

19540

**YILDIZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ORGANİZASYONUNDA
ÇAĞDAŞ GELİŞMELER**

**ARAŞ. GÖR. M.ESRA ÇAKINLAR
İŞLETME YÖNETİMİ
YÜKSEK LİSANS BİTİRME TEZİ**

TEZ YÖNETİCİSİ : PROF.DR. İLKER BİRDAL



İSTANBUL 1989

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ

SAYFA NO:

<u>I. Organizasyon ve organizasyon teorilerinin evrimi</u>	1-25
A. Organizasyon fikrinin doğuşu	1-2
B. Organizasyonun tanımı ve çeşitleri	2-11
1. Hat tipi organizasyon	5-7
2. Hat ve kurmay tipi organizasyon	7-8
3. Fonksiyonel organizasyon tipi	8-9
4. Komite tipi organizasyon	9-11
C. Organizasyon teorilerinin evrimi	11-25
1. Klasik organizasyon teorisi	12-20
a. Bilimsel yönetim yaklaşımı	13-14
b. Yönetim süreci yaklaşımı	14-18
c. Bürokrasi yaklaşımı	18-19
d. Klasik organizasyon teorisine yöneltilen eleştiriler	19-20
2. Neo-Klasik organizasyon teorisi	20-25
a. Douglas McGregor: X ve Y teorisi	20-21
b. Rensis Likert: Sistem-1, Sistem-4 modeli	21-22
c. Chris Argyris: Olgunlaşma yaklaşımı	22-23
d. Abraham Maslow: İnsan gereksinimleri modeli	23-24
e. Neo-Klasik organizasyon teorisine yöneltilen eleştiriler ...	24-25

II. Modern organizasyon teorisi : 26-46

A. Modern organizasyon teorisinin doğuşunu hazırlayan faktörler : 26

1. Sistem yaklaşımı : 27-30

a. Sistem ve alt sistemler. : 29

b. Kapalı ve açık sistemler. : 29

c. Entropi ve negatif entropi : 30

d. Geri besleme : 30

e. Eşit ve aynı sonuca ulaşma (Equifinality). : 30

2. Durumsallık yaklaşımı : 30-37

a. Organizasyon ve teknoloji : 31-33

b. Organizasyon ve çevre : 33-35

c. matriks organizasyon. : 35-37

B. Z tipi organizasyon : 37-44

1. Z tipi organizasyonun tanımı ve önemi : 37-38

2. İdeal tiplerin özellikleri ve bir karşılaştırma : 38-40

3. Z tipi organizasyonun oluşum aşamaları : 40-43

4. Z tipi organizasyonun değerlendirilmesi : 43-44

C. Bilgisayar kullanımı ve organizasyon yapısına etkileri : 44-46

SONUÇ : 47-48

KAYNAKÇA : 49-51

GİRİŞ

Tüm yaşamımız insanlardan oluşan küçük ya da büyük organizasyonlarda, kişilerin birbirinden tamamen farklı tutum ve davranışları içinde geçmektedir. Bu tür yaşam, belirli bazı kavramlarda ilgililerin ortak görüşlere sahip olmalarını ve kişilerin, özellikle yöneticilerin çalışanlar arasındaki işbirliği ve koordinasyonu sağlayabilmek için beceri sahibi olmaları gerekmektedir.

" İşletme Organizasyonunda Çağdaş Gelişmeler " adını taşıyan bu Yüksek Lisans Bitirme Tezi giriş ve sonuç kısımları hariç iki bölümden oluşmaktadır. Organizasyon Teorisinin Evrimi adını taşıyan birinci bölümde; organizasyon fikrinin doğuşu, organizasyonun tanımı ve çeşitli organizasyon teorilerinin evrimi anlatılmaktadır. Modern Organizasyon Teorisi adını taşıyan ikinci bölümde ise; çağdaş organizasyon teorilerinin doğuş nedenleriyle Sistem Yaklaşımı, Durumsallık Yaklaşımı ele alınmakta ve Z Tipi Organizasyon adı verilen organizasyon teorisi hakkında olabildiğince ayrıntılı bilgi verilmeye ve eleştirileri yapılmaya çalışılmaktadır. Ayrıca bu bölümün sonunda bilgisayar kullanımının organizasyon yapıları üzerindeki etkisi de bir alt başlık olarak incelenmektedir.

Çok sayıda yerli ve yabancı kaynağın incelenmesi sonucu hazırlanmış olan bu tez büyük ölçüde teorik bir niteliğe sahiptir.

1.BÖLÜM

ORGANİZASYON TEORİLERİNİN EVRİMİ

A.ORGANİZASYON FİKRİNİN DOĞUŞU

İnsanlar tarih boyunca, amaçlarını etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmek amacıyla aralarında işbirliği ve koordinasyona dayalı faaliyetlerde bulunmuşlardır. Ayrıca insanların Sanayi Devrimi'nden önce amaçlarına ulaşabilmek için biraraya gelerek aile, klan ve kabileler, dini kuruluşlar, askeri birlikler ve devletler oluşturdukları gözlenmektedir. O dönemde insanların ekonomik konularda bazı uğraşı ve girişimleri olmakla beraber bunlar Sanayi Devrimi sonrası dönemlerdeki kadar ileri düzeyde değildi.

Eski Mısır Uygarlığı'nda Nil nehrinin yol açtığı zararları önlemek için kurulmuş olan örgütler organizasyona iyi bir örnek teşkil ederler (1). Diğer yandan, Eski Yunan Uygarlığı'nda ve Roma Uygarlığı'ndaki otokratik yapı içerisindeki iki ilke günümüzde hala önemini korumaktadır. Bu ilkelerden birincisi iş bölümü ikincisi de yetki hiyerarsisidir.

M.S 600 ve 1500 yıllarında Roma İmparatorluğu'nun çöküşünden sonra derebeylik (feodalizm) doğmuştur. Ancak ticaretin genişlemesi, şehirleşme, tüccar sınıfının doğması derebeyliğin ortadan kalkmasına neden olmuştur (2).

Onsekizinci Yüzyılın sonlarında ortaya çıkan Sanayi Devrimi yönetim ve organizasyon fikirlerinde yeni bir dönemin açılmasına yol açmıştır. Ekonomik ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak bireylerin çalışmalarında köklü değişiklikler meydana gelmiştir. Önceleri elle veya basit aletlerle yapılan işler yerini makinalara bırakırken küçük üretim merkezleri de yerlerini büyük işletmelere ve fabrikalara bırakmışlardır. Böylece Sanayi Devrimi'nin sonucunda örgütlerin sayı ve büyüklükleri artmış, yapıları karmaşıklaşmış ve faaliyetleri çeşitlenmiştir. Yönetim literatüründe bu gelişmeler "organizasyonel devrim"(organizational revolution) olarak nitelendirilmektedir (3).

Son zamanlarda yönetim ve organizasyon çeşitli bilimlerin de katkısıyla hızla gelişmiş ve bilimsel bir nitelik kazanmıştır. Yirminci Yüzyılın bir ürünü olan organizasyon düşüncesine çeşitli yönlerden yaklaşılmış ve bu yaklaşımlara bağlı olarak da çeşitli teoriler ortaya

(1) M.MESCON., M.ALBERT.,F.KHEDOURI., Management , Harper and Row, Publishers, Second Edition, Newyork, 1985, S.41.

(2) E.K.,FREMONT and J.E.,ROZENWEIG.,Organization and Management: A systems Approach Mc Graw Hill Book Company, Second Edition, N.Y, 1974, S.7.

(3) K.E., BOLDING., Organizational Revulation, Happer and Brothers, Dublifiers, N.Y, 1953, S.13.

çıkarılmıştır. Sözkonusu teorilerin neler olduğunu bu bölümde ayrıntılı olarak incelemeye çalışmaktayız.

B. ORGANİZASYONUN TANIMI VE ÇEŞİTLERİ

Eğer işletme küçük ise, yapılan işler sınırlıdır ve işletme yöneticisi, işletme amaçlarını, bu amaçlara ulaşmak için uygulanan politikaları, personelin görev ve sorumluluklarını kendisi kararlaştırabilir. Ancak işletme büyüdükçe yapılan işler, yönetim kademeleri ve iş bölümü fazlaşmakta ve bu işleri tek bir kişinin yapması zorlaşmaktadır. Böyle bir işletmenin amaçlarına etkin ve verimli bir biçimde ulaşabilmesi için faaliyetlerin belirlenmesi, belirli bir sıra ve düzene konması gerekmektedir. Bundan dolayıdır ki, yöneticiler bir yönetim fonksiyonu olan organizasyona gerek duymuşlardır.

Literatürde organizasyonun farklı tanımlarıyla karşılaşmak mümkündür. Genel bir tanımla organizasyon;

" Yapılacak işlerin bölümlere ayrılması, çeşitli bölümler arasındaki ilişkilerin saptanması ve bu çeşitli bölümlere gerekli personelin yerleştirilmesidir (4). "

Çeşitli gruplardan oluşan organizasyonlarda, biçimsel (formal) ve biçimsel olmayan (informal) yapılar göze çarpmaktadır.

Biçimsel yapı önceden bilinçli olarak oluşan ve olması arzu edilen yapıyı ifade eder. Organizasyon tasarımcısı tarafından oluşturulan, yöneticiler ve işverenler için tanımlanan bu yapı organizasyon şemaları ile belirtilmekte ve organizasyon el kitapları ile açıklanmaktadır. Her bir yönetici ve işverenin belirlenmiş olan rolü ayrıntılarıyla organizasyon şemasında belirtilmektedir.

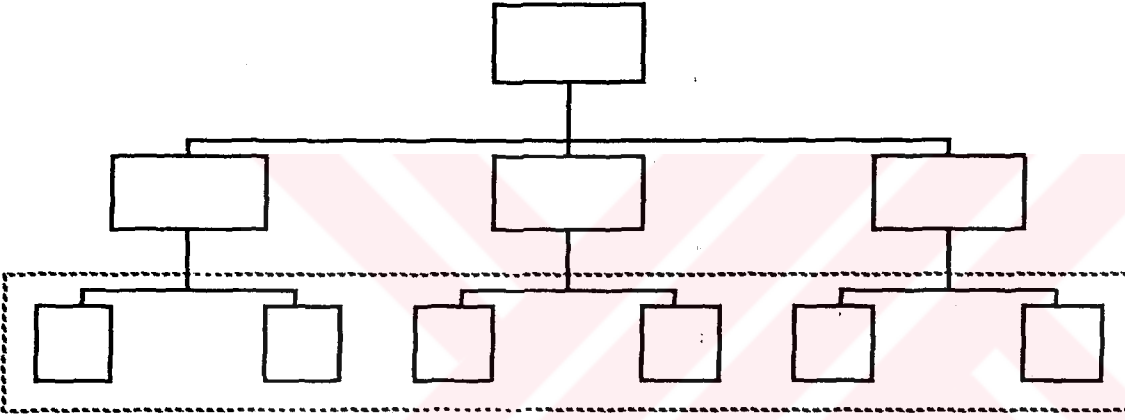
Organizasyon şemaları ve görev tanımlamaları, birlikte yetki ve sorumluluk ilişkileri ağını gösterip, formal haberleşme akışını belirlemektedir. Organizasyon şemaları kimin kime rapor vereceğini, kimin ne gibi faaliyetlerde bulunacağını, organizasyondaki farklı faaliyetlerin ve alt faaliyetlerin nisbi durumlarını göstermektedir.

Organizasyonlar bireylerin oluşturdukları sosyal varlıklardır. O nedenle bir organizasyonda onu oluşturan kişiler arasında önceden planlanmayan, öngörülme ve biçimsel organizasyonun onaylamadığı ilişkiler gelişmektedir. Bu ilişkiler sonucunda biçimsel organizasyonun gölgesi olarak da nitelendirilen biçimsel olmayan organizasyon doğmaktadır. Biçimsel olmayan organizasyon biçimsel organizasyonun karşılayamadığı gereksinimleri karşılamak amacıyla gerçekleştirilmektedir. Kişilerin yaşamlarında ihtiyaçları gidermesi nedeniyle biçimsel olmayan organizasyonlar önemli rol oynamaktadırlar. Bu nedenle bir yöneticinin işletmedeki biçimsel olmayan yapıyı da dikkate alması gerekmektedir.

(4) H. HICKS., and R. GULLETT., The Management of Organizations, Mc Graw Hill Book Company, 3rd Ed, New York, 1976, S.300.

Biçimsel yapının etkinliğini önemli ölçüde etkileyen biçimsel olmayan yapı genel olarak yatay, dikey ve çapraz olmak üzere üç grupta incelenmektedir(5).

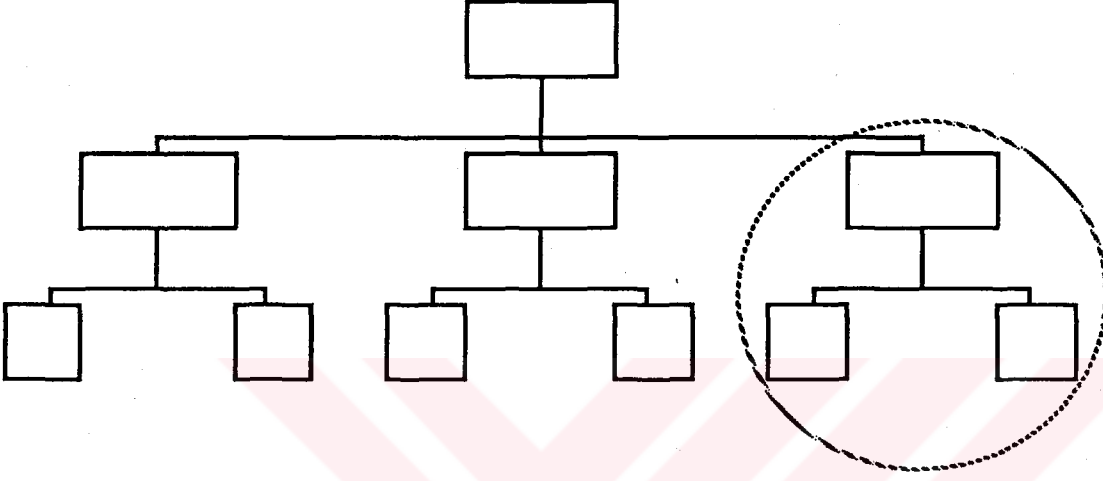
1. tip organizasyonlar, aynı kademede çalışan, ücret düzeyleri aynı olan, yetki ve sorumlulukları aşağı yukarı eşit durumda olan kişiler arasında oluşmaktadır. Şekil 1.1 Biçimsel Olmayan Yatay Organizasyonu göstermektedir.



ŞEKİL 1.1 Biçimsel Olmayan Yatay Organizasyon

2. tip organizasyonlarda, organizasyonu oluşturan kişiler birbirleriyle ast-üst ilişkisi içindedirler. Bir üst makam kendine verilen hedef ve görevleri gerçekleştirebilmek için alt kademede çalışan diğer grup üyelerinin de çabalarına ihtiyaç duymaktadır. Şekil 1.2 Biçimsel Olmayan Dikey Organizasyonu göstermektedir.

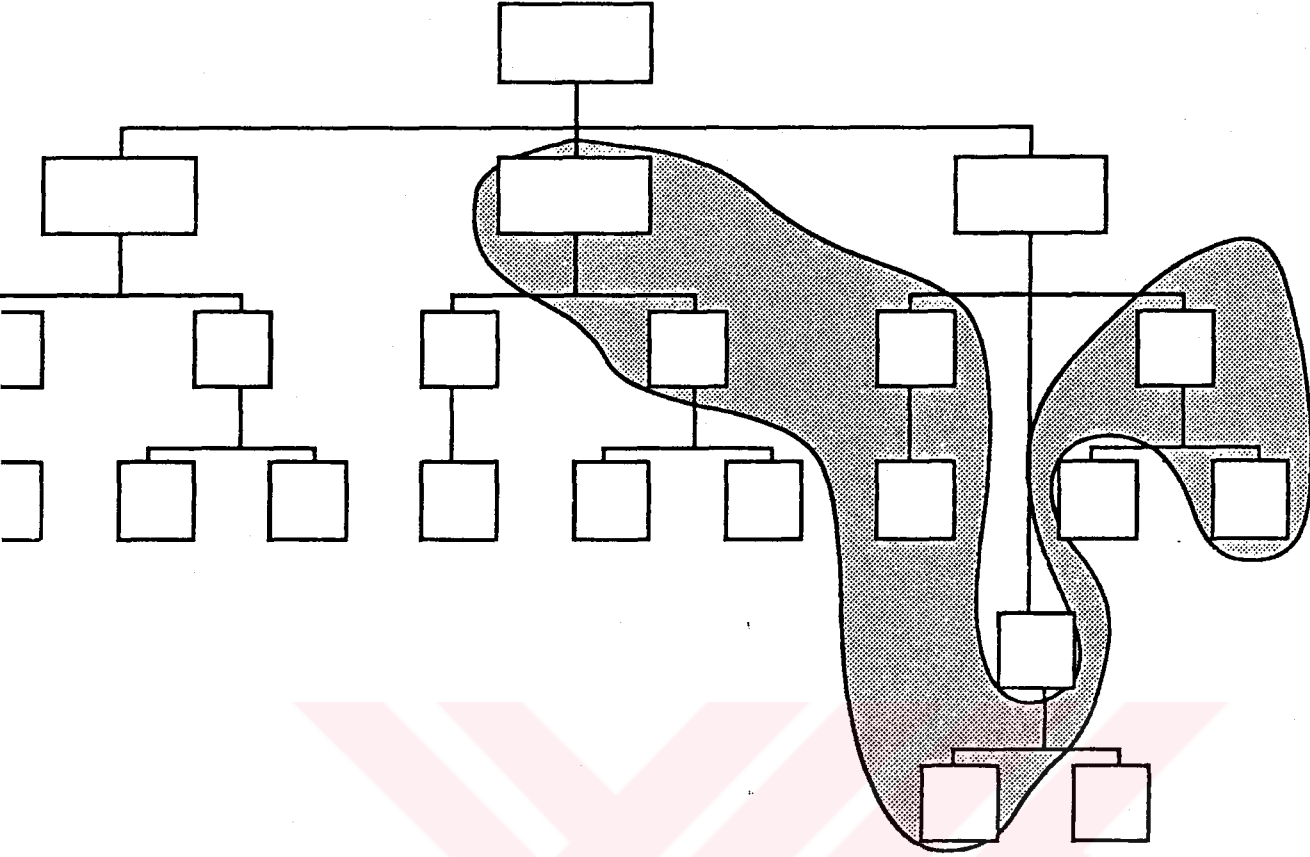
(5) E.W., REIF., M.R, MONEZKA. and W.J., NEWSTROM.; "Perceptions of the formal and informal organization", Academy of Management Journal Septembre, 1973, S.380-390.



ŞEKİL 1.2 Biçimsel Olmayan Dikey Organizasyon

3. tip biçimsel olmayan organizasyonlar ise, değişik kademe ve departmandaki kişiler arasında oluşmaktadır. Burada kişiler bazı ortak özellikleri nedeniyle biraraya gelmektedirler.

Ancak bu tip biçimsel olmayan organizasyonlar adam kayırmalara, bazı haksızlıklara ve bu nedenlerden dolayı ortaya çıkan huzursuzluk hatta çatışmalara neden olmaktadır. Şekil 1.3 Biçimsel Olmayan Çapraz Organizasyonu göstermektedir.



ŞEKİL 1.3 Biçimsel Olmayan Çapraz Organizasyon

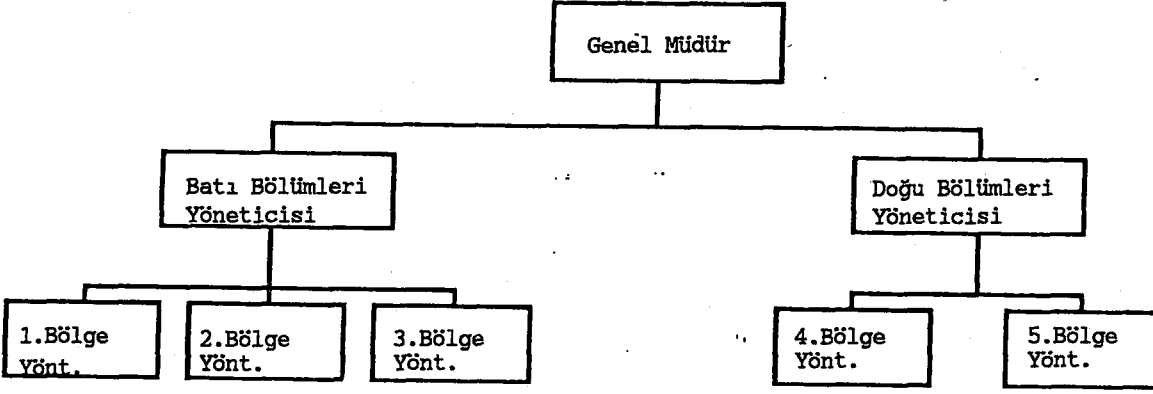
Organizasyonlarda biçimsel ve biçimsel olmayan ayırımını yaptıktan sonra şöyle bir literatüre baktığımızda organizasyon çeşitlerine ait birçok sınıflama sistemi görmek mümkündür. En genel sınıflama sistemine göre dört organizasyon tipi vardır. Ancak birçok işletme dördünün de karışımını kullanmaktadır. Bu tipler;

1. Hat tipi organizasyon,
2. Hat ve kurmay tipi organizasyon,
3. Fonksiyonel tip organizasyon ve
4. Komite tipi organizasyondur.

1. Hat Tipi Organizasyon

En basit organizasyon tipi olan bu organizasyon daha çok küçük işletmelerde kullanılmaktadır. Bu tip organizasyona hat tipi organizasyon denmesinin nedeni, genel

müdürden alt kademeye kadar bir astı bir üste bağlayan bir yetki ve sorumluluk zincirinin olması, bu tip organizasyonda yatay ilişkilere yer verilmemesidir. Şekil 1.4'de hat tipi organizasyon şeması görülmektedir (6).



ŞEKİL 1.4 Hat Tipi Organizasyon

Hat tipi organizasyonların bir takım yarar ve sakıncaları bulunmaktadır.

Yararları:

1. Hat tipi organizasyon oldukça basittir.
2. Yetki ve sorumluluklar sabittir ve personel bunların hepsini bilmektedir.
3. Disiplini sağlamak nispeten kolaydır.
4. Yetki ve sorumlulukların dağıtımı söz konusu olmadığından karar vermek daha kolaydır.
5. Gelecekteki yöneticinin gelişmesine fırsat sağlar.
6. İşletmede istikrar sağlar.

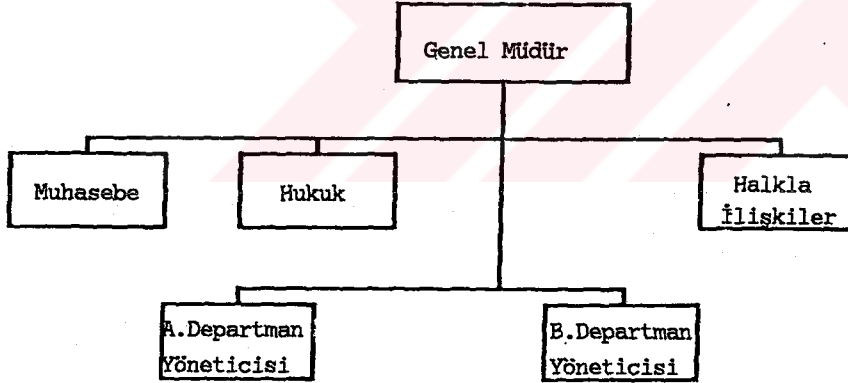
Sakıncaları:

1. Uzmanlaşmaya gidilmesi pratik olmayabilir.
2. Organizasyonu değiştirmek ve koordinasyonu sağlamak zorlaşmaktadır.
3. Bir veya iki kişinin kaybı işletmenin bütünlüğünü bozabilir.
4. Ayrıntılı planlamaya önem verilmemektedir.

2. Hat ve Kurmay Tipi Organizasyon

Organizasyonlar büyüdükçe fonksiyonlar artmakta, az sayıda yöneticinin tüm işleri yönetmesi ve kontrol etmesi zorlaşmaktadır.

Ayrıca uzmanlaşma ve işbölümü yöneticileri teknik eğitim görmüş kişilerden yardım istemeye yöneltmiştir. Bu kişilere kurmay denmektedir. Bir işletmede işler fazla ise, bu tip elemanlara sürekli gereksinim duyuluyorsa, organizasyon şemasına kurmay daireleride eklenecektir. Şekil 1.5 te hat ve kurmay tipi organizasyon şeması görülmektedir (7).



ŞEKİL 1.5 Hat ve Kurmay Tipi Organizasyon

Hat ve kurmay tipi organizasyonun da bir takım yarar ve sakıncaları vardır.

(7) F.R, BORWN., Management: Concepts and Practice, Industrial College of the armend Forces, Washington, D.C, 1972, S.28-29.

Yararları:

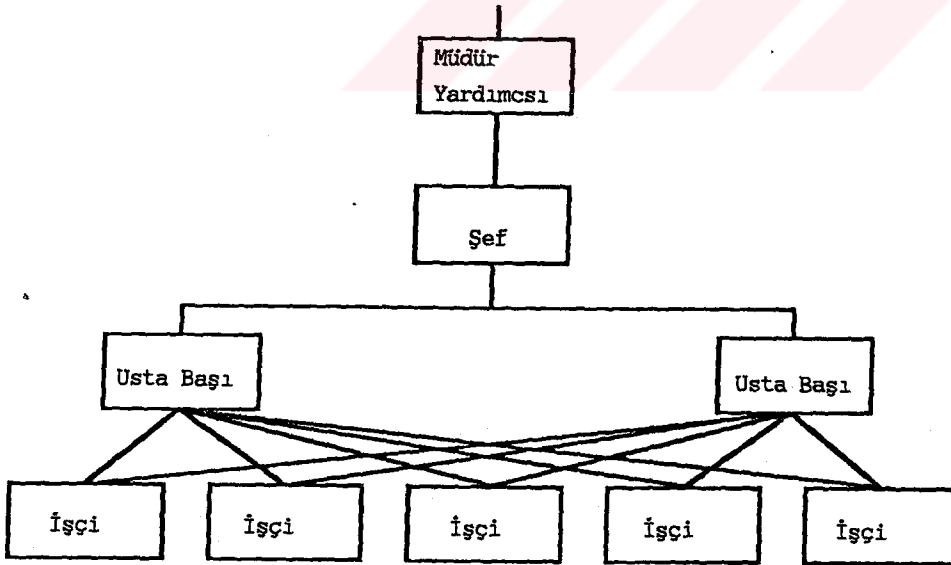
1. Uzmanlaşma arttığından karar verme çabuklaşmaktadır.
2. Sorumluluk tespiti açık bir şekilde yapılmaktadır.
3. Disiplin diğer organizasyon tipine (hat tipi organizasyon) göre daha iyi sağlanmaktadır.

Sakıncaları:

1. Kurmay personelin emretme yetkisi yoktur.
2. Uzmanların görüşleri ilişkide bulunduğu hat personeli tarafından çarpıtılabilir veya yanlış yorumlanabilir.
3. Kurmay personelin dikkatli seçilmesi gerekmektedir. Kurmay personel anlayışlı olmalı ve fikirlerini hat personeline kabul ettirebilmelidir.

3. Fonksiyonel Organizasyon Tipi

Bu tip organizasyon, bilimsel yönetimin kurucusu kabul edilen F.W., Taylor tarafından ortaya atılmıştır (8). Fonksiyonel organizasyon işbölümü ve uzmanlaşmaya dayanmaktadır. Amaç üretimi maksimum yapmaktır. Şekil 1.6 da fonksiyonel organizasyon şeması görülmektedir (9).



ŞEKİL 1.6 Fonksiyonel Organizasyon Tipi

(8) W, HAYNES. and J, MASSIE., a.g.e, S.34.

(9) Royal Air Force Staff College, Military Management Studies Booklet One , 1979, S.21.

Yararları:

1. Uzmanlaşmayı sağlamaktadır.
2. Ustabaşlarını, kendi aralarında işçilerin sorunlarını çözümlen teknik elemanlar seviyesine yükseltmektedir.

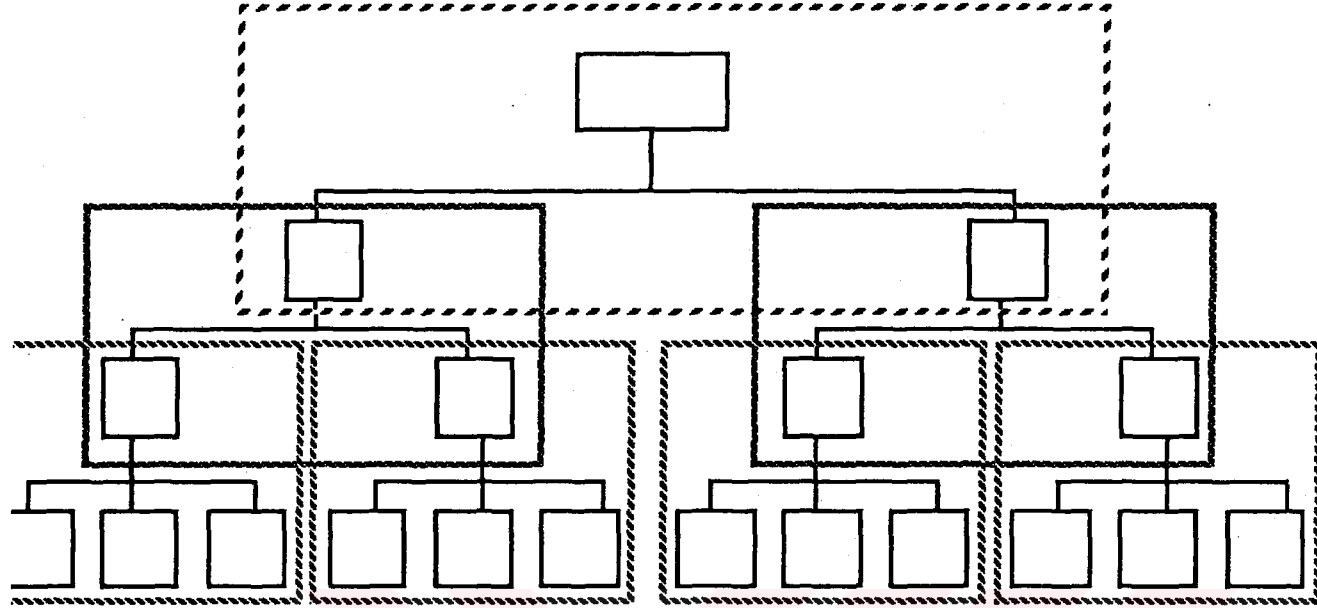
Sakıncaları:

1. Astlar birden fazla üste bağlı olduğundan yetki ve sorumlulukla ilgili birtakım sorunlar doğmaktadır.
2. Haddinden fazla fonksiyonel memur varsa karışıklık olmaktadır.

4. Komite Tipi Organizasyon

Komite tipi organizasyonlarda karar verme, uygulama veya herhangi bir konuda danışma yetkisi belirli bir gruba aittir. Bir diğer ifadeyle, komite tipi organizasyonlarda yetki bireyden alınarak birden fazla bireyin oluşturduğu bir gruba verilmektedir.

Komite tipi organizasyonlarda her yönetici ona bağlı yöneticiler grubu ile birlikte bir karar grubu olarak çalışmaktadır. Böylece bir alt grubun üyesi olan kişi diğer bir üst grubun (komite) da üyesi olmaktadır. Şekil 1.7 komite tipi organizasyon yapısını göstermektedir (10).



ŞEKİL 1.7 Komite Tipi Organizasyon

Diğer organizasyon tiplerinde olduğu gibi komite tipi organizasyonun da bir takım yarar ve sakıncaları vardır.

Yararları:

1. Komite tipi organizasyonlarda kararların oluşmasında çeşitli fikirler etkili olduğundan, yöneticinin tek başına karar vermesinin yaratacağı sakıncalar ortadan kalkmaktadır.
2. Bu tip organizasyon, koordinasyonu özendirici nitelik taşımaktadır.
3. Planların yürütülmesinde koordinasyonu sağlamaktadır.
4. Üyeleri eğitime tabi tutmakta ve kararlarda devamlılık sağlamaktadır.

Sakıncaları:

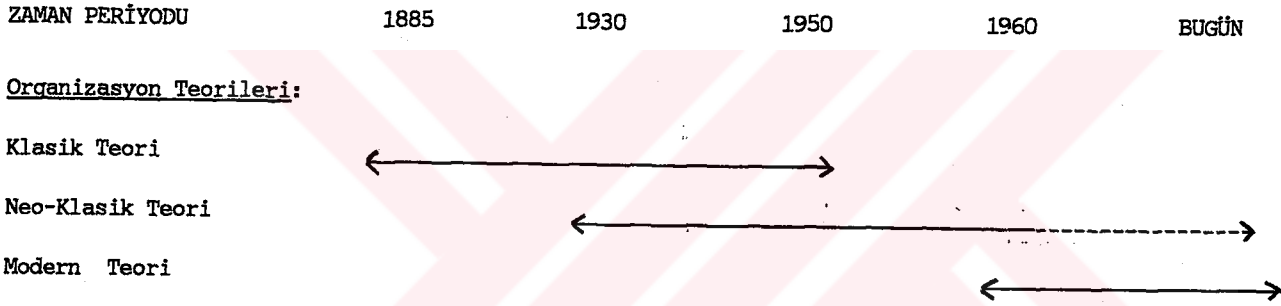
1. Komite ile çalışma, işlemlerin yürütülmesinde zaman kaybına neden olmakta ve maliyeti yükseltmektedir. (İşgücü maliyeti ve zaman kaybindan doğan maliyet artışları)

2. Bu tip organizasyonlarda sorumluluk bölünmektedir.
3. Gruplar arasında uzlaştırıcı karar alınmama tehlikesi vardır.

C. ORGANİZASYON TEORİLERİNİN EVRİMİ

Organizasyon fikrinin doğuşundan bu yana organizasyona ilişkin birçok teori ve yaklaşımın geliştiğini görmekteyiz. Bu teori ve yaklaşımlar;

Klasik (geleneksel), Neo-klasik (davranışsal) ve Modern (Sistem ve Durumsallık) yaklaşımı olmak üzere üç grupta toplanabilir. Bu teorilerin tarihsel gelişimi Şekil 1.8' de gösterilmektedir.



ŞEKİL 1.8 Organizasyon Teorilerinin Evrimi

Klasik Organizasyon Teorisi'nin temelleri 1776'da işbölümünün toplu işne üretimini yüz misli veya daha fazla arttırabileceğini inceleyen Adam Smith'le atılmıştır (11). 1900'lü yılların başına kadar geçerli olan klasik teoride üç akım gelişmiştir. Bunlar;

1. Frederick Winslow Taylor'un geliştirdiği Bilimsel Yönetim Yaklaşımı,
2. Henry Fayol'un geliştirdiği Yönetim Süreci Yaklaşımı ve
3. Marx Weber'in geliştirdiği Bürokrasi Yaklaşımı'dır.

Taylor, Fayol ve Weber tam işbölümü, katı hiyerarşi ve iş standizasyonunu amaçlamışlardır.

(11) G.H, HICKS.,R.C, GULLETT., Organizations; Theory and Behaviour, Mc Graw Hill Book Company, inc, 1975, S.62.

Genelde ise Klasik Teori, biçimsel organizasyonla ilgilenmektedir. Klasiklere göre organizasyon; ilişkiler, güç, amaç, rol, faaliyet ve haberleşmeden oluşan bir yapıdır. Klasik Teori, bir işin küçük bölümünü yapmak için kolaylıkla eğitilebilen vasıfsız işgücü kullanmak suretiyle maliyetleri düşürmeyi amaçlamaktadır.

Klasik Organizasyon Teorisi' nin üzerinde önemle durmadığı insan ilişkileri 1930'lu yıllardan sonra önem kazanmaya başlamıştır. E.Mayo, K.Lewin, C.Aygris, R.Likert gibi bazı bilim adamları bu teoriye olumlu katkılar ve temeller oluşturmuşlardır. Bu arada Hawthorne Araştırmalarının da etkisi oldukça büyüktür. Bu gelişmeler Neo-Klasik Teori'yi ortaya çıkarmıştır. Bu toerinin temel varsayımları Klasik Teori'nin eksikliklerine yönelmiş ve otoriter yapı yumuşatılmaya çalışılmıştır.

Daha sonra Neo-Klasik Teori'ye paralel olarak istatistik, matematik ve mühendislik disiplinlerinin katkılarıyla organizasyonlarda sayısal yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bu yöntem, İkinci Dünya Savaşı sırasında askeri amaçlarla gerçekleştirilen yöneylem araştırmalarının, savaştan sonra karmaşık işletme problemlerinin çözümlenmesinde kullanılmasının bir sonucudur.

1960-1970 yılları arasında Modern Organizasyon Teorisi gelişmiştir. Bu teorinin temelini Sistem ve Durumsallık Yaklaşımı oluşturmaktadır. Sistem Yaklaşımı'nda organizasyon kapalıktan açık sisteme dönüşmektedir. Durumsallık Yaklaşımı da Sistem Yaklaşımına dayanmakta, uygulama ve teori arasında bağlantı kurulmaktadır.

Bu açıklamalardan sonra Klasik ve Neo-Klasik Organizasyon Teori'lerini ayrıntılarıyla incelemeye çalışalım. Modern Organizasyon Teorisi ise bağımsız bir bölüm olarak ayrıca incelenecektir.

1. Klasik Organizasyon Teorisi

Klasik Organizasyon Terisi, etkili ve verimli bir oorganizasyon yapısının nasıl kurulabileceği ve yönetimin temel fonksiyonlarının neler olduğu üzerinde durmaktadır.

İnsan unsurunun makinalara ek olarak, nasıl etkin bir şekilde kullanabileceğini belirlemesi ve biçimsel organizasyon yapısının oluşturulması konusunda ilişkilerin ortaya konması, bu teorinin hareket noktasıdır (12).

Klasik Organizasyon Teorisi'nin uygulamadaki amaçları, etkinlik ve verimlilik. Etkinlik, işletmenin arzuladığı organizasyon amaçlarını gerçekleştirmesi iken verimlilik, bu amaçları en az maliyet ve en fazla yarar sağlayacak şekilde gerçekleştirmesidir.

(12) P,SCHODERBEK.,A,KEFALAS. and C, SCHODERBEK., Management Systems; Conceptual Considerations, Business Publications, Inc, 1975. S.109.

Klasik Teori'de insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde durulmuş, insan unsuru daima ikinci planda yer almıştır.

Bu Teori, insanı kendine söyleneni yapan, rasyonel olduğuna inanılan sisteme uyan, pasif bir unsur olarak varsaymaktadır.

Klasik Teori, esas itibariyle organizasyonları kapalı sistem olarak ele almakta, organizasyonun çevre ile ilişkileri ve teknoloji ihmal edilmektedir.

Klasik Teori bu varsayımlara dayanarak organizasyonlarda etkinliğin nasıl artırılacağı üzerinde durmaktadır. Bunu sağlamak için belirlenen ilkeler de, evrensel kabul edilmekte fakat dış çevre koşullarına nasıl uyum sağlayacağı üzerinde durulmamaktadır.

Bu teorinin temelini teşkil eden üç yaklaşım vardır. Bunlar sırasıyla;

- a. Frederick W. Taylor'un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı
- b. Henry Fayol'un Yönetim Süreci Yaklaşımı
- c. Marx Weber'in Bürokrasi Yaklaşımı'dır.

a. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Bu yaklaşım Frederick Winslow Taylor'un öncülüğünde gelişmiştir. Taylor, o zamana kadar yapmış olduğu çalışmalarını " İşletmelerin Bilimsel Yönetimi " adlı eserinde özetlemiştir (13).

Taylor incelemelerinde, sanayide çalışan işçilerin ekonomik olarak kullanılmadıklarını gözlemlemiştir. (Az çalışma, işlerde standartlaşmanın olmaması, işe almada olumsuzluklar gibi)

Taylor'a göre sorun, endüstri verimliliğinin nasıl artırılacağı ve organizasyondaki işçilerin nasıl motive edileceğidir. İşçilerin ücret artışı istekleri ile yöneticilerin kar artışı isteklerini uzlaştıracak yöntemler geliştirilirse, bu sorun çözümlenebilir. Taylor'a göre uzmanlaşmayı sağlayacak en etkili yöntemlerden biri teşvik edici ücret sistemidir (14).

(13) W.F, TAYLOR., La Direction Scientifique des Enterprises, Dunod, Paris, 1965

(14) F, HARRISON., Management and Organizations, Houghton Mifflin Co, Boston, 1978, S.217.

Taylor, planlama ve yürütme fonksiyonlarının birbirinden ayrılmasının gerekli olduğunu savunmakta dolayısıyla emir-kumanda ve kurmay fonksiyonları arasındaki ayırım önem kazanmaktadır. Bu yaklaşımda yeni bir kavram olarak, fonksiyonel ustabaşılık kavramı ortaya çıkmaktadır. Bu kavramla fonksiyonel ustabaşının bilgisinden, başka bölüm ya da kademelerde yararlanılması, diğer yöneticilerle yatay ilişki kurması mümkün olmaktadır. Bu görüş, o dönemde klasik görüşün emir -kumanda birliği ilkesine ters düştüğünden pek kabul görmemiştir.

Taylor ayrıca, üretimi arttırmak amacıyla zaman-hareket etüdüleri yapılması gereğini savunmaktadır. Bu da gözlemlerle tespit ettiği yetersizliklere bir çözüm niteliği taşımaktadır. Zaman-hareket etüdü ile bir iş gözlenebilir, en küçük parçalarına ayrılarak ve her bir parçayı yapmak için gerekli zaman ve hareketler ölçülerek sonuçta, standart ücret hadlerine ulaşılabilir.

Taylor ve arkadaşlarının insana bakış açısı sadece fiziksel iş yapabilme kapasitesi ve dayanıklılığı ile sınırlı kalmaktadır (15).

Ayrıntılı bir organizasyon teorisi olmayan bu yaklaşım, genellikle fabrika düzeyindeki işleri incelemektedir. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nın genel ilkelerini şöyle özetleyebiliriz (16).

1. Gelişi güzel çalışma değil, bilim (zaman etüdüleri)
2. Başbozukluk değil, ahenk ve koordinasyon
3. Kişisel değil, yardımlaşma (sorumlulukların, yönetim ve işçi arasındaki paylaşımı)
4. Düşük verim değil, maksimum çıktı
5. Herkesin mümkün olan en yüksek verimlilik düzeyine çıkarılması için eğitim (personelin alımı ve iş esnasında)

b. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Taylor'un kitabının yayınlanmasından sonra 1916 yılında Henry Fayol bu konudaki çalışmalarını " Sanayi ve Genel Faaliyetlerde Yönetim " adlı eserinde toplamıştır (17).

Yönetim Süreci Yaklaşımı da işletmenin etkinlik ve verimliliğini arttırmaya yönelmekte dolayısıyla Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nın tamamlayıcısı olmaktadır.

(15) P, SCHODERBEK., A,KEFALAS. and C,SCHODERBEK., a.g.e, S.110.

(16) F,LUTHANS., Organizational Behavoir, Mc Graw Hill Book Company, 3rd Ed,1981 S.11.

(17) H,FAYOL., L'Administration Industrielle et Générale, Dunod, Paris. 1969

Fayol, incelemelerinde yönetim faaliyetleri üzerinde durmakta ve yönetimi kendi içinde beş önemli fonksiyona ayırmaktadır. Bunlar sırasıyla;

1. Planlama
2. Organizasyon.
3. Yürütme
4. Koordinasyon ve
5. Kontrol'dür.

Fayol'a göre, organizasyonlarda ilkeler belirlenmekte ve bu belirlenen ilkelere uyulursa işletmelerin etkinlik ve verimliliği artmaktadır. Bu ilkeleri şöyle özetleyebiliriz (18).

- i. İşbölümü ilkesi
- ii. Yetki ve sorumluluk ilkesi
- iii. Yönetim birliği ilkesi
- iv. Hiyerarşi ilkesi
- v. Merkezci yönetim ilkesi
- vi. Kumanda birliği ilkesi
- vii. Disiplin ilkesi
- viii. Genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü ilkesi
- ix. İyi bir ödüllendirme sistemi ilkesi
- x. Adil ve eşit muamele ilkesi
- xi. Düzen ilkesi
- xii. Personelin devamlılığı ilkesi
- xiii. Birlik ve beraberlik ruhu ilkesi

Bu ilkelerin ne anlama geldiğini kısaca incelemeye çalışalım.

i. İşbölümü İlkesi

Fayol'a göre işbölümü, organizasyonun temel ilkelerinden birisi olmaktadır. İşbölümü ile aynı emekle daha fazla miktarda, daha kaliteli mal ve hizmet üretimi sağlanmaktadır. Bunun nedeni de, işbölümünün uzmanlaşmaya neden olmasıdır.

ii. Yetki ve Sorumluluk İlkesi

Bir organizasyonda yetki ve sorumluluk arasında bir dengenin bulunması gerekmektedir.

Yetki (veya otorite) bir organizasyonu bir bütün olarak ayakta tutmaktadır. Organizasyonda, her üst astlarının yapacağı işleri belirleme hakkına sahiptir. Yöneticiye bu hak organizasyonda belirli bir kademeyi işgal ettiği için verilmiştir. Bu kademeyi kim işgal ederse bu hakkı o kullanacaktır.

Sorumluluk ise birşeyi yapma zorunluluğudur. Bu ilkeye göre, bir işi yapmaya zorunlu olanlar bu işin gerektirdiği kararları verme yetkisine de sahip olmalıdır.

iii. Yönetim Birliği İlkesi

Aynı amaca hizmet eden faaliyetlerin, bir plan ve programa bağlı olarak bir yönetim tarafından yürütülmesidir. Bu ilkeye bağlı olarak, birbirleriyle ilgili iş veya görevleri ortak bir temele göre gruplama sürecine "departmanlara ayırma" denmektedir.

iv. Hiyerarşi İlkesi

Fayol hiyerarşinin, işletmenin en üst kademesinden alt kademesine kadar uzanan kumanda zinciri olduğunu belirtmekte ve haberleşmenin de bu zinciri takip etmesi gerektiğini söylemektedir. Ancak kademe sayısının fazla olduğu büyük işletmelerde, hiyerarşi ilkesinin işlerin hızlı yürütülmesini engelleyeceğini de vurgulamaktadır.

v. Merkezci Yönetim İlkesi

Fayol'a göre merkezcilik, yönetim fonksiyonlarından biri olan koordinasyonun gerektirdiği bir zorunluluktur. Ancak merkezçiliğin de belirli ölçülerde olması gerekmektedir. O nedenle bir işletmede merkezcilik ve merkezkaçlık arasında optimal bir noktanın belirlenmesi gerekmektedir. Fayol, astların sorumluluklarını arttıran tutum ve davranışın merkezkaçlığa, azaltan tutum ve davranışın merkezçillığe yolaçtığını ifade etmektedir.

vi. Kumanda Birliği İlkesi

Fayol, her astın bir üste bağlı olmasını ifade eden (yetki ve sorumluluk alma açısından) kumanda birliği ilkesine büyük önem vermektedir. Bu ilkeye uyulmaması halinde otoritenin zedeleneceğini, kuruluşlarda kararsız ve düzensiz bir ortam oluşacağına önemle değinmektedir.

vii. Disiplin İlkesi

Fayol disiplini, itiat, alışkanlık, işe devamlılık, davranışlarda düzen vs. gibi hususların ortaya çıkış biçimi olarak ifade etmektedir. Fayol bir işletmede işlerin yürümesi için disipline ihtiyaç olduğunu belirtmekte ve bu disiplini sağlamanın yöneticinin temel görevlerinden biri olduğunu söylemektedir.

viii. Genel Çıkarların Kişisel Çıkarlara Üstünlüğü İlkesi

Fayol bu ilkeyle, organizasyon çıkarlarının kişi ve grup çıkarlarına feda edilmemesi gerektiğini ifade etmektedir. O nedenle çıkarların birbirine uyumunun sağlanması gerektiğini savunmaktadır.

ix. İyi Bir Ödüllendirme Sistemi İlkesi

Bu ilkeyle Fayol, çalışan kişilerin emeklerinin karşılığı olarak ödenen ücretin adil olması gerektiğini ifade etmektedir. Ücretlerin tayininde, hayat pahalılığı gibi işletme dışı faktörlerle işletme içi faktörlerin (verimlilik, işçinin disiplini, işe devamı gibi) birlikte değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir.

x. Adil ve Eşit Muamele (Hakkaniyet) İlkesi

Fayol, çalışanların iyi niyet ve sadakatlerini sağlamak için onlara iyilikle ve eşit bir biçimde davranmak gerektiğini ifade etmektedir.

xi. Düzen İlkesi

Herkesine bir yer verilmesi ve herşeyin yerli yerinde olması düzen ilkesiyle sağlanmaktadır. Fayol gerçek anlamda düzenin, herşeyin yerinin iyi seçilmiş olmasına bağlı olduğunu belirterek, bunun zaman tasarrufu bakımından önem taşıdığına işaret etmektedir.

xii. Personelin Devamlılığı İlkesi

Fayol, işe yeni giren personelin işe alışma devresinin sözkonusu olduğunu, personelin işe alışmasını engelleyecek tutum ve davranışların işe yeni giren kişinin işten ayrılmasına yolaçabileceğini söylemektedir.

xiii. Birlik ve Beraberlik Ruhu İlkesi

Fayol, birlikten güç doğduğunu, o nedenle de işletmenin amacı etrafında birleşmenin ancak kumanda birliği ilkesinin uygulanmasıyla mümkün olduğunu savunmaktadır.

c. Bürokrasi Yaklaşımı

Klasik Organizasyon Teorisi'nin üçüncü yaklaşımı 1900'lerin başlarında Alman sosyologu Marx Weber tarafından geliştirilen Bürokrasi Yaklaşımı'dır.

Weber, organizasyon tiplerinin, sanayileşen ve modernleşen batı dünyasında başarılı olamayacağını ileri sürmekte ve yeni bir organizasyon tipi olan Bürokrasi Yaklaşımı'nı ortaya atmaktadır.

Weber'e göre, birarada çalışan insanlar, belirli bir büyüklüğü aştıktan sonra rasyonel ilkelere uygun olarak örgütlenip yönetilmelidirler. Bu örgütlenme ve yönetim biçiminin adı ise bürokrasidir. Bir başka deyişle bürokrasi, verimlilik artışları yaratmak için oluşturulan ideal anlamda bir yönetim biçimi ve düzenidir. Bu yaklaşımdaki bürokrasi kavramı, işlerin yürütülmesini aksatan gereksiz yazışma ve zaman kayıplarına yolaçan bir kavram değildir.

Weber, ideal bir bürokrasinin çeşitli özelliklerini aşağıdaki gibi özetlemiştir (19).

i. İleri Bir İşbölümü

İnsanlık tarihinin çok eski devirlerinden beri işbölümü toplumsal yaşamda mevcuttur. Ancak bürokrasi işbölümünü daha ayrıntılı bir hale getirmiştir. Bürokrasi, organizasyonun tüm kademelerinde işbölümü ve uzmanlaşmaya olanak sağlar ve böylelikle verimliliği arttırmakta önemli bir rol oynar .

ii. Otoritenin Merkezileşmesi

Weber'e göre organizasyonlarda işbölümünün varlığı koordinasyon sorununu ortaya çıkarmaktadır. Bu sorun otoritenin merkezileşmesi ile çözümlenmektedir. Otoritenin merkezileşmesinden kastedilen, emir-komutaya dayanan bir hiyerarşi yapısının oluşması ve her üstün astlar üzerindeki kontrolün artmasıdır.

iii. Bürokratik Kaide ve Kurallar

Her kademede işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili kural ve kaideler sözkonusudur. Böylece bu kural ve kaidelerle organizasyonda birlik sağlanabilir. Kişiler, biçimsel olmayan ilişkilerin ötesinde mevkilerine uygun davranmaktadırlar.

(19) B.BAYKAL., Organizasyonların Yönetimi , Met/Er Matbaası, İstanbul, 1981,S.161-162.

iv. Rasyonel Bir Personel Seçimi ve Yönetimi

Personelin işin gereklerine uygun olarak alınması, eğitimi ve terfisi yapılmalıdır. Duygusal faktörler işe karıştırılmamalıdır.

v. Yazılı Kayıtlar ve Ayrıntılı Bir Dosyalama Sistemi

Organizasyon faaliyetlerinde devamlılığı sağlamak açısından gereklidir.

vi. Yasal Yetkinin Uygulanması

Weber'e göre yetki;

- Geleneksel: Doğuştan kazanılan statüye, kişisel sadakate dayalı, padişahlık sistemidir.
- Karizmatik: Kişisel ancak liderin kahramanlık kutsallık gibi özelliklerine bağlıdır.
- Ussal-Yasal Yetki: Kişisel olmayan yetki tipi. Yetki seçimle kazanılır ve kullanımı kaidelere ve kurallara bağlıdır.

Weber'e göre bürokrasi, ussal-yasal yetkiye dayanmaktadır. Organizasyon üyelerinin kullandığı yetkinin kaynağı, organizasyon kademesi ve organizasyonun kendisi olmaktadır.

Bürokrasi, ileri derecede rasyonel, etkin ve önceden tahmin edilebilir bir çalışma düzeni yaratarak belirsizliği azaltmaktadır. Bununla birlikte katı bir kuralcılık, kişisel etkinliklerden uzak olma, gereği olmayan bölümü kaldırma imkanının olmaması gibi olumsuz etkilerde sahiptir.

d. Klasik Organizasyon Teorisine Yöneltilen Eleştiriler.

Klasik Organizasyon Teorisi'nde geliştirilen üç yaklaşıma da bazı yönlerden eleştiriler yapılmıştır. Bu eleştirileri şöyle özetleyebiliriz:

- i. Klasik Organizasyon Teorisi'nde geliştirilen ilkeler yalnızca iyi bir işletme organizasyonunun nasıl kurulabileceği konusuna yönelik olmaktadır.
- ii. İnsan unsuru gözönüne alınmamış, biçimsel olmayan yapı ihmal edilmiştir.
- iii. İş, görev, yetki, sorumluluk, ilke, kural gibi soyut kavramlardan oluşan bir yapı içinde (bu yapı mekaniik olarak kabul edilir) insan kolayca monte edilebilecek bir makina gibi düşünülmektedir.
- iv. Geliştirilen organizasyon teorisinin her yerde ve işletmede geçerli olacağı (evrenselliği) kabul edilmektedir.

- v. Organizasyonlar, kapalı bir sistem olarak ele alınmaktadır.

2.Neo-Klasik Organizasyon Teorisi

1930 yılına kadar Klasik Organizasyon Teorisi, organizasyon yapısı ve işleyişi ile ilgili tek teori olmuştur. Ancak, bir yandan 1929 Dünya Ekonomik Krizi diğer yandan ekonomik ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak artan organizasyon sorunları, Klasik Teori'yi yetersiz hale getirmiştir. Böylece 1930 yıllarında " Neo-Klasik Organizasyon Teorisi " adı altında yeni bir yaklaşım doğmuştur (20).

Bu teorinin gelişmesine Elton Mayo, Fritz Roetlisberger, Douglas Mc Gregor, Abraham Maslow, Kurt Lewin, Rensis Likert, Chris Argyris gibi pekçok yazar ve araştırmacının katkısı olmuştur.

Neo-Klasik Organizasyon Teorisi'nin doğmasında Hawtorne Araştırmaları'nın rolü de oldukça büyüktür.

Harvard Üniversitesi'nden F. Roetlisberger ve E. Mayo önderliğindeki bir grup bilim adamının, Western Elektrik Şirketi'nin Hawtorne fabrikasında yaptığı çalışmada başlangıçta Klasik Teori'nin geliştirilmesi amacıyla, ışıklandırma, dinlenme araları gibi fiziksel koşulların verimlilik üzerine etkileri araştırılmıştır. Ancak, bu çalışmalar sonucunda direkt ilişkilerin ortaya konmaması, araştırmacıların maddi faktörler dışına çıkarak, beşeri faktörlerle de ilgilenmelerine neden olmuştur.

Başka bir deyişle, Hawtorne Araştırmaları ile işletmenin bir sosyal sistem olduğu ve bu sistemin en önemli unsurunun da insan olduğu ortaya konulmuştur. İnsanların inançları, tutumları, alışkanlıkları, aralarında oluşturdukları gruplar gibi pekçok faktörün de verimliliği etkilediği belirlenmiştir.

Neo-Klasik Yaklaşım'ın organizasyona yaptığı en önemli katkı, organizasyon yapısı içinde insanların nasıl davrandığını ve yapı ile insan davranışı arasındaki ilişkilerin nasıl olduğunu açıklamasıdır. Bu konuda birçok yazar çeşitli modeller geliştirmiş ve geliştirilen modeller yöneticilerin davranışları üzerinde çok etkili olmuştur. Şimdi bunlardan bazılarını inceleyelim.

a. Douglas Mc Gregor: X ve Y Teorisi

D. McGregor, Taylor ve Fayol'dan sonra Klasik Organizasyon Teorisi'nin insan yapısı hakkındaki varsayımlarını " X Kuramı " adı altında toplamış daha sonra bu teoriyi şiddetle eleştirerek " Y Kuramı " adını verdiği beşeri ilişkiler kuramının ilkelerini ortaya atmıştır.

(20) A.D, WREN., The Evulation of Management Thought, The Ronald Press Company, Nevyork, 1972 S.445.

McGregor'a göre X ve Y Kuramı'nın varsayımlarını birlikte Şekil 1.9'daki gibi özetleyebiliriz (21).

X TEORİSİ

Y TEORİSİ

- | | |
|---|---|
| <p>1. Normal İnsan çalışmaktan hoşlanmaz ve fırsat bulduğu takdirde çalışmaktan kaçınır.</p> <p>2. Normal insan sorumluluktan yoksundur, hevesi ve hırsı azdır, herşeyin ötesinde güvenlik arar.</p> <p>3. Çoğu kişi çalışmak için zorlanmalı, denetlenmeli ve ceza ile tehdit edilmelidir.</p> <p>4. Bu varsayımlara göre, yöneticinin rolü zor kullanmak ve işçileri denetlemektir.</p> | <p>1. Çalışma oyun ya da dinlenme kadar doğaldır.</p> <p>2. İnsanlar doğaları gereği tembel değildirler. Örgütlerdeki deneyimleri sonucunda tembel olmuşlardır.</p> <p>3. İnsanlar uğrunda çalıştıkları amaçlar doğrultusunda kendilerini yönetebilir ve öz denetim uygulayabilirler.</p> <p>4. İnsanlar belirli bir potansiyele sahiptirler. Uygun koşullarda sorumluluk kabul etmeyi ve aramayı öğrenirler. İnsanların işe uygulanabilecek hayal gücü , zekası ve yaratıcılığı vardır.</p> <p>5. Bu varsayımlara göre, yöneticinin rolü çalışanlardaki potansiyeli geliştirmek ve potansiyelin ortak amaçlara yöneltmesini sağlamaktır.</p> |
|---|---|

ŞEKİL 1.9 McGregor'un X ve Y Kuramı

McGregor, bu " X Kuramı " nda yer alan özelliklere insanların doğuştan sahip olmadıklarını, Klasik Organizasyon Teorisi'ne dayalı uygulamaların bu davranışlara yolaştığını savunmaktadır.

" Y Kuramı " ise, beşeri bir yaklaşım olup, McGregor'a göre, etkin ve başarılı bir yönetim ancak bu kuramın uygulanmasıyla mümkün olmaktadır.

b. Rensis Likert: Sistem 1- Sistem 4 Modeli

Rensis Likert, etkin olan ve olmayan organizasyonlar arasındaki farkları incelemiştir (22). R. Likert bu farkları incelerken Sistem-1, Sistem-2, Sistem-3, Sistem-4 olmak üzere dört yönetim modeli geliştirmiştir.

Klasik Teori (X Teorisi).Neo-klasik Teori (Y Teorisi)

Sistem-1/ Sistem-2/ Sistem-3/ Sistem-4

(21) K,DAVIS., İşletmelerde İnsan Davranışı (Örgütsel Davranış), Çev: Kemal TOSUN, İ.Ü Yayın No: 3028,Venus Ofset, 2.baskı,İstanbul 1984, S.15.

(22) G,DESSLER., Management Fundamentals: A Framework, Reston Cub CO, 2nd Ed, 1979, S.341.

Bu sayılan dört modelin özelliklerini kısaca inceleyebiliriz.

- Sistem- 1: Yönetim astlara güvenmemekte, astlarını çalıştırmak için tehdit, korku ve ceza yöntemlerine başvurmaktadır. Astlar arasında biçimsel olmayan ilişkiler mevcuttur. Organizasyonda haberleşme daha çok yukarıdan aşağıya doğru tek yönlü olarak gerçekleşmektedir.
- Sistem- 2: Yönetim, astlara az güvenmektedir. Kararların çoğu merkezde verilmekte, bazı önemsiz yürütme kararları ise astlar tarafından alınmaktadır. Organizasyonda maddi ödüllerin yanısıra güçlü cezalar da yer almaktadır. Haberleşme yazılı olup, aşağıya doğru yoğun biçimdedir.
- Sistem- 3: Yönetimin astlara tam olmayan bir güveni vardır. Amaç, strateji, politika ve fazla ayrıntılı olmayan planlar üst kademe tarafından yapılırken, Sistem- 3 Modeli'nde bunlar tamamen alt kademeye bırakılmıştır. Haberleşme çift yönlü olup, organizasyon içerisinde biçimsel olmayan ilişkiler sözkonusudur. Bazı kararların alt kademeye bırakılarak astlara sorumluluk duygusu da verilmiş olmaktadır.
- Sistem- 4: Yönetimin astlara güveni tamdır. Karar verme koordineli bir şekilde tüm organizasyona dağıtılmıştır. Haberleşme, yatay ve dikey olarak gerçekleşmektedir.

c. Chris Argyris: Olgunlaşma Yaklaşımı

Bu yaklaşımdan literatürde " Olgun ve Olmayan Kişi Modeli " olarak bahsedilir.

C. Argyris'e göre kişiler, geliştikçe olgun olmayan kişi halinden olgun bir insan haline gelmektedirler. Kişiyi zaman içinde olgunlaştıran yedi değişim sözkonusudur (23).

1. İşi, herşeyi başkalarından beklemeyip aktif duruma geçer
2. Başkalarına karşı tam bağımlı olmayıp nispi bağımsızlığa kavuşur.
3. Sınırlı davranışlardan çok yönlü davranışlara geçer.
4. Kişinin işe karşı ilgisi artar.
5. Şimdiki zamanla ilgili olan davranışlar yerini geçmiş ve gelecek zamanla ilgili düşünce ve tecrübelerle bırakır.

6. Kişinin kendine güveni vardır.
7. Kendi bilgi ve yeteneklerini tanımaya başlar.

C. Argyris, kişinin sorumluluk alanının artmasının onu daha da olgunlaştırdığını, hem kendisi hem de işletme için yararlı faaliyetlerde bulunma olanağı sağladığını savunmaktadır.

d. Abraham Maslow: İnsan Gereksinimleri Modeli

İnsan ihtiyaçlarını ilk defa bilimsel olarak inceleyen yazar Abraham Maslow'dur. Maslow, yaptığı araştırmalar sonucunda insanların birtakım gereksinimleri olduğunu ortaya koymuş ve bu gereksinimleri beş grupta toplamıştır (24). Bunlar sırasıyla;

1. Temel Fizyolojik Gereksinimler

Fizyolojik gereksinimler yaşamın devamını sağladığı için öncelikle tatmin edilmeleri gerekmektedir. Bu tip gereksinme tatmin edildikten sonra daha yüksek ihtiyaçlar doğacaktır.

2. Güvenlik Gereksinmesi

Güven veya korunma ihtiyacı, tehlike ve tehditleri savuşturmaya yöneliktir. İşe ve amire karşı güvensizlik, korku ve tehditler bireye geleceğini garanti altına alma arzusu vermektedir. Bunlara ekonomik ve sosyal güvenliği de eklemek gereklidir.

3. Ait Olma ve Sevgi Gereksinmesi

Güvenlik ve korunma ihtiyacı tatmin edildikten sonra sosyal bir gruba (aile, işletme, ulus vs) ait olma ve sevgi gibi sosyal nitelikte olan ihtiyaçların tatmini önem kazanmaktadır. Kişiler sevdikleriyle birlikte olmayı istedikleri için gruba dahil olmayı yada kabul edilmeyi isterler.

4. Saygı ve Statü Gereksinmesi

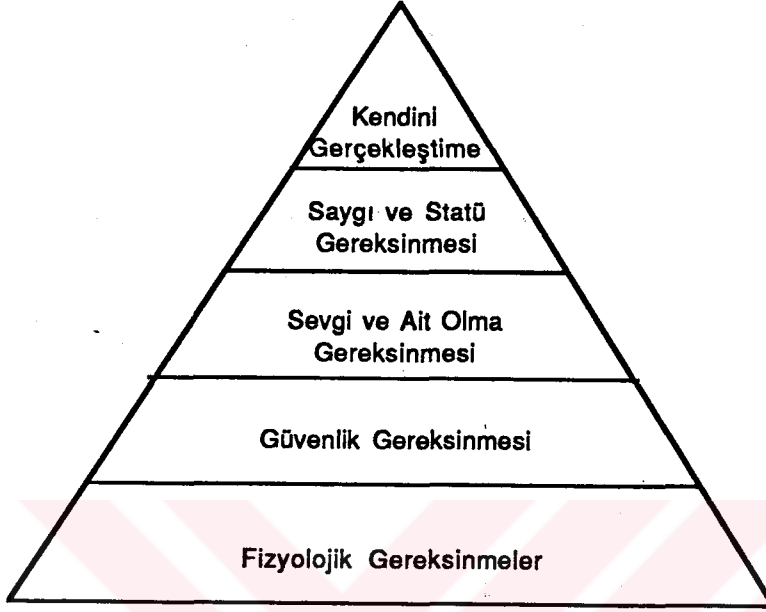
Başkaları tarafından sevilen, takdir edilen kimseler kendilerine karşı da saygı duyarlar. Böylece kendine güven duygularını da geliştirir ve kendilerine belirli mevki tayin ederler. Saygı ve statü gereksinmelerinin topluma yansıyan en belirgin niteliği terfi etme, daha üst görev ve sorumluluklar yüklenmedir.

5. Kendini Gerçekleştirme (Yaratıcılık) Gereksinimi

Bu gereksinim beşinci ve en son halkayı oluşturmaktadır. Her birey belirli alanlarda uzmanlık kazanabilecek bazı yeteneklere sahiptir. Ayrıca bu alanlarda araştırma, öğrenme hatta bazı şeyleri keşfetme girişiminde bulunacaktır. Bu gereksinim diğer gereksinimlere nazaran daha az belirgindir.

(24) K, DAVIS., a.g.e., S.56-57.

Maslow, fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerine "Birincil İhtiyaçlar" diğer üç gereksinime de "İkincil İhtiyaçlar" adını vermektedir. Maslow'un gereksinimler hiyerarşisini Şekil 1.10'da şöyle ifade edebiliriz (25).



ŞEKİL 1.10 Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi

Maslow'a göre bireyler, alt kademedeki ihtiyaçlarını yeterli düzeyde tatmin ettikten sonra üst kademedeki ihtiyaçlarını tatmin etmeye başlayacaklardır. Ancak alt kademedeki bir ihtiyaç karşılanmadığı zaman diğer ihtiyaçların üzerine çıkacaktır.

e. Neo-Klasik Organizasyon Teorisi'ne Yöneltilen Eleştiriler

Klasik Teori rasyonellik, etkinlik ve verimliliği amaçlarken, Neo-Klasik Teori bunlara ek olarak çalışanların özellikleri, davranışları, motivasyon gibi kavramlar üzerinde de durarak onların tatmini ve geliştirilmesini amaçlamaktadır.

Ancak, Neo-Klasik Teori'yi insanı incelemekle tüm sorunların çözülebileceği yanılgısına düşmüşlerdir. Daha sonra bu yaklaşımın zamanla yetersizliği anlaşılmış, üçüncü ve yepyeni bir organizasyon teorisi olan Modern Organizasyon Teorisi doğmuştur. Bu teori ikinci bölümün konusunu oluşturmaktadır.

Bu açıklamalardan sonra, Klasik ve Neo-Klasik Teorilerin bakış açılarını ve özelliklerini çeşitli boyutlar itibarıyla bir tablo olarak verebiliriz (26).

(25) B.BAYKAL., Motivasyon Kavramına Genel bir Bakış , İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No:428, Divan Matbaası, İstanbul, 1978, S.16

(26) T.DERELİ., Organizasyonlarda Davranış, Ar Yayın Dağıtım, İstanbul, 1981 , S.82.

<u>KONU</u>	<u>KLASİK TEORİ</u>	<u>NEO KLASİK TEORİ</u>
Amaçlar	İnasan faktörü gözden uzak tutulmakta, rasyonellik ve kâr ön planda yer almaktadır.	Çalışanların refahı, işbirliği ve yardımlaşma ilk planda yer almaktadır.
Haberleşme	Yakından kontrol yanısıra formal haberleşme kanalları kullanılmaktadır.	Formal haberleşmeye verilen önem azalmakta, doğrudan haberleşme ve grup haberleşmesi ön plana geçmekte, gerekirse bu uğurda hiyerarşi feda edilmektedir.
Kontrol	Çalışanlar sürekli kontrol altında tutulmakta ve kontrolün objektif esaslara göre yapılmasına özen gösterilmekte (ölçülebilir), başarı gösteren çalışanları maddi teşvikle ödüllendirme esasına dayanan bir kontrol sistemi geçerlidir.	Grup üyelerinin birbirlerini denetim esasına dayanan bir kontrol sistemi mevcuttur.
Karar verme	Teknik anlamda en sağlıklı karar üretilmesine özen gösterilmektedir. Bu nedenle karar verme hakkı sadece yöneticiye tanınmıştır, alt kademelerin kararlara katkısı söz konusu değildir.	Kararın teknik yönünden çok, alt kademe tarafından kabulü önemlidir. Bu gruplar karar verme sürecine katılmaktadır.
Yapı	Hiyerarşik kademeleri oldukça fazla ve çok ayrıntılı kaideler içeren otoriter bir yapı sözkonusudur.	Hiyerarşik kademelerin asgari olduğu, grupların oluştuğu ve grupların yönetim faaliyetinde etkin olduğu bir yapı sözkonusudur.
Liderlik	Yönetici tek başına bütün kararları verir ve uygular.	Kararlar demokratik bir ortam içinde verilir. Lider ise grubun arzu ve ihtiyaçlarını yansıtan kararların uygulanması için gerekli ortamı hazırlamaktadır.
Mükâfatlar	Mükâfatlar ekonomik temele dayanır. Bireyin verimliliğini artırıcı tek unsur olarak maddi ödüllendirme sistemi kabul edilmektedir.	Ekonomik ödüllendirme yanında sosyal açıdan ödüllendirme de sözkonusudur. Ödüllendirmede bireyler değil, bireylerden oluşan gruplar esas alınmaktadır.

2. BÖLÜM

MODERN ORGANİZASYON TEORİSİ

A- MODERN ORGANİZASYON TEORİSİNİN DOĞUŞUNU HAZIRLAYAN FAKTÖRLER

Klasik Teori, insanları basit birer üretim faktörü olarak görmekte ve yönetimde sorunların belirlenmiş olan genel ilkelerle çözülebileceği varsayımına dayanmaktaydı.

Klasik Teori'ye tepki olarak ortaya çıkan Neo-Klasik Teori ise, organizasyonlarda insan faktörüne büyük önem verilmesi gereğini ortaya koymuştur. Neo-Klasik görüşü savunan araştırmacı ve yazarlar, işletmede çalışanlara, organizasyonun bir parçası olduğu hissini veren demokratik bir hava yaratıldığında verimin daha da artacağını savunmuşlardır.

Klasik Organizasyon Teorisi, organizasyonu makro açıdan ele almış, onu meydana getiren birimlerin incelenmesini ihmal etmiştir. Oysa organizasyona ilişkin sorunları çözümlenebilmek için işletme birimlerinin değişik zamanlar ve değişik şartlar altında incelenmesi gerekmektedir. Diğer yandan organizasyonun biçimsel yapısı Klasik Organizasyon Teorisi'nin inceleme alanı içine girmiş, ancak informal yapı ihmal edilmiştir.

2. Dünya Savaşı'ndan sonra Kantitatif Okul adı altında toplanan yeni yaklaşımlar ortaya atılmıştır. Bu yaklaşımlar, Yönetim Bilimi (Management Science), Yöneylem Araştırması (Operation Research) ve Yönetim Bilgi Sistemi (Management Information Systems) dir (27). Bunlara ilaveten 1970'li yılların ortalarında gelişmeye başlayan ve 1980'li yıllarda birçok yazar tarafından incelenen iki yeni yaklaşım biçimi geliştirilmiştir. Bunlar, Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı'dır. Durumsallık ve Sistem Yaklaşımı Modern Organizasyon Teorisi'nin temelini oluşturmaktadır.

Modern Organizasyon Teorisi, organizasyonların genel bir teorisi olup, Klasik ve Neo-Klasik Organizasyon Teorileri'ni çağdaş kavramlarla bütünleştirir (28).

Modern Organizasyon Teorisi'nin temelini oluşturan Sistem ve Durumsallık Yaklaşımlarını daha ayrıntılı olarak inceleyelim.

(27) Z, HATİBOĞLU., İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı, İşletme Yönetimi İhtisas Dizisi No:6, Met/Er Matbaası, İstanbul, 1986, S.24.

(28) G.H, HICKS., R.C, GULLETT., Organizations; Theory and Behavoir, S.220.

1. Sistem Yaklaşımı

Sistem Yaklaşımı yeni bir disiplin olmaktan çok, belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir düşünce tarzıdır. Bu durumda sistem şöyle tanımlanabilir:

Sistem, belirli parçalardan oluşan, bu parçaların kendi aralarında ve dış çevre ile ilişkisi olan bir bütündür (29).

İşletmeye Sistem Yaklaşımı açısından baktığımızda, diğer teorilerin üzerinde önemle durmadığı şu soruların yanıtlarını araştırmalıyız (30).

1. Bir sistem olarak işletmenin stratejik öğeleri ve bunlar arasındaki ilişkiler nelerdir?
2. İşletme unsurlarını birleştiren ve ahengi sağlayan süreçler nelerdir?
3. İşletme tarafından öngörülen amaçlar nelerdir?

Bu soruların cevaplarını ise alt başlıklar altında aşağıdaki gibi cevaplayabiliriz.

Bir Sistem Olarak İşletmenin Stratejik Öğeleri ve Bunlar Arasındaki İlişkiler:

1. İşletmenin ilk öğesi bireydir. Birey kişiliği, ümitleri ve organizasyondan beklentileri doğrultusunda davranışlarda bulunmaktadır.
2. İşletmenin ikinci öğesi biçimsel organizasyondur. Biçimsel organizasyon, işletmenin yapısını oluşturan faaliyetlerin belirlenmesi ve belirlenen bu faaliyetlere gerekli personelin yerleştirilmesidir.
3. İşletmenin üçüncü öğesi biçimsel olmayan organizasyondur. Bu tip organizasyon biçimsel organizasyonun öngörmediği, önceden planlanmayan ilişkileri içermektedir.
4. İşletmenin dördüncü ve son öğesi rol ve statü anlayışıdır. Bir organizasyonda çeşitli bekleyişler statü ve rol anlayışına bağlı olarak açıklanmaktadır.

Birey kendi amaçlarına ulaşmak için organizasyonu kullanırken, organizasyon da bireyi kendi amaçlarına ulaşmak için kullanır. Böylece birey bir dereceye kadar organizasyonu, organizasyonda bireyi tamamlar.

(29) E, DALE., L.C, MICHELON., Modern Management Methods , Penguin Books Ltd, 1966, S.135

(30) A.J, LITTERER., Organizations, Structure and Behaviour , John Wiley, Inc, Newyork 1969, S.21.

İşletme Unsurlarını Birleştiren Ve Ahengi Sağlayan Süreçler:

Bir sistem olarak ele alınan işletmede yukarıda sayılan unsurlar arasında ilişki olduğu söylenebilir. Ancak bu ilişkiyi sağlayan süreçler incelenmedikçe Sistem Yaklaşımı açıklanamaz.

Bu süreçleri haberleşme, dengeleme ve karar verme olmak üzere üçe ayırabiliriz.

1. Haberleşme

Haberleşme, her türlü bilgi alışverişi ve ikna etme süreçlerinin bir bütünüdür. Haberleşmeyi biçimsel ve biçimsel olmayan, yatay ve dikey olarak ayırmak mümkündür.

Modern Organizasyon Teorisi, işletmedeki karar merkezlerini ahenkli olarak kontrol ve koordine eden bir mekanizma olan haberleşme ağını inceler (31).

2. Dengeleme

Organizasyonun bir sistem olarak tüm öğelerinin uyumlu olarak çalışmasının temini sürecine " dengeleme " denilmekte, dengeleme değişen iç ve dış koşullara karşı sistemin bütünlüğünü korumaktadır.

3. Karar Verme

Organizasyonun bünyesinde, organizasyona katılan kişilerin kişiliklerine, güdülenmelerine ve ümitlerine bağlı olarak belirli haller için belirli kararlar alınmaktadır.

Organizasyonda çeşitli alanlara ilişkin kararların o alanda uzman kişiler tarafından alınması gerektiği ve herkesin kendi faaliyet alanında en fazla otorite ve karar verme yetkisine sahip olması düşünülmektedir (32).

İşletme Tarafından Öngörülen Amaçlar

Organizasyonun temel amaçları genellikle büyüme, istikrarlı olma ve insanlar arasındaki ilişkileri iyi tutmaktır (33).

Bu amaçlar tüm organizasyon çeşitleri için geçerlidir. Organizasyonun amaçlarındaki bu benzerlikler birçok araştırmacı tarafından dikkate alınarak genel sistem teorisi geliştirilmiştir. Modern Organizasyon Teorisi'de bunun bir parçası olarak yalnız beşeri organizasyonu incelemektedir. Bir organizasyonun mal ve hizmet üretebilmesi, bunları belirli bir amacı gerçekleştirecek şekilde düzenlemesi önemli ölçüde insana ve insanların birbirleriyle ilişkilerine bağlıdır.

(31) G.W,SCOTT., Organization Theory; An Overview and Appraisal , Der: S.A.Litteres, John Wiley, Inc, Newyork, 1969, S.23.

(32) E,DALE., Management Theory and Practice , MC Graw Hill Book Company, 2B,Newyork, 1969,S.209.

(33) G.W,SCOTT., y.a.g.e, S.24.

Bu bilgilerin ışığında Sistem Yaklaşımı'na ilişkin temel kavramları açıklayalım.

a. Sistem ve Alt Sistemler

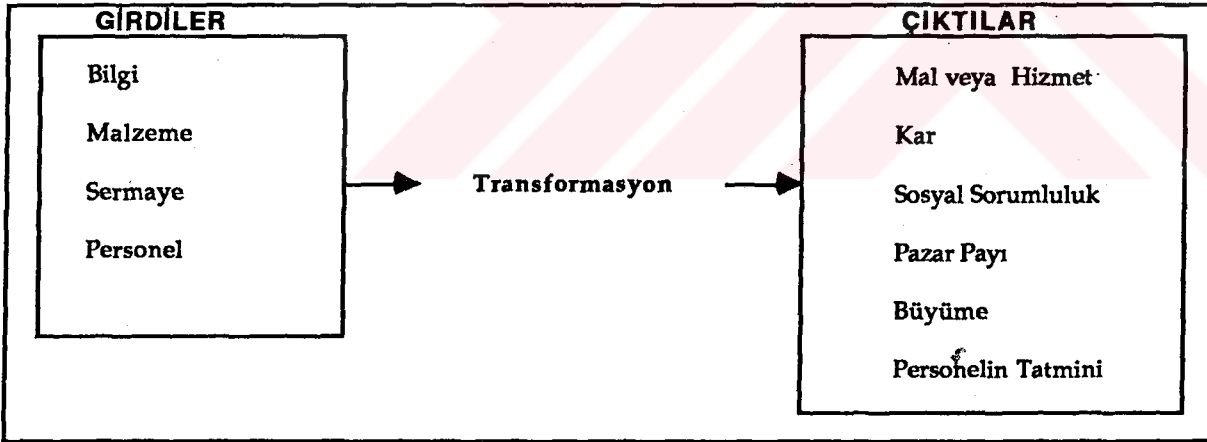
Sistemi oluşturan parçaları alt sistem olarak adlandırabiliriz. Eğer organizasyonu bir sistem olarak ele alırsak, muhasebe, pazarlama, üretim, personel departmanları birer alt sistem olacaktır.

Bir sistemin amacına ulaşması, o sistemin alt sistemlerinin tek tek amaçlarını gerçekleştirmesine bağlıdır. Bu nedenle alt sistemler, bir sistemin incelenmesinde ele alınacak temel birimlerdir.

b. Kapalı ve Açık Sistemler

Sistemleri, açık ve kapalı sistemler olarak düşünebiliriz.

Her sistem belirli bir çevrede faaliyet göstermektedir. Eğer sistemin çevresi ile arasında bilgi, enerji, malzeme alışverişi varsa bu tür sistemler açık sistem olarak adlandırılır. Sistemin çevresi ile ilişkisi yoksa kapalılık sözkonusudur. Yani sistem, kapalı sistem olarak adlandırılır. Açık sistemi Şekil 2.11'deki gibi gösterebiliriz (34).



ŞEKİL 2.11. Açık Bir Sistem Olarak Organizasyon

(34) M,MESCON., ve diğerleri, a.g.e, S.60,

c. Entropi-Negatif Entropi

Sistemlerde, faaliyetlerin bozulması, dengenin kaybolması, karışıklık ve aksamaların belirmesi ve sonuçta da sistemin faaliyetlerinin durması yönünde bir eğilim vardır. "Entropi " kavramı bu eğilimi ifade etmektedir.

Kapalı sistemlerde, entropi güçlüdür ve belirli bir süre sonra (entropi maksimum olduğunda) sistem ölür. Organizasyon gibi açık sistemler çevreleriyle ilişki içinde bulduklarından entropi azalmaları oluşur ki bu durumda negatif entropi sözkonusudur.

d. Geri Besleme

Geri besleme kavramı, sistemin kendi dengesini nasıl koruduğunu anlamamız bakımından önem taşımaktadır.Çıktılar sistem içinde herhangi bir girdiye geri besleme olabilir. Dolayısıyla sistemdeki geri beslemenin pozitif olması gerekir. Aksi halde, sistemin işleyişinde bozulma ve aksamalar var demektir. Sistemin tekrar normale gelebilmesi için yeniden bilgi girdileri alması gerekmektedir.

e. Eşit ve Aynı Sonuca Ulaşma (Equafinality)

Bu faktör açık sistemlerin bir özelliğidir. Açık sistemlerde, aynı sonuçların değişik girdiler veya süreçlerin kullanılmasıyla elde edilmesi "equafinality" faktörü ile olmaktadır.

Sistem Yaklaşımı, organizasyon yapısının nelerden oluştuğunu açıkça ortaya koyarak onların anlaşılmasını, incelenmesini, gerektiğinde düzeltmeler yapılmasını mümkün kılmaktadır.

2. Durumsallık Yaklaşımı

Modern Organizasyon Teorisi'nin içinde yer alan diğer yaklaşımda Durumsallık Yaklaşımı'dır. Klasik ve Neo-Klasik Organizasyon Teorileri'nin yetersiz kalması üzerine 1970'li yıllarda organizasyon konularına farklı açılardan bakılmaya başlanmıştır. Bu açıdan bakıldığında, her yer ve zamanda geçerli en iyi bir organizasyon yapısını olmadığı, organizasyonla ilgili herşeyin koşullara bağlı olduğu fikri esas alınmıştır (35).

Durumsallık Yaklaşımı, Klasik, Neo-Klasik ve Sistem Yaklaşımları'nın yerini alan yeni bir yaklaşım değil, ancak onlarla birlikte ele alınan ve o yaklaşımların hangi durumlarında daha faydalı ve etkin olabileceklerini araştıran bir yaklaşımdır.

Daha öncede belirtildiği gibi, Klasik Teori'nin tersine Neo-Klasik Teori insan unsurunu ön planda tutmakta ve demokrasiye önem vermektedir. Durumsallık Yaklaşımı, hangi durumlarda demokratik, hangi durumlarda otokratik bir yönetim tarzının en uygun olacağı üzerinde durmuştur.

(35) R, MİLES. and C,SNOW., Organizational Strategy, Structure and Process , Mc Graw Hill Book Company, Newyork, 1978, S.251.

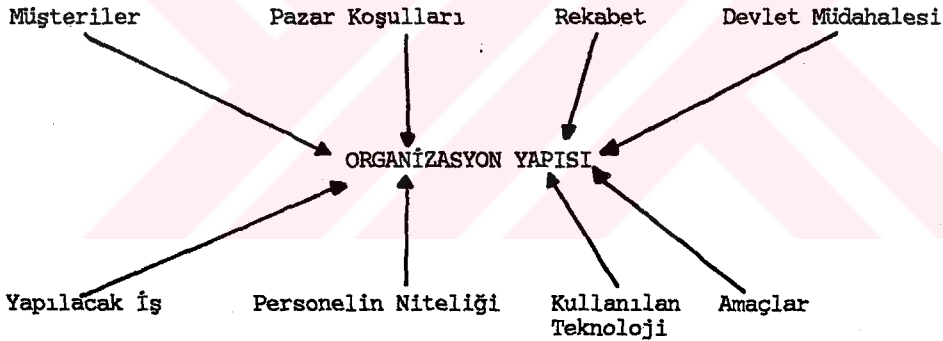
Sistem Yaklaşımı Durumsal Yaklaşımı'nın temelini oluşturmaktadır. Ancak Sistem Yaklaşımı'nın soyut kavramlara dayanması ve 1970'li yıllardan sonra uygulamada karşılaşılan güçlüklerde yetersiz kalması Durumsal Yaklaşımı'ni ortaya çıkarmıştır.

Durumsal Yaklaşımı'nın bir özelliği organizasyon yapısını incelemesidir. Bu yaklaşımda, organizasyon yapısını oluşturmak bazı koşullara bağlıdır. Bu koşulları şöyle sıralayabiliriz:

- i. Organizasyonun kendi koşulları,
- ii. Organizasyonun çevre koşulları,
- iii. Kullandığı teknolojinin özellikleri,
- iv. Kullandığı personelin özellikleri.

Organizasyon yapısı çeşitli dışsal ve içsel faktörler tarafından etkilenir. Bu durumu Şekil 2.12'deki gibi gösterebiliriz (36).

DIŞSAL FAKTÖRLER



İÇSEL FAKTÖRLER

ŞEKİL 2.12

Organizasyon Yapısını Etkileyen İçsel ve Dışsal Faktörler

Organizasyon yapı ve süreçlerini etkileyen durum ve koşulların neler olduğu konusunda yapılan araştırmalar iki faktörün önemini ortaya koymuştur. Bunlar teknoloji ve dış çevredir.

a. Organizasyon ve Teknoloji

Teknoloji, bir işletmenin girdilerini çıktılara dönüştüren araçlar topluluğudur. Bu araçlar makina gibi fiziksel kavramlar yada modeller gibi fikri araçlar olabilir.

(36) T, KOÇEL., İşletme Yöneticiliği, Venüs Matbaası İstanbul 1984 S.125.

Durumsallık Yaklaşımı'na göre, işletmenin kullandığı teknoloji bir organizasyon içinde bulunan;

- i. Kişileri,
- ii. Grupları,
- iii. Organizasyonel ilişkileri,
- iv. Yönetim Tekniklerini, kısaca organizasyon yapılarını etkilemektedir.

Teknoloji, ne kadar kompleks hale gelirse organizasyonda o kadar karmaşık hale gelecek, koordinasyon sorunları o derece artacaktır (37).

İşletmelerin kullandıkları teknolojinin organizasyon yapılarını nasıl etkilediği, hangi teknoloji tipinin hangi yapıya uygun olduğu konuları birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Bunlardan en önemlisi olan Woodward Araştırmaları'na kısaca değinelim.

i. Woodward Araştırması

Bir organizasyonu oluşturan yapısal (organizasyon ilkeleri) ve davranışsal (heberleşme, liderlik, motivasyon, karar verme süreci gibi) unsurlarla, teknoloji arasındaki ilişki Joan Woodward tarafından İngiltere'de araştırılmıştır.

Araştırmanın amacı, önce Klasik Yaklaşım'ın her yer ve koşulda geçerli en iyi organizasyon yapısı tezini test etmek olmuştur.

Araştırmanın ilk amacına uygun olarak, işletmelerin geçmişi, amaçları, kullanılan imalat metodları, organizasyon ve yönetim süreçleri gibi bilgiler toplanılmıştır. Toplanan bilgilerin değerlendirilmesi sonucu ise, organizasyon yapılarında birçok farklılıklar ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın sonuçlarının olumsuz olması, Woodward ve ekibini, organizasyonların kullandıkları teknoloji ile organizasyon yapıları arasındaki ilişkiyi araştırmaya yöneltmiştir.

Woodward üç ayrı teknolojik düzey belirlemiştir.

Birim ve küçük partiler üretimi: Çıktılar az ve müşteri siparişine uygun üretilmektedir. Standartlaşma yoktur.

Kitle üretimi: Bu tip üretimle ilgili teknolojiye pahalı makineler kullanıldığı için çıktının çok olması gereklidir. Üretimde standartlaşma sözkonusudur.

(37) K, DAVIS., Human Behaviour at Work: Organizational Behaviour, Mc Graw Hill Book Company, 6th Edition, N.Y, 1981, S.264.

Süreç üretimi: Bu tip üretimle ilgili teknoloji de ise, çıktı tamamen standarttır. İşlemler belirli ve tekrarlanan cinstendir (Büyük petrol rafinerileri gibi).

İşletmeler, kullandıkları teknolojilere göre bu şekilde sınıflanınca, her teknoloji türü için değişik bir organizasyon yapısının uygun olduğu ortaya çıkmıştır.

b. Organizasyon ve Çevre

Durumsallık Yaklaşımı'na göre, ekonomik, sosyal, kültürel, yasal faktörler gibi çeşitli çevre faktörlerinin özelliklerine göre organizasyon yapısı ve kullanılan tekniklerde değişimler söz konusu olmaktadır.

Bu yaklaşıma göre, dış çevre ile ilgili faktörlerde sürekli değişim olup olmayacağı ve değişim hızları, komplekslik, belirsizlik dereceleri kullanılacak yönetim ve organizasyon tekniklerini etkileyecektir.

Çevre- yapı ilişkisine temel olan araştırmalardan birisi Burns-Stalker'in çalışmasıdır.

i. Burns-Stalker Çalışması

Burns-Stalker'in amacı işletmelerin, organizasyon yapısı ve yönetim uygulamalarının dış çevre şartlarından nasıl etkilendiğini belirlemek olmuştur.

Bu amaca yönelik olarak farklı endüstri alanlarında ve farklı çevre koşullarına sahip olan organizasyonlardan elde edilen bilgilere göre yönetim sistemleri iki temel grupta toplanmıştır.

Mekanik Organizasyon Yapısı: Klasik Organizasyon Teorisi'nin ilkelerine uygun, istikrarlı koşullar altında çalışan işletmeler için geçerlidir. Temel özellikleri;

1. Görevlerde uzmanlaşmaya önem verilmiştir. Sorunlar belirli uzmanlık alanına bölünmüştür.
2. Organizasyon el kitaplarıyla kesin yetki ve sorumluluk sınırları belirlenmiştir.
3. Otorite, haberleşme, kontrol hiyerarşik bir yapıya sahiptir.
4. Bir sorunla ilgili olarak organizasyon üyeleri arasındaki haberleşme dikey yönde cereyan etmektedir.

5. İşle ilgili davranışlar ve yapılan faaliyetler, üstlerin kesin talimatı ile oluşmaktadır.
6. Teknik bilgi, deneyim ve ustalıklar genel kültür ve tecrübeden daha önemlidir.
7. Organizasyona, üstlere ve sorunlara bağlılık çok önemlidir.
8. Yönetici, uzmanlaşmanın arttığı bu ortamda koordinasyonu sağlamaktadır.
9. Organizasyon ve hedefleri hakkında tek ve gerçek bilgi sahibi tepe yönetimidir.
10. Yönetim bütün bilgilerin, haberlerin belirli kanallardan geçerek, üst makamlara ulaştığı karmaşık bir yapıdır.

Organik Organizasyon Yapısı: Değişen çevre koşullarına uygun bir sistemdir. Temel özellikleri;

1. Bireylerin, özel bilgi ve deneyimlerinin işlerine katkıda bulunabileceğini kabul eden bir sistemdir.
2. İş tanımları, haberleşme ve işlerde sürekli ayarlamalar yapılmaktadır.
3. Yatay haberleşmeye önem verilmektedir.
4. Tepe yöneticileri tüm kararları alan ve bilen kişiler değildirler.
5. Bireylerin, tüm organizasyon amaç ve gereklerine uygun davranış özellikleri olmalıdır.

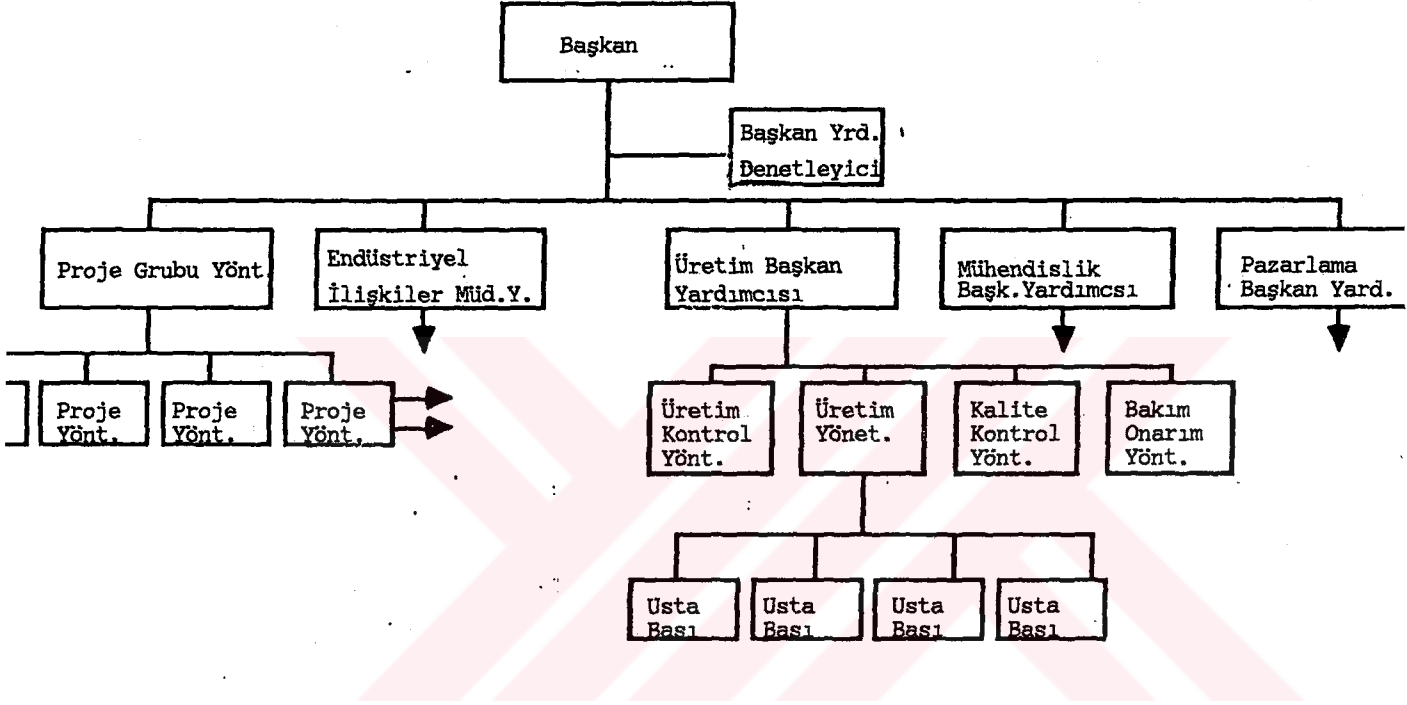
Burns ve Stalker'in araştırmalarının sonucunda, çevre koşullarının özelliklerine göre uygun organizasyon yapısının değişeceği ortaya çıkmıştır. Çevre koşullarının hızla değiştiği bir ortamda faaliyet gösteren işletmeler için organik organizasyon uygun olurken (elektronik endüstrisi gibi), çevre koşullarının durgun ve dengeli olduğu durumlarda (suni ipek işletmesi gibi) mekanik organizasyon yapısı daha uygun olabilir.

Durumsallık Yaklaşımı yukarıda da görüldüğü gibi gelişme aşamasında olan, araştırmalarla gelişimini devam ettiren bir yaklaşımdır.

Organizasyon-teknoloji, organizasyon-çevre ilişkilerine kısaca değindikten sonra yeni bir organizasyon yapısı olarak beliren ve belirli endüstri dallarında önemi gittikçe artan matriks organizasyon yapısı üzerinde de biraz duralım.

c. Matriks Organizasyon

Matriks organizasyonun en önemli özelliği, organizasyon üyelerinin iki ayrı üste karşı sorumlu olmalarıdır. Bu durum Klasik Organizasyon Teorisi'nin önemli ilkelerinden olan emir-komuta birliği ilkesine ters düşmektedir. Şekil 2.13'te genel bir matriks organizasyon dizaynı gösterilmektedir (38).



ŞEKİL 2.13 Genel Bir Matriks Organizasyon Dizaynı

Bir matriks organizasyonda dört önemli rol bulunmaktadır. Tepe yönetimi, matriks yöneticiler (bunlar fonksiyonel ve proje yöneticileri) ve iki amirli personeldir.

Matriks organizasyonun uygulanmasında, tepe yöneticileri tüm yetkileri kendilerinde toplamamaktadırlar. Tepe yöneticisinden proje ve fonksiyonel yöneticilere doğru bir yetki devri söz konusu olmaktadır.

Ayrıca proje yöneticileri ile fonksiyonel yöneticiler arasında çok iyi bir koordinasyonun olması da gereklidir. Çünkü bu iki yöneticiye bağlı personel her iki yöneticiden de emir alma durumundadır.

(38) G.H. HICKS., R.C. GULLETT., Organizations: Theory and Behaviour, S.78.

Matriks organizasyonda, organizasyon üyelerinin iki ayrı üste karşı sorumlu olmaları nedeniyle fonksiyonel yönetici ile proje yöneticisi arasında daima anlaşmazlık çıkma olasılığı vardır. Anlaşmazlıkların, tarafların kendi aralarında çözülmesi istenmektedir. Ancak anlaşma sağlanamıyorsa, sorunu ortak bir üste götürme yetkisi taraflara verilmiştir.

Matriks organizasyon yapısı esneklikten kastedilen, bitirilen bir projenin yerini alan yeni projeye uygun bir organizasyona en kısa zamanda geçilmesidir.

Matriks organizasyon yapısı içinde yatay ilişkilere yer verilmektedir. Teknolojik gelişmeler sonucunda üretimde kullanılan teknolojinin değişmesi, üretimle ilgili bilgi akışını etkilemesi, organizasyon içinde yatay ilişkilerin gelişmesine neden olmuştur (39). Böylece haberleşme sistemide organizasyon yapısı içinde etkinlik kazanmaktadır.

Bu organizasyon yapısı içinde standartlaşma yok gibidir. Çünkü standartlaşma için organizasyondaki işlerin yapılmasında belirlenen kesin yol ve yöntemler bulunmaktadır. Halbuki matriks organizasyona yeni ve farklı faaliyetler için başvurulmaktadır.

Matriks organizasyon yukarıda da belirtildiği gibi birtakım yararların yanında, sakıncaları da beraberinde getirmektedir.

Matriks organizasyonun en önemli sakıncası bu organizasyon yapısı içinde tüm sorunların çözümlenebileceğine inanmaktır. Ayrıca organizasyon yapısında bölüm sayılarının artması ve uzmanlaşmış kişilere gereksinim duyulması harcamaları arttıracaktır. Ancak kaliteli elemanların bulunmayışı ya da eksikliği sakıncalardan birisidir.

Proje bölümlerinde çalışan personel geçici görevle çalıştığından proje bitiminde eski görevleri olan fonksiyonel bölüme dönmek istemeyebilir.

Ayrıca bazı durumlarda gereksiz yere fonksiyonel yönetici ile proje yöneticileri arasında uyumsuzluk ve çatışma olabilir.

Özetlersek; çevre koşullarının sık sık değişiklik göstermesi, işletmeleri matriks organizasyona geçmeye zorlamaktadır. Çalışanların iki yöneticiye bağlı olarak çalışma zorunluluğu bunların bazı kişisel özellikler taşımalarını gerektirecek ve birbirleriyle olan ilişkilerinde daha etkili ve kısa sürede sonuca gidebilmelerine yardımcı olacaktır.

(39) E,EREN., İşletmelerde Matriks Örgütlenme ve Sorunları , İşletme Fakültesi Dergisi'nin Sayı:1'den ayrı baskı, Cilt 10 Formül Matbaası, İstanbul, S.12.

B. Z TİPİ ORGANİZASYON

A.B.D gibi gelişmiş ülkeler teknolojik gelişmelere daha fazla fon ayırmakta, bununla beraber çalışanların nasıl yönetileceği üzerinde önemle durmamaktadır. Ülkelerin verimlilik sorunlarını sadece para politikaları, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine yatırım yaparak çözmek mümkün değildir. Bu politikalar, insanların birlikte daha etkin çalışabilmeleri için nasıl bir yönetim düzeni kurulması öğrenildikten sonra verimliliği arttırmada yararlı olabilir. Bu nedenle 1980'li yıllardan itibaren, verimlilik artışı için organizasyonda işgücü yönetimi üzerindeki çalışmalar ve yapı arayışları önem kazanmıştır.

Bu arayış içerisinde Japon firmaları oluşturdukları başarılı organizasyonlarla iyi bir örnek teşkil etmektedirler. Japon organizasyonlarının başarıya ulaşmalarının nedeni, zamanla gelişen işbirliği, karşılıklı güven ve toplumsallık gibi sosyal değerlere önem vermeleridir. Bilindiği gibi organizasyonlar sosyal varlıktır. Yani çevreleriyle sürekli etkileşim halindedirler. Onun için insan yaşamında, çalışma organizasyonu kadar aile, arkadaşlık ve dostlukta son derece önemlidir.

A.B.D toplumunda ise, sanayileşmeyle ortaya çıkan yoğun işbölümü ve şehirleşme aile, kilise gibi bağların zayıflamasına yolaçmıştır. Çalışma organizasyonları kişinin yaşamında büyük yer tutmaktadır.

Toplumsal yapıdaki bu farklılıklar nedeniyle Japon yönetim sistemi, A.B.D'de aynen uygulanamamaktadır.

1.Z Tipi Organizasyonun Tanımı Ve Önemi

Z Tipi Organizasyon; Amerikan ve Japon organizasyonlarının en ideal yönlerinin sosyo-kültürel kökenleri ile karşılaştırılarak ortaya çıkan ve hızla değişen Amerikan toplumuna birçok yönden uyan melez bir yapıdır (40).

Z Teorisi, insanların birlikte daha verimli çalışabilmeleri için nasıl yönetilmeleri gerektiğini göstermektedir. Bir işletmenin personeli daha fazla çok çalışabilir ancak personelin daha çok çalışması, verimlilik artışını göstermez. Verimlilik ancak faaliyetlerin etkin bir şekilde koordine edilmesiyle ve çalışanlara insiyatif verilerek çözülebilecek bir sorundur (41).

Z Teorisi'nin temeli, çalışanlar arasında güven duygusunu oluşturan bir yönetim sistemine dayanmaktadır. Z Teorisi'ni uygulayan Japon firmalarının başarısı, çalışanlara özverilerinin gelecekte mutlaka ödüllendirileceği fikrini veren, güven duygusu aşıl原因 yönetim sistemlerinden kaynaklanmaktadır.

(40) W, QUCHİ., M.A, JAEGER., "Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility", Academy of Management Review , April, 1978, S.305.

(41) W, QUCHİ., Teori Z: Japon Yönetim Nasıl İşliyor ? , Çev: Yakut GÜNERİ, Modern Yönetim Dizisi, İlgı Yayıncılık, Alner Ofset, İstanbul, 1987, S.9.

Bir başka açıdan ele alındığında, Z Tipi Organizasyon'u benimseyen bir firma için karlılık ana sonuç olarak düşünülemez. Onun yerine, karlar firma için müşterilerine gerçek değer verilmesi, çalışanların gelişmesine yardımcı olması ve firma bireyi olarak sorumlulukların yerine getirilmesinin bir ödülüdür (42).

Ayrıca Z Tipi Organizasyon'da karar sürecinin katılımları ile demokratik olması, bilgilerin geniş alana yayılması, işbirliği ruhunun gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Kişilerarası etkinliğin gelişmesi ise etkinliği yaratmaktadır.

Z Tipi Organizasyon'un bir başka önemi ise, organizasyonda eşitlik yaratmasıdır. Burada eşitlik, herkesin üstü tarafından denetlenmeden, otonom olarak çalışabileceği, kendilerine güvenilen bir yönetim anlamına gelir. Kimsenin kimseye zarar verme peşinde olmamasının temelinde daha önce bahsedildiği gibi güven vardır.

2. İdeal Tiplerin Özellikleri Ve Bir Karşılaştırma

Amerika ve Japonya'daki organizasyon tiplerini üç grupta toplayabiliriz.

- A Tipi; Kuzey Amerika ve Batı Avrupa organizasyon tipi
J Tipi; Japon organizasyon tipi
Z Tipi; A.B.D'de uygulanan özel bir organizasyon tipidir.

Bu üç tip organizasyonun özelliklerini aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (43).

Bir organizasyonda çalışanların işte kalma süresi, onların organizasyona alışmasını sağlama ve çalışanlar arasındaki arkadaşlık ilişkilerini güçlendirme bakımından önemlidir. Ayrıca çalışanların, organizasyonla bütünleşmesini ve hoşgörülü olmasını da sağlar.

A.B.D'de istihdam kısa dönemlidir. Bu nedenle her yönetim düzeyinde personel devir hızı çok yüksektir. Japonya'da ise uzun dönemli bir başka deyişle, yaşam boyu istihdam benimsenmektedir. Firmalar, eğiterek becerilerini arttırdıkları çalışanlardan uzun dönem yararlanmayı istemektedirler. Z Tipi Organizasyon'da ise, Japon benzerleri gibi yaşam boyu istihdam olmasa da uzun dönemli istihdam uygulanmaktadır.

Personelin hızlı olarak değişmesi ya da işletmede uzun süre kalması uygulanacak terfi ve değerlemesine de etki yapmaktadır.

(42) W,OUCHİ., Teori Z:, S.75.

(43) O,KIRÇİL., Z Tipi Organizasyonların Özellikleri ve Çevre Şartları ile İlişkileri , Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:315,Ankara, 1985, S.23.

A.B.D'de personel devir hızının yüksek olması hızlı terfi ve değerlemeyi gerekli kılmaktadır. Japon organizasyonları ise, çalışanı tanıma amacına yöneldiği için yavaş değerlendirme ve terfi sözkonusudur. Burada önemli bir etkende, yaşam boyu istihdam nedeniyle firmada çalışma süresinin uzun olmasıdır. 5-10 yıllık bir süreden sonra dikey olarak bir terfi sözkonusu olmaktadır. Z Tipi Organizasyon'larda da yavaş terfi ve değerlendirme esas alınmasına rağmen bu, Japonya'daki kadar süreli olmaz. Yetenekli elemanları kaybetmemek, aynı zamanda onların işletmeye uyumunu değerlemeye yetecek bir süre benimsenmektedir.

A Tipi Organizasyon'da kişilerin uzmanlaşmasına büyük önem verilmektedir. Bu uzmanlaşma kuruluşa yönelik değil, iş ya da mesleğe yönelik bir uzmanlaşma olmaktadır. Bir kişi başka bir kuruluşa gittiğinde sahip olduğu uzmanlığı rahatlıkla kullanabilmektedir. Japon Tipi Organizasyon'larda çalışanların işletme içerisinde çeşitli işlerde ve departmanlarda çalışmaları sağlanmakta ve onların daha geniş bir alanın uzmanı olarak yetişmesi istenmektedir. Bu durumda çalışan kişilerin uzmanlaşması mesleğe yönelik değil, kuruluşa yönelik bir uzmanlaşma olmaktadır. Yani çalışan kişilerin geliştirdikleri bilgi ve beceriler yalnız kendi işletmelerinde geçerli olan şeyler olmaktadır. Z Tipi Organizasyon'larda ise, Japon Tipi'nde olduğu gibi kuruluşa yönelik bir uzmanlaşma görülmektedir.

Bir organizasyonda uzmanlaşma derecesi, kontrolün yapısını da belirlemektedir.

A Tipi Organizasyon'da, belirli standartlar, kural ve düzenlemeler, performans ölçüleri kullanılmaktadır. J Tipi'nde, değerlendirme uzun sürelerde ve yavaş yapıldığı için çalışanların daha çok, firmaya uyumuna yönelik tek yönlü olmayan ve insana güvenin getirdiği bir kontrol süreci geçerlidir. Z Tipi Organizasyon'da ise, biçimsel kontrol mekanizmalarına ihtiyaç duyulmamaktadır. Bu tür organizasyon içerisinde çalışan kişiler birbirlerini yakından tanıdığı için, çalışanların kontrol edilmesi formal bir biçimde değil, informal içinde yapılmaktadır. Yani, kişiler arasında yakınlığın ve güvenin hakim olduğu bir ortamda çalışan kişiler kendi kendilerini kontrol edebilmekte, dolayısıyla dışarıdan kontrol edilmelerine gerek kalmamaktadır.

A Tipi Organizasyon'da, toplum olarak ferdiyetçiliğin ön planda yer alması nedeniyle ferdi kararlar hakim olmakta, yönetici tek başına karar alma yetkisine sahip olmaktadır. Kişiler arası işbirliği ve güvenin hakim olduğu J Tipi Organizasyon'da ise, kolektif karar alınmaktadır. Bu tip karar almada yönetici karara etkide bulunabilecek kişilerin görüşlerini olarak bir karara ulaşmaktadır. Z Tipi Organizasyon'da da kolektif karar alma uygulanmaktadır.

Kararların alınmasında sorumluluk ise A Tipi'nde ferdi, J Tipi'nde kolektif sorumluluk sözkonusu olmaktadır. Z Tipi Organizasyon'da ise yine A.B.D toplumunun ferdiyetçiliğine uygun olarak, danışılan fakat sorumluluğu ferde ait olan bir yöntem uygulanmaktadır.

Son farklılık ise, organizasyonel yönelim ile ilgilidir.

A Tipi Organizasyon'da, fonksiyonlara yönelik bir ilgi geçerlilik kazanmaktadır. Denetleyici tamamen göreve yönelik olarak astlara bakmakta ve onun kişisel yaşamı ile ilgilenmemektedir. J Tipi Organizasyon'da ise, tüme yönelik bir ilgi sözkonusu olmaktadır.

Çünkü insanın yaşamı bir bütünlük göstermektedir. Bu nedenle denetleyicinin, her astın kişisel sorunları hakkında bilgi edinmesi gerekmektedir. Bu felseye uygun olarak Z Tipi Organizasyon'da da tüme yönelim hakim olmaktadır. Bu ilgi eşitlik hissi yaratması bakımından organizasyonlarda bağlılığı arttırmaktadır.

Sonuç olarak, her organizasyon çevreye uyumun bir ifadesi olmaktadır.

3. Z Tipi Organizasyonun Oluşum Aşamaları

Bir değişim sürecini ifade eden bu geçiş aşamaları bir bütünlük göstermektedir.

Bu değişme sürecinde amaç, bir ferdin değil, tüm organizasyonun değiştirilmesidir (44).

1. Aşama: Z Tipi Organizasyon'u Ve Ferdin Rölünü Anlamak

Z Tipi Organizasyon'a geçerken öncelikle yapılması gereken şey, yöneticilerin Z Tipi Organizasyon'un temelinde yatan fikirleri anlayabilmesidir. Bunun içinde ilgili kaynakları okuyup, değerlendirmeleri gerekmektedir. Okuma ve tartışma olayı organizasyonlarda şüphecilik doğmasına yolaçmaktadır. Şüphecilik oluşması ise, farklı sorunların ortaya konup çözümlenmesini sağlamaktadır. Eğer organizasyon şüphe edenlerin kuşkularını saklayacak bir ortam yaratıyorsa, bu güvensizliği de beraberinde getirmektedir. Oysa Z Tipi Organizasyon'nun temelinde güven duygusu yer almaktadır. Güven, insanların birbirini anlaması ve amaçları paylaşmayı sağladığından değişme sürecinde çıkan karışıklığı ortadan kaldırabilir.

Güven ve açıklık sağlandığında eşitlik ve katılımcılık değerleri de gelişmektedir.

Organizasyonda bu tür değerlerin öneminin anlaşılması ve uygulanması gözle görülür bir bütünleşmeyi sağlamaktadır.

2. Aşama: Firmanın Felsefesini Denetlemesi

Bir firmada felsefe çalışanlara, çalışmak ve yaşamak için davranış yollarını ve değerlerini belirlemektedir.

Değişim sürecinde, organizasyonun kültürünü ve anlayışını belirleyebilmek için felsefenin denetlenmesi gerekmektedir. Organizasyonda benimsenen görüşlerle, gerçekleşen faaliyetler arasındaki uyumsuzluk böyle bir denetimle ortaya konulabilir.

(44) W,QUCHİ., Teori Z: , S.85.

3. Aşama: Arzu Edilen Yönetim Felsefesinin Tanımı Ve Şirket Liderinin Belirlenmesi

Organizasyona uygun yönetim felsefesinin belirlenmesi ve buna uygun liderin seçimi oldukça önemlidir. Bir organizasyonda yapılan uygulamalar zaman zaman değerlere ters düşebilir. Bu uygulamalar bir grup çalışması sonucunda ortaya çıkmışsa, tepe yöneticisinin bunları kabul etmemesi olumsuz bir hava yaratabilir. Bu durumda liderin katılımcı ve eşitliği geliştirecek şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Aksi halde Z Tipi Organizasyon'un temel felsefesi olan güven, dostluk ve eşitliğe ters düşen yöneticiler atamak bu değişim sürecinin başarısızlığa uğramasına neden olmaktadır.

4. Aşama: Yapıları ve Teşvikleri Yaratarak Felsefeyi Uygulama

Tamamıyla etkin ve bütünleşmiş bir organizasyonda detaylı şemalara, bölümlere ihtiyaç duyulmayabilir. Yeterince teşvik edilen grup sorunlarla karşılaştığında, bunları üst kademelere yansıtmadan kendi içinde çözümlenebilmektedir.

Oluşturmak istenen Z Tipi Organizasyon'da işbirliği ve uzmanlaşmaya yönelme gibi amaçları komiteler ve matriks organizasyonları karşılamaktadır.

5. Aşama: Kişilerarası İlişki Ve Yetenekleri Geliştirmek

Z Tipi Organizasyon'da yer alan insan, birlikte çalıştığı kişilere uyum sağlayabilmek için, müşteriler, tüketiciler ve aile ilgili davranışları içeren yetenekleri öğrenmeleri gerekmektedir. Ancak kişilerin yeteneklerini ve ilişkilerini arttırmakta her yönetici çalışan için teşvik gerekli olmaktadır.

6. Aşama: Ferdin Ve Sistemin Test Edilmesi

Z Tipi Organizasyon'da oluşturulan felsefenin ne kadar kabul gördüğünün test edilmesi gerekmektedir.

Bu test yönteminde, yöneticiler çalışanları katılımcılık, eşitlik ve yeteneklerindeki değişimler bakımından değerlendirmektedirler. Bu test ile elde edilen sonuçlar, Z Tipi Organizasyon'a geçişte çıkabilecek sorunları ortaya koyduğundan değişim sürecinde gerekli düzenlemelerin yapılmasına imkan tanımaktadır.

7. Aşama: Sendikaları Dahil Etme

" Sendika " yöneticiler arasında bozuk kaliteyi, düşük verimliliği, iş aksatmalarını simgeleyen bir sözcük haline gelmiştir (45). Buna rağmen Z Tipi Organizasyon'da sendikaları gözönünde bulundurmak gerekir.

(45) W,QUCHI., Teori Z: , S.100.

Sağlıklı bir organizasyonda sendika, firma ile çalışanlar arasındaki haberleşmeyi sağlayan bir araç görevini yüklenmektedir. Olumlu bir yaklaşımla yönetimin sendikalara yardım sağlaması, güven ve işbirliği yaratacağından Z Tipi Organizasyon'un oluşmasına yardımcı olabilir.

8. Aşama: İstihdamı İstikrarlı Hale Getirmek

İstihdamın istikrarlığı, organizasyonda uygulanan politikanın bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

A Tipi Organizasyon'da uygulanan politika gereği firma olumsuzluklarla karşılaştığında bir kısım çalışanı işten çıkartmaktadır. Z Tipi Organizasyon'da ise genellikle, çalışanlara daha az ücret vermekle, daha az çalıştırmakla bu dönem atlatılmaya çalışılmaktadır. Şartlar düzeldiğinde, bu firmalar tecrübeli elemanları ile yüksek büyüme ve karlılık oranlarına erişebilirler.

Z Tipi Organizasyon'un oluşabilmesi için yaşam boyu istihdam ilkesinin sağlanması gerekmektedir.

9. Aşama: Yavaş Terfi Ve Değerleme

Dönüşüm sürecinde istikrarı sağlayacak yani, hem işten çıkartmaları azaltacak hem de uzun dönem gelişmeyi mümkün kılacak bir değerlendirme ve terfi sisteminin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu ise, maddi ödüllerden çok ileride gelişme, daha büyük gelirler sağlama güvencesi gibi teşvikler ile mümkün olmaktadır. İşbirliği ve tatminin oluşması ise Z Tipi Organizasyon'un oluşmasına büyük katkıda bulunmaktadır.

10. Aşama: Genişletilmiş Mesleki Yaşam

A Tipi Organizasyon'da mesleğe yönelik uzmanlaşma hakim iken, Z Tipi Organizasyon'larda kuruluşa yönelik uzmanlaşmanın uygulanması üstün bir performans yaratarak değişim sürecine katkıda bulunmaktadır.

11. Aşama: Daha Düşük Seviyelerde Uygulama

Yukarıdaki aşamaların uygulanmasında en büyük görev yöneticilere düşmektedir.

A Tipi Organizasyon'larda çoğunlukla alt kademe faaliyetlerinde değişiklik yapılırken, Z Tipi Organizasyon'lar bunun tam tersini uygulamaktadır.

Z Tipi Organizasyon'larda üst kademe faaliyetlerinde değişiklik yapmanın nedeni, alt kademedeki bir yönetici veya elemanın üst kademeden çağrı gelmedikçe karar işlemine katılmamasıdır.

Bir organizasyonda katı bir hiyerarşi varsa değişikliğin o hiyerarşinin en tepesinden başlaması gerekmektedir.

Eğer şirket hiyerarşisinin en alt seviyesinde çalışanlara, A Tipi'nden farklı olarak gerekli işbirliği ve güven ortamı yaratılırsa şüphecilik ortadan kalkmakta, yönetim ve astlar arasındaki sınır azalmaktadır.

12. Aşama: Katılımı Uygulamak İçin Alan Bulunması

Eğer organizasyonda ödüllendirmede eşitlik ve departmanlar arası koordinasyon sağlanırsa verimlilikte yükselmektedir. Büro elemanları ya da fabrika işçileri düzeyinde katılımcı yaklaşımların uygulanmasıyla Procter and Gamble, General Motors gibi şirketlerdeki iş verimliliğinde somut kazançlar sağlanmıştır (46).

13. Aşama: Bütüncül İlişkiler

Bütüncül ilişkiler diye adlandırılan işbirliği ve yardımlaşma ruhu, organizasyondaki bütünleşmenin bir nedeni değil bir sonucudur (47). Bu tür ilişkiler, kısmen ast ve üstleri eşit şartlarda biraraya getirerek organizasyondaki eşitlikçi yapının korunmasına yardımcı olmaktadır.

Bütüncül ilişkiler, Z Tipi Organizasyon ile birlikte gelişen bir özelliktir. Bu özelliğin gelişmesi ise, firmanın çalışanlarını sürekli katılıma teşvik etmesi ve görüşlerini alması yoluyla olmaktadır.

Sonuç olarak, organizasyonda 1-2 yıllık bir değerlendirme sonucu belirlenen bu aşamalar bir rehber niteliği taşımaktadır.

4. Z Tipi Organizasyonun Değerlendirilmesi

Z Tipi Organizasyon'lar, Japon sisteminin A.B.D'ne uyarlanmasıyla oluşan yapılardır.

Z Tipi Organizasyon güven, işbirliği ve dostluğu sağlayarak verimliliği arttırmayı amaçlamaktadır.

Bu tip organizasyonlar, A Tipi Organizasyon'ların aksine daha az kural ve düzenlemelere sahiptir, çalışmalar grup tarafından düzenlenmektedir.

(46) W,QUCHİ., Teori Z: , S.113.

(47) W,QUCHİ., y.a.g.e., S.113.

Z Tipi Organizasyon'da çalışan kendini daha mutlu, güvenli ve tatmin olmuş hissederken, A Tipi Organizasyon'da tam tersi özellikler göstermektedir. Z Tipi Organizasyon'un bu özelliği etkinliğin artırılması açısından oldukça önem taşımaktadır.

Ancak, Japon'ların sosyo-kültürel yapısı esas alınarak geliştirilmiş olan bu organizasyon modeli, sosyo-kültürel yapıdaki gelişmeye paralel olarak zaman içinde etkinliğini yitirmektedir. Bu yüzden Japon'lar, yeni organizasyon yapı arayışları içine girmişlerdir (48).

C. BİLGİSAYAR KULLANIMI VE ORGANİZASYON YAPISINA ETKİLERİ

Günümüz işletmeleri sürekli bir değişim içerisinde bulunmaktadır. Bu değişim içinde işletmelerde bilgisayar kullanımı zorunlu hale gelmiştir. İşletmeler üzerinde etkili olan bu yeni teknoloji, bir çevresel faktör olarak yönetim fonksiyonlarını ve boyutlarını büyük ölçüde değiştirmektedir.

Bilgisayarın işletmeye girişi, yapısal açıdan görevlerin ve bütün olarak organizasyonun yeniden tasarımını gerektirmektedir.

Bilgisayarın yönetimde ve diğer organizasyonel faaliyetlerde kullanımı olumlu ve olumsuz birtakım etkileri ve dolayısıyla da riskleri beraberinde getirmektedir.

İşletmeler verimliliği arttırmak veya rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek gibi amaçlarla bilgisayar kullanımına geçmektedirler. Bilgisayar kullanımına geçen organizasyonlarda, kişi ve grup düzeyinde bir karşı koyma ile karşılaşabilir. Bunu nedeni, insanların diğer kişiler yanında bilgisayarlarla beraber çalışmak zorunda kalmasıdır.

Diğer yandan bu durum, teknolojinin etkin olarak kullanımından sağlanan yararların yanında işletmeye ek bir mali külfet getirebilir.

İşletmelerde bilgisayar kullanımı sonucunda kişisel özelliklerden, kaygılardan ve gereksinimlerden kaynaklanan birtakım sorunlar doğmaktadır. Bu sorunların bazılarını şöyle sıralayabiliriz (49):

1. Değişim duygusu ve yeniliğe uyum çabası insanları bilgisayar teknolojisine karşı bir tutuma itebilir.
2. Bilgisayar teknolojisinin işletmeye girmesiyle organizasyonda yapılan düzenlemelerde, özellikle yeni bir grup olan bilgi işlem personeli önemli statüler elde edebilir.

(48) "Japon İşletmelerin Temelinde Gelenek Var" , Barometre, Sayı : 18,1-7 Mayıs 1989, S.7.

(49) D,VAROĞLU., K,VAROĞLU., "Bilgisayarın Getirdiği Örgütsel Değişim Etkileri", 4.Bilgisayar Kongresi , İstanbul,1987 , S.94.

3. Yeni teknoloji kullanımıyla iş kaybı ve diğerlerinden geri kalma korkusu oluşabilir. Bu duygu bir tür gelecek korkusu olarak da ifade edilmektedir.
4. Bilgisayar teknolojisinin kullanımı, insanların eskiden diğer insanlara göre belirlenen rolünün makinaya göre belirlenmesi sonucunu getirmektedir. Bu sonuç sosyalleşmenin getirdiği tatminin azalmasına neden olmaktadır.

Yukarıda incelenen nedenlerle ortaya çıkan direnç, yönetimin alacağı rasyonel kararlar azaltılabilir. Ancak bilgisayar teknolojisinin kullanımı ile ortaya çıkabilecek sonuçların neler olabileceğinin incelenmesi gerekir.

1. Bilgisayar teknolojisinin organizasyona girişi, eski görevler yapılsa bile yeni yöntemlerin öğrenilmesini gerektirmektedir. Yeni görev ve sorumlulukların ortaya çıkışı ise daha uzun eğitim programlarını, hatta kariyer değişikliklerini gündeme getirmektedir.
2. Bilgisayar teknolojisi organizasyonun bütün kesimlerinde yukarıda da belirtildiği gibi yeni sorumluluklar yaratmaktadır. Bu sorumluluklar yeni roller biçiminde olabileceği gibi iş yükü artışı şeklinde de ortaya çıkabilmektedir.
3. Tekrarlanan ve özellik göstermeyen kararların ve işlemlerin bilgisayar tarafından yerine getirilmesi, insanların motivasyonunda da olumlu etkiler yaratmaktadır.
4. Diğer yandan yeni yeteneklerin kazanılması, daha fazla sorumluluk yüklenme, ödül sisteminde de değişiklik yapılmasını gerektirmektedir. Bilgisayar teknolojisi, başarı düzeyinin daha doğru ölçülmesine yardımcı olmaktadır.
5. Yeni teknoloji ile beraber görev analizi ve tasarımlarını yeniden düzenlemek gerekmektedir. Kimi görevler ortadan kalkarken, bazı görevler birleştirilmekte ve bazı yeni görevler de yaratılmaktadır.
6. Bilgisayar teknolojisi " Genel Denetimi " zorunlu kılmaktadır. Personelin uzmanlık düzeyi arttıkça bilgisayarlar, organizasyonun bütününe yönelik denetim olanağı sağlanmaktadır. Bu yüzden, eskiden bağımsız olan bölümler birbirlerine bilgi açısından bağımlı hale gelmektedir (50).
7. Bilgisayarların organizasyon içinde kullandıkları alanların artması, otoritenin yatay ve dikey dağılımını etkilemektedir. Diğer yandan karara katılma isteği alt kademedeki geldiğinde, bu istek üst kademe tarafından da olumlu karşılanmaktadır.

Yeni teknolojinin kullanımı, yöneticilere değişimi başlatma ve sürdürme gibi ek liderlik görevlerini de beraberinde getirmektedir.

(50) H.ÜLGEN., İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar , İşletme Fakültesi Yayın No:121,Fatih Yayınevi, İstanbul ,1980,S.215.

8. İşletmelerde bilgisayar kullanımının henüz yaygın olmadığı dönemlerde genellikle yetkinin astlara dağıtıldığı merkezkaç yapı benimsenmekteydi. Bilgisayar kullanımının yaygın hale gelmesiyle hem merkezci hem de merkezkaç yapıların birarada uygulanmasına olanak sağlamaktadır.

Bazı yazarlar bilgisayar kullanımının organizasyon yapısını merkezileştireceğini savunmaktadırlar. Bu görüşü savunulara göre, üst kademe yöneticilerinin denetim alanı genişlemektedir. Buna ek olarak, bilgisayar kullanımı orta kademe yöneticilerine olan ihtiyacı azaltmakta ancak üst kademe yöneticilerine bilgisayarlarla karşılıklı ilişkilerinde yardımcı olacak bir uzman kadroyu ortaya çıkarmaktadır.

Başka bir grup yazar ise bilgisayar kullanımının organizasyon yapısını merkezkaçlaştıracağını savunmaktadır. Bu görüşü savunanlara göre, yöneticiler yetkinin iyi biçimde kullanılacağından emin oldukları ve denetim olanaklarının bulunduğu durumlarda karar verme yetkilerini astlarına devretmektedirler. Bu durumda orta kademe yöneticilerinin sayısı azalmamakta, bunun yerine bu yöneticilerin görevlerinin niteliği değişmektedir.

Sonuç olarak, bilgisayarlar organizasyona girişleri ile hem insan davranışında hem de organizasyon yapısında birtakım değişiklikleri beraberinde getirmektedir. Her işletme kendi koşullarına göre gerekli değişim sürecini planladıktan sonra bilgisayar kullanımına geçmektedir.

SONUÇ

Tarihin ilk günlerinden beri insanlar amaçlarına ulaşabilmek için her zaman ve giderek artan bir biçimde işbirliği ve koordinasyona dayalı faaliyetlerde bulunmuşlardır. Ancak bu faaliyetlerin (yönetimsel faaliyetlerin) bilimsel bir açıdan ele alınıp incelenmesi, yönetim ve organizasyona ilişkin teorilerin ortaya atılması 18. Yüzyıl'ın sonlarında, bir başka deyişle Sanayi Devrimi ile birlikte başlamıştır. Sanayi Devrimi sonucunda ortaya çıkan büyük işletmelerin en önemli sorunu verimliliği arttırmak ve maliyetleri düşürmektir. Bu sorunların çözümünü üstlenmiş olan yöneticiler ve bilim adamları, işletmelerde etkin bir organizasyon oluşturmak suretiyle verimliliği artırma yoluna gitmişlerdir. Böylece ilk organizasyon teorileri doğmaya ve gelişmeye başlamıştır.

Tarihsel süreç içindeki gelişmelere göre organizasyon teorilerini Klasik Organizasyon, Neo-Klasik Organizasyon ve Modern Organizasyon Teorileri olarak üç bölümde incelemek mümkündür.

Bunlardan Sanayi Devrimi'nin ürünü olan Klasik Organizasyon Teorisi, insanı basit bir üretim faktörü olarak ele almakta, beşeri ilişkilere önem vermemekte ve otoriter bir yönetim biçimini benimsemektedir. Klasik Teori bu görünüşü ile, doğduğu çağdaki devlet yönetim anlayışının etkisi altında kalmış bir yönetim biçimidir.

Sosyal yaşamdaki ilişkiler ve devlet yönetim biçimindeki değişiklikler zaman içinde işletme yönetimini de etkilemiş ve bir süre sonra Klasik Teori'ye karşı Neo-Klasik Teori doğmuştur.

Neo-Klasik Teori, Klasik Teori'nin aksine insanları basit birer makina olarak görmemiş, beşeri bir unsur olarak kabul etmiştir. Neo-Klasik görüş taraftarları otoriter bir yönetim biçimi yerine daha demokratik bir yönetim biçimi, diğer bir ifadeyle, çalışanların da görüşünü almak suretiyle, onların da benimseyeceği bir yönetim biçimi ortaya koymaya çalışmışlardır.

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra teknolojideki önemli gelişmeler ve işletmelerin faaliyette bulunduğu çevrede oluşan hızlı değişimler karşısında Neo-Klasik görüş de yetersiz kalmıştır. Bunun sonucunda Batıda Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımları'ndan oluşan Modern Organizasyon Teorisi ortaya atılmıştır. Bunlardan Sistem Yaklaşımı, işletmeyi bir sistem olarak ele almakta ve çevresiyle sürekli etkileşim içerisinde olduğunu varsaymaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşım, işletmenin organizasyon yapısı belirlenirken çevresel faktörlerin öncelikle ele alınması gerektiğini savunmaktadır. Ancak Sistem Yaklaşımı'nda bir statiklik sözkonusudur ve bu yaklaşıma göre çevre koşullarındaki değişmeye işletmenin uyum sağlaması gecikmektedir. Bu sakıncayı ortadan kaldırmak amacıyla Durumsallık Yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi Durumsallık Yaklaşımı çevre koşullarındaki değişmelere hemen uyum sağlayabilecek kadar esnek bir niteliğe sahip bir organizasyon yapısını savunmaktadır.

Batıdaki bu gelişmelere karşın, çağımızda uzak doğunun sanayileşmede başarılı olan ülkesi Japonya ise, kendi sosyo-kültürel yapısını gözönünde bulundurarak yeni bir yönetim tarzı geliştirilmiştir. J Tipi Organizasyon adı verilen bu yönetim biçimi, işletmeleri babaerkil bir aile ortamı olarak kabul etmiş, aile ilişkilerini iş hayatına uygulamıştır. Bu yönetim içinde işveren ile çalışanlar arasındaki ilişki adeta baba-evlat ilişkisine benzer niteliktedir. Kararlara katılım aile yaşantısına çok benzemektedir. Japonya'daki bu modelin başarılı olması üzerine Amerika'lular Japon modelini " Z Teorisi " adı altında kendi sosyo-kültürel yapılarını da gözönünde bulundurarak uygulamışlardır. Ancak çağımızda, ekonomik gelişmeler aile yapısını ve aile ilişkilerini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle yıllar öncesi aile ilişkileri varsayımına dayanan J ve Z Tipi Organizasyon Teorileri, çağımızda yönetim alanındaki etkinliğini yavaş yavaş yitirmeye başlamış ve yöneticileri ve akademisyenleri yeni yaklaşımlar aramaya yöneltmiştir.

Son onbeş- yirmi yıldan beri bilgisayarlar, işletme yönetiminde yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Bilgisayarın işletmeye girişi, bir bütün olarak organizasyonun yeniden tasarımını gerektirmektedir. Bu yeni organizasyon biçiminde, bilgi işlem personeli önemli bir statüye sahip olmuştur. Karar mekanizması merkezileşirken, orta kademe yöneticilerinin kararlardaki etkinliği giderek azalmıştır. Dolayısıyla üst kademe yöneticileri ile bilgisayarlar arasındaki işbirliğini sağlayan uzman kadroya ihtiyaç artarken, orta kademe yöneticilerine duyulan gereksinim giderek azalmaktadır.

Bu yeni düzende yöneticiler yetkinin iyi bir şekilde kullanılacağından emin olduklarında ve denetim olanaklarının yeterli bulunduğu durumlarda orta kademe yöneticilerinin görevlerinin niteliği değişmektedir.

Sonuç olarak, çağımızda bilgisayarların işletme organizasyonuna girişi ile hem insan davranışında hem de organizasyon yapısında birtakım değişiklikler olmaktadır. Her işletme kendi koşullarına göre bir yönetim biçimi benimseyerek bilgisayar kullanımına geçmektedir.

KAYNAKÇA

- BAYKAL, B., Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, İ.Ü İşletme Fakültesi Yayınları No:428, Divan Matbaası, İstanbul, 1981
- BAYKAL, B., Organizasyonların Yönetimi, Met/Er Matbaası, İstanbul, 1981
- BOLDİNG, K.E., Organizational Revulation, Harper and Brothers Dublshers, New York, 1953
- BROWN, F.R., Management: Concepts and Practice, Industrial College Of The Armed Forces, Washington, D.C, 1972
- DALE, E., Management Theory And Practice, McGraw Hill Book Company, 2B, New York, 1969
- DALE, E., MICHELON, L.C., Modern Management Methods, Pengum Books Ltd, 1966
- DAVİS, K., İşletmelerde İnsan Davranışı (Örgütsel Davranış), Çev: Kemal Tosun, İ.Ü Yayın No: 3028, Venüs Ofset, 2. Baskı, İstanbul, 1984
- DAVİS, K., Human Behavoir At Work: Organizational Behavoir, McGraw Hill Book Company, 6th Edition, N.Y, 1981
- DERELİ, T., Organizasyonlarda Davranış, Ar Yayın Dağıtım, İstanbul, 1981
- DESSLER, G., Management Fundamentals: A Framework, Reston Cub Co, Lnd ed, 1979
- EREN, E., İşletmelerde Matriks Örgütlenme ve Sorunları, İşletme Fakültesi Dergisi Formül Matbaası, İstanbul
- FAYOL, H., L'Administration Industrielle et General, Dunod, Paris, 1969
- FREMONT, E.K and ROZENWEİG, J.E., Organization and Management: A Systems Approach, McGraw Hill Book Company, Second Edition, N.Y, 1974
- HARRISON, F., Management and Organiztions, Hougton Mifflin Co, Boston, 1978
- HATİPOĞLU, Z., İşletmelerde Yönetim ve Personel Davranışı, İşletme Yönetimi İhtisas Dizisi No: 6, Met/Er Matbaası, İstanbul, 1986

- HAYNES, W. and MASSIE, J., Management Analysis, Concept and Cases, Prentice- Hall Company, New Delhi, 1967
- HICKS, G.H., GULLETT, R.C., Organizations: Theory and Behaviour, McGraw Hill Book Company, Inc, 1975
- HICKS, G.H. and GULLETT, R.C., The Management of organizations, McGraw Hill Book Company, 3rd Ed, New York, 1976
- KIRÇIL, O., Z tipi organizasyonların Özellikleri ve Çevre Şartlarıyla İlişkileri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 315, Ankara, 1985
- KOÇEL, T., İşletme Yöneticiliği, Venüs Matbaası, İstanbul, 1984
- LITTERER, A.J., Organizations, Structure and Behaviour, John Wiley, Inc, New York, 1969
- LUTHANS, F., Organizational Behaviour, McGraw Hill Book Company, 3rd Ed, 1981
- MESCON, M., ALBERT, M., KHEDOURI, F., Management, Harper and Row Publishers, Second Edition, New York, 1985
- MILES, R. AND SNOW, C., Organizational Strategy, Structure and Process, McGraw Hill Book Company, New York, 1978
- NEWMAN, W.H., L'art de Gestion, Dunod, Paris, 1969
- QUCHI, W., Teori Z: Japon Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?, Çev: Yakut Güneri, Modern Yönetim Dizisi, İlgı Yayıncılık, Alner Ofset, İstanbul, 1987
- QUCHI, W., JAEGER, M.A., " Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility ", Academy of Management Review, April, 1978
- Royal Air Force Staff College, Military Studies Booklet One, 1979
- REIF, E.W., MONEZKA, M.R. and NEWSTROM, W.J., "Perceptions of the Formal and Informal Organization ", Academy of Management Journal, Septembre, 1973
- SCHODERBEK, P., KEFALAS, A. AND SCHODERBEK, C., Management Systems; Conceptual Considerations, Business Publication, Inc, 1975
- SCOTT, G.W., Organization Theory; An Overview and Appraisal, Der; S.A, Litterer, Jhon Wiley, Inc, New York, 1969
- TAYLOR, W.F., La Direction Scientifique des Enterprises, Dunod, Paris, 1965

- ÜLGEN, H., İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar, İşletme Fakültesi Yayın No: 121, Fatih Yayınevi, İstanbul, 1980
- VAROĞLU, D. ve VAROĞLU, K., "Bilgisayarın Getirdiği Örgütsel Değişim Etkileri ", 4. Bilgisayar Kongresi, İstanbul, 1972
- WREN, A.D., The Evulation of Management Thought, The Ronald Press Company, New York, 1972

