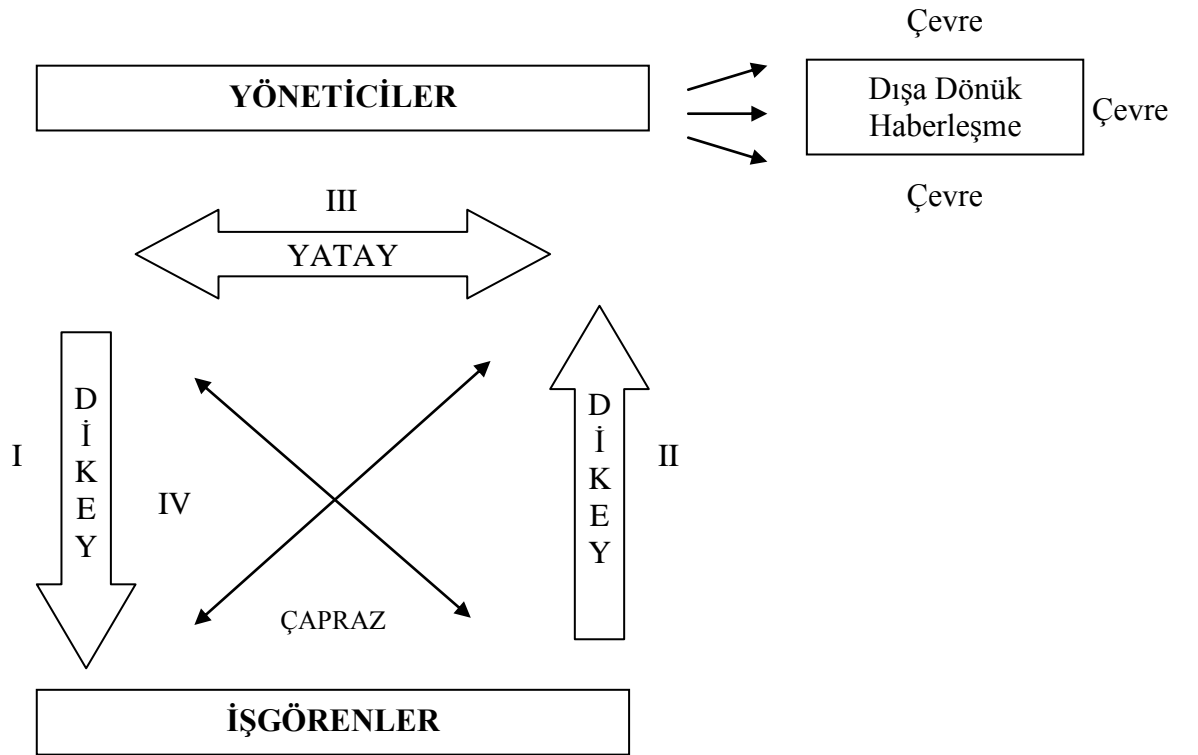
Dar anlamda haberleşme, bireyler ve kurumlar arasında bilgi, düşünce veri ve duygu alışverişi veya aktarımı şeklinde tanımlanabilir. Bu bilgi, veri ve düşünce aktarımında güdülen temel amaç, ortak zemin ve noktalarda anlaşma ve uzlaşmaya varmaktır. Organizasyon yöneticisi, başkalarına iş yaptırmak suretiyle amaca ulaşmaya çalışan kişi olduğuna göre, onun başarısı ve içinde faaliyet gösterdiği

örgütün etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli etkenlerden biri iletişim sürecidir (Terzi, 2000, 87).

Yöneticilerin örgütlerde eyleme geçme süreci incelendiğinde, yönetim faaliyeti olarak iletişim; grup çabası için gerekli bilgi ve anlayışı sağlamak ile güdülenme, işbirliği ve iş tatmini için gerekli tutumların oluşmasını gerçekleştirmektedir. Yönetim bu amaçları gerçekleştirerek sonuçta; daha iyi iletişim, daha iyi iş başarımı ve daha çok iş tatmini elde etmektedir (Karatepe, 2005, 83).

Örgütü oluşturan bireyler ve birimler arasında karşılıklı bilgi, veri ve düşünce aktarımı şeklinde algılanan haberleşme, arz ettiği önem dolayısıyla yöneticilerin günlük mesailerinin nerede ise tamamına yakın bir zaman dilimini doldurur. Örneğin, telefon görüşmeleri, faks metinlerini hazırlama ve gelen metinleri inceleme, çeşitli toplantılar yapma, gelen raporları gözden geçirme ve çeşitli konulara ilişkin emir ve direktifler gibi faaliyetlerin hepsi hemen her gün tekrarlanan haberleşme örnekleridir. Bu yüzden bir örgüt içinde etkili ve sürekli işleyen bir haberleşme düzeni varsa, o örgütün sağlıklı yürüdüğü ve başarılı çalıştığı söylenebilir (Fındıkçı, 2000, 63).

**Çizim 8**



İletişim Çeşitleri

Kaynak: FİNDİKÇİ, İlhami, 2000, İnsan Kaynakları Yönetimi, S. 64

#### 3.3.3.4. Motivasyon

Motivasyon, insanların nasıl ve neden böyle davrandıkları sorusuna cevap vermeye çalışan bir olgu şeklinde algılanabilir. İnsanların günlük faaliyetlerinde sergiledikleri davranışların temelinde mutlaka itici bir güç vardır. Bu itici güç güdü, saik, dürtü, ihtiyaç veya motive olma şeklinde nitelendirilebilir. İfade edilen biçimde de görülebileceği gibi, insanları şu ya da bu şekilde davranmaya yönelten ve onları ihtiyaçlarını karşılamaları için belirli davranışlar veya hareket tarzları sergilemeye iten temel ihtiyaçları mevcuttur (Dökmen, 2000, 102). Birey tarafından ortaya konan davranışların ne ölçüde başarılı olduğu, onun elde etmiş olduğu ödüllerin ihtiyaçlarını tatmin etme derecesine bakılarak belirlenebilir. Ödülün, bireyin ihtiyaçlarını tatmin etmesi yanında, davranışının uygun olup olmadığı ve gelecekte de istenip istenmeyeceği hakkında bilgi sağlaması gibi önemli bir işlevi daha vardır.

Ödüller, içsel ve dışsal olmak üzere iki grupta toplanabilir. İçsel ödül; bireyin eylemlerine karşılık doğrudan elde ettiği sonuç şeklinde ifade edilebilir. Karmaşık bir görevin birey tarafından başarıyla tamamlanmasının kişide yarattığı mutluluk ve kendini kanıtlamış olma duygusu, içsel ödüle örnek olarak verilebilir. Dışsal ödüller ise eylem sahibi bireye başka bir kişi tarafından verilen ödül şeklinde ifade edilebilir. Örneğin sağladığı performans veya verimli çalışma karşılığında üstü tarafından ikramiye ile ödüllendirilen veya ücret ve konumu yükseltilen bir iş görenin durumu dışsal ödüllere örnek olarak verilebilir. Buradan hareketle; yöneticilerin motivasyon kuramlarını iş görenlerin ihtiyaçlarını daha iyi şekilde sağlama ve hem de yüksek düzeyde örgütsel iş başarımını özendirmek amacıyla kullanabilecekleri sonucuna varılabilir (Eren, 1998, 62).

Yöneticilerin, iş görenlerin motivasyonları hakkındaki varsayımları onların motivasyona ilişkin bakış açılarını yansıtır. Tarihsel gelişim içinde yöneticilerin motivasyonuna ilişkin varsayımlarını ve kuramsal yaklaşımlarını yansıtan birbirinden ayrı üç perspektif; geleneksel, insan ilişkileri ve insan kaynakları yaklaşımları şeklinde bir gelişim göstermiştir. Motivasyon konusundaki dördüncü perspektif “çağdaş” yaklaşım olarak nitelendirilmektedir (Tosun, 1984, 71).

İşgören motivasyonu üzerindeki incelemeler ilk kez “Bilimsel Yönetimin” takipçisi Frederick W. Taylor çalışmaları ile başlamıştır. Bilimsel yönetim yaklaşımı, atölye ve fabrika düzeyinde verimliliği yükseltmek amacıyla, iş görenlerin yapmakta oldukları işlerin sistematik analizini temel almaktadır. Bu yaklaşımda, dışsal ekonomik ödüller, iş görenlerin yüksek performansının karşılığı olarak

önerilmektedir. İş görenlere yapılması öngörülen ödemelere verilen aşırı önem ile çalışanların çıkarlarını her şeyin üstünde tuttıkları şeklindeki varsayımlar, sonuçta iş görenlerin ekonomik varlıklar şeklinde düşünölmeleri ve görölmeleri sonucuna yol açmıştır. Bu yaklaşım iş görenlerin nicel ve nitel olarak ortaya koydukları performansı temel alan özendirici ödeme sistemlerinin gelişmesine öncülük etmiştir (Versan, 1978, 82).

Bilimsel yönetimin modeli zamanla yöneticilerin zihninde yerini tedrici olarak daha sosyal nitelikte bir insan modeli veya kavramını terk etmeye başlamıştır. Hawthorn'daki Western Elektrik şirketine ait fabrika ve atölyelerde yapılan deney sonuçları, bilimsel yönetim perspektifinin öngöröleri aksine, iş görenleri çalışmaya özendiren faktörlerin ekonomik olmaktan çok işin çekiciliği ve grup dayanışması gibi sosyal nitelikli unsurlar olduğunu ortaya koymuşlardır. Hawthorne deneyleri ile ilk kez, iş görenler olarak çalışma konusu yapılmış ve sonuçta ekonomik insan yerini sosyal insan kavramına bırakmıştır. Bu insan modeli, iş görenlere insan ve sosyal varlıklar olarak önem vermenin onları daha olumlu yönde davranmaya yönelteceği şeklinde bir sonuca yol açmıştır. Bu sonuç ve hipotez daha sonraları "Hawthorne Etkisi" olarak anılmaya başlanmıştır (Erkal, 1995, 80).

Motivasyon konusundaki "insan kaynakları yaklaşımı" ekonomik ve sosyal insan modellerini aşarak kişinin bir bütün olduğu şeklindeki insan kavramına ulaşmıştır. İnsan kaynakları yaklaşımı, iş görenlerin karmaşık bir yapı sergilediklerini ve pek çok faktör tarafından motive edildiklerini ileri sürmektedir. İnsan kaynakları yaklaşımı savunucuları ve fikir babaları; bu yaklaşımdan önceki kuramsal modellerin iş görenleri kısmi özendirmeye araçları olan ekonomik veya sosyal ödöllerle yönlendirdikleri savını ileri sürmüşlerdir. İnsan kaynakları yaklaşımı; yöneticilerin, iş görenlerin uygun niteliklere sahip ve örgüte önemli katkılar sağlayabilecek değerli unsurlar olarak görmeleri durumunda, bunları özendirip örgötsel performansı yükseltebileceklerini iddia etmişlerdir. Bu açıdan insan kaynakları yaklaşımının iş gören motivasyonu konusunda çağdaş perspektiflerin gelişimi için önemli bir dönüm noktası oluşturduğu sonucuna varılabilir. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi çevreyi ve iç kaynakları değerlendirirken, planlama ve örgötsel düzenlemeyi gerektirir. Çevrenin değerlendirilmesine gereken ilgiyi göstermeyen organizasyonlarda rekabetçi avantajların yakalanamaması doğal bir sonuç olmuştur (Tikici, 2000, 680).



### **3.4. Eşgüdümleme (Koordinasyon)**

Eşgüdümleme, bir teşebbüsün çalışmalarını kolaylaştırmak ve başarı şansını artırmak için bütün eylemler ve bölümler arasında uyumun sağlanmasıdır. Örgütler büyüdükçe bölümlerin sayısı artacağından; gerek bu bölümler arası, gerekse eylemler arası eşgüdümlemenin sağlanması önem kazanır ve derecede zorlaşır. Eşgüdümleme, insanların çabalarını birleştirmeyi, zaman bakımından ayarlamayı, ortak amaçlara ulaşmak için faaliyetlerin birbirini izlemesi ve iç içe geçip kenetlenmek suretiyle birbirlerini tamamlamalarını hedef alır. Yönetimde eşgüdümleme, insanların didinmelerini birleştirmeyi ve zaman bakımından ayarlamayı, ortaklaşa amaca ulaşmak için eylemlerin birbirini ardı sıra gelmelerini ve birbirlerini bütünlemelerini sağlar (Balçık, 2005, 94).

#### **3.4.1. Eşgüdümlemenin Tanımı ve Niteliği**

Eşgüdümleme, yönetimin diğer işlevleri ile çok yakından ilgilidir. Eşgüdümleme; planlama, örgütlenme, personelin yetiştirilmesi ve kontrol gibi işlevlerin bir bileşkesi olarak ve bunlarla çok sıkı bağlarla bağlıdır. Bundan dolayı eşgüdümlemenin başarısı bu işlevlerin ayrı ayrı ve eksiksiz bir biçimde yerine getirilmesine bağlıdır. Böylece işletme, onu oluşturan üretim etmenlerinin değerlerinin toplamından daha fazla bir değeri ifade eder. Bu değer fazlası uyumdan kaynaklanan sinerjidir (Doğan, 1996, 77). Eşgüdümlemenin başarılı olarak uygulandığı örgütlerde;

1. Bölümler birbiri ile sıkı ilişkiler içine girmişlerdir. Her bölüm diğerleriyle uyum içinde çalışır.
2. Her bölüm, diğer bölümlerin ne yaptığından haberdardır ve kendi fonksiyonu ile diğer bölümlerin fonksiyonları arasında ne gibi ilişkilerin var olduğunu bilir.
3. Bölüm, eylemlerini diğer bölümlerin eylemlerine ve duruma uydurmak için devamlı kontrol altında bulundurur.

Eşgüdümleme, yöneticinin bir fonksiyonu olmakla beraber genellikle yöneticilerin koordinasyonunu sağlamak için özel çaba göstermedikleri de görülebilmektedir. Bu gibi örgütlerde, koordinasyon, ancak alt kademe yöneticilerinin aralarındaki gayri resmi ilişkiler ve danışmanların yardımıyla bir dereceye kadar gerçekleşebilir (Efil, 1996, 178).

Yöneticinin, eş güdümlenmenin önemini anladığı örgütlerde bölümler arasında belirli zamanlarda toplantıların düzenlendiği ve bu suretle bölümlerin birbirlerinin

faaliyetlerinden haberdar olduklarını görülmektedir. Bazı örgütlerin ise bir koordinasyon bölümü kurarak bölümler arası ilişkilere ve haberleşmelere daha resmi ve sürekli bir hava verme yoluna gittikleri görülür. Diğer bazı örgütlerde ise “planlama bölümü” bu görevi üzerine almıştır.

### **3.4.2. Eşgüdümleme Organları**

Organizasyonlarda eşgüdümleme işlevini yerine getiren kişi ya da kurullar eşgüdümleme organları olarak adlandırılır. Tek kişi işletmelerinde, diğer bütün işlevler gibi eşgüdümleme işlevi de işletme sahibi tarafından yerine getirilmektedir. Tek kişi işletmesi dışındaki işletmelerde, eşgüdüm ve işbirliği sağlama gereksiniminin sonucu olarak bölümlendirme yapılır. Bölümlendirme sonucunda ortaya çıkan her bir birim ya da bölüm, yaptığı işler konusunda yöneticisine yetki ve sorumluluk verilen bağımsız bir birim niteliğindedir ((Aytürk, 1990, 164).

### **3.4.3. Eşgüdümlemenin İlkeleri**

Eşgüdümlemenin sağlanmasında yöneticiler tarafından temel alınan üç temel ilke şöyle özetlenebilir (Özgen, 1998, 156).

#### **1. Bölümler Arası Yatay ve Görevsel İşbirliğinin Yapılması İlkesi**

Yatay işbirliği, örgütün bölümleri arasında yatay otoriteye dayanan ilişkileri ifade eder. Herhangi iki bölümü ilgilendiren bir sorun, bu iki bölüm arasındaki bir grup çalışması ile çözümlenebilir. Bu işbirliğinde klasik hiyerarşik kademelerin haberleşmede kullanılması yerine iki bölüm arasında doğrudan bir hat kurulabilir. Bu iki bölüm arasında herhangi bir sorunla ilgili olarak kurulan bu doğrudan ilişki sistemi, yanlış anlamaları önleyerek işbirliğini güçlendirir.

#### **2. Uyuşmazlıkların Çözülmesinde “Birleştirici” Yöntemin Uygulanması İlkesi**

Her örgütte üyelerle örgüt arasında veya örgütün çeşitli bölümleri arasında çeşitli konularda anlaşmazlıklar ortaya çıkabilir. Genellikle bu fikir ayrılıklarının çözümlenmesinde aşağıdaki üç yöntem kullanılabilir.

- Taraflardan birinin diğeri üzerinde hâkimiyet kurması,
- Orta yolun bulunması ve,
- Tarafları tatmin edici bir üçüncü birleştirici yolun bulunmasıdır.

### **3. Ortak Sorumluluk İlkesi**

Örgütte koordinasyonu sağlamanın üçüncü yolu, “ortak sorumluluk” prensibinin uygulanmasıdır. Ortak sorumluluk, fonksiyonel bölümlenin uygulandığı örgütlerde bu uygulamanın doğal bir sonucu olarak ortaya çıkar. İşlevsel bölümlenme, örgütte belirli fonksiyonları yapmak üzere bölümlerin oluşturulmasıdır. Bakım servisi örneğini ele almak uygun olacaktır. Eskiden her bölüm kendine ait makine ve teçhizatın bakımından sorumlu iken, bugün genellikle örgütlerde tüm teçhizatın bakımı ile meşgul olan “bakım servisi” kurulmaktadır. Satın alma departmanı, personel servisi vb. işlevsel bölümlenmenin diğer örnekleridir.

#### **3.4.4. Eşgüdümleme Türleri**

Yöneticinin eşgüdümlenmek zorunda olduğu konular işletmenin kullandığı maddi unsurların kendi arasında, işler ile maddi unsurlar arasında, dış çevre ile işletmenin amaçları veya faaliyetleri arasında olabilir. Bu eşgüdümleme konuları ile ilgili unsurlar iç ve dış eşgüdümleme diye ikiye ayrılıp incelenmektedir (Şimşek, 2003, 129).

#### **1. İç Eşgüdümleme**

İç eşgüdümleme organizasyonun kendi içinde üstler, astlar, işler ve materyal gibi unsurlar arasında oluşur. İç eşgüdümün etki alanı, üstün kendi birimidir. Dolayısıyla birimindeki iş akışını, aksayan yönleri, ast-üst ilişkilerini, materyal sorunları vb. eşgüdümlenmesi gerekecektir.

İç eşgüdümlenmeyi kendi içinde; dikey ve yatay, çapraz, yapısal ve görevsel eşgüdümleme ve nihayet komiteler yoluyla eşgüdümleme ve inandırıcı eşgüdümleme şeklinde sınıflandırmak mümkündür.

#### **2. Dış Eşgüdümleme**

Dış eşgüdümleme, birim dışındaki eşgüdümleme çalışmalarıdır. Dış eşgüdümleme, işletmenin ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik çevresiyle ilgilidir. Hiçbir işletme, kendi endüstri dalındaki gelişmelerden veya ekonomideki gelişmelerden uzak duramaz. İşletmeyi milli ekonomiye ve endüstri grubuna bağlamak dış eşgüdümlenmenin amacıdır. Dış eşgüdümlenmeyi sağlayacak yöneticinin, çevrenin olumlu etkilerinden yararlanıp, olumsuz etkileri yok etmeye çalışması gerekir.

### **3.4.5. Eşgüdümlemeyi Sağlamada Kullanılan Araçlar**

Örgütlerde etkin bir eşgüdümlemenin sağlanabilmesi için iyi ve basit bir organizasyon yapısının kurulması, plan ve programların uyumlaştırılması, iyi bir haberleşme düzeninin kurulması, gönüllü eşgüdümleme, etkili gözetim, yetki devri vb. pek çok araç kullanılabilir (Tınaz, 2005, 72).

#### **3.4.5.1. İyi ve Basit Bir Organizasyon Yapısının Kurulması**

Modern işletmelerin özelliğini oluşturan işlevsel uzmanlaşma, örgütün, her biri işin sadece bir evresi ile ilgilenen bir dizi birimine bölünmesine neden olmaktadır. Bunun sonucu olarak, bir mal veya hizmetin üretilebilmesi için örgütün farklı birimlerinde yapılacak işlerin bir bütün oluşturacak şekilde birleştirilmesi gerekmektedir. Bu durumda, örgütte uyumlaştırmanın sağlanabilmesi için birbirleriyle yakından ilgili etkinliklerin tek bir yöneticiye bağlanması gerekmektedir (Kamer, 1999, 78).

#### **3.4.5.2. Plan ve Programların Uyumlaştırılması**

Planlama, tutacağı yolu kararlaştırmasında yöneticiye yardımcı olan bir yönetim fonksiyonudur. Böylece, gelecekte uygulanmak üzere alınan kararları eşgüdümleme ve faaliyetlerin önceden belirlenmiş amaçlara yönlendirilmesi sağlanabilir. Eşgüdümlemeyi sağlamak için en uygun zaman, planlama safhasıdır (Seagal, 1997, 123). Plan ve programların zaman yönünden de birbirleri ile uyumlu olması gerekir. Zaman bakımından uyumun sağlanabilmesi için, faaliyetlerin bazılarının aynı zamanda yapılmasının sağlanması, bazılarının da birbirini takip etmesi için gerekli olanaklar sağlanmalıdır. Örneğin, bir üretim işletmesinde üretim hattında bir işlem bittikten sonra diğeri başlayacaktır. Zaman bakımından eşgüdümlemenin sağlanması için şunlara dikkat etmek gerekir (Tolan, 1991, 18).

1. İşin yapılması için zorunlu faaliyetleri ve hangi faaliyetin yapılış sırası bakımından hangilerine tabi olacağını belirlenmesi,
2. Her işin ne süreyle yapılacağını ve ne gibi ek zamana ihtiyaç olacağını tahmin edilmesi,
3. Daha sonra her işin ne zaman başlayıp ne zaman biteceğinin saptanması.

#### **3.4.5.3. İyi Bir Haberleşme Düzeninin Kurulması**

Eşgüdümlemenin etkili olabilmesi için iyi bir haberleşme düzeninin kurulması gerekmektedir. Etkili bir haberleşme eşgüdümlemeyi kolaylaştırır. Organizasyonda

birimler arasında haberlerin yeterince iletilmemesi eşgüdümlemenin bozulmasına neden olmaktadır. Haberleşme sisteminde etkinliğin artırılabilmesi için gerekli bilgilerin hızla iletilmesini sağlayan bilgisayar, inter-komünikasyon (iç haberleşme) sistemleri gibi mekanik araçlardan yararlanılabilir (Tutar, 2005, 45).

#### **3.4.5.4. Gönüllü Eşgüdümleme**

Organizasyonda aynı basamakta yer alan bireylerin karşılaştıkları sorunları bilgi alışverişinde bulunarak ve üstlerinin müdahalesi olmadan halletmeleri gönüllü eşgüdümlemeye yol açar. Bir işletmede eşgüdümlemenin büyük bir kısmı personelin kendiliğinden birbirleriyle işbirliği yapmaları suretiyle sağlanmalıdır. Gönüllü eşgüdümlemenin sağlanabilmesi için,

1. Grup halinde çalışan insanların ortak bir amacı benimsemeleri,
2. Genellikle benimsenen alışkanlık, yetenek ve terminolojinin geliştirilmesi,
3. Doğal temasların özendirilmesi,
4. Gereken yerlerde irtibat elemanlarının bulundurulması ve,
5. Komitelerin oluşturulması yerinde olur (Tosun, 1984, 55).

#### **3.4.5.5. Uygun Personel Seçimi**

Organizasyonlarda eşgüdümlemeyi sağlamanın en önemli araçlarından biri de, işe uygun personelin seçilip alınması oluşturur. İşe uygun olmayan personel, koordinasyonu engellemekle kalmayacak, aynı zamanda örgütün de kısa sürede etkinliğini yitirmesine neden olacaktır (Türkdoğan, 1977, 12).

#### **3.4.5.6. Etkili Bir Ödüllendirme Sisteminin Kurulması**

Ödül sistemi de eşgüdümlemenin önemli bir aracını oluşturur. Hemen her yönetici, kendi yetki sınırları içinde çalışan astlarını daha verimli ve uyumlu bir biçimde çalıştırmak için isteklendirme sorumluluğu taşımaktadır. Bu ise, olumlu her davranışın ödüllendirilmesi yoluyla sağlanabilir. İsteklendirmede ödül, eşgüdümleme için önemli ve etkili bir araç oluşturur (Tınaz, 2005, 74).

#### **3.4.5.7. Yetki Devri**

Yetki devri denildiği zaman kastedilen, emir-komuta yetkisinin, organizasyonda bir alt kademedeki yönetici tarafından kullanılmasıdır. Başka bir deyişle yetki devri bir yöneticinin sahip olduğu karar verme hakkını kendisinin

kullanmayıp kendisine bağı astlara devretmesidir. Böyle bir devir işinde genellikle üç özellik vardır (Şişman, 1994, 92);

1. Ast'a belirli işlerin devredilmesi,
2. Ast'a karar verme hakkının devredilmesi,
3. Ast'ın kendisine devredilen işi tamamlaması ile ilgili sorumluluğu alması.

Gerçekten bir yetki devri olayında bu üç özelliği görmek mümkündür. Yetki verilen asttan belirli işleri yapması istenmektedir. Burada, bu işlerin iki türlü belirtilebileceğini söylemek gerekir. Bunlardan birincisi, işin yapılmasını vurgulayacak şekilde örneğin; satış yapmak, planlama yapmak, mevduat bulmak şeklinde olabilir. İkincisi ise, işle ilgili hedefleri vurgulayacak şekilde; örneğin şu miktarda satış yapmak, şu dönem için plan yapmak, mevduatı şu düzeye çıkarmak şeklinde amaçlar verilmesi yolu ile olabilir. Sorumsuz bir yetki devri uygulaması için işlerin her iki şekilde belirtilmesi gerekir.

#### **3.4.5.8. Gözetim Yoluyla Eşgüdümleme**

İyi ve basit bir organizasyon yapısının kurulması, plan ve programların uyumlaştırılması, iyi bir haberleşme düzeninin kurulması, gönüllü eşgüdümleme vb. yollarla örgütte faaliyetlerin eşgüdümlemesi sağlanabilmekle birlikte yine de yöneticiler tarafından çözülmesi gereken bazı eşgüdümleme sorunları kalacaktır. Bu nedenle, yöneticiler organizasyonda faaliyetlerin uyumlu bir şekilde yürümesini sağlamak amacıyla gözetleme faaliyetlerinde bulunmak durumundadırlar (Bayram, 2005, 65). Bu çerçevede, yöneticilerin bir yerde astlarını motive etmeleri, bir yerde kontrol altında tutmaları, başka bir alanda özel yardım yapmaları, olağanüstü durumları karşılamak için programları geri beslemeye tabi tutmaları ve bazen de astlar arasındaki gerçek fikir ayrılıklarını uzlaştırmaları gerekir.

### **3.5. Kontrol (Denetim)**

Bir işlev olarak kontrol, yönetimin belli başlı beş temel işlevinin (planlama, örgütlenme, yöneltme, eşgüdümleme ve kontrol) sonuncusunu oluşturmaktadır. Bu işlev ile yönetici, gerçekleştirilmek istenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını belirlemekte ve planlanan amaçlar ile gerçekleşen hedefler arasında fark varsa bunun miktarını ve nedenlerini araştırmaktadır (Eryılmaz, 1997, 51).

#### **3.5.1. Tanımı ve Niteliği**

Yönetim sürecinin birinci aşaması olan planlama ile belirlenen amaçlar, ulaşılmak istenen üretim standartları olarak ortaya konmaktadır. Yönetim diğer bütün işlevleri ile bu standartların gerçekleştirmeye yönelmektedir. Kontrol işlevi ile de bu standartlara ne ölçüde ulaşıldığı araştırılmaktadır. Kontrol işlevi, planlama aşamasında standart oluşturabilecek amaçların belirlenmesi, gerçekleşen fiili icraat sonuçlarının saptanması, bu ikisinin karşılaştırılması suretiyle aralarında varsa fark veya sapmaların tespiti ve nihayet düzeltici önlemlerin alınması şeklinde işleyen bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır (Tamer, 1986, 101).

Her yönetici, asli işlevlerinden biri olarak yukarıdaki anlamda yönetsel kontrol işlevini yerine getirmek zorundadır. Hemen belirtmek gerekir ki, burada sözü edilen kontrol hata ve suçlu arama amacını güden bir kontrol olmayıp, amaçların ne ölçüde gerçekleştiğini belirlemek, hedeften olan sapmaları tespit etmek ve gerekli düzeltici önlemleri almak amacını gütmektir. Kontrol işlevinin sonuçlarına göre, planlama ve amaç belirleme işlevi yeniden gözden geçirilerek yönetim süreci tekrar işlemeye başlayacaktır. Bu da göstermektedir ki, kontrol işlevi yerine getirilmediği sürece yönetim işlevi tamamlanmış sayılmayacaktır. Bu anlamda kontrol işlevinin örgüt ve yönetimin tüm faaliyetlerini kapsadığı söylenebilir.

#### **3.5.2. Kontrol Aşamaları**

Kontrol, gerçekleşen faaliyet sonuçlarının önceden belirlenen standartlarla karşılaştırılması ve varsa sapmaları belirlemek ve düzeltmek amacıyla yürütülen bir süreç olarak birden fazla aşama halinde bilinmektedir (Yüksel, 1997, 56).

##### **3.5.2.1. Amaç, Plan ve Politikaların Işığında Standartların Belirlenmesi**

Kontrolün birinci aşaması, standart oluşturabilecek amaçların belirlenmesidir. Yönetsel ya da diğer örgütsel bir faaliyetin sonuçları standart dediğimiz, belli bir ölçütle karşılaştırılmamalıdır ki denetim bir anlam kazanabilsin. Örneğin, üretim

bölümü Cuma günü 100 araba üretmiştir. Bu yeterli midir? Bunu belirleyecek ölçüt yönetimin günde kaç araba üretmeyi planladığına bakılarak belirlenecektir. Bu karşılaştırmayı sağlayacak ölçüt örnekteki gibi sayısal olabileceği gibi, niteliksel de olabilir. Örneğin dayanıklı ve sesle çalışan televizyon üretmek gibi. Böyle bir standart konulduğu halde, üretilen televizyonlar, hatalı, dayanıksız, çabuk bozulabilen tipte ise, ölçüt ile faaliyet arasındaki karşılaştırmada uygunluk olmadığı ortaya çıkar. Ayrıca geçmiş veriler, pazar payı, yatırımların getirisi, verimlilik, iktisadilik ve karlılık sayısal standart örneklerdir. Sayısal standartların temel bir sınırlılığı, tüm faaliyetlere uygulanamamasıdır. Örneğin bir örgütün amacı “sendikayla iyi ilişkiler sürdürmek” olabilir. O örgütte grev, iş yavaşlatma gibi olaylar yoksa bu durum sendikayla iyi ilişkilerin varlığına işaret edebilir mi? Yine bir örgütün araştırma ve geliştirme ya da personel bölümünün başarısını ölçecek sayısal standartları nasıl olmalıdır? Bütün bu güçlükler nedeniyle, sayısal standartları tamamlayacak niteliksel standartlar gereklidir. Bu standartlar öznel (subjektif). Örneğin “tüm çalışanlar örgüte sadık olmalıdır” ya da “çalışan personel kendini bir ekip üyesi gibi görmeli ve etkili bir iş birliğine yönelmelidir” gibi. İş örgütlerinde çeşitli alanlara ilişkin farklı standartlar geliştirilebilir (Uysal ,2005, 132). Örneğin personel politikasının başarısını ölçmede, belirli devrelerdeki istifaların sayısı;

1. Belirli devrelerdeki yer değiştirmelerin sayısı,
2. Yeni tayinlerden tatmin,  
Ödemeler konusunda,
3. Ödemelere ilişkin şikayetlerin miktarı,
4. Örgütün maaş ve ücret eğrisinin toplumdaki maaş ve ücret eğrisine uygunluğu,  
Bakım ve onarıma ilişkin eylemlerin kontrolünde ise
5. İş kazalarının miktarı,
6. Sigorta primlerinin piyasadaki diğer benzer şirketlerle karşılaştırılması gibi hususlar standartlar olarak kullanılabilir.

Standartlar genellikle yönetimce belirlenir. Ancak, bazı standartlar hükümet, meslek ve ticaret odaları ya da benzeri kuruluşlarca örgüte empoze edilir. TSE, Sosyal Güvenlik Kurumu ya da Asgari Ücret Komisyonunun kararları bu türdendir.

### **3.5.2.2. Gerçekleşen Faaliyet Sonuçlarının Ölçülmesi**

Kontrolde ikinci aşama, gerçekleşen faaliyet sonuçlarının ölçülmesi ile ilgilidir. Bu faaliyetler de standartlarla orantılı olarak nitelik ya da sayı yönünden



ölçülerek ortaya çıkarılır. Örneğin, günde kaç metre kumaş üretilmiştir, ya da aylık harcamalar ne kadardır. İşte bunlar yapılan faaliyetlerin sonuçlarıdır.

İdeal durum, her faaliyet sonucunun konulan standartlarla karşılaştırılmasıdır. Ancak uygulamada, yapılan tüm işlerin kontrolü ya ekonomik değil ya da imkânsızdır. Bunun için denetimin örgüt için stratejik özellikteki noktalar üzerinde yoğunlaşması gerekir. En çok kullanılan stratejik kontrol noktaları şunlardır: Gelirler, harcamalar, envanter düzeyi, ürün kalitesi, devamsızlık, iş gören emniyeti vb. konulardır (Ekin, 1989, 121). Teknolojinin gelişmesi ile özellikle ürün miktarı, kalitesi ve üretim süreçlerini ölçecek mekanik, elektronik ve kimyasal birçok araç geliştirilmiş olup, bu araçlar genellikle düzeltmeyi otomatik olarak kendileri yapmaktadırlar. İnsan davranışlarından bazılarını bile araçlarla ölçebilmek mümkündür. Örneğin, hırsızlığı önleyen kapalı devre televizyon sistemi bu türdendir.

### **3.5.2.3. Gerçekleşen Faaliyet Sonuçlarının Önceden Belirlenen Standartlarla Karşılaştırılması**

Kontrol eyleminin üçüncü aşaması, fiili sonuçların standartlarla karşılaştırılması ve varsa sapmaların ortaya çıkarılmasına yöneliktir. Sapmaların tespit edilmesi durumunda; bunların yorumlanması, nedenleri, önemi, anlam ve derecesinin de bilinmesi gerekmektedir. Önemli olan bu sapmaları kabul edilebilir sınırlar içinde kontrol altında tutmaktır. Yönetici önemsiz sapmalarla, düzeltilmesi gereken sapmalar arasındaki ayrımı yapabilmelidir. Eğer, her konuda aksak nokta aramaya kalkarsa, değersiz ve etkisi az olan konularla, üzerine eğilmesi gereken sapmalar arasında bocalayacak ve hareket imkânı azalacaktır. Yönetici öncelikle sapmaları iyi belirlemeli ve zamanını iyi ayarlayarak darboğazları yeterince inceleyebilmelidir. Bunlar için problemleri kolayca teşhis edebilecek teknikler kullanması gerekmektedir (Berberoğlu, 1991, 143).

Muhasebe ve istatistik bilimi “sapma” olgusunu kullanır. Muhasebe, bütçede önceden belirlenen miktarla, gerçekleşen hasılat ve giderler arasındaki sapmaları belirler, istatistik “varyans analizi” çözüm tekniğini kullanarak örneklerden elde edilen sonuçların şans eseri olup olmadığını, belirli bir nedene dayanma olasılığını hesaplar (Doğan, 1996, 85).

Faaliyetlerin, planlananlar ile bir karşılaştırmasını yapmak, yalnızca sapmaların ne zaman yapıldığını belirlemekle kalmaz; aynı zamanda yöneticinin gelecekteki sonuçları planlanmasına da yardımcı olur. İyi bir kontrol sistemi çabuk

karşılaştırmaya imkân tanımalı ve böylece yönetici, yapılan iş henüz kontrol altında iken olabilecek aksamaları görebilmelidir. Yönetici, olanları değiştiremese bile olabilecekleri daha iyiye götürme şansına sahip olabilir. Olması gereken ile gerçekleşen karşılaştırılınca, iki durumla karşı karşıya kalınabilir. İlk duruma göre olması gereken gerçekleşen arasında bir fark olmadığı için uyum söz konusudur. Bu durum karşısında şu sonuçlar tespit edilmiş olur:

1. Hedeflenen ve belirlenen amaçlara ulaşılmıştır.
2. Yeni dönemde daha iyi daha ileri planların hazırlanması gerekir.

Rahat biçimde davranabilmek için standartlara uygunluğuna ve gerçekleşen durumun doğru olarak tespit edildiğinden emin olmak gerekir. Tespit işlemi sırasında eksiklik ve yanılmanın olmaması için tekrar kontrol yapılması temkinli olmanın şartıdır. Kontroller sonucunda, her şeyin planlandığı gibi sonuç verdiği tespit edilmiş olduğu görülürse, standartlar ile gerçekleşen durum arasındaki uygunluğun bir değer taşıdığı sonucun da varılabilir.

İkinci durumda, standartlar ile gerçekleşen durum arasında bir fark belirlenmesidir. Bu fark “sapma” olarak nitelenir. Sapma ya olumlu ya da olumsuz olur. Olumlu saptanmadan söz edebilmek için gerçekleşen durumun standartlardan daha iyi olduğunun tespit edilmesi gerekir. Olumsuz sapma ise standartlardan daha kötü bir gerçekleşmenin olduğunu gösterir. Bu tanımlama genellikle standart üstü veya standart altı olarak ifade edilmektedir.

#### **3.5.2.4. Sapmaların Giderilmesi ve Düzeltme Kararlarının Verilmesi**

Gerçek durumu veya gerçek üretimin standartlardan ayrı olduğu durumlarda bu farklılığın nedenlerinin araştırıp giderilmesi, kontrol fonksiyonunun başlıca amacıdır. Standartlardan olan bu sapmaların giderilme çabalarında diğer bütün yönetim fonksiyonları da rol oynamaktadır. Örneğin, daha önce yapılan planlar gözden geçirilir, gerekli değişiklikler yapılır ve örgütlenme durumu yeniden gözden geçirilerek yetki, sorumluluk ve görevlerde gerekli değişiklikler yapılabilir. Bu durum yönetim fonksiyonlarının birbirleriyle yakından ilgili olduklarını ve birindeki başarının diğer alanlardaki başarıya bağlı olduğunu göstermektedir (Ceylan, 1997, 39).

Sapmaların giderilmesinde personele de görevler düşmektedir. Personelin kendisine düşeni yapmasını sağlamak için “pozitif” ve “negatif” olmak üzere iki yola başvurulur. Bunlardan pozitif yöntemler örgütün üyelerini isteklendirme ve etkili

önderlik; negatif yöntemler ise, üyelere bir takım cezaların uygulanmasıdır. Bu cezalar,

1. Sözlü ihtar,
2. Yazılı ihtar,
3. Para cezaları,
4. İmtiyazların kaybı,
5. Geçici işten çıkarma,
6. Rütbenin indirilmesi ve
7. İşten atma şeklinde sıralanabilir.

Negatif yöntemlerin uygulanması durumunda iyi sonuçların alınabilmesi için yöneticinin şu hususlara dikkat etmesi gerekmektedir.

8. Ceza verildikten sonra normal ilişkilere devam etmek,
9. Kişinin değil hareketin cezalandırıldığını açıklamak,
10. Gerekeni zaman geçirmeden yapmak,
11. Cezanın gizlilik içinde geçmesini sağlamak,
12. Suç ve cezalarda objektifliği sağlamak ve,
13. Cezanın yönetimi istenen amaca ulaştırıp ulaştırmadığını izlemek ve düzeltici eylemlerde bulunmak.

### **3.5.3. Başlıca Kontrol Alanları**

Kısıtlı olan zaman, emek ve sermayenin verimini artırmak için alınabilecek önlemler arasında, iyi bir kontrol sistem ve mekanizmasının önemli bir rol oynadığı gerçeği inkâr edilemez. Teknolojik değişme ve gelişmeler işletmeleri büyütmüş ve yönetimlerini zorlaştırmıştır. Çağdaş toplumlarda nüfusun çoğalması, kaynakların azalması, ulusal savunma yüklerinin artması, rekabet şartlarının ağırlaşması gibi nedenler, işletmelerin en az maliyetle üretimde bulunma zorunluluğunu arttırmıştır (Vroom, 1964, 140). Bunun sonucu olarak, işletme hesap işlerinin yeniden gözden geçirilmesi ve kontrolü, acil bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmıştır. Bu nedenle hesapların kontrolü yanında, işletmeyi derinliğine ve genişliğine inceleme ve sık sık kontrolden geçirme zorunluluğu doğmuştur. Bu kontroller; finansal, üretim, yönetim, işletme dışı ilişkiler ve personel yönetimi ile ilgili kontrollerden oluşmaktadır.

### **3.5.3.1. Personel Yönetimi İle İlgili Kontrol**

Organizasyonlar, çalıştırdıkları bireylerin ortak çabaların sayesinde amaçlarına ulaşır. Bu bireyleri işletmenin amaçlarına uygun biçimde çalıştırma konusunda kullanılan araç ve yöntemler, etkin ve verimli bir kontrol alanı oluşturur. Bu bakımdan, her şeyden önce, söz konusu amaca erişmede, personelin nasıl organize edildiği, bunlara yönelik ödüllendirme ve cezalandırma sistemlerinin etkinlik derecesi, yetki ve sorumluluk dağıtımı, idari personelin niteliği, araştırma ve geliştirme personelinin görev ve yetkileri, bireyler çalıştırmak için konulmuş bulunan politika, ilke ve yöntemle vb. personel yönetimine ilişkin kontrolün kapsamına girmektedir. Bu arada, personel departmanının görevleri arasında yer alan işgücü devri, tatmin ve moral gibi hususların kontrolünü de unutmamak gerekir (Altuğ, 1994,71).

### **3.5.3.2. İşletmenin Dış İlişkilerinin Kontrolü**

İşletmelerinin yaşama ve gelişme gücü, içinde çalışmakta buldukları toplumsal, siyasal, hukuksal, iktisadi ve doğal çevreye uyabilme ölçüsüne bağlıdır. Bu nedenle, işletmenin dış ilişkilerinin yönetimi ve dolayısıyla kontrolü büyük önem arz etmektedir (Özgen, 1998, 40). Bu alanda kontrolü gerçekleştirecek kişi veya kişiler, işletmenin satıcılarla, müşterilerle, devlet ve çeşitli kuruluşlarla, işçi kurumlarıyla ve nihayet halkla ilişkilerini titizlikle gözden geçirmek durumundadırlar.

### **3.5.3.3 Üretimin Kontrolü**

Üretim fayda yaratmak ya da faydalı mal ve hizmet meydana getirmek şeklinde tanımlanmaktadır. Üretim yönetiminin amacı, üretilen mal ve hizmetlerin kalite ve fiyatlarıyla tüketiciyi tatmin ederek, talebi sürekli duruma getirmek ve kâr elde etmektir. Bu amaçları gerçekleştirebilmek için üretimi verimli bir şekilde örgütlemek ve üretim sırasında bu verimliliği artıracak tedbirleri almak üretim yönetiminin görevidir (Can, 1999, 105). Üretim kontrolü de bu bakımdan gerek üretim yönetiminin kendisi, gerekse üretimin kontrolü olarak karşımıza çıkar.

Bu kontrol alanında;

1. Üretimin cinsi ve üretim şekli,
2. Satış programı ve satış bütçesi,
3. Fiyat politikası,
4. Üretim programı ve çalışma derecesi,
5. Stok,
6. Ücret,

7. Kalite, maliyet ve,
8. Üretimin zaman açısından kontrolü yapılıır.

#### **3.5.3.4. Yönetim Kontrolü**

Yönetim organının işlevlerinden biri olan kontrolü ve diğer kontrol işlerini, yönetim organları ya kendisi yapar ya da başkasına yaptırır. Bu durum, yönetim organını kontrol organı haline getirmektedir. Yönetim organı, kontrolün yürütüldüğü yer konumunda olduğu için onu kontrol konusu olarak düşünmek zordur. Bu zorluktan dolayı yönetim kontrolü alanında, uygulamada ve teoride fazla bir şey yapılmamıştır. Oysaki yönetim organı da insanlardan oluşmakta ve sermaye sahipliği ile yönetim birbirinden ayrılmış bulunmaktadır. Organizasyonun varlığının devamı ile organizasyon çıkarları ve politikası bu organın elinde bulunduğundan öncelikle yönetim organının kontrole tabi olması gerekir (Baykal, 1978, 55).

#### **3.5.3.5. Finansal Kontrol**

Finansal kontrolün konusunu giderler, likidite ve nakit ihtiyacı gibi hususlar oluşturur. Giderlerin üç hesaplama yönteminden bahsedilebilir. Bunlar, geçmiş giderler, geleceğe ilişkin giderler ve standart giderlerdir. Planlama ve kontrol aracı olarak bu giderlerden üçü de önemlidir, fakat standart giderlerin bu açıdan taşıdığı değer ve önem çok daha fazladır. Sabit giderler, değişken giderler ve diğer genel giderler önemli birer kontrol alanı oluştururlar. Bu bakımdan yatırımlar ve harcamalar için bütçeler hazırlanmalı ve giderler standartlaştırılmalıdır (Ülgen, 1997, 64). Nakit bütçesi de işletmenin likiditesi ve borç ödeme gücü ile yakından ilgilidir. İşletmenin emrinde yeterli nakdin bulunmaması, işletmenin borçlarını zamanında ödeyememesi sonucu varlığını tehlikeye sokar. Bu tür bilgilerin hazırlanıp sunulması ve kontrolü, iyi bir muhasebe bilgi sisteminin oluşturulmasını ve iç kontrolün gerçekleştirilmesini gerekli kılar. Finansal kontrolün yapılmasında da yeni yöntemler ve araçlar geliştirilmiştir.

#### **3.5.4. Başlıca Kontrol Teknikleri**

Kontrol işlevinin yerine getirilmesinde kullanılabilecek çok sayıda teknik bulunmasına rağmen, burada önemli görülen birkaç teknik üzerinde durmak gerekmektedir. Bu tekniklerin belli başlıları şunlardır;

- **Finansal Kontrol Teknikleri**

Bunların belli başlı üç tanesi; finansal tablolar, rasyo analizi ve başabaş noktası şeklinde sıralanabilir.

### **1. Finansal Tablolar**

Finansal tablolar, örgüt içinde malların ve hizmetlerin akışını parasal olarak analiz ederler. Bu tablolar, muhasebeciler tarafından düzenlenir ve işletme faaliyetlerinin özeti niteliğini taşırlar. Finansal tablolar, işletmenin likidite durumunu, genel finansal durumunu ve karlılığını gösterdiği için üzerinde ciddi bir şekilde durmak gerekir. Finansal tabloların en önemlileri, bilanço ve gelir tablolarıdır.

### **2. Rasyo Analizi Tekniği**

Bir firmanın bilanço ve diğer tablolarındaki kalemler arasındaki ilişkinin yüzde olarak ifade edilmesine “rasyo analizi” denir. Rasyo analizini iki şekilde yapmak mümkündür. Zaman esasına göre yapılan rasyo analizinde, mevcut veriler geçmiş verilerle karşılaştırılmaktadır. Örgütün verilerini sektördeki rakip işletmelerin verileri ile karşılaştırmak suretiyle yapılan rasyo analizi diğer bir tür teknik olarak bilinmektedir. Karşılaştırmalardan ilki, örgütün performans ve şartlarının ne şekilde değiştiğini, ikincisi ise, örgütün rakiplerine karşı ne durumda olduğunu göstermektedir (Tosun, 1984, 23).

### **3. Başabaş Grafiği**

Diğer bir finansal kontrol tekniği, başabaş grafiği çözümleridir. Satış gelirleri ile giderlerini karşılaştırıp hangi miktarda gelirlerin giderleri karşıladığını saptamaya yarayan bu çözümler ve grafikler, önemi gittikçe artan bir yönetim ve özellikle planlama ve kontrol aracı olmuşlardır (Ergun, 1981, 56).

Başabaş grafikleri planlamada, giderlerin sermaye ihtiyacı tahmininde, genel giderlerin kontrolünde, satış fiyatlarının saptanmasında, rekabet durumu ile ilgili karşılaştırmalarda, örgütlemelerde, ana mal harcamaları kararlarında, gözlemci eğitiminde, işgücü ile olan ilişkilerde, direkt maliyet hesaplamasında vb. alanlarda başarı ile kullanılmaktadır.

### 3.5.5. Etkili Bir Kontrol Sisteminin İlkeleri

Etkili bir kontrol sisteminin uygulanmasında aşağıdaki ilkelere dayanmaktadır (Fındıkçı, 2000, 44);

1. Kontrol yapabilmenin ilk koşulu; sağlıklı, güvenilir ve gerçekçi amaçların belirlenmiş olmasıdır. Bunun için de, ilgililerce tam olarak anlaşılabilir, açık-seçik amaçların saptanmasına ihtiyaç vardır.
2. Standartların makul bir yükseklikte olmasına özen gösterilmelidir.
3. Yapılan işin amaçlara uygunluğu konusunda, personelin sürekli olarak bilgilendirilmesi gerekir.
4. Fiilen hangi sonuçların elde edildiğini sağlıklı ve zamanında tespit eden bir kayıt düzeninin kurulup işletilebilmesi gerekir.
5. Elde edilen icraat sonuçlarının sağlıklı, tam ve zamanında ilgili karar merkezlerine ulaşmasını sağlayacak bir bilgi akış sisteminin kurulması zorunludur.
6. İş yapanların kendi kendilerini denetlemelerine olanak veren “Amaçlara Göre Yönetim” gibi tekniklerin kullanılması yararlı olmaktadır.

### 3.5.6. Etkili Bir Kontrol Sisteminin Özellikleri

Her bilinçli yönetici, gerçek durumun planlara uygunluğunu sağlamak için birtakım etkili kontrol araçlarına sahip olmak ister. Örgütte istatistik, muhasebe ve haberleşme gibi bölümlerin genel olarak amaçları yöneticiye bu konuda yardımcı olacak bilgiyi hazırlamaktır. Her ne kadar, örgüt için kontrol sistemi örgütün ve yöneticinin niteliklerine göre şekil alacaksa da, kontrolün etkili bir şekilde yürütülmesi için gerekli genel birtakım özelliklere işaret edilebilir (Koçel, 2001, 55). Bunlar şöyle sıralanabilir;

1. Uygunluk: Kontrol, kontrol edilen eylemin karakterine uygun olmalıdır.
2. Doğruluk: Etkili bir kontrolün yapılabilmesi için her şeyden önce doğru bilgiye ihtiyaç vardır. Yöneticilerin karşı karşıya olduğu en ciddi sorunlardan biri de doğru bilginin tam ve zamanında temin edilmemesi hususudur.
3. Zamanlama: Doğru bilgi zamanında toplanmalı ve kullanılmalıdır. Aksi takdirde, gereksiz yere maliyete katlanılmış olur.
4. Objektif ve Şumüllü Olması: Kontrol sisteminde kullanılan bilgi, herkesçe kolay bir şekilde anlaşılabilen ve objektif bir niteliğe sahip olmalıdır.

5. Stratejik Kontrol Sistemleri Üzerinde Yoğunlaşmalıdır: Detaylar yerine, sistem temel stratejik kontrol noktaları üzerinde kurulmalıdır.
6. Ekonomiklik: Kontrol sistemi ekonomik olmalıdır. Yani kontrolden sağlanacak yarar, yapılan harcamalara değmelidir.
7. Esneklik: Örgütsel ortam dinamikdir. Bu nedenle kontroller bu dinamikliğe uygun bir esnekliğe sahip olmalıdır.
8. Hız: Kontrol sistemi, plandan olan sapmaları mümkün olduğu kadar çabuk haber vermelidir.
9. Geleceğe Dönüklük: Kontrol, geleceğe dönük olabilmelidir.
10. Anlaşılır Olmak: Kontrol, anlaşılır olmalıdır.

### **3.5.7. Kontrolden Kaynaklanan Sorunlar**

Kontrolden beklenen yararların sağlanabilmesi, bu yönetim işlevinin sürekli, zamanında, yerinde, amacına uygun biçimde ve rasyonel sınırlar içinde yerine getirilmesine büyük ölçüde bağlıdır. Tersine durumdaki bir uygulama, arzu edilmeyen bir takım sakıncalara veya sorunlara neden olabilir (Uysal, 2005, 86). Etkin olmayan bir kontrolün yol açabileceği sorunlar şöyle sıralanabilir;

1. Maddi ve beşeri kaynaklarla birlikte zaman unsurunun israfı,
2. Üretimde kargaşalıklara yol açma,
3. Yüksek bakım maliyeti ve,
4. Verileri değiştirmenin personelde neden olduğu güvensizlik.



## ÜÇÜNCÜ KESİM

### YÖNETİM VE ORGANİZASYON ALANINDA SEÇİLMİŞ KONULAR

#### 4. YÖNETİM VE ORGANİZASYON ALANININ SEÇİLMİŞ KONULARI

Yönetim ve organizasyon konusunun içeriğinde karşımıza çıkan en önemli konu son yıllarda üzerinde sıkça çalışılan örgüt kültürü konusudur. Bu kapsamda kültür konusu da açıklık getirilmesi gereken bir konudur. Kültür, birçok sosyal bilimin kapsamında yer alan bir kavramdır. Bu nedenle de farklı şekillerde tanımlanmıştır. En genel tanımıyla kültür, insanların ihtiyaçlarını gidermek için meydana getirdikleri maddi ve manevi her şeydir. İnsanoğlu ihtiyaçları doğrultusunda kültürel değerler oluştururlar.

Antropolojik açıdan kültürün tanımı, insanlar tarafından paylaşılan anlamlar olarak nelerin doğru, yanlış, nelerin iyi kötü olduğunu belirleyen ve grup üyeleri açısından uygun olan davranış ve düşünce biçimlerini belirleyen sistemdir. Birçok bilim adamı tarafından kabul gören kültür tanımını Taylor yapmıştır. Ona göre kültür, bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, örf ve adetlerden ve insanın toplumun bir üyesi olarak elde ettiği bütün yeteneklerden oluşan karmaşık bir bütündür. Örgüt kültürünü kurum ya da işletmelerin içinde yer aldığı toplumsal kültürden ayrı düşünmek mümkün değildir. Dolayısıyla örgüt kültürü de ihtiyaçlar nedeniyle oluşturulan bir alt kültürdür (Eren, 2001, 52).

#### 4.1. Örgüt Kültürü

Örgütler, insanlar tarafından oluşturulan birer canlı organizma gibidir. Örgütlerin kendilerine ait, yapıları, sistemleri, yönetim felsefeleri, anlatılabilen öykü ve efsaneleri mevcuttur. Bu nitelikler doğrultusunda insanlar örgütlerine bağlanırlar. Eğer bu özelliklerle kişilikleri arasında farklılıklar varsa örgütlerinden uzaklaşmak isterler. İşte bütün bu örgütsel nitelikler örgüt kültürünün özünü oluşturmaktadır.

#### 4.1.1. Örgüt Kültürü Kavramı ve Tanımı

Örgüt kültürünün yönetim kapsamında ve uygulamalarında yer alması yeni bir düşünce olarak kabul edilmektedir. Ancak örgüt kültürünün organizasyon ve kurumlarda giderek önem kazanması, örgüt iklimi ve grup kuralları kavramları kavramlarını ilk kez kullanan Kurt Lewin'in araştırmaları sayesinde mümkün

olmuştur. Daha sonra insan ilişkileri yaklaşımının öncülerinin kültür alanında yaptıkları çalışmalar kültürün yönetim alanında önem kazanmasında etkili rol oynamıştır (Koçel, 2001, 82).

Örgüt kültürü, 1980'li yıllarda ortaya atılmış ve giderek üzerinde önemle durulmaya başlanmıştır. Güney Kore ve Japonya'daki örgütlerin başarılı olmasında örgütsel bağlılığın payının yüksek olduğu gündeme getirildiğinde örgüt kültürünün önemi artmaya başlamıştır. Yazılı olsun ya da olmasın her örgütün bir kültürü mevcuttur. Örgütler açısından önemli olan kültürün meydana gelmesini sağlayan değer ve inançların üyeler tarafından anlaşılmasıdır. Örgüt kültürünü oluşturan öğelerin üyeler tarafından kolayca anlaşılması örgüt içi dayanışmayı sağladığı gibi örgütsel sorunların çözümünde de önemli etkileri vardır. Günümüzde artık örgütlerin performanslarının yüksekliği ya da düşüklüğü kültürlerine bağlılık dereceleri ile ilişkilendirilmektedir.

Örgüt kültürü konusunda yapılan tanımlardan bazıları şöyle sıralanabilir (Tabancalı, 2003, 58):

1. Örgütün kültürü çalışma şeklinin, ödeme sisteminin ve çalışanlara karşı oluşturulan tutum ve davranışların oluşturduğu bir bütündür (Varol, 1989, 36).
2. Bir grup insanın dış çevresine uyumuna ve iç bütünleşmesine yönelik sorunları gidermek için belirlediği ve geliştirdiği temel fikirler ve düşüncelerdir (Aydın, 1977, 133).
3. Örgüt kültürü, örgütü oluşturan bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler bütünüdür. Problem çözümüne ilişkin olarak örgüt kültürü şu şekilde tanımlanmıştır; Ortak yaklaşım ve çözüm tarzlarını belirleyen fonksiyonel bir davranış biçimidir (Baysal, 1998, 72).
4. Örgüt kültürü, örgüt üyelerince paylaşılan davranış örnekleri, inançlar ve değerler gibi temel yaklaşımlar ve görüşlerin ele alındığı bir mozaiktir (Artan, 1997, 190).
5. Örgütsel kültür, örgütte çalışanların paylaştığı duygular, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar değerlerden oluşan bir yapıdır (Balay, 2000, 33).
6. Örgüt kültürü, baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, işgörenlere sembolik anlamlarda yansıyan, örgüt içindeki hikâyeler, inançlar, sloganlar ve masallardan oluşan bir yapıdır (Balcı, 2007, 65).

7. Örgüt kültürü, örgütsel yaşamda yer alanların kendilerine aşılınmış inanç ve değerlerini ifade eden bir kavramdır. Örgütsel yaşama ve ilişkilere göre insan psikolojisinin daha çok derinliklerinde yer alır. Kültür, örgütün çok az bilinçli ve çok gizli psikolojisini oluşturur. Çünkü kültür oluşturan değer ve inançlar doğrudan görülmemektedir (Vecchio, 2000, 42).
8. En kısa tanımıyla örgüt kültürü, örgüt içi normlara sınıksız bağlılıktır (Can, 2000, 90).

Bu tanımları dikkate alarak örgüt kültürü konusunda genel bir tanım yapmak mümkündür. “Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin sosyal ve ekonomik ilişkilerini düzenleyen ve sorunlarını çözüme kavuşturan ortak düşünce, inanç ve değerlerden oluşan bir bütündür” (Özgen, 1998, 40).

#### **4.1.2. Örgüt Kültürünün Temel Boyutları**

Örgüt kültürü konusunda çalışma yapanlar genel olarak örgüt kültürü ile ilgili şu temel boyutları ileri sürmüşlerdir (Şişman, 1994, 88).

1. Normlar ve Standartlar: Bir örgütte zaman içinde oluşan ve sonuçlara varmak için birlikte nasıl çalışıldığını belirleyen gayri resmi ve genellikle sözlü olan uygulamalar, davranış biçimleri ve geleneklerdir.
2. Güç ve Otorite: Yöneticilerin, işgörenleri birlikte çalışmaya yöneltmek, denetim altında tutmak ya da cesaretlendirmek için sahip oldukları hak ve yeteneklerdir.
3. İşlev-Yapı: Örgütte sorumlulukları, emir-kumanda ilişkilerini, denetlemeyi, hiyerarşiyi ve ilerlemeyi düzenleme biçimi ve çalışanların birey ve gruplar olarak ayırt edilmelerini sağlayacak şekilde örgütlenme biçimidir.
4. Bağlılık ve Moral: Örgüt çalışanlarının birbirlerine karşı duydukları sevgi ve dostluğun derecesi ile örgüt değerleri ile özdeşleşmelerinin seviyesidir.
5. Geribildirim ve Eleştiri: Örgüt çalışanlarının etkinliği ve verimliliğini artırmak için güçlü ve zayıf yönlerini nasıl tartışıp düşündüklerini ifade eden bir boyuttur.
6. Amaçlar ve Hedefler: Çalışanların ve örgütün çabalarını yönelttikleri hedefler ve elde edilen sonuçlara sahiplenme derecesidir.

### **4.1.3. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri**

Bütün örgütsel kültürlerin temelinde örgütün için ya da çevresinde nelerin olup bittiğini kavramamıza yardım eden bazı temel öğeler mevcuttur. Bu öğeleri şu ana başlıklarda toplamak mümkündür.

#### **1. Liderlik Tarzı**

Liderlik, örgüt çalışanlarının ortaklaşa yaratılan vizyona dönük olarak bir araya gelmesini, ortak hedefleri büyük bir istek ve coşkuyla benimsemesini ve bu hedeflere ulaşmak için tüm varlığıyla katkıda bulunmasını sağlayan enerjik bir süreçtir. Lider kişi, bireyleri harekete geçirip sonuç almaya yöneltir ve dolayısıyla da motivasyonu sağlar (Erkal, 1995, 76). Liderlik faaliyetlerinin temel amacı, örgüt çalışanlarının yaptıkları işlerde daha etkin, daha verimli ve daha başarılı olabilecekleri ortam ve imkânları sağlamaktır. Liderlik ve yöneticilik çoğu zaman eşanlamlı kavramlar olarak anılsa da liderlik ve yöneticilik birbirinden pek çok noktada ayrılmaktadır.

#### **2. Seremoniler ve Törenler**

Her örgütün yaşadığı ya da kutladığı özel olaylar vardır. İşte bu özel olayların yaşanması ya da kutlanmasına seremoni denir. Bu seremoniler sırasında örgütün çalışanları örgütsel kültürün önemli parçalarını oluşturan kahramanlar, mitler ve sembollere ilişkin kutlamalar yaparlar. Seremoniler örgütsel kuralların ve değerlerin benimsenmesine önemli katkıda bulunmaktadır. Ayrıca seremoniler sayesinde yüksek performanslı işgörenler ödüllendirilip örnek gösterilerek düşük performanslıların hem örgütsel değer ve normlara bağlılıkları hem de daha verimli çalışmaları sağlanır. Seremonilerin içinde genellikle birçok tören de yer alır. Törenler her örgütün vazgeçilmez faaliyetlerindedir. Törenler, çalışanların örgütsel amaç ve hedefler etrafında toplanmalarını ve örgütsel dayanışmayı ve bütünleşmeyi sağlayan bir süreçtir (Başaran, 2001, 64).

Törenler, örgütün temel değerlerini, çok önemli amaçlarını, kimin örgüte daha yararlı ya da zararlı olduğunu belirleyen veya açıklayan faaliyetler topluluğudur. Törenler, örgütsel bir geçmişi olan olayların üyelerin verdiği önemi sürekli kılmak için yapılan toplu eylemleri içerir. Törenler aynı zamanda örgütsel yapıda meydana gelen belirsizlikleri ortadan kaldırmayı sağlayan bir özellik de taşırlar. Törenler, örgütün bir dayanışma ve bütünleşme içinde olduğuna dair dışa mesaj ileten önemli bir işlevi de yaşatılmaktadır.

### **3. Ritüeller**

Ritüeller törenlere göre daha çok tiyatrolaştırılmış kültürel aktivitelerdir. Daha çok izleyen örgüt üyelerinin yararlanmalarına yöneliktir. Ritüellerin temel amacı, örgüt üyelerine kurumsal kültürü benimsetip sürekli kılmaktır. Kısaca tekrarlanan ve alışılan faaliyetleri ifade ederler. Ritüeller, genellikle büyük bir ciddiyetle planlanan faaliyetler dizisi olup sosyal etkileşimlerle gerçekleştirilen ve sosyal neticeleri olan aktivitelerdir. Ritüeller sayesinde çalışanların algılama süreçlerini ve davranışlarını etkileyerek örgütsel kültür benimsetilmeye çalışılır. Örgüte katılan yeni yöneticileri tanıtmak için yapılan toplantılar, resmi yemekler, ödüllendirme ve değerlendirme toplantıları, veda törenleri ve çalışma programları ritüel faaliyetlerin kapsamında yer alan bazı örneklerdir (Evliyaoğlu, 1987, 88).

### **4. Ayinler**

Kültürel değerleri ve kuralları yerleştirmek ve inançları pekiştirmek için düzenli yapılan davranış ve törenlerdir (Varoğlu, 1993, 201).

### **5. Hikâyeler**

Derin bir geçmişe sahip olan, gerçek olaylara dayalı ve örgüt üyeleri tarafından bilinen ve paylaşılan, örgüte yeni katılanları bilgilendirmek amacıyla anlatılan yaşanmış öykülerdir. En önemli özellikleri kültürel değerleri hatırlatıcı olmalarıdır. Her örgütsel hikâyede örgüte ve yöneticilere bağlılığı artırıcı temel mesajlar vardır. Örgütsel sisteme aykırı olan hikâyeler çalışanlara aktarılmaz. Hikâyelerin tümü olmasa da önemli bir kısmı örgütün özünü açıklayan ifadeler içermektedir.

Örgütsel hikâyeler, yöneticilerin hakkaniyet ilkesine bağlı kalarak çalışanlara nasıl yardım yapıldığı ve korunduğu, geleceklerini nasıl güvence altına alındığı gibi temel konuları kapsamaktadır. Örgütsel hikâyeler, geçmişte yaşananları, açık ve anlaşılır bir dille gündeme getirerek örgüt içi dayanışmayı güçlendirir (Tortop, 1994, 109).

Örgütsel hikâyeler pozitif veya negatif içerikli olabilir. Yöneticilerin çalışanların sorunları ile doğrudan ilgilenmesi ve bunun her yerde anlatılması pozitif bir hikâyeye örnektir. Örgütün para ya da malzemesini kendi amaçları için kullanan bir yönetici ya da işgörenin durumunun anlaşılması sonucunda işine son verilmesi negatif örgütsel hikâyeye bir örnektir.

Örgütsel hikâyelerin en önemlileri örgütün yönetim kademesiyle ilgili olanlardır. Üstün liderlik, yöneticilik niteliklerine sahip olan ya da karizmatik

özellikler taşıyanlar hakkında genellikle örgütsel hikâyeler oluşturulur ve çalışanlara aktarılır. Burada amaç, organizasyon üyelerinin kurumsal bağlılıklarını artırmaktır (Tabancalı, 2003, 122).

### **7. Kahramanlar**

Kahramanlar, örgütsel değer, inanç ve kültürün diğer öğelerini şahsiyetlerinde taşıyan kimselerdir. Kahramanlar çalışanlar için birer rol modeldirler. Örgütsel kahraman özelliğini taşıyanlar daima örnek davranış sergilemek zorundadırlar. Bu yolla örgütsel değerlerin oluşumuna katkıda bulunurlar. Örgütsel kahramanlar ulaşılamayan şahsiyetler değildir. Bu nedenle her çalışan onların pozisyonuna gelmek için çaba harcarlar. Sonuçta örgütsel gelişme ve ilerleme sağlanmış olmaktadır (Uçman, 1990, 134).

### **8. Mitler**

Mitler, gerçekleşmesi imkânlar dâhilinde olan faaliyetlerin çerçevesini belirleyen, örgüt kültürünün başlangıcını, devamlılığını ve temel amaçlarını açıklayan hikâyeler şeklinde tanımlanır. Mitler, abartılı olmalarına karşın örgütsel kültürün etkileyici ve yönlendirici inanç ve örgütsel algılamaları ifade ederler.

Mitler, eleştirilemeyen, genel kabul görmüş ve tecrübe edilmiş örgüte ait inançlardır. Mitler, eleştirilmemesine rağmen insanları yaratıcı olmaya yönelten, çalışanlarda güven duygusu yaratan, girişimlerde bulunmaya sevk eden ve bu aşamada akla gelebilecek kuşkuvarın giderilmesine yardım eden işlevleri vardır (Fındıkçı, 2000, 186).

### **9. Lisan**

Örgütsel kültürü aktaran temel araç dildir. Kültürel açıdan duygu, düşünce ve fikirlerin anlatılıp birlik, beraberlik ve dayanışmanın sağlanmasında dilin rolü çok büyüktür. İş yaşamında çalışanların ortak dili öğrenip kullanmaları, örgütsel kültürü kabul ettiklerinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Örgütsel dilin kapsamında, çalışma yaşamında öğrenilen şarkılar, özel anlamlar yüklenen kelimeler, argo konuşmalar ya da iletişim biçimleri yer almaktadır (Özgen, 1998, 56).

### **10. Değerler**

Örgütsel değerler, çalışanların içinde buldukları durumları, davranışları, olayları, nesnelere ve çalışanları değerlendirme ve yargılamada kabul edilen kıstaslardır. Kısaca, yönetimin ve çalışanların ortak düşüncelerini yansıtan ölçütlerdir.

Örgütsel değerler, ulaşılması istenen hedeflerle ilgili soyut kavramlardır. Bir nevi örgütsel kimlik özelliğindedirler. Örgütsel ve ekonomik yapı, tutum ve davranışlar, sosyal yaşam ve örgütsel politika ile ilgili değerler söz konusu olabilmektedir (Uysal, 2005, 72).

### **11. Semboller**

Örgütsel kültürün içinde yer alan ve özel anlam taşıyan kelime ve malzemelerdir. Semboller, örgütsel kültürü açıklayan ve örgütsel kültürün temelini oluşturan öz değerleri ifade ederler. Sembollerin, örgütsel yapının korunması, devamlılığı ve birimler arasındaki dengeyi sağlaması gibi işlevleri vardır. Örgütsel yaşamda kullanılan kelimeler, şekiller, giysiler, dil vb. gibi çalışanların duygu ve düşüncelerini yansıtan bütün objeler ya da nesnelere sembollerini ifade ederler.

Örgütsel kültürü oluşturan değer ve normlar sembollerle soyuttan somuta dönüştürülerek daha iyi ifade edilirler. Örneğin, örgüt logoları, bayrakları ve ticari unvanları kolayca hatırlanabilir sembollerdir. Örgütlerdeki sosyal statüler de birer sembol rolü oynamaktadır (Yüksel, 1988, 28).

### **12. Normlar**

Toplumsal yaşamda olduğu gibi çalışma hayatında da sosyal normlar mevcuttur. Örgütsel normlar, iş yaşamında çalışanların uymaları gereken temel kurallardır. Çalışma hayatında doğruyu yanlıştan ayırmaya yarayan ve çalışanlara yol gösteren yazılı ve yazılı olmayan kurallar vardır. Normlar, örgütsel yaşamda birliği, beraberliği, dayanışmayı ve denetimi sağlayan kurallar bütünüdür. Her işgörenin bu kurallara uyması zorunludur. Organizasyon içerisindeki çalışanlar normlara uymadıkları takdirde çeşitli ikaz ya da cezalardan sonra örgüt dışına atılırlar (Versan, 1978, 32).

#### **4.1.4. Örgüt Kültürünün Temel Özellikleri**

Toplumsal kültürün olduğu gibi örgütsel kültürün de kendisine özgü bazı temel özellikleri mevcuttur (Ergun, 1981, 100). Bunlardan bazıları şöyle sıralanabilir;

1. Örgütsel kültürün bütüncül bir yapısı vardır. Başka bir deyişle, örgütsel kültür kendisini oluşturan temel öğelerden farklı bir özelliğe sahiptir.
2. Örgütsel kültür, örgütün geçmişten günümüze kadar olan birikimlerini kapsayan tarihi bir perspektifi ifade etmektedir. Örgütsel kültürün oluşması bir

günde gerçekleşen bir süreci kapsamaz. Bir etkileşim ve sosyalleşme sonucunda kazanılır ve daha sonra alışkanlık haline gelir (Koçel, 2001, 69).

3. Örgüt kültürü, kurum ya da kuruluşların yapısal özelliklerini ifade eden kavramlarla değil, antropolojik kavramlarla açıklanabilir.
4. Örgütsel kültürün oluşması gibi değişmesi de kısa sürede olup biten bir faaliyet değildir. Örgütsel kültürü tümünden değiştirmek zordur. Daha çok normlar, semboller, anlamlar ve değerlerde zamana bağlı olarak bazı değişimleri gerçekleştirmek mümkündür (Uysal, 2005, 55).
5. Örgütsel kültür, işgören davranışlarının ifadesi boyutuyla ilgili sembolik birikimleri bünyesinde toplayan bir bütündür. Kısacası örgütsel etkileşim ve sosyalleşme sürecinde sembolik anlamlar daha çok önemlidir.
6. Örgütsel kültürü oluşturan temel unsurlar daha çok duygu içeriklidir. Çünkü örgütsel kültür, duyguların, düşüncelerin ya da fikirlerin çalışanlar tarafından kabul edilen kanallarla aktarılmasını sağlayan etkili bir araçtır.
7. Örgütsel kültürün temelini, çalışanların zihinlerinde oluşan ve örgütsel çevre ile etkileşimlerine bir anlamlılık kazandıran ve sorgulanmadan kabul edilen bilinç dışı varsayımlar oluşturmaktadır (Eren, 1998, 67).
8. Örgüt kültürü yazılı olmaktan çok örgüt üyelerinin düşünce ve belleklerinde yer almaktadır. Örgütsel kültür, daha çok çalışanların düşünce ve belleklerde mevcut olan değer ve inançların ortak hale gelmesinden oluştuğundan yazılı değildir. Örgüt üyeleri yazılı olmayan bu değer ve inançları konuşarak ya da tartışarak birbirlerine aktarırlar benimsetirler. Örgütsel kültürü oluşturan temel öğelerden biri de varsayımlardır. Bunlar da yazılı değildir. Bu varsayımlar çalışanlar arasındaki güçlü iletişim bağları sayesinde aktarılır (Tamer, 1986, 39).

Örgütsel kültürün özellikleri konusunda çalışma yapan bilim adamları kendilerine göre bir değerlendirme yapmış ve özellikler konusunda bazı varsayımlar gündeme getirmişlerdir. Örgüt kültürünün büyük ölçüde öncelikli olduğu, sembol, değer ve mesajların öğrenilmesini kolaylaştırdığı, grup davranışlarının oluşmasında ve yönlendirilmesinde önemli etkileri olduğu, istenen örgütsel davranışların tekrarlanmasını ve istenmeyenlerin ise yasaklanmasını sağladığı şeklinde çeşitli varsayımlar ileri sürmüşlerdir (Can, 1999, 190).

Newstrom ve Davis örgüt kültürünün özelliklerini dört ana başlıkta toplamıştır. Bunlar şunlardır (Altuğ, 1994, 102);



1. Her örgütün kültürü, geçmişi, iletişim biçimi, yapısı, misyonu, vizyonu hikâyeleri ve mitleri kendilerine özgü olduğu için tektir.
2. Örgütsel kültürün yapısı dengelidir. Değişimi yavaş ve bilinçlidir.
3. Örgütsel kültürler daha çok dolaylı yani imalı anlatımlarla anlaşılabilir.
4. Her örgütün yapısı, çalışma alanı, çevresi, iletişim biçimi, üyelerin ve onların beraberinde getirdikleri kültürel yapıları farklıdır. Bu farklılıklardan dolayı her örgütün kendine özgü kültürel yapıları vardır.

#### **4.1.5. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları (İşlevleri)**

Örgüt kültürü, çalışanlar arasında birliği, beraberliği, bağlılığı, sağlıklı ilişkiler kurmayı, dayanışmayı ve denetimi sağlayarak hem örgütsel yapının varlığını hem de devamlılığını sağlayan temel bir unsurdur. Bu açıdan örgüt kültürünün bazı temel fonksiyonları vardır. Bunlar şöyle sıralanabilmektedir (Demir, 2003, 187);

1. Örgüt kültürü kontrol ve koordinasyonu sağlamaktadır. Özellikle örgütsel kurallar, değerler, inançlar, tutum ve davranışlar bu fonksiyonu sağlamada önemli rol oynarlar.
2. Örgütsel kültür, örgütün yapısını biçimlendirmektedir.
3. Örgüt kültürü, çalışanların sosyalleşme sürecinde etkili olan bir unsurdur.
4. Örgüt kültürü, örgütsel sorunları çözme yöntemlerinden biridir.
5. Örgüt kültürü, çalışanların moral ve motivasyonunu artırma aracıdır.
6. Örgüt kültürü, sıcak örgütsel bir iklimin oluşmasını sağlayarak çalışanların etkinliğini ve verimliliğini artırır.
7. Örgüt kültürü, örgütsel değişimi belirleyen temel araçtır.
8. Örgütsel kültür çalışanlar için bir kurumsal kimlik oluşturur. Başka bir deyişle, işgörenleri örgütleriyle bütünleşmelerini sağlayarak kurum benliklerini oluşumunu sağlar.
9. Örgüt kültürü, çalışanların hal ve hareketlerini denetim altında tutarak bir kontrol mekanizması işlevi yürütür.
10. Örgüt kültürü, bir örgütü diğerinden ayıran çok önemli bir işlevi vardır.
11. Örgüt kültürü, yönetim kadrosunun görev ve sorumluluklarını belirleme ve onları motive etme gibi fonksiyonları bulunmaktadır.

#### **4.1.6. Örgüt Kültürünün Oluşumunu Etkileyen Temel Faktörler**

Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan birçok faktör vardır. Bunlardan bazıları şu ana başlıklar altında sıralanabilir.

#### **4.1.6.1. Toplumsal Kültür ve Örgütün Sosyal Çevresi**

Örgütsel kültür, genel kültürden bağımsız değildir. Çünkü toplumsal kültür dikkate alınarak örgütsel sistem oluşturulmaktadır. Ayrıca her çalışan toplumsal kültür öğeleri ile donanımlı olarak örgütsel yapıya dâhil olmaktadır. Çalışanın sosyal yaşamda kazandığı bu kültürel özellikler örgütün kültürel yapısının oluşumunda da rol oynamaktadır (Ekin, 1989, 56).

Örgütler sosyal çevrelerinden bağımsız olarak varlıklarını sürdüremezler. Mutlaka sosyal çevreleriyle iletişim ve etkileşim içine girerler. Diğer örgütlerle mal ya da hizmet alanında bir ilişki içine girerken onların kültürel yapılarından da etkilenirler. Hatta bazen çevrelerinde faaliyette bulunan örgütleri kendilerine örnek alarak kültürlerini onların kültürel yapılarına uygun hale getirebilirler. Bu hem sosyal hem de teknolojik alanda olabilir.

#### **4.1.6.2. Örgüt Kurucuları, Yöneticiler ve Liderler**

Örgüt kültürünün oluşumunda öncelikle kurucuların çok büyük rolü vardır. Çünkü kurucular sahip oldukları değer, inanç ve düşünceler doğrultusunda örgütlerini oluşturmaktadırlar. Her örgütün kültürel yapısının farklı olmasının nedeni de, kurucuların farklı değer, inanç ve düşüncelere sahip olmalarıdır. Kurucular, örgütün kuruluş aşamasında sahip oldukları fikir konusunda anlaşmaya vardıklarında örgütsel kültürün ilk temelleri atılmış olmaktadır. Örgütsel kültürün oluşumunda rol oynayan diğer bir faktör de yöneticiler ve liderlerdir. Yönetici ve liderler, örgütün geleceğini belirleyen stratejik kararların alınmasında ve hedeflerin belirlenmesinde etkin rol oynarlar (Doğan, 1996, 90).

Yönetici ve liderlerin yönetim felsefeleri, çalışanları idare etmeleri yöntemleri, değişim ve gelişmeye yönelik düşünceleri ve tutumları, ortak örgütsel değerlerin oluşumunu sağlayan temel unsurlardan bazılarıdır. Kısaca örgüt kültürü, lider ve üst düzey yöneticilerin değer, düşünce kalıpları, ortak kültürel geçmişleri ve deneyimleriyle belirlenir. Başarılı yönetici ve liderlerin en büyük özellikleri, örgütsel yapıya yeni ve orijinal değerler katmalıdır (Arkış, 1985, 70).

#### **4.1.6.3. Örgütün Tarihi ve Büyüklüğü**

Örgütlerin geçmişini dikkate almadan örgütsel kültürü tam olarak mümkün değildir. Çünkü örgütsel kültür, geçmişin bir ürünüdür. Örgüt kültürü statik bir özelliğe sahip değildir. Yani dinamik bir yapısı vardır. Dolayısıyla örgütsel kültürü anlamak için örgütün geçmişine bakmak gerekmektedir.

Her örgütün bir geçmişi vardır ve bu geçmişe dayanarak örgütsel kültür oluşturulur. Başka bir deyişle örgütün geçmişi, kültürün oluşumunda önemli bir öğedir. Eğer örgüt geçmişte sağlam değerler üzerine kurulmuşsa bu örgütün kültürel yapısı da sağlam demektir. Örgütlerin geçmişi, örgütsel birlikteliği pekiştirici bir etkiye sahiptir (Erdem, 1996, 77).

Örgütsel büyüklüğün de kültürün oluşumunda önemli bir etkisi vardır. Örgüt fazla büyük değilse, çalışanlar arasındaki ilişkiler sıcak ve samimi olabilir. Eğer örgüt büyükse ilişkiler daha çok resmi bir düzeyde gerçekleşir. Çünkü denetim mekanizması daha sıkı olur ve bu da ilişkilerin daha resmi olmasını gerektirmektedir.

#### **4.1.6.4. Örgütün Teknolojik Yapısı**

Örgütsel kültürü oluşturan ve değiştiren en önemli faktör, teknolojik yapıdır. Çünkü teknolojik yapı yenilendiğinde buna bağlı olarak örgütsel kurallarda değişir ya da yenilenir. Sonuç olarak, örgütsel kültür de değişir. Teknolojik değişim, çalışanların düşünsel yapılarının da değişmesine neden olur. Teknolojik yenilenmeyi kabullenmenin temel şartlarından biri, düşünce ve davranış kapılarında değişiklikler yapmaktır. Örgüt kültürü ile teknolojik yapı karşılıklı bir etkileşim içinde bulunarak yeni örgütsel kültür öğelerinin oluşumuna etki etmektedirler (Ülker, 1997, 106).

#### **4.1.6.5. Örgütsel Amaç ve Hedefler**

Her örgütün amaç ve hedefleri aynı değildir. Dolayısıyla kültürleri de birbirinden farklıdır. Buradan hareketle örgütsel amaç ve hedefler kültürün oluşumunda önemli rol oynamaktadır. Hatta planlanan amaç ve hedeflere ulaşıncaya yeni amaç ve hedefler belirlenebilmektedir. Yeni amaç ve hedeflere bağlı olarak organizasyonun kültürel yapısında bazı değişiklikler yapılabilir. Yöneticilerin çok iyi bir gözlem sonucunda bunları belirlemesi gerekmektedir (Şimşek, 2003, 100).

#### **4.1.6.6. Örgütsel Yapıda Yer Alan İşgörenler**

Örgütsel kültürün oluşumunda kurucu, yönetici ve liderlerden sonra en büyük etkiye sahip olanlar çalışanlardır. Çalışanların ahlaki değerleri bireysel ya da toplumsal tercihleri, inançları, değer yargıları, dünya görüşleri, tatmin olma ve örgüte bağlanma dereceleri örgütsel kültürün oluşumunda önemli etkiye sahiptir. Her çalışan kendi değerleri ile örgüte gelmektedir. Ancak her çalışanın değerlerinden ortak değerler oluşturularak örgütsel kültür ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan bu değerler tek tek çalışanların değerlerinden oluşmasına rağmen onların değerlerinden farklı bir

özellik taşımaktadır. Örgütsel kültürü anlamının yollarından biri, çalışanların değerlerinin bilinmesidir (Kamer, 1999, 93).

#### **4.1.7. Örgütsel Kültür Konusunda Yapılan Sınıflamalar**

Örgüt kültürü konusunda çalışma yapanlar kendi bakış açıları ve değerlendirmelerine göre çeşitli sınıflamalar yapmışlardır. Bu sınıflamalar şöyle sıralanmaktadır.

##### **4.1.7.1. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması**

Deal ve Kennedy'nin örgüt kültürü sınıflamasında daha çok kültürlerin güçlü ve zayıf yanları üzerinde durulmuştur. Deal ve Kennedy sınıflamasını yaparken dört çeşit kültürden söz etmektedir (Koçel, 2001, 217).

#### **1. Sert Adam Kültürü**

Bu örgüt kültürü, karar almada risk oranının yüksek, geri bildirim ise hızlı olduğu bir yapısal özellik taşır. Bu kültürel yapının hâkim olduğu örgütsel yapılarda karar verenler verdikleri kararın doğruluğu konusunda çok hızlı geri bildirim alırlar. Başka bir deyişle, yüksek risk içeren kararlar alınır ama bu risklerin getirileri kısa sürede örgüte tekrar döner. Örgütün kısa dönemde neler kazandığı ya da kaybettiği çok çabuk sürede anlaşılır (Tümer, 1995, 80).

Büyük yapı projeleri, bankalar, geniş sistemli örgütler, kozmetik reklamcılık ve filmcilik alanında çalışan örgütlerde bu tür kültürel yapı mevcuttur. Kısaca sert adam-maço kültürde yüksek risk, fazla kazanç ve fikir bolluğu vardır. Kültürel yapı çalışma arkadaşlarına fazla güvenmemeyi önerir.

#### **2. Sıkı Çalış, Sert Oyna Kültürü**

Bu tür kültürel yapının olduğu örgütlerde kararlar düşük risk içerir ama geri bildirim hızlı olmaktadır. Çalışanlar risk üstlenmeyi pek istememektedir. Ancak verilen kararların sonuçlarını hemen bilmek isterler. Başarı hırsın sonucunda elde edilir ve ödüllendirilir. Her şey genellikle geleneksel usul ve yöntemler, toplantılar, devamlı yapılan oyun ve yarışmalar çevresinde döner. Bu kültürün egemen olduğu örgütlerde kaliteden ziyade elde edilen miktar önemlidir. Kültürün önemli özelliklerinden biri de, saygıya önem verilmesi ve bu yolla gençlerin eğitilmesidir. Kısaca, sıkı çalış-sert oyna kültüründe temel hareket noktası, devamlı olarak sıkı çalışmak ve bu yolla ayakta kalmaktır (Aydın, 2002, 90). Bu kültürel yapıya daha çok

bilgisayar üreten firmalar, gayrimenkul, otomotiv sektöründe ve örgütlerin satış bölümlerinde rastlanmaktadır.

### **3. Bahis-İddia Kültürü**

Bu örgütsel kültür, geniş çapta yatırım yapan, büyük oranda riske girilen ve takip edilen stratejilerin sonucu hakkında hemen bilgi sahibi olunmayan örgütlerde görülür. Kararlar yavaş tempoda alınır ve yukarıdan aşağıya doğru aktarılır. Bu örgütsel kültürün mevcut olduğu örgütlerde her şey çok yavaş ilerler. Bu kültürel yapılar, kısa dönem dalgalanmaları ve nakit akışı sorunlarına karşı savunmasızdırlar (Ceylan, 1997, 100). Mimari faaliyetlerin yoğun olduğu örgütler, ağır makine sanayi, uzay araştırmaları merkezi ve örgütlerin araştırma-geliştirme bölümlerinde bu kültürel yapı daha çok görülür.

### **4. Süreç Kültürü**

Bu örgütsel kültürün hâkim olduğu örgütsel yapılarda kararlar fazla risk içermemektedir. Kararların etkinliği ve başarısı hakkında geribildirim hemen hemen yok gibidir. Korumacılık ve dikkat geri bildirim yokluğuna karşı gösterilen normal tepkilerdir. Süreç kültürü, tipik bürokrasinin özelliklerini yansıtır.

Bu kültürel yapının hâkim olduğu örgütlerde spor ve oyun önemli olduğu kadar, hangi sporun ne kadar sıklıkla ve kiminle yapıldığı da ayrı bir anlam taşır. Bu örgütlerde özel ve mesleki dil sıkça kullanılır. Alışılmış selamlaşmalar bu kültürün yansıtıcılarıdır. Otoriter kişiler birlikte çalıştıkları kişilerin ortak özelliklerini dikkate almazlarsa birbirlerine karşı prestij kaybederler (Dinçer, 1998, 67).

Kamu kuruluşları, hükümet, yerel yönetimler, bankalar ve örgütlerin muhasebe bölümlerinin kültürel yapısı süreç kültürüne uygundur.

#### **4.1.7.2. Parsons'un Örgüt Kültürü Sınıflaması**

Parsons, örgütsel kültürü incelerken daha çok kültürün oluşmasında etkili olan sosyal değerler üzerinde durmuştur. Sistem yaklaşımının savunucusu Parsons'dur. Bu yaklaşımda dört önemli işlev (uyum, amaca ulaşma, bütünleşme ve yasallık) vardır. Bu faktörlerden hareketle, bir sistemin varlığı, ortama uyum sağlamasına, sistemlerin ve faaliyetlerin yasallığına bağlıdır (Erdoğan, 1999, 44).

Örgütlerin tanınmasında temel öge kültürel değerlerdir. Sosyal değerler sayesinde örgütler hızlı teknolojik ve sosyal değişmeler uyum sağlayabilirler. Örgütsel yapı unsurları arasında uyum sağlanarak dıştan gelen olumsuzlukların etkileri azaltılır.

Kısaca, sosyal sistemlerin kuruluşunda ve varlıklarını devam ettirmelerinde değerlerin etkisi çok fazladır. Bu değerleri sekiz ana başlık altında incelemek mümkündür (Berberoğlu, 1991, 59):

1. Teknik Değerler: Bu tür değerleri, doğal bilimler, mühendislik ve olayların fiziksel taraflarına bağlı olarak oluşturulan bilgiler, inançlar ve uygulamalar temsil etmektedir.
2. Ekonomik Değerler: Pazarlama ve tüketici davranışlarını ifade eden eğilim ve uygulamalar ekonomik değerleri oluşturur.
3. Sosyal Değerler: Toplumsal yaşamı yakından ilgilendiren eğilimler, inançlar, tercihler, yaşam tarzları ve felsefesi sosyal değerlerin kapsamında yer almaktadır.
4. Psikolojik Değerler: Bireysel bazda ele alınan değerlerdir. Örneğin, kişisel eğilimler, ihtiyaçlar ve tercihler psikolojik değerleri oluşturmaktadır.
5. Politik Değerler: Ülkenin ve örgütlerin yönetim biçimini ifade eden kurallar, inançlar ve uygulamalar politik değerlerin içeriğini oluşturmaktadır.
6. Sanatsal ya da Estetik Değerler: Güzel sanatlar, görünüş ve güzelliği ön planda tutan ilke ve kurallar, inanç ve tutumlar.
7. Ahlaki Değerler: Neyin iyi-kötü, güzel-çirkin, olumlu-olumsuz olduğunu ifade eden örf, adet, gelenek ve görenekler ile aile eğitimine bağlı olan eğilim ve uygulamalar ahlaki değerleri oluşturmaktadır.
8. Dini Değerler: Sosyal yaşama egemen olan din ve buna bağlı olan inançlar, kurallar ve uygulamalar dini değerleri meydana getirmektedir.

#### **4.1.7.3. Handy'in Örgüt Kültürü Sınıflaması**

Handy, sınıflamasında örgütsel kültürü, çalışanların davranışlarını düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren kurallar sistemi olarak değerlendirmektedir. Handy, sınıflamasında örgütlerin sahip olduğu kültürleri dört ana başlıkta incelemektedir. Handy, sınıflamasında yer verdiği kültürü Yunan mitolojisindeki tanrıların adları ile ifade etmektedir. Örgütlerin sahip olduğu kültürler şunlardır (Artan, 1986, 70):

1. Rol (Apollo) Kültürü: Bu kültür türü daha çok bürokrasi ile yakından ilişkilidir. Yani bürokrasinin yoğun olduğu yapılarda görülen bir kültür biçimidir ve biçimsellik ön plandadır. Bu kültürün temel özellikleri şunlardır. Detaylı iş tanımları, yoğun iletişim kuralları, ayrıntılı hiyerarşik düzenlemeler,

katı olarak tanımlanmış roller. Bu kültürel yapının hakim olduğu örgütlerde kesin olarak belirlenmiş olan rolleri gerçekleştirilmesi çalışanlardan daha önemlidir. Bu kültürel yapı temelde kişinin mantığına dayanır. Her şeyin mantık çerçevesi içinde yapılabileceğini ya da yapılması gerektiğini savunur. Rol kültüründe örgüt faaliyetleri organizasyonu iş akışını belirleyen roller, bir sistem içerisinde birbirinden ayrılarak gruplandırılır. Bu gruplar belirli kurallar zinciri ve işlemler dizisiyle birbirine bağlanır. Hareketli ve yaratıcı bir kişilik bu tür işyeri için hiç uygun değildir. Rol kültüründe kişi sadece kendisine verilen görevi yapar. Ancak uzmanlık gücünün yerinde kullanılması gerekmektedir. Rol kültürü, sürekli aynı şekilde yapılan işlerin görülmesinde daha çok geçerlidir (Altuğ, 1994, 150).

2. Görev (Athena) Kültürü: Görev kültürü, proje ve etüt çalışmasını ön planda tutan bir kültür türüdür. Bu kültürün temelinde işgörenlerin kendilerini disipline etmesi vardır. Görev kültürü, daha çok esnek ve kolay uyum sağlanabilir. Çalışma ortamlarında görülen bir kültürdür. Bu kültürde gücün kaynağı uzmanlığa dayanır. Örgütsel yapıda çalışma gruplarına uyum sağlamanın anahtarı, yetenek, yaratıcılık ve etkili sezgilerdir (Ülgen, 1997, 103).
3. Güç (Zeus) Kültürü: Bu kültürün en önemli özelliği, merkezi güç ve otoritenin etkili olması başka bir deyişle merkezileşmenin yoğun olmasıdır. Merkezden uzaklaştıkça güç ve yetkinin etkisi azalır. Bu kültürde hız önemlidir. Ancak hız kaliteyi artırmaz. Kaliteyi kişilerin yeteneği belirler. Kriz durumlarıyla baş etmede güç kültürü daha etkilidir. Bu kültürde bürokrasi yani kırtasiyecilik hemen hemen yok gibidir. Çalışanlar güvenden kaynaklanan sezgileriyle iş yaparlar. Görev kültürünün hâkim olduğu örgütsel yapılar, birbirini tanıyan kafa yapısı birbirine benzeyen insanların oluşturduğu sistemlerdir (Terzi, 2000, 65).
4. Birey (Dionysus) Kültürü: Rol, görev ve güç kültürünün hâkim olduğu örgütsel yapılarda çalışanlar örgüt için çalışır. Konuları değişebilir ancak burada çalışanlar daima örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için vardır. Bunun için çaba harcarlar. Bu kültürel yapı hâkim olduğu örgütlerde ise işgörenlerin örgütlere değil örgütlerin onlar için çalışması gerekmektedir. Çalışanların ihtiyaçlarının tatmin edilmesi önemlidir. Bireysel yeteneğin örgütün en büyük kaynağı ve geliri olduğu durumlarda varoluşçu model çok başarılı ve kalıcı

olur. Birey kültürünün taraftarları patron tanımazlar. Baskı ve otorite kesinlikle söz konusu değildir. Birey kültürünün temelini çalışanların uzmanlaşma derecesi oluşturmaktadır (Öğüt, 2001, 120). Bu kültürün odak noktası, bireydir. Birey kültürü, avukatlık büroları, danışmanlık firmaları ve sivil toplum örgütleri için geçerli olan bir kültürdür. Başka bir deyişle birey kültürü, daha çok profesyoneller tarafından kabul edilen bir kültür biçimidir.

#### **4.1.7.4. Schein'in Örgüt Kültürü Sınıflaması**

Schein, örgütsel kültürün bir çok fonksiyonunun olduğunu ileri sürmüştür.

Bunlar şunlardır (Yüksel, 1988, 123):

1. Örgütün çevresi ile uyumu konusunda oluşan problemleri çözme.
2. Örgütün çevresiyle bütünleşmesi konusunda ortaya çıkan sorunları çözme.
3. Çevresel belirsizlikleri giderme, endişeleri ortadan kaldırma ve korkuları azaltma.

Schein, sınıflamasında dört kültürden söz etmektedir.

4. Güç Kültürü: Bu kültüre göre, çalışanlar ödül ve ceza ile iş yaparlar. Schein bu kültürü iyi ve kötü diye ikiye ayırır. İyi güç kültürünün mevcut olduğu örgütlerde güçlü, sert ve adil yöneticiler vardır. Kötü güç kültürünün hâkim olduğu örgütlerde ise zayıf, korkan ve korku aşılaman yöneticiler mevcuttur.
5. Rol Kültürü: Rol kültürünün hâkim olduğu örgütsel yapılarda güç, yöneticilerle bürokratik birimler arasında dengeli olarak dağıtılmıştır. Roller tanımlanmış kurallar belirlenmiştir. Örgütsel değerler akılcı olarak düzenlenmiştir. Eğer örgütün çevresi değişken değilse rol kültürü çok iyi işler çalışanlar değişme ve gelişme karşı değiller. Böyle bir süreçte çalışanlar kendilerini görevli hissederler.
6. Başarma Kültürü: Bu kültürün mevcut olduğu örgütlerde çalışanlar özendirici ve heyecanlandırıcı amaçlar için isteyerek çalışırlar. Örgütsel yapılarda bireysel öğretici motivasyon ön plandadır. İşin yapılmasında disiplinden ziyade genel görüşler daha etkilidir. İş konusunda çalışanlar uyandırılmaya ihtiyaçları vardır.
7. Destek Kültürü: Bu kültürde destekleme gönüllü olarak yapılır. Örgüt içi ilişkiler birlikte şekillendirilir. Çalışanlar bu faaliyetlere birlik beraberlik düşüncesi içinde katılırlar. Çalışanların rahatı herkes için önemlidir. Ekipçe iş yapılırken çalışanların motivasyonu çok yüksektir. Birbirleri için fedakârlık



yapmaya gönüllüdürler. Fikir ayrılıkları vardır. Zorunlu olmadıkça çalışanlar bu durumdan kaçmazlar. Bu kültürün egemen olduğu sistemlerde az da olsa taraf tutma vardır. Askeri yapılar, yabancı servisler, başlangıç ekiplerinde bu kültürel yapılar görülür.

#### **4.1.7.5. Kirsch-Trux'un Örgüt Kültürü Sınıflaması**

Kirsch-Trux, sınıflamalarında temel ölçüt olarak örgütlerin yeniliklere ve değişimlere karşı izledikleri tutum ve uzmanlaşma eğilimleri almışlardır. Bu sınıflamalarda örgütsel yapıya hâkim olan, değer kural ve tutumların stratejik davranışı etkilediği varsayımı önemlidir. Bu nedenle stratejilerin başarılı olmasında etkili olan faktörlerden biri de örgüt kültürüdür. Stratejiler tespit edilirken örgüt kültürü, gözden geçirilmeli, gerekirse yeni değerler oluşturulmalıdır. Bu sınıflamada değişiklikler söz konusu olduğunda örgütler üç farklı tutum sergilemektedir (Şişman, 2003, 99):

1. Muhafazakâr Tutumlar: Örgütsel yapıda değişikliklere karşı muhafazakar tutum sergilenmesi demek, yeniliği kabul etmeyen ve mevcut yapının koruyan değer ve kuralların kabul edilmesi demektir.
2. Yenilikçi Tutumlar: Bu tutumun sergilenmesi halinde yenilik ve değişiklikler kolayca kabul edilir ve istekle karşılanır.
3. Liberal-Analizci Tutumlar: Bu tutumlara sahip olanlar muhafazakâr ve yenilikçiler arasında bir geçit görevi üstlenirler. Başka bir deyişle liberal-analizciler ne tam durumun korunmasından ne de tam olarak yeniliklerden yanadırlar. Tam orta noktada yer alırlar. Muhafazakârların ve yenilikçilerin yarar ve sakıncalarının ortaya konulması liberal-analizcilerin sergiledikleri tutumların gereğidir.

#### **4.1.7.6. Graves'in Örgüt Kültürü Sınıflaması**

Graves, örgütsel kültürü incelerken dört tür kültürden söz etmektedir.

(Kamer, 1999, 177):

1. Barbar Kültürü: Egonun tatmin edilmesine yönelik olan bir kültür biçimidir. İşgörenlerin kafasında daima çalışmak vardır. Kimse onları korumaz. Ekiplerin çalışması belirli bir düzen içinde değildir ve devamlı bir telaş söz konusudur. Çatışmalar içinde, karakterler belirlenmektedir. Çalışanlar, çalkantıların heyecanlı, rahat yaşamın güzelliğini ve olumsuzlukların karşısındaki çaresizliklerini birbirleriyle paylaşırlar.

4. Monarşik Kültür: Bu kültürde örgüte bağlılık ve çalışma gayreti takdir edilirken, bürokratik işlemler ve planlama fazla önemsenmez. İşlerin ve faaliyetlerin düzenlenmesinde yönetici yetenekleri çok etkilidir. Ancak yöneticilerin değişkenlik gösterir. Monarşik kültürde bireysel başarı sorun yaratabilir.
5. Başkanlık Kültürü: Başkanlık kültüründe işbaşına getirilen yöneticiler, çalışanların ihtiyaç ve isteklerini toplu olarak ele alırlar. Çalışanlar, yöneticilerin yeterli olmadıklarını bildiklerinde bu duruma katlanabiliyorlar. Yöneticiler, çalışanların sürekli farklı gruplara girmelerini önlemek için mesajlar verirler.
6. Paranoyak Kültür: Bu kültürel yapının en temel özelliği, düzen, statü ve geleneksel yöntemlere önem vermesidir. Bu kültürde değişim fazla olmaz. Ama bu durumdan bazı yanlışların doğması mümkündür. Bir dereceye kadar bireyselliğe izin verilir ama sistemin dengesi korunur.

#### **4.1.7.7. Hood'un Örgüt Kültürü Sınıflaması**

Hood, sınıflamasında iki temel konu üzerinde durmuştur. Birincisi, grup dayanışması ikincisi, kurumsallaşmış kural ve yöntemlerin derecesidir. Bu iki temel özelliğin derecelerinin yüksek ya da düşük oluşuna göre dört farklı kültür ileri sürmüştür (Eren, 2001, 121-123):

1. Hiyerarşi Kültür: Yatay ekseninde grup dayanışması, dikey ekseninde ise kurumsallaşmış kural ve yöntemler yer alır. Buna göre grup dayanışmasının ve önceden tespit edilmiş kuralların yüksek olduğu alan hiyerarşik alandır.
2. Kadereci Kültür: Grup dayanışmasının düşük, kurallara bağlı yönetim yaklaşımı ve birlikte hareketin yetersiz olduğu alan ise kadereci alandır.
3. Bireyci Kültür: Bireyci alanda hem önceden tespit edilmiş süreç ve kurallar hem de grup dayanışması düşük seviyededir. Bu kültürün egemen olduğu yapılarda herkes kendisi için çaba gösterir, rakip ve rekabet vurgulanır. Örgütsel faaliyetlerde kolay kolay değiştirilemeyen yaklaşımlar mevcuttur.
4. Eşitlikçi Kültür: Bu kültür biçiminde belirlenmiş kural ve yöntemler düşük, grup dayanışması ise yüksektir.

#### **4.1.7.8. Geert Hofstede'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması**

Hofstede, birçok ülkede yaptığı ve 1980 yılında yayınladığı araştırmasında kültürel değerlerin kültür ayırımında önemli bir unsur olduğunu vurgulamıştır.

Çalışmasından elde ettiği verileri değerlendirdiğinde, örgüt çalışanlarını birbirinden ayıran temel bir değer mevcut olduğunu açıklamıştır. Bu değer yoğun ya da az olduğu kültürel durumlar açıklanabilmektedir (Tınaz, 2005, 190).

Güç aralığı, kişiler arası güç ilişkisi üzerinde durularak açıklanmaktadır. Burada üzerinde önemle durulan nokta, toplum ve örgütlerdeki güç dağılımının eşitsizliğidir. Örgütsel ya da toplumsal eşitsizlik daha çok refah, saygı ve güç alanlarında görülür. Yapılan çalışmada eşitsizliğin farklı toplum ya da örgütlerde değişik sonuçlar doğurduğu şeklinde veriler elde edilmiştir. Güç aralığı geniş olan kültürel yapılarda güç dağılımındaki ve buna bağlı olarak oluşan fırsat eşitsizliğindeki farklılık kişiler tarafından kabul edilmektedir. Güç aralığının fazla olduğu toplumlarda işverenler, rütbeliler ve tepe yöneticiler haklı olduklarını ispatlamak zorunda bulunmamaktadır. Haklı olmaları sahip oldukları güçten kaynaklanmaktadır (Mouzelis, 2001, 55).

#### **4.1.7.9. Bill Schneider'in Örgüt Kültürü Sınıflaması**

Bill Schneider, örgüt kültürü konusundaki sınıflamasını yaparken dört tür kültürden söz etmektedir (Ergun, 1981, 131).

1. Kontrol Kültürü: Bu kültürde karar verme süreçleri yetki ile belirlenmektedir. Karar vermede analitik bir yol izlenir. Bu kültürün egemen olduğu örgütlerde maddi gerçeklik, yaşanmış tecrübeler, uygulamaların yapılması çok önemlidir. Yapılan iş ve faaliyetlerde faydalılık esası göz önünde daima bulundurulur. Bu kültürel özellik daha çok büyük üretim ve finans şirketlerinde görülür.
2. İşbirliği Kültürü: Bu kültürde de maddi gerçekliğe, yaşanmış tecrübelere ve faydalılığa büyük önem verilir. Karar alma süreçlerinde resmi olmayan ve insan yönelimli faktörlerin etkisi vardır. Bu kültürel özellikler daha çok fazla insanın çalıştığı yardım örgütlerinde görülür.
3. Yetenek Kültürü: Bu kültürel yapıda yaratıcı düşüncelere, teorik yaklaşımlara, planlanmış alternatiflere ve özelliklere çok önem verilir. Karar alma süreçlerinde bilimsellik ve analitik yöntemler daha çok etkilidir. Bu kültürel özellikler daha çok AR-GE bölümlerinde, reklam ajanslarında ve danışmanlık şirketlerinde görülür.
4. Gelişme Kültürü: Bu tür kültürde yaratıcılığa, inançlara, yüksek ideal ve amaçlara önem verilir. Karar alma sürecinde tarafsızlık ve açık olma

daha çok etkilidir. Bu kültürün özellikleri insani değerlerin önemle vurgulandığı ve önem verildiği dinsel ve tedavi edici örgütlerde görülür.

#### **4.1.7.10. H. Igor Hansoff'un Örgüt Kültürü Sınıflaması**

Bu sınıflamada örgüt kültürü, stratejinin bir alt ögesi olarak ele alınmaktadır. Bu sınıflama normatif bir özellik taşımaktadır. Çünkü bu sınıflamada örgütün alt sistemlerden oluştuğunu ve her alt sistemin kültürünün oluşması için öneriler sunulduğu ve ayrıca örgüt kültürünün gelişmesinde çevresel faktörlerin etkili olduğu ileri sürülmektedir. Bu sınıflama stratejik kültür kavramını gündeme getirmiştir. Stratejik kültür, bir ülkedeki siyasi seçkinlerin ve halkın milli güvenlik konusunda paylaştıkları yerleşik prensip ve inançlardan oluşan bir bütündür. Bu kültür, bir toplumun uluslar arası düzeydeki yerini ve misyonunu belirleyen bir özellik taşımaktadır. Stratejik kültürün oluşması, uluslar arası düzeyde etkin olması ve değişen şartlara uyum sağlaması için uzun bir zaman gerekmektedir (Yiğit, 1996, 107).

#### **4.1.7.11. Manfred Kets De Vries ve Danny Miller'in Örgütsel Kültür Sınıflaması**

Kets De Vries ve Danny Miller, örgüt kültürü konusunu ele alırken nevrotik örgütler kavramını gündeme getirerek açıklamalar yapmışlardır. Nevrotik kişilikler, genellikle kendilerini olumsuz yönde etkileyen problemlere sahiptirler. Ancak bu problemten dolayı toplumsal yaşamdan dışlanmamaktadırlar. Tıpkı bu kişiliklere benzer örgütsel yapılar da mevcuttur. Nevrotik örgütsel yapılar problemlidirler. Ama yine de faaliyetlerine devam ederler. Yönetim kademesindekiler nevrotik özellikler taşırlar. Bu kişilik yapılarına göre örgütsel kültürler oluşmaktadır. Örneğin, dramatik yöneticiler karizmatik kültürün, şüpheli yöneticiler paranoid kültürün, depresif yöneticiler çekinik kültürün oluşmasında etkili rol oynarlar. Bu kültürlerin temel özellikleri şöyle açıklanabilir (Varoğlu, 1993, 165):

1. Karizmatik Kültür: Bu kültürel yapıda yönetim kademesinde yer alanlar bireyselliği olduğundan daha fazla ön plana çıkarlar. Yöneticiler her tarafta tanınmak isterler. Kararlar örgütün kapasitesine ve yapısına göre değil, daha çok yöneticilerin tahmin ve sezgilerine göre alınır. Bu kültürün egemen olduğu örgütsel yapılarda her şey yöneticinin gücü, yeteneği ve kapasitesine göre belirlenmektedir. Yöneticiler, bu

durumun farkında olduklarından kendilerine göre cesur ve tek taraflı kararları rahatlıkla almaktadırlar. Karizmatik kültürde örgüt sanki kutsal ve olağanüstü güçlere sahip bir kişi tarafından yönetilmektedir ve bu kişi her şeyi bilir.

2. Paranoid Kültür: Bu kültürel ortamda yer alan yönetici ve çalışanlarda güvensizlik, şüphe ve düşmanlık ön plandadır. Ayrıca çalışanlarda korku duygusu da mevcuttur. Bu korku ve güvensizlik nedeniyle çalışanlar kendilerine görev verildiğinde pek almak istemezler. Görevi aldıklarında ise sorumluluğu üstlerine almaya gönüllü olmazlar. Bu kültürün temel özellikleri kısaca şöyle belirtebiliriz. Üstlerle astlar arasında aşırı şüpheli, güvensiz bir ortam vardır. Yöneticiler sürekli çalışanları denetler. Çalışanlar da devamlı kaçmanın yollarını ararlar (Yüksel, 1988, 144).
3. Çekinik Kültür: Bu kültürde yöneticiler içinde buldukları örgütleri bir makine yapısında düşünürler. Yöneticiler, kendilerini güçsüz gördüklerinden işleri ve olayları denetimlerine alacaklarına pek inanmazlar. Bu özellikleri nedeniyle yöneticiler, örgütsel gelişme ve yenileşmeye yönelik olan bütün faaliyetleri engellerler.
4. İhtiyatlı Kültür: Sorumluluktan kaçmak isteyen yöneticilerin kendilerini örgütten uzak tutmaları sonucu oluşan kültürdür. Bu kültürün egemen olduğu örgütsel yapılarda koordinasyon ve iletişim problemleri, birimler arası rekabet ve stratejik kararsızlıklar çok fazladır. Örgütsel yapıdaki bölünmüşlük, koordinasyonu ve iletişimi olumsuz yönde etkiler. Bilgi, sorunların çözümü ve örgüte uyumu sağlama yerine yöneticiler tarafından bir güç kaynağı olarak kullanılmaktadır. Kısaca bu kültürde bütün işlerin astlara devredilmesi ve yöneticilerin kenara çekilmesi söz konusudur (Versan, 1978, 156).
5. Bürokratik Kültür: Bu kültür, bireysel ilişkilerden uzak katı bir yapıyı ifade etmektedir. Bürokratik kültür, yöneticilerin dış çevre, uygulamalar ve çalışanlar üzerindeki denetim isteğiyle yayılmaktadır. Örgütsel planlamalar, politikalar ve alınan kararlar yöneticilerin örgütü denetim altına almaya yöneliktir. Ama yine de planlama ve denetim süreçleri örgüte bir güven havası getirmektedir. Kısaca bu kültürde yönetici, bütün yapılan işleri dosyalama isteği içindedir.

#### 4.1.7.12. Toyohiro Kono'nun Örgütsel Kültür Sınıflaması

Kono örgütsel kültürü inceleyip sınıflamasını yaparken söz ettiği kültürleri üç ana başlıkta toplamıştır. Bunlar (Erkal, 1995, 178):

1. Canlı Kültür ve Lider Temelli Canlı Kültür: Canlı kültürde örgüt üyeleri gelişme ve yeniliklere önem verirler. Yöneticiler ve çalışanlar örgütü bir aile gibi görürler. Bir anlaşma sonucu ortak değerler belirlenmiştir. Örgütsel amaç ve hedefler açıkça belirlendiğinden herkes tarafından bilinir. Ayrıca çalışanlar yaptıkları işin farkındadırlar. İhtiyaç duyulan bilgi örgütün çevresinden elde edilir. İletişim kanalı tek değildir. Hem dikey hem de yatay iletişim vardır. Herkes düşüncelerini serbestçe dile getirebilmektedir. Lider temelli canlı kültürde ise çalışanlar, genellikle örgütün kurucusu olan güçlü bir lideri izlerler. Çalışanlar liderin yetenek ve kapasitesine güvenir ve inanırlar. Liderler tutarlı ve yerinde kararlar aldığı sürece kültürün işlerliği devam eder. Eğer lider tutarlı ve yerinde kararlar alamaz ve yapı eskirse kültürel yapı durağanlaşır.
2. Bürokratik Kültür: Bu kültürün yoğun olduğu örgütsel yapılarda kurallar ve standartlar doğrultusunda çalışanlar iş yaptıkları için pek fazla risk almayı sevmezler. Çalışanların tutum ve davranışları örgütsel normlar ve standartlarla sınırlandırılmıştır.
3. Durağan Kültür ve Güçlü Lider Temelli Durağan Kültür: Durağan kültürün hâkim olduğu örgütsel yapılarda geleneksel düzeyde her şey yapılır ve tekrarlanır. İhtiyaç duyulan bilgi örgüt içinden elde edilir. Çevresel gelişme, değişme ve yeniliklere örgüt kapalıdır. Kamu görev ve hizmetlerin yapıldığı örgütsel yapılarda bu kültür daha çok görülür. Güçlü lider temelli durağan kültürlerde yöneticiler kararlarının yanlışlığına rağmen tutum ve davranışlarını değiştirmezler (Tosun, 1981, 109). Çalışanların işlerini yapmalarında inisiyatif kullanmaları mümkün değildir. Eğer tepe yönetim uzun süre görevde kalırsa belki kültürel yapıda bazı değişmeler olabilir.

#### 4.1.7.13. Nirmal K. Sethia ve Mary Ann Von Glinow'un Örgütsel

##### Kültür Sınıflaması

Sethia ve Glinow, örgüt kültürü ile ilgili sınıflandırmalarında insan kaynakları, verimlilik ve ödüllendirme unsurları üzerinde durmuşlardır. Sethia ve Glinow'un sınıflandırmasının temelinde örgütlerin insan kaynakları stratejilerine başka bir deyişle, insan kaynakları yönetimine dayalıdır. Bu sınıflamaya göre, örgütlerin insan kaynakları stratejileri iki temel ölçütle ifade edilmektedir. Birincisi, insana değer verme, ikincisi performansa değer vermedir. İnsana değer verme, örgüt üyelerinin iyiliğinin istenmesi ve onların itibarına saygı gösterilmesidir. Performansa değer verilmesi ise örgütün üyelerinden beklentileri ifade eder. Sethia ve Glinow, bu iki ölçüte dayalı olarak dört farklı örgüt kültür tanımlamışlar. Bu kültürlerin kısaca açıklaması şöyledir (Eren, 1998, 164):

1. İlgisiz Kültür: Çalışanlara ve onların verimliliklerine karşı ilgisizlik bu kültürün temelini oluşturmaktadır. Ayrıca ahlaki olmayan davranışlar, moral ve motivasyon düşüklüğü, olumsuz duygular içinde olma da bu kültürü ifade eden temel konulardır. Bu kültürün egemen olduğu örgütler, çalışma alanlarındaki yerlerini koruyabilirlerse sorunlu olmalarına rağmen varlıklarını devam ettirebilirler. Performansları değerlendirmede maddi ödüller pek fazla kullanılmaz. Statü farklılaşması fazladır. Çalışanların yükselme imkânları sınırlı ve iş güvenliği düşüktür. Kısaca ilgisiz kültür, hem insana hem de performansa önem vermez.
2. İlgili Kültür: bu kültürün hâkim olduğu örgütsel ortamlarda işgörenler rahatsız edilmeden ama dikkatlice denetlenir. Bu tür örgütler çalışanların dürüst davranmaları ve yöneticilerine itaat etmeleri sayesinde ayakta kalıp varlıklarını devam ettirirler.

İlgili kültürlerin özellikleri şöyle sıralanabilir (Tezcan, 1987, 88):

- Mesleki ödüller iyi düzeydedir.
- İş güvenliği yüksek,
- Eğitim ve geliştirme programları çalışanlarda baskı yaratmaz,
- Ödüller ile performans arasında doğru bir ilişki vardır,
- Maddi ödüller istenilen düzeydedir,
- İşbirliği, ekip çalışması ve işleri kısa sürede kavrama ödüllendirmede etkilidir.

Kıısaca ilgili kültürde, hem insanlara ve onların rahatlığına önem verilir hem de performans için standartlar uygun bir seviyede tutulur.

- 1 Titiz Kültür: Titiz kültür, çalışanlara fazla duyarlı olmayan ama performans konusunda beklentilerin yüksek olduğu kültürü ifade etmektedir. Bu kültürde performans konusunda işgörenler feda edilmektedir. Risk üstlenme ve yaratıcı davranma hoş karşılanabilmektedir. Başarısızlık ise cezalandırılmaktadır. Bu durum işgörenler üzerinde olumsuzluklar yaratmaktadır.
- 2 Tamamlayıcı Kültür: Yüksek performans beklentisinin yanında çalışanlara olan ilgi ve güven de fazladır. Çalışanlara ilgide içten bir saygı vardır. İşgörenlerin örgütsel performansı yükselteceğine olan inanç fazladır ve görevlerini en iyi şekilde tamamlamaları onlardan beklenir. Verilen maddi ve mesleki ödüller çok fazladır. Bu kültürün egemen olduğu örgütlerde çalışanlara fazla özgürlük tanınmakta aynı şekilde sorumluluk da yüklenmektedir. Buna karşılık iş güvenliği ve kaliteli eğitim güvenliği ve kaliteli eğitim programları da sağlanmaktadır.
- 3 Her bir sınıflamanın kendince bir doğru değerlendirmesi vardır. Yapılan örgüt kültürü sınıflamalarının bütün toplu ya da örgütler için geçerli olduğunu söylemek doğru değildir. Çünkü her toplumun ya da örgütün yapısal farklılıkları mevcuttur. Bu farklılık, örgütsel kültürün normlarını, değerlerinin, inançlarının, törenlerinin, hikâyelerinin, kahramanlarının, sembollerinin ve dillerinin aynı olmamasından kaynaklanmaktadır (Koçel, 2001, 132-133).

#### **4.2. Örgüt (Organizasyon) Geliştirme**

Sürekli değişen ve gelişen bir dünya ve sürekli değişen bir zaman yaşanmaktadır. Her gün bilimsel, teknolojik kuramsal, politik birçok değişikliğe tanık olunmaktadır. Ulaşım, iletişim, bilgi ve teknolojiye meydana gelen gelişme ve değişimler sonucu küresel rekabet kavramı gelişmekte ve hızlanmaktadır. Küresel rekabet sonucu organizasyonlar mal ve hizmetleri nasıl üretip dağıttıklarını tekrar gözden geçirme ihtiyacını hissetmeye devam etmektedir. Artık bilinen bir gerçek var; Değişim kaçınılmaz ve çağımızda bilimsel ve teknolojik ilerlemenin hız kazanmasıyla meydana gelen değişimlere örgütlerin de uyum sağlamaları zorunlu hale gelmiştir



(Artan, 1986, 87). Örgütlerin iç ve dış çevresel değişimlere uyum sağlayabilmeleri için gelişme ve değişme zorunluluğu örgüt geliştirme faaliyetlerine başlamalarının itici gücü haline gelmektedir. Gelişmeler insan yaşamındaki değişimin bundan sonra da tıpkı çığ gibi büyüyeceğini göstermektedir.

#### **4.2.1 Organizasyon Geliştirme Kavramı**

Çağdaş dünyamız en basitinden en karmaşığına uzanan bir örgütler dünyasını yansıtmaya başlamış bulunmaktadır. İnsanoğlu bu örgütler dünyasında istese de istemese de, aile, okul, işletmeler vb. gibi örgütler içerisinde görev ve rol almaktadır. Çevresel değişimler bireysel yaşam biçimlerini etkilediğı gibi kültürel değişikliklere de neden olmaktadır. İnsanlar örgütleri oldukları gibi kabul etmemekte, örgüt içinde kendi kişisel rollerinin yer ve önemini sorgulamaya başlamışlardır. Bu, sosyal uyanma ve örgütler üzerinde değişim yönünde yeni bir baskı oluşturmaktadır.

Modern örgütlerin birçoğı teknolojik ve bilgi değişimlerine uyum sağlamalarını mümkün kılacak stratejiler geliştirmişlerdir. Örgüt geliştirmenin temel amacı yalnızca örgütün değişime uyum sağlaması ve varlığını sürdürebilmesi değil, örgütteki insan değerlerinin de geliştirilebilmesidir. Bu kavram, örgütlerde atıl durumdaki yaratıcılığı ve enerjiyi de harekete geçirmeyi amaçlamaktadır (Versan, 1978, 90).

Örgütlerin iç ve dış çevresel değişimlere uyum ihtiyacı, teknoloji ve bilgedeki gelişme ve değişmeler kadar sosyo-kültürel alanda da gelişme ve değişimin gerekliliğı, örgütte çalışanlara sosyal uyanmaların ve yapı ve süreçleri sorgulamaları, örgütteki insan potansiyelinin ve yaratıcılığının daha etkili kullanılması isteğı gibi nedenler, örgüt geliştirme çalışmalarının başlangıç noktasını oluşturmuştur.

Örgüt geliştirme ile örgütün değişime uyum yeteneğini ve aynı zamanda örgütsel sağlık ve performansın teşhis edilmesine çalışılır. Örgüt geliştirme, örgütün çalışmasını yavaşlatan sorunları teşhis etmeyi, etkili ekip çalışması geliştirmeyi, örgütsel çatışmalara açık ve yapıcı bir şekilde başa çıkmayı, süreçleri iyileştirerek, örgüt performansını geliştirmeyi kapsamaktadır. Örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmek, birbirleri ile daha etkili şekilde iletişim kurmalarını sağlamak, sorunlarını açıkça tartışabilecekleri ortamı yaratmak, amaçlarını açık hale getirmek, birbirlerine yardımcı olmalarını sağlamak, düşünce, istek ve önerilerini birbirleri ile paylaşmalarını sağlayacakları bir ortam geliştirmek örgüt geliştirme programlarının temel amaçlarındandır (Evliyaoğlu, 1987, 72).

#### 4.2.1.1. Değişim ve Organizasyonlar

Hızlı değişimin örgütleri etkileyen en önemli alanları şöyle sıralanabilir,

1. Bilgi Patlaması: Özellikle 2. Dünya Savaşı'ndan sonra dünyada bilgi çok büyük bir hızla katlanarak gelişmiştir. Ulaştırma ve taşımacılık at sırtından uzay araçlarına kadar uzanmıştır. Haberleşme hızı saniyelere inmiş ve dünyanın en uzak köşeleriyle iletişim bağlantısı kurabilmiştir. Bilgi patlaması bir yandan hızlı gelişmeye yol açarken diğer yandan da sahip olduğumuz bilginin kısa sürede işe yaramaz hale geldiğini göstermektedir (Kamer, 1999, 70).
2. Ürünün Hızla Demode Olması: Yeni bir bilgi ortaya çıktığında eski bilgi ve dolayısıyla bu eski bilgiye dayalı ürün demode olur. Gelişmiş ülkelerde her yıl milli gelirin giderek artan bir kısmı araştırmaya geliştirmeye ayrılmaktadır. Bu nedenle değişimler daha hızlı meydana gelmektedir. Elektronik hesap makinelerinde, tıbbi cihazlarda, beyaz eşyalarda, bilgisayarlarda olduğu gibi hemen her ay yeni, daha ucuz, daha karmaşık bir araç üretilmekte ve eski ürünler kısmen ya da tamamen kullanılmaz hale gelmektedir. Ürünler giderek artan hızla demode olduklarına göre yalnızca daha esnek olan örgütler hayatta kalabilecekler ve çalışanlarına iş sağlamaya devam edebileceklerdir.
3. İş Gücünün Eğitiminin Yükselmesi: İşgücü kompozisyonunun değişmesinde eğitim önemli bir unsurdur. Diğer taraftan günümüzde gelişmiş ve az gelişmiş ülkelerde birbirine paralel bir gelişme vardır. Eğitim süresi ve yüksek öğretime geçiş oranları her geçen yıl artmaktadır. Ülkemizde ilköğretim 8 yıla çıkarılmış, üniversite diploması bile artık 20-30 yıl öncesinin lise diplomasına eşdeğer görülmeye başlanmıştır. Taylor'un bilimsel yönetimi uyguladığı dönemde işçiler eğitimsiz göçmenlerden oluşuyordu. Bu nedenle de konulan kurallara sorgusuz boyun eğiyorlardı. Eğitimli bireylerin istihdam edildiği örgütlerde çalışanların sessizce kurallara boyun eğmeleri artık beklenemez bir duruma girmiştir (Tümer, 1995, 139).
4. Genç Yaş Nüfusu: İşgücü kompozisyonundaki bir başka önemli değişim yaş durumudur. Ülkemizde genç yaş nüfusu hızla artmaktadır. Yöneticiler günümüzde hem daha genç hem daha iyi eğitilmiş elemanlarla karşı karşıyadırlar. Bu genç ve eğitimli kuşağın gelecekte,

modası geçmiş yönetim tarzlarına uymak istemeyecekleri rahatlıkları sürülebilir. Diğer taraftan hizmet sektörleri de hızla gelişmekte, vasıfsız işçilerle yarı vasıflı işçilerin yerini daha fazla sayıda meslek sahibi, satış elemanı, yönetici gibi nitelikli elemanlar almaktadır (Aldemir, 1993, 110).

5. Gelişmiş Ülkelerde Nüfus Artış Hızının Azalması ve Göçler: Batı ve Orta Avrupa ile Japonya'da doğum oranı, nüfusun yeniden artması için gerekli olan oranın altına düşmüştür. Tıbbi alandaki buluşlar ve daha iyi beslenme sonucunda ortalama ömür süresi uzamıştır. Örgütlerde daha yaşlı bireylerin istihdamına devam olunacağından yeniliklere uyum için hizmet içi eğitim ve geliştirme de eskisinden daha önemli hale gelecektir. Çalışan nüfusun yaşlanması kadar önemli olan bir gelişme de göç olgusudur. Göç baskısını önlemek mümkün olamamakla beraber, örgütlerde farklı kültürlerden gelenlere uygun ortamlar yaratmak gerekmektedir (Uysal, 2005, 66).
6. Uluslararasılaşma ve Küreselleşmenin Hızlanması: Örgütler büyüdükçe uluslararası faaliyetler de artmaktadır. Uluslar arası faaliyette bulunan şirketler küreselleşmenin ürün geliştirme, imalat ve pazarlama gibi her aşamada rekabetçi üstünlükler sağladığı görülmektedir. Küresel endüstrilerde faaliyet gösteren şirketler oyunu küresel oynamak zorundadırlar. Bu nedenle örgütler, giderek daha fazla ölçüde diğer ülke kültürlerine açık ve uyum sağlayabilecek yaklaşımlar geliştirmek zorundadırlar (Versan, 1978, 120).

Kısaca organizasyon geliştirmenin ardındaki temel gerçek dünyamızın hızla değiştiği ve örgütlerin bu değişimi izlemek zorunda olmalarıdır.

#### **4.2.1.2. Organizasyon Geliştirmenin Tanımı**

Örgüt geliştirmenin çeşitli tanımları yapılmış, tek bir tanım üzerinde fikir birliğine henüz varılamamıştır. İlk tanımların çoğu örgüt üyeleri arasında daha fazla işbirliği ve güvenin geliştirilmesi düşüncesi üzerinde yoğunlaşmıştır. Bazı tanımlarda ise ele alınıp geliştirilmesi gereken değişken olarak “örgüt tasarımı” üzerinde durulmuştur. Örgüt geliştirme alanı geliştikçe ve olgunlaştıkça örgüt teknolojisi ve tasarımına tanımlarda daha fazla yer verilmiştir (Koçel, 2001, 134).

Beckhard'ın tanımı en yaygın kullanılan tanımdır. Bu tanıma göre, “organizasyon geliştirme, davranış bilimleri bilgilerini kullanarak organizasyon süreçlerine planlı müdahaleler yoluyla, organizasyonel etkinlik ve sağlığı artırmak için yapılan, organizasyon üst yönetimince yönlendirilen ve organizasyonun bütününe yönelik planlı bir çabadır”. Çok benzer bir tanım da Huse'da yer almaktadır: “Organizasyon geliştirme, organizasyonun etkinliğini ve sağlığını artırmak için davranışsal bilimlerden yararlanılarak örgütlenme sürecine yukarıdan yönetilme suretiyle yapılan ve tüm örgütü kapsayan, planlı bir müdahaledir” (Tortop, 1998, 127). Kısaca,

1. Organizasyon geliştirme planlıdır; çünkü sistemli bir tanı, iyileştirme planının geliştirilmesi ve kaynakların bu çabaya tahsis edilmesi aşamalarını içermektedir. Planlı müdahale örgütün mevcut çalışma yöntemlerini, normlarını, değerlerini daha iyi anlamak, daha iyi yöntemler bulabilmek için davranış bilimlerinden yararlanarak strateji geliştirmektir.
2. Örgüt geliştirme örgüt çapındadır, diğer bir deyişle tüm örgütü kapsar. Örgütü sistem yaklaşımı ile ele alarak incelemektedir.
3. Örgüt geliştirme tepeden yönetilmelidir. Üst yönetim, uygulanacak örgüt geliştirme programı hakkında bilgi sahibi olmalı, programa inanmalı ve aktif bir katılımı uygulamaları desteklemelidir.

Yaygın kabul görmüş diğer bir tanım ise; “örgüt geliştirme; birey-birey, birey-örgüt, grup-grup, örgüt-çevre arasındaki ilişkileri geliştirerek sistem analizleri yoluyla örgütü halen bulunduğu düzeye doğru değiştirebilmektedir” şeklindedir. Örgüt geliştirme, örgütün etkililiğini ve sağlığını iyileştirmek amacıyla, bilinçli ve nedenli bir değişimin tanıtılması, kurulması, güçlendirilmesi ve yayılması yoluyla, “şimdi neredeyiz ve nerede olmak istiyoruz?” sorularına cevap arayan bir disiplindir (Eren, 2001, 122).

Günümüzde örgüt geliştirme disiplini, örgütsel isteklerle çalışanların istek ve ihtiyaçları arasında mevcut ve muhtemel çatışmaları azaltarak, örgütün etkinliğini ve etkililiğini artırma yoluyla sorun çözme ve kendi kendini yenileme yeteneğini geliştirerek daha yeterli hale gelmesine yardım eden uzun dönemli bir girişim olarak düşünülmektedir. Örgüt geliştirme örgütü sağlıklı bir örgüt haline getirmeye yöneliktir. Sağlıklı örgütte önceden belirlenmiş amaçlara göre yönetime dikkat edilir (Koçel, 2001, 122-123).

Örgüt tanımları arasında bazı farklılıklar görülse de bütün tanımların birleştiği ortak bir noktaya işaret edilebilir. Örgüt geliştirme bir değişme sürecidir ve yalnızca örgüte değil, örgüt üyelerine de yarar sağlar. Örgüt geliştirme tanımlarındaki bu çeşitlilik, belirli bir teknoloji veya örgüt iklim ve kültürüne sahip bir örgüt tipinde yararlı olan bir yaklaşım ya da tekniğin; başka bir çevrede ve başka bir iklim ve kültüre sahip örgütte yararlı olmayabileceği gerçeğinden kaynaklanmaktadır.

#### **4.2.1.3. Organizasyon Geliştirme Disiplininin Tarihsel Gelişimi**

Organizasyon geliştirme disiplin temelleri, Mayo, Argyris, McGregor ve Likert gibi davranış bilimci ve araştırmacılar tarafından atılmıştır. Dört araştırmacının ortak konusunu hiyerarşinin olumsuz etkilerinin nasıl giderilebileceği sorusuna cevap aramak oluşturmaktadır.

Elton Mayo 1940'lı yıllardaki çalışmalarında geleneksel toplumlarda teknoloji, iş, aile ve toplumun birbirleriyle ahenkli bir şekilde bütünleştiğini ve bu bütünleşmenin de bireyin ait olduğu klan yoluyla sağlandığını tespit etmiştir. Bu noktadan hareketle örgütlerde başarılı yönetimin bireylere değil iş gruplarına bağlı olduğunu, iş gruplarının da kendilerine has gelenekleri, görevleri ileri sürmüştür. Ayrıca insanların küçük gruplara katılma arzusu içinde olduklarını da varsaymıştır. Böylece Mayo, sanayi üretiminde grup geliştirmenin önemini ortaya çıkarmıştır (Özgen, 1998, 147).

Chris Argyris 1950 ve 1960'lı yıllardaki çalışmalarında bireyin örgütle bütünleştirilmesi konusu üzerinde durmuş, hümanist örgütlerin bireysel psikoloji yönünü anlamamıza yardımcı olmuştur. Bireysel çıkarlarla örgüt çıkarlarının tamamen bütünleştirilmesinin hiçbir zaman mümkün olamayacağını, ancak birey ile örgüt arasındaki bu uyumsuzluğun sürekli bir meydan okuma ya da rekabete yol açacağını ve bu duygunun doyurulmasıyla da bireyin gelişmesini ve örgütün de canlı ve etkili kalmasını ileri sürmüştür. Argyris, ve diğerlerinin çalışmaları, uygun koşullar altında insanların çalışmaktan hoşlandığı, sorumluluk üstlenmekten yana ve inisiyatifini kullanmaya istekli olduğunu ortaya koymuştur (Uysal, 2005, 89).

1957 yılında Douglas McGregor, Union Carbide Corporation firmasında düzenli yönetsel ilerleme sağlamak amacıyla bir danışma grubu kurmuş, örgüt elemanlarına eğitim vermiştir. Örgüt içinde eğitim almanın öğrenmeyi kolaylaştırdığı ve akılda tutma süresini artırdığı tespit edilmiştir. Bu faaliyet karmaşık örgütlerde ilk eğitim faaliyeti olarak değerlendirilmektedir (Şişman, 1994, 101-102).

Örgüt geliştirme disiplini üzerinde en büyük etkiyi yapan eğitim yöntemi T-Grubu 8-15 kişilik küçük gruplar olup bireylerin birbirleri ve grupla ilişkileri üzerinde yoğunlaşan, katılımcılara yeni temel beceriler kazandırmayı amaçlayan gruplardır. T grupları çeşitli biçimlerde oluşturulabilir. Örneğin, birbirlerini tanımayan ya da hemen oturma öncesi tanışan bireylerden oluşan yabancı gruptan veya bir örgütte belli bir yönetsel birimin temsilcilerinden ya da benzer işleri yapan bireylerden oluşabilir. Eğitim toplantılarında iletişim kurma ve insan ilişkileri becerilerini geliştirme üzerinde yoğunlaşılırken saldırgan davranışların azaltılması, böylece bireylerin içten ve etkileyici olabilmeleri amaçlanmıştır (Pazarcık ve Gültekin, 1998, 67-68).

1940'lı yıllarda Kurt Lewin, Roland Lippitt gibi eğitimci ve örgüt araştırmacıları tarafından başlatılan çalışmalar, 1950 ve 60'lı yıllarda beceri eğitiminden kişiler eğitimine dönüşmüştür. Etkili bir T grubu, katılımcılara grup içi davranışları yanı sıra grup performansı ile ilgili geçerli ve güvenilir bilgiler sağlamaktaydı. Bilgi toplamanın amacı, örgütü değiştirmek üzere eyleme geçmek olduğuna göre, alan araştırması eylem araştırması sayılabilir. Veri toplama, verilerin katılımcılara geri bildirim ve verilerden elde edilen bulguların kullanıldığı planlama aşamalarını kapsayan eylem araştırması da örgüt geliştirme disiplininin temelini oluşturmuştur (Dicle, 1974, 171-172).

1960'lı ve 1970'li yıllar örgüt geliştirme çalışmalarının en yoğun ilgi topladığı yıllar olmuştur. Ancak bu yıllarda araştırmalar çoğunlukla laboratuvarlarla sınırlı kalmıştır.

Günümüzde ise örgüt geliştirme çalışmaları, yeni yönetim teknikleri ile desteklenmektedir. Ancak, belirli yönetim tarzının benimsenmesinden çok her örgütün kendine özgü şartlarını dikkate alan durumsallık yaklaşımına geçiş gözlenmektedir. Laboratuvar araştırmaları yerine daha geniş kapsamlı sosyal araştırmalar yapılmaktadır. Örgüt geliştirme yalnızca yöneticilerle çalışılan bir faaliyet olmaktan çıkmış, tüm örgütün katıldığı bir çaba haline dönüşmüştür. Yine aynı şekilde, yalnızca eğitime dönük bir fonksiyon olan örgüt geliştirme, yerini, kurumsallaştırılmış bir fonksiyona sahip örgüt geliştirmeye bırakmıştır.

#### **4.2.2. Organizasyon Geliştirme İle İlgili Disiplinler**

Örgüt geliştirmenin temel ve kritik yönü değişimi etkili bir şekilde yönetmektir. Bununla beraber insanı içeren bir çaba olduğu için örgüt geliştirme insana ilişkin birçok disiplini de kapsamaktadır. Örneğin, sosyo-teknik sistemler, X ve

Y teorileri, yönetsel ölçek, amaçlara göre yönetim, yetki devri, güçlendirme, iş tasarımı, T-grupları, kalite çemberleri gibi konular örgüt geliştirmenin kısımları olarak görülebilir. Ancak, örgüt geliştirmenin temelini dört önemli konu oluşturmaktadır. Bu dört konu şunlardır (Döşoğlu, 2000, 13):

1. Örgüt iklim ve kültürü,
2. Örgüte bağlılık,
3. Örgütsel çatışma,
4. Değişimin yönetimi.

#### **4.2.2.1. Örgütsel İklim ve Örgütsel Kültür**

Örgüt geliştirme terimi içerisinde iki ayrı kavrama yer verilmiştir. Bunlardan birincisi örgütleri daha etkin yapabilmek için gerekli stratejileri kapsar. Örneğin, teknolojideki değişimler, rapor verme süreçlerindeki değişimler, ürün ve pazarlama politikalarındaki değişiklikler, yeni yatırımlar vb. bu grubun içinde sayılabilir. Örgüt geliştirmenin kapsadığı, kısaca ÖG olarak ifade edilen ikinci alan ise, örgütün iklimini veya kültürünü değiştirmeye yöneliktir. Bu tür değişimin uygulayıcıları davranış bilimlerinde eğitim görmüş örgüt görevlileri veya danışmanlarıdır. Örgüt görevlisi veya danışmanlar, örgüt iklimini kişiler arası ve grup içi çatışmanın yapıcı bir şekilde ele alınması, örgütte etki güçleri olarak uzmanlık ve bilginin öne çıkarılması gibi temellere dayalı olarak geliştirmeye çalışırlar. Söz konusu kapsamdaki örgüt geliştirmede iş grupların örgütün temel taşı olarak görülür; elbirliği ile sorun çözme, duygusal ihtiyaçlarla göreve ilişkin ihtiyaçları açıklıkla ifade edebilme, çatışmada toleranslı davranma, sürekli olarak kendi kendini değerlendirme gibi konular aracılığıyla ekip geliştirme çalışmalarına büyük önem verilir (Eren, 1994, 69). Görülüyor ki, örgüt geliştirme bir taraftan kendi kurumsal çerçevesi ve değerlendirme yöntemlerini geliştirirken diğer taraftan da uygulamalı davranışsal bilimlere yer vermesi açısından önemli bir disiplin halinde gelişmektedir.

Örgüt iklimini örgüt yapısı ile karıştırmamak gerekir. Yapı örgütün iskeletidir; iklim ise örgütün kişiliğinin çalışanlar tarafından algılanma şeklidir. Örgüt iklimi çalışanların başarısını ve tatminini etkileyebileceğinden örgütsel amaçlara ulaşmada örgüt ikliminin geliştirilmesinden yararlanır. Diğer taraftan örgüt kültürü, örgütteki bireyler arasındaki etkileşimler sonucundan ortaya çıkan ortak inançlar, değerler, normlar, anlamlar ve bunların sembolik ifadeleri olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürü,

bir örgütte işlerin yapılma biçimi hakkında personelin ve yöneticilerin inanç ve değerlerini içerir (Versan, 1978, 100).

#### **4.2.2.2. Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık, bireyin örgüte katılma, sadakat ve örgütsel değerlere inanç gibi unsurları içeren psikolojik bağlılığını ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık kendini tamamıyla işe verme anlamına gelir. Kendini tamamıyla işe verme kavramı içerisinde zamanı yararlı şekilde kullanmak, ayrıntılara dikkat etmek, artı çaba göstermek, değişimi kabul etmek, başkalarıyla işbirliği kurmak, kendi kendini geliştirmek, güvene saygı duymak, yeteneklerinden gurur duymak, daha iyisini yapmaya çalışmak, gelişmeye açık olmak ve sadakatle örgüte destek sağlamak gibi davranışlar yer alır. Örgütsel bağlılık, üç aşamalı bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır (Efil, 1996, 58-59).

Uyum Aşaması: Bu aşamada birey, elde edeceği bir şey karşılığında başkaları tarafından etkilenmeyi kabul etmektedir.

Kimlik Bulma Aşaması: İkinci aşamada birey, örgüte ait olmaktan gurur duyma ve tatmin edici ilişki sağlamak amacıyla başkalarının etkisini kabul eder.

İçselleştirme Aşaması: Üçüncü aşamada ise birey, örgütün değerlerini kendi bireysel değerlerine uygun bulur ve örgüt değerlerinin kendisine içsel ödül sağladığını keşfeder.

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık örgütün yararına çalışmaya istekli olma anlamına gelmektedir. Bağlılığın sürekli olabilmesi için örgütün de bağlılığa karşılık vermesi gerekir. Örneğin, tutum ve davranışlarında olumlu gelişmeler gösterip başarısını artıran bireylerin kar paylaşma planları ve benzeri yöntemlerle desteklenmeleri gerekir. Örgüte bağlılık ödüllendirilmediği takdirde, örgüt için hayati önem taşıyan yüksek bağlılık giderek azalmaya başlayacaktır.

#### **4.2.2.3. Örgütsel Çatışma**

Çok çeşitli tanımlarının olmasına rağmen, çatışma kısaca “diğer bir insanın hedeflerine ulaşmasını engellemeyi amaçlayan davranış biçimi” olarak tanımlanabilir. Çatışma amaçların uyuşmamasından ve birbirine zıt davranışlardan kaynaklanmaktadır. Çatışmanın geleneksel tanımları genelde işlevsel olmama, yetersizlik, etkisizleşme gibi olumsuz kavramlar çağrıştırmaktadır. Çatışma; faaliyetleri engelleyen, doğal olmayan ve kontrol edilmesi ve değiştirilmesi gereken bir davranışsal sapma olarak algılanmaktadır. Aşırı uçlarda yer alan çatışma yıkıcı, trajik sonuçlara yol açabilmekte, duygusal ve fiziksel strese sebep olmaktadır. Fakat,



her çatışmayı böyle yıkıcı bir davranış biçimi olarak algılamak doğru değildir (Balçık, 2005, 71).

İyi yönetildiği takdirde çatışmadan olumlu sonuçlar alınabilir. Çatışma grupta ve örgütte enerji ve hayat verici bir güç haline gelebilir. Bazı durumlarda bu “yapıcı güç” hoş karşılanmakta hatta teşvik edilmektedir. Çatışma iç ve dış değişimde evrim için bir aracı olabilir. Eğer doğru tanı konulursa ve iyi yönetilirse çatışmadaki kazan-kaybet durumlarının yıkıcı etkilerinin en aza indirilmesi mümkün olur. Çatışmanın başlıca yararları şöyle sıralanabilir;

1. Daha iyi fikirler üretilir.
2. İnsanlar yeni yaklaşımlar aramaya itilir.
3. Uzun zamandan beri süregelen sorunlar su yüzüne çıkartılır ve çözülür.
4. Bireysel görüşlere açıklık kazandırılır.
5. Bireylerin kapasitelerini test etmeleri için fırsat yaratılır.

Çatışmanın başlıca sakıncaları ise sırasıyla,

6. Bazı insanlar kendilerini yenilmiş ve aşağılanmış hissederler.
7. İnsanlar arasındaki mesafeler açılır.
8. Güvensizlik ve şüphencilik artar.
9. Bireyler ve gruplar kendi çıkarları üzerine odaklanırlar.
10. İşgören devir hızı artar.

Çatışmaya geleneksel bakış açısından daha geniş bir bakış açısıyla bakıldığında, belirli bir noktaya kadar çatışmanın sağlıklı bir örgüte işaret ettiği söylenebilir. Bu nedenle de iyi bir yönetim, çatışmayı ortadan kaldırmaya çalışmaz, yalnızca elemanlarının çatışmada enerjilerini boşa harcamalarını engellemeye çalışır. Tarafların birbirlerine açıklıkla yüz yüze karşı çıkmaları çatışmanın sağlıklı olduğunu gösterir (Erdem, 1999,116).

Diğer taraftan insan güdülerinin halen yeterince anlaşılabilmiş olduğunu söylemek mümkün değildir. Bu nedenle de çatışmanın kaçınılmaz olduğunu düşünmek yerine, örgütle bütünleşmenin çatışmayı azaltabileceği, bireylerin çabalarını örgütün başarısı için yönlendirdiklerinde kendi amaçlarını da gerçekleştirebilecekleri ileri sürülebilir. Örgütün amaçları ile örgüt üyelerinin amaçları örgütün her düzeyinde bir bütünlük içinde olmalıdır. İyi tasarılanmamış örgütler, üyelerinin büyüme ve gelişme ihtiyaçlarını engellerken, iyi tasarılanmış örgütler, üyelerinin gelişme ve büyümesini teşvik ederler. Çatışma kaçınılmaz olduğuna göre çatışmanın nasıl ele alınacağı ve anasıl yöneltileceği önemli hale gelmektedir.

“Çatışma, bireysel düzeyde, grup düzeyinde ve örgütsel düzeyde ortaya çıkabilir.

1. Bireysel Düzeyde: Tutumlar, kişilik özellikleri, bireysel ihtiyaçlar, hastalıklar veya stres gibi nedenlerle çatışma doğabilir.
2. Grup Düzeyinde: Grubun sergilediği yetenekler, gayriresmi örgüt ve grup normları gibi nedenler çatışma yaratabilir.
3. Örgüt Düzeyinde: İletişim, otorite yapısı, liderlik tarzı, yönetsel davranış vb. çatışmaya neden olabilir” (Efil, 1996, 37).

#### **4.2.2.4. Değişimin Yönetimi**

Değişimin etkileri farklı zaman süreleri için incelenebileceği gibi birey, grup, örgüt, toplum, ulusal ve uluslararası düzeylerde de ele alınabilir. Değişimin yayılcı özelliği göz önünde bulundurulduğunda, herhangi bir düzeydeki değişimin diğer düzeylerdeki değişimle yakından ilişkili olduğu dikkat çeker. Bu nedenle de bir değişim alanını izole edilmiş şekilde tek başına analiz etmek güçtür. Dolayısıyla, temel nokta olarak değişimin yönetimi üzerinde yoğunlaşılır.

Değişim iç ve dış etkenler yoluyla başlayabilmektedir. Örneğin, örgütün yaşlanması başlı başına bir değişimdir. Eskiyen binalar, makineler işlevselliğini kaybederler. İnsan kaynakları yaşlanır ya da yetenek ve becerilerin modası geçer. Bu değişimin bir kısmı kısa süreli bir bakım ve onarım yoluyla sağlanabilir. Bir kısmı da dikkatli bir planlama ile düzenlenebilir. Örgüt, değişen çevrenin isteklerini karşılayabilmek için hazırlıklı olmalı, gelecekteki gelişme ve başarıları üzerinde odaklanmalıdır (Dinçer, 1998, 201).

Yirminci yüzyılda örgütlerde yaratılan en önemli değişim, imalatta el işçisinin veriminin neredeyse elli kat artırılmasıdır. Verimlilik genelde yeni aletler, yeni yöntemler, yeni teknolojiler sonucu, yani ekonomistlerin sermaye dedikleri unsurdaki ilerlemeler sonucu kaydedilmiştir. İşçi verimliliğinde ise uzun yıllar, işçinin daha sıkı ve daha uzun süre çalışmakla verimli olabileceği ileri sürülmüştür. Önce el işçisi olarak çalışıp sonra el işçiliğini ilk kez etüt eden Taylor’un önerilerinin izlenmesiyle günümüzde el işçisinin verimliliği bugünkü düzeyine ulaşmış ve el işçisinin verimliliğinde kaydedilen artış, günümüzün gelişmiş ekonomilerini yaratmıştır. Drucker’e göre bugün gelişmemiş bir ekonomi el işçisini verimli kılamamış bir ekonomidir (Ceylan, 1997, 37).

Taylor, hareket ve zaman etütleriyle her işi analiz ederek en basit parçalara ayırmış, işi yapmanın en iyi ve tek yolunu belirlemiş, ayrıca kullanılacak aletlerin yeniden tasarımını ve eğitim yoluyla işte uzmanlaşmayı sağlamıştır. El işçiliğinde sadece basit tekrarlanan hareketler vardır. Bunları verimli hale getiren ise bilgidir. O halde Taylor bilgiyi işe uygulayan ilk insan olmaktadır. Taylor'un yöntemlerini eleştiren yeni yöntemlerde dahi Taylor'un fikirleri esas alınmıştır (Baykal, 1978, 66).

Gelişmiş ülkelerde, mücadele merkezi artık el işçiliğini verimli kılmak değildir, mücadele merkezi bilgi işçilerini verimli kılmak olmuştur El işçisinin verimliliğinin artırılmasında sorulan soru “iş nasıl yapılmalıdır?” şeklindedir. Bilgi işçisinin verimliliğinin artırılmasında ise kilit soru “görev nedir?” sorusudur. Bunun nedeni bilgi işinde görevin işçiyi programlayamamasıdır. Bilgi işinde başarının ilk koşulu, bilgi işçilerinin göreve konsantre olmalarını sağlayacak ortamı yaratmaktır. Bu durumda bilgi işçilerinin görevlerinin tanımlarını kendileri yapmaları gerekir. Bilgi işçisinin yapacağı görevde kalite bizzat işin kendisindedir. Bilgi işçisinin kafasındaki bilgi tamamen taşınabilir niteliktedir ve müthiş bir sabit sermayedir.

Örgütlerin ayakta kalma yeteneği giderek artan biçimde bilgi işçisini verimli kılma konusunda sağlanacak göreceli üstünlüğe dayanmaktadır. Bilgi işçilerinin en iyilerini cezp etme ve örgütte tutma yeteneği örgütler için hayati önem taşır. Bilgi işçilerini verimli hale getirmek için ise temel yaklaşımlarda değişiklik yapmak gerekecektir. Bilgi işçilerinin verimliliğini artırmak için sadece işçinin değil, tüm kurumun yaklaşımında değişiklik yapmak zorunludur. O halde örgüt geliştirme konusu, el işçiliğinden, bilgi ve el işçiliğine geçilen teknoloji uzmanlığı döneminde yaşanan değişimlerde ve özellikle gelişmekte olan ülkelerle küresel rekabete girmek zorunda kalmış olan ülkelerde çok önemli bir itici unsur haline gelmektedir (Ekin, 1996, 97).

#### **4.2.3. Organizasyon Geliştirme Model ve Uygulamaları**

Örgüt geliştirme yönetilen değişimdir, örgütsel yeterliliği artırmak için planlı, örgütlenmiş değişime yönelik çabaların tümüdür. Kurt Lewin, güç-alan (force-field) analizini, “değişme kavramını açıklayabilmek” olarak önermiştir. Bu, analizde örgütün denge durumunu bozan bir faaliyettir. Örgütte değişimi destekleyen ve engellemeye çalışan güçler vardır (Altay, 2005, 95). Mevcut durumu devam ettirmeye çalışan güçler Çizelge-1’da gösterilmiştir.

**Çizelge 1: Değişim Unsurları**

<b>MEVCUT DURUMU KORUYAN GÜÇLER</b>	<b>DEĞİŞİME İTEN GÜÇLER</b>
Teori X varsayımları	Örgüt içinde hissedilen değişim ihtiyacı
Örgütsel durgunluk	Çevredeki değişim hızının artması
Değişme ihtiyacını hissetmeme	Ürünün demode olması
Yönetim tarzı hakkına eskimiş kavramlar	Yasa ve yönetmeliklerin değişmesi
Değişime karşı duyulan korku, güvensizlik	İş gücünde var olan değerlerin değişmesi
Çatışan amaçlar	Verimlilik, kalite vb.'nin değişmesi
Tek yönlü düşünce tarzı	Yönetimsel görüşlerdeki değişimler
	Davranış bilimlerindeki gelişmeler

Kaynak: ALTAY, Hüseyin, (2005), Örgüt Kültürü, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, S. 96.

Bu güçlerin karşılıklı etkileşimi sonucu, güçler eşit olursa bir hareket doğmayacaktır. Herhangi bir tarafın gücü artarsa, güçler yeniden eşit oluncaya kadar denge noktası hareket edecektir. Engelleyici güçleri azaltmadan itici güçleri ileri sürmeye çalışmak, örgütteki tansiyonu ve çatışma derecesini artıracığından, büyük ölçüde baskı uygulamaktansa değişime karşı olan güçleri azaltmak tercih edilmelidir. Böylece örgüt yeni bir denge durumunda istikrarı sağlamaya çalışacaktır. Genelde değişim başarılı olduğu takdirde bu denge durumu eskisinden daha üst düzeyde gerçekleşir. Bu tür bir değişim istenilen bir değişimdir ve bu nedenle de davranışların istenilen sonucu verecek şekilde uyarlanmasına çalışılır. Davranışların uyarlanması üç aşamalı bir süreç olarak gerçekleşmektedir (Mitroff, 1997, 56).

**Çözme Aşaması:** Davranışı mevcut durumunda tutan güçleri azaltmak, değişim ve iyileştirme ihtiyacını tanımadır.

**Hareket Aşaması:** Yeni tutum ve davranışların geliştirilmesi ve değişimin uygulanması olarak görülmektedir.

**Yeniden Dondurma Aşaması:** Politikalar, yapı ve normlar gibi destekleyici mekanizmalar yoluyla değişimi yeni bir düzeyde sabitleştirme ve güçlendirmedir.

Çözülme süreci değişik durumlarda, değişik sorunlar yaratır. Örneğin, değişime karşı koyma yalnızca yöneticilerden değil, sosyal sistem içerisindeki diğer bireylerden de gelebilmektedir. Bazı bireyler kendi davranışlarında o kadar şartlanmış, programlanmış durumdadırlar ki, ister istemez değişimi engellerler. Onların mevcut

durumu devam ettirme istekleri değişim baskısını artırmakla engellenemez. Daha sonra örgüt ve alt sistemleri yeni bir düzeye hareket eder. Bu aşama genellikle yeni değer, davranış ve tutumları benimseme, benzeme veya yapısal değişme yoluyla bireyin ve örgütün gelişmesini içerir. Değişimde üçüncü süreç yeniden dondurma aşamasıdır. Bu aşama, örgüt kültüründe değişmeler, grup normlarında değişmeler veya örgütsel politikaların uyumlaştırılması gibi destek mekanizmaları yoluyla değişimin yeni bir denge düzeyinde durdurulmasını kapsar.

Lewin'in üç basamaklı modeli daha sonraki bazı araştırmacılarca değişim ajanı eklenerek genişletilmiştir. Değişim ajanlarının temel işlevleri örgütteki değişim ihtiyacının anlaşılmasına yardım etmektir. Örgütsel değişimi çeşitli yöntemlerle gerçekleştirmek mümkündür. Bu yöntemlerden en çok başvurulan üçü şunlardır (Doğan, 1996, 77);

1. Müdahale kuramı ve uygulaması,
2. Planlı değişim ve,
3. Eylem araştırmasıdır.

#### **4.2.3.1. Müdahale Kuramı ve Uygulaması**

Müdahale kuramı örgütteki iç değişim üzerine odaklanır. Kuram çerçevesinde örgütlerin; seçenekli çözüm geliştirme, karar alma, kararlara katılma ve sorunlara ilişkin veri üretmeyi bilmedikleri ileri sürülmekte ve üç temel davranış önerilmektedir (Berberoğlu, 1991, 67):

1. Müdahaleci müşteri sistemi geçerli bilgi üretmesine yardımcı olunmalıdır. Geçerli bilgi ve bunun sonucu olarak teşhis, bir alt grup veya birey olarak değil, müşteri sisteminin tümünü temsil etmelidir.
2. Geçerli bilgilerin üretilmesinde ve bir ön planın yapılmasından sonra müşteri sistemi, seçenekler arasında serbestçe seçim yapabilmelidir. Serbest seçim, müşteri sisteminin müdahaleciye bağımlı olmadığını da gösterir.
3. Müşteri sistemi, mümkün olan seçeneği ya da hareketi sahiplenebilmelidir. Bireyin veya örgütün seçeneği benimsemesi verilerin içselleştirilmesiyle, diğer bir deyişle müşterinin bu seçeneği, bireyin ve sistemin amaçları, değerleri ve ihtiyaçları ile uyumlu görmesiyle mümkün olabilir. Hareket, gücünü dış baskıyla değil, içeriden sağlamalıdır (Can, 1999, 92).

Model, varsayımların geçerliliği konusunda araştırma sonuçlarına dayanmadığı için eleştirilmiştir. Ayrıca model, herkesin serbest seçim yapamayacağı, serbest seçim ile etkili seçimler arasında da önemli farklar bulunacağı gibi eleştiriler de almıştır.

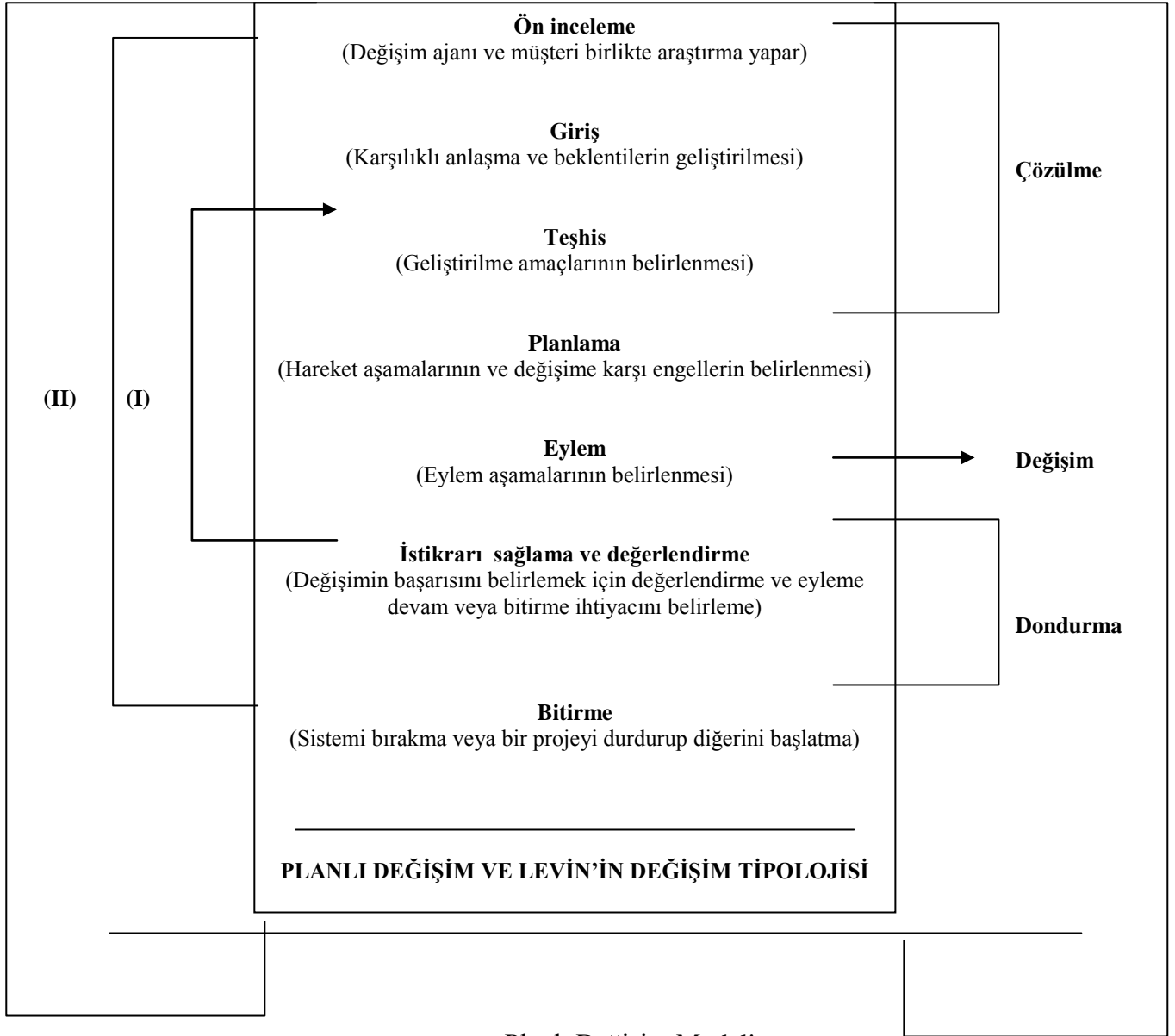
#### **4.2.3.2. Planlı Değişim Uygulaması**

Planlı değişim, örgütün işlevsel etkinliğini iyileştirmek amacıyla bilerek ve istenerek başlatılan faaliyetleri ifade eder. Planlı değişimin altında yatan temel amaçlar, örgüt üyelerinin davranışsal kalıplarını yeniden uyarlama ve örgütün çevresel değişimlerle başa çıkma yeteneğini artırmaktır. Planlı değişim modeli ilk sistematik değişim modellerinden biridir (Tosun, 1984, 179). Bu modelde yer alan iki temel ilke şunlardır:

- Tüm bilgiler müşteri ile değişim ajanı arasında serbestçe ve açıkça paylaşılmalıdır.
- Bilgi direkt olarak eyleme çevrilebildiği takdirde yararlıdır.

Planlı değişim yedi aşamadan oluşan dinamik bir süreçtir. Bu aşamalar; ön araştırma, giriş, teşhis, planlama, eylem, istikrar sağlama-değerlendirme ve bitirme aşamalarıdır. Bu aşamalarla birlikte Lewin'in üç basamaklı modeli birleştirilebilir ve güç-alan analizi kavramı da yedi basamaklı programın herhangi bir aşamasında uygulanabilir.

## Çizim 9



Planlı Değişim Modeli

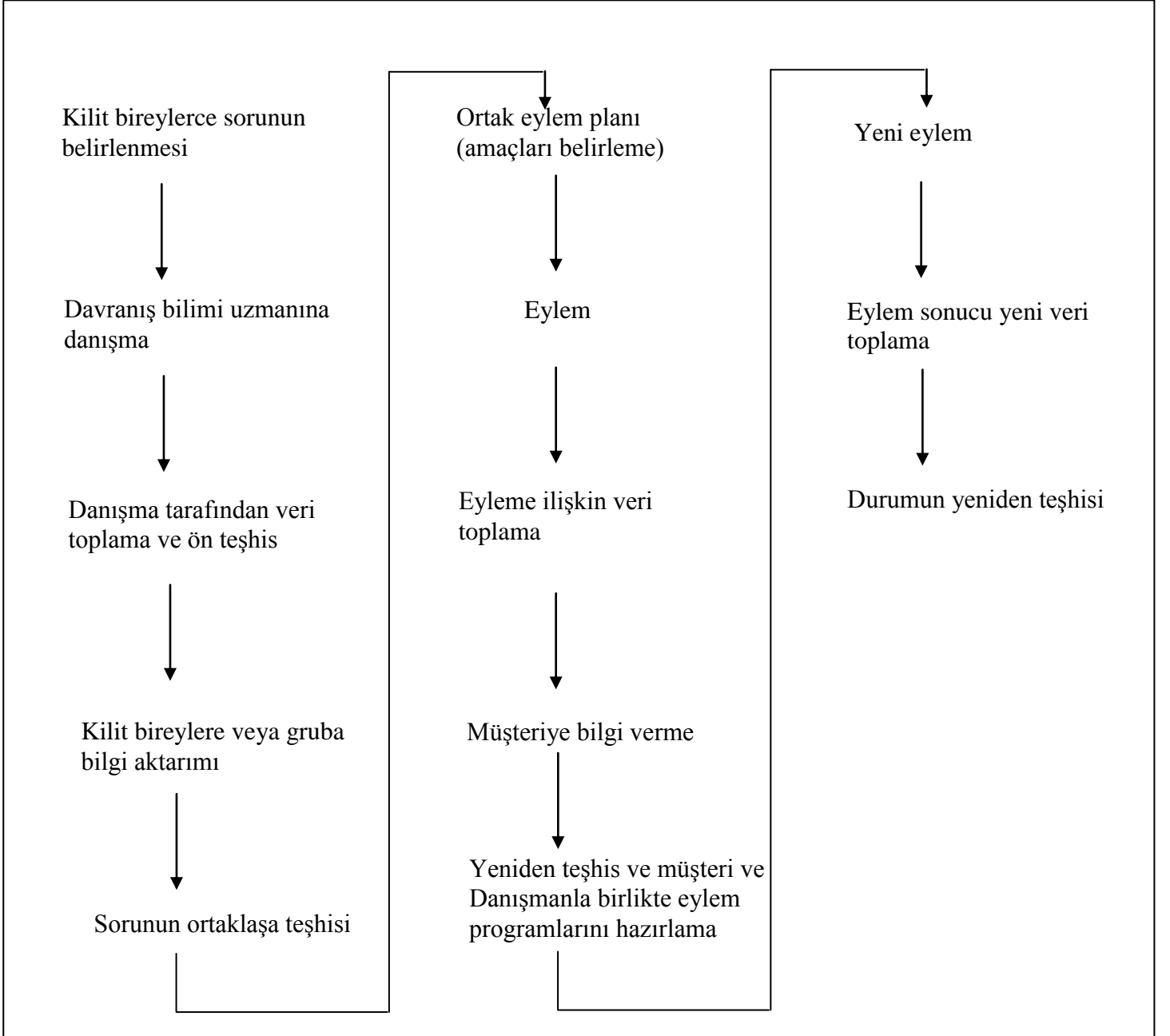
Kaynak: TOSUN, Kemal, 1984, İşletme Yönetimi, S. 180.

Çizim-9'da gösterilen basamaklar çok basit ve açık görünüyorsa da uygulamada nadiren bu basamaklar takip edilmektedir. Genellikle değişim ajanı ve müşteri sistemi birbirleriyle iletişim kurarak, I numaralı geri bildirim okunda gösterildiği gibi stratejilerini değiştirip, yeni teşhislerine göre yaklaşımlarını uyarlayabilirler. Eğer daha fazla çalışmayı gerektiren ek sorunlar belirlenirse, II numaralı okla gösterildiği gibi ilişkiler yeniden başlayabilir.

#### 4.2.3.3. Eylem Araştırması Uygulaması

Eylem araştırması kesintisiz bir süreçtir. Eylem araştırmasında belirli bir örgütün geliştirilmesi ile beraber yeni bilgi üretilmesi de amaçlanmaktadır. Eylem araştırmasının akışı Çizim-10'da gösterilmektedir.

Çizim 10



Eylem Araştırması Modeli

Kaynak: TOSUN, Kemal, 1984, İşletme Yönetimi, İstanbul. S. 181.



Çizim 10'da görüldüğü üzere eylem araştırması birbirini izleyen çeşitli basamaklardan oluşmaktadır. Ancak bu basamaklar beş temel grupta toplanabilir (Garvin, 1994, 70):

1. Sorunu Belirleme: Bu aşama, genellikle örgütte etkisi ve gücü olan bir kilit yöneticinin, örgütün bir veya birkaç sorunu olduğunu hissetmesi ve bu sorunların bir değişim ajanı tarafından giderilebileceğini düşünmesi ile başlamaktadır.
2. Davranış Bilimi Uzmanına Danışma: İlk görüşmede değişim ajanı ve müşteri sistemi birbirlerine yardım ederler. Değişim ajanı kendi bilgilerine dayalı kuramsal varsayım ve değerlerini müşteri sistemi ile paylaşır. Böylece başlangıçtan itibaren müşteri ile danışman açık bir işbirliği kurmaktadır.
3. Veri Toplama ve Ön Teşhis: Bu aşama genellikle danışman tarafından gerçekleştirilir ve başlıca dört temel yöntem uygulanmaktadır. Bunlar, görüşme, süreçlerin gözlemlenmesi, anket uygulaması ve örgütsel performans verileridir. Genellikle teşhis yöntemleri bir gözlemlerle başlar kısmen yönlendirilmiş bir görüşme ile devam eder ve bir soru kâğıdı (anket) ile tamamlanır.
4. Bilgilerin Kilit Bireylere veya İlgili Gruba Aktarılması: Bu aşama, ilgili birey veya grubun modele katılımını sağlamaktadır.
5. Sorunun Ortaklaşa Teşhisinden Sonra Amaçların Belirlenmesi: Bir ortak eylem planı ortaya konularak eyleme geçilir. Bundan sonraki aşamalar uygulamadan elde edilen verilere göre yeniden başa dönüşü gösteren aşamalardır.

Açıklanan örgüt geliştirme modellerinin her üçünde de danışmana ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Bu bakımdan danışmanın örgüt geliştirmedeki rolü üzerinde durmak gerekmektedir.

#### **4.2.4. Örgüt Geliştirmede Danışmanın Rolü**

Danışman, müşterinin şimdiki veya gelecekteki sorunlarını çözmeye yönelik çabalarında profesyonel bir yardım edicidir. Danışmanlık ilişkisi, gönüllü, dışarıdan, destekleyici ve yapılaşmış bir ilişkidir. İlişkinin temelinde belirli bir soruna, plana yönelik yatmaktadır. Danışman, sorunun çözümünde tek başına sorumluluk almaz, profesyonel özelliklerini ve zamanını örgütün sorumlu kişilerine sorun çözmelerinde

“yardım etmek” için önerir. Sorunları kendisi çözmek yerine, analizinde çaba sarf eder. Müşteri sisteminde var olan “uyumsuzlukların” müşteri tarafından belirlenmesine ve çözümlenmesine katkıda bulunur. Alternatif çözüm önerilerinin ortaya çıkmasını sağlar. Danışmanın birinci görevi örgütte değişimi başlatma ve yönetme kapasitesini artırmaktır. Bu amaçla danışmanın planlama ve planın uygulanmasını sağlama görevi vardır. İkinci görevi ise örgütün başarısını ve bireylerin değerlerini geliştirmek ve bu gelişmeyi değerlendirebilmektir. Gelişmeyi ölçebilmek için ölçütler geliştirmek ve uygulamak da danışmanın başlıca sayılabilecek görevlerindedir (Eren, 1998, 162).

İyi bir danışmanda şu özellikler bulunmalıdır; Sorun çözme yeteneğine sahip olmalı, karmaşık durumları ve kilit değişkenleri ayırt edebilmeli, davranış bilimleri ve kendi disiplinine ilişkin kuram ve yöntemleri iyi bilmeli ve uygulama becerisine sahip olmalı, örgütsel atmosferi hissedebilmeli, örgüt ile ilişkilerinde dürüst olmalı, zamanını iyi kullanabilmeli, sağlam bir kişiliği olmalı ve örgütte kişiler arası iyi ilişkiler kurabilmeli, ikna yeteneği olmalı, örgütü sistem yaklaşımı içinde görebilmeli ve tüm tutum ve davranışlarında profesyonel meslek kurallarını titizlikle uygulamalıdır.

Danışmanın mevcut bir sorunu çözebilmek için örgüt içindeki bireylerle gözlem, anket ya da diyalog kurma yoluyla yardımlaşabileceği yetenekleri bulunmaktadır. Ancak bazen, görüşülen kişiler statü kazanma, liderlik çekişmeleri, vb. nedenlerle, hiç ilgisi olmadığı halde, sorunun kaynağı olarak başka birey veya birimleri gösterebilirler. Böyle durumlarda danışman, insan psikolojisi bilgisini çok iyi kullanabilmeli ve yanlış teşhise yönlenmemelidir. Yanlış gösterilen yolda ilerleme durumunda geri dönüş örgüt açısından zaman kaybına ve finansal kayıplara neden olabileceği gibi, danışmanın da mesleki kariyerini gölgeler.

Örgüt bireyleri de danışmana bir kurtarıcı ya da bir ağlama duvarı gibi bakmamalı, örgüt geliştirmenin ancak karşılıklı yardım edici davranışlarla başarıya ulaşabileceğinin bilincinde olmalıdır. Profesyonel bir yardım edici olan danışman, örgütün her bölümündeki sorunları çözebilen ya da her bölüm için planlı değişim ile örgüt gelişmesine katkıda bulunabilecek kapasitede olan bir kimse midir? Böyle bir sorunun cevabını ararken, ister istemez danışmanın tek başına mı, yoksa bir grupla birlikte mi çalıştığını sormak gerekmektedir. Yönetim fonksiyonlarındaki sorunları çözmekte uzmanlaşmış bir danışmandan, finansman sorunların çözümünde yararlanmak sağlıklı bir yöntem olacaktır. Belki de mevcut sorunlara çareler

aranırken, yeni sorunlar ortaya çıkacak ve örgüt gereksiz kayıplarla karşı karşıya kalabilecektir (Öğüt, 2001, 212).

Danışmanlık ilişkilerinin çeşitlenmesi ve uzmanlaşması, danışmanlık hizmeti verenlerin kurumsallaşmasını gerektirmektedir. Planlı değişimin bilincine varan örgütler sürekli olarak danışmanlara gerek duyduklarına göre, karşılıklı çıkarlar açısından bu hizmetin, bir danışman firmaya yaptırılması ve örgüt bölümlerine göre uzman danışmanların profesyonel yardımcı olarak görev almaları akılcı yol olacaktır.

Her ne kadar danışmanlar insan psikolojisi bilgisine hâkim olsalar da, değişimin uygulanması esnasında değişime karşı koyan davranışlarla karşılaşacaklardır. Bu durum hem danışman açısından hem de değişimi gerçekleştirmek isteyen yönetim açısından önemlidir. Değişime karşı koymanın nedenleri bilindiği takdirde değişimin yönlendirilmesi daha kolaylaşacaktır.

#### **4.2.5. Değişime Karşı Koyma**

Değişimin olumlu sonuçlarına rağmen, çoğu zaman bireysel ve örgütsel düzeyde değişime karşı koyma davranışları görülmektedir. İnsanlar değişim karşısında huzursuzluk hissetmekte, değişimin kontrolden çıkabileceği endişesini taşımaktadırlar. Değişime karşı koyma çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. Bu nedenle karşı koymanın gerçek nedeninin bulunabilmesi çok güçtür. Çalışanlar değişim ihtiyacını algılayamadıklarında veya değişimle ilgili bilgi ihtiyaçları karşılanmadığında değişimden korku duymaktadırlar. Korkular genelde, iş güvencesi ve makam güvencesini kaybetme, iş bilgisi açısından yetersizleşme, iş tatminini kaybetme, ücret kaybı, sosyal yapının ve yönetimin kontrolünün artması vb. alanlarda yoğunlaşmaktadır. Değişime karşı koymanın nedenleri bireysel ve örgütsel düzeyde ayrı ayrı ele alınabilmektedir. Değişime bireysel karşı koymanın başlıca nedenleri şöyle sıralanabilir (Tümer, 1995, 45):

1. Algılamada Seçicilik: Bireyler karşılaştıkları olay veya durumları kendi algılama süzgeçlerinden geçirmeye çalışırlar. Algılama genelde geçmiş deneyimleri, bilgi ve kavrayış düzeyini, diğer olaylarla kurulan bağlantıları dikkate alarak değişebilir. Örneğin, sendikalar genelde işverenden gelen her türlü değişim önerisine kuşku ile bakmak eğilimindedirler. Diğer taraftan yöneticiler de yönetim teorileri ve tekniklerinin bazılarının iş yaşamında uygulanamayacağı önyargısı

içindedirler. Böyle durumlarda değişimin algılanması gerçeklerden farklı olabilmektedir.

2. Alışkanlıklar: İnsanların alıştıkları durumlar ve çalışma tarzları kendilerine kolay gelir. Alışkanlığın yarattığı kolaylık yanında güven duygusu da etkili olur. Alışkanlıklar tamamen yerleşmiş ise, en küçük bir değişiklik ihtimali karşısında birey rahatsızlık duyar. Çalışan ancak değişiklik sonucu çıkarlarının zedelenmeyeceğini açıkça görebiliyorsa değişime karşı çıkmaktan vazgeçebilir.
3. Bağımsızlığın Kaybedilmesi: Değişim, bireyin hareket alanını sınırlandırıyorsa, hayatı daha zorlaştırıyorsa, birey üzerindeki kontrolü artırıyorsa, değişime karşı çıkılması olasılığı artar.
4. Ekonomik Etkiler: Değişim, doğrudan veya dolaylı olarak ücretleri ya da diğer ödemeleri veya ödülleri kısıtlıyorsa yahut yeni uygulamaların gelecekte ücretleri olumsuz etkileme olasılığı hissediliyorsa, çalışanların değişime karşı koymaları olasılığı artar. İnsanlar çalışma şartlarını ve çıkarlarını koruduğuna inandıkları statükoyu kaybetmemeye çalışırlar.
5. Geçmişteki Güvencelerin Kaybı: İnsanlarda genelde geçmişin güzel günlerine bağlılık vardır. Yeni uygulamalarda herhangi bir zorluk, hayal kırıklığı, moral çöküntüsü yaşadıklarında geçmiş uygulamalara sığınmak isterler. Bu nedenle de yeniliklere karşı koyar ve geçerliliğine ve güvenilirliğine içten inandıkları, yıllardır denenmiş olan bürokratik usullere dönmeyi tercih ederler.
6. Bilinmeyene Karşı Duyulan Korku: İnsanlar belirsizlikten kaçınma eğilimindedirler. Belirsizlik korku ve endişe yaratır. Değişimin getirdiği yeni uygulamalar kısmen belirsizliği de içinde taşır. İşte bu belirsizliğin yarattığı korku ve endişe nedeniyle çalışanlar ya yeniliklere ilgisiz kalırlar ya da açıkça karşı koyarlar.
7. Genellikle astlar, değişime karşı koyanlar olarak gösterilmektedir. Bu suçlama çoğu zaman yöneticilerin örgüt geliştirmede gösterdikleri basiretsizlikleri perdelemek için ortaya attıkları bir mazerettir. Örneğin, değişim bireyin statüsünü veya işini kaybetmesine neden olacaksa yönetim bu konularla yakından ilgilenmelidir. Bu zor sorunları

değişime karşı koymak şeklinde algılamak ve öyle yansıtmak değişim çabalarını başarısızlığa mahkûm eder.

Örgütler her ne kadar çevrelerine uyum göstermek zorunda olsalar da aynı yapı, süreç ve politikalar içinde çalışmalarını sürdürmekten rahatlık duyarlar. Yenilikler yerine mevcut rutin faaliyetleri sürdürmeyi tercih ederler. Değişime karşı koymayı yaratan başlıca örgütsel nedenler şunlardır,

**Örgüt Kültürü:** Örgütte “işlerin nasıl yapılacağını” gösteren kültür, yılların birikimi olup değiştirilmesi zor bir unsurdur. Bu nedenle örgüte yararlı olamayan bir kültür yerleşmiş ise, bu kültür, değişimin kabulü için gerekli esnekliği sağlayamaz.

**İstikrar Sağlama Düşüncesi:** Örgütler, özellikle büyük olanlar, istikrarı, dolayısıyla tatmin edilebilir olmayı sağlamaya düşkündürler. Bu nedenle de katı iş tanımları, biçimsel örgüt yapısı, iş bölümü, sıkı kurallar vb. gibi uygulamalarla iş yaşamında nahoş sürprizlerle karşılaşmanın önüne geçmeye çalışırlar. Örgüt ne kadar bürokratik yapıda ise değişimin uygulanma olasılığı o kadar zordur. Esnek ya da organik yapıdaki örgütlerde ise değişime karşı koyma olasılığı azalır.

**Kaynaklara Yatırım:** Değişim genelde belirli ölçüde finansal yatırımı zorunlu kılar. Bu kaynaklar daha önceden arsa alımı, inşaat, makine ve teçhizatın yenilenmesi gibi alanlara tahsis olunmuş olabilir. Örneğin, otomobil endüstrisinde sosyo-tekniik sistem uygulanmak istendiğinde, makine ve teçhizatın yerleşiminin değiştirilmesi zor olabileceğinden, değişim istenilen bir yenilik olmaktan çıkabilir (Uçman, 1990, 198).

**Geçmiş Anlaşma ve Sözleşmeler:** Örgütlerin diğer örgütlerle, devletle, sendikalarla, çalışanlarla yapmış oldukları anlaşmalar, değişiklik yapılmasını engelleyebilmektedir. Örneğin, yeni bir pazarlama ve fiyatlandırma stratejisi uygulanmak istendiğinde daha önce yapılmış sabit fiyatlı sözleşmeler birer engel teşkil edebilir. Örgütün küçülme istemesi durumunda işçi sendikaları kendi üyelerini korumak için işten atılmaları engellemek amacıyla değişime karşı koyabilirler. Önceki anlaşmaların tek taraflı değiştirilmesi durumunda ise yasal sorunlar ortaya çıkabileceğinden, değişimi başlatmadan önce bu tür sözleşmelerin iyi incelenmesinde yarar vardır.

**Etkiye veya Güce Karşı Tehditler:** Çalışanlar, örgütlerde sahip oldukları etkiyi ve gücü kaybetmek istemezler. Etki ve güç alanları kendileri için adeta “kazanılmış bölge”dir. Bu bölgenin daraltılmasına ya da kaybına yol açacak her türlü değişim bir tehdit kabul edilir. Örneğin, kalite çemberlerini bazı yöneticiler karar vermenin alt

kademeye geçmesi olarak algılamakta ve çember uygulamalarına karşı koymaktadırlar.

İster bireysel düzeyde, isterse örgütsel düzeyde olsun değişime karşı davranışlar ortaya çıkabilmektedir. Yöneticinin bu karşı koymaları engelleyebilmek ya da ortadan kaldırmak için en önemli aracı, değişimi başlatmakta kullanacağı “açıkça belirlenmiş” stratejilerdir. Diğer taraftan değişimde en önemli unsur “insan” olduğuna göre insan davranışlarının dikkate alınması gereklidir. Genellikle astlarla yöneticilerin değişime bakış açıları farklıdır. Üst düzey yöneticiler değişimi, faaliyetlerle stratejileri birleştirerek örgütü güçlendirmek ve mesleki kariyerlerini geliştirmek için fırsat kabul ederlerken, astlar için değişim çoğu kez aranılan veya hoş karşılanan bir çaba değildir. Çalışanlardan bazıları değişimden fazla etkilenirken bazıları da olumlu sonuçlar beklenen değişime neden karşı konulduğunu anlamakta güçlük çekerler (Baruçugil, 2002, 59).

Örgüt geliştirme çabaları bir defa yapıp biten faaliyetler değildir. Değişen iç ve dış çevre koşulları altında örgütün sürekli olarak geliştirme çalışmalarına ihtiyacı vardır. Yönetim bu sürekliliğin bilincinde olmalı ve astlardan gelebilecek değişim isteklerine de cevap verebilmelidir.

Ayrıca günümüzde küreselleşme ve şirket birleşmeleri sonucu, örgüt geliştirme faaliyetleri uluslararası nitelik kazanmıştır. Burke'nin işaret ettiği gibi günümüzde çağdaş değişimlere uyum sağlayabilmek için örgüt içi kültür değişikliği üzerinde durmak yeterli olmayacak, örgüt geliştirme çalışmaları kültürler arası ilişkiler üzerinde de yoğunlaşılacaktır. Bu açıdan bakıldığında astlardan gelecek değişim baskısının artacağı ileri sürülebilir. Örgüt geliştirme insanı ve sistemi birlikte dikkate aldığına göre bundan böyle örgüt geliştirme danışmanlarının ve uygulayıcı yöneticilerin sahip olmaları gereken bilgi alanı da genişleyecektir.

### **4.3. Örgütsel Bağlılık**

Örgütler, bir takım amaçları gerçekleştirmek için bir araya getirilen hammadde, makine, insan gibi üretim araçlarının uygun bir bileşiminden oluşmuş birer sosyal sistem niteliği taşıyan oluşumlardır. Şüphesiz ki örgütler kar elde etmek, topluma hizmet etmek ve organizasyonun yaşamını sürekli kılmak şeklinde ifade edebileceğimiz üç genel amaca ulaşmak üzere kurulmuş sosyal yapılardır. Bu üç genel amacın yanı sıra, örgütleri, istihdam sağlama, sektörde bir ürün veya hizmetin üretilmesine öncülük etme, yenilik yaratma, toplum tarafından saygı gören prestijli bir saygı konumuna gelmek şeklinde örneklendirebilecek bazı özel amaçlar için kurmak da mümkündür (Erdem, 2003, 18). Bu özel amaçların sayısı, hedef alınan müşteri kitlesi, çalışılan sektör ve içinde bulunulan veya değişen durumsal özellikler nedeni ile artıp azalabilir. Örneğin, devlet memuru bir kişiye milli piyangodan yüklüce bir ikramiye çıkması o kişinin bir organizasyon kurmaya karar vermesi sonucunu doğurabilir.

#### **4.3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı**

Organizasyonlar hangi amaçla kurulmuş olursa olsun üretim yapma ya da hizmet sunma süreçlerini gerçekleştirirken hammadde, para, sermaye, bilgi, girişimci, teknoloji ve işgücü şeklinde sıralayabilecek üretim araç ve girdilerini kullanırlar. Bu girdiler içerisinde belki de en önemlisi, diğer girdi ve kaynakları kullanarak örgütsel amaç başarımına katkıda bulunacak işgücü, diğer bir ifade ile insan kaynağı ya da emek girdisidir (Can, 1999, 37). Bir organizasyon gerek para gerekse teknoloji açısından çok iyi bir durumda olabilir ya da en kaliteli hammaddeye ve sermayeye sahip olabilir. Bununla birlikte, söz konusu organizasyon tüm bu kaynakları etkili ve verimli bir biçimde kullanabilecek insan kaynaklarından yoksun ise gerçekten bir problemle karşı karşıya demektir. Daha da kötüsü, organizasyonun kalifiye olmakla birlikte yeterince motive edilmemiş ve bu nedenle çalıştığı örgütle yeterince bağlılık hissetmeyen bir insan kaynağına sahip olmasıdır (Koçel, 2001, 44).

Kendisini çalıştığı örgütün vazgeçilmez bir parçası olarak algılayan ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek yoluyla kişisel hedeflerine de ulaşabileceğine inanan bir işgören kıt kaynakları en verimli bir biçimde kullanarak örgütsel amaçları başarıma gayreti içerisine girecektir. Bu durumda, bir örgütte, insan kaynaklarını motive eden faktörleri tespit ederek işgören için uygun bir çalışma ortamı hazırlamanın tartışılmaz yararlar sağlayacağı ve sonuçta örgütsel etkililik ve verimlilik başarımının

kendiliğinden gerçekleşeceğini kavramak hiç de zor olmayacaktır (Pazarcık ve Gültekin, 1998, 28) .

İşgörenlerin çalıştıkları örgüte bağlılık duyması her örgüt tipi için çok önemli bir gerekliliktir. Üstelik de bu bağların geçmişten günümüze doğru giderek zayıflamış olması, konunun önemi artırmaktadır. 1950'lerin, "çalıştığın işletmeye sadık olursan, bu işletme de sana sadık olacaktır" anlayışı, 1980'lere gelindiğinde yerini, yöneticilerinin ve diğer çalışanlarının yüzde 50'sinin işe alımdan sonra en geç 5 yıl içinde ayrılmasına seyirci kalan örgütlere bırakmıştır. Dolayısıyla örgütler, artan bir biçimde işgörenlerinin bağlılığı, işgücü devri ve devamsızlık gibi konulara önem verirken; işgörenler de örgütlerinden refahlarını önemsemelerini ve kendilerine sadakat göstermesini beklemeye başlamışlardır (Öğüt, 2001, 70). İşgörenin bireye bakış açısı ile bir örgüte katılmak ve o örgütte uzun süre çalışmak, gündelik ihtiyaçların ve belirli bir yaşam standardının sağlanabilmesi için sürekli bir ekonomik ödül kaynağı ve gelecek için de belli bir derecede ekonomik güvence olarak algılanmaktadır. Bunun yanı sıra, bir işgören açısından bir örgüte üye olmak, işsel tatmin, bir arkadaş ve hatta bir aile ortamı sağlama gibi bir takım psikolojik ödüller de sunmaktadır. O halde bir işgören, örgüte kendini adadığı ölçüde örgütten ekonomik ve psikolojik ödüller almayı sürdürecektir. Benzer şekilde, bu ödüller aldığı sürece de örgüte maddi ve manevi anlamda daha çok bağlanacaktır (Ülgen, 1997, 19).

Örgüt-işgören ilişkileri ve bağları, bu iki taraf dışında toplumun bütünü için de oldukça önemli bir konudur. Bir toplumun bireylerinin örgütlerine duydukları bağlılık zayıf ise, bunun toplumun genel yapısı üzerinde olumsuz sonuçları olacaktır. Öyle ki, en basit şekliyle, çalışanlarının bağlılığı olmadan, bir örgütün çalışması mümkün değildir. Bireyler de böyle bir durumda en temel kimlik ve aidiyet kaynaklarını kaybetmiş olacaklardır (Eryılmaz, 1993, 50). Oysa ki, işgörenlerinin refahına ve mutluluğuna, fikirlerine, ihtiyaçlarına ve amaçlarına değer vererek onların bağlılığını kazanmış örgütler, etkili ve verimli bir şekilde çalışmalarını sürdürerek toplumun kalkınmasına da katkıda bulunmuş olacaklardır.

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı olumlu yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık, işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine de olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir.



Örgütsel bağlılık kavramı Porter, Steers, Mowday ve arkadaşları tarafından ifade edildiği dönemden beri batı ülkelerinde fazlasıyla dikkat çekmiş bir araştırma konusu haline gelmiştir (Eren, 2001, 33).

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmaların sayısındaki artışın bazı nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür;

1. Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
2. Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
3. Örgüte bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri ve,
4. Örgüte bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olmasıdır

Örgüte bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir. Literatür incelendiğinde, örgütsel bağlılık tanımı üzerinde fikir birliğine varılmadığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların çalıştığı örgüte yönelik hisleri ve tutumlarıdır. Tutum olarak örgütsel bağlılık, iş doyumuna göre daha geneldir. Çünkü örgütsel bağlılık hem işe hem de örgüte odaklıdır. Bu konuda örgüte bağlılık daha durağan olup günlük olaylardan etkilenmemektedir (Kamer, 1999, 25).

Örgütsel bağlılıkla ilgili bazı tanımlar şöyledir,

1. Örgütsel bağlılık, çalışanların değer ve amaçlarını kabullenmede güçlü inançlara sahip olmaları, örgütü adına beklenilenin ötesinde büyük çaba göstermeleri ve örgütteki üyeliğini devam ettirmede kuvvetli arzuları olmasıdır. Başka bir deyişle, örgütsel bağlılık, örgüt ile çalışanların amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde olmasıdır ya da işgörenlerin enerji ve sadakatlerini sosyal sistemler aktarma isteğidir (Tümer, 1995, 40).
2. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte sadakatleriyle ilgili bir tutumdur. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüyle ve belirlenmiş olan örgütsel amaçlarla özdeşleşmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusudur (Eryılmaz, 1993, 80).
3. Örgütsel bağlılık, örgütsel amaç ve çıkarlar doğrultusunda davranmak için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamıdır (Tamer, 1986, 55).
4. Maddi kaygılar olmaksızın örgütte kalma isteği duyarak örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşmesidir (Koçel, 2001, 27).

5. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütteki araçsal birlikteliğini ifade eden kişisel çıkar ve amaçlara ulaşmayı hedefleyen uyum boyutu, örgütteki diğer çalışanlara yakın olma duygusuyla kendini ifade ettiği özdeşleşme boyutu, kişisel ve örgütsel amaç ve değerlerin uygunluğu olan içselleştirme boyutunu içeren ve bireyin örgütle bütünleşme derecesini ifade eden bir kavramdır (Arkış, 1985, 30).
6. Örgütsel bağlılık yalnızca işverene ve yöneticiye sadakat demek değil, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dâhil olanların düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreçtir (Altuğ, 1994, 12).
7. Örgütsel bağlılık, örgütsel amaç ve değerlerin içselleştirilmesi ve bu örgütsel amaç ve değerlere dayalı olan gerekli rol merkezlerinin iki boyutlu bir yapıya dayanmasıdır (Dinçer, 1998, 31).

#### **4.3.2. Mesleğe ve Örgüte Bağlılık Kavramları**

Mesleğe bağlılık, örgüte bağlılıktan farklı olarak çalışanın belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin hayatında ne kadar önemli ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğu ile ilgili bir kavramdır. Mesleğe duygusal açıdan bağlılık, mesleği severek yapma ve mesleği ile özdeşleşmeyi ifade eder. Örgüte duygusal açıdan bağlılık ise, o örgütle özdeşleşmeyi ve o örgüte ait olduğunu hissetmeyi kapsayan bir kavramdır. Mesleğe devam etme arzusu, mesleğinden vazgeçmeyecek kadar yatırım yapmış olmak ve vazgeçmenin yüksek maliyeti ile ilgilidir. Örgütte kalmaya devam etme isteği de, aynı şekilde o örgüte vazgeçmeyecek kadar emek vermiş olmak, ayrılmanın yüksek maliyetinin olması ya da başka alternatiflerin olmaması ile yakından ilgilidir (Fındıkçı, 2000, 10). Mesleğe devam etmenin bir zorunluluk olduğu hissi, bu konuda bir sorumluluk hissetme ve örgütte kalma sorumluluğu da aynı şekilde bir sorumluluk hissi ile yakından ilişkilidir. Mesleğe bağlılıkla ilgili diğer bir değerlendirmeye göre ise mesleğe bağlılık, kişinin mesleğini, çalıştığı örgütün bir derece üstünde tutmuş olmasının ölçüsüdür.

#### **4.3.3. Örgütsel Bağlılığın Temel Boyutları**

Örgütsel bağlılık, çalışanların işlerine sarılmasını, uyumunu, örgütsel değer ve inançlarına sadakatini içeren bir konudur. Kısaca örgütsel bağlılık, çalışanların tüm psikolojik yapılarıyla örgütlerine bağlanmayı ifade eder. Bu konuda çalışma yapanlar

örgütsel bağlılığın üç temel boyutundan söz etmektedirler (Şimşek, 2003, 19). Bunlar şunlardır,

#### **4.3.3.1. Uyum Boyutu**

Örgütsel yaşamda çalışanlar eğer tutum ve davranışlarını mevcut inanç ve değerler nedeniyle değil de ödül elde etmek için sergiliyorlarsa bunun sonucunda gerçekleşen bağlılık uyum boyutundadır. Kısaca uyum boyutu, ödüllere dayalı bir araçsal bağlanmayı ifade eder. Çalışan açısından uyum boyutunda etkili olan temel unsurlar şunlardır (Varoğlu, 1993, 90);

1. Tanınma,
2. Prestij elde etme,
3. Yetki sahibi olma,
4. Yükselme,
5. Saygınlık kazanma,
6. Para sahibi olma,
7. Mevki makam sahibi olma,
8. Kişisel tatmin elde etme ve,
9. Geleceğe ilişkin güvence elde etmedir.

#### **4.3.3.2. Değer Uygunluğu (Özdeşleşme) Boyutu**

Örgütsel yaşamda çalışanların tutum ve davranışları ile örgütsel değer ve inançlar uyumlu ise olumlu davranışların sergilenmesinin devam etmesi beklenmektedir. Bunun sonucunda gerçekleşen bağlılık değer uygunluğu boyutundadır. Kısaca değer uygunluğu boyutu, çalışan ve örgütsel değer uyumuna dayanan bir bağlılıktır.

Değer uygunluğu boyutu, çalışanların yakın olma istekleri ile ilişkilidir. Örgütsel yaşamda çalışanlar isteyerek ve benimseyerek birbirleri ya da gruplarla ilişki içine giriyorlarsa değer uygunluğu veya özdeşleşme boyutu olumlu düzeydedir demek mümkündür. Çalışma yaşamında işi ya da örgütü ile özdeşleşme insanda huzur ve mutluluk yaratır. Bunun sonucunda çalışanlar sanki kendi evlerine gidiyormuşçasına işlerine giderler. Bu huzur ve mutluluk verimliliği de olumlu yönde etkiler. Özdeşleşme boyutuna en iyi örnek “Japon” örgütlerini verebiliriz. Özdeşleşme düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanların istek ve arzuları yerine getirildiği ya da çalışanlar desteklendiği için iş tatmini de fazladır.

#### **4.3.3.3. İçselleştirme Boyutu**

Çalışanlar ve örgütlerin değerleri arasında bir uygunluk söz konusu ise bunun sonucunda oluşan bağlılık içselleştirme boyutunu ifade etmektedir. Çalışanlar her zaman kendi değerleri ile örgütün değerleri arasında bir uyumun olmasını arzu ederler. Eğer uyum varsa çok mutlu olurlar ve o örgütte uzun yıllar çalışmak isterler. Hatta bu uygunluk onlar için ödülde de önce gelmektedir. Örgütsel açıdan baktığımızda en çok arzu edilen bağlılık boyutu içselleştirmedir. Çünkü içselleştirme düzeyinin yüksekliği örgütün çalışanları başka konularda etkilemesini kolaylaştırır. İçselleştirme düzeyi yüksek olanlar kendi örgütlerine daha sahip çıkarlar ve her yerde savunurlar. Örgütün en çok güvendiği kişiler de bu çalışanlardır.

#### **4.3.4. Örgüte Bağlılığı Artıran Faktörler**

Örgütsel bağlılık, kişinin çalışmakta bulunduğu örgütle psikolojik açıdan özdeşleşmesi ve o örgüte ve amaçlarına bağlanma düzeyidir. Örgütsel bağlılık kişinin örgütün değer ve amaçlarına duyduğu inancı, örgüt için fazla düzeyde çalışma isteğini ve bu örgütün bir üyesi olarak kalma arzusunu içerir.

Örgütün başarılı bir biçimde faaliyet gösterebilmesinin önde gelen koşullarından birisi örgütsel yaşamın en önemli kaynağı olarak kabul edebileceğimiz insan gücü kaynağının işini sevmesi, benimsemesi ve işinden tatmin duyarak çalışmasıdır. İnsanların kısa bir süre çalıştıktan sonra örgüte olumsuz hisler duymaya başlamasının sonucunda yeni bir iş arayışına girmesi ve daha da kötüsü işten ayrılması, ne birey ne de örgüt açısından tercih edilecek bir sonuçtur (Eren, 2001, 97). Böylesine olumsuz bir duruma mahal vermek istemeyen yöneticilerin örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri belirleyip, bu faktörleri iyileştirme ve geliştirme konusunda çaba göstermesi uygun bir hareket tarzı olarak düşünülmelidir. Çalışanların örgüte duydukları bağlılığı etkileyen faktörleri şu şekilde ifade etmek mümkündür (Yiğit, 1992, 66);

1. Yaş
2. Cinsiyet
3. Deneyim
4. Örgütsel adalet
5. Güven
6. İş tatmini
7. Rol belirliliği

8. Rol çatışması
9. Yapılan işin önemi
10. Güvenlik, özerklik
11. Karar alma sürecine katılım
12. İşin içinde yer alma
13. Alınan destek
14. İş güvenliği
15. Tanınma
16. Yabancılaşma
17. Medeni durum
18. Ücret dışında sağlanan haklar
19. Çaresizlik
20. İş saatleri
21. Ödüller
22. Terfi olanakları
23. Ücret
24. Tanımlama
25. Diğer çalışanlar
26. Liderlik davranışları
27. Dışarıdaki iş olanakları
28. Çalışanlara gösterilen ilgi ve,
29. Rutinliktir.

Örgütsel bağlılığı arttıran unsurlardan da benzer şekilde bahsetmek uygun olacaktır. Bunlar,

1. Kontrol: İş yaşamında, çalışanlara işlerini yaparken ya da işleri ile ilgili kararlar verirken denetleme imkânlarının kullanılmasıdır. Son zamanlarda yönetim kademesi, çalışma faaliyetlerinin belirlenmesinin neredeyse bütün aşamaları için çalışanların görüşlerine başvurmaktadır. Bu durum çalışanları mutlu ettiği gibi örgütsel bağlılıklarını da artırmaktadır. Çünkü işin bazı aşamalarında kontrol yetkisinin çalışanlara verilmesi onlara güvenildiğinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Eren, 1998, 76).
2. Vizyon: Vizyon, örgütün geleceğe yönelik felsefesini yansıttığı için çalışanları etkileyen önemli bir öğedir. Çünkü vizyon, örgütün değer,

amaç ve hedeflerini açık ve net olarak yansıtmaktadır. Bu nedenle vizyon da örgütsel bağlılığı artıran bir araçtır. Vizyon, çalışanları daha verimli iş yapmaya yönlendirir. Çünkü örgütün geleceğini yansıtmaktadır. Bu da çalışanlara güç vererek örgüte olan bağlılıklarını artırır (Ergun, 1981, 21).

3. Mücadele: İşgörenlere mücadele ruhu aşılama örgütsel bağlılığı artırır. Başka bir deyişle çalışanlar arasında yarışma ve rekabeti yaygınlaştırmak, onların işlerini daha iyi ve verimli yapmalarını sağlar. Bu da onların işlerine, dolayısıyla örgütlerine bağlılıklarını artırır (Uysal, 2005, 29).
4. Ekip Çalışması: Çalışma yaşamında ekipler oluşturup işleri yapmak örgütsel bağlılığı artırma yollarından biri olarak kabul edilmektedir. Ekip çalışmasında birlik, beraberlik ve dayanışma düzeyi yüksek olursa buna bağlı olarak örgütsel bağlılık da yüksek olur. Ekip çalışmasında bir sorun çıkarsa çok kısa sürede çözüm yolu bulunur. Bu durum ekip içi dayanışmayı sağlar ve sonuçta çalışanların örgüte olan bağlılığını da artırır (Kamer, 1999, 39).
5. Örgüt Kültürü: Örgüt kültürel yapısını tamamlamışsa ve kültürel yapının gereklerini de düzenli bir şekilde yerine getirirse, örgüte olan bağlılık da buna göre yüksek olur. Örneğin, kutlamalar, eğlenceler, ödüllerin verilmesi yerine ve zamanına göre yapılırsa çalışanlar mutlu ve huzurlu olur. Bu da hem verimliliği, iş tatminini ve örgütsel başarıyı getirir. Bunların gerçekleştiği örgütsel yapıya olan bağlılık da o derece yüksek olur (Şişman, 1994, 59).
6. Çalışmaların Karşılığını Almak: Çalışma yaşamında işgörenler işlerini başarıyla tamamlayınca kendilerine sunulan maddi ve manevi imkânlar istenilen düzeyde ise örgütlerine olan bağlılık da o oranda yüksek olur. Başka bir deyişle ortak kazanımlar ne kadar fazla ise örgüte olan bağlılık da ona göre güçlü olur. İşgörenler başardıklarının karşılığını tam olarak alırlarsa mutlu olurlar ve kendilerine verilecek olan zor işleri bile severek yaparlar. Çünkü kafalarında şu düşünce yerleşmiştir. “Eğer işimi iyi yaparsam örgütüm mutlaka benim hakkımı verir” (Evliyaoğlu, 1987, 17).

7. İletişim: Örgütsel iletişim, hem yapılan işlerle ilgili geri bildirim hem de örgütte olup bitenler konusunda çalışanlara bilgi aktarması nedeniyle örgütsel bağlılığı sağlayan önemli bir araçtır. Çalışanlar neyi, niçin ve nasıl yaptıklarını bilirlerse iş ne kadar zor olsa dahi severek yapılır. Ayrıca örgütsel yapı ya da yapılan işle ilgili bir değişim söz konusu olduğunda bunun kendilerini nasıl ve ne şekilde etkileyeceğini bilirlerse değişimi daha kolay kabullenirler ve bu da örgütün menfaatine bir durumdur. Bu, aynı zamanda işgörenleri de mutlu eder. Çünkü bu yolla kendilerine değer verildiği hissettirilir. Kendilerine değer verilen işgörenler örgütlerine daha çok bağlanırlar (Dökmen, 2000, 11).
8. Değer Verme: Çalışma ortamını insani değerlerle donatmak her örgütün temel görevlerinden biridir. İşgörenler kendilerine değer verildiğinde işlerine ve örgütlerine daha çok bağlılık gösterecekleri bilinen bir gerçektir. Ayrıca işlerinden yüksek doyum da alırlar. Kısaca, hangi insan olursa olsun kendisine değer verildiğinde mutlu olur ve mutluluğunu çevresine yayar (Cüceloğlu, 2000,10).
9. Teknoloji: Teknoloji, çalışanların yeteneklerinin gelişmesine katkıda bulunan önemli bir unsurdur. Aynı zamanda çalışanlara bazı kolaylıklar da sağlar. Çağın üretim tekniklerine uygun olarak teknoloji yenilediğinde ve bu yenilenmenin çalışanlara getirisi de objektif bir biçimde açıklandığında insanlar bundan mutluluk duyarlar. Mutlu olan işgören ise örgütüne daha çok bağlanır (Koçel, 2001, 21).
10. Geliştirme: Teknolojik yenilenme ya da bilgi değişikliği karşısında örgüt yöneticilerinin alacağı tedbirlerden biri de çalışanları bu konuda eğitmektir. Eğitimler sayesinde işgörenler yeni beceriler kazanırlar. Bir insanın işe girmeden önce ne kadar eğitim görürse görsün, yine de yapacağı iş ya da bilgi yenilenmesi konusunda mutlaka hizmet içi eğitim görmesi gerekmektedir. Eğitim alan insanlar hem işlerini daha kolay ve sıkılmadan yaparlar hem de kendilerine olan güvenleri artar. Bu durum onların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkiler (Özgen, 1998, 41).

#### **4.3.5. Temel Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları**

Örgütsel bağlılık kavramına ilişkin olarak değişik yazarlar bazı yaklaşımlar ortaya koymuştur. Aşağıda bu yaklaşımlardan bazıları yer almaktadır.

##### **4.3.5.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Etzioni'nin örgütsel bağlılığı, çalışanları örgütsel direktiflere itaatiyle nitelendirilmiştir. Buna göre, örgütlerin bireyler üzerinde sahip olduğu güç ve yetkinin temeli, çalışanların örgüt ile ilgisine dayanmaktadır. Bu ilgi veya bağlılık, ahlaki ilgi, hesaplı ilgi, yabancılaştırıcı ilgi olmak üzere üç biçimde kendini gösterebilir (Şimşek, 2003, 83-85).

##### **4.3.5.2. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı bireyin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlamaktadır. Onlara göre örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütsel yapıyı içselleştirmesini yansıtmaktadır. O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı üçe ayırmıştır. Bunlar (Williams, 1992, 67);

- Uyum Bağlılığı,
- Özdeşleşme Bağlılığı ve,
- İçselleştirme Bağlılığıdır.

##### **4.3.5.3. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Kanter, farklı bağlılık biçimlerinin, örgütlerin, üyelerine yükledikleri farklı davranışsal gereklerin sonucu olarak ortaya çıktığını ileri sürmüştü ve üç bağlılık biçimi tanımlamıştır. Bunlar (Winch, 1962, 49);

- Devam Bağlılığı,
- Birleşme Bağlılığı ve,
- Kontrol Bağlılığıdır.

##### **4.3.5.4. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Wiener, yaklaşımında iki tür bağlılıktan söz etmektedir. Bunlar (Schein, 1997, 77);

- Araçsal Bağlılık ve,
- Örgütsel Bağlılıktır.



#### **4.3.5.5. Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Örgütsel bağlılık literatüründe önemli gelişmelerden biri, Staw ve Salancik'in, örgütsel davranış araştırmacıları açısından bağlılık ile sosyal psikologlar açısından bağlılık arasında ayırım yapmanın gerekliliğine işaret etmiş olmalarıdır. Buna göre bağlılık, birbirinden oldukça farklı iki olguyu tanımlamaktadır (Can, 1999, 30). Örgütsel davranışçılar bu kavramı, işgörenlerin, örgütün hedefleri ve değerleriyle özdeşleşme sürecini ve örgüt üyeliğini sürdürme istekliliğini ifade etmek için kullanmaktadırlar. Staw, bunu "tutumsal bağlılık" olarak adlandırmıştır.

#### **4.3.5.6. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Örgütsel bağlılığı üçe ayırarak incelemişlerdir. Bunlar (Drucker, 1999, 85);

- Duygusal Bağlılık,
- Devam Bağlılığı ve,
- Normatif Bağlılıktır.

#### **4.3.6 Örgütsel Bağlılık Konusunda Duygusal Bağlılık**

Örgütsel bağlılık konusunda çalışma yapanlar bağlılık türleri konusunda farklı yaklaşımlar ileri sürmüşlerdir. Meyer ve Allen, 1984'te bu yaklaşımlardan ilkinin duygusal, ikincisini de devam bağımlılığı olarak isimlendirmiş, 1990'da üçüncü bir bileşen olarak, yapılacak doğru şeyin bu olduğu inancından kaynaklanan, örgütle kalma zorunluluğu hissi anlamına gelen normatif bağlılığı eklemişlerdir. Meyer ve Allen, literatürdeki tüm tanımların üç genel temadan birini yansıttığını önererek, bu üç bileşenin birbirleri ile ilişkili olduğunu vurgulamışlardır. Bağlılık, çalışanın örgütle ilişkisini karakterize eden ve örgütteki üyeliğine devam etme veya etmeme kararları konusunda etkisi olan duygusal bir durumdur (Aydın, 2002, 30).

Duygusal Bağlılık: Duygusal bağlılık, temelde iş tatmini ve örgütsel adalet gibi olumlu iş tecrübelerinden gelişir ve daha yüksek düzeylerde örgütsel vatandaşlık davranışı ve daha düşük düzeylerde işten geri çekilme davranışı gibi arzu edilir ve sonuçlarla ilişkilidir. Porter ve arkadaşlarının tutumsal bağlılık adı altında yaptığı çalışmalar bu duygusal bileşenle ilgilidir (Balcı, 2007,45).

#### 4.3.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel amaçları başarmak, başka bir deyişle etkili olmak isteyen bir yönetici, astlarının örgüte duydukları bağlılık düzeyini artırmak konusunda özel bir çaba göstermelidir.

Bir yöneticinin astlarının örgütsel bağlılık düzeyini artırmasının pratik yollarından birisi, astların bireysel hedefleri ile örgütsel hedeflerini paralel hale getirmektir. İşgörenler örgütsel amaçları gerçekleştirirken, bir yandan da bireysel hedeflerini gerçekleştirdiklerini hissederseniz çalıştıkları örgüte daha fazla bağlılık duymaya başlayacaklardır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan işgörenler, kurumlarının başarılı olabilmesi için ellerinden geleni yapacak ve kendilerinden beklenenin ötesinde çaba sarf edeceklerdir (Erdem, 1996, 58).

Örgütsel amaçların içselleştirilmesi, yalnızca belli bir rolün başarı derecesinin nitelik ve nicelik yönünden artmasına ve devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakla kalmayıp aynı zamanda bireyi, örgütsel yaşam ve en üst düzey sistem başarısı için gerekli gönüllü eylemlere yöneltecektir.

Astlarının örgütsel bağlılık düzeyini artırmak isteyen bir yönetici, işyerinin fiziksel koşullarını insan onuruna uygun bir nitelikte olmasına özellikle önem vermelidir. Uzun bir zaman dilimini işyerinde geçiren astlar için uygun fiziksel koşullara ve yeterli kaynaklara sahip olduğunu hissetmek büyük önem taşır. Bu nedenle, işin etkili bir biçimde yerine getirilmesi ve eksiksiz bir amaç tasarımı için, astların ihtiyaç duydukları her türlü kaynağın sunulduğuna emin olmak büyük bir öncelik taşıyacaktır. İşini rahat, sağlıklı ve emniyetli bir iş ortamında ihtiyaç duyduğu her türlü kaynağa sahip olarak yaptığını hisseden işgörenin örgütüne duyduğu sadakat düzeyi artacaktır (Erdoğan, 1999, 29).

Gerek sahip olunan değerler, gerekse benimsenmiş bulunan politikalar itibariyle, çalıştıkları örgüt ve kendileri arasında bir uyum hisseden çalışanlar, o örgütün toplumsal imajını geliştirmek konusunda çalışacaklar ve tüm tanıdıklarına bu işletmenin çalışmak için ideal bir yer olduğunu ifade edeceklerdir. Bu örgütün bir parçası olmak, aidiyet ihtiyaçlarının karşılanmasına olanak tanıyacak ve böylelikle işten duyulan tatmin düzeyi kendiliğinden artacaktır. Tatmin düzeyi yüksek bir işgörenin performansı artacak ve sonuçta örgütün genel ve özel amaçlarının başarılması yönünde daha fazla çaba harcama eğilimi söz konusu olacaktır (Balçık, 2005, 56).

Çalıştıkları örgütte değerli olduklarını hisseden ve amaç başarımının vazgeçilmez bir parçası olduklarına inanan astların işgücü kaybı düşük olacak, başka bir deyişle, çalıştığı örgütle psikolojik açıdan özdeşleşmiş, örgüte ve amaçlarına sadakatle bağlanmış olan işgörenlerin yeni ve daha cazip bir iş arama eğilimleri azalacaktır. Çok çeşitli çalışma alanlarında yapılan araştırmalar duygusal örgütsel bağlılık ile artan iş başarımı, artan örgütsel vatandaşlık davranışı, artan devam oranı, azalan işgücü kaybı gibi olumlu ve arzu edilir iş sonuçları arasındaki ilişkileri ortaya koymuştur. Örgüte duyduğu duygusal bağlılığı artan işgörenler, sonuçta örgütün tamamına faydası olacak bireysel ve toplumsal davranışlar geliştirmektedirler. Aynı örgütte daha uzun yıllar çalışan işgörenler, elde ettikleri deneyim sayesinde daha başarılı işler gerçekleştirecek ve daha yaratıcı olma konusunda istek duymaya başlayacaklardır. Yaratıcı işgörenlerin yer aldığı bir örgüt ise rakipleri ile daha kolay rekabet edebilir bir konuma gelecektir.

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan işgörenler, örgütlerinin başarılı olabildiğini sağlamak üzere, görev tanımlarında yer almayan işleri bile tereddütsüz bir biçimde kabul edecek ve böylelikle kurumun “yaşam sürdürme” amacına katkı sağlayacaklardır.

Bir çalışanın örgütüne bağlanabilmesinde yöneticilerinin adil davranışları sergilemesinin ve örgüt genelinde sıcak bir iklim yaratmasının yadsınamaz bir önemi olduğunu da ifade etmek gerekmektedir. Eşitleri ile benzer bir biçimde ödüllendirildiğine ya da cezalandırıldığına inanan işgören o örgüte daha fazla güven duyacaktır. Bu nedenle etkili olmak isteyen bir yöneticinin terfilerde, ödemelerde, eğitim olanaklarının ve her türlü kaynağın tahsisinde olabildiğince adil davranışlar sergilemesinin önemine işaret etmek anlamlı olacaktır (Altay, 2005, 40). Adil uygulamaların örgütsel sonucu ise işgörenin örgüte duyduğu güvenin ve sonuç olarak örgütsel bağlılık düzeyinin artmasıdır.

İş tecrübeleri aracılığıyla bağlılığın artırılmasına ilişkin genel bir teori fayda/maliyet hesabıdır. Teoriye göre bireyler iş özelliklerini, bu özelliklere ne kadar değer verdiklerine ve/veya onları ne kadar tecrübe ettiklerine göre, ödüller ve maliyetler olmak üzere iki kategoriye koyar. Faydalar; zorlayıcılık, özerklik, amir desteği, çalışma arkadaşlarının desteği ve örgütsel adalet gibi iş özellikleridir. Maliyetler ise iş tehlikelerini, stresi ve rutinleşmeyi içermektedir. Bu düşünceye göre, faydalar artıp, maliyetler azaldıkça, bağlılık artacaktır (Doğan, 1996, 38).

Bu fayda/maliyet görüşü, örgütsel bağlılığı dört basamaklı bir süreç olarak açıklayan geleneksel teori ile tutarlıdır. Buna göre öncelikle örgüt, işgörenin ihtiyaçlarını karşılar. İkinci olarak, ihtiyaçları karşılanan işgören, örgüt ile arasında olumlu bir değiş-tokuş ilişkisi algılar. Üçüncü aşamada, işgören çalışma örgütüne karşı olumlu bir eğilime girer. Sonuç olarak da işgören örgütüne daha bağlı hale gelir. Tam zamanlı işgörende, duygusal bağlılığın bu değiş-tokuş ilişkisi aracılığıyla açıklanması, çeşitli çalışmalarda destek bulmuştur (Ekin, 1989, 36).

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini artırmak isteyen yöneticilerin elindeki bir diğer etkili yöntem, örgüt genelinde başarılı iletişim uygulamalarına ağırlık vermek ve astları kendilerini ilgilendiren kararlar konusunda olabildiğince erken yeterince bilgilendirmektedir. Etkili iletişim uygulamaları astlarda önemsendikleri konusunda bir algılama yaratacak ve kendilerine iletilen bilgiler ışığında gerekli adımları zamanında atabileceklerdir.

Amir desteği, bireye amiri tarafından sağlanan dikkatin, özenin, bilginin ve yardımın derecesidir. Bu destek hem güven mekanizması aracılığıyla artan faydalar, hem de gerilim veya stres yaratan faktörlerin rolünü sınırlandırması açısından azalan maliyetler hanesinde algılanabilir. Güven, iki düzeyde etki gösterebilir. Birincisi, tıpkı eğitim ve geliştirme konularında olduğu gibi güven de örgütün işgörene olan bağlılığını temsil edebilir. Bir amir, işgörene ilgi göstererek ve örgütün ona değer verdiğini ileterek işgörenin örgütüne bağlılığını sağlayabilir (Doğan, 1996, 76).

İşgörene yapıcı geribildirim sağlayan, özellikle de bu geribildirimde işgörenin kendisine de söz hakkı tanıyan bir amir, bu davranışıyla örgütteki güven algısını geliştirecektir. İş ortamında güven yaratacak bir diğer uygulama ise işgörene iş güvencesi sunmaktır. İşini başarıyla yaptığı sürece işinden kovulmayacağına inanan bir işgören o örgüte daha fazla bağlılık hissedecektir.

Astları karar verme sürecine katmak ya da hiç olmazsa nihai kararları vermeden önce fikirlerini sormak örgütsel bağlılık ile sonuçlanacak bir başka uygulamadır. İnsanlar, dâhil oldukları herhangi bir kararın gerektirdiği eylemleri gerçekleştirme konusunda daha istekli olacaklardır. Yetki ve sorumluluk düzeyleri açıkça belirlenen, iyi görev tanımları yapılmış işgörende, karar sürecinin bir parçası olduklarını hissettiklerinde daha fazla tatmin duymaya başlayacaklardır. Sonuç ise örgütün amaç ve değerlerine daha fazla sahip çıkan mutlu bir işgören grubunun ortaya çıkışı olacaktır (Balcı, 2007, 33).

Sonuç olarak kişi eğer organizasyon değerlerine bağlı ise ve bu değerlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak istiyorsa, organizasyondan ayrılmak istemeyecektir. Yüksek seviyede duyulan bağlılığın çoğu zaman daha fazla sorumluluk sahibi olma, daha fazla sadakat ve daha yüksek verimlilikle sonuçlanacağı açıktır.

#### **4.4. Örgütsel Davranış**

Örgütler incelendiğinde bunların birer sosyal sistem olduğu görülecektir. Bu sistemde çalışacak ve onu yönetecek insanların onun yapısını da bilmesi gerekir. Sadece içinde çalışan insanlar değil toplum da organizasyonları iyi anlayıp yaşamını kolaylaştırmak için onları etkin bir şekilde kullanmalıdır. Ancak bu anlayış kolay bir iş değildir. Örneğin, örgütsel bir yapının bir yönünü oluşturan teknolojiyi anlayıp kullanmak tek başına hayli bir zor durumken buna bir de insan faktörü katılınca işler daha da karmaşık bir hal almaktadır. Çünkü, biyolojik gereksinimlerinden yetiştigi ortama pek çok faktörün etkisi altında kalan insanın davranışını önceden kestirmek oldukça güçtür. Mekanik aletlerde olduğu gibi insanın da bir kullanma kılavuzu olsa ortaya çıkacak davranışları bilinebilir, ancak böyle bir durum söz konusu değildir. Böylece, davranışları farklı, beklentileri ve istekleri de farklı olan insanların sorunlarına ideal çözümler getirmek de mümkün görünmemektedir (Efil, 1996, 90).

##### **4.4.1. Örgütsel Davranış Kavramı**

Bir disiplin olarak örgütsel davranış, örgütlerdeki insanların nasıl davrandığını kavramaya ve ortaya çıkarmaya uğraşan çalışma ve uygulamaların bütünü anlatırken, kavram olarak “örgütsel davranış” insanların örgüt içindeki davranışını anlatmaktadır.

İnsan topluluğu, bireyler ve küçük-büyük gruplardan oluşmaktadır. Gruplar resmi ve gayri resmi olabilir. Örgütler insan unsuruyla çok dinamiklerdir. Örgütler oluşur, değişir ve dağılırlar. Çünkü dünya değişmekte, olaylar değişmekte, ortam değişmekte ve insan değişmektedir. İnsanlar birey olarak dahi değişim içinde bir süreklilik yaşarlar. Örgütler kendilerini kuran insanların gereksinimlerini gidermek için kurulmuşlardır (Şişman, 1994, 37).

Her örgüt içinde değişik bir hiyerarşik yapılanma vardır. İnsanların statüleri ve rolleri farklıdır. Bu statü ve rolleri de diğer insanlarla olan ilişkilerinin şeklini belirler. Örgüt içinde gücün ve yetkinin derecesi diğer insanlar üzerindeki etki oranını da belirler. Örneğin, liderin aldığı karar tüm grup üyelerini etkiler.

Teknoloji, insanların çalışması için gerekli olan fiziksel ve ekonomik kaynakları anlatmaktadır. Teknolojinin iş ilişkileri üzerinde önemli bir etkisi söz konusudur. Büro temelli bir örgütte, silahlı bir örgüt içindeki ilişkiler farklıdır. Teknoloji insanların işlerini genellikle kolaylaştırırken bazen de problem oluşturmaktadır. Örneğin, haberleşme teknolojisindeki gelişmeler insanlara dünyayı sesli ve görüntülü olarak sunarken kişinin özel hayatına da bir tehdit oluşturmaktadır (Eryılmaz, 1993, 75).

İnsanlar gibi örgütler de doğada tek başlarına bulunmazlar. Çevrelerinde kendilerini etkileyen ve kendilerinin etkilediği diğer örgütler vardır. Öyleyse örgütsel davranış dış çevreden de etkilenmektedir.

#### **4.4.2. Bireysel Davranış Kavramı**

Bireysel davranıştan kastedilen bireyin tek başına yaptığı davranışlardır. Duyguları ve yetenekleri son derece karmaşık olan insanoğlunun davranışları da son derece karmaşıktır. Aynı anne ve babadan olan, aynı çevrede yetişen, aynı uyarıcılara maruz kalan insanın davranışları bile çok çeşitlilik arz etmektedir (Özgen, 1998, 49). Scott ve Mitchell, kişilik farklılıklarını temel olarak üç sürece bağlarlar. Algılama, güdülenme ve kişilik gelişimi. Algılama, insanın çevresindeki nesne ve olayları duyu organlarıyla tanıyarak onlara bir mana vermesi, yorumlayıp açıklamasıdır. Güdülenme ise “insanın istenen bazı davranışlarda bulunması için itilmesi, dürtülmesi ve özendirilmesini” belirtir. Kişiliğin oluşup gelişmesinde ise temel olarak dört etkenin rol oynadığı görülmektedir. Biyolojik, psikolojik, sosyal ve eğitim-öğretim faktörleri. Bunlar bireyin örgütten bağımsız davranışlarıdır (Versan, 1978, 53).

#### **4.4.3. Yönetim ve Örgütsel Davranış**

Yönetim, yönettiği insanların mutluluğunu sağlamak için onları sevk ve idare etmektir. Her yönetim bir organizasyon içinde gerçekleşmektedir. Örgütün hedeflerine ulaşması için örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin ve davranışın kalitesinin artırılması gerekmektedir. Bu tüm örgüt üyeleri için geçerlidir. Özellikle liderlere bu standartların artırılması için büyük sorumluluk düşer. Çünkü liderler örgüt içerisinde diğerlerini en yüksek düzeyde etkileme kabiliyeti ve yetkisine sahip kişilerdir. Yöneticiler, insanların motive edildiği, birlikte çalıştığı ve daha etkili kişiler oldukları bir iklim yaratmaya çalışır (Koçel, 2001, 100).

#### 4.4.4. Örgütsel Davranışın Tarihsel Gelişimi

Her ne kadar insan ilişkilerinin varlığı insanoğlunun ortaya çıkmasına kadar giderse de bunun bilimsel bir şekilde incelenmeye başlaması yeni bir olgudur. İnsanların çalışma hayatındaki ya da genel olarak tüm örgütlerdeki davranışlarının incelenmesi olgusu yirminci yüzyılın başlarında başlamıştır.

İlk bilimsel çalışmalar “bilimsel yönetimin babası” olarak bilinen Frederick W. Taylor’a ait çalışmalardır. Taylor’un 1990’ların başında, yönetime getirdiği yeni açılmadan örgütsel davranış da nasibini almıştır. Taylor, “nasıl ki bir iş için en iyi bir makine varsa insanların işlerini yapmalarının da en iyi yolu vardır” diye düşünmekteydi (Eren, 2001, 87). Taylor’un kitabını 1911 yılında basılmasından dokuz yıl sonra Whiting Williams işçilerle birlikte çalışarak gözlemlerini “İşçilerin Aklındaki Nedir?” adlı eseriyle kaleme almıştır. Bilimsel yönetim anlayışına göre “insan organizması oldukça verimsizdir, amaç, basit bir makine olan insan organizmasını üretim sürecinde olanaklar içinde en iyi biçimde kullanarak, genel amaçlı bir mekanizma olan kişiyi, daha verimli özel amaçlı bir mekanizmaya dönüştürmektedir (Demir, 2003, 40).

1920’ler ve 1930’larda Elton Mayo ve F.J. Roethlisberger’in Western Elektrik Şirketinin Hawthorne fabrikalarında yaptıkları deneyler bir başka dönüm noktası olarak bilinmektedir. Sonuçlar örgütlerin sosyal bir sistem ve işçilerin de bunun en önemli unsuru olduğunu gösterdi. Deneyler, işçilerin basit bir araç değil özellikle grup içinde çok karmaşık bir yapıya sahip olduğunu göstermiştir. Mayo çalışmalarıyla önceleri insan ilişkileri daha sonraları ise örgütsel davranış denen disiplinin “babası” olarak anılmaya başlanmıştır. Taylor üretimi ölçerek artırırken, Mayo ve takipçileri ise üretimi insancıl boyutuyla artırmaya çalıştılar. İnsan İlişkileri Okulunun, örgütün biçimsel yapısını ve amaçlarını ihmal ettiği söylenebilir. Bu yönü akımın önemli bir eksiğidir (Can, 1999, 98).

Tarihsel olarak, örgütsel davranış konusundaki araştırmalar iki düşünce ve yöntemle yapılmaktadır. Bunlar deneysel psikoloji ve ilişkisel psikolojidir. Birinci yöntemde bilim adamları örgütsel iş başarımı üzerinde değişmelerin etkilerini gözleyebilmek için var olan durumda sistemli olarak yapay değişme oluştururlar. İkinci yöntemde ise bilim adamı öncelikle bireysel ayrılıkların bulunduğu değişkenlerle ilgilenir. Varolan değişkenler arasındaki ilişkilerin gözlenmesine dayanan bu yöntem, koşulların ve durumların deneysel olarak denetim altında

tutunamadığı bir olaylar çeşitlenmesini bilimsel olarak incelemeye olanak verir (Arkış, 1985, 43).

#### **4.4.5. Örgütsel Davranışın İnsan Ögesi**

Örgütsel davranışın temel olarak, insan, yapı, teknoloji ve örgütün içinde yer aldığı dış çevre olmak üzere dört ana unsuru vardır. Örgütlerde tüm örgüt üyelerinin ortak davranışları olduğu gibi ast-üst ilişkilerinde de farklı davranışlar sergilenebilmektedir. Dolayısıyla örgütlerdeki insan davranışlarını üç kategoride ele almak daha anlaşılır bir inceleme olanağı sunacaktır.

##### **4.4.5.1. Organizasyonda İnsan Davranışları**

Sırasıyla, organizasyonlarda görülen başlıca insan davranışları ve sınıflandırmaları başlıklar altında ele alınmıştır.

#### **1. Organizasyonu Benimseme ve Örgüt Kimliğinin Oluşumu**

İnsanlar gönüllü olarak bir örgüte katılırlar ya da bir şekilde kendilerini bir örgüt içinde bulurlar. Örgüt içerisinde bulunma, zamanla kişinin örgütü benimsemesine ve kendini örgütle özdeşleştirmesine yol açar. Grupları diğer insan topluluklarından ayırt eden en önemli özelliklerden birisi olan “grubu grup olarak, kendilerini de o grubun üyeleri olarak görme” anlayışı örgütlerin de bir grup olduğu inancı çerçevesinde örgütlerde de görülmesi gerekir (Aydın, 1991, 29).

Bireylere, sosyalleşmeyle alt-kültürün aktarılması ve bireyin kendini örgütle özdeşleştirmesi, örgüte ait görmesi, örgütsel kimlik olgusunu geliştirmektedir. Bu aidiyet duygusu örgüt üyesinin kimliğinin bir parçası olmaktadır.

#### **2. Örgütsel Dayanışma**

Ortak bir alt-kültür, ortak sosyalleşme sonucu ortaya çıkan örgüt kimliği örgüt üyelerinin aynışmasını sağlamakta ve birbirlerine destek olma duygusuna yol açmaktadır. Alt kültürün bir sonucu olarak “biz ve onlar” ayırımı ortaya çıkmakta; insanlar, kendi örgüt kültürüne yakın gördüklerini “biz” kategorisine sokmakta, diğerlerini de “onlar” kategorisine sokarak birincilere yaklaşmakta, ikincilerden ise uzaklaşmaktadır (Dinçer, 1998, 81).

Örgütler içerisinde oluşabilecek doğal örgütler ya da diğer bir deyişle gruplaşmalar bazen grup dayanışmasını olumsuz etkileyebilir. Özellikle gruplar arasında rekabet ve hasımlık doğmuşsa örgüt bundan büyük zarar görür. Öyle ki



örgütü bölünmeye kadar götürebilir. Ancak, gruplar arasında düşmanlık yok ama düşük seviyede bir rekabet varsa bu durum dışarıya pek yansımaz ve diğer örgütlere karşı örgüt üyeleri arasında dayanışma görülür. Bu durumu “kol kırılır yen içinde kalır” atasözü ile özetlenebilen bir durumdur.

### **3. Örgüt Amaçlarını Gerçekleştirme**

Her örgütün belirli bir amacı vardır ve örgüt üyelerinin ana görevi bu amacı gerçekleştirmektir. Örgüt üyeleri dış dünyadan, örgüt dışından ya da örgüt içinden çeşitli uyarılar alırlar. Örneğin, örgütteki üstlerinden emir ve talepler alırlar. Bu uyarılara çeşitli tepkilerde bulunurlar. Örgütsel amaçların gerçekleşmesi için üyelerden beklenen örgütün beklentileri doğrultusunda tepki vermeleridir. Örgüt içinde ideal olan bireyin her zaman örgütsel amaçlara uygun tepkide bulunmasıdır (Ceylan, 1997, 56).

Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için koyduğu normlara uymamanın cezası örgütten örgüte değişiklik gösterebilmektedir. Bazı örgütler küçük kural ihlallerine göz yumarken, asker ve polis örgütleri ya da terör örgütleri gibi koyu disiplinin hâkim olduğu örgütlerde en ufak bir kural ihlaline bile ödün verilmemektedir. Örneğin, terör örgütlerinde kurala uymamanın cezası bazen ihanetle suçlanıp öldürülme olabilmektedir. Bu şekilde katı disiplinin olmadığı örgütlerde ise örgüt üyelerinin kural ihlallerinde genellikle bir şans daha verilir. Uygulamada yararlı görülebilen önemli bir ayrıntı olarak dikkate alınması gereklidir (Erkal, 1995, 43).

### **4. Örgütsel Davranışta Algılama**

Algılamayı kısaca “bireyin uyarıcı bildirimini duyması ve yorumlaması” şeklinde tanımlayabiliriz. Örgütsel algılamada bireyin algısını içinde bulunduğu örgütün şekillendirdiği görülmektedir. Burada fiziksel algılamadan ziyade sosyal ve psikolojik etkenler de söz konusu olabilmektedir. Kişi, toplumda kendi örgütüyle ilgili olay ve haberleri daha çabuk algılar. Örneğin, televizyon ve gazetelerde örgütüyle ilgili bir haber varsa hemen dikkat kesilir. Kişi bu haberleri işine geldiği gibi yorumlar. Optik algı yanılgıları gibi örgütsel ortamdan kaynaklanan sosyal algı yanılgıları da olabilir. Örneğin, bir A partisi mensubu, muhalif B partisi tarafını tutan bir gazetenin A partisiyle ilgili tarafsız haberini partinin aleyhinde olarak algılayabilir (Yüksel, 1997, 69).

Örgütteki değişime direnilmesinin temelinde de örgütün mevcut değerlerine sahip çıkma güdüsü rol oynamaktadır. Özellikle köklü değişiklikler durumunda

muhafazakâr kesimde değişiklik önerileri örgütün değerlerine saldırı şeklinde algılanır.

### **5. Organizasyonda Kabul ve Ayrılmalar**

Örgütler sürekli hareketliliğin olduğu, değişen, gelişen dinamik bir yapıya sahiptir. Örgütler incelenirken genellikle üye sayılarının sabit olduğu farz edilir. Ancak örgütün üye sayısı yeni gelenler ve örgütten ayrılanlarla sürekli değişmektedir.

Örgüte katılan üyelerin toplumsal statüsü ve tanınmışlığı örgüt üyeleri açısından önemlidir. Toplumda statüsü yüksek ve sevilen birisinin örgüte girmesi örgüt üyeleri tarafından olumlu karşılanabilmektedir. Örneğin, sevilen bir kimsenin bakan olması durumunda o bakanlıktakiler bunu sevinçle karşılarlar. Sevilmeyen bir kimse ise tam tersi etki yaratır. Düşünce, ideoloji yoğun örgütlerden ayrılmalar ise hoş karşılanmaz. Ayrılanlar bazen düşman bile ilan edilebilirler. Çünkü bu gibi örgütlerde haklılık bazen üye sayısı ile ölçülür (Yiğit, 1996, 38).

### **6. Organizasyonlarda Demografik Yapı**

Örgütün demografik yapısı dendiğinde onun nüfus özellikleri anlaşılmaktadır. Bu gruba üye sayısı, cinsiyet, yaş kompozisyonu vb. konular girmektedir. Örgütlerin üye sayısı şu kadar olmalıdır diye kesin bir sayı vermek olanaksızdır. Örgüt birkaç kişiden oluşabileceği gibi en geniş örgüt dediğimiz devlette milyonlarca üye vardır. Üye sayısının çokluğu örgüt üyelerinin morali açısından olumluluk arz etmektedir (Tortop, 1994, 48).

Üye sayısı, cinsiyet gibi yaş konusunda da tüm örgütler için geçerli bir yaş vermek olanaksız görülmektedir. Bazı örgütlerde yaş önemli olurken diğerlerinde önemli değildir. Örneğin, gençler için kurulan örgütlere belli yaşın üzerindekiiler alınmayabilir.

### **7. Organizasyonlarda İletişim**

Sürekli etkileşim halinde olan insanlar bu etkileşimi iletişim aracılığıyla sağlamaktadırlar. Örgütlerin istenen amaçları gerçekleştirmeleri iyi bir iletişim sağlamalarıyla mümkündür. İletişim, “istenen sonuçları başarmak ve davranışları etkilemek amacıyla insanlar arasında sözlü ya da sözlü olmayan diğer araçlarla anlayış sağlamadır”. Örgütlerde iletişimin iki amacı vardır. Bunlardan birincisi “örgütün amaçları gerçekleştirmede aracı” olması, ikincisi de örgüt üyelerinin “iletişim yoluyla

örgütsel planları istekli ve şevkli bir biçimde başarmak için canlandırmaları”dır (Uçman, 1990, 70).

Bir ya da birden fazla amacı gerçekleştirmek üzere kurulan örgütlerde en azından amaç birliğini sağlamak için etkin bir iletişime gereksinim vardır. Dolayısıyla iletişim örgütün yaşaması için gerekli en hayati işlevlerinden birisidir. Geleneksel yöneticiler amaçlara ulaşmak için verilen emirler dışında iletişim yapmak istememekteydiler ancak gelişen şartlar iletişimin şartlarını genişletmiştir.

Biçimsel (resmi) iletişim, yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay olarak uygulanabilmektedir. Örgütteki hiyerarşik yapı dikey bir bilgi akışını gerektirmektedir. Örgütlerin hiyerarşi şemasına bakılınca kimin kiminle iletişim kuracağı anlaşılabilir (Cüceloğlu, 2000, 51).

## **8. Organizasyonlarda Doyum**

Doyum, örgüt üyelerinin örgüt üyeliği hakkındaki olumlu duygularıdır. Diğer bir deyişle, örgüt üyelerinin, örgüt üyesi olarak, ya da örgüte katılmadan önceki örgütten maddi-manevi beklediklerinin gerçekleşmesi sonucu duygusal olarak tatmin olmalarıdır. Eğer gerçekleşenler beklentileri karşılıyorsa orada doyum var aksi halde orada doyum yoktur. Dolayısıyla doyum mutlak bir ölçüsü bulunmayan kişiden kişiye değişen göreceli bir kavramdır. Doyum bir diğer yönüyle örgütte üretkenliği artıran nedenlerden birisidir (Özgen, 1998, 92).

İşin niteliği, kişinin kendini geliştirmesine olanak sunup sunmadığı gibi özellikler de işte doyum veya doyumsuzluğa neden olmaktadır. Bir örgüte bağlılık insanın sosyal bir ihtiyacı olarak ortaya çıkmakta ve bu yönüyle bir topluluğa katılma kendi başına bile bir doyum sağlamaktadır.

## **9. Organizasyonlarda Özdeşleşme**

Buchanan, özdeşleşmeyi “örgütün amaçlarına ve değerlerine, amaç ve değerlerin gerçekleştirilmesiyle ilgili olarak kendi rolüne ve örgüte, yanlı, duyuşsal bir bağlılık” diye tanımlamaktadır. Örgütle özdeşleşme için üç temel öge vardır. Bunlardan birincisi, “bireyin örgüt amaçlarına ve değerlerine kuvvetle inanması, onları kabul etmesidir.” İkincisi, “bireyin örgütsel rolünü oluşturan eylemleri isteyerek yapmasıdır. Örgüt amaçlarını kendi amaçlarıymış gibi benimseyen bir görevli için, onların gerçekleştirilmesine çalışmak önemli bir doyum kaynağıdır.” Üçüncüsü ise “görevlilerin örgüt üyeliğini sürdürmeye istekli olmalarıdır. Örgütle özdeşleşen

bireyler, ücret, yükselme ve saygınlık bakımından daha elverişli koşullar bulsalar bile ondan ayrılmayabilirler” (Uysal, 2005, 65).

### **10. Örgütsel Çatışma**

Diğer bazı kavramlar gibi çatışmanın da değişik tanımları yapılmaktadır. Burada bunlardan en genel olan tanımı vermek faydalı olacaktır. Çatışma; bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlkle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulmadır.

Örgütler arası çatışmada örgütün bir başka örgütle çatışması söz konusudur. Örneğin, personelinin maaşlarının az olduğunu ve artırılmasını isteyen bir bakanlık ile maaşlara zamma karşı çıkan Maliye Bakanlığının çatışması örgütler arası bir çatışmadır (Tınaz, 2005, 75).

Çatışmaların çözümü ise kişi ve koşullara göre değişmektedir. Bilmezlikten gelme veya kayıtsızlık yaklaşımı, geciktirme yaklaşımı, inandırma yaklaşımı, yumuşatma yaklaşımı, kura çekme yaklaşımı, sorun çözme yaklaşımı, üçüncü bir tarafın yargısı, politik yaklaşımlar, pazarlık etme ve karşılıklı ödün verme, oylama yöntemi, çatışmanın etkilerini değerlendirme yöntemi, meşgul etme yöntemi, yeni olanaklar bulunması, örgütsel önlemler alma, örgüt geliştirme tekniklerinin uygulanması çatışmaların çözümlemelerini genel çerçevede sağlayan yöntemlerdir (Eren, 2001, 84).

### **11. Organizasyonların Tutumlara ve Tutum Değiştirmeye Etkisi**

Örgütler üyelerinin tutumlarını da etkiler. Bu etki daha ziyade oluşan örgüt kültürüne bireyin de uyması şeklinde gerçekleşir. Örgütlerde zaman içinde bir kültür oluşur. Birey de örgüte girince örgütün bu kültüründen etkilenmektedir. Örgüttekilerle çatışma ortamı yaratmamak için örgütteki ortak davranış ne ise ona uyacaktır. Belki başlangıçta mevcut tutumuna ters gelen tutumlar edinecektir. Grup normlarına aykırı tutum ve davranışı olan bireyin bu davranışı örgüttekilerin anlatımı ya da bazı baskılar örgütün genel eğilimine dönüşecektir. Örgüt baskısı denilen bu baskıya genelde kimse karşı koymak istememektedir çünkü örgüt insanların nasıl giyineceklerine, ne yiyeceklerine, hangi konuları konuşacaklarına kadar çoğu alana etki edebilmektedir (Pazarcık ve Gültekin, 1998, 44).

## 12. Organizasyonlarda Güdüleme

Organizasyonlarda güdüleme, ‘‘rgtn ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir i ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci’’ diye tanımlanmaktadır. Örgütte verimliliği ve devamı sağlamak için güdülenme şarttır. Literatürde genel kabul gören görüş, insan davranışlarının temelinde ihtiyaçların olduğudur. Bu ihtiyaçları uyarıcı g gddr. Güdü, ‘‘harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici’’ g olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla insanların ihtiyaçları giderilmeli, bunun için bu g harekete geçirilmeli, diğer bir deyişle insanlar gdlenmelidirler (Koçel, 2001, 55-56).

Örgütlerde yöneticilere den en büyük görevlerden biri, çalışanların ihtiyaçlarını bilip onları iyi bir Şekilde gdlemektir. Sosyal rgtlerdeki birçok olumsuz tutum ve hatta isyanlar kişilerin tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlarından ileri gelmektedir. Ancak bu ihtiyaçların tespit edilmesi sanıldığı kadar kolay değildir. Fizyolojik ihtiyaçların tespiti bir ölçüde kolay olsa bile sosyal ve psikolojik açılardan tespiti zor olmaktadır.

## 13. Organizasyonlarda Statü ve Rol

Kişilerin, örgütlerinin statüsünden veya kendilerinin örgüt içindeki statülerinden dolayı farklı davranış kapılarına da sahip oldukları görülmektedir. Örneğin, rgtsel hiyerarşinin üst tabakalarına çıkıldıkça sorumluluk davranışı daha da belirginleşmektedir. En az sorumluluk ve örgütün normlarına en az uyma davranışı ise en fazla en düşük statüdeki örgüt üyelerinde görülmektedir.

Statü gerek örgüt içindeki gerekse örgüt dışındaki bireyler arası etkileşimde bireylere davranış kolaylığı sağlamaktadır. Kişiler karşısındaki statüsünü bilirlerse ona göre davranmaktadırlar. Birey etkileşimde bulunduğu diğer bireyin toplumsal mevkiini tanımlama ve tahmin etmede güçlükle karılaırsa kendisini gergin ve sinirli hissetmesi kaçınılmazdır (Baruçugil, 2002, 47).

Örgütler, kişilerden statülerine göre belli davranışlar beklemektedir. Yani insanlar kendilerine den rolü yapmak zorundadırlar. Özellikle biçimsel örgütlerde bu rollerin Şekli, kalıbı belirlenmiştir. Dolayısıyla bireylerden beklenen kendilerine sunulan ‘‘hazır paket program’’ çerçevesinde davranışlardır. Elbette insan unsurunun için içine girdiği yerde yüzde yüz bir uyumdan söz edilememektedir ancak kişileri istenen davranışa yönlendirmek gerekmektedir (Doğan, 1996, 54).

#### 4.4.5.2 Organizasyonlarda Önderlik Davranışı

Önderlik davranışı “bir bireyin, başında bulunduğu grubun ortak bir amaca yönelik eylemlerini yönlendirme sırasındaki davranışı” olarak tanımlanabilir (Erdem, 1996, 48). Önderlik davranışı “bir grubu yönlendirmek” biçiminde “olumlu ve sosyal içerikli bir davranış”tır. Lider, “bir amacı gerçekleştirmek için başkalarını etkileyebilen, sevk ve ikna edebilen” kimsedir. Liderlik bir etkileme sürecidir (Demir, 2003, 80).

Lider örgütü etkilemeyi çeşitli araçlarla sağlar. Bunlar şöyle özetlenebilir (Balçık, 2005, 24);

1. Meşru Güç: Liderin pozisyonuna bağlı olarak örgüt içindeki elde ettiği güçtür.
2. Ödüller Üzerindeki Denetim: Liderin gruptakileri ödüllendirebilme imkânlarına sahip olmasıdır.
3. Cezalar Üzerindeki Denetim: Liderin gruptakileri belirlenen grup amaçlarına uymadıkları takdirde cezalandırabilme yeteneğine sahip olmasıdır.
4. Bireysel Nitelikler: Liderde bulunan ve liderin takipçilerinin sahip olmak istedikleri, onları etkilediği yeteneklerdir.
5. Uzmanlık: Liderin uzman olduğu konudaki becerileri nedeniyle etkileme yeteneğidir. Liderliğin örgüt içinde çeşitli fonksiyonları vardır. Bunlar özetle şöylece sıralanabilir (Dinçer, 1998, 67);
6. Lider Örgütün Başkanı ve Temsilcisidir: İnsan topluluklarının her birisinin bir başkana ihtiyacı vardır. Gruba başkanlık ve grubun dışarıya karşı temsil görevi liderindir. Dış gruplarla olan ilişkilerde muhatap liderdir. Grubun imajını büyük ölçüde lider temsil eder.
7. Amaç ve Siyaset Belirleyici: Örgütün amacını ve siyasetini lider belirler. Bunu sadece kendisine veya grup üyelerine danışarak yapar. Biçimsel liderin bu alanda yetkileri sınırlıdır. Yukarıdan ya da önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmeye çalışır ve bu amaçla grubu denetler (Berberoğlu, 1991, 59).
8. Koordinatör: Örgütün eylemlerinin ve üyelerinin belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi için nasıl çalışacaklarının koordinasyonunu lider sağlar.
9. Planlama: Lider hedefe ulaşmak için hangi metotların ve araçların ne şekilde, ne zaman, nerede kullanılacağını planlar. Planlar uzun ve/veya kısa dönemli olabilir. Uzun dönemli ve büyük planların bütünlüğünü lider bilir ve sağlar.

10. **Ödül ve Ceza Verici:** Lider örgüt normlarına uyanlara ödül, uymayanlara ise ceza verme hakkına sahiptir. Böylece örgüt kararlarına uymayı sağlamış olur. Amaç yapılan işte verimliliği ve başarıyı artırmak olmalıdır.
11. **İç İlişkiler Kontrolörü:** Lider örgüt içindeki insanların birbirleriyle ahenkli çalışmalarını sağlamaya çalışır.
12. **Hakemlik:** Örgüt içi uyuşmazlıklarda son sözü söyleyen, yargılamayı yapan liderdir. Uzlaşamayan üyelerin uzlaştırılması görevi de lidere düşmektedir.
13. **Örnek İnsan:** Lider, grup tarafından örnek olarak görülen insandır. Etkileyen, kendisine uyulandır. Liderler bunu bildikleri için daha sorumlu davranırlar. Liderlerin, fikirleri, konuşma tarzları, giyimleri vb., takipçilerince hep taklit edilir. Yapılacak işlerde önderin bir örnek olarak önde olması beklenir.
14. **Sorumluluk:** Lider, grubun yaptıklarından, iyi ve kötünden dolayı sorumlu görülen, kendisini olanlardan sorumlu tutan kimsedir. Kararlar alınırken özellikle kritik, riskli kararların sorumluluğu lidere bırakılır ya da lider bu sorumluluğu üzerine alır. Böylece bazen “günah keçisi” de lider olur.
15. **Babalık:** Örgüt üyeleri liderlerinin kendisiyle ilgilenmesi ve dertlerine ortak olmasını beklerler. Örgüt üyelerinin her derdine ortak olan, onlardan yardımını esirgemeyen “baba” gibi görülür. Ülkenin bir bölgesinde herhangi bir felaket olduğu zaman devlet büyüklerinin oraları ziyareti bu amaçlıdır. Küçük gruplarda duygusal yakınlaşma daha fazla görülür. Fikir babalığı da bu çerçevede ele alınabilir. Lider fikir babasıdır. Liderin fikirleri sağlam, mantıklı ve tutarlı olmalıdır (Erkal, 1995, 45).
16. **Uzmanlık:** Lider bilgi, ustalık ve teknik gerekler için en yetenekli kişi olarak görülür. Ancak günümüzdeki aşırı uzmanlık özellikle teknik konularda liderin danışmanlara gereksinimini ortaya çıkarmıştır.
17. **Örgüt Simgesi:** Liderler örgütlerin bayrak, flama, rozet gibi sembollerdir. Bazı gruplar liderleriyle özdeşleşmişlerdir. Örneğin, siyasal parti liderleri bir sembol olarak bilinmektedir.
18. **Vekillik:** Bazı insanlar kararsızdırlar ve bunların sayısı azımsanmayacak kadardır. Kendileri adına karar vermeyi başkasına bırakırlar. Örgütte bu işe en yetkili gördükleri kimse ise liderdir. Karar vermeyi lidere bırakırlar ve kendileri de ona itaat ederler (Uçman, 1990, 52).

Genel olarak insan davranışları incelendiğinde, sosyalleşme süreciyle örgütün benimsenmesi ve örgüt kimliğinin ortaya çıktığı, örgütün üyeleri arasında özellikle

dışarıya karşı bir dayanışma olduğu, üyelerin, örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çalıştığı ve gerçekleştirmeyenlere karşı örgütün çeşitli yaptırımlar uyguladığı, örgütün insanların algılanmasını bile farklılaştırdığı; örgütün üye sayısının sürekli değişebildiği ve ayrılanlara hoş bakılmadığı, gerek içerideki gerekse dışarıyla olan iletişimin örgütün can damarı olduğu, örgütte canlılığı ve bağlılığı sağlayan hususlardan en önemlisinin örgütteki doyum olduğu, kişinin kendini zamanla örgütle ve örgüt üyeleriyle özdeşleştirdiği ancak zamanla örgütün çeşitli kademelerinde çatışmaların da yaşandığı örgütlerin tutumlara ve tutum değişimine etkisinin olduğu ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için güdülemenin önemli olduğu görülmektedir (Askeri Liderlik Ders Kitabı, 1994, 28). Önderlik, örgütlerdeki en önemli statü ve roldür. Önderin, başta örgütün başkanı olmak, amaçlarını gerçekleştirmek için insanları motive etmek gibi hayati işlevleri bulunmaktadır



#### **4.5. Örgütsel Çatışma ve Çözüm Önerileri**

Bu bölümde organizasyonlarda meydana gelen çatışmalar ve çözüm önerilerine yer verilerek denenceler sınanmıştır.

##### **4.5.1. Çatışmanın Tanımı ve Türleri**

Çatışmanın kesin bir tanımını yapmak oldukça zordur. Çünkü çatışma sadece yönetimin değil, ekonomi, sosyoloji, antropoloji, psikoloji ve siyasal bilimlerin de üzerinde durduğu bir kavramdır. Çatışma kavramı çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır.

Çatışma; şiddeti, yok etmeyi, insanlıktan uzaklaşmayı, barbarlığı, uygar düzeydeki kontrolün kaybedilişini, mantıksızlığı gösterdiği gibi, macerayı, yeniliği, gelişmeyi, açıklamayı, yaratmayı ve analitik düşünmeyi de gösterebilir (Eren, 1998, 72). Diğer bir tanıma göre, bir örgütte çatışma; bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylardır. Nasıl tanımlanmış olursa olsun anlaşmazlık, uyumsuzluk ve birbirine ters düşme çatışmanın temel öğeleridir. Çatışma, kişi ve grupların kendi aralarında anlaşmazlık, farklılık ya da birbirine uymama şeklinde kendini gösteren dinamik bir süreçtir (Koçel, 2001, 45).

##### **4.5.2. Örgütsel Çatışmaya İlişkin Görüşler**

Bu konudaki görüşler geleneksel, davranışçı ve etkileşimci olarak üç grupta toplanmaktadır. Geleneksel görüşe göre; örgütlerde görülen bütün çatışmalar yıkıcıdır ve yönetimin bir görevi de örgütü çatışmalardan korumaktır. Bu görüş tam bir örgütsel sağlığın çatışmadan uzak olması gerektiğine inandığı için çatışmadan kaçınılması ya da ortadan kaldırılması gerektiği üzerinde durmuştur. Bu görüşün temsilcileri, örgütlerde ortaya çıkan çatışma belirtilerini var olan bir rahatsızlığın açık bir işareti olarak kabul etmişlerdir (Ülgen, 1997, 49). Bu yaklaşım, bir örgütte çatışmanın gelişip ortaya çıkmasını, yöneticilerin başarısızlıklarını ya da yönetimle çalışanları ortak çıkarlar etrafında bütünleştirmede yöneticilerin iletişim işlevini başarıyla yerine getirememeleri olarak değerlendirmektedir. Eğer başarısızlıkların üstesinden gelinebilirse örgüt uyumlu bir bütünlük içerisinde her zaman işlevini eksiksiz ve zıtlışmalara maruz kalmadan yerine getirebilecektir (Eryılmaz, 1993,29).

Geleneksel görüşü izleyen davranışçı görüş; çatışmayı örgütsel yaşamın bir gerçeği olarak kabul eder. Bütün çalışmaların yıkıcı olmadığına ve grup çatışmalarının olumlu sosyal fonksiyonları bulunduğuna inanır. Bu yaklaşım örgütü, gereksinme, amaç, beklenti ve çıkarları her zaman çatışma halinde olabilecek insanlardan ve

bunların oluşturdukları gruplardan meydana gelen bir sistem olarak görmekte ve bu sistemde çatışmanın ortaya çıkmasını da doğal kabul etmektedirler. Bu yaklaşıma göre çatışma azaltılabilir, ama ortadan kaldırılamaz.

Geleneksel görüşün her türlü çatışmayı yıkıcı olarak kabul etmesine karşın davranışsal görüş, örgütte ortaya çıkan çatışmalardan en azından bir kısmının bazı sorunların belirlenmesi ve çözümlenmesinde yönetime yardımcı olabileceği düşüncesiyle “yapıcı çatışma” olarak nitelenmesi yönünde tavır koyar. Bunun yanı sıra davranışçı görüş de tıpkı gelenekçi görüş temsilcileri gibi çatışmayı esas olarak kaçınılması ya da ortadan kaldırılması gerekli zararlı bir olgu olarak görme eğilimi gösterirler (Erkal, 1995, 25).

atışmaya nc bakış açısını oluşturan etkileşimci görüşe göre; örgütler nasıl bir yapılandırma ve işleyişe sahip olurlarsa olsunlar ortaya çıkan çatışmaların kaçınılmaz ve hatta bazen gerekli oluşumlar olarak ele alınması en sağlıklı yoldur. Ancak çatışmaya bu genel bakış açısına karşın, etkileşim modeli de pek çok çatışmanın “yıkıcı çatışma” olarak ortaya çıkabileceğini ve hem bireye hem de örgüte zarar verebileceğini kabul etmektedirler. Bu çerçevede çatışmayı kabul ve teşvik eden etkileşimci görüşe göre; çatışma düzeyi çok yüksek olup azaltılması gerekebileceği gibi, çok düşük olup artırılması da gerekebilir (Evliyaoğlu, 1987, 23).

Rico, “rgtte çatışmanın yokluğunun, baskı, monotonluk ve durgunluğu; çatışmanın varlığının ise demokrasi, gelişme ve kendini gerçekleştirmeyi gösterdiğini” söylemektedir (şimşek, 2003, 86).

Çatışma ile ilgili olarak kısaca özetlenmeye çalışılan  yaklaşımdan ilk ikisinin klasik ve neoklasik yönetim anlayışına, üçüncüsünün de modern yönetim anlayışına uygunluk gösterdiği görülmektedir. Bu noktadan hareketle Stoner, ilk iki yaklaşımı geleneksel ve son yaklaşımı da modern yaklaşım olarak sınıflandırarak farklılıkları aşağıdaki gibi ortaya koymaktadır.

## Çizelge 2: Örgütsel Çatışma Yaklaşımları

<b>GELENEKSEL YAKLAŞIM</b> <b>(Klasik ve Neoklasik)</b>	<b>MODERN YAKLAŞIM</b> <b>(Etkileşim Modeli)</b>
1. Çatışmadan kaçınılabılır.	1. Çatışma kaçınılmazdır.
2. Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.	2. Çatışma, örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar vb. nedenlerden kaynaklanır.
3. Çatışma örgütün düzenli biçimde işlemlerini kesintiye uğratar ve optimal iş başarımını engeller.	3. Çatışma değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmaya da neden olabilir.
4. Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.	4. Yönetimin görevi çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek şekilde yönetmektir.
5. Optimal örgütsel iş başarımını örgütsel çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	5. Optimal örgütsel iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

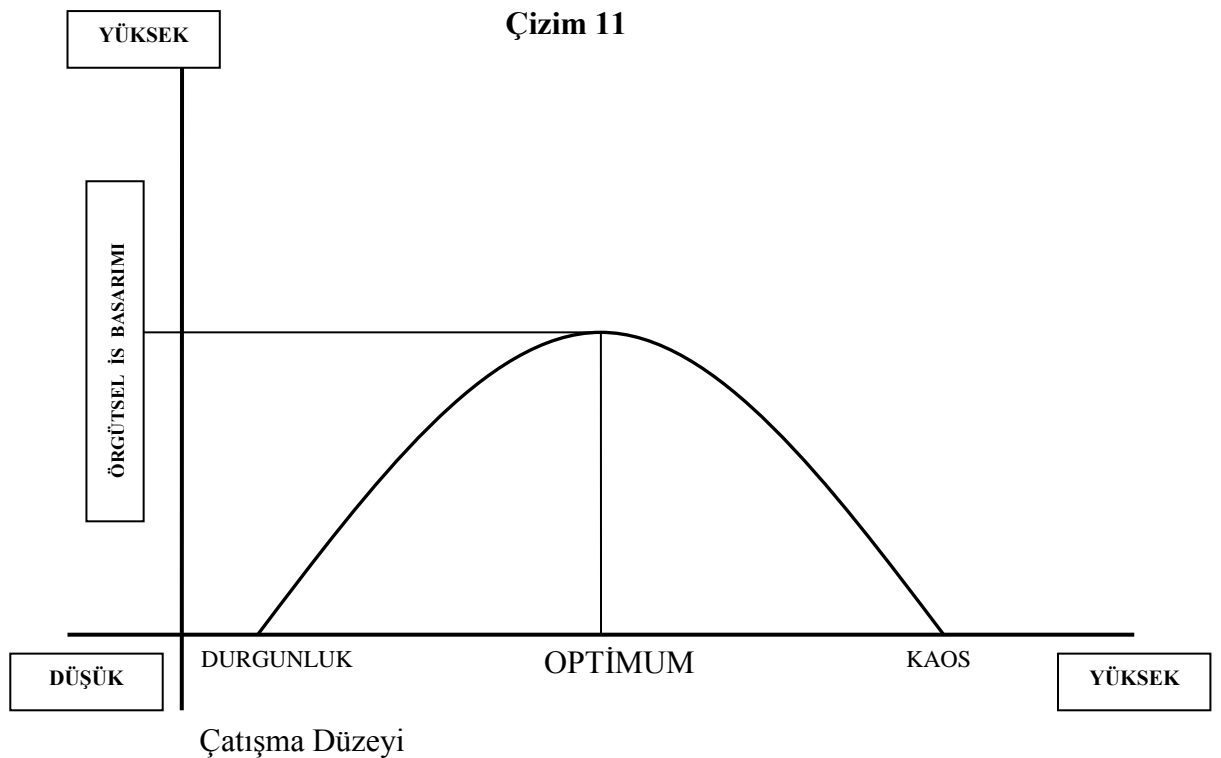
Kaynak: Şimşek, M. Şerif, 2003, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, S. 87.

Örgütsel çatışma, çatışmanın yönetilme tarzına bağlı olarak örgütsel iş başarımına olumlu yönde katkıda bulunabileceği gibi olumsuz yönde de etkileyebilir. Bu durumda optimum düzeyde örgütsel etkinliğe ulaşmak için orta miktarda çatışma gereklidir.

Bu bakış açısıyla, yöneticilerin görevi her türlü çatışmayı çözmek ya da sindirmek değil, zararlı yönlerini azaltmak ve yararlı yönlerini artırmak amacıyla yönetmektir. Çizelge 2’de örgütsel çatışmanın en alt düzeyde tutulmasının durgunluk ve dinamizm eksikliği nedeniyle örgütsel iş başarımının da en düşük seviyede gerçekleşeceği vurgulanmaktadır. Benzer şekilde çatışmanın çok yüksek düzeyde olması halinde de örgütte buna bağlı olarak ortaya çıkabilecek olan karışıklık ve kaos nedeniyle ortaya çıkabilecek düşük performans örgütün yaşamını tehlikeye sokacak

boyutlara ulaşabilir. Başarılı örgütlerin yöneticileri uyuşmazlıkları olabildiğince optimal düzeyde ya da ona yakın bir düzeyde tutabilen ve bunda etkili olabilen yöneticilerdir. Bu konu o kadar önemlidir ki yöneticiler zamanlarının ortalama yüzde 21'ini çatışma konusu ile ilgili olarak harcamaktadırlar. Bu da yaklaşık olarak haftada bir iş gününe karşılık gelmektedir. Bu nedenle çatışma yönetimi becerileri, yöneticilerin başarılı olup olmayacaklarının en önemli göstergelerinden biri olarak görülür (Balcı, 2007, 29).

Bu yönden bakıldığında “Yönetim ve Örgüt Konusunun İçerik ve İşlevleri”nin öncelikle yöneticiler tarafından benimsenmesi ve uygulanması tüm örgüt için en önemli konudur. Yöneticilerin organizasyonlarının çatışmalardan en iyi şekilde çıkmasını sağlamak ise tepe yöneticilerinin önde gelen görevi olup yöneticilere sağlıklı bir ortam yaratmaları ve etkililik değerlerinin doğru ölçümlerle yapılması tüm organizasyonu en olumlu düzlemde tutabilmesini sağlayacaktır. Bu her zaman akla gelen en doğru çözüm şekli olacaktır. Böylelikle araştırmanın birinci ve ikinci denenceleri doğrulanmaktadır. Kısacası bilgili ve eğitilmiş yöneticiler bu süreci güçlü bir şekilde yönetecekler ve organizasyonun hiçbir şekilde zarar görmesine izin vermeyeceklerdir. Bu olgu olağan üstü dönemlerde oluşan krizlerden güçlenerek çıkan tüm organizasyonlarda görülmektedir.



Kaynak: Balcı, Ali, 2007, Örgütsel Gelişme, S. 30.

### 4.5.3 Çatışma Kaynakları

Örgütlerde çatışma kaynakları çok çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Çatışmanın yönetilmesi ve gerektiğinde yönlendirilmesi çatışmanın kaynaklarının bilinmesini de gerektirir. Ancak bunların ayrıca belirlenip açıklanmasının güçlüğü nedeniyle çatışma kaynağı olabilecek nedenler başlıklar halinde özetle şunlardır,

1. İş Bölümü: Schein'in belirttiği gibi "iş bölümü örgütün temel niteliğidir. İş bölümü, toplu bir çabayı gerektiren bir işin çeşitli bireyler tarafından yürütülebilecek bir biçimde, ussal olarak, kendi öğelerine ayrılması" olarak ifade edilebilmektedir (Arkış, 1985, 87). İş bölümü sonucunda oluşan birimler ya da grupların işlemleri gereği kendi özel normlarını, değer yargılarını, psikolojik yönelmelerini, farklı algılama tarzlarını geliştirerek kendi orijinal özelliklerini benimsemeleri, örgütlerde bölümle ya da kişiler arası çatışmalara neden olur. Simon ve arkadaşları da, örgütlerdeki farklı grupların önem kazanma eğilimi, değer, görüş ve dil farklılıkları, kendi görevlerini daha çok benimsemeleri ve kendi görevlerinin, örgütün amacıyla diğer bölümlerinkinden daha uyumlu olduğuna inanmaları nedeniyle birbirleriyle sert çatışmalara girebileceklerini belirtmektedir (Artan, 1986, 73).

Özetle, örgütün temel niteliği olan işbölümü farklılaşmaya, farklılaşma da çatışmalara neden olmaktadır. Örneğin, hastanelerde doktorlar ve yöneticiler arasındaki çatışma iş bölümünden kaynaklanabilmektedir. Doktorlar sadece kendi uzmanlık konularıyla ilgilenirken yöneticilerin bütün işlemlerle ilgilenmesinin ve her iki grubun da önemlerini artırmaya yönelik çalışmaları çatışmalara neden olmaktadır.

2. Fonksiyonel Bağımlılık: Bir örgütteki bölümler ya da gruplar arasında çeşitli fonksiyonel bağımlılıklar vardır. Örgüt içinde bir bölümün işlevini yerine getirebilmesi, sadece kendisinin değil diğer bölümün de işlevini yerine getirmesine bağlı ise bu iki bölüm işlevsel olarak birbirine bağımlıdır.

İşlevsel olarak birbirine bağımlı olan bölümlerden birinin işlevini zamanında yerine getirmemesi veya amaçlarının ve önceliklerinin bulunması da bu iki bölüm arasında çatışmalara neden olabilir. Üretim ve pazarlama bölümleri arasındaki çatışma buna örnek gösterilebilir. Eğer pazarlama bölümü üretimde meydana gelen aksamalar

nedeniyle müşterilerine verdiği sözü tutamıyorsa bu iki bölüm arasında çatışmalar meydana gelebilir (Erdem, 1996, 32).

3. Sınırlı Kaynaklar: Bireyler ve gruplar arasındaki çatışmayı yaratan bir durum da örgütün sınırlı bir kaynağa sahip olmasıdır. Bir örgütün bölümleri ya da bireyleri fiziksel, teçhizat, merkezi hizmetler, para gibi ortak ve kıt örgütsel kaynaklara bağımlı ise çatışma potansiyeli vardır. Örgütte kaynakların sınırlı olması ve bölümler ya da bireylerin amaçlarına eksiksiz biçimde elde edebilmek için bu sınırlı kaynaklardan daha büyük bir pay almaya çalışması, çatışmalara yol açar. Bu tür çatışmalar üniversitelerde de yaşanmaktadır. Kendi bölümünün daha fazla ders okutması için mücadele veren bölüm başkanları çoğu kez bölümlerinin gelişmesinin engellendiği görüş ve duygusu içindedirler. Hastanelerde ise daha fazla tıbbi malzeme isteği yapan hekimler ile sınırlı hastane bütçesini iyi kullanmak zorunda olan yöneticiler arasında çatışmalar meydana gelmektedir (Dinçer, 1998, 66).
4. Statü Farklılıkları: Örgütlerde belirli kişi veya gruplar kendi statülerini başkalarından farklı ve daha fazla saygınlığı olan bir statü olarak görebilmektedirler. Statü anlayışındaki bu tür farklılıklar algı ve haberleşmeyi etkileyerek bir çatışma nedeni olabilir. Örneğin, bilgisayar uzmanları kendi statülerini en yüksek statü olarak kabul edebilir veya üretim bölümü mensupları kendilerini daha yüksek bir statüye sahip kabul edebilirler. Örgütlerde çalışanların hemen hepsinin de, statüye fazla önem vermediklerini belirttikleri görülmektedir. Statünün önemini kabul ettiğimizde, statü derecelenmesinde uyumsuzlukların olduğu yerde çatışma beklenebilmektedir. Bireyin kendisini algılama biçimi ile hizmet süresi, yaş, eğitim ve maaş gibi statü boyutları açısından, bulunduğu konumun düzeyi arasında fark olduğu zaman, çatışmanın meydana geldiği gözlenmiştir. Lokanta endüstrisinde kapalı bir araştırma yapan Whyte, “düşük statülü garsonların, yüksek statüye sahip aşçılara emir vermelerinin çatışmaya yol açtığını” gözlemiştir (Aytürk, 1990, 76).

5. İletişim Engelleri: İletişimi engelleyen etmenler çatışmanın artmasına neden olmaktadır. İletişim, emirlerin, bilginin, düşüncelerin, açıklamaların ve soruların kişiden kişiye ve gruptan gruba aktarılma, iletilme sürecidir. Taraflar bir diğerinden fizik veya zaman bakımından ayrılırlarsa taraflar arasında yanlış anlamaların oluşacağı ve gelişeceği bir gerçektir. İletişimdeki algılama farklılıkları da çatışmalara yol açabilmektedir. Çünkü kişilerin davranışları sadece çevresel etkilere değil, aynı zamanda bunların nasıl algılandıklarına da bağlıdır. Örgütlerin etkileşim ağı ve algılama farklılıklarında gözlemlendiği miktarda, yetersiz ve belirsiz iletişim becerileri de çatışmalara neden olur. Örgütteki bölümler ya da gruplar yetersiz bilgiye sahip olduğu zaman işbirliği azalır ve bilgi eksikliği çatışmaya neden olmaktadır (Dökmen, 2000, 26).
6. Örgütün Büyüklüğü: Örgütün büyüklüğü çatışma miktarını artırmaktadır. Çünkü örgüt büyüdükçe birincil ilişkiler, ikincil ve kişisel olmayan ilişkilere dönüşmektedir. Gayri resmi iletişim resmi bir duruma girmektedir. İletişim kanallarının sayısı artar. Örgütün büyümesi, amaçları örgütün amaçlarından farklı olabilen gayriresmi grupların çoğalmasına yol açabilir. Örgütsel büyüklük, görevlerin büyüklüğü ve iş gücünün büyüklüğü ile ölçülebilir. Görevlerin büyüklüğü, kaynakların büyüklüğü veya çıktının hacmine dayanarak belirlenir. Kısaca örgütsel büyüklük, örgütsel amaçlar, roller ve ilişkilerin belirsizleşmesine, uzmanlaşmaya, karmaşıklığa ve iletişim sorunlarına yol açarak çatışmalara neden olabilmektedir (Can, 1999, 56).
7. Örgütlerde Farklılaşma: Örgütlerdeki farklılaşma derecesi arttıkça çatışmanın da arttığı gözlenmektedir. Karmaşık örgütlerde işbirliği içinde çalışmak zorunda olan bireyler, örgütsel düzeylerin ve farklı uzmanlık alanlarının sayısı ve örgütteki insan gücünün dağılım derecesi nedeniyle çatışmayı örgüt bütününde hisseder. Örgütsel düzeylerin sayısının çok olması ile iletişim, sorunlar yarattığı gibi grupların menfaat çatışması içine girmelerine neden olmaktadır (Efil, 1996, 29).

8. Bireysel Özellikler: Örgütlerde kişilik çekişmesi sık görülen olaylardan biridir. Kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerde olmaları kişilik çekişmelerinin, dolayısı ile çatışmalarının önemli bir nedenidir. Bazen bir bireyin amaç ve değerleri diğer bireylerin amaç ve değerlerine ters düşebilir. Böylece sorunları, zevkleri ve duyguları ortak olan bireyler bir araya gelerek birer grup oluştururlar. Örgüt içinde ihtiyaçların tatmin edilmemesi ve engelleyici çalışma koşulları da saldırganlığa yol açar (Demir, 2003, 16).
9. Rekabetçi Ödüllendirme Sistemleri: Çoğu çatışmanın kökeninde bireylerin gösterdikleri başarıların ölçüsünde ödüllendirmeleri yatar. Ödüllerin gösterilecek başarıya bağlanması hatta eldeki örgütsel olanakların bu başarılar ölçüsünde dağıtılması kişileri yarışma içine sokar. Bu yarışma havası bireyleri düşmanca bir tutum içine sokabilir. Bu tür çatışmalar iyi bir çözüme kavuşturulmadıkları zaman tüm örgütsel etkinliği ve işbirliği sistemini zayıflatabilir (Balçık, 2005, 13).

#### 4.5.4 Çatışmanın Gruplardaki Etkileri

Çatışma örgüt içindeki grupları ve bu grupları oluşturan bireylerin ilişkilerini ve davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Grupların örgütlerde iş başarımını artıracak şekilde kullanılması ve bu çerçevede örgütsel çatışmanın gruplar arasındaki ve grup içi etkileşimi nasıl etkilediğini ifade eden görüşler bulunmaktadır.

Rekabet Eden Her Grup İçinde Neler Olmaktadır?

1. Her grup daha sıkı bir şekilde bütünleşmekte ve üyelerinden daha fazla sadakat görmektedir.
2. Grup atmosferi, gayri resmi ilişkilerden, tesadüfi ve eğlenceye yönelik olmaktan kurtularak, göreve dönüklüğe dönüşmektedir.
3. Liderlik kalıpları demokratiklikten çıkarak daha otokratik bir görünüme girmektedir.
4. Her grup daha iyi düzenlenmiş ve örgütlenmiş bir hale gelmektedir.
5. Güçlü bir cephe oluşturmak için her grup, üyesinden daha fazla sadakat ve uyumluluk istemektedir (Doğan, 1996, 45).



### Rekabetçi Gruplar Arasında Neler Olmaktadır?

1. Her grup, öteki grubu tarafsız bir nesne olmaktan çok düşman gibi görmektedir. Gruplarda algı bozuklukları görülmektedir.
2. Diğer gruba karşı düşmanlık arttıkça aralarındaki karşılıklı iletişim ve etkileşim azalmakta ve böylece olumsuz fikirlerin sürdürülmesi kolaylaşmaktadır.
3. Gruplar karşılıklı etkileşime zorlanırsa önceki sabit fikirlerini destekleyen konuları arayıp bulmaya çalışmaları söz konusudur (Özgen, 1998, 89).

### Kazanan Grupta Neler Olmaktadır?

1. Grup bağlılığı korunmakta ve hatta daha da artabilmektedir.
2. Kazanan grup gerilimden kurtularak mücadele azmini yitirmekte, rahat ilgisiz ve şakacı hale gelmektedir.
3. Kazanan grup, grup içi işbirliği ve üyelerinin gereksinimleriyle fazla çalışma ve işin yapılması konularında daha az ilgilenme eğilimindedirler.
4. Kazanan grup, kendisinin olumlu ve diğer grubun olumsuz özelliklerine ilişkin sabit görüşlerinin doğrulandığını düşünebilmektedir (Tolan, 1991, 87).

### Kaybeden Grupta Neler Olmaktadır?

1. Kaybetmiş olduğu gerçeğini inkâr etme veya değiştirme yönünde çeşitli psikolojik kaçınma yolları aramak eğilimine girmektedirler.
2. Kaybeden grup dağılmaya başlar, çözülmemiş çatışmalar su yüzüne çıkar ve kavgalar görülür.
3. Kaybeden grup, gergin ve daha çok çalışmak için hazırdır. Grupta üzüntü ve umutsuz bir çırpınma egemendir.
4. Kaybeden grup yoğun ilgisini rekabetin ikinci aşamasında kazanmak için çok çalışmaya yönelir.
5. Kaybeden grup olarak kendine ilişkin daha fazla öğrenmeye eğilim gösterir. Çünkü kaybeden grubun kendine ilişkin olumlu ve rakip gruba ilişkin olumsuz sabit görüşleri yenilgi nedeniyle onay görmemiştir. Bu gerçekler, yenilen grubun algılamalarının yeniden değerlendirilmesine imkân yaratmaktadır. Yenilen grup yenilgiyi gerçekçi biçimde kabul ettiği zaman, kendini yeniden örgütleyerek kendi içinde birbirine daha bağlı ve etkin bir duruma gelmektedir (Doğan, 1996, 49-51).

#### **4.5.5. Örgütsel Çatışmaya İlişkin Görüşler ve Çatışmanın Unsurları**

Belirli bir çatışmanın net sonucunun yararlı ya da olumlu mu, yoksa zararlı mı, bölünmeyi artırıcı ya da etkililiği azaltıcı mı olduğunu üç faktör belirlemektedir. Bunlar çatışmanın düzeyi, örgütsel yapı ve kültür ile çatışmayı yönetme biçimidir.

##### **1. Çatışma Düzeyi**

Orta düzeyde bir çatışma, yüksek düzeydeki bir çatışmadan büyük olasılıkla daha yararlı sonuçlar sağlayabilecek imkâna sahiptir. Orta düzeyde çatışmayla, rakip gruplar yapıcı ve problem çözücü bir şekilde etkileşimi öğrenebilirler. Oysa çatışma düzeyi yükseldikçe rakip gruba yönelik yıkıcı davranışlara yönelme eğiliminin de artması gözlenmektedir (Erkal, 1995, 54).

##### **2. Örgütsel Yapı ve Kültür**

Çatışma, örgütün sorun alanlarına dikkat çekebilir ve örgütsel amaçların daha büyük etkililikle sonuçlanmasını sağlayabilmektedir. Ancak örgüt, değişime kesin direnç gösteriyorsa çatışma durumları aksi şekilde çözümlenemeyebilir. Gerilim artmaya devam ettiği zamanlarda her yeni çatışma örgütün alt birimlerini birbirinden daha çok uzaklaştırabilmektedir. Genel olarak örgütün kültürü ve yapısı ne kadar katıysa, çatışma da o kadar az faydalı olacaktır (Doğan, 1996, 76).

#### **4.5.6. Çatışmayı Yönetme Strateji ve Taktikleri**

Konuyla ilgili olarak, çatışmayı yönetme strateji ve taktiklerine ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

##### **4.5.6.1. Çatışmayı Yönetme (Çözme) Stratejileri**

Çatışmalar, çatışmaya taraf olan kişiler ve gruplar üzerinde önemli bir baskı unsuru (stres) olmakta ve onların duygusal, psikolojik ve fizyolojik yapılarında olumsuz derin etkiler bırakabilmektedir. Bu nedenle çatışmaları çözmeyi, çatışmaların örgüt üyelerinin sağlığı ve örgütün işleyişinin verimliliği üzerindeki olumsuz etkilerini azaltıcı öneriler getirmek amacıyla çalışmalar yapılmaktadır.

Çatışmaların çözümü konusunda birçok yöntemin ortaya çıkarıldığını, her birinin ayrı bir tekniğe sahip olduklarını ve etkililiklerinin de farklılıklar gösterdiği bilinmektedir. Bireyler ve gruplar arası çatışmayı çözmek için tarafların amaçlarına ve duruma bağlı olarak dört çözüm stratejisinin ışığında mevcut çatışmalar çözüme kavuşturulabilmektedir (Özgen, 1998, 24).

**Çizelge 3: Çözüm Strateji Modeli**

		SİZ	
		KAYBEDİN	KAZANIN
BİZ	KAYBEDELİM	1	2
	KAZANALIM	3	4

Kaynak: Özgen, Hüseyin, 1998, Verimlilik Dergisi, S. 25.

- **Kaybedelim - Kaybedin Stratejisi**

Bu stratejide kişi ya da grup kendi durumunun daha kötüye gideceğini anladığı durumlarda (kişinin düşmanını öldürüp intihar etmesi bu stratejiye uyan bir örnek olarak verilebilir) seçtiği bir çatışma çözme şeklidir. Bu strateji sonuçları nedeniyle hiç kimseyi tatmin etmemektedir. Bu stratejide üç farklı yaklaşım söz konusudur (Koçel, 2001, 71);

1. Birinci yaklaşım "yarım ekmek hiç yoktan iyidir" varsayımına dayanır.
2. Bir taraf bir çözümü, karşı taraf ta karşılığında bir şey talep edeceği için kabul eder. Örneğin, kabul edilmesi hayli zor bir görevi gereğinden fazla para ödeyerek kabul ettirmek durumunda; sonuçta her iki taraf ta kısmen kaybeden taraf olur.
3. Üçüncü yaklaşım, sorunun üçüncü şahıslara götürülmesidir. Örneğin, iki çalışanın anlaşamadıkları bir konuda sorunun çözümü için gözetimcilerine gitmeleri halinde her iki taraf ta istediğini elde edemeyebilir. Tam olarak sonuçtan hoşnut kalmazlar. Bu nedenle az tercih edilen bir çıkış yolu olarak kabul edilmektedir (Eren, 2001, 128).

- **Kaybedelim-Kazanın Stratejisi**

Kişi yenilgiye uğramayı kabul edebilir ve kaybetmede bir fayda görebilir. Çünkü ileri bir tarihte bunun karşılığını alacağını ümit etmektedir. Buna çalışanların düşünerek karar vermesi ve kaybettiklerinin kazandıklarıyla karşılaştırılması önem kazanmaktadır. İyi bir karar için iyi bir değerlendirme gerekmektedir.

- **Kazanalım-Kaybedin Stratejisi**

Bu tür bir strateji daha ziyade rekabetin yoğun olduğu toplumlarda doğal bir strateji olarak görülebilir. Bu stratejide kişi kazanma hisleri ve duygularının baskısı altındadır. Çatışma durumunda taraflardan biri kazanmak için elindeki güçleri en etkin bir biçimde kullanırken, karşı tarafın yenilmesini içtenlikle istemektedir. Bu stratejinin özellikleri sırasıyla,

1. Taraflar arasında kesin bir "biz-onlar" farklılığı vardır.
2. Taraflar enerjilerini yalnız zafer ve galibiyet için kullanırlar.
3. Taraflar sorunları kendi görüş açılarından görürler.
4. Çatışma bireyselleştirilmiş ve kesin karar verilmiştir.
5. Amaçlar ve değerleri gerçekleştirmekten çok, çözümler daha önemlidir.
6. Tarafların sorunlara kısa dönem bakış açıları vardır (Öğüt, 2001, 100).

- **Kazanalım-Kazanın Stratejisi**

Bu durum iki taraf için fayda sağlayacak bir yaratıcı çözüm araştırmasıdır. Çatışmayı çözümlenmede birey ve örgüt açısından en uygun yaklaşım olarak, kazanalım-kazanın stratejisi göze çarpmaktadır. Enerji ve yaratıcılık karşı tarafa zarar vermektense çok, sorunların çözümüne yönelmiştir. Çatışma durumunda olan tarafların ihtiyaçları tatmin edilmiş ve her iki taraf ta bunun olumlu sonuçlarını almaktadır. Kazanalım-kazanın yaklaşımı, amaçlara veya sonuçlara yöneliktir (Koçel, 2001, 133). Bu stratejinin temelinde katılımlı yönetim yatar. Bu stratejide bireyler katkı verdikleri örgütsel amaçların niteliğini ve bireysel amaçları ile olan ilişkisini bilmektedir. Amaç saptama sürecine, temsilcileri ile katılım vermekte ve yönetime katılmaktadır.

Her ne kadar, kazanalım-kazanın stratejisi yoluyla çatışmayı çözümlenmede zorluklar olsa da ortak amaçlar ve bu yolla ortak refahı gerçekleştirmek yönetimin en önemli amacı olmalıdır. Birçok işçi-yönetici konseyleri bu stratejiyi amaçlayarak kurulmuştur (Tabancalı, 2003, 33).

#### **4.5.6.2. Çatışma Yönetim Teknikleri**

Çatışma ile ilgili olarak ifade edilen görüşlerin ortaya koyduğu gibi örgütlerde ortaya çıkan her çatışmanın mutlaka zararlı olduğu gibi bir düşüncenin kabul edilmesi yerine, örgütlerde çatışma düzeyinin kontrol altına alınması daha doğrusu yönetilmesi gerekli bir olgu olarak kabul edilmesi benimsenmektedir (Tınaz, 2005, 16). Bu çerçevede bazı durumlarda çatışmanın yıkıcı etkilerini ortadan kaldırmak için örgütlerde çatışmanın azaltılması, ortaya çıkmasının engellenmesi ve ortaya çıkmış ise giderilmesine yönelik önlemlerin alınması, bazı durumlarda ise çatışmanın yararlı ve olumlu katkılarından faydalanmak için uyarılmasına yönelik uygulamalar söz konusu olabilecektir.

##### **4.5.6.2.1. Çatışmadan Korunma ve Azaltma**

Yöneticiler çatışma düzeyinden tatmin olmuşlardır ve kontrolden çıkmaması için korunmayı isterler. Çatışmadan korunma çoğunlukla, yoğun bir düzeye ulaşmış çatışmayla baş etmekten daha kolaydır. Bu amaçla;

1. Örgütün Bir Bütün Olarak Amaçları ve Etkinliğinin Vurgulanması: Bu, çalışanların kendi rollerini ve üst amacı daha geniş açıdan görmelerini sağlar ve bu da işbirliği ve koordinasyonun sağlanmasına götürür. Göreceli olarak, tüm örgütsel etkinliğe ve ona katkı veren bölümlerin rolüne büyük önem verilmelidir. Bölümler, bireysel etkinliklerinden çok tüm çabaya yönelik katkılarına dayalı olarak ölçülmeli ve ödüllendirilmelidir (Arkış, 1985, 22).
2. Belirli ve İyi Tanımlanmış Görevler Verme: Faaliyetler iyi anlaşılır ve açıkça tanımlanırsa, çatışmanın ortaya çıkma riski azalır. Çalışanlar yetkilerinin sınırlarını iyi bilirler ve örgüt içindeki yerlerini kolayca kestirebilirler (iş tanımları). Bu faaliyetler ve sorumluluklar açıkça tanımlanmadığı ve grupların bu konularda pazarlık etmek zorunda kalmaları durumunda muhtemelen çatışma ortaya çıkacaktır (Doğan, 1996, 101).
3. Gruplar Arası İletişim: Grup temaslarının uyarılması diğer bölümlerin özellikleri, yetenekleri ve hünerleri konusunda yanlış anlamaların gelişmesini önler. Gruplarda, gruplar arası eşgüdüm ve yardım sorunlarının çözülmesi için yüksek düzeyde etkileşim ve iletişim özendirilmelidir.

Örgütsel ödüller bir ölçüde grupların öteki gruplara verdikleri yardıma dayalı olarak verilmelidir. Grup veya bölüm üyelerinin farklı grup veya bölümlerde çalışmalarına fırsat vererek veya teşvik ederek bir diğerinin sorunlarına karşılıklı anlayış ve hislerini paylaşmayı en üst düzeye çıkarmak söz konusu olmalıdır. Grupların birbirlerine bağımlılığı gerçeğine dayalı olarak grupların yakın ilişki içine girmelerini sağlayan yöntemleri oluşturmak iletişimi artırmak için bir yöntem olabilir (Dökmen, 2000, 98). Çoğu kez, çatışma ve bir diğerinde kendini koruma ihtiyacında olan gruptaki durumlar, grupların ortak sorun çözme toplantılarına katılmalarını sağlayarak veya öteki grupla çalışmak üzere temsilci göndererek çözümlenmek söz konusu olabilir. Önemli bir teknik, rakip iki grubu bir araya getirerek birbirlerine ilişkin algılamaları paylaşmalarına, yanlış anlamaları ortadan kaldırmaya ve her grubun öteki grubun rol, hedef ve amaçlarını daha iyi anlamasına olanak vererek başarılı ve etkin olabilmektedir.

4. Kazan-Kayıp Durumlarından Kaçınma: Örgütün kıt kaynaklar için gruplar yoğun rekabet konumuna asla sokulmamalıdır. Çünkü bu çatışma türü bir grubun sonuçta kaybeden taraf olmasını mecbur kılar. En üst düzeyde örgütsel etkililiğe ulaşmak için ortaya konmuş (havuz) kaynaklar vurgulanmalıdır. Ödüller toplam etkililiğe katkısı oranında (her gruba) verilebilir (Dinçer, 1998, 87).
5. Ortak Bir Düşmana Yönelim: Kurgu filmlerde, çoğu kez, dünyamızın dışından gelen dış güçlere karşı dünyanın süper güçleri farklılıklarını unutarak, teknolojilerini ve çabalarını bütünleştirerek istilacıya ortak cephe ile karşılık verdikleri gibi, çatışma içinde olan gruplar ortak düşman olan rekabetçi firma, devlet dairesi veya örgütteki üçüncü grup ile çarpışmak için çatışmayı bırakıp, güçlerini birleştirirler (Ekin, 1989, 66).
6. Ortak Hedef ve Amaçlar Geliştirmek: Bu bir anlamda, "ortak bir düşmana yönelmeme"nin olumlu bir yönüdür. Gruplar arası çatışmanın nedeni, alt sistemlerin farklı hedefleri olmasıdır. Çoğu yöneticiler, alt sistemin hedef ve amaçlarını gerçekleştirme derecelerine dayalı olarak ödüllendirilirler (Erdoğan, 1999, 90). Bu, doğal olarak çatışmayı doğurmaktadır. Çünkü her alt sistem kendi başarısı ve etkinliği için çaba gösterir ve ortak hedef ve

amaçlara, öteki alt sistemlerle işbirliği içinde yönelme ihtiyacını belirtmemektedir. Örgütsel alt sistemleri, ortak amaçlar doğrultusunda çaba göstermeye özendirme yönetimin en önemli görevlerindedir.

#### 4.5.6.2.2. Çatışmayı Uyarma Teknikleri

1. Dışarıdan Yeni Elemanların Getirilmesi: Durgun, hareketsiz bir birim ya da örgütü sarsma yöntemi sıkça kullanılan bir yöntemdir. Bu teknik en geniş anlamda geçmiş değerleri, eğitimi ve stili organizasyonun normlarından önemli ölçüde farklılık gösteren çalışanları, hiyerarşinin önemli noktalarına getirmekle uygulanabilmektedir. Bu kişiler örgüte yeniden çeki düzen vermek ve bazı durumlarda rahatsızlıkları ortaya çıkaracak yapıcı uyuşmazlık ve çatışmaları teşvik ederek yaratıcılığı ve dinamizmi uyarabilirler (Tortop, 1994, 30).
2. Örgütte Haberleşme Alanında Yeni Düzenlemeler: Kişileri ya da grupları normal olarak aldıkları haberlerden/iletişimlerden dışlamak ya da bilgi ağına yeni gruplar eklemek, gücün yeniden dağılımına yol açabilmekte ve böylece çatışma uyarılabilmektedir (Ülgen, 1997, 76).
3. Örgütü Yeniden Yapılandırma: Eski çalışma grupları ve bölümleri dağıtmak ve yeniden organize etmek olarak bilinmektedir. Böylece yeni elemanlar ve yeni sorumluluklar belirli bir süre belirsizlik ve yeniden düzenlemeleri oluşturacaklardır. Bu sürede oluşan çatışmalar, üyeler yeni duruma uyum sağlarken, faaliyetlerin iyileştirilmiş yöntemlerle yapılmasına yol açabilmektedir. Daha açık bir iklimde, örgüt üyeleri fikirlerini açıkça ortaya koymaya teşvik edildiklerinde, çalışma gruplarını çatışmaya götürebilmektedir (Koçel, 2001, 48).
4. Rekabetin Teşvik Edilmesi: Normalin üstündeki başarıya ikramiye, prim vb. ödüller önerilmesi rekabeti kızıştırabilmektedir. Eğer rekabet uygun bir düzeyde sürdürülebilirse, grup üyeleri birbirlerine üstün gelmeye çabalarken, bu durum verimli bir çatışmaya imkân sağlayabilecektir (Fındıkçı, 2000, 42).
5. Uygun Yöneticilerin Seçimi: Ortaya çıkacak karşı görüşlere izin vermeyen otoriter yöneticiler çoğunlukla çalışma gruplarını/elemanların pasifleştirirler. Diğer gruplar onları ataletten kurtaracak aktif bir yöneticiye

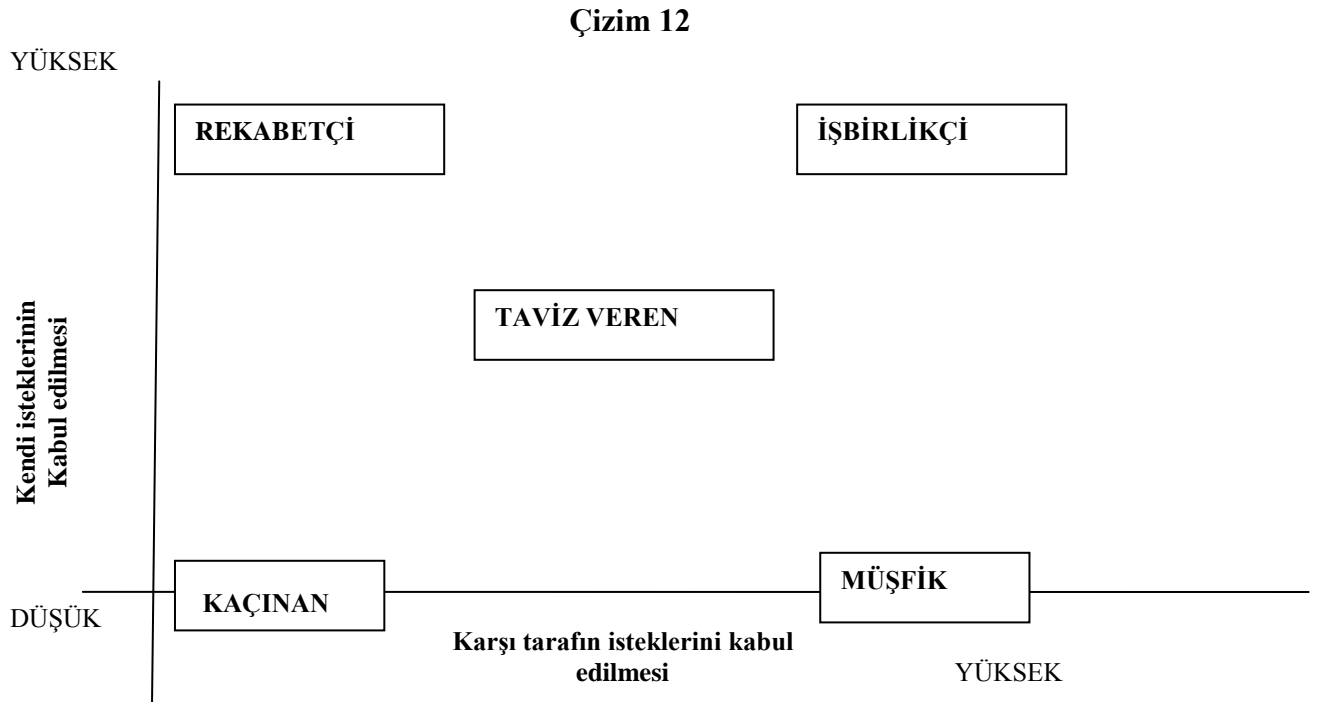
gereksinim duyarlar. Belirli bir grup için uygun yöneticinin bulunması yararlı çatışmayı teşvik edebilir (Evliyaoğlu, 1987, 97).

#### 4.5.6.2.3. Çatışmayı Çözme Teknikleri

Örgütlerde ortaya çıkan çatışmaları sürekli olarak çözümsüz bırakmak mümkün değildir. Er ya da geç bir şekilde çözüme kavuşturulmaları gereklidir. Doğal olarak çatışmanın uyarılmasında ve azaltılmasında olduğu gibi çözümünde de çeşitli teknikler vardır. Bu süreçte çatışmanın çözümlenmesinden çok, nasıl çözüme kavuşturulduğu, diğer bir anlatımla tarafların ne ölçüde tatmin edildiği önem kazanmaktadır (Uysal, 2005, 100). Çatışmanın çözümüne ilişkin yaklaşımları sınıflamada iki ölçütün kullanılması söz konusu olmaktadır:

1. Kendi isteklerinin kabul edilmesi (Talepkarlık )
2. Karşı Tarafın İsteklerinin Kabul Edilmesi (İşbirliği)

Bu çerçevede yöneticinin izleyebileceği çözüm yöntemleri de Çizim 12’de olduğu gibi şekillenmektedir.



#### Çatışmayı Çözme Teknikleri

Kaynak: Uysal, Gürhan, 2005, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, S. 101.



3. Kaçınma: Hem işbirliği, yani karşı tarafın isteklerinin gerçekleştirilmesi hem de kendi isteklerinin karşılanması için talepkar olmayan bir yaklaşım tarzı olarak ortaya çıkmaktadır. Kaçınma yöntemini izleyen taraf çatışma konusunda bilinçli olarak herhangi bir eylemde bulunmaz ve çatışma durumunun dışında kalmaya çalışır. Bu yöntem çatışma konularının önemsiz olması ve daha önemli konuların gündemi meşgul etmesi, çatışma sürecinde istediklerinin elde edilmesi ihtimali düşük olduğunda, çatışmanın üstüne gidilmesinde ortaya çıkabilecek problemlerin, elde edilenlerden daha önemli sorunlar yaratması, karşı tarafa tekrar durumu değerlendirmesi için zaman tanınması, hızlı bir karar verme konusunda yeterli bilgiye sahip olunmaması gibi durumlarda uygulanması uygun olabilecek bir yöntemdir (Eren, 1987, 45).
4. Müşfik Yaklaşım: Bu yaklaşımda, çatışma sürecine neden olan konulardan kendi önceliklerinden karşı tarafın önceliklerinin karşılanması için vazgeçmek şeklinde oluşan bir çözüm şeklidir. Bu yaklaşımın başarılı olabileceği durumlar bir tarafın hatalı olduğunu kabul etmesi, ilişkinin bozulmaması, istikrar ve uyumun daha önemli olduğunda, çatışma konusunun karşı taraf için daha fazla yaşamsal öneme sahip olması durumunda, daha sonraki konular için kredi sağlamak amacıyla uygulanabilir. Ancak bununla birlikte sürekli bu yöntemin bir grup aleyhine kullanılması durumunda diğerlerinin bu gruba karşı saygılarını ve grubun da kendine olan güvenlerini kaybetmeleri söz konusu olabilmektedir (Erkal, 1995, 82).
5. Rekabetçi Yaklaşım: Bu yaklaşımda kazanmak, dahası karşı tarafın kaybetmesi pahasına kazanmak önemlidir. Karar için fazla zaman olmaması, organizasyon için yaşamsal bir konuda kesinlikle haklı olduğunun düşünülmesi durumunda, rekabetçi olmayan yaklaşımları kötüye kullanan ya da kullanabilecek kişilere karşı uygulanabilecek bir yöntemdir (Pazarcık ve Gültekin, 1998, 190).
6. Taviz Verme: Bu tanım orta yolu bulma olarak da ifade edilebilmektedir. Çatışmanın çözümünde bir sonuca ulaşabilmek için tarafların bazı isteklerinden vazgeçmeleri ile gerçekleşebilir. Özellikle zaman baskısının arttığı, yönetim-sendika pazarlıkları gibi belli bir zaman içinde

anlaşmanın gerekli olduğu durumlarda son saatlerde uzlaşma ortaya çıkabilmektedir. İşbirliğine yönelik çabalar sonuç vermediğinde geçici bir çözüm olarak da uygulanabilmektedir (Versan, 1978, 34).

7. İşbirliği: Bu yöntem tarafların hem kendi açılarından hem de karşı taraf açısından tatmin edici bir sonuca ulaşmalarını sağlayabilecek bir sonuca ulaşmayı ifade etmektedir. Bu yaklaşım her iki tarafın çıkarlarının da vazgeçilmez önemde olması halinde bütünleştirici bir çözüm bulmak gerektiğinde, farklı bakış açılarının çözüm için bir araya getirilmesi ve çözüm için her iki grubun da desteğine gereksinim olduğu durumlarda başarılı olarak uygulanabilecek bir yaklaşımdır (Varol, 1990, 86).

Özet olarak; çatışmanın mutlaka kaçınılması, ya da kurtulmak istenilen bir olgu olmayıp, örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilerek yönetilmesi gerekli bir olgu olduğunun kabul edilmesi zorunluluğu belirtilmelidir. Bu konu tüm yönetim ve davranış bilimlerinde organizasyonun devamlılığı ve etkililiğini sağlayacak en önemli yaklaşımlardan biri olarak kabul edilmektedir (Yüksel, 2000, 28).

Çatışma istenen veya istenmeyen yönde olmak üzere iki tip etki yaratır. Etki hangi türden olursa olsun ister kişiler arası, isterse örgütsel yapıda bir çatışmadan söz edilsin kişi ve işletme üzerinde etkileri vardır. Burada önemli olan nokta, çatışmaların mutlaka zararlı ve önlenmesi gereken gerçekler olarak görülmemesi gerekliliğidir (Tikici, 2005, 369)

#### **4.6. Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri**

Günümüzün gelişmiş sanayi toplumları geçmiş dönemlerden farklı olarak iş ve toplum hayatında daha çok stres yaratmaktadır. Çünkü günümüzün modern toplumları, çalışma ve sosyal yaşama küçümsenmeyecek oranda bir hareketlilik ve hız getirmiştir. Böyle bir ortamda yaşamlarını devam ettiren insanların çağın gerçeği olan stresle karşılaşması kaçınılmaz olmuştur (Akat, 1994, 14).

Sanayi ve çalışma yaşamının ortaya çıkardığı birçok sorunun içinde yöneticilerin, bilim adamlarının ve araştırmacıların dikkatini en çok çeken konu stres olmuştur. Çünkü stres, iş hayatının her bölümündeki insanlar için geçerlidir (Baltaş, 1990, 67).

Çok hızlı bir değişme ve gelişme süreci içinde olan günümüz örgütlerinin başarıya ulaşması, yöneticilerin bilgili olmalarına ve bununla birlikte doğru, hızlı ve yerinde kararlar vermelerine bağlıdır. Ancak bazen yöneticiler başarılı olamamaktadırlar. Bu durum onların kişisel yetersizliklerinden kaynaklandığı gibi, iş stresinden de kaynaklanabilmektedir. Bu açıdan stresi bir yönetim sorunu olarak ele alıp incelemek mümkündür (Cüceloğlu, 1993, 65).

##### **4.6.1. Stres Kavramı ve Tanımı**

Stres kavramı, sanayileşen her toplumdaki bireylerin öğrenip kullandığı psikolojik kavramlardan biridir. Stres, herkes tarafından bilinmesine rağmen, çoğu insan bu kavramı hem yanlış, hem de farklı anlamlarda kullanmaktadır. Stres denilince, çoğu insanın aklına hemen olumsuz ifade tarzları gelmektedir. Fakat böyle bir düşünce yanlıştır. Çünkü stres çalışma yaşamındaki şartlara göre zararlı veya zararsız olabilir (Şimşek, 2003, 67). Başka bir deyişle, stresi iyi veya kötü biçimlerde düşünmek mümkündür. Örneğin, çok dersten bütünlemeye kalan veya çok sevilen bir insanın hastalanmasından kaynaklanan stres kötü, çalışkan bir öğrencinin takdir listesine girmesi, insanların daha yukarılara terfi etmesinden kaynaklanan stres ise, iyi olarak değerlendirilir (Dökmen, 2000, 22).

Çalışma yaşamında stres yaratan birçok psiko-sosyal faktör vardır. Bu psiko-sosyal faktörler, örgütün yapısı, işin yapısı ve içeriği, örgüt içi insan ilişkileri ile yakından ilişkilidir. Stres yaratan faktörler grubu aralarında etkileşerek, insanla-

rın ruhsal ve fiziksel yapılarını etkilerler. Bu etkileme insanlar arası ilişkileri olumsuz etkileyebileceği gibi, insanlarda yüksek bir güdülenmeye de neden olabilir. Bireyin psikolojik varlığını, kendine olan güven ve saygısını zorlayan bütün faktörler onda stres yaratır. Başka bir ifade ile stres, insanın dengesini bozabilecek bütün unsurları kapsayan bir özelliğe sahiptir (Cüceloğlu, 1993, 69).

Stres kelime olarak Latince kökenli olup "ESTRICTIA" sözcüğünden gelmektedir. Stres, 17. yüzyılda felaket, bela, musibet, dert, keder, elem ve 19. yüzyılda güç, baskı ve zor gibi anlamlarda kullanılmıştır. Stres iki ayrı anlamda kullanılmaktadır. Birincisi, insanın veya başka bir organizmanın tehlike içinde bulunduğu etmenler ve koşullara göre dengenin bozulduğu bir durumu belirtmek içindir, ikincisi, organizmanın dengesini bozabilecek tüm etmenleri kapsayan bir genişliktedir. Yani fiziksel (travma, sıcak, soğuk vb.), psikolojik (duygusal gerilimler, iç ve dış çatışmalar, eş sorunları v.b.) veya sosyal (çevre etmenleri, kültürel değişim vb.) içerikli bütün etmenler anlatılmaktadır (Wortman, 1988, 99).

Stres konusunda yapılan tanımlardan bazıları şunlardır,

Ivancevich ve Matteson stresi basit olarak şöyle tanımlamışlardır; organizmanın çevreyle olan etkileşimidir. Fakat daha sonraları daha detaylı bir tanımlama yapmışlardır. Birey üzerinde özel, fiziksel ve/veya psikolojik etkiler yaratan herhangi bir dış faaliyet, durum veya olay sonucu olan ve bireysel nitelikler ve/veya psikolojik süreçlerle ortaya konan bir uyum tepkisidir (Baltaş, 1990, 13).

1. Bireyin, fizik ve sosyal çevreden gelen uyumsuz koşullar sebebiyle, bedensel ve psikolojik sınırların ötesinde harcadığı gayrete stres denir.
2. Hans Selye'ye göre stres, bünyenin baskı ve isteklere karşı gösterdiği belirgin olmayan tepkidir. İnsan bünyesi, ister olumlu, ister olumsuz olsun mutlaka dış isteklere karşı biyokimyasal bir tepki gösterir. Stres kaynağı değişik olabilir ancak biyolojik tepki daima aynıdır.
3. Stres bütün fizyolojik, psikolojik ve patolojik etmenlerin organizma üzerinde yaptığı kaba ve sert tepkidir.
4. Birey, kontrol edemediği, karşı koyamadığı fiziksel ve sosyal güçlerin etkilerine açıktır ve kendisinin herhangi bir katkısı olmaksızın, kaçınılmaz, belirgin tepkiler göstermesi stres olarak adlandırılır. Buradaki duygusal tepkilerin nedeni, bireyin yüz yüze geldiği olaylardır.

5. Becker'e göre stres, organizmanın çevresine uyum sağlamak için ödemek zorunda olduğu bedeldir. Stres psikolojik kökenli bir olgu olmasına rağmen, bu olgunun fiziksel sonuçlarını belli bir sürede görmek mümkündür.
6. Beehr ve Newman'a göre, iş stresi, bireylerde meydana gelen ve onları normal faaliyetlerden sapmaya zorlayan farklı bir durumdur. Kısaca stresi, birey ile iş arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak değerlendirmektedirler.

İnsanların rahatlığı ve huzuru için bir tehlike işareti veya bir uyarıcı olarak algılanan ve dolayısıyla yetersiz bir şekilde ele alınan olaylara gösterilen belirgin olmayan fizyolojik ve psikolojik tepkiye stres denir. Yani stres, işyerinde veya çevresinde yer alan ve sağlığa zararlı olarak görülen olay ve durumlar yüzünden ortaya çıkan belirtileri kapsamaktadır (Yates, 1996, 13).

Stres konusunu araştırırken şüphesiz birçok tanımla karşılaşmak mümkündür. Çünkü konuyu ele alan her sosyal bilimci kendine özgü bir tanımlama yapmıştır. Stres kelimesini günlük hayatta hemen hemen herkes kullanmaktadır. Ancak çoğunlukla yanlış ve anlamını tam olarak yansıtmayan bir şekilde ifade edilmektedir. Yukarıda yapılan tanımları, dikkate alarak şöyle genel bir açıklama yapmak mümkündür. Stres, insan bedeninde yer alan bir süreç olmakla beraber aynı zamanda, insan bedeninin çevresinden gelen zorlayıcılara uyum sağlamasının da normal bir sonucudur. Stres, insanların fiziksel ve sağlık durumlarını etkileyerek onlarda duygusal bir gerginlik yaratan bir süreçtir. Kısaca, stres, örgüt yöneticilerinde fiziksel, psikolojik ve davranışsal değişmelere neden olan çevresel veya içsel şartlara karşı bir uyum sürecidir (Ülker, 1997, 12).

#### **4.6.2. Çalışma Yaşamı ve Stres**

Bugünün modern toplumlarında özellikle son derece gelişmiş ve aynı ölçüde karmaşıklaşmış olan örgütlerde yer alan insanları stressiz düşünmek mümkün değildir. İnsanlar yaşamlarının büyük bir kısmını işte geçirmektedir. Dolayısıyla iş ortamında bulunan herkes, (işgörenden yöneticiye kadar) zamanının çoğunu iş ve işle ilgili faaliyetlerini düşünerek geçirir. Fakat özellikle yönetim kademesinde yer alanların işi düşünmedikleri bir anını bulmak oldukça zordur. Bu nedenle insanları strese sokan temel faktörlerin başında iş yaşamının yer aldığını söylemek çok doğru olacaktır (Tekarslan, 1989, 22).

İş, zorluk, karmaşıklık ve iş yükü gibi önemli unsurları içerdiğinden bireylerde stres yaratır. Ayrıca örgüt ve işin yapısı ve çalışma ortamındaki insan ilişkileri çalışanlarda stres yaratan faktörlerden diğerleridir. Stres, çalışanların üzerinde olumsuz etkiler yaratarak onların verimli olmalarını engeller (Cüceloğlu, 1993, 79). Çalışma ortamında stres yükü fazla olan birinin bulunması, hem kendisi hem de diğer çalışanların güvenliğini olumsuz yönde etkileyebilir. Örneğin, ekip şeklinde ağır iş makinelerinde çalışılan bir ortamda aşırı stresli bir kişinin makineyi durdurma düğmesi yerine çalıştırma düğmesine basarak çalışanların güvenliğini tehdit etmesi gibi kötü sonuçlar doğurabilir (Baltaş, 1990, 33). Çalışma hayatındaki işgücü devrinin ve devamsızlığın oluşmasında da stresin etkili olduğu yapılan çalışmalarla doğrulanmıştır.

Çalışma yaşamında iş başarısı açısından stres olayı değerlendirildiğinde dört işlevsel ilişkinin önemli olduğu görülür. Bu dört işlevsel ilişki şunlardır (Aktaş ve Aktaş, 1992, 19-21):

1. İş temel bir stres kaynağıdır ve çalışanların yeteneklerini sınırlayıcı ve zorlayıcı bir etki yapar.
2. İşin dışındaki bazı faktörlerden kaynaklanan stres etmenleri belli bir süre içerisinde işte de etkili olmaya başlar.
3. Kişi yaptığı işle beraber bazı stresli durumları da azaltmaya veya ortadan kaldırmaya çalışabilir.
4. İş başarımı veya bundaki bir azalma stres göstergesi olarak değerlendirilebilir. Yani yapılan iş, bir stres ölçüsü olarak da gösterilebilir.

Bu dört işlevsel ilişkiden şu sonucu çıkarmak mümkündür. Çalışma yaşamındaki stres yoğunluğu ile çalışanların verimliliği arasında yakın bir ilişki vardır. Dolayısıyla örgütsel ve bireysel verimliliği artırmak için çalışma yaşamındaki stres yoğunluğunun kontrol altında tutulması gerekir.

Stresli iş yaşamı, çalışanların duygusal açıdan gergin olmalarına, başkalarıyla anlaşamama ve uyumsuz kişilik özellikleri göstermeye yol açabilir. Bu nedenle stres yükü fazla olanlarda şu davranışsal özellikler daha çok görülmektedir.

1. Telaşlanma,
2. Mutlu olma davranışı sergileyememe,
3. Kararlara katılmama,
4. Sabırsızlanma,

5. Alingan olma,
6. Sürekli eleştirme,
7. Yapıcı öneriler sunmada zorlanma,
8. İnisiyatif kullanmada zorlanma,
9. Uzun süre çalışmama,
10. Empati becerisi sergileyememe ve,
11. Unutkanlık vb. davranışlar sergileme.

#### **4.6.3. Yöneticiler ve Stres**

Günümüzün gelişmiş işletmelerinin varlıklarını devam ettirmelerinin önemli unsurlarından biri bedenen ve ruhen sağlıklı olan yöneticilerdir. İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirip belirlenen hedeflere ulaşmaları, tepe yöneticilerinin kişisel kapasitelerine ve sağlıklı çalışmalarına bağlıdır. Çünkü hedefe ulaşmak için politika ve stratejileri belirleyen ve bunları uygularken riski göze alan, kısaca sorumluluk yüklenen kişiler hep tepe yöneticilerdir. Zaten “tepe yönetici” olmalarını sağlayan bu temel özelliklerdir (Tan, 1981, 24).

Yönetim kademelerinde yer alanlarda stres iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Birincisi, yöneticiler, işlerin temel özelliği nedeniyle baskı altında bulunurlar. Eğer stres, yoğunlukları dayanılmaz boyutlara ulaşırsa, işten aldıkları tatminin bedeli olarak sağlık ve mutluluklarından çok şey feda ederler. Böyle bir duygusal ortamda huzurlu olamayacak ve gerektiği gibi verimli çalışamayacaklardır. Bundan hem kendileri hem de örgütler zarar görmektedirler. İkincisi, örgütlerde çalışanlar yoğun bir stresle karşı karşıya ise, onların yaşamları da rahat olmayacak ve bu nedenle verimli çalışamayacaklardır. Yöneticiliğin, karar verme ve faaliyetleri yönlendirme gibi özellikleri olması nedeniyle, günlük çalışma yaşamında, stres etmenini, göz önüne alma ve stresi azaltma ve stresle başa çıkma yönünde yapıcı girişimlerde bulunma imkânlarının çoğu işgörenden ziyade, yöneticilerde bulunmaktadır. Demek ki, her kademedeki yönetici, stresin bu iki çıkış şekliyle ilgilenmek zorundadır. Yani hem kendi üzerinde oluşan stresle hem de astları üzerinde oluşan stresle mücadele etmek durumundadır (Klarreich, 1994, 46). Çalışma yaşamındaki iş stresi, psikolojik, fizyolojik ve örgütsel davranış açısından önem taşımaktadır. Steers'e göre “stres, çalışanlar ama özellikle yöneticiler üzerinde fizyolojik ve psikolojik olumsuz etkiler yaparak, onların sağlığını ve örgütsel başarısını olumsuz yönde etkiler” (Cüceloğlu, 1993, 65). Ancak yönetici

stresi konusunda yapılan bazı araştırmalarda ara yöneticilerin tepe yöneticilerinden daha fazla gerilim altında oldukları sonucu elde edilmiştir. Bunun nedeni, orta düzey yöneticileri için çoğu zaman üst yönetimin baskısı ile alt kademenin direnci arasında sıkışıp kalmasıdır. Tabii sonuçta bazı sağlık problemleri ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Özalp, 1990, 27).

Stresin olumsuz etkilerine, tepe ve alt düzey yöneticilerinin yönetici olmayanlara oranla daha hassas oldukları bir gerçektir. İşgören iken mutlu ve verimli olan bir kişi, yönetici pozisyonuna yükseldiğinde mutsuz, stresli ve verimsiz olduğu yapılan birçok araştırma ile doğrulanmıştır. Fakat yapılan bazı araştırmalarda da üst kademelere yükselen yöneticilerde stresin az olduğu ve tepe yöneticilerinin daha sağlıklı oldukları sonucu elde edilmiştir. Bunun nedeni; tepe yöneticisi pozisyonuna gelen insanların yükselirken birçok sorununu halletmiş olmalarıdır (Wortman, 1988, 68).

#### **4.6.4. Çalışma Yaşamında Stres Kaynakları**

Çalışma yaşamında stres yaratan (kişisel ve örgütsel stres faktörleri) faktörler karşısında bilim adamları birçok araştırma yapmış ve elde ettikleri verileri değerlendirerek bazı sınıflamalar yapmışlardır.

Sınıflandırma yapılırken dikkate alınan temel noktalardan bazıları şunlardır (Cüceloğlu, 1993, 81):

1. İşle doğrudan ilgili unsurlar,
2. Çalışma yaşamındaki mesleki gelişme,
3. Çalışanların örgütteki rolü,
4. Örgüt dışı sosyal ilişki ve,
5. Örgütsel iklim.

Çalışma yaşamında stres yaratan faktörler bireyin çevresinde, stres ise, bireyin kendisindedir. Stres yaratıcılarını fiziksel, sosyal ve duygusal olarak üç grupta toplamak mümkündür. Fiziksel stres kaynakları; çalışanın çevresinden kaynaklanan ve fiziksel bir strese yol açan ve insanı, sonuçlar konusunda endişeye yöneltten kaynaklardır. Sosyal stres kaynakları, çalışma yaşamındaki bireyler arası ilişkilerle ilgilidir. Burada stres yaratan fiziksel bir unsur değil, diğer bir insandır. Duygusal etmenler, çalışanların çevreleriyle olan ilişkilerini algılama biçimleri olup, kişide engelleme, kaygı, kızgınlık veya buna benzer stres duygularına neden olurlar.



#### 4.6.4.1. Organizasyon Dışı Stres Kaynakları

Çalışanların görev yapısına ilişkin algı, beceri ve tutumları, örgütsel davranışın etkili ve başarılı olmasında büyük rol oynamaktadır. Görev, örgütte bir işgörenin üretim süresince yapacağı işlem ve eylemleri anlatır. Görevlerin belirlenmesi, personelin belli kurallar içerisinde hareket etmesini sağlar. Dolayısıyla hem görev hem de görevin bağlı olduğu yan, alt ve üst görevler, çalışanların davranışlarını etkiler. Görevle ilgili sorunlar işgörendenlerin yoğun ve sürekli bir stres yaşamalarına neden olabilmektedir (Baymur, 1990, 29).

1. İş Yükünün Fazla Olması: İş yükü, miktar ve özellik açısından ele alınıp incelenmektedir. Miktar açısından iş yükü, kişinin yapabileceğinden çok işe sahip olmasıdır. Kişi, işinde uzman olabilir ancak zaman baskısı, uzun çalışma saati, gerçekçi olmayan iş bitirme tarihleri, uygun dinlenme molalarının olmaması gibi faktörler çalışanlarda bir stres durumu oluşturmaktadır. Özellik açısından iş yükü ise, işin çok zor olması veya iş gereklerinin bireyin entelektüel ve teknik yeterliliğini aşmasıdır. Yapılan işin devamlı dikkat istemesi, üst düzeyde kararlar vermeyi gerektirmesi veya karmaşık bilgiler içermesi de işgörendenlerde stres yaratabilmektedir. Yapılan araştırmalar, aşırı iş yükünün biyokimyasal değişmelere neden olduğunu doğrulamıştır. Aşırı iş yükü özellikle kandaki kolesterol düzeyini yükseltmektedir. Ayrıca aşırı iş yükünün, iş tatmini düşük olan personelde kalıcı olumsuz etkiler yaptığı da araştırmalarla doğrulanmıştır (Ertekin, 1982, 35).
2. İşin Monoton ve Sıkıcı Olması: Günümüzün iş hayatında giderek gelişen otomasyon, çalışanı makineye bağımlı hale getirmekte, insanın yaratıcılığını köreltmekte ve monotonluğu artırmaktadır. Bu durum ise, çalışanlarda can sıkıntısı ve stres yaratmaktadır. İşin sıkıcı olması, uzun çalışma saatleri ve fazla iş yükünden daha çok strese neden olduğu yapılan çalışmalarla doğrulanmıştır. Psikolojik açıdan tek düzelik, belirli işleri yapanları çoğu kez kötümser düşünceye sürükleyen duygusal sıkıntı olarak tanımlanabilir. Benzer işlerin değişmeksizin ve sürekli yapılışı çalışanları bezginliğe ve yılgınlığa götürür. Tekdüze çalışma düzeni, işgörendenlerde sinirsel

gerilime de neden olabilir. Bu tür gerilim nedeni belirsiz gibi görülen birçok yetersiz sürtüşme ve gereksiz çalışmaların kaynağını oluşturur (Can, 1999, 132).

3. Ücretin Yetersiz Olması: Çalışanların ücret konusunda iki temel düşünceleri vardır. Birincisi, kazanç sağlama, ikincisi ise, yapılan işin karşılığı olan hakkını almadır. Bu her iki düşünce de insanlarda doyum yaratır. Kazanç sağlama, çalışanları işlerinde daha yaratıcı, devamlı ve tutarlı olmaya yönelten önemli bir etkidir. Diğer yandan ücret işgörenler için, örgütün üretimine yaptığı katkının hak edilmiş ödülü ve karşılığıdır. Çalışmanın karşılığı olarak alınan ücretin yetersiz olması, işgörenin ailesini gerektiği gibi besleyemeyeceği, giydiremeyeceği ve düzenli bir evde oturamayacağı anlamına gelir. Bireyin kendisi ve ailesi için gerekli olan asgari yaşam şartlarını sağlaması, bir yerde fazla mesai ve gece çalışmalarından sağlanacak ek gelirlere bağlıdır. Böyle bir durum, hem aile yaşamına hem de toplumsal yaşama büyük zarar verebilmektedir (Balay. 2000, 35). Bir çok düşünür, "paranın" stresin oluşmasında güçlü bir etken olduğunu açıklamış ve düşük gelirli gruplarda, mali güçlüklerin, güvensizliği ve belirsizliği artırarak ruh sağlığını bozduğunu ileri sürmüşlerdir. Günümüzde ekonomik durum birçok kişi için önemli bir stres kaynağı olmuştur. Çünkü birçok insan ihtiyaçlarını karşılayabilmek için ikinci bir iş yapmak veya eşini çalıştırmak zorunda kalmıştır. Bu da, bireylerin ailevi etkinlikleri ve dinlenme için ayırdıkları zamanı azaltmıştır. Dolayısıyla aşırı çalışma yükü çalışanları birinci işlerinde daha fazla stres yaşamalarına da yol açmaktadır (Artan, 1986, 88).
4. Yükselme İmkanının Yetersizliği: Her insan yükselme ve meslekte ilerleme arzusu taşır. Yeterince ilerleyememe sonucu, çalışan kişinin yeteneklerinin gerektiği gibi değerlendirilememesi ve gereken sorumluluğun verilmemesi durumu ortaya çıkar. Böyle bir durumda kişinin yaptığı görevin gerekleri, kişinin kapasitesine oranla daha düşük düzey de kalmakta ve kişi kendini geliştirmemektedir (Allen, 1983, 100). Tatminsizlik yaratan bu durum, kişinin stres düzeyinin yükselmesine neden olmaktadır.

Meslekte yükselme, ilk bakışta işin iyi yapılmasından dolayı bir ödül olarak görülürken, iş statüsündeki değişim genellikle yeni becerilerin öğrenilmesini, farklı iş arkadaşları ile yeni ilişkiler kurmayı ve daha büyük sorumlulukları yüklenmeyi de beraberinde getirmektedir. Eskiden farklı olan bu yeni durum, yeni beceriler edinmeyi, yeni ilişkiler kurmayı ve yürütmeyi zorunlu kıldığı için kişide uyum güçlüğünden doğan bir stres yaratabilir (Albrecht, 1988, 44). Yükselme imkânının personelin yeterliliğine dayalı olarak verilmesi personeli yarışma ve çatışma ortamına sokması nedeniyle de önemli bir stres kaynağı olmaktadır. Özetle hem meslekte yükselme, hem de yükselmeme farklı boyutlarda stres kaynağı olabilmektedir.

5. Çalışma Saatlerinin Uzun Olması: Çalışma saatlerinin uzun olması, çalışanların hem fiziksel ve psikolojik açıdan yorulmalarına hem de yaşamın diğer alanlarına ayırabilecek zamanın kullanımını olumsuz yönde etkilediği için bireylerde stres yaratır. Özellikle fazla mesai ve vardiya sistemi, çalışanlarda stres yaratan temel faktörlerdir (Cüceloğlu, 1993, 87).
6. Çalışma Şartlarının Olumsuzluğu: Çalışma ortamının şartları da insanlarda stres yaratır. Bu şartların en uygun düzeye getirilmesi hem çalışanın moralinin yükselmesine hem de işi ve kurumuyla bütünleşmesini de sağlamaktadır. Bunun için çalışma ortamındaki aydınlatma, ısıtma, havalandırma, gürültü ve titreşim gibi fiziksel koşulların çalışanların çalışma temposu ve isteğini artıracak biçimde düzenlenmesi gerekmektedir (Aktaş ve Aktaş, 1992, 47). Çalışma ortamının işin istenilen düzeyde yapılması için düzenlenmemesi, çalışanların kısa sürede yorulmalarına, işten tatmin olmamalarına, çalışma ortamından uzaklaşmalarına ve verimli çalışmamalarına neden olmaktadır. Böyle bir çalışma ortamında kişinin stressiz olması mümkün değildir (Atkinson, 1987, 55).

#### 4.6.4.2. Örgütsel Stres Kaynakları

Örgütsel yapıda stres yaratan faktörlerden biri de örgütün yönetim tarzı veya yönetim tarzındaki eksiklik ve olumsuzluklardır. Örgütsel ortamda çalışanlar görevin gerektirdiklerinden ziyade yönetim kademesinde bulunanların istediklerini yapmak zorunda kalmaktadırlar. Yöneticilerin istekleri ise farklıdır. Bu farklılık karşısında çalışanlar da mecburen farklı davranmaktadırlar. Sürekli böyle farklı davranmak ister istemez kişide stres yaratır. Bu nedenle örgütün yönetim tarzından kaynaklanan stres faktörleri çalışanlar üzerinde oldukça etkilidir (Ertekin, 1982, 12).

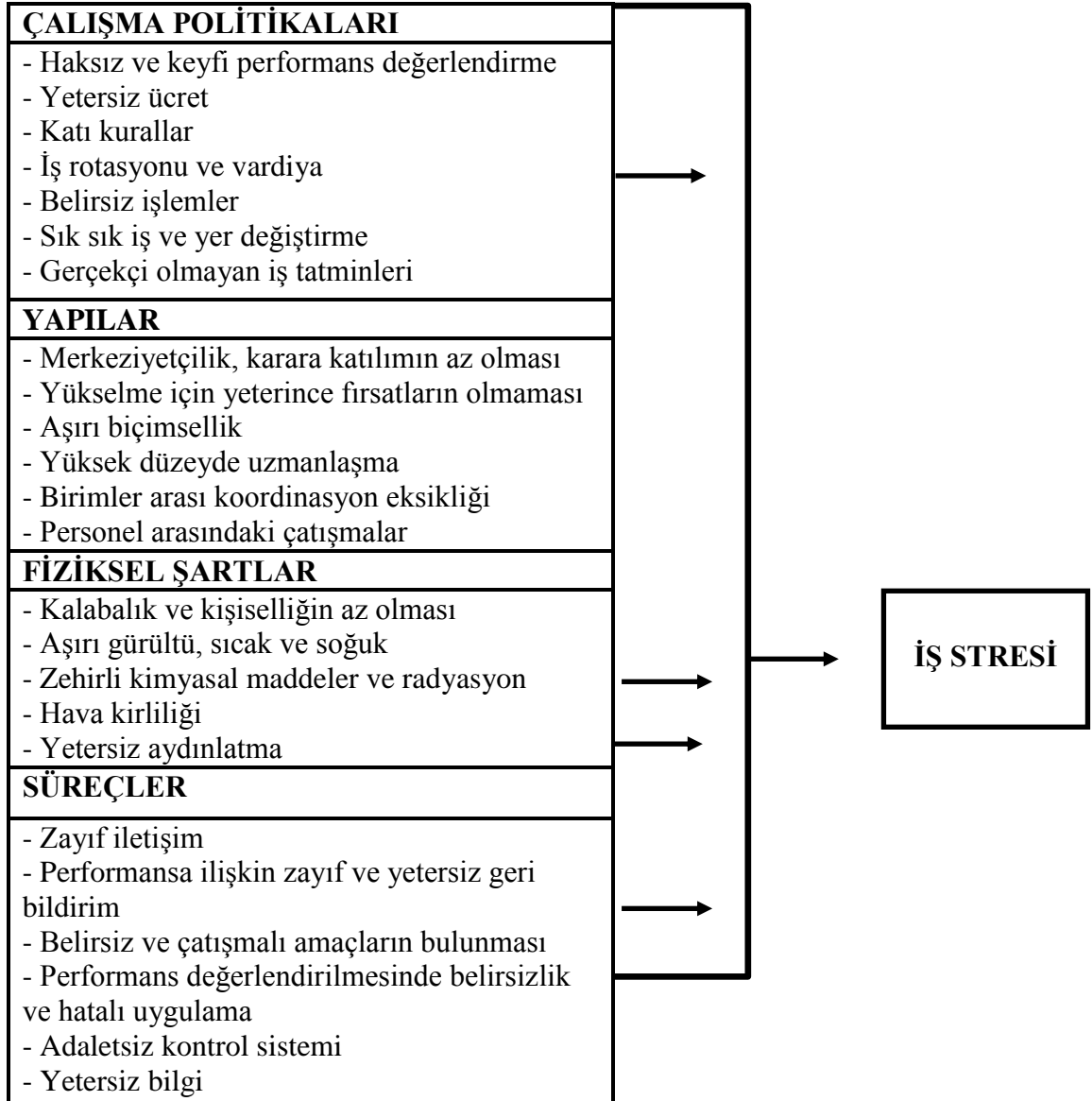
1. Karar Verme: Günümüz çalışma yaşamında insanı zorlayan en önemli sorunlardan biri de sürekli değişen olaylar karşısında karar verebilme zorunluluğudur. İnsan organizmasının seçme, sorun çözme ve karar verme yeteneği vardır. İşlerin yapılması, başarı ve performansın değerlendirilmesi, personel seçimi ve değerlendirilmesi, sorunların çözümü, ücretlerin ayarlanması, işten ayrılıp ayrılmaması konusunda kararların alınması veya verilmesi hem yöneticileri hem de çalışanları strese sokan çok önemli bir konudur (Bumin, 1990, 73).
2. Karara Katılma: Kararlara katılma yoluyla işgörenler, kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmektedirler. Katılımın temelinde yatan düşünce, kişilerin kararlara katıldıklarında verilen kararları benimseyecekleri ve destekleyecekleri gerçeğidir. Karara katılanlar sorunun temelinde yatan gerçekleri daha iyi ve ayrıntılı olarak bileceklerinden kararın niteliği artmış olacaktır (Artan, 1986, 98). Yöneticilerin, çalışanları kararların alınmasına katılmalarını sağlamaları, örgütsel amaçları gerçekleştirmede onların girişim ve yaratıcılık yeteneklerini kullanılmalarına ve geliştirmelerine imkân hazırlamaktadır. Kararlara katılım gerektiği gibi yapıldığında, çalışanların sorunlarına çözüm bulmada, en uygun seçeneği tercih etme yetkileri giderek artmaktadır. Personelin kararlara katılımının sağlanması, onların verimini artırır, örgütten ayrılmaları azaltır, örgüt içindeki çatışmaları azaltarak daha iyi bir iletişim sağlar ve etkileşimi geliştirir. Ancak, genellikle yöneticilerin büyük

çoğunluğu, astların kararlara katılmasını istemezler. Böyle bir durumda astların kendileriyle yarışacağına inanarak, astlarla ilişkilerini geliştirmeyi sakıncalı görürler. Bu durum ise, astlarda stres yaratır (Daft. 2000, 54).

3. Yetki Eksikliği: Sorumluluk alanının geniş tutulmasına karşılık yetkinin yetersizliği, örgütlerde stres yaratan konuların başında gelmektedir. Yetkinin eksikliği çalışanlarda büyük sıkıntılar yaratır ve onların çalışma isteklerini azaltır. Çünkü çalışanlar, sorumluluklarını gerçekleştirebilecek kadar yetki verilmesini haklı olarak isterler ve verilmediği zaman her şeye küserler. Bu durum onların ruh yapısı üzerinde olumsuz etkiler yaratır (Ertekin, 1982, 70).
4. Sorumlulukların Verdiği Huzursuzluk: Kişinin sorumluluklarının çok yüksek olması veya sorumluluklarını olduğundan daha yüksek algılaması da onda stres yaratmaktadır. Ancak kişiye sorumluluklarıyla beraber yetki verildiği takdirde huzursuzlukları azalmaktadır (Doğan, 1996, 170).
5. Değerlendirmede Haksızlıkların Yapılması: Örgütlerde çalışanlar, hem performansları (işgörenin görevini yapma durumu) hem de yeterlilikleri (zekâ, yetenek, ilgi ve kişiliği) bakımından değerlendirilirler. Personelin değerlendirilmesinde belirsizliklerin ve haksızlıkların olması veya değerlendirmenin hangi ölçütlere göre yapıldığının tam olarak belli olmaması kişilerde stres yaratır. Başka bir deyişle, çalışanın örgütteki geleceği yöneticisinin hakkında yapacağı değerlendirmeye bağlı ve değerlendirmenin ölçütleri de belli değil ise, bu durum önemli bir stres kaynağı olmaktadır (Efil, 1996, 78).
6. Yöneticilerin Astları Desteklememesi: Çalışma yaşamında işin kabul edilmesinde bir isteksizlik varsa bu durum ya işin nasıl yapılacağı endişesinden ya da desteksizlikten kaynaklanmaktadır. İş yaşamında, personelin takdir edilmesi, manevi yönü ağır olan ve tüm çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağıdır. Amirlerin yapılan

iş beğenmeleri çalışanları destekleyen en önemli faktördür. Böyle bir destek kişiyi işin yapılması ve yaptığı işten doyum almasını sağlar. Başka bir ifade ile takdir ve teşvik etme, objektif ölçütlere dayalı ve tarafsız olarak kullanılması, çalışanların sevgi ve ilgi ile işlerine sarılmalarına yol açar. Aksi takdirde çalışanlarda stres yaratırlar (Eren, 1990, 118)

**Çizim 13**



Stres Oluşumu

Kaynak: BALTAŞ, Zuhale ve Acar, (1990) "Stres ve Başa Çıkma Yolları", MESS Yayını, Ankara, S. 119.

#### 4.6.4.3. Grupsal Stres Kaynakları

Grup yaşamının insanlar üzerindeki etkileri küçümsenmeyecek boyuttadır. Grupsal stres kaynaklarından en önemlilerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Yates, 1986, 58):

1. **Grupta Birlik Ruhunun Eksikliği:** Grupta birlik ruhu örgütün alt kademelerindeki çalışanlar için çok önemlidir. İş tasarımı nedeniyle, çalışanların bir arada olmasının yasaklanması veya kısıtlanması yoluyla işgörenin grup dışına atılması durumunda işgörenin birlikte olma ihtiyacı tatmin edilmediğinden bu durum onda stres yaratabilir.
2. **Sosyal Destek Eksikliği:** Çalışanlar, grup üyeleri tarafından desteklenmekten etkilenmektedirler. Sorunların paylaşılması veya çözülmesinde yardımcı olunması grup üyelerini rahatlatmaktadır. Çalışanların böyle bir sosyal destekten yoksun olması durumu onlarda stres yaratabilir.
3. **Çalışanlarda, Çalışanlar Arasında ve Gruplar Arasındaki Çatışma:** Çatışma veya uyuşmazlık stresle yakın ilişkili olan kavramlardır. Bu nedenle çalışanın kendisinde, çalışanlar arasında veya çalışma grupları arasında çatışma veya uyuşmazlık varsa bu çalışanlarda stres yapabilir (Artan, 1986, 101).
4. **İş Ortamında Huzursuzluk:** Çalışma ortamındaki ilişkiler önemli bir stres kaynağıdır. Çünkü çalışma ortamındaki, insanların birbirleriyle olan etkileşimleri onları hem olumlu hem de olumsuz yönde etkiler. İş yaşamlarında ilişkilerini iyi düzenlemeyen kişiler, kendilerini ve diğer bireyleri olumsuz yönde etkileyerek kötü iş ortamının oluşmasına yol açarlar. Kötü iş ortamları ise, her zaman bir stres kaynağı olmuştur. Davranış ve yönetim bilimciler, kişisel veya örgütsel yaşamda sağlıklı olmanın, diğer kişilerle iyi ilişkiler içinde olmakla mümkün olduğunu savunmaktadırlar. İş ortamındaki huzurun, çalışanlar için özellikle de örgütlerin alt düzeylerinde yer alan bireyler için çok önemli olduğunu “Hawthorne” araştırmaları doğrulamıştır. Çalışanların birbirleriyle ilişkileri kısıtlanır veya engellenirse, yani grup içi ilişkiler yasaklanırsa, çalışma ortamının

stresli bir hale dönüştürülmüş olacağı unutulmamalıdır (Dicle, 1974, 23).

5. Yönetici, Yönetilen ve Çalışma Arkadaşları ile Anlaşmazlık: Çalışan kişilerin kendilerini, yönetenlerden daha yetenekli ve üstün görmesi veya yöneticinin ilişkiyi bu şekilde algılaması ya da yöneticinin çalışanın işinden memnun olmaması ve yöneticinin çok titiz olmasının yönetilen için büyük bir stres kaynağı oluşturduğu bir gerçektir. Bu tür yöneticileri memnun etmek oldukça zordur. Yönetici-yönetilen arasında oluşan çatışma, sürtüşme ve gerginlik günlük yaşamın bir parçası olduğu kadar sürekli yaşayan bir stres kaynağını da oluşturmaktadır (Koçel, 2001, 34). Başka bir deyişle, işlerin yapılması için güç ve yetkisini kullanmak isteyen yönetici ile yönetilenlerin onlardan beklentileri çoğunlukla çatışır. Bu durum aradaki ilişkiyi bozar, bozulan ilişki ise, hem yöneticide hem de yönetilende stres yaratır (Artan, 1986, 110). Yönetilenlerin kişilik yapıları birbirinden farklıdır. Bu nedenle yönetenlerden beklentileri de farklı olmaktadır. Örneğin, çalışmaktan hoşlanan, sorumluluk üstlenen, bağımsızlık güdüsü yüksek olan yönetilenler, yetkeci yöneticilere sorun çıkarırlar. Diğer yandan yönetene tartışmasız itaat eden bağımlı yönetilenler, kendi kendilerini yönetmeleri için serbest bırakan yönetenlere kuşku ile bakarlar. Bu olumsuzluklar, ilişkilerin zayıflatıp tedirginliğe yol açarak stres oluştururlar. Yöneten ve yönetilen arasındaki ilişkinin biçimi ve yapısı, kişileri olumlu veya olumsuz olarak etkileyen önemli bir unsurdur. Burada yönetilen açısından sorun, hem yönetenin ekibine girmeyi başarmak ve onun bir parçası olmak hem de kendi bağımsız kişiliğini koruyabilmektir. Bunu başaramayan yönetilenlerin, yöneticilerine ilişkin olumsuz tutumlar içinde olmaları doğaldır. Stres altında bulunan astlar, amirlerinin yapıcı eleştiride bulunmadıklarını ve belirli kişilere önem vererek onlara ayrıcalıklı davrandıklarını belirtmişlerdir (Telman. 1986, 71). Aynı seviyede bulunan astlar bir yandan birbirleri ile yardımlaşmağa, diğer yandan da bir üst basamağa yükselmek için birbirleri ile yarışmak zorundadırlar. Bu çelişki de çalışanları strese sokmaktadır.



6. Grup Desteğinin Seviyesi: Yapılan araştırmalar, yoğun bir sosyal çevreye ait olan insanların stresli yaşam olaylarından daha az etkilendiklerini, stresle ilgili sağlık sorunlarının daha az olduğunu ve stresle daha kolay başa çıktıklarını doğrulamıştır. Gruptan soyutlanmak, stres, hastalık ve sıklık etkenleri açısından bir risk etmenidir. Grupsal destek ise, strese karşı dirençli olmayı sağlayan önemli bir ögedir. Çalışma yaşamındaki arkadaş desteği, bireyin huzuru için toplum ve ailedeki destek kadar önemlidir. İşyerindeki grupsal destek çalışan üzerinde iki olumlu etki yaratmaktadır. Birincisi, yönetici veya iş arkadaşlarından gelen desteğin stresi azaltması ve daha sağlıklı olmaya yardım etmesidir. Buna grupsal desteğin "doğrudan etkisi" denir. İkincisi, grupsal desteğin işyerine "dolaylı veya önleyici" bir etki yaparak yetkeci liderlik, vardiya çalışması ve işin sıklık gibi stres yaratıcı durumların zararlı etkilerini yumuşatmasıdır (Cüceloğlu, 1993, 96). Çalışanlar, grubun üyeleri tarafından desteklenmekten kolayca etkilenmektedirler. Bu destek sayesinde grup içinde sorunlar paylaşılır ve diğer insanlarla olmak sevinç verir. İşyerinde bu tür bir sosyal destek yoksa çalışanların strese girmeleri çok kolay olmakta ve özömlenmesi zaman almaktadır (Eren, 1989, 74).
7. İşyerinde Dedikodu Yapılması: Grup üyeleri tarafından dışlanmak ya da grubun diğer üyelerini kıskanmak bazen kişileri grup veya grubun bazı üyeleri hakkında ileri geri konuşmaya yöneltebilmektedir. Dedikodu, alışan bireylere iş yaşamlarından yansıyan önemli bir stres kaynağıdır. Toplumsal költürün, kişileri yüzüne karşı eleştirmeye imkân vermemesi nedeniyle insanlar, genellikle birbirlerine, başkalarını ilgilendiren ya da gerçekleri yansıtmayan düşünceleri aktarırlar (Cüceloğlu, 1993, 110). Değişik bir ifade ile insanlar başkalarının davranışlarına kendilerine göre anlamlar yükleyerek kendilerini tatmin etmeye çalışırlar. Bu durum işyerlerinde hem büyük ölçüde zaman ve enerji kaybına neden olmakta hem de insanlar arasındaki ilişkilerin gerginleşmesine neden olmaktadır. Sonuçta insanların stresli olmasına yol açmaktadır (Koçel, 2001, 59).

#### 4.6.4.4. Kişisel Stres Kaynakları

Stres konusunda en çok araştırma kişisel stres kaynakları konusunda yapılmış ve sonuçta bunların stresin temel belirleyicileri olduğu konusunda görüş birliğine varılmıştır. Örgüt dışı, örgütsel ve grupsal stres kaynakları da sonuçta kişisel seviyede etki yaratmaktadırlar. Birçok kişisel stres kaynağı vardır ancak bunlardan üç tanesi diğerlerinden daha fazla bilinmektedir. Bunlar şöyle sıralanabilmektedir (Kamer, 1999, 110).

1. Üstlenen Rolün Özellikleri: Çalışanların gerçekleştirmek zorunda oldukları çeşitli rolleri vardır. Ailevi, mesleki, toplumsal vs. gibi roller. Bu roller gerçekleştirilirken, beklentilerden dolayı çatışmalara yol açabilirler. İş yaşamında rol çatışması, görevler, kaynaklar, kurallar politikalar ve diğer insanlar arasında uyumsuzluğa neden olabilir. Rol belirsizliği, bir işi yapmak için gerekli olan bilgi noksanlığından, yetersiz eğitim den, zayıf haberleşmeden, bilginin iş arkadaşı veya yöneticiden yanlış aktarılmasından veya saklanmasından kaynaklanabilir. Rol çatışması ve rol belirsizliği işgörenlerde veya yöneticilerde strese yol açtığı gibi hem kişi hem de örgüt açısından istenmeyen sonuçlar da doğurabilir (Telman, 1986, 99-102).
2. A ve B Tipi Kişilik Özellikleri: A tipi kişilik özelliklerine sahip olanlar kendileri, aile bireyleri ve iş arkadaşları için oldukça yüksek bir beklenti düzeyine sahiptirler. Belirledikleri bu seviyenin ideal olduğunu bilmelerine rağmen, bu seviyeye ulaşamamaları durumunda mutsuz olurlar ve bir stres içine girerler. Bu stresin etkisiyle belirlediği seviyeye ulaşma yollarını araştırırlar, ulaştıkları zaman yaşadıkları mutluluk kısa sürer. A tipi davranış sergileyenler, hem zamanla, hem yakınlarıyla hem de kendileriyle rekabet içindedirler ve rekabetten korkmazlar. Bu rekabet duygusu ister istemez bütün yaşamlarını kapsar ve sonuçta yoğun bir stres içine girerler.

A tipi davranış sergileyenlerin özelliklerinden bazıları şunlardır (Celkan, 1996, 99-100):

1. Sınırlı zaman ve aşırı iş yükü koşulları altında uzun süre çalışabilirler,

2. Eve iş götürürler ve hafta sonları bile çalışırlar,
3. Yüksek üretim barajları koyarak bunlara ulaşmaya çalışırlar yani kendileriyle rekabete girerler,
4. İş durumunun çalışmalarını engellemelerinden şikayet ederler.  
Başkalarının çalışma faaliyetlerinden etkilenirler ve amirleri tarafından yanlış anlaşılmaktan şikayet ederler.

Özet olarak, A tipi insanların duygusal özellikleri içine giren işgören veya yöneticiler daima yoğun stresle çalışırlar. Bu stres onlarda bazı sinirli davranışların oluşmasına neden olmaktadır. A tipi bireylerin tam karşısı olan bireylerin davranışsal özellikleri B tipi olarak adlandırılmıştır. B tipi insanlar katı kurallardan arınmış ve esnektirler. Zamanı sorun etmezler, rahat ve sabırlıdırlar. Başarı konusunda aşırı hırslı değillerdir. Çok kolay sinirlenmezler ve tedirgin olmazlar. Yaptıkları işten zevk almayı bilirler. Yaptıkları işte rahat olmaları onlarda suçluluk duygusu yaratmaz, sakin ve düzenli çalışırlar. B tipi kişiliği olanlar, çalışma ortamındaki rekabetten fazla etkilenmezler. Bu kişiler çalışma yaşamında sağlıklarına zarar vermeyecek şekilde mücadele ederler. B tipi kişilik özelliklerine sahip olanlar ara sıra A tipi davranışlar sergilerler ancak bu o kadar önemli değildir.

B tipi kişilik özelliklerine sahip olan insanlar kolay yaşayan kimselerdir. Oldukça açık ve rahattırlar. Başarı onlara fazla bir şey vermez. Başkaları ile yarışa girmezler. Konuşmaları bile daha rahat ve sakin bir tempodadır. Bu insanlar, kendisinden ve çevresinden emin kişilerdir.

Çalışma ortamındaki insanlar A ve B tipi kişilik özelliklerini ortak olarak da taşıyabilirler. Ama önemli olan bu insanların kendilerine zarar vermeden, işleri ve iş ortamındaki diğer insanlarla barışık bir biçimde çalışmalarını sağlamadır .

1. Yaşam ve Kariyer Değişiklikleri: Toplumsal ve teknolojik değişiklikler gibi, yaşam ve kariyer değişiklikleri de stres yaratabilirler. Yapılan araştırmalar ani hayat değişmelerinin insanlar üzerinde aşırı stres yarattığını doğrulamıştır. Hayat değişmeleri yavaş (yaşlanma) veya ani (aile bireylerinden birinin ölümü) olabilir. Aynı şeyler kariyer değişmeleri içinde geçerlidir. Yeni sorumluluklarla yeni bir işe aniden başlama insanlarda stres

yaratabilir. Aynı şekilde kapasitesini yeterince kullanamayacağı veya kapasitesini aşan bir işe veya makama terfi edilme insanlarda stres oluşturabilir. Bu stres nedeniyle de iş performanslarında düşmeler görülebilir (Artan, 1986, 119).

Yaşam değişikliklerinin stres değerleri Çizelge 4’te görülmektedir:

**Çizelge 4: Yaşamımızdaki Değişikliklerin Stres Ağırlıkları**

YAŞAM DEĞİŞİKLİKLERİ	PUAN
Eşin ölümü	100
Boşanma	73
Hapis cezası	63
Yakın aile üyelerinden birinin ölümü	63
Önemli bir kişiyi yaralama/Hastalık	53
Evlilik	50
İşten kovulma	47
Emeklilik	45
Seks güçlükleri	39
İş düzeltmesi	39
İşteki görevin değişmesi	36
İş sorumluluğunda değişiklik	29
Patronla geçinememek	23
İş saatleri ve şartlarındaki değişim	20
Tatil	13
Yılbaşı	12
Kanunların hafif ihlali	11

Kaynak: Artan, İnci, 1986, Örgütsel Stres Kaynakları, S. 120

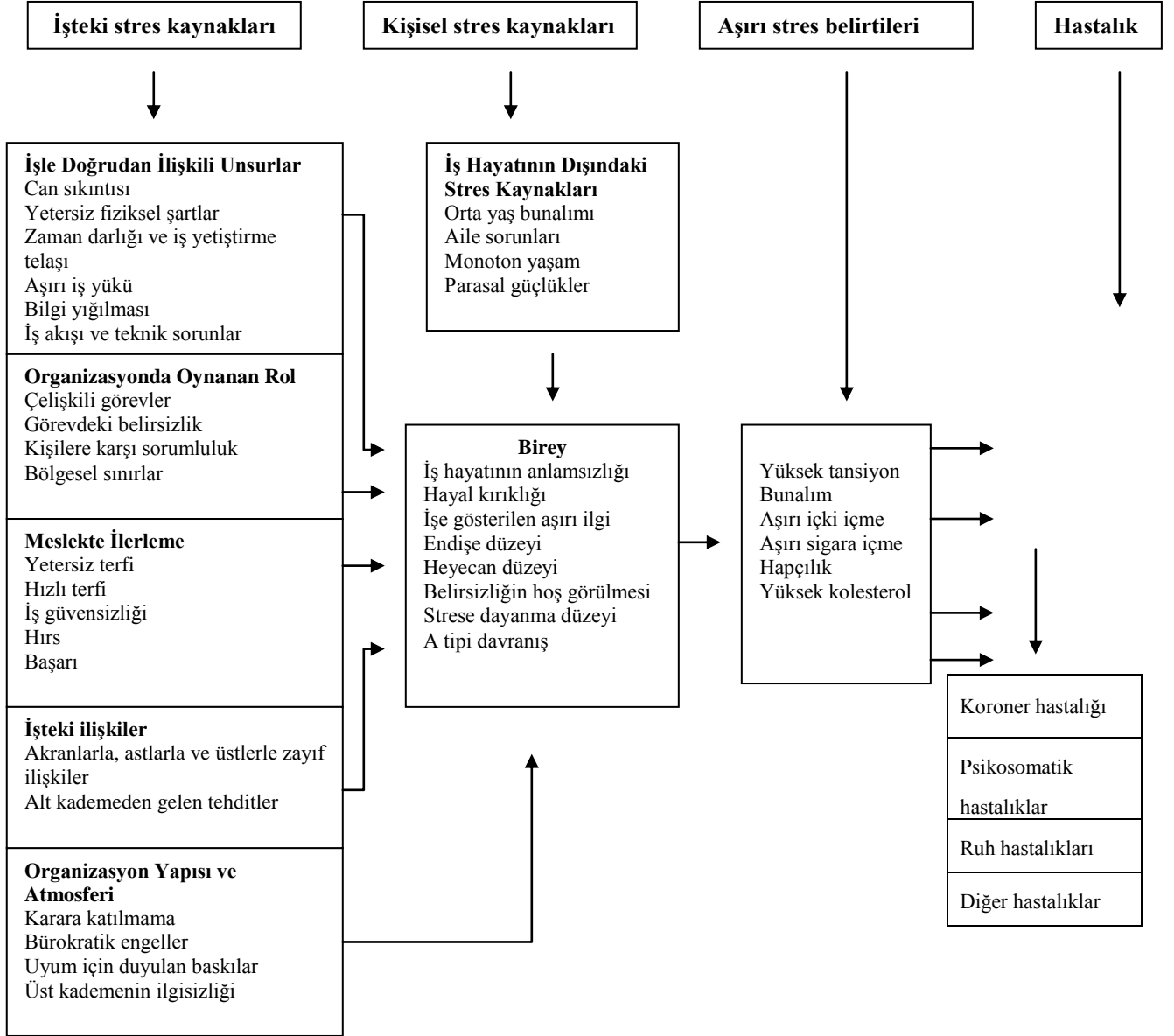
2. İş Gerekleri İle Kişilik Uyumsuzluğu: Çalışma yaşamında bazen işin gerekleri ile kişilik uyumsuzluğu sorun yaratır. Buna kişi ile rol arasındaki çatışma da denilebilir. Bu çatışma, örgüt, bireyden kendi temel değerleriyle çatışacak türde bir rol veya roller beklediğinde ortaya çıkan bir çatışma türüdür. Örneğin, barış yanlısı bir mühendisin silah üretimi ile ilgili bir işte çalıştırılması veya geçimini sağlamak için bu işi yapmak zorunda kalması buna bir örnektir. Kişilerin meslek seçiminde ve işe yerleştirilmelerinde ilgi ve yeteneklerinin dikkate alınmaması bu tür uyumsuzlukları

doğurur. Bu durum ise, stresli bir çalışma düzeninin oluşmasına neden olur (Şimşek, 2003, 88).

3. Rol Belirsizliği: Rol belirsizliği, işgörenin gerçekleştirdiği görevde bir kesinlik olmadığında veya izlediği işlemler dizisini açık seçik algılayamadığında ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifade ile, personel, iş yaşamındaki rolüne ilişkin yeterli bilgiye sahip değilse, bulunduğu konunun gerekleri, iş arkadaşlarının ve kendisinin sorumlulukları ve etkinlik alanı yeterince açık değilse, rol belirsizliği ortaya çıkar. Yapılan araştırmalarda, rol belirsizliği ile can sıkıntısı, yaşamdan zevk almama, işe güdülenmenin düşük olması, işten ayrılma isteği, kaygı düzeyi ve alınganlık arasında doğrudan bir ilişki olduğu bulunmuştur. Yapılan işin amacının ne olduğunun tam olarak bilinmemesi, yapılan işin bütün faaliyetler içinde ne anlam taşıdığından haberdar olamamak, çalışanlarda gerginlik ve isteksizliğe yol açtığı yapılan araştırmalarla doğrulanmıştır. Kısaca belirtmek gerekirse rol belirsizliği, genellikle bir işin yapılmasına ilişkin bilgi veya iletişim eksikliği sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu durum bazen, eğitim eksikliği, zayıf iletişim veya bilginin çalışma arkadaşları veya yöneticiler tarafından çarpıtılması veya kasıtlı olarak aktarılmaması sonucunda da meydana gelebilmektedir (Ülker, 1997, 83).

Buraya kadar açıklanan stres kaynakları ve bunların doğurduğu sonuçlar, Çizim 14’te toplu olarak gösterilmiştir:

Çizim 14



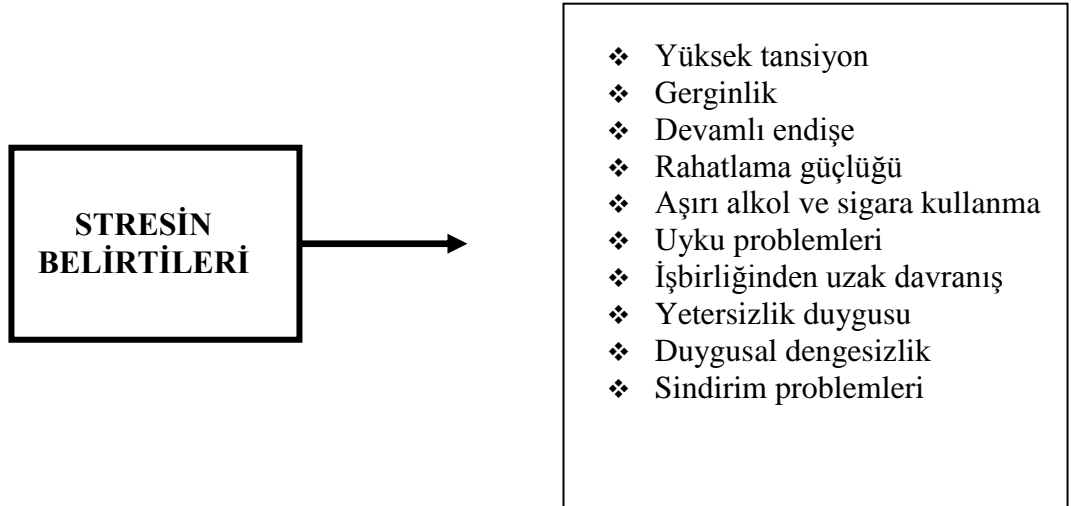
### Stres Kaynakları ve Sonuçları

Kaynak: ÜLKER, Gönül, (1997), “Yönetici ve Lider”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt 1, S. 84.

#### 4.6.5. Stresin Belirtileri ve Etkileri

Strese karşı verilen tepkiler uzun bir zaman dilimi içinde çeşitli hastalıkların gelişmesine zemin hazırlar. Bu hastalıklar baş ağrısı, yüksek tansiyon, kalp rahatsızlıkları gibi bedensel hastalıklar olabildikleri gibi, psikolojik veya zihinsel hastalıklar da olabilir. Bireyler davranış kalıplarına ve zihinsel özelliklerine göre stres karşısında geri çekilme, kabullenme, karşı koyma veya korku, endişe, depresyon gibi duygusal sorunlar da geliştirilebilir. Diğer yandan dikkatin azalması, dikkati bir konu üzerinde toplama güçlüğü, çeşitli konular arasında ilişki kurma güçlüğü, aşırı unutkanlık, takıntılı düşünceler zihinsel düzeydeki sorunlardan bazılarıdır. Bireylerde tipik olarak ortaya çıkan stres belirtileri Çizim 15’te gösterilmiştir (Cüceloğlu, 1993, 120).

Çizim 15



Stresin Belirtileri

Kaynak: Doğan CÜCELOĞLU, (1993), Yeniden İnsan İnsana, Evrim Matbaacılık.  
Ankara, S. 120)

Stres belirtileri çoğunlukla birbirinin içine girmiş durumdadır. Bu nedenle çok karmaşıktır. Dolayısıyla her insanda stresin belirtileri aynı biçimde görülmez. Her aşamada belirtiler gittikçe kötüleşmektedir. Ancak bazen, belli belirtiler azalır veya yok olur ve diğerleri bunların yerini alır (Artan, 1986, 128).

İnsanların stres altında olduğunu gösteren önemli belirtilerden bazıları şunlardır (Cüceloğlu, 1993, 121-123):

1. Daha önce kolaylıkla verilebilen kararları vermekte güçlük çekilmesi,
2. Değersizlik, yetersizlik, güvensizlik ve terk edilmişlik duyguları,
3. Alışılmış davranış biçimlerinde önemli değişiklik,
4. En iyi olanı değil, garanti olanı seçmek,
5. Uygun olmayan durumlarda ortaya çıkan öfke, düşmanlık ve kızgınlık dalgaları,
6. Sigara ve içki içme eğiliminin artması,
7. Kişisel hata ve başarısızlıkları sürekli düşünmek,
8. Aşırı hayal kurmak, sık sık düşünceye dalıp gitmek,
9. Duygusal ve cinsel yaşamda düşüncesiz davranışlar,
10. Birlikte olunan kimselere aşırı güven veya güvensizlik,
11. Alışılmıştan daha titiz ve işin gerektirdiğinden daha fazla çalışmak,
12. Konuşma ve yazıda belirsizlik ve kopukluk
13. Sağlığa aşırı ilgi,
14. Uyku bozukluğu,
15. Ölüm ve intihar fikirlerinin sık sık tekrarlanması,
16. Göreli olarak önemsiz konularda aşırı endişelenme ya da tam tersine gerçek sorunlar karşısında ilgisizlik ve kayıtsızlık.

Bir iş ve iş ortamından kaynaklanan stres faktörleri çalışanları farklı şekillerde etkilemektedir. Örneğin, aşırı iş yükü veya iş yükünün azlığı, sıkıntı, duygusuzluk, yüksek kaza oranı, şikâyet, devamsızlık, sürekli yorgunluk, uykusuzluk, iştahta değişiklik, sigara, alkol ve uyuşturucu kullanımının artması, hata yapma ve kararsızlık gibi etkiler yapmaktadır.



Stresin belirtileri **fiziksel, davranışsal ve psikolojik** olarak üç ana grupta ele alınmıştır.

#### **4.6.5.1. Fiziksel Belirtiler ve Etkileri**

Bu ana grupta ele alınacak belirtiler sırasıyla; tansiyon yükselmesi, sindirim bozukluğu, terleme, nefes darlığı, baş ağrısı, yorgunluk, alerji ve mide bulantısı olarak bilinmektedir (Akat, 1994, 125).

1. Tansiyon Yükselmesi: Yapılan araştırmalarda stresin belirtilerinin en çok kalp-damar sistemi üzerinde görüldüğü tespit edilmiştir. Sıkıntı ve yüksek tansiyon arasındaki ilişki uzun süredir bilinmektedir. Hava trafik kontrolörleri üzerinde yapılan bir araştırmada, yüksek risk ortamlarından biri olan hava kontrol işinde çalışanların kan basınçlarının diğer işlerde çalışanlara oranla 4-5 kat daha fazla olduğunu ortaya çıkarmıştır (Artan, 1986, 148). Hipertansiyon veya kan basıncının kronik olarak yükselmesi, kalp ve damar hastalıklarının en önemli bir sebebidir. Yüksek kan basıncı damarlar üzerinde çok büyük ve ciddi sorunlar yaratır. Yüksek tansiyon stresle çok yakından ilgili bir sağlık olayıdır. Çünkü stres, çok derin ve şiddetli bir etki nedeniyle kan basıncını artırmaktadır (Cüceloğlu, 1993, 126).
2. Sindirim Bozukluğu: Sindirim sisteminde mide ve bağırsak insanın heyecanlarını yansıtan organlardır. Stresli durumlarda heyecanlar, iştahsızlık, mide bulantısı, karın ağrısı ve bağırsak işlevlerinde artma veya bozukluk yaratır. Bazen ishal de stres sonucu oluşabilmektedir. Çünkü stres vücutta “Tiroksin” salgılanmasını hızlandırmakta bu da ishali başlatmaktadır (Şimşek, 2003, 90).
3. Terleme: Kişinin bedeninde stresin oluşması sırasında vücut kendini soğutmak için terler. Ancak bu tür terleme ısı sonucu ortaya çıkan terlemeden farklıdır. İnsan iki şekilde terlemektedir. Birincisi, ısı sonucu, diğeri ise, stres sonucu oluşmaktadır. Stres sonucu oluşan terleme daha çok avuç içi, ayak tabanı ve koltuk altında görülürken, ısınma sonucu oluşan terleme ise, daha çok baş, boyun ve gövdede

yaygın biçimde görülür. Kısaca, korku, öfke ve stres durumları terlemeyi artırır.

4. Nefes Darlığı: Stresin sağlıkla ilişkisi konusunda yapılan araştırmalarda ruhsal yapıdaki bozuklukların ve stresin nefes darlığına (astıma) da neden olduğu ortaya çıkarılmıştır. Astımın psikosomatik bir hastalık olduğu bilinmektedir. Psikosomatik hastalığın anlamı, hayali bir hastalık değil, zihinsel durumun bedendeki fiziksel değişimde önemli bir rol oynamasıdır. Duygusal stresler ani bir astım krizini başlatabilir. Astım hastalığı yaşam boyu süren ve yaşamı tehdit eden bir hastalıktır (Aktaş ve Aktaş, 1992, 94). Tıkanma, nefes alamama, yüzün morarması, hırıltılı teneffüs, öksürük krizleri, bronşlarda kasılma ve sıkışma, giderek bronşların çeperlerinde oluşan kalınlaşma ve geriye dönüşü imkânsız bir solunum sistemi bozukluğuna neden olmaktadır. Yine bu konuda yapılan araştırmalar, stresin solunum sistemi bozukluklarının oluşmasında önemli bir etken olduğu sonucunu doğrulamıştır. Bunların yanında stres sırasında, kişiler daha çok oksijen alma ihtiyacı duydukları için daha sık ve kesik olarak nefes alıp vermektedirler (Artan, 1986, 150).
5. Baş Ağrısı: Stresin doğurduğu gerginlik ile baş ağrıları arasında yakın bir ilişki vardır. Stresin neden olduğu gerginlik, damarların daralmasına, kafanın belirli bölgelerine giden kan akımının bozulmasına ve o bölgeye giden kanın bir hayli azalmasına yol açmaktadır. Ayrıca gerginlik kasın oksijen gereksinimini artırır. Böylece oksijen gereksinimi artmış dokuda, kansızlığın yaratacağı etki büyüterek ağrıya duyarlı özel alıcıların uyarılmasına, bu da ağrının oluşmasına neden olmaktadır (Aydın, 1984, 108).
6. Yorgunluk: Teknolojinin ve makineleşmenin hızla gelişmesi çalışanların fiziksel olarak yorulmalarını azaltmasına rağmen, oluşan yeni iş düzenine uyum sağlama çabaları ise, onların ruhsal açıdan yorulmalarına neden olmaktadır. Çalışanların işe uyumsuzluk duygusu içinde olmaları çalıştıkları örgütün genel havası, maddi ve manevi

doyumlar, yükselme imkânlarının sınırlı olması gibi faktörler, ruhsal yorgunluğun önemli nedenlerini oluşturmaktadır. Dolayısıyla iş ve iş ortamından kaynaklanan stres, çalışanlarda fiziksel ve ruhsal yorgunluk oluşturabilmektedir (Cüceloğlu, 1993, 140).

7. Alerji: Aşırı duyarlığın oluşmasında stresin önemli etkisi vardır. Aşırı duyarlık tepkileri, bedenin bağışıklık sistemi üzerinde etki yapan alerji tepkileridir. Bu aşırı tepkiler kasılma, şişme ve kaşıntı gibi belirtiler ortaya çıkarır. Birçok bireyde yalnızca stres durumlarında alerji görülmüştür. Bu bir anlamda bedenin strese karşı uyarılmasıdır. Stresin nasıl bir mekanizmaya göre işlediği tam olarak bilinmemesine rağmen, yapılan çalışmalar stresin kişileri alerjik tepkilere karşı daha duyarlı hale getirdiğini doğrulamıştır (Dökmen, 2000, 79).
8. Mide Bulantısı: Stresin neden olduğu fizyolojik rahatsızlıklardan birisi de mide bulantısıdır. Özellikle salgılanan adrenalin hormonu mide bulantısının oluşmasında önemli rol oynamaktadır. Stres durumu ortadan kalkınca genellikle mide bulantısı da sona ermektedir.

#### **4.6.5.2. Davranışsal Belirtiler ve Etkileri**

Davranışsal grupta ele alınan stres belirtileri, genellikle dışarıdan gözlenebilen ve çalışanların davranışlarına yansıyan belirtilerdir. Uykusuzluk, uyuma isteği, iştahsızlık veya aşırı yeme, sigara ve alkol kullanma davranışsal stres belirtileridir (Williams, 1982, 102).

1. Uykusuzluk: İnsanın ruh sağlığında meydana gelen en küçük bir ruhsal dengesizlik onun uyku düzenini de olumsuz yönde etkilemektedir. Stresle ilgili olarak yapılan araştırmaların hemen hemen hepsinde uyku ile ilgili problemler de görülmüştür. Uyku insan yaşamının temel ve vazgeçilmez etkinliklerinin başında gelir (Artan, 1986, 168). Gerçekten insanın genel sağlığında bir problem oluştuğunda bunu hemen uyku düzenindeki bozukluklar takip eder. Stres altındaki bireylerde uyku zorluğu iki şekilde meydana gelmektedir. Birincisi, uykuya dalma

güçlüğü, ikincisi ise, gece boyunca kesintisiz olarak uyuyamamadır. Bir başka uyku bozukluğu ise, uzun süre uyuduğu halde kişinin sabah dinlenmiş olarak uyanamamasıdır.

2. Uyuma İsteği: Stres her zaman uykusuzluğa neden olmayabilir. Çünkü bazen stres, kişilerde aşırı uyuma isteği de doğurabilmektedir. Bazı insanlar stresli durumlardan uzaklaşmak için uyumayı tercih ederler (Yates, 1986, 145).
3. İştahsızlık: Aşırı stres nedeniyle bireylerin ruhsal dengesinin bozulmasının bir sonucu olarak hem yaşama ilgi azalmakta hem de iştahsızlık ortaya çıkmaktadır. Bireyler sağduyularıyla yemek yemeye çalışsalar bile, bunalım ağırlaştıkça yemeğe olan ilgi iyice azalır. Düzenli beslenememek ise, bireyin fiziksel gücünü olumsuz yönde etkiler ve kısa sürede aşırı kilo kayıpları görülür. Kısaca, iştahın kesilmesi bireyin stres altında olduğunun en önemli göstergesidir (Koçel, 2000, 111).
4. Yemek Yemede Artış: Kronik stres altındaki bireylerde kilo kaybetme eğilimi görülmekle birlikte bütün bireyler için bu durum geçerli değildir. Çünkü birçok insan, aşırı stres altındayken daha fazla yemek yer ve bu nedenle gittikçe kilo alır. Bunun nedeni, insanların yemeyi stresten kurtulmanın bir yolu olarak görmeleridir. Çok yemek yemenin stresten kurtulmanın bir yolu olmasının iki temel nedeni vardır. Birincisi, bir şeyler yemenin dikkati dağıtmasıdır. Eller, beyin ve ağız yemekle uğraşırken sorunlar için endişelenmek ve düşünmek için çok fazla zaman harcanmaz. İkincisi, yemenin hipotalamus ve zihin üzerinde yatıştırıcı etki yaratmasıdır. Yemenin hipotalamus üzerindeki etkisi iki şekilde görülür. Birincisi, kandaki şeker düzeyini yükseltir. Şeker düzeyi yüksekse hipotalamus kapanır. İkincisi ise, ağza yiyecek alma ve çiğneme hipotalamus üzerinde menedici etki yapar. Buna temel etken denir ve yalnızca yenilen şeyin farkında olunur. Bu farkında oluş gerçek bir yatıştırıcı etki

yapar. Çoğu insan dikkatini sorunlarından uzaklaştırmak için aşırı yeme eğilimine girer ve böylece stres kaynaklarına ilişkin mutsuz duygulardan kurtulur (Klarreich, 1994, 190).

5. Sigara Kullanma: Kaygılı bir kişilik özelliğine sahip bireyler stresle karşı karşıya kaldıklarında veya stresli bir ortama girdiklerinde hemen sigaraya sarılırlar, hatta bırakmışlarsa bile yeniden başlarlar. Çok sigara içenler sigaranın stresi azalttığını savunurlar. Bu nedenle stresli ortamlarda daha fazla sigara içerler. Ancak bu durumun doğruluğu henüz ispatlanmamıştır (Cüceloğlu, 1993, 155). Ayrıca çok sigara içmenin insanları daha çok strese soktuğu yapılan araştırmalarla doğrulanmıştır. Sigara uzun süre kullanıldığında içinde bulunan nikotin, merkezi sinir sistemi üzerinde yaptığı etkiler nedeniyle bağımlılık oluşturur. Sigara içilmediğinde sıkıntı, gerginlik artar. Ruhsal güç azalır, zihinsel işlevler yavaşlar, yorgunluk, bitkinlik, iştahsızlık ve uykusuzluk belirtileri görülür. Kısaca sigaranın stresi azalttığı düşüncesi büyük bir yanılgıdır (Aktaş ve Aktaş, 1992, 104).
6. Alkol Kullanma: Stresin azaltılmasında içine düşülen bir yanılgı da alkol kullanmadır. Çünkü birçok kişi alkolün gerilimi azalttığına, endişelerden uzaklaştırdığına, memnuniyet verici duyguları artırdığına, sosyal çevreye uyumu kolaylaştırdığına ve yaşamı daha iyi algılamayı sağladığına inanır. Kısa dönemli ve az alınan alkolün depresif duyguları azaltmasına karşın, düzenli olarak, uzun dönemli ve aşırı miktarda alınan alkolün ise, depresif duyguları artırdığı yapılan araştırmalarla doğrulanmıştır. Alkol küçük ağrı ve acıları dindirir ve kişiyi gevşetir (ama bu durum geçicidir). Ancak alkol, aşırı alındığında sarhoşlukla birlikte başta saldırgan davranış olmak üzere değişik davranışlara da yol açmaktadır (Akat, 1994, 128).

#### 4.6.5.3. Psikolojik Belirtiler ve Etkileri

Psikolojik belirtiler başlığı altında gerginlik, geçimsizlik, işbirliğinden kaçınma (çekilme), endişe, yetersizlik duygusu ve yersiz telaş bulunmaktadır.

1. Gerginlik: Stres içine girildiğinde insanlarda kas ve sinirsel gerilim ortaya çıkar. Gerginlik hem bir stres belirtisidir hem de gerginlik nedeniyle ortaya çıkan diğer tepkilerin başlatıcısıdır. Gerginlik, kas ve sinirsel gerginlik biçiminde ortaya çıkabilmektedir. Günlük konuşmalarda çoğu zaman stres kavramı, gerginlik-gerilim kavramları ile eş anlamda kullanılmaktadır (Ertekin, 1982, 120).
2. Geçimsizlik: Stresin etkileri sadece bireysel düzeyde kalmamaktadır. Çünkü stresli kişilerin sözel ve fiziksel olarak hem kendilerine hem de başkalarına zararları dokunmaktadır. Stres içindeki birey, sıkıntılarını çoğunlukla ailesine ve iş çevresine yansıtmaktadır. Stres, geçimsizliği doğuran önemli bir nedendir (Baltaş, 1990, 82). Öfke ise, bireyin kendi yetersizliğinden kaynaklanan aşağılık duygusu ve kaygıdan kurtulmak için başvurduğu bir savunma mekanizmasıdır. Genellikle öfke, kızgınlık ve saldırganlık birbirleriyle yakın bağlantısı olan kavramlardır. Saldırgan davranışlar duygusal düzeyde, öfke ve kızgınlıktan başka farklı derecelerde kin, nefret, düşmanlık gibi olumsuz duyguları da içermektedir. Kısaca, çalışma ortamında da stresten kaynaklanan saldırgan ve öfkeli davranışlar, bireyin geçimsiz olmasına, iş ve arkadaşlık ilişkilerinin bozulmasına neden olmaktadır (Cüceloğlu, 1993, 160).
3. İşbirliğinden Kaçınma: Bazı insanlar stres içine girince sosyal yaşantıdan kendilerini uzaklaştırarak yalnız yaşamayı tercih ederler. Bu durum, aile toplum veya iş ortamındaki diğer bireylerle ilişkilerden de uzaklaşmalara neden olur. Bu durum bireyin toplumsal destek ve paylaşım imkânlarını ortadan kaldırır. Bireylerin aniden alışılmamış biçimde içine kapanması, diğer bireylerden uzaklaşması önemli bir stres göstergesidir (Telman, 1986, 108).

4. Sürekli ve Yersiz Endişe: Stres veya aşırı yorgunluk durumlarında endişe artar. Stresin en belirgin belirtilerinden biri, kişinin devamlı endişe içinde olmasıdır. Stresli durumlarda bazı bedensel hareketler sıkça yapılır. Bu hareketlerin yapılması sırasında derin nefes alındığı için oksijen miktarı artar ve endişeye neden olan laktik asitin oksitlenerek kandan atılması çabuklaşır. Ancak, hareketsizlik durumu devam ederse endişe de devam eder (Ülker, 1997, 23).
5. Yetersizlik Duygusu: Yetersizlik ve işlevsizlik duygusu, uzun dönemli stres durumlarından sonra ortaya çıkan önemli bir belirtidir. Yetersizlik ve işlevsizlik bireyleri acı, ümitsizlik ve bunalıma götürür. Kişinin içine girdiği bu psikolojik durum bireyin bütün enerjisini alır ve iş yapamaz hale getirir (Akat, 1994, 133).
6. Yersiz Telaş: İnsanların beklenmedik ve alışılmadık durumlarda telaşa kapılması doğaldır. Ancak uzun süreli stres durumları kişilerin normal ve alışılmış fonksiyonlarını yerine getirmelerini engeller ve onların sürekli ve yersiz bir telaş içine girmelerine neden olur. Farklı nedenlerle telaşa kapılan bireyler, beklenmedik durumlar karşısında gereken tepkileri veremedikleri için hem stresin kaynağına ilişkin olarak hem de sergiledikleri davranışların yersizliği karşısında tümüyle ümitsizliğe kapılabilirler. Böyle bir durum onların stresle başa çıkma yeteneklerini de olumsuz yönde etkiler (Dökmen, 2000, 156).

#### **4.6.6. Stresle Başa Çıkma**

Stresle başa çıkma veya diğer bir deyişle stres yönetimi, ruh ve beden sağlığını korumak ve verimli bir yaşam sürdürebilmek için gereklidir. Stresle başa çıkmanın amacı, stresin tamamen yok edilmesi değildir. Aslında böyle bir şeyi başarmak da mümkün değildir. Esas amaç, insanın yaşamını ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyen stres miktarını azaltmaktır (Yalçın, 1988, 115).

#### 4.6.6.1. Stresle Başa Çıkma Kavramı

Stresle başa çıkma, stres faktörlerinin oluşturduğu duygusal gerilimi azaltma, yok etme ya da bu gerilime dayanma amacıyla gösterilen davranış veya duygusal tepkileri güçlendirmektir. Stresle başa çıkmanın üç temel amacı vardır. Bu amaçlar ile birlikte, stresle başa çıkma sürecinde stres kaynağına iki tür değerlendirme yapılmaktadır. Bu değerlendirmeler şunlardır (Akat, 1994, 139):

- Birincil Değerlendirme: Bu değerlendirmede stresli durumun kişi için taşıdığı anlam belirlenmektedir. Yani, zararın (veya kaybın) ve tehlikenin boyutlarını belirleme ve mücadelenin başlatılmasına karar vermedir. Zarar veya kayıp değerlendirmesinde herhangi bir organın sakatlanması, benlik saygısının kaybolması ve arkadaşlıkların bitmesi gibi olumsuzluklar ele alınmaktadır. Tehlike durumunda ise, birey zarar veya kayıp tehlikesi ihtimalini değerlendirir. Zarar veya kayıp ya da tehlike değerlendirmesi yapanlar öfke, korku veya gücenme gibi olumsuz duygular yaşadıklarından gerçek stres durumları ile karşı karşıya gelebilmektedirler. Buna karşın stres kaynağı ile mücadele değerlendirmesinde bireylerin stres olayının üstesinden gelme, kazanç ve gelişme elde etme beklentileri vardır. Bu değerlendirmede kişiler olumlu duygular yaşarlar.

##### 1. Kısa Vadeli Amaçlar:

- Stresin yapısını, nedenlerini ve etkilerini öğrenmek,
- Stresle daha etkili olarak başa çıkabilmek için gerekli kural ve yöntemleri öğrenmek.

##### 2. Orta Vadeli Amaçlar:

- Zarar verici stres nedenlerini öğrenmek,
- Stresin uyarıcı belirtilerini önceden görmek,
- Stresi engelleyici etkili bir yaşam biçimi geliştirmek,
- Olumlu stres kaynaklarını algılamak,
- Duygusal ve bedensel stres tepkilerini kontrol etmek ve,
- Gerektiğinde stresi harekete geçirmek,



### 3. Uzun Vadeli Amaçlar:

- Yüksek düzeyde huzur bulmak,
  - Sağlıklı ve düzenli yaşamak,
  - Yaşamdan tat almayı sağlamak,
  - Yüksek seviyede verimlilik elde etmek ve,
  - Yetenekleri geliştirme imkânı hazırlamak.
- İkincil Değerlendirme: Bu aşamada kişi, stresle başa çıkma için gerekli olan kaynakları değerlendirir. İnsanlar bu değerlendirmede şu kaynakları ele alır (Telman, 1986, 26):
    - Nesnelere ilgili kaynaklar,
    - Sosyal statülerle ilgili kaynaklar,
    - Bireye ilişkin stresle mücadele davranışları,
    - Zaman, para, bilgi gibi enerji kaynakları.

Bu iki değerlendirme objektif olarak yapıldıktan sonra kişiler stresle başa çıkma davranışlarını ya da stratejilerini uygulamaya başlarlar. Stresle başa çıkmada insanlar genellikle, ya aktif bir strateji olan sorunla mücadele etme (soruna yönelik başa çıkmada birey, stres durumunun kontrol altına alınabileceğine karar verir ve eyleme geçer (Artan, 1986, 181). Daha fazla bilgi alma, sorun çözme davranışları bu strateji kapsamındadır) ya da pasif bir strateji olan stresin yarattığı olumsuzluğu kabullenme (duyguya yönelik başa çıkmada kişi durumun kontrol edilemeyeceğine, bu nedenle durumun kabullenilmesine karar verir) yollarını tercih ederler.

#### **4.6.6.2. Stresle Başa Çıkmada Bireysel Yöntemler**

Stresle başa çıkmada bireysel yöntemlerin rolü oldukça büyüktür. Bu yöntemlerin ortak yönleri, hemen hemen hepsinin bireysel alışkanlıklar ile fiziksel, psikolojik ve davranışsal yapıları kontrol altına alınmasını kabul etmeleridir. Bu yöntemler sayesinde bedende başlayan ve zararlı olan strese karşı önlemler alınarak stres etkisiz hale getirilmeye çalışılmaktadır. Bireysel düzeyde stresle başa çıkma yöntemlerinden bazılarını şöyle sıralamak mümkündür (Uçman, 1990, 124).

1. Bedensel Hareket: Yapılan araştırmalar, her yaştan insan için yürüyüş, koşu, yüzme, bisiklete binme, aerobik yapma, hafif top oyunları ve tenis gibi egzersizlerin stresle mücadelede olumlu etkiler yarattığını doğrulamıştır. Bedende yüksek düzeyde duygusal ve sinirsel değişme meydana gelmesine karşılık, eğer bedensel hareketler yapılmazsa beden kimyasal yapısı daha kolay bozulmaktadır. Bu durum da kalp hastalıklarının oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bunun nlenmesi için stres altında olan bireylerin sık sık bedensel hareketler yapmaları gerekmektedir. İnsan kanındaki hücreler kanın taşıdığı oksijen ve diğer yararlı maddelerle beslenirler (lker, 1997, 29). Stres, damarlarda daralmaya neden olduğu için, ister istemez hücrelere giden kan miktarı da azalmaktadır. Bu da hücrelerin yetersiz beslenmesine yol açmaktadır. Bu olumsuzlukların uzun süre devam etmesi veya sık sık tekrarlanması halinde bu hücreler hem hastalığa daha açık hale gelmekte hem de yaşam süreleri kısalmaktadır. Hücrelerin yaşam süresini uzatmanın ve onları sağlıklı kılmanın bir yolu da fiziksel egzersizlerdir. Artan ve hızlanan kan akımı nedeniyle hücreler daha iyi beslenir, böylece hem daha sağlıklı olmaları hem de uzun ömürlü olmaları sağlanmış olur.
2. Solunum Egzersizi: Kalp ve akciğerlerin iyi çalışmasını sağlayan faktörlerden birisi de derin nefes almadır. Çünkü derin nefes alma, gerginliği azaltmaktadır. Bu alışkanlığı kazanmak için rahat bir biçimde oturarak veya uzanarak yavaş yavaş derin nefes almak gerekir. Bir dakika içinde normalde alınan nefes sayısının yarısı kadar düzenli ve ağır nefes alarak beş dakika bu alıştıırma sürdürülmelidir. Bu nefes alma yöntemi günde iki kez tekrarlandığında stresin yol açtığı gerginlik azalır. Nefes almanın kendisi bir gevşeme yolu olduğu gibi, bütün gevşeme egzersizlerinin de bir parçası olarak kullanılmaktadır (Akat, 1994, 140). Doğru ve derin nefes alma doğrudan damarları genişletmekte ve bunun sonucunda kanın oksijeni bedenin en u noktalarına kadar ulaştırmasını sağlamaktadır. Doğru ve derin olarak alınan nefes, bireyde başlayacak veya başlamış olan stres zincirini kırdığı gibi azalmasına da yardımcı olmaktadır.

3. Meditasyon: Bedeni fiziksel ve duygusal olarak dinlendirmek için içsel yoğunlaşmayı ve sakinliği artırmak meditasyon olarak adlandırılır. Meditasyon, hem bireylerin stresli durumlardan uzaklaşmalarına hem de stres belirtilerinin azalmasına yardım eden bir yöntemdir. Transandantal meditasyon, en yaygın olan meditasyon biçimidir. Meditasyon günde 20-50 dakika arasında gerçekleştirilir. Meditasyon için gerekli şartlar sakin bir çevre, rahat bir duruş, tekrar edilen zihinsel bir uyarıcı ve pasif bir tutumdur. Gelişmiş birçok ülkede meditasyon tekniği çok yaygındır. Hatta bu ülkelerde bazı örgütler çalışanların kullanmaları için meditasyon odaları dahi kurmuşlardır. Yapılan bir araştırmada, bir yıl boyunca meditasyon uygulamasına katılan personelin, katılmayanlara göre daha fazla işlerinden doyum sağladıkları sonucu elde edilmiştir (Cüceloğlu, 1993, 180). Ayrıca meditasyon uygulamalarına katılanların verimlerinin yükseldiği, işten ayrılmalarının azaldığı, amirleri ve arkadaşları ile daha iyi ilişkiler kurdukları da gözlemlenmiştir. Amaçları aynı olan birçok meditasyon şekli vardır. Meditasyonda temel amaç, kişiyi zihinsel kaygı, gerilim ve endişelerden uzaklaştırarak bir rahatlık ve sakinliğe ulaştırmaktır. Meditasyon tekniğini bilen bir birey ani veya uzun süreli stresli durumlarla daha kolay ve etkili bir şekilde başa çıkabilir. Meditasyonun zihinsel ve fiziksel sağlık üzerinde önemli bir etkisi olduğu yapılan araştırmalarla doğrulanmıştır (Aktaş ve Aktaş, 1992, 133).
4. Biyolojik Geri Bildirim: Stresle başa çıkmada farklı bir yaklaşım da biyolojik geri bildirimdir. Biyolojik geri bildirim, insanın normal ve normal dışı olan ve kendisinin farkında olmadığı fizyolojik tepkilerinin bir araç yardımı ile farkında olduğu bir eğitim programı içinde otonom etkinliklerini (beden sıcaklığı, ter bezi salgısı vb.) istenilen şekilde ve yönde düzenlemeyi öğrendiği bir yöntemdir. Biyolojik Geri Bildirim araçları deriyeye bağlanan elektrotlar yolu ile kaydedilen bu etkinlikleri analiz ederek kişiye görülebilen ve duyulabilen sinyaller olarak geri yansıtır (Aktaş, 1994, 141). Bireyler tıbbi rehberlik altında stres belirtilerini biyolojik geri bildirim araçları yolu ile nasıl azaltılacağını öğrenebilmektedirler. 1960'lara kadar sinir sisteminin kontrol edi-

lemeyeceğine inanılmaktaydı. Oysa kalp atışı, oksijen tüketimi, mide asidi salgısı gibi içsel süreçler kontrol edilebilmektedir. Böylece biyolojik geri bildirim ile stresin istenmeyen etkilerinin azaltılması mümkün olabilmektedir.

5. Gevşeme: Gevşeme eğitimi, bireyin bedeninde oluşan stresin tam karşıtı bir etki yapar. Stres olayında kaslar gerilir, kan basıncı ve kan şekeri yükselir, solunum artar. Oysa gevşeme hareketleri ile kaslar rahatlar, tansiyon düşer, solunum yavaş ve derin olur, kan şekeri azalır. Gevşeme tekniği kullanıldığında bedende başlayan psikosomatik stresin etkisi kırılır ve zararları engellenmiş olur (Artan, 1986, 197). Gevşeme ve rahatlama için birçok yol vardır. Gevşeme hareketleri yalnız gerginlik durumunda değil, düzenli olarak yapılması durumunda da insanı rahatlatmaktadır. Gevşemeyi gerçekten başarmış bir insanın solunumu derin ve rahat, eller ve ayakları sıcak ve ağır, kalp atışları sakin ve düzenli, karnı sıcak ve alnı serindir. Bu durumdaki bir insanın kasları gevşemiş, hormonal dengesi sağlanmış ve beden metabolizması yavaşlamıştır (Şimşek, 2003, 22).
6. Beslenme: Yapılan araştırmalar, beslenme ile stres arasında yakın bir ilişki bulunduğunu doğrulamıştır. Özellikle bazı yiyeceklerin stresi başlattığı, artırdığı, hatta bireyleri strese karşı daha duyarlı hale getirdiği görülmüştür. Stres ile beslenme arasındaki ilişki konusunda yetersiz kalori insan organizmasını zayıflatarak, stresle ilgili hastalıklara daha kolay yakalanmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte mineral ve vitamin eksikliği zayıflatıcı bir etkiyi yapmaktadır (Tortop, 1994, 139). Örneğin, B vitamini eksikliği kaygı, depresyon, uykusuzluk, kalp sorunları, midede hassasiyet ve kas zayıflığı gibi olumsuzluklara neden olmaktadır. Şiddetli ve uzun süreli stres belli vitaminlerin daha fazla tüketilmesine neden olabilmektedir. Örneğin, B1 ve B2 vitaminleri, devamlı stres durumlarında yüksek düzeyde tüketilir. Ayrıca stres sırasında salgılanan adrenalin hormonunun yapısında yer alan panhotenik asit, C vitamini ve kolin asit yoğun olarak harcanır. Rafine şeker aşırı alındığında bedende büyük bir enerji

oluşturduğu bir gerçektir. Fakat buna rağmen, bazı zararlı etkileri de vardır. İlk olarak diş çürümelerine neden olmaktadır, ikinci olarak ise, kan şekere salımlanan insülin dengesinin bozulmasına yol açmasıdır. Üçüncü olarak, birçok şekerli ürün (şeker, kekler, çeşitli içecekler) vitamin ve minerallerden yoksundur (Ülgen, 1997, 144-145). Bu nedenle vücut, metabolizma işlevini yerine getirebilmek için çeşitli vitaminleri, özellikle de B vitaminini diğer kaynaklardan ödünç alır. Bu durum vücutta B kompleksi vitaminini tüketme eğilimi başlar. Yüksek miktarda şeker alındığında ve dengesiz bir diyet uzun dönemli stresle bütünleştiğinde, B vitamini yetersizliği oluşmaya başlar. Bu da zaten var olan kaygı, sinirlilik ve genel sıkıntı gibi stres belirtilerini daha da güçlendirir. Çay, kahve, kakao ve çikolatada bulunan kafein de stres etkisi yaratan bir maddedir. Günde iki veya üç fincandan fazla alınan kahve kan basıncını artırır, kalp atışını şiddetlendirir, kalbin oksijen ihtiyacını artırır, kalp ritmini bozar ve kaygıya yol açar. Yüksek oranda kolesterol, doymuş yağ ve tuz içeren yiyecekler, yüksek kan basıncı riskini artırır ve kalp damarlarında plakalar oluşmasına neden olur. Bu tür yiyecekler diğer stres yaratıcı faktörlerle beraber kalp hastalıkları ve yüksek kan basıncı üzerindeki olumsuz etkileri daha da artırır. Çok aşırı tuz nedeniyle vücutta fazla su tutulması da doğrudan stres ve sıkıntı başlatır (Artan, 1986, 199). Uzun süre sigara içmek ya da dumanlı ortamda bulunmak, ihtiyaçtan fazla miktarda C vitamini tüketilmesine neden olmaktadır. Sigara doğrudan stres oluşturduğu gibi diğer faktörlerin bedende daha kolay stres yaratmasını da sağlamaktadır. Fazla miktarda kalori alma, hareketsizlik ile birleştiğinde şişmanlığa yol açar. Şişmanlık beden üzerinde doğrudan stres yaratır, psikolojik olarak sıkıntı verir ve enerji düzeyini düşürerek bireyin kendisine saygısını azaltır. Aşırı kilo, enerji düşüklüğü nedeniyle bireyin günlük sıkıntılarla başa çıkma gücünü de azaltır.

Kısaca stresle daha etkili olarak başa çıkabilmek için, beslenme düzeni ve beslenme alışkanlıkları gözden geçirilmeli ve dengeli bir beslenme programı izlenmelidir. Beslenmenin stres yaratmaması için şu noktalara dikkat edilmesi gerekir (Telman, 1986, 144).

1. Günde iki veya üç fincandan daha fazla kahve içilmemelidir.
2. Günlük beslenmede kalori, vitamin ve mineral dengesi sağlanmalıdır.
3. Beslenmede doğal ve işlem görmemiş besinleri tercih ederek, zararlı kimyasal maddeler içeren besinler en aza indirilmelidir.
4. Stresli durumlarda bir başa çıkma mekanizması olarak yemek yemekten kaçınılmalıdır ve özellikle rafine şeker oranı yüksek besinlerden uzak durulmalıdır.
5. Eğer sigara içiliyorsa ve düzenli olarak başkalarının dumanına maruz kalmıyorsa takviye olarak C vitamini alınmalıdır.
6. Egzersiz yapılmadıkça diyet başarıya ulaşmaz, bunun için düzenli olarak egzersiz yapılmalıdır.
7. Gelip geçici diyet çabalarından kaçınılmalı ve kararlı olunmalıdır.
8. Tuz, doymuş yağ ve kolesterol içeren besinler en aza indirilmelidir.

Sayılan tüm çözüm önerilerine dengeli ve yeterli beslenme konusu olarak bakan yönetici ve çalışanlarda stres ile mücadelede çok önemli başarılar kaydedilmiştir. Günümüzde birçok danışmanlık kurumu ve organizasyon içi birimler bu konuda personele yardımcı olabilmekte ve gerek eğitimlerde ve gerekse görüşmelerde konuyu gündeme getirerek daha başarılı sonuçlar elde edilmekte ve amaçlara ulaşılması kolaylaşmaktadır.

1. Sosyal Destek: Sosyal destek kavramı ile kişinin başka kişilerle ya da gruplarla olan iletişimi anlatılmak istenmektedir. Sosyal destek stres konusunda çeşitli faydalar sağlamaktadır. Sosyal destek, insanın kendi duygularını açıklama ve anlamlı hale getirme imkânı sağlamakla birlikte kişinin bir anlamlılık duygusu kazanmasına yardım etmekte, amaçları ve durumları uygun bir şekilde değerlendirebilmesi için diğer insanlardan önemli geri bildirimler almasına katkı sağlamaktadır. Sosyal iletişim ayrıca yararlı bilgiler ve pratik yardımlar edinilmesini de sağlar (Artan, 1986, 210).

Kısaca, yalnız yaşayan ya da insanlar veya gruplar tarafından kabul edilmeyen kişiler strese karşı daha hassastırlar. Bireylerin aile, toplum ve iş yaşamlarında birlikte oldukları diğer insanlar tarafından desteklenme düzeyleri, paylaşım oranları ve birliktelikten aldıkları zevk, onların stresle mücadele etmedeki başarı düzeylerini artırmakta ve stresten daha az zarar görmelerini sağlamaktadır (Yiğit, 1996, 33).

2. Sosyal ve Sportif Etkinliklere Katılma: Boş zamanları değerlendirme, sosyal ve sportif faaliyetlere katılma stresle başa çıkmada önemli bir yöntemdir. Bireyin öz benliğine uygun ve yapmaktan zevk aldığı toplumsal, kültürel ve sportif etkinliklere katılarak, kişinin günlük yaşamın sıkıcılığından kurtulması ve insanlarla etkileşerek sosyal bir kişilik kazanması boş zamanı değerlendirme olarak açıklanmaktadır. Bu nedenle iş dışındaki zamanların değerlendirilme şekli, stres durumlarında daha da önem kazanmaktadır. Sinema, tiyatro, opera, bale, konserler, sergiler ve spor karşılaşmaları gibi sanatsal, kültürel ve sportif etkinliklere katılmak ve izlemek insanları rahatlatır, tutkularından ve duygulardan arınmayı yani "katharsis"i sağlar (Şimşek, 2003, 101). Kısaca, bu tür etkinlikleri izlemek, insanlarda olumlu duygular uyandırır ve bu duygular sayesinde insanlar psikolojik olarak daha çok rahatlar ve sağlıklı olurlar. Bahçecilik, ağaç işleri, sporun her türü, balık tutmak, avcılık, ev hayvanları beslemek, televizyon izlemek, kitap okumak, müzik dinlemek, sinema veya tiyatroya gitmek, koleksiyon yapmak gibi hobiler de stresin azaltılması ve önlenmesinde önemli rol oynarlar. Bu tür hobiler ve boş zamanları değerlendirme, insanların değişik bir işle uğraşmalarını ve bundan zevk almalarını sağlar. Bütün bunlar, gevşemeyi yaşamak, başarmak ve kendini anlatmak gibi çok önemli yararlar sağlar (Aktaş ve Aktaş. 1992, 164).
4. Masaj: Stresin yavaşlatılması ve önlenmesinde masaj birçok açıdan yararlar sağlar. Masaj, kasların gevşemesine yardım eder. Fiziksel uyarılar, kan akımı ve kasların durumunu düzenler. Masaj yoluyla kas gerilimi azaltıldığı için çeşitli ağrılar da azalır. Masaj sayesinde bütün vücutta kaygıyı azaltan, düşünmekten çok hissetmeye imkân veren tatlı bir rahatlama duygusu oluşur (Koçel, 2001, 88). Özetle, bilinçli yapılan

masaj, kişiyi stresin kargaşasından uzaklaştırır ve sağlıklı bir dinlenme imkânı sağlar.

5. Zaman Yönetimi: Zaman yönetiminin temel amacı, zamanı ihtiyaç ve istekleri karşılayacak biçimde kontrol altında tutabilmektir. Başarılı zaman yönetimi için dört önemli nokta vardır. Birincisi, amaç belirlemek, ikincisi, amaca ulaşmak için planlar yapmak, üçüncüsü belirlenen ilk planı uygulamaya koymak ve bitiş zamanını tespit etmek, dördüncüsü ise, amaca ulaşana kadar çalışmaya devam etmektir. Zaman baskısı nedeniyle yaşanan stresle başa çıkmak için zamanın çok iyi planlanması ve kullanılması gerekmektedir (Ertekin, 1982, 65).

#### **4.6.6.3. Stresle Başa Çıkmada Örgütsel Yöntemler**

Organizasyonel stresle başa çıkma yöntemleri, çalışanların iş ve iş ortamından kaynaklanan streslerini azaltmak ya da önlemek için organizasyonel düzeyde stres yaratan faktörlerin kontrol edilmesi veya azaltılması için yönetim tarafından yapılan düzenlemeleri ifade etmektedir. Stresle başa çıkmada yönetim tarafından belirlenen organizasyonel yöntemlerden bazılarını şöyle sıralamak mümkündür (Ünsalan ve Şimşekler, 2006, 169),

1. Destekleyici bir örgüt iklimi oluşturmak.
2. Çalışanların yaptıkları işleri zenginleştirmek.
3. Organizasyonel rollerin belirlenmesi ve çatışmaların azaltılması.
4. Mesleki gelişimi sağlamak için eğitim programlarının belirlenmesi ve,
5. Çalışanlar için danışmanlık hizmetlerinin oluşturulmasıdır.

#### **4.6.6.4. Stresin Azaltılmasında Yöneticilere Düşen Görevler**

Başarılı yöneticiler kısa dönemli verimliliği istememektedir. Bu nedenle her zaman uzun dönemli verimli olmanın yollarını araştırmaktadırlar. Bunun en etkili yollarından birinin, çalışanların rahatlığının sağlanması olduğunu bilirler. Ayrıca başarılı yöneticiler, verimlilik için stresin azaltılmasının gerekliliğine de inanırlar stres için yöneticilerin şu noktalara dikkat etmeleri gerekmektedir (Akat, 1994, 149).



1. Çalışma için çekici bir ortam yaratılarak iş tatminini yükseltmek,
2. Rol belirsizliğini en aza indirmek,
3. Aşırı iş yükünü ortadan kaldırmak,
4. Örgütte değişme ve süreklilik arasında iyi bir denge kurmak,
5. Çalışanları devamlı motive etmek,
6. Çalışanların kararlara katılımlarını sağlamak,
7. Örgüt içinde stresi azaltmak için gerekli hizmetleri oluşturmak ve,
8. Stres konusunda çalışanları bilgilendirmektir.

Başarılı yöneticiler, örgütünü her türlü durumda iyi yönetebilen ve her türlü olumsuzlukta bile örgütün çalışanları ve örgüt genelini geliştirebilen kişilerdir. Yönetici esas anlamda ileriye gördüğü kadar çalışanlara karşı da öğretici özelliklere de sahip olmalıdır. Hiçbir örgüt eğitim ve eğitime dayalı gelişme olmadan başarılı olamaz. Vücudumuzun bir yeri hastalansa veya yaralansa bunu tüm beden ve özellikle düşünce organımız olan beyin hisseder. İyi bir örgüt daima iyi ve sağlıklı düşünebilen yöneticilerin eseri olacaktır.

## DÖRDÜNCÜ KESİM

### GENEL DEĞERLENDİRME

#### 5. BULGULAR, ÖNERİLER VE GENEL SONUÇ

Bu bölümde, araştırmada elde edilen bulgulara, bulgulara yönelik olarak oluşturulan önerilere ve genel sonuç alt bölümlerine yer verilmiştir.

##### 5.1. Bulgular ve Öneriler

Araştırmada elde edilen bulgular ve öneriler aşağıda açıklanmıştır.

**Bulgu 1:** Örgüt yapısında bulunan tüm boyutlarda, sorumlu yöneticilerin ve çalışanların seçiminde hata yapılması, örgütün tüm faaliyetlerini baştan sona etkilemektedir.

**Öneri 1:** Yönetici ve çalışanların seçimi, etkin bir yönetim oluşturabilmenin temel prensiplerine ve uygulama gereklerine ters düşmeden bilimsel ve akılcı bir yaklaşımla yapılmalıdır. Gayesi ve niteliği ne olursa olsun bir organizasyonun tepe yöneticileri, yönetici ve çalışanın alımını amaçlamadan önce ve sonra, sırasıyla yönetim hedeflerini saptamalı, gerekli stratejik ve taktik planları yapmalı, en uyumlu organizasyon yapısını kurmalı, görev tanımları yapmalı ve personelin niteliklerini saptamalı, tutarlı ve etkin bir ücret sistemi kurmalı, personel yönetimi politikalarını belirlemeli ve ihtiyaç duyulan kadrolara yapılacak atamalarda aday seçme politikasını ve yöntemini saptamalıdır.

**Bulgu 2:** Örgüt içerisinde ekip çalışmasının özendirilmemesi ve bireylerin birbirinden uzak olarak hedeflere ulaşmaya çalışmaları hedef birliğini ve alınan sonuçları etkilemektedir.

**Öneri 2:** Ekip liderinin koruma ve coşturma işlevleri iletişim kanallarının açık tutulmasına, heyecan ve şevk yaratmasına yardımcı olur, fakat her ikisinin de etkisi sınırlıdır. İnsanlar, ancak güdümlendikleri hissine kapılıncaya kadar moral kazanır ve coşturulabilir.

Ekip çalışması “sinerji” denen güç birliğini yaratır. Ekip ya da grup olarak varılan sonuçlar birey olarak ulaşılan sonuçlardan her zaman daha kapsamlı ve derinliklidir. Planlı yönetimlerde ekip çalışması özendirilmeli ve denetlenmelidir. Profesyonel anlamda hiçbir meslek bir diğerine üstün değildir. Her meslek değerlidir ve saygı duyulması gerekir. Ekip çalışmasının olması için öncelikle ekip çalışması

anlayış ve inancının tam olması gerekir. Bunun gerçekleşmesi başarıyı da beraberinde getirecektir.

Birçok örgüt ekip yaklaşımının, daha fazla verimlilik sağladığını, emek maliyetlerini düşürdüğünü ve çalışanlarını kurumlarına daha bağlı hale getirdiğini görmüştür. Çalışanlar tarafından bakıldığında ekip çalışması birçok yararlar sunmaktadır. Ekip çalışması özerklik ve iş tatmini sağlamanın iyi bir yöntemidir. Somut bir sorumluluk duygusu ile topluluğun bir parçası olma hissini algılamalarını sağlar. Ekiple çalışmak bireylerin işlerini daha az stresli bulmalarını sağlar. Ekip üyeleri tek başına çalışan kişilerin çok yüksek hedef veya zorluklarla karşılaştıkları zaman yaşadığı panik ve çaresizliği daha az hissederler. Ekip üyeleri, kendi problemlerini çözmeleri yönünde daha cesaretli ve kendi çalışmalarının sorumluluğunu üstlenmelerinde daha isteklidirler. Ekip çalışması her yönetici tarafından teşvik edilmeli, desteklenmeli ve denetlenmelidir.

**Bulgu 3:** Çalışma gruplarının (örgütlenme) uygun ve tutarlı bir biçimde oluşturulamaması eşgüdümleme konusunda sorunlar yaratmaktadır.

**Öneri 3:** Yönetim alanında örgütlenme önemli, temel ve evrensel bir süreçtir. O nedenle “örgüt olan her yerde örgütlenme de olacaktır” ya da “herhangi bir örgütün işlevini yerine getirebilmesi için kurulmuş bir sisteme gereksinimi vardır” denilmektedir. İyi bir örgütlenme, görev, yetki ve sorumlulukların sağlıklı bir şekilde dağıtılmasını, bu yetki ve sınırların sınırlarının çizilmesini, kimin kimden emir alıp kime emir vereceğinin belirlenmesini, örgütün yapısını oluşturan tüm unsurların örgütün amaçları doğrultusunda çalışmasını, ve sosyo-ekonomik ve teknik gelişmelerin yakından izlenip ona göre örgüte yeni bir yön verilmesini sağlar.

Örgütten gereken şekilde yararlanılması için, örgütlenmenin de uygun bir şekilde olması gerekir. Örgütlenme değişik şekillerde olabilir ve her birinin yararlı ve sakıncalı yönleri söz konusudur. Bu şekillenme örgütte karar alma ve emir-kumanda mekanizmalarının nasıl olduğuna bağlı olarak dikey, görevsel, dikey ve danışman ağırlıklı ve komite tipi örgütlenme şeklinde ortaya çıkar. Hangi tip olursa olsun, tüm örgütlerde üç tür birim vardır: örgütün amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli temel işleri yapmakla görevli, sorumlu ve yetkili yürütme birimleri; yürütme birimlerindeki yöneticilere gereken altyapıyı hazırlayan ve destek hizmeti veren yardımcı birimler ve karar verme konumundaki yöneticilere teknik ve uzmanlık isteyen konularda danışmanlık işlevi gören kurmay (danışma) birimleridir.

**Bulgu 4:** İşlerin, iyi tahlil edilip tanımlanmamış olması ve görevlerin işin gerektirdiği niteliklerde uygun kişilere verilmemiş olması örgütlerin etkin çalışmamasına neden olmaktadır.

**Öneri 4:** Kişiyi örgüt içinde güdülemenin en önemli yollarından biri, yaptığı işin uygun şekilde düzenlenmesidir. Yönetim alanında iş tasarımı olarak adlandırılan kavram, organizasyonun ihtiyaçlarının karşılanması kadar, işgörenin de kişisel ve toplumsal ihtiyaçlarının tatmini maksadıyla işlerin, içerik, yöntem ve ilişkilerinin belirlenmesi anlamına gelir.

İş tasarımında ihtiyaç duyulduğu zaman tasarımcı işin amacını, işin yapılmasında gerekli görevleri, görevlerin kapsamını, makineleri, araç ve gereçleri, görevi yaparken izlenecek yöntemleri, ayrıca işgörenin de işe katılım derecesini belirler. Bilimsel yönetim, bir işin en iyi şekilde yapılabilmesi için, her bir görevin ayrıntılı tanımının yapılarak görevlerin dağıtılmasını önerir. Amaç, yorgunluğu azaltmak, gereksiz hareketlerden kaçınmak ve üretim etkinliğini maksimuma çıkarmak için en doğru yöntemi bulmaktır.

**Bulgu 5:** Örgütlerde, faaliyetlerin tümünü kapsayacak şekilde bir planlama ve kontrol sisteminin kurulamamış olması işlerin sonuç alıcı şekilde yapılamamasına neden olmaktadır.

**Öneri 5:** Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için planlama son derece önemli ve gereklidir. Planlama sayesinde yönetici önceden ne yapacağını veya yapabileceğini bilir, ona göre hareket eder. Planlamanın gerekli olmasının bir diğer nedeni ise kaynakların sınırlı ama ihtiyaçların sınırsız olmasıdır.

İyi ve doğru plan bazı özellikler taşır. Örneğin; plan kaynakların optimum kullanımı gözetilerek hazırlanmalı, bürokratik hayalciliğin ürünü olmamalı ve bilimsel-teknolojik gelişmeler doğrultusunda değişiklik yapılabilecek şekilde esnek olmalıdır. Ayrıca plan bir kararlar sistemidir, plan seçilen bir amaca yöneliktir ve plan geleceğe yönelik bir faaliyettir. Gelecek zamanı ilgilendiren tüm planların kontrol mekanizması ile desteklenmesi ve ana hedefe ulaşılması maksadıyla ara hedefler de konulmak suretiyle her safhanın kontrol altında bulundurulması sağlanmalıdır. Yöneticilerin ve çalışanların nerde durduğunu, nereye gideceğini gösteren planlar kontrol mekanizmasından ayrı düşünülmemelidir.

**Bulgu 6:** Birden fazla otorite hattı bulunması, bir iş görenin birden fazla amirinin bulunması verimli ve etkin çalışmayı azaltmaktadır.

**Öneri 6:** Örgütlerde hiçbir üyenin görmekte olduğu işle ilgili olarak birden fazla kişi veya amirden emir almaması ve bir astın birden fazla amire rapor vermemesi gerekmektedir. İş ile ilgili birden fazla amirden emir almak durumunda kalan bir çalışanın etkin bir çalışma yapmasının güç olacağı kaçınılmazdır. Ayrıca otorite fazlalığının, iletişim kanallarının da sağlıklı kullanılmasını engellediği ve koordinasyonun sürekliliğini tehlikeye düşürdüğünü de unutmamak gerekir.

Uygulamalarda bahse konu bulgunun, fonksiyonel ve matriks tipi örgütlenme biçimlerinde sıkça ihlal edildiği görülmektedir. Organizasyonların temel ögesi olan insanların etkili ve verimli çalışabilmeleri için gerekli olan şartlardan biri, kimin hangi işi yapacağını belirlenmesidir. Dolayısıyla sonuçların kime rapor edileceğidir. Organizasyonun yönetim ve yürütme faaliyetlerinin belli bir sistem içinde düzenlenip uygulamaya geçilmesi organizasyonun amacına ulaşabilmesi için üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Çünkü kurum ve kuruluşlarda bireyler arası yetki ve sorumlulukların düzenli bir şekilde dağıtılması işlerin uyumlu bir şekilde yapılmasının temel şartıdır.

**Bulgu 7:** Adil bir yönetimin uygulanmaması, personel ve yöneticiler arası çıkar çatışmalarına ve şikâyetlerine ivedi çözümler getirilememesi çatışma ortamı yaratmakta ve stres oluşturmaktadır.

**Öneri 7:** Yöneticilerin personeline yönelik görevleri vardır. Bunlar; koruma, denetleme, cezalandırma ve ödüllendirme görevleridir. Yönetici personelden sadece iş beklemez, onların her türlü sorunları ile ilgilenip hakkaniyetle personelin çalışmalarında karşılaşacağı tehlikelerden ve sağlığını tehdit eden hususlardan, hatta kusurlarından dolayı üst makamlara karşı korur.

Yönetici gerek cezalandırma ve gerekse ödüllendirme konusunda mutlak surette adil olmalıdır. Organizasyon içerisinde meydana gelen adaletsizliklerin öncelikle çalışanların huzurunu, sonrasında ise verimliliği olumsuz yönde etkileyeceği bilinmelidir. Yönetici ayrıca, sevk ve idarenin beş unsuru olan planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdümleme ve kontrol unsurlarını uygulayabilmeli ve personeline dinlemelidir. Geleceğe ait düşüncelerini personeline açıklamalı ve iş yeri ile ilişkisini hiçbir zaman kesmemelidir. Alt kademedeki personele girişimcilik ruhu aşılmalıdır. İyi çalışanlar yetiştirmelidir ve adil olmalıdır.

**Bulgu 8:** Birçok başarısız örgütün aşırı merkeziyetçi bir tutumla yönetilmesi organizasyon içindeki kısıtlı hareket alanlarını daha da kısıtlı hale sokmaktadır.

**Öneri 8:** Merkeziyetçilik, “yetki genişliği” ve “yetki devri” gibi yollarla geliştirilmelidir. Bu durumda merkezi yönetim organları bu yetkileri kullanan kişi ve birimleri denetlemekle yetkilendirilmelidir. Yetki genişliği merkezi idarenin, karar alma ve yürütmeye ilişkin bazı yetkilerini, kendi hiyerarşisi içinde yer alan alt birimlerinin başındaki yöneticilere aktararak, merkeze sormadan karar alabilmelerinin sağlanması; yetki devri ise, yöneticilerin sınırlarını belirtmek ve istediğinde alabilmek şartıyla yetkilerinden bir kısmını yardımcılara devretmesi demektir.

Yetki devrinde, işin mahiyetine göre, yetki uzman kişilere devredilmeli, işin, yetkinin ve sorumluluğun sınırları net bir şekilde belirlenmeli ve yetkinin en yakın yardımcıya devredilmesi gibi kurallara dikkat edilmelidir.

**Bulgu 9:** Etkili ve açık bir iletişim sürecine işlerlik kazandırılmamış olması çatışmaları artırmakta ve örgütlerde beklenmeyen sonuçlar doğurabilmektedir.

**Öneri 9:** İletişim, sosyal yaşamın içinde yer alan bütün insanlar için önemli olan bir konudur. Toplumsal yaşamın temelinde yer alan ve örgütsel yapının özünü oluşturan iletişim düzeni, gruplar ve örgütler arasında ilişkiler kurmayı amaçlayan bir süreçtir. İnsanların birbirlerini daha iyi anlamaları ve tanınmaları, bir organizasyonda işlerin daha iyi yapılabilmesi ve sorunların daha iyi çözülebilmesi için sağlıklı bir iletişime ihtiyaç vardır. Bir organizasyonda yönetim süreci iletişimle başlar. Şayet tersi gerçekleşir ve iletişimle gereken bilgi alınmazsa organizasyonda oluşan sorunları bilmek ve çözmek mümkün olmaz. İletişim sisteminin insanların psiko-sosyal ihtiyaçları göz önüne alınarak düzenlenmesi organizasyonun moral ve verimliliğini olumlu yönde artırır. Başka bir deyişle insanların öğrenme, anlama, duygu ve düşüncelerini iletme istekleri göz önüne alınarak iletişim sistemleri oluşturulmalı dolayısıyla kişiler sosyal yaşamın içinde daha mutlu olmalıdırlar.

Çatışmanın da doğasında anlaşılacak vardır. Doğal olan, çatışma sürecinin kendisidir ancak kabullenebilir ölçütlerde iletişim sağlanmalı ve bireysellikten çıkılmalı, gruplar arası çatışmalar engellenmelidir. Kısaca özetlemek gerekirse, kişiler arası iletişim, gruplar arası iletişim ve grup ile örgüt arası iletişim hem kendi içlerinde hem de birbirleri ile olan bağlar açısından verimliliği ve devamlılığı doğrudan etkilemektedir, yöneticiler buna benzer durumlar için alternatif çözümler üretmeli ve gerektiğinde kullanmalıdırlar.

**Bulgu 10:** Örgütün objektif bir denetim sistemine sahip olmaması, yöneticilerin zamanında tedbir oluşturamaması ve örgütün kendini geliştirememesi anlamına gelmektedir.

**Öneri 10:** Herhangi bir örgütün etkili ve verimli bir biçimde işleyip işlemediğini tespit edebilmek maksadıyla, sistematik inceleme sonuçlarına dayalı bir denetim yapılmalıdır. Bu denetimin eğer var ise tespit edilen probleme çözüm aramakla bir ilgisi yoktur. Bu denetim sadece etkililiği ve verimliliği olumsuz etkileyen bir problem söz konusu ise, bu problemi tespit edip doğru olarak tanımlamayı amaçlayan bir uygulamadır. Saptanan problemin çözümü, denetimden elde edilen bilgi ve bulguların değerlendirilip, sonucunun yazılı bir rapor halinde organizasyonun tepe yönetiminin bilgisine sunulmasından sonra, denetimi yapan denetçi ya da danışman ile, tepe yönetimin birlikte yapacakları bir müzakere ile durumu gözden geçirip tespit edecekleri, hedefler doğrultusunda problemin çözümü maksadıyla, örgütsel ve yönetsel geliştirme programları denetçi ya da danışman tarafından oluşturulur ve tepe yönetimin onayından sonra, bu programlar uygulamaya konularak, organizasyonun etkililik ve verimliliğinin iyileştirilip, geliştirilmesi sağlanır.

Özetle; gerek örgütsel gerekse yönetsel geliştirme programlarının oluşturulması süreci iki aşamalıdır. Bunlardan birinci aşama etkililik ve verimlilik düzeylerinin tespiti için yapılan denetlemedir. İkinci aşama ise, denetleme sonucuna istinaden geliştirme programlarının oluşturulmasıdır. Organizasyonun tepe yönetiminin belirleyeceği esaslar çerçevesinde bilinçli ve disiplinli bir yaklaşımla uygulanan bir denetimden elde edilen bilgi ve bulgular tepe yönetimine bir takım bilgilerin kısmen veya tamamen belirlenmesini sağlar.

**Bulgu 11:** Çalışma yaşamında cinsiyete dayalı ayrımcılık alanlarının oluşması çatışmalara ve sonuç olarak performans düşüklüklerine neden olmaktadır.

**Öneri 11:** İşe alınma sürecinde özellikle kadınlar toplumsal cinsiyet rollerine uymayan işlere başvurduklarında yoğun bir engelleme ve zorlanmayla karşı karşıya kalabilmektedirler. Herkesçe bilinmesi gerekli olan hususların başında, yöneticilik pozisyonlarında kadınların temsil ettiği yüzdeler gelişmiş ülkelerde bile halen oldukça düşük düzeylerde olmakla birlikte çalışan kadınların kendi içlerindeki başarı oranları erkeklerden daha yüksektir. Sosyal ayrımcılık da sayılabilecek bu konunun günümüze ait örnekleri bir çok yerde görülmektedir. Ancak kadınların askerlik dâhil bir çok

mesleği başarıyla yerine getirdikleri gözden kaçmamalıdır. Amaç organizasyonun hedeflerine verimli ve etkili şekilde ulaşması olmalıdır. Cinsel ayrımcılık çağ dışı kalmış bir görüştür ve gelişmemiş toplumların özelliğidir. Organizasyonun sağlıklı işleyebilmesi için performans denetimlerinin mutlaka iyi değerlendirilmesi gerekmekte ve sonuç objektif olarak açıklanmalıdır.

**Bulgu 12:** Yöneticilerin ve çalışanların örgüt içindeki rollerinin ve performanslarının içerdiği “öğrenmeyi engelleyici” bir takım etkenleri bilmemeleri örgütün gelişimini engellemektedir.

**Öneri 12:** Örgütlerin hedeflerini gerçekleştirme planlanmış bir durumu içerir. Hedefin gerçekleşmesi ve rekabetin organizasyon dışı ortamda devam ettiği asla unutulmamalıdır. Örgüt kendini geliştirmeyi ancak eğitim sayesinde sağlayabilmektedir. Çünkü eğitimle gelişmeye devam etmiş bir yönetici birim çalışanlarını daha etkili ve verimli hale getirmek için daha çok gayret gösterecektir. Asıl düşünülmesi gereken engellerin neler olduğu ve neden oluştuğudur.

Eğitim adeta solunan hava gibidir. Örgütün çalışanları hedeflere akıl ve bilimle yürümek ve yöneticilerinin kendilerini daha da çok teşvik etmesine ihtiyaç duyarlar. Yöneticilerin eğitim konusundaki asli sorumluluğu bu konuda mevcut direnç noktalarını ve sorunları tespit ederek en kısa sürede bertaraf etmek olmalıdır. Bir yönetici birbirine bağlı bu direnç noktalarını araştırmaya önce yatay iletişim kurarak kendinden başlamalıdır. Tepe yöneticileri ise tüm örgütü çok iyi denetlemeli ve değerlendirmeleri saydam ve akılcı şekilde yapmalıdır.

**Bulgu 13:** Örgütlerde “öğrenme” kavramının sadece deneyimden elde edildiği yanlış anlayışı, örgütün tüm bireylerinin gelişmelerini engellemektedir.

**Öneri 13:** İnsanlar deneyimlerinden öğrenebilirler, ama karmaşık bir sistem içerisinde bir çok önemli kararın sonuçlarını doğrudan doğruya deneyimlemek imkânsız hale gelmektedir. Örneğin AR-GE konusunda yapılan bir yatırım kararının sonuçları ancak 10 yıl gibi uzun bir zaman çerçevesinde gözlenebilir. Bu nedenle her konuda sadece deneme-yanılma yaklaşımını kullanarak öğrenmek doğru değildir. Geleneksel yöntemlerle yönetilen ve kendini yenileyemeyen organizasyonlarda sıkça rastlanan tecrübe kıyaslamaları organizasyonda bulunan bir çok çalışanı isteksiz ve başarısız duruma sokabilmektedir. Var olan tüm özellikleri bir yana bırakıp, kazanılacak bilgilerle rekabet gücünü artırılabilen fırsatlar, körü körüne ve bilinçsiz bir şekilde cömertçe harcanabilmektedir. Öğrenmenin sınır içeren bir kavram



olmadığını organizasyondaki herkesin kayıtsız ve sorgulamadan kabul etmesi gerekmektedir. Mevcut başarıların kaynağının sadece tecrübe ile kazanılmış olduğu düşünüldüğünde en eski yönetici ve çalışanlar haricinde organizasyonda bir yenilikten söz etmek bilime aykırıdır. Öğrenmenin dolaylı veya dolaysız olarak engellenmesi, hedeflere ulaşmayı gittikçe zorlaştıracak ve sonunda çatışmalarla dolu ortamlar yaşanacaktır. Bireylerin grupların ve örgütün öğrenme dışında (kurs, eğitim, görüşme, denetim vb.) gelişimleri takip edilmeli, gelişim kartları ve düzeyleri periyotlar halinde değerlendirilmelidir. Özellikle tecrübeli personele eğitim imkânları sunularak değişimler gözlenmelidir.

Her şeyden önce, örgütlerde öğrenme birbirinden bağımsız dört düzeyde gerçekleşir. Bunlar, bireysel düzey, takım-grup düzeyi, örgütsel düzey ve örgüt ötesi düzeylerdir. Bu düzeylerde ortaya çıkan öğrenme örgütün olumlu yönde değişmesine neden olur ve bu dönüşümsel öğrenme örgütü hedef alan zorlukların üstesinden gelinmesini kolaylaştırır.

**Bulgu 14:** Yöneticilerin bütün sorumluluğu üstlenme eğilimleri örgüte kalıcı zararlar vermektedir.

**Öneri 14:** Yöneticiler etkili olduklarını gösterebilmek için, ön alıcı (proaktif) yani geleceğe yönelik girişimlerde bulunmaktan haz duyarlar. Yeterli analizi yapmadan, organizasyon içi ve dışı, birey, kurum ve kaynaklardan gerekli danışmanlık görüşü almadan girişilen bu girişimler aslında faydadan çok zarar getirebilir. En önemli zarar ise yöneticilerin öğrenme kanallarını tıkıyor olmasıdır.

Kendini geliştirebilecek bir çok çalışan, buna gerek duymayarak tek bir işi yüklenip çalışma hayatına devam etmeye meyil göstermektedir. Örgütün her birimi ve kademesi bir alttaki çalışan tarafından yerine getirilmesi gerektiğinde tamamlanabilmelidir. Bunun için de her kesin bir üst kademe ve sorumluluğu yerine getirebilecek bilgi, istek ve kapasiteye sahip olarak geliştirilmesi sağlanmalıdır.

**Bulgu 15:** Yöneticilerin ve çalışanların başarısızlıklarda suçu ve suçluyu dışarıda aramak istemeleri örgüt içinde var olan sorunları saklamakta ve sonuçlara doğrudan etki etmektedir.

**Öneri 15:** Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, problemi bulma becerisi çok üstün olan yöneticiler, nadiren akademik öğrenim devrelerinde üstün başarı gösterebilmiş kişilerdir. Öte yandan tam aksine, öğrenim döneminde çok parlak, çok başarılı birer öğrenci olan yöneticilerse, nadiren problem bulmakta etkili ve becerikli

olabilmişlerdir. Bir yöneticinin, çözümlenmesi gereken bir problemi çok geç kalmış olmadan, zamanında sezip, bulup teşhis edebilmesinin büyük hayati önemi vardır. Problemleri zamanında göremeyip gereken önlemleri almakta gecikmiş olan yöneticiler elindeki örgütlerin bazen iflasa kadar sürüklenebilecek kötü sonuçlarla karşılaşmış olmaları, bu becerinin taşıdığı büyük önemi kanıtlamaktadır.

Böylesine ciddi bir sorumluluk taşıyan yöneticinin suçlamayı önce kendisine yöneltmesi gerekmektedir. Çünkü örgütü ondan iyi kimse anlayamamakta ve görememektedir. Çalışanları doğru yönlendiren, denetimlerini ve performanslarını yüksek moral ile artıran, eğitimler ile onların gelişimini sağlayan, düzgün ve tutarlı iletişim sistemini kuran ve yeniliklere açık olan bir yönetici çalışanlarına, başarısızlığın nedeninin dışarıda aranmaması gerektiğini de anlatmalı ve yanlış anlaşılmalara asla müsaade etmemelidir. Başarısızlığın sebepleri de tıpkı başarının sebepleri gibi organizasyonun kendisinde aranmalıdır. He ne sebeple olursa olsun ister organizasyonun bütünü isterse grup ya da çalışan için olsun suçu dışarıda aramak, geçmişteki hatalardan ders almamış olmak anlamına gelir.

**Bulgu 16:** Yöneticiler arası görev çatışması, başka bir deyimle aynı içerikte bazı iş veya işlevlerinin Örgütlerin ayrı birimlerinde tekraren yapılması çatışmalara neden olmaktadır.

**Öneri 16:** Örgütlerde çatışma kaynakları çok çeşitli şekillerde meydana gelebilmektedir. Çatışma iyi yönetilmeli ve gerektiğinde örgüte faydalı hale getirilerek çalışanları iyi yönlendirilmesi sağlanmalıdır. İş bölümü, toplu bir çabayı gerektiren bir işin çeşitli bireyler tarafından yürütülebilecek bir biçimde, ussal olarak, kendi öğelerine ayrılması olarak ifade edilir. İş bölümü sonucunda oluşan birimler ya da grupların işlemleri gereği kendi özel normlarını, değer yargılarını, psikolojik yönlenmelerini, farklı algılama tarzları geliştirerek kendi orijinal özelliklerini benimsemeleri, örgütlerde bölümler ya da kişiler arası çatışmalara neden olmaktadır. Bu sebeple standart vizyon ve misyon anlayışları oluşturulmalıdır. Eğer örgüt içinde bir grup çok farklı değerler, yetenekler ve görüşlere sahip olan kişilerden oluşmuşsa, bu kişiler grubun ve örgütün amaçlarına farklı açılardan bakacaklardır. Bu durumda gruplar ve hatta yöneticiler arasında çatışmalar engellenmelidir. Teknolojik gelişmelerde örgütlerdeki iş bölümünün ve örgütsel etkinliklerin, karmaşıklıkla ve bunun gereği olarak da insan gücünün farklı gizli rol ve becerilere sahip olan bireylerden oluşması sağlanmalıdır. Teknolojik gelişmelerin neden olduğu bir çatışma

kaynağı olarak, örgüt yapısında ele alınmalıdır. Özetle, örgütün temel niteliği olan işbölümü, farklılaşmaya, farklılaşma da çatışmalara neden olmaktadır. Örneğin; hastanelerde doktorlar ve yöneticiler arasındaki çatışma iş bölümünden kaynaklanabilmektedir. Doktorlar sadece kendi uzmanlık konuları ile ilgilenirken, yöneticilerin bütün işlemlerle ilgilenmesinin ve her iki grubun da önemlerini artırmaya çalışmaları çatışmalara neden olmaktadır. Bu gibi durumlara fırsat vermemek maksadıyla bireyler arası denge kurulmalıdır.

**Bulgu 17:** Tepe yönetiminin, uzlaşmış ve birleşmiş bir grup olduğu görüntüsü vermesi çalışanların motivasyonlarında ve performanslarında olumsuz sonuçlar doğmasına sebep olmaktadır.

**Öneri 17:** Bu gerçek dışı olgu, anlaşmazlıkların ve çelişkilerin bastırılarak, uyumlu bir tepe yönetim takımı görüntüsü yaratma anlayışıdır. Bunun sonucunda anlaşmazlıklar su üstüne çıkmaz ve farklı görüşlerin birbirlerini eleştirerek daha doğru ve kapsamlı ortak bir görüşün üretilmesi imkânı ortadan kalkar. Bir başka deyişle tarafların, kendi varsayımlarını eleştiri süzgecinden geçirip, farklı varsayımlar altında hangi tezlerin doğru olabileceğini öğrenmeleri denilmektedir. Organizasyonların bu olumsuz etkenle mücadele etmesi için öğrenen organizasyon ilkelerinin disiplinleri şeklinde bilinen, kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan görev oluşturmak, takım-grup öğrenmesi, sistem düşüncesi disiplinleri uygulanmalıdır.

**Bulgu 18:** Örgüt imkânlarından yararlanmanın kişiselleştirilmesi resmi ve gayri resmi boyutlarda yozlaşmalara neden olmaktadır.

**Öneri 18:** Örgütlerin varoluş nedeninin açıkça ortaya konması ve tüm personel tarafından bilinmesi esas olmalıdır. Örgütlerde kullanılan tüm makine, araç-gereç, teçhizat, taşınır-taşınmaz mallar ve sarf malzemeleri organizasyona aittir. Hiçbir yönetici, çalışan bunlar üzerinde özel bir hak talep edemez. Bir iç düzenleme ile organizasyonun sahip olduğu ve tüm personelinin imkânlarına sunduğu sayılanlar, adalet ve hakkaniyet içerisinde hizmete ait olduğu belirtilmeli, aksi şekilde hareket edenler mutlaka cezalandırılmalıdır.

Sadece maddi olarak kullanılmasının dışında; örneğin organizasyonun isminin kullanılması neticesinde kişisel menfaat elde edilmesi gibi durumlara da asla müsaade edilmemelidir. İtibar sahibi her organizasyon bu konuyu mutlaka takip etmeli ve asla taviz vermemelidir.

**Bulgu 19:** Yöneticilerin buldukları makamda devamlı kalma isteği ve gücü sadece kendilerinde bulundurma arzuları örgütlerin işleyen bütün birimlerini etkilemektedir.

**Öneri 19:** Bu kısıtlayıcı bakış açısı bireylerin yöneticilerin sadece kendi görev ve sorumluluklarına duyarlı olmalarını ve bunun sonucunda, diğer pozisyonlardaki birey ve gruplar ile birlikte hareket edilerek üretilen sonuçlara karşı sorumluluk duymalarını gündeme getirmektedir.

Bilindiği gibi örgütsel çatışma çok çeşitli sebeplerden ötürü oluşmaktadır. Çatışmalar yönetici ve çalışan kaynaklı çatışma gruplandırılmaları olarak düşünülmektedir. Yönetici kaynaklı çatışmalar gerçekleştiğinde belirsizlik daha çok yaşanmakta ve çalışma grupları büyük oranda etkilenmektedir. Bir yöneticinin kendi sorumluluğunda görev yapan birimin devamlılığı bir süre sonunda sona erebilmektedir. Dolayısıyla özellikle denetim sonucunda organizasyonda birçok yer değiştirme yaşanabilmektedir. Sağlıklı bir büyüme ve gelişmenin gereği olarak organizasyonun mevcut yönetiminin belli bir süre içinde olumlu yönde değişmesi ve çalışanların kendilerini geliştirerek daha farklı birimlerin de yöneticileri olması gerekmektedir.

Örgütün işlevinin sonuca yönelik çalışması için hem çalışanların hem de yöneticilerin verimli ve etkili olması gerekmektedir. Günümüzde daha çok kamu kurum ve kuruluşlarında gözlenen makamından ayrılmak istemeyen yöneticiler belki de eğitim eksikleri veya yetersizlikleri sebebiyle bırakmak istememektedirler. Çok çeşitli açılardan bakılabilen ve paylaşımına kapalı olan bu tür durumlar birçok organizasyonda görülmekte ve üst düzey ve tepe yöneticileri tarafından süratle çözümlenmelidir. Yönetici personel çok iyi tanınmalı, performans değerleri ve denetlemeler gözden geçirilmeli ve dinamik gelişme süreci uygulanmalıdır. Amaç organizasyonun yeniliklere açık ve geliştirilebilir şekilde hayatını devam ettirmesi ve sürdürülebilir yönetim sergilenmesi olmalıdır.

**Bulgu 20:** Yönetici hedeflerinin ve performans standartlarının tutarlı ve değer kazanmış bir biçimde tanımlanmamış olması çözülemeyen problemlerin devam etmesi, etkililiğin ve verimliliğin düşmesi demektir.

**Öneri 20:** Bir yönetici her şeyden önce hedefini saptamak zorundadır. Bir başka deyişle, en uygun yönetim tekniklerini kullanıp içinde bulunduğu durumu çözümlenerek, ne yapması gerektiğine karar verir. Bundan sonra da kararını

uygulamaya koyar. Bu safhada yönetici öngördüğü hedefini gerçekleştirmek için mevcut kaynaklar nispetinde tahsis ettiği bir takım faaliyetleri kontrol edip derleyeceği bilgileri değerleyerek hedefine giden yolda çıkan fırsatları değerlendirmesi ve problemleri de çözümlemesi gerekmektedir. Bu amaçla da, gerekirse kendisine yeni bir hareket tarzı saptamak ve yeni kararlar almak zorundadır.

Performans denetimleri ise etkililiği ve verimliliği olumsuz etkileyen bir problemin çözümüne yönelik olarak yapılan birçok standartlara sahip faaliyetlerdir. Örgütün tepe yönetiminin belirleyeceği esaslar çerçevesinde bilinçli ve disiplinli bir yaklaşımla uygulanan denetimlerden elde edilebilen bilgi ve bulgular birçok aydınlanmamış konunun net bir şekilde anlaşılmasını ve ön alıcı şekilde çalışılmasını sağlar. Bu ise örgütün hayatını doğrudan etkileyen ve tepe yöneticileri tarafından düşünülmesi gereken bir husustur.

## 5.2. Genel Sonuç

Araştırmanın sonuç bölümünde, “Yönetim ve Organizasyon Alanında Seçilmiş Bazı Konuların Değerlendirilmesi” konusu yönetici kişiler ve çalışanlar açısından kısaca özetlenirse; açıklanan kavramların aslında “bir yöneticiden neler beklenir?” sorusuna karşılık vermekte olduğu görülmektedir. İnsanların bir arada yaşadıkları ve birlikte sonuç aldıkları her durumda bir yöneticiden bahsetmek gerekir. Hatta tabiatta gözlemlenen birçok yaşamsal olgu bir yönetici tarafından idare edilmektedir.

Bilimsel araştırmalar, hayvanlar âleminin dahi yaşamlarında kendi türlerinden yönetici örnekleri çıkarmakta ve bu bilgileri insanlığa sunmaktadır. Gerçekten de organizasyon denen, varoluş süresince türlü hedef ve sonuçları birbiriyle bağlantılı yaşayan sistemin bir yön vericiye, planlayıcıya, örgütleyiciye, eşgüdere ve sonuç olarak da bunları kontrol eden lider bir yöneticiye ihtiyacı vardır. Bir yöneticiden beklenen her zaman sonuçtur. Yönetici organizasyonun/takımın personelinden her açıdan sorumlu olacağını bilmelidir. Sorumluluk organizasyonun maddi kaynaklarını ve parasal konuları da kapsamalıdır.

Çalıştıkları yerlerde mutsuz olan insanlar işlerini kötü yaparlar. İşe gelmemeyi alışkanlık haline getirirler ve çoğunlukla da işlerini terk ederler. Yönetici, organizasyonda çalışan personelin ihtiyacı olan ilk konunun işten tatmin olma duygusu olduğunu bilmelidir. Organizasyonda, çalışanların ne ile ve nasıl motive oldukları iyi bilinmelidir. Çünkü değer verilme, başarı, para, güvenlik, işe karışabilmek, iyi çalışma koşulları ve terfi olanakları gibi motivasyon unsurları çalışanları adeta coşturacak, performanslarını artıracaktır. İyi motive olmuş bir organizasyon hava kötü de olsa, hasta da olsa ve ulaşımda grev dahi olsa çalışacaktır!

Doğru çevre yaratılması için organizasyonun kuruluş aşamasında ve takımların oluşturulmasında, personel seçerken ya da görevlendirilirken çok iyi hazırlık yapılmalı ve esnek yedek planlar oluşturulmalıdır. Böylelikle, çalışanlar arasındaki başlangıçta beklenen uyum kolaylaşacak ve çarklar kolayca işlemeye başlayacaktır. Yönetici, imkânları ölçüsünde, çalışmak için en iyi koşulları sağlamalıdır. Böylece herkese, adil bir biçimde organizasyona olan katkısını gösterme fırsatı verilmiş olur. Herkesin katkısının ölçülmesi ve değerlendirilmesi organizasyonun gelişimi anlamına gelmesi demektir. İş alanında güvence çok önemlidir. Yöneticiler her zaman sözlerinde durmalı sözüne tam anlamıyla güvenilir olmalıdır. Yönetici ancak çalışanları iyi olduğu ölçüde iyidir. Bu nedenle organizasyonun başarılı olması için yöneticinin

etrafında yetenekli insanlar olmalıdır. Pek çok yönetici fazla becerikli astlardan korkar, bunun sonucunda da orta derecede başarılılar seçilir ve bunlar terfi ederler.

Bu gelişmelerin ışığında, günümüzde planlama bölümü olan organizasyonlar azalmıştır. Planlama artık yöneticilerin düşünmesi gereken bir konu haline gelmiştir. Tepe yöneticileri stratejik planları oluştururlar ve orta düzey yöneticilerin aylık ve yıllık planları ile alt düzey yöneticilerin kısa vadeli (haftalık, saatlik hatta dakikalık) planlarını onaylarlar. Yöneticiler ayrı ayrı her hedef için, sürekli gözden geçirilen, yapılacak işleri ve tamamlanma zamanlarını ayrıntılı olarak veren planlar üretmelidir. Planın gizli özellikleri olmamasına özen gösterilmeli ve sürekliliği sağlamak için diğer yöneticilerle planlama eşgüdümü yapılmalıdır. Çalışanlar eski yöntemleri terk etmekten sıkıntı duyabilirler, iyi bir yönetici planını uygulama konusunda personeli değişim ihtiyacına inandırarak bunu çok kısa bir sürede başarabilir. Değişim ihtiyacı yeniden izah edilerek merak edilen konular aydınlatılmalıdır. Organizasyondaki herkes yaratıcıdır, onların fikirlerini çekip çıkarmak ve sonuçlara ulaşmayı sağlamak yöneticilerin öncelikli işidir. Yaratıcılık teşvik edilmeli ve özellikle kendi planları için yöneticiler her türlü düşünceye açık olmalıdır.

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki; başarılı ve sağlıklı örgütler toplumun ihtiyaç duyduğu alanlara yatırımlarını yönlendirmeyi bilen vizyon sahibi örgütlerdir. Toplumun ve ülkenin yararını gözeterek işletmenin geleceğini öngörebilen ve planlayan, ayrıca bunu çalışanlarının aktif katılımı ile paylaşan örgütler her zaman daha başarılı olmuşlardır (Karatepe, 2008, 167)

Ekip çalışmaları ve iş birliği her zaman teşvik edilerek sinerji yaratılması sağlanmalıdır. Tüm çalışanların önerilerini kullanmak ayrı bir maharet demektir. Asıl sinerji fikir üretimi ile kazanılan öneriler toplamının oluşturduğu sinerjidir. Önerileri uygun yer ve zamanlarda fırsatları değerlendirecek şekilde kullanmak yaratılan sinerjinin devamlılığını oluşturacak ve hedeflere ulaşılması için imkan sağlayacaktır. Birçok organizasyondaki öneri kutuları bunu gerçekleştirir görünse de en etkili insanları önerilerini açıklamaya davet etmektir.

Organizasyonda, kimin kime bağlı olduğunu gösteren bir organizasyon şeması yapılmalıdır. Bu şema yeterli miktarda çoğaltılmalı ve duruma göre yenilenebilmelidir. İnsanların işin çeşitli yanları konusunda değişik yöneticilere karşı ve ne için sorumlu olduğunu bilmesi önemlidir. Yapılan işi kimin değerlendirdiğini, yönlendirdiğini, onları kimin eğittiğini ve gerekirse işine son verdiğini bilmeleri

gerekir. Yazılı iş tanımının oluşturulması ve güncel tutulması esas alınmalı ve performans değerlendirmelerinde takip edilerek kontrol sağlanmalıdır. Yöneticiler randımanı artırmanın yollarını sürekli geliştirmelidir. Bu ise hedefleri sürekli gözden geçirerek sistemleri basitleştirmek demektir. Randımanın işleri doğru yapmak, etkinliğin ise doğru işler yapmak olduğunun iyi bilinmesi gereklidir.

Yüksek standartlarda olmak için yöneticilerin ısrar etmesi gerekli ve “Sıfır Kusur Politikası” benimsenmelidir. Çalışanlar elbette ki hata yapacaklardır ancak yöneticiler onlardan gene de hata yapmamalarını beklemek zorundadırlar. Pilotlara ara sıra düşme ya da hemşirelere bebekleri kucaklarından düşürme izni verilemeyeceği açıktır. Bununla birlikte çalışanlara inisiyatif kullanma imkanı sağlanmalı ve sorun çözmede çalışanların da beceri göstermeleri beklenmelidir.

İnsanı harekete geçiren ve hareketlerin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Bu kelimeler ise aktif ve motive edici kuvvetlerdir. Öyleyse insan davranışları; bireylerin arzu, inanç, ihtiyaç ve hatta korkularına göre de yönetilmektedir. Bu saydığımız güç ve kuvvetlerin bileşkesi, kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder, devamlılık ve dinamiklik kazandırır (Tikici, 2005, 129). Organizasyonda eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yöneticiler tarafından gelişimi takip edilmelidir. Sık sık eğitimler ve geliştirme programları oluşturulmalı ve ekip güçlendirilmelidir. Aksi takdirde organizasyondan ilk ayrılanların en eğitilmiş ve en yetenekli çalışanlar olacağı bilinmelidir. Bütün faaliyetler gibi eğitimin de açıkça belirlenmiş hedefleri olmalıdır. Hiçbir hedefi olmayan eğitim hiçbir yere varamaz. Organizasyonun her elemanının ayrı eğitime ihtiyacı vardır. Bazıları halen yaptığı işlerde zorluk çekiyor olabilir, bazıları ise daha fazla sorumluluk almak için yeni bilgi ve beceriye ihtiyaç duyar ve bir kısmı da terfi için hazırlanıyor olabilir. Tüm bu sayılanların çok iyi değerlendirilmesi ve hedeflere uygun olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Etkin yönetimlerde, çalışan insanların sorunları mümkün olduğu kadar çabuk fark edilmeli ve çözülmelidir. Küçük sorunlar fark edilmediğinde orta çaplı sorunlara ve bunlar da büyük çaplı krizlere dönüşürler. Fark edilmeyen sorunlar kendiliğinden yok olmazlar. İşler iyi gittiğinde yönetici olmak kolaydır, ama iyi yöneticiliğin gerçek sınavı bir sorun çıktığında gösterilecek davranış biçimidir. Hiçbir zaman önyargılı olunmamalı ve gerektiğinde özel görüşmelerle, gerektiğinde en küçük belirtileri bile



gözlemleyerek sorunlar tespit edilmeye çalışılmalı ve kararların zamanında alınması sağlanmalıdır.

İyi bir ekip iyi bir yönetim ve doğru hedeflerde buluşmuş doğru çalışanlar demektir. Ekibin başarılı olmasında görülmesi gereken en önemli değerlerden bir tanesi de liderlik olgusudur. Liderlik hakkında diğer yönetim becerilerinin hepsinden daha çok şey söylenmiş ve yazılmıştır. Oysa liderliğin diğer yönetim becerilerinden çok farklı bir yanı yoktur. Hangi iş konusu olursa olsun, o konuda bilginiz arttıkça kendinize güveniniz de artar. Liderlik konusu da böyledir. Bazı kişiler doğuştan lidermiş gibi görünürler. Bunlar işlerine tam anlamıyla hakim olan, kendilerine seçtikleri amaçtan güç alan insanlardır. Karizma doğuştan var olan bir nitelik değildir. Karizma kesin şekilde belirlenmiş hedefe varmak için güçlü bir istek, kararlılık ve gruplarla iletişim kurabilme ustalığı karışımıdır. Çeşitli yöneticiler çeşitli durumlarda üstün başarı gösterirler. Kimi hızla gelişen bir işte çok başarılı bir yönetim gösterirken, kimi de batmak üzere olan şirketleri kurtarmakta uzmandır. Ancak gerçek liderler, kendilerini değişen durumlara ayarlamasını bilirler. Etkili bir liderliğin ilk önemli boyutu hayaldir. Bir organizasyonun içinde hayal olmayınca amacın anlamı ya çok azdır ya da hiç yoktur. Çabalar amaçsız bir biçimde olayların akışında sürüklenir. Belirli bir amaçtan yoksun olmak, çalışma biçimleri arasında uyumsuzluğa ve uygulayıcılar arasında da çatışmalara sebep olur.

Güdüleme yönünden doğal/esnek iş düzeni örgüt çalışanları için önemli tatmin kaynakları sağlamaktadır. Bunlar arasında iş faaliyetleri ile ilgili bilgi sahibi olma, işle ilgili karar verme ve onları denetleme tahminleri vardır. Bireyler kurulmasına yardım ettikleri doğal iş düzenine duygusal bir yatırım yapmış olabilirler. Ancak bu biçimsel olmayan iş düzeninin yönetim tarafından biçimsel hale getirilmesi örgütün işlevi için önemli olabilecek bazı faaliyetlerin sürdürülmesi için var olan isteklerini/güdülerini azaltabilmektedir (Karatepe, 2005, 90). Çalışan insanları motive etmek ve harekete geçirmek için sadece hayal yetersizdir. Arzulanan sonuçlar, çalışanların da bu hayale ortak edilmeleri ve liderlerinin bu hayallerini gerçekleştirmek için sorumluluk duymaları ile elde edilir. Bu noktada liderliğin ikinci önemli boyutu ortaya çıkar: Çalışanları bireysel ve ekip olarak ellerinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik etmek ve harekete geçirmektir. İnsanlara yapabileceklerine inanmadıkları işleri yaptırmak ve yapabileceklerinden fazlasını vermek kolay bir iş olmadığı gibi farklı bireylerden oluşmuş bir gruba, kendini mükemmelliğe adanmış kaynaşmış bir grup havası vermek

de asla basit bir işlem değildir. Bunların her ikisini de başarmak liderliğin esas zorluğu olduğu gibi yöneticilerin birinci öncelikle bilmeleri gereken konudur.

Yönetim alanında, insanların en çok ilgisini çeken ve üzerinde en fazla araştırma yapılan konuların başında liderlik gelmektedir. Ama yapılan bütün araştırmalara rağmen liderlik bugün bile herkes için gizemli bir konudur. Çünkü lider ne zaman ortaya çıkar, bir kimse hangi özellik, yetenek ve koşullara bağlı olarak lider olur, bu sorular hala tam anlamıyla cevaplandırılmamıştır. Kısaca her zaman ve her yerde geçerli olan tek bir liderlik modeli yoktur. Yukarıda bahsedilen gizem konusunun, araştırmada incelenen “Yönetim ve Organizasyon Konusunun İçeriği ve İşlevleri Konusu”nun yöneticiler tarafından özümsemiş uygulanması sonucunda kaybolacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- AKAT, İlder; BUDAK, Gönül, BUDAK, Gülay; (1994), **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş. İstanbul.
- AKTAŞ, Aliye; AKTAŞ, Ramazan, (1992), “İş Stresi”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Ankara.
- ALBRECHT, Karl, (1988), Gerilim ve Yönetici, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını**, İstanbul.
- ALDEMİR, Ceyhan; ATOL, Alpay; SOLAKOĞLU, Gönül, (1993) **Personel Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir.
- ALLEN, Roger, (1983), **Human Stress, It's Nature and Control**, McMillan Publisher, UK.
- ALTAY, Ekrem, (1971), **Yeni Sosyoloji**, Ayyıldız Matbaası, Ankara.
- ALTAY, Hüseyin, (2005), **Örgüt Kültürü, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, Nobel Yayınevi, Ankara.
- ALTUĞ, Osman, (1994), “Kriz Yönetiminde Şirket Yönetimi”, **Ekonomik Trend Dergisi**, Yıl. 2, Sayı 23, Sayfa 38.
- ARKIŞ, Nurdoğan, (1985), Yönetim Bilim Açısından Sorun Çözme Grupları (QCC) ve Türkiye’de Bazı Uygulamalar, **MPM Yayınları**, No. 314.
- ARSLAN, Mahmut, (2005), **İş ve Meslek Ahlakı**, Siyasal Yayınevi, Ankara.
- ARTAN, İnci, (1997), “Örgütsel Değişme ve Gelişme, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi”, **Türk Psikologlar Derneği Yayını**, İstanbul.
- ARTAN, İnci, (1986), “**Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama**”, Basisen Kültür ve Eğitim Yayınları, İstanbul.
- Askeri Liderlik Ders Kitabı, (1987), **KHO Yayını**, Ankara.
- ATKINSON, Rita, (1987), **Introduction to Psychology**, Harcourt Brace Publication, Orlando, USA.
- AYDIN, Ahmet H., (1996), **Polis Meslek Hukuku: Teşkilat, Yönetim, Görevler, Yetkiler**, Doğu Matbaası, Ankara.
- AYDIN, İnci, (2002), **Yönetimsel, Meslek ve Örgütsel Etik**, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- AYDIN, Mustafa, (1984), **Örgütlerde Çatışma**, Bas-Yay Matbaası, Ankara.

- AYDIN, Vahdet, (1991), “İşletme Organizasyonundaki Gelişmeler”, **Ankara SBF Yayını**.
- AYDIN, Vahdet, (1977), “**Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları**” Ankara.
- AYTÜRK, Nihat, (1990), **Yönetim Sanatı**, 2. Basım, Emel Yayınevi, Ankara.
- BAILEY, J., (1983), **Job Design and Work Organization**, Prentice Hall, USA.
- BALAY, Refik, (2000), **Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- BALAY, Refik, (2000), **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- BALCI, Ali, (2002), **Etkili Okul, Okul Geliştirme: Kuram Uygulama ve Araştırma**, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- BALCI, Ali, (2007), **Örgütsel Gelişme**, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- BALÇIK, Bahaettin, (2005), **İşletme Yönetimi**, Nobel Yayınevi, Ankara.
- BALTAŞ, Zuhâl ve Acar, (1990) “Stres ve Başa Çıkma Yolları”, **MESS Yayını**, Ankara.
- BARANSEL, Atila (1979), “Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi”, **İst. Üniv. İİİT. Fak. Yayını** No. 101, İstanbul.
- BARUÇUGİL, İsmet S., (2002) **Bilgi Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BAYKAL, B., (1978), Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, **İstanbul Üniversitesi İİBF Yayınları**, İstanbul.
- BAYMUR, Feriha, (1990), **Genel Psikoloji**, İnkılap ve Aka Kitabevi, İstanbul.
- BAYRAM, Levent, (2005), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 59, S. 89, Ankara.
- BAYSAL, Ayşe Can; PAKSOY Mahmut, (1999), “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını**, Sayı 28, İstanbul.
- BAYSAL, Rauf, (1998), “Dünyanın Tüm Organizasyonları Öğrenin!”, **Power Aylık Ekonomi Dergisi**, Sayı 5, S. 43.
- BECKER, Howard S. (1960), Notes on The Concept of Commitments, **American Journal of Sociology**, Vol. 12.
- BERBEROĞLU, Güneş, (1991) “İşletmelerde Organizasyon-Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi”, **TODAY Dergisi**, C:24, S. 1.

- BİNGÖL, Dursun, (1998), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi**, (1992), İstanbul: İnterpress Basın ve Yayıncılık, Cilt:21.
- Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi**, (1992), İstanbul: İnterpress Basın ve Yayıncılık, Cilt:18.
- Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi**, (1992), İstanbul: İnterpress Basın ve Yayıncılık, Cilt:5.
- BOİSOT, Max, (1999), **Fundamentals of Learning Organization**, UK.
- BUMİN, Birol, (1990), **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**, Bizim Büro Basımevi, Ankara.
- CAN, Halil, (1999), **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara.
- CAN, Halil, (2000), **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara.
- CAN, Halil; AŞAN, Öznur; AYDIN, Eren Miski, (2006), **Örgütsel Davranış**, Arıkan Yayınları, İstanbul.
- CELKAN, Hikmet Yıldırım, (1996), **Eğitim Sosyolojisi**, Atatürk Üniversitesi Yayını, Erzurum.
- CERTO, Samuel C., (1997), **Modern Management**, Prentice Hall Publishing, USA.
- CEYLAN, Adnan, (1997), Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar, **21'inci Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Cilt-2, S. 55, İstanbul.
- CÜCELOĞLU, Doğan, (1993), **Yeniden İnsan İnsana**, Evrim Matbaacılık. Ankara.
- CÜCELOĞLU, Doğan, (2000), **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitabevi, Ankara.
- ÇETİN, Münevver Ölçüm, (2004), **“Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık”** Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- DAFT, Richard L., (2000), Management, **Harcourt College Publisher**, 5. Edition USA.
- DAVIS, Keith, (1997), **“İşletmede İnsan Davranışı”**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, C. 34, S. 59, İstanbul.
- DEMİR, Kamile, (2003), **“Örgütlerde İletişim Yönetimi, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar”**, Anı Yayıncılık, Ankara.
- DİCLE, Ülke, (1974), **Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme**, MPM yayınları, Ankara.
- DİNÇER, Ömer, (1996), **İşletme Yönetimi**, Beta Yayınevi, İstanbul.

- DİNÇER, Ömer, (1998), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul.
- DİNÇER, Ömer, (1992), **Örgüt Geliştirme, Teori, Uygulama ve Teknikler**, Timaş Yayınevi, İstanbul.
- DOĞAN, İsmail, (1996), **Sosyoloji**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- DÖKMEN, Üstün, (2000), **İletişim Çatışmaları ve Empati**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- DÖŞOĞLU, Nevin Deniz, (2000), 2000’li Yıllarda İnsan Kaynakları Yönetiminde Beklenen Değişme ve Gelişmeler”, **Marmara Üniv. İİBF Dergisi**, C:16, S. 1, İstanbul.
- DRUCKER, Peter F., (1999), “Yeni Örgütün Ortaya Çıkışı”, **Bilgi Yönetimi**, MESS Yayınları, İstanbul.
- EFİL, İsmail, (1996), **Yönetim ve Organizasyon**, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayını, Bursa.
- EKİN, Nusret, (1989), **Endüstri İlişkileri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No. 28, İstanbul.
- ERDEM, Ferda, (1996), **İşletme Kültürü**, Akdeniz Üniversitesi Yayınları, No.14, Antalya.
- ERDOĞAN, İlhan, (1994), **İşletmelerde Davranış**, Beta Yayınevi, Ankara.
- ERDOĞMUŞ, Nihat, (1999), “Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri”, **Verimlilik Dergisi**, 1999/1.
- EREN, Erol, (1987), **Yönetim Psikolojisi: Bireylerarası İlişkiler ve Haberleşme**, 1986 Yılı Eğitim Seminerleri Kitap 2, MESS Yayını, İstanbul.
- EREN, Erol,, (1989), “Yönetim Psikolojisi”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayını**, Sayı 412, Sayfa 44, İstanbul.
- EREN, Erol, (1990), **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, Beta Basım-Yayın Dağıtım, İstanbul.
- EREN, Erol, (1998), **Örgütsel Davranış**, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- EREN, Erol, (1998), **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım-Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- EREN, Erol, (2001), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul.

- ERGUN, Turgay, (1981), **Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı**, TODAİE, Ankara.
- ERKAL, Mustafa E., (1995), **Sosyoloji**, Der Yayıncılık, İstanbul.
- EROĞLU, Feyzullah, (1996), **Davranış Bilimleri**, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- ERSUN, Semih, (1994), “**Kalite Üstadları**”, Önce Kalite Dergisi, 7 Nisan 1994, İstanbul.
- ERTEKİN, Yücel, (1982), **Stres ve Yönetim**, TODAİE Yayınları, Ankara
- ERYILMAZ, Bilal, (1993), “Kamu Bürokrasisinin Denetlenmesinde Yeni Gelişmeler”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 26, No. 4, Ankara
- ERYILMAZ, Bilal, (1997), **Kamu Yönetimi**, Erkan Matbaacılık, İstanbul.
- ETZİONİ, Amitai, (1964), **Modern Organizations**, Prentice Hall, USA.
- EVLİYAOĞLU, Gökhan, (1987), **İletişim Psikolojisi**, Gazeteciler Cemiyeti Yayını, Ankara.
- FINDIKÇI, İlhami, (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yönetim Dizisi, Alfa Basım Yayın, İstanbul.
- GARVİN, David A., (1994), “Building a Learning Organization”, **Harvard Business Review**, July-August 1994
- HAMMER, Michael; CHAMPY, James; STANTON, Albert, (1994), **Değişim Mühendisliği Devrimi**, Sabah Kitabevi, İzmir.
- HUNİNGER, Erica, (1998), “Liderlik ve Yönetim İçin Etkin İletişim Yöntemleri”, **KHO Sistem Yönetimi Bilimleri Bölümü Yayını**.
- KAMER, Meltem, (1999), “Sanal Organizasyonlar”, **Human Resources**, Beta Yayınevi, İstanbul.
- KARATEPE, Selma, (2008), “İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Kış-2008, S. 167
- KARATEPE, Selma, (2005), **Örgütlerde İletişim-Güdüleme İlişkisi**, Siyasal Kitabevi, Ankara
- KAYNAK, Tuğray, (1997), **İnsan Kaynakları Planlaması**, Alfa Basım-Yayın Dağıtım, İstanbul.
- KAYNAK, Tuğray, (2002), **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, Alfa Basım-Yayın Dağıtım, İstanbul.
- KLARREİCH, Samuel H., (1994), “**Stressiz Çalışma Ortamı**”, Alfa Yayınları, Ankara.

- KOÇEL, Tamer, (2001), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınevi, İstanbul.
- MERRON, Keith, (1994), "Creating TQM Organizations", **Quality Progress**. Route Publishers, USA.
- MİTROFF, İan, (1997), "Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit", **California Management Review**, Vlo. 36, No.2.
- MOUZELİS, N. P., (2001), **Örgüt ve Bürokrasi**, Çizgi Kitabevi, Konya.
- ÖĞÜT, Adem, (2001), **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayınları, Ankara.
- ÖZALP, İnan, (1990), **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayını, No. 42, Eskişehir.
- ÖZGEN, Hüseyin, (1998), "Bilgi Toplumunda Yeni Bir Yönetim Felsefesi: Bilgiye Dayalı Organizasyonlar", **Verimlilik Dergisi**, Sayı 34, Sayfa 51-52, Ankara.
- PALMER, Margaret J., (1993), **Performans Değerlendirmeleri**, Rota Yayıncılık, İstanbul.
- PATERSON, Bill, (1993), Crises Impact on Reputation Management, **Public Relations Journal**, Vol. 49, No. 11, USA.
- PAZARCIK, Orhan; GÜLTEKİN, Çoygun, (1998), Kamu Bürokrasisinde Organizasyon Sorunları: Verimlilik ve Etkenlik, **MPM Yayınları** Ankara.
- ROEHL, Michael, (1997), "Where Do You Stand? Document Management and The Year 2000", **Management Office Technology**, Penton Publication, USA.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, (1987), **Çalışma Psikolojisi**, Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa.
- SCHEIN, Edgar H., (1997), **Örgüt Psikolojisi**, TODAİE Yayınları, Ankara.
- SEAGAL, Sandra, (1997), **Human Dynamics**, Pegasus Publishment, Canada.
- SERTER, Nur, (1997), **21. Yüzyıla Doğru İnsan Merkezli Eğitim**, Sarmal Yayınevi İstanbul.
- SOROKİN, Pitirim, (1975), **Çağdaş Sosyoloji Teorileri**, Öymen Matbaacılık, İstanbul.
- ŞİMŞEK, M. Şerif, (2005), **Yönetim ve Organizasyon**, Günay Kitabevi, 8. Basım. Konya.
- ŞİMŞEK, Şerif, (2003), **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Adım Matbaacılık, Konya.
- ŞİŞMAN, Mehmet, (1994), **Örgüt Kültürü**, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Yayını, Eskişehir.



- TABANCALI, Erkan, (2003), **Örgütsel Değişme, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**, Anı Yayıncılık, Ankara.
- TAMER, Kezban, (1986), “**İletişim, Davranış Bilimleri**”, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- TAN, Mine, (1981), **Toplum Bilimine Giriş, Temel Kavramlar**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, No. 97, Ankara.
- TEKARSLAN, Erdal, (1989), **Sosyal Psikoloji**, Filiz Kitabevi, İstanbul.
- TELMAN, Nursel, (1986), **Stres ve İnsan**, İdil Yayıncılık, Gebze-Kocaeli.
- TERZİ, Ali Rıza, (2000), **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- TEVRÜZ, Suna, (1989), **Davranışlarımızdan Seçmeler**, Emek Ofset Matbaa, İstanbul.
- TEZCAN, Mahmut, (1987), **Kültür ve Kişilik**, Bilim Kitabevi, Ankara.
- TEZCAN, Mahmut, (1993), **Sosyolojiye Giriş**, 72TDFO, Ankara.
- TINAZ, Pınar, (2005), **Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar**, Beta Yayınları, İstanbul.
- TİKİCİ, Mehmet, (2000), **Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 25-27 Mayıs 2000 Nevşehir
- TİKİCİ, Mehmet, (2005), **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, Nobel Yayınları, Ankara
- TOLAN, Barlas, (1991), **Toplum Bilimlerine Giriş**, Feryal Matbaacılık, Ankara.
- TOLAN, Barlas, (1991), **Sosyal Psikoloji**, Feryal Matbaacılık, Ankara.
- TORTOP, Nuri, (1994), **Personel Yönetimi**, İlk-San Matbaası, Ankara.
- TORTOP, Nuri, (1998), “Ombudsman Sistemi ve Çeşitli Ülkelerde Uygulanması”, **Amme İdaresi Dergisi**, (s. 12-15) Ankara.
- TOSUN, Kemal, (1984), **İşletme Yönetimi**, Mars Yayın Ltd., İstanbul.
- TOSUN, Mustafa, (1981), **Örgütsel Etkililik**, TODAİE, Ankara.
- TREVOR, J. Powell, (1990), **Anxiety and Stress Management**, Routledge, Londra.
- TUTAR, Hasan; YILMAZ, Kemal; ERDÖNMEZ, Cumhur, (2005), **İşletme Becerileri ve Grup Çalışması**, Nobel Yayınevi, Ankara.
- TÜMER, Sumru, (1995), “**Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş ve Organizasyon Yapısı**”, Verimlilik Dergisi Özel Sayı, MPM Yayını, Ankara.
- TÜRKÇE SÖZLÜK, (2001), **Türk Dil Kurumu**, Ankara.
- TÜRKDOĞAN, Orhan, (1977), “Türkiye Açısından Özyönetim, Aydınlar, Siyasal Partiler, Sendikalar”, **Türk Kültür Yayını**, No. 6, İstanbul.

- UÇMAN, Perin, (1990), “Ülkemizde Çalışan Kadınlarda Stresle Başa Çıkma ve Psikolojik Rahatsızlıklar”, **Psikoloji Dergisi**, Sayı 24, Ankara.
- UYSAL, Gürhan, (2005), “**İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**”, Hacettepe Üniversitesi SBE, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- ÜLGEN, Hayri, (1997), “İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını**, İstanbul.
- ÜLKER, Gönül, (1997), “Yönetici ve Lider”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Cilt 1, İstanbul.
- ÜNSALAN, Erda; ŞİMŞEKLER, Bülent, (2006), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- VAROĞLU, Demet, (1993), “**Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri**”, Ankara Üniversitesi SBE, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara.
- VAROL, Muharrem, (1989), “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi”, **Ankara Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Sayı 132, Ankara.
- VECCHIO, Robert, (2000), **Organizational Behavior**, Forth Worth, The Dryden Pres, USA.
- VERSAN, Vakur, (1978), **Kamu Yönetimi**, İTİA Yayını, İstanbul.
- VROOM, F., (1964), **Work and Motivation**, Wiley, New York, USA.
- WALKER, J. W., (1980), **Human Resources Planning**, McGraw Hill Press, USA.
- WATSON, T., (1987), **Sociology, Work and Industry**, Routledge, Londra.
- WILLIAMS, J. C., (1982), **Human Behavior in Organizations**, South-Western Publications, Ohio, USA.
- WINCH, Robert F., (1962), **Identification and It's Familial Determinants**, The Brobs-Merrill Company, Indianapolis, USA.
- WORTMAN, Camile, (1988), **Psychology**, Alfred Knopf Inc., USA.
- YALÇIN, Selçuk, (1988), **Personel Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Sayı 164, İstanbul.
- YATES, Jere E., (1986), **Gerilim Altındaki Yönetici**, İlgı Yayıncılık, İstanbul.
- YAVUZER, Haluk, (1982), **Çocuk ve Suç**, Altın Kitaplar Matbaası, İstanbul.
- YENERSOY, Gönül, (1994), “Toplam Kalite Yönetimi”, Kamu Kesimi Orta Kademe Yöneticiler için, Toplam Kalite Yönetimi”, TÜSSİDE, Gebze.

- YİĞİT, Ruhi, (1996), **Personel Başarısı**, MNA, Ankara.
- YÜKSEL, Ahmet Haluk, (1988), **İletişim Biliminin Temelleri**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Sayı 15-2, Eskişehir.
- YÜKSEL, Öznur; Aykaç, B., (1994), “Frederik Taylor’un Görüşlerinin Değerlendirilmesinde Yeni Bir Yaklaşım”, **Amme İdaresi Dergisi**, Sayı 27-4, Ankara.
- YÜKSEL, Öznur, (1990), **Personel Organizasyonu**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- YÜKSEL, Öznur, (1997), “Örgüt Kuramlarındaki Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri”, **Amme İdaresi Dergisi**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- YÜKSEL, Öznur, (1999), **Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları**, Gazi Büro Kitabevi, Ankara.
- YÜKSEL, Öznur, (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara.

<http://www.esosder.org/dergi/2377-97.pdf> Erişim Zamanı: 28 Mart 2010