MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ NO: 04

# İŞLETME YÖNETİMİ

# ve

# ORGANİZASYONU

Prof. Dr. Güngör ONAL

İSTANBUL - 1995

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ YAYINI NO: 04

HD
37
.79
053
1995

139 ...

# İŞLETME YÖNETİMİ

# ve

# ORGANİZASYONU

Marmara Üniversitesi
Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı
0010928

Prof.Dr.Güngör ONAL

İSTANBUL -1995

MARMARA ÜNİVERSİTESİ
KÜTÜPHANE ve DÖKÜMANTASYON
DAİRE BAŞKANLIĞI

Enstitü Yayın No : 04

Üniversite Yayın No : 560

NİSAN 1995-İSTANBUL

ISBN : 975-400-126-X

ANADOLU MATBAA ve TİCARET KOLL. ŞTİ.
Çatalçeşme Sokak Yavuz Han No:26 Kat:2 Cağaloğlu-İSTANBUL
Tel : 526 20 48-526 79 99
Fax : 512 22 29

MARMARA ÜNİVERSİTESİ
KÜT. DÖK. D. BSK.
E.N.
10928

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

**Öğrencilerime**

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ
İÇİNDEKİLER

*BİRİNCİ BÖLÜM*
Yönetim Bilimi ve Yöneticilik

**I-Yönetim Biliminin Doğuşu, Gelişimi ve Tanım.**Error! Bookmark not defined.
A-Yönetimin Doğuşu 3
B.Yönetim Biliminin Gelişmesi 9
C-Yönetim işlevinin Tanım 10

**II.YÖNETİCİLİK** 12
A.Girişimci ve Yönetici 12
B.Yöneticilerde Bulunması Gereken Nitelikler 13
C.Önderlik ve Yöneticilik 15

*İKİNCİ BÖLÜM*
YÖNETİMİN TEMEL ÖĞELERİ

**I-BİREY** Error! Bookmark not defined.
A.Bireysel Amaçlar 23
B.Bireyin Sosyalleşmesi 25
C.Benlik ve Statü 26
D.Kişisel Uyum ve Çatışma 29
E.Kişiler Arası Etkileşim 35

**II.GRUP** 37
A.Genel Nitelikler 38
B.Grupların Oluşumu 41
C.Grupta Üyelik 44
D.Grup Baskısı, Birlik ve Uyum 45

**III.ÖRGÜT** 50
A.Günümüzde Örgütler 53
B.Örgütsel Bağıntılar 55
1.Sosyolojik Bağıntılar 56
2.Fonksiyonel Bağıntılar 56
3.Karar Bağıntıları 56
4.Önderlik Bağıntıları 56
5.Haberleşme Bağıntıları 57
C.Örgütsel Amaçlar ve Özellikleri 57

**IV. ÖRGÜT İÇİ DAVRANIŞLAR** 63
A.Bireyin ve Örgütün Amaçları Arasındaki İlişkiler 63
B.Örgütde Değişiklik ve Direnme 65
C. Moral ve İsteklendirme 71

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

## *ÜÇÜNCÜ BÖLÜM*
## ÖRGÜT KURAMLARI

**GİRİŞ** Error! Bookmark not defined.

**I.GELENEKSEL ÖRGÜT KURAMI** 82

**A.Geleneksel Örgüt Kuramının Temel Öğeleri** 84
1.İş Bölümü ve Uzmanlaşma 84
2.Basamaklar Sırası 84
3.Örgütsel Yapı 85
4.Denetim Alanı 85

**II.YENİ GELENEKSEL ÖRGÜT KURAMI** 87

**A.Biçimsel Olmayan Örgütde Yapı** 94
1.Genel Yaklaşım 96
2.Sosyometrik Yaklaşım 102
3.Birleşme ve Bölünme 107
4.Haberleşme Ağları 112

**B. Biçimsel Olmayan Yapının Başlıca Etkileri** 116
1.Sosyal Denetim Aracı Olarak Biçimsel Olmayan Örgütler 116
2.Biçimsel Olmayan Örgütlerde Önderlik 119

**III.ÇAĞDAŞ ÖRGÜT KURAMI** 124
1-Bölümler 125
2-Sistem İçindeki Bağıntı ve Etkileşimler 126
3-Bölümleri Bağlayan Süreçler 126
4-Amaçlar 127

## *DÖRDÜNCÜ BÖLÜM*
## ÖRGÜTSEL SORUNLAR

**I.ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM VE BÜYÜME SORUNLARI** Error! Bookmark not defined.
A.Örgütsel Değişme 131
B.Örgütsel Değişim Yöntemleri 131
1.Örgütsel Yapının Değiştirilmesi 134
2.Örgüt Kültürünün Değiştirilmesi 134
3.Örgüt üyelerinin Değiştirilmesi 137
138

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

**II.MERKEZCİL VE MERKEZCİL OLMAYAN ÖRGÜT YAPILARI** 139

**A.Merkezcil Yapı** 140

**B.Merkezcil Olmayan Yapı** 141

**C.Merkezcil Örgütün Merkezcil Olmayan Yapıya Dönüştürülmesi** 142

1.Sorunlar 142

2.Merkezcil Olmayan Yapıya Geçişte İlkeler 144

a) Yetkinin Devri İlkesi 144

b) Bütünlük İlkesi 144

c) Tutarlık İlkesi 145

d) Ortamın ve Örgüt ÜyelerininHazırlanması 145

## *BEŞİNCİ BÖLÜM*

## YÖNETİMİN TEMEL FONKSİYONLARI

**I-PLANLAMA** Error! Bookmark not defined.

**A.Planlamanın Özellikleri** 150

1.Plan Esnek ve Dinamiktir 150

2.Plan Bir Seçme ve Yeğleme Sürecidir 151

3. Planlama Bir Karar Sürecidir 151

4.Planlama Geleceğe Dönük Bir Süreçtir 151

**B.Planın Yarar ve Sakıncaları** 152

**C.İyi Bir Planın Taşıması Gereken Özellikler** 154

**D.Plan Türleri** 155

1.Bir Kerelik Planlar 155

2.Sürekli Planlar 157

a) Politikalar 158

b) Yöntem ve Genyöntem 159

c) Standart Yöntem 159

3.Stratejik Planlar 160

4.Yönetsel Planlar 161

**E.Planlamanın Evreleri** 161

1. Amaçların Belirlenmesi 161

2.Çevre Koşullarının İncelenmesi 162

3.Uygulanabilecek Seçeneklerin Araştırılması 162

4.Belirlenen seçeneklerin karşılaştırılması ve En Uygununun Belirlenmesi 163

5.İkincil Planların Yapılması 163

II.ÖRGÜTLENDİRME 164
A.Örgütlendirme Evleri 167
1.Görülecek İşlerin Belirlenip Gruplara Ayrılması 167
2.İşgörenlerin Belirlenip Atanması 177
3.Yetki ve Sorumlulukların Belirlenmiş Olması 178
4.Yer, Araç ve Yöntemlerin Belirlenmesi 178

III.YÖNELTME (EMİR-KUMANDA) 179

A.İyi Bir Emrin Özellikleri 179

B.Etkili Bir Yöneltme Düzeninin Koşulları 182
1.Örgütte Takım Ruhunun Gerçekleştirilmesi 182
2.İşgörenleri İyi Tanımak 183
3.Örgütte Huzursuzluk Yaratan ve Görev Sorumluluğu Olmayan Kişileri Örgütten Uzaklaştırmak 183
4.Yönetici Davranışlarıyla Çevresine İyi Örnek Olmalıdır 184
5.Verilen Emirlerin İzlenip Sonuçlandırılmasının Sağlanması 184
6.Yöneltmede Danışmalı Bir Düzen Kurulması 184
7.Örgütte İyi Bir Haberleşme Düzeninin Kurulması 185
8.İyi Bir Yöneltme Düzeni Astlara "Hata Yapma Hakkını" Tanır 188

IV.DÜZENLEŞTİRME (KOORDİNASYON) 189

A.Düzenleştirme İlkeleri 191
1.Sorumlu Kişiler Arasında Yüzyüze Görüşme Sağlanmalıdır 191
2.Bir Sorun İle İlgili Bütün Etkenlerin Karşılıklı Olarak Birbirleri Üzerine Olan Etkileri Düşünülerek Düzenleştirme Yapılmalıdır 192
3.Düzenleştirme Fonksiyonu Sürekli Olarak Uygulanmalıdır 192

B.Düzenleştirme Tekniği 193
1.İyi ve Yalın Bir Örgüt Yapısı Kurulması 194
2.Plan ve Programların Uyumlaştırılması 194
3.İyi Bir Haberleşme Düzeninin Kurulması 195
4.Örgütte İşbirliği Anlayışının Geliştirilmesi 196
5.Gönüllü Düzenleştirmenin Özendirilmesi 197

V.DENETİM 197

A.Denetim Evreleri 199
1.Amaçların Kararlaştırılmış Olması 199
2.Standartların Belirlenmesi 199
3.Stratejik Denetleme Noktalarının Düzenlenmesi 200
4.Gerçekleşen Durumun Belirlenmesi 203
5.Standartların ve Gerçekleşen Sonuçların Karşılaştırılıp Yorumlanması 203
6.Sapmaların Nedenlerinin ve Gerekli Önlemlerinin Belirlenmesi 206
207

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINI

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

VI. HALKLA İLİŞKİLER 209
A.Tarihsel Gelişim 209
B.Halkla İlişkiler Kavramı 212
C.Halkla ilişkilerde Kullanılacak Araçlar 218
D.Halkla İlişkiler Çalışmasında Aşamalar 220
E.İşletme Örgütün Halkla İlişkiler Bölümünün Yeri 222
YARARLANILAN KAYNAKLAR 225

MARMARA ÜNİVERSİTESİ 1883

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

# BİRİNCİ BÖLÜM

## *Yönetim Bilimi ve Yöneticilik*

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ
KÜTÜPHANE ve DOKÜMANTASYON
DAİRE BAŞKANLIĞI

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

## I-Yönetim Biliminin Doğuşu, Gelişimi ve Tanım.

### A-Yönetimin Doğuşu

Yönetim çok eski çağlarda doğmuştur denilebilir. Bu ilk çağlarda insanların türlü sorunlarına çözüm bulabilmek için çeşitli aletler kullanmaya başlamaları ve yeni buluşlarla birlikte insanların ilişkilerini düzenleyen sosyal kurumlarında geliştiği görülür. İnsanların dağınık ve sadece avcılıkla yaşamların sürdürdükleri dönemlerin hemen arkasından bazı bitki ve hayvanlardan yararlanmaya başlanması ve basit yöntemlerle yiyeceklerin saklanmasının öğrenilmesiyle birlikte, insanlar göçebelikten kurtulmaya ve sürekli yaşadıkları köyleri kurmaya başlamışlardır. Giderek nüfusu artan bu köylerde orada yaşıyanların gereksinmesinden fazla ürün ve hayvan yetiştirilmesi sonucunda, toplumda başka işlerle uğraşan insanlar ortaya çıkmış ve bu insanların çabasıyla, üretilen fazla ürünler başka köylere götürüp, oradan üretemedikleri ve gereksinim duydukları diğer ürünleri almaya başlamışlardır. Bu değişim ekonomisinin başlaması toplumda iki yeni meslek sınıfının doğmasına yol açmıştır, tüccarlar ve taşıyıcılar.

Böylece ilişki içerisindeki insan sayısı arttıkca ilişkilerin giderek daha karmaşık hale gelmeside kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu karmaşık ilişkilerin düzenlenmesi, ister istemez merkezi koordinasyon ve denetim sorunlarının çıkmasına neden olmuştur.

Bu gelişmeler çok sayıda insanı ve bu insanların ilişkilerini düzenleyecek yönetim birimleri ve örgütlerin kurulması sonucunu

doğurmuş bulunmaktadır. Sonuçta basamaklar sırasının, bir başka söyleyişle yöneticiler ve yönetenlerin oluşması insanlığı sanayileşme dönemini taşıyan en önemli gelişme olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bütün bu gelişmeler ışığında yönetim işlevinin önce ailede başladığı sonra kabilelerde gelişdiği ve daha sonrada Babil'de olduğu gibi siyasal birimlerde yani devlet'de uygulandığı söylenebilir.

Örneğin, Mısır Medeniyetinde vergilerin toplanması, yolların, kanalların yapılması ve öteki toplum hizmetlerinin yerine getirilmesi sırasında pek çok yönetsel sorunla karşılaşılmış ve iyi işleyen bir yönetim sürecinin varlığıyla bu sorunlara çözümler bulunabilmiştir.

Modern yönetim kavram ve uygulamalarının bir bölümü çok eskiye dayanır. Örneğin; Hazreti Süleyman M.Ö. X. yüzyılda ticaret anlaşmaları imzalamış, inşaat işlerini yönetmiş ve barış anlaşmaları yapmıştır. Eski krallardan pek çoğu güvenilir adamlarına, kendi adlarına hareket etmeleri ve istenilenleri yerine getirmeleri için gerekli yetkiyi devrederek yardımcıları durumuna getirmişlerdir.

İlk yönetim ilkelerinin pek çoğu askerlikle birlikte gelişmiştir. Ordunun belli sayılardaki timlere yani manga, bölük gibi bölümlere ayrılması ve bu bölümlerin her birinde savaşa hazırlık için uygulanan eş metodlar ve özellikle kurmaylık hizmetleri yönetim işlevine büyük katkılarda bulunmuştur.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Kurmay sistemini büyük ölçüde kullanan ilk komutan Büyük İskender'dir. Büyük İskender tarihin en büyük askeri örgütlerinden birini on üç yıl sürekli bir fetih hareketinde kullanmıştır. Kurduğu örgütün temeli, emri altındaki bir grup subaya dayanan İskender'in askeri metodları ve emri altındakileri yönetme teknikleri sınradan pek çok kumandanı etkilemiştir. Sezar zamanında ise askeri hareketlerle bilgi toplama arasındaki önemli ilişki ortaya çıkmıştır. Bu da askeri kuvvetleri örgütlemede kurmay fonksiyonun önemini ortaya çıkarmıştır.

Avrupa'nın büyük bir bölümü ve doğuda Suriye'ye kadar uzanan toprakları içine alan büyük bir imparatorluk kurmuş olan Romalılar, bu geniş alan içinde yaşayan milyonlarca insanı kurdukları yönetim düzeni ve üstün yönetim yetenekleri sayesinde denetimleri altında tutabilmişlerdir. Avrupa, Afrika ve Asya'daki çok geniş alanları kaplayan bu geniş imparatorluğu yüzyıllarca yönetmiş olmaları Romalıların güçlü bir örgüt ve iyi bir yönetim düzeni kurmuş olmalarındandır. Roma imparatorluğunun yıkılışının nedeni ise kurulmuş olan yönetim düzeninin ve devlet örgütünün giderek bozulması olmuştur. Devlet örgütünün bozulması çok geniş bir alana yayılmış olan imparatorluğu, merkezi otoritenin denetim altında tutmasını zorlaştırmış ve vergiler toplanamaz olmuştur.

Daha yakın bir tarihten başka bir örnek, hepimizin çok iyi bildiği Osmanlı Devletidir. Osmanlı devletinin kuruluşu ve Osmanlı Devlet Örgütü'nün yönetilmesi, binlerce yönetim sorununun ortaya çıkmasını ve çözümlenmesini gerektirmiştir.

Özellikle imparatorluğun yükselme dönemlerinde, Orta Avrupadan, güneyde Kuzey Afrika sahileri, Mısır, Arap Yarımadaları ve İran'ı, kuzeyde Kırım'ı içine alan çok geniş bir coğrafi bölgede, çok çeşitli dil, din ve ırkı kapsayan bir imparatorluk, bu günün iletişim ve ulaşım araçları olmadan altı yüzyıl başarıyla yönetim altında tutulabilmiştir. Bu başarı, bir yönetim ve örgütlenme başarısından başka bir şey değildir[1].

Tarihin ilk dönemlerinde yönetimin bir sınama-yanılma döneminde olduğunu söyleyebiliriz. Bu dönemde yönetim kuramlarına pek önem verilmemiş, eski deneylerden de yararlanılmıştır. Bu durumun nedenleri arasında hayatların yetersizliği ve iletişimin zayıflığı, eski başarısızlıkların nedenlerinin anlaşılmamış olması sayılabilir.

---

[1] Osmanlı İmparatorluğunun yönetim sistemlerine küçük ve çok güzel bir örnek olarak Fatih Sultan Mehmedin Vakıf senedinden bir bölüm bu günkü Türkçe'ye uyarlanmış olarak aşağıya alınmıştır.

"Ben ki İstanbul Fatihi, tanrının aciz kulu Fatih Sultan Mehmet, bizzat alın terimle kazanmış olduğum akçelerimle satın aldığım İstanbul'un Taşlık mevkiinde sınırlar, belli 136 dükkanımı aşağıdaki şartlarla vakfediyorum. Şöyleki; Bu taşınmaz mallarımdan elde edilecek gelirlerle İstanbul'un her sokağına ikişer kişi tayin ettim. Bunlar ki, ellerindeki bir kap içinde kireç tozu ve kömür külü olduğu halde günün belirli saatlerinde bu sokakları gezsinler. Bu sokaklara tükürenlerin, tükrükleri üzerine bu tozları döksünler ki her gün 20'şer akçe alsınlar; Ayrıca 10 doktor, 10 operatör ve 3 de yara sarıcı tayin ve nasp eyledim. Bunlar ki, ayın belli günlerinde İstanbul'u dolaşıp ayırt etmeden her kapıya çalsınlar ve o evde hasta olup olmadığını sorsunlar. Hasta varsa sağlıklı yapsınlar. Yapamıyorlarsa kendilerinden hiç bir karşılık beklemeden Darülaceze'ye kaldırarak orada şifa buldursunlar.

Allah korusun her hangi bir gıda maddesi buhranı olabilir. Böyle bir durum karşısında, bırakmış olduğum 100 silah, bu işin ustası kişilere verilsin. Bunlar doğadaki hayvanların yumurtada veya yavruda olmadığı sıralarda dağlara çıkıp avlansınlar ve hastalarımızı gıdasız bırakmasınlar.

Ayrıca külliyemde inşa ettiğim yoksullar evinden şehitlerin çoluk çocuğu ve İstanbul şehrinin fakirleri yemek yesinler. Ancak yemek almaya veya yemeğe kendileri gelmesin, yemekleri güneşin loş bir karanlığında ve kimse görmeden kapalı kaplar içinde evlerine götürüle"

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Rönesans dönemiyle bir köprü görevi yapan ortaçağda her ne kadar feodal bir biçimde örgütlenilmişse de yönetim ve organizasyon konularında önemli adımlar atılmıştır. Ortaçağda doğuda yetişmiş olan iki büyük ilim adamı Farabi ve Gazali yönetim konusunda değerli eserler vermişlerdir. M.S.900 yıllarında Farabi, devleti yönetecekler için gerekli olan yetenekleri incelemiş, bir bakıma yöneticiler için iş tanımları hazırlamıştır. M.S.1100 yıllarında ise Gazali "Nasihatul Muluk" adlı kitabında iyi bir yönetici olmak için hangi yeteneklerin geliştirilmesi gerektiği ve devlet yöneten kişilerin nasıl davranmalarının zorunlu olduğu konuları üzerinde durmuştur.

Yine aynı dönemlerde Venedikliler dış ticaret ve özellikle deniz ticareti konularında yeni yöntemler uygulamışlar ve Venedikte devlet, deniz ticaret filosunun kurulmasını ve bu işlerin düzene sokulmasını üzerine almıştır.

Yine bu dönemde, Sir Thomas More, ideal topluluğun yönetimiyle ilgili ütopik fikirler ileri sürmüştür. Machiavelli öte yandan, özellikle "Prens" ve "Nutuk" adlı eserlerinde yönetimle ilgili borçok prensibi kendi açısından incelemiştir. Bugün bile Machiavelli'nin görüşleri bir çok konularda günlük tartışmalarda yer almaktadır.

XVII. yüzyılın başlarında, meydana gelen çeşitli olaylar yönetimi önemli şekilde etkilemiştir. Şehirlerin büyümesi, uzmanlaşmaya daha fazla yer verilmesi, matbaanın yaygın şekilde kullanılışı ve sanayi devriminin başlangıcı yönetimi etkileyen faktörler arasında sayılabilir. Bütün bunlar kendilerine has

düşünceleri ve yönetme teknikleri olan yeni yöneticiler kuşağını meydana getirmiştir. XVII. yüzyılda yeni bir fikre pek rastlanmaz. Bu dönemdeki yönetim düşüncesinin kökleri eskiye dayanır. Bazı teknikler yeniden keşfedilmiş, bazıları değiştirilmiş, ancak yeni bir fikir ortaya konmamıştır. Bu dönemin yönetim tarihine, yönetim tekniklerinin daha geniş çapta uygulanması ve var olan tekniklerin geliştirilmesi yönünde bir katkısı vardır. Bu yüzyıl bir yenilikler dönemi olmamıştır. Bu dönemdeki gelişmeler XIX. yüzyıldaki büyük değişikliklerin hazırlık dönemi olmuştur.

1700-1800 yılları İngiliz Sanayi devriminin oluştuğu yıllardır. İngiltere bu yıllarda bir tarım ülkesi olmaktan çıkıp, bir sanayi ülkesi olmayı başaran ilk ülkedir. Böylece tarım-köy yaşam biçiminden çıkıp, sanayi ticaret toplumuna geçişin ilk başarılı örneği verilmiş bulunmaktadır.

Buhar gücünün keşfi ve sanayide kullanılmaya başlanması fabrika sistemine geçisi getirmiştir. Sermaye sahipler bu makineleri alarak büyük binalar içine yerleştirmişler ve böylece daha önce evlerinde fason iş yapan işçiler, makinelerin kurulduğu fabrikalarda yoğunlaşmaya başlamışlardır. Bu gelişme sanayi işçisi denilen yeni bir sınıfın oluşumunu hızlandırmış, ayni fiziksel hacimde işçi, makine, materyal artışıda daha önce bilinmeyen yeni yönetim sorunlarının çıkmasına neden olmuştur. Yetki-sorumluluk, işbölümü-uzmanlaşma sorunları baş göstermiş, personel sorunları çıkmış ve üretimin önemli ölçüde artışı, berabe-rinde sermaye gereksinmeleri ve sermaye masrafları sorunlarınıda getirmiştir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Artan üretim, çözülmesi gereken pazarlama ve dağıtım sorunlarını da ortaya çıkarmış ve bütün bunlar denetim ve koordinasyon sorunlarının da çözümüyle görevli yöneticilerin işlevle-rini büyük ölçüde arttırmış bulunmaktadır.

**B.Yönetim Biliminin Gelişmesi**

Her ne kadar bütün ülkelerde eski yıllardan gelen kendilerine özgü yönetimsel birikim ve alışkanlıklar varsa da bugün yönetim olarak bildiklerimizi son 70-80 yılın çalışmalarına borçluyuz. Henri FAYOL, Frederick W.TAYLOR ve Max WEBER'in çalışmaları bilimsel yönetim çağının başlamasını sağlamıştır. 1915 yılında Amerikalı TAYLOR ünlü eserini "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" (PRINCIPLES OF SCIENTIFIC MANAGEMENT), 1916 da Henri FAYOL "Endüstrinin Genel Yönetimi (ADMINISTRATION INDUSTRİELLE ET GENERALE) adlı kitabını yayınladı". Bu eser bir yandan kamu yönetimi ile özel işletmelerin yönetiminin yapı ve amaç farklılıklarına rağmen yakınlık ve benzerliklerine işaret ediyor ve öte yandan yönetsel çalışmaların bilimsel örgütlenmesi metodunu getiriyordu.

Bugün yönetim konusunda araştırma ve yayın yapanlar sayılamayacak kadar çoktur. Önde gelen isimler olarak L.GULİCK, L.URWICK, H.SIMON. E.DALE, C.BARNARD. L.WHİTE sayılabilir. Bu isimler ve diğer sayılmayan pek çok araştırmacı yönetim bilimini önemli ölçüde ilerletmişlerdir. Ne varki, yine de bugünkü yönetim kurallarının pek çoğu FAYOL'un TAYLOR'UN, WEBER'in ve çağdaşlarının getirdikleri kavramlar üstüne kurulmuştur.

1887 yılında daha sonra Cumhurbaşkanı da seçilecek olan Woodrow, Wilson, "The study of Adminitration" adlı makalesiyle Amerika Birleşik Devletlerinde yönetim konularına dikkat çekerek, Federal İdarenin yapılanması ve işleyişi için gerekli düzenlemeleri incelemiş ve yönetimin kesin olarak politikadan arındırılması gereğini savunmuştur.

Aynı dönemde Taylor zaman ve hareket etüdlerini inceleyen ünlü eseriyle uzmanlaşma ilkesini ortaya atarak yönetim biliminin gelişmesine büyük hizmetler etmiştir.

1926 yılından başlayarak Amerika'daki bütün Üniversiteler Yönetim bilim okutmaya başlamışlardır.

**C-Yönetim işlevinin Tanım.**

Yönetim, "Belirlenmiş amaçlara ulaşmak için insanların örgütlenmesi ve bu amaca doğru işbirliğinin sağlanması iş ve çabalarının bütünüdür" diye tanımlanabilir.

Bu tanımdan çıkarabileceğimiz özellikler şöyle sıralanabilir.

- Birden çok insanın varlığı gereklidir.
- Sağlanan işbirliği belirlenmiş doğrultusunda yönlendirilir.
- Bu insanlar arasında işbirliği sağlanmalıdır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

- Bu çabalar amaçlara uygun olarak kurulmuş örgütlerin çatısı altında yürütülür.

Bu özellikleri biraz daha geniş olarak incelediğimizde karşımıza şöyle bir tablo çıkacaktır;

- Ancak birden çok insanın varlığında yönetim eyleminden söz açılabildiğine göre, **yönetim Sosyal niteliği olan bir grup sürecidir.**

- İnsanlar ancak çabalarını birleştirerek saptadıkları amaçlara ulaşabilirler. Öyleyse **Yönetim bir işbirliği sürecidir.**

- İnsanlar arasında sağlanan işbirliği, gösterilen çabaların birbiriyle uyumlu olması koşuluyla sonuca ulaşır. Bu olgu **yönetimin bir Koordinasyon süreci** olduğunu ortaya koyar.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

## II. YÖNETİCİLİK

### A. Girişimci ve Yönetici

MARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Dilimizde bu iki sözcük zaman zaman aynı kavramı anlatmak için kullnılmaktaysa da işletmecilik dilinde ayrı kavramlar anlatırlar. İktisatçılar girişimciyi de üretim faktörleri arasında sayarlar ve onlara göre mal veya hizmetin ortaya konabilmesi için, doğa, emek, sermaye ve girişim unsurlarını bir araya getirip, birleştiren kişi girişimcidir. İşletmecilikte ise girişimci: Kar elde etmek amacı ile riski üstüne alarak başkalarının gereksinmelerini karşılamak üzere mal veya hizmet ortaya çıkarmak için üretim faktörlerinin tedarikini ve birleştirilmesi olanaklarını sağlayan kişi, girişimcidir.

Bu tanım incelendiğinde, girişimcinin iki işlevi (fonksiyonu) ortaya çıkmaktadır: Riski üstüne alma ve mal ve hizmet üretmek için üretim araçlarını tedarikleme ve bunları belli bir gereksinmeyi karşılama amacına yöneltme.

Girişimcinin bu ikinci işlevi aynı zamanda yönetim işlevidir. Bu durumda girişimcinin aynı zamanda yönetici olduğu da ortaya çıkmaktadır. Yönetici kavramı ise daha değişik bir biçimde tanımlanabilir. Örneğin, bir yazar yöneticiyi şöyle tanımlar:

Kar ve riski başkalarının olmak üzere mal ve hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini tedarik eden ve bunları belli bir gereksinmeyi karşılama amacına yönelten kimse, Bundan başka şöyle bir tanımda verilmektedir: Planlayan, başkalarına emir ve

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

talimatlar veren veya onları denetleme yetkisine sahip olan herkez[2].

Görüldüğü gibi yöneticiyi girişimciden ayıran önemli özellik, yönetim işlevinin kar ve riski başkalarına ait olmak üzere yürütülmesidir. Her ne kadar bu günün işletmelerinde elde edilen kardan yöneticilere de pay verilmesi bu ayırıcı özelliğe gölge düşürmekte ise de profesyonel yöneticilerin hiçbir biçimde riske katlanmadıkları ve kardan yöneticilere de pay ayırmanın bütün işletmelerde uygulama alanı bulmadığı gözden uzak tutulmalıdır. Bugün artık yöneticilik profesyonel bir meslek haline gelmiş bulunmaktadır. Çağdaş işletmelerin giderek büyümeleri ve yönetim sorunlarının gittikçe daha karmaşık hale geliyor olması yönetim işlevinin bu konuda öğretim görmüş ve tecrübe kazanmış profesyoneller eliyle yürütülmesini kaçınılmaz hale getirmiş bulunmaktadır.

### B. Yöneticilerde Bulunması Gereken Nitelikler

Büyüyen ve gelişen bir işletmenin başarısı, sermaye, yaratıcılık, pazar, bulunduğu sektör, içinde çalıştığı ekonomik yapı gibi pek çok değişik örgütsel ve çevresel ögeye bağlı olmakla birlikte en az bunlar kadar ve bazen bunlardan da önemli olarak bilgili ve yetenekli yöneticilere sahip olmasına da bağlıdır. Gerçekten de, bir işletmeyi başarıya veya başarısızlığa götüren, herşeyden önce iyi yöneticilerin varlığı ve yokluğudur.

---

[2] MEHMET Oluç, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, İstanbul, 1963, C.I, s.7

İyi bir yöneticinin nitelikleri konusunda kesin sınırlar belirlemenin zorluğu ortadadır. İnsanların birbirlerinden farklı olmaları nedeniyle yöneticiler de farklı yetenek ve niteliklere sahiptirler. Bundan başka, her sektörde işler başkadır ve bir işletmenin değişik bölümlerinde de farklı nitelik ve yeteneklere sahip yöneticilere gerek duyulur.

Bununla birlikte bu konuda yapılan türlü araştırmalar sonucu İsviçre Psikoteknik Kurumu bir üstte bulunması gereken yetenek ve nitilekleri şu biçimde saptamıştır.

a-İnsanları tanımak,

b-Objektif olmak ve objektif kalmak,

c-Kendine güvenmek,

d-Yerinde kararlar alabilmek,

e-İnsiyatif sahibi olmak,

f-Sorumluluk duygusuna sahip olmak,

g-İradesi kuvvetli olmak.

Yine aynı kurum aşağıdaki özelliklere sahip kimselerin de üst olamayacağını ileri sürmüştür.

a. Anlayışsız,

b. Tarafgir,

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

c. Çabuk etkilenebilen,

d. Kararsız,

e. Sağduyusuz,

f. Korkak.

Çok genel biçimde de olsa belirlenmiş olan bu niteliklerin işletmenin hangi basamağında olursa olsun yönetici durumunda olan kişilerce dikkate alınması gerekmektedir.

### C.Önderlik ve Yöneticilik

Son yılların en belirgin özelliklerinden birisi, toplumun her kesiminde ve iş hayatının bütün dallarında giderek yöneticilerin öneminin artma ve yönetici gereksinmesinin çoğalmasıdır. Bu yöneticilerin kendilerinden beklenen görevleri en iyi biçimde yapabilmeleriyse sahip oldukları önderlik nitelikleriyle yakından ilişkilidir.

Çeşitli disiplinler önderliği kendi açılarından incelemekte ve tanımlamaya çalışmaktadırlar. Sosyoloji, psikoloji, antropoloji gibi insanı değişik açılardan inceleyen bilimler önderliği de kendi açılarından tanımlama yoluna gitmişlerdir. Önder terimi çok zaman yönetici terimiyle eşanlamda kullanılmakla birlikte bu iki terimin kapsadıkları anlamlar birbirinden farklıdır. Her yöneticinin önderlik niteliklerine sahip olduğu söylenemezse de iyi bir yönetici olabilmek için aynı zamanda önderlik yeteneğine de sahip olunması gereği kuşkusuzdur. Ne var ki her önderin de

yönetici olması zorunlu değildir. Önderlik, yöneticinin başarısını tanımlayan, bazı yöneticilerin sahip olduğu, bazılarınınsa sahip olmadığı bir nitelik olarak karşımıza çıkar.

Önderliği değişik yazarlar değişik biçimlerde tanımlamışlardır. Bir yazar önderliği "İnsanları kendi istediği şekilde yönetme yeteneği" olarak, bir başkası da "Organizasyon içinde insanları yönetme kalitesidir" biçiminde, yine başka bir yazar da "Yöneticilerin tespit edilmiş amaçlara ulaşmak için çalışanları belirli bir yöne yöneltmekte gösterdikleri başarıdır" biçiminde tanımlanmıştır. Önder, yol gösteren, aydınlatan, ileriyi gören, öğreten, birlikte çalıştığı kimsalerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen yaratıcı bir kimsedir.

Son otuz beş yılda önderlikle ilgili araştırmalarda bazı değişiklikler meydana gelmiştir. Eskiden fertlerin önderlik yetenekleri üzerinde durulurdu. Sonra önderlik grupların veya örgütlerin bir özelliği olarak incelenmeye başlandı. Son zamanlarda yapılan araştırmalar ise önderi izleyen, onun istediği şekilde işleri yapan kimseler üzerinde toplanmıştır. Önderlerin görevini başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için kendini izleyenler ile arasında iyi ilişkilerin bulunması gerekir. Bir bakıma önder başkalarına bir şeyi isteyerek yaptırabilen, başka bir deyişle o insanın içinde veri-len işi yapmak özlemi uyandıran kimsedir. Başkalarında bu tür sevgi, saygı ve söylediği her işi severek ve

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

isteyerek yapma duygular uyandıran önderler "karizmatik önder" olarak nitenen kişi- lerdir[3].

Çeşitli yazarlar önderleri değişik yönlerden sınıflandırmışlardır. Önderlerin davranış şekilleri çok farklı olmasına rağmen araştırmalarda kolaylık sağlamak ve araştırma sonuçlarını belirli katagoriler içinde toplamak amacıyla bu yola gidilmektedir. Bazı yazarlar önderliği üç grupta toplarlar.

a.Otoriter ve demokratik

b.Biçimsel ve biçimsel olmayan

c.Kişisel ve örgütsel

Yukarıdaki sınıflandırmaya bürokrat, serbest tutumlu (bırakınız yapsınlar). önderlik tiplerini ekleyen yazarlarda bulunmaktadır. Başka bir yazar da önderleri kurumsal (institutional), zorba ve ikna edici olmak üzere üçe ayırmaktadır. Önderliğin, bir kimsenin psikolojik yapısında olduğunu, yani doğuştan olduğunu ileri sürenler yanında belirli bir durumun zorunlu kılması sonucu ortaya çıktığını söyleyenler de vardır. Her iki görüşte de gerçek payı olduğunu ve bu görüşlerin ayrı ayrı şeyler anlatmadıklarını öne sürebiliriz.

Otoriter ve demokratik önder tipleri özelikleri açısından incelendiğinde karşımıza şöyle bir tablo çıkmaktadır.

---

[3] Maxweber karizmaya şöyle tanımlamaktadır. "Bireyi öteki insanlardan ayıran ve onu olağan üstü, en azından diğer insanlardan ayıran özellikler taşıyan kişilik yapısı"

Otoriter Önder:

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

- İş yaptırmak için korku kullanılabilir.
- Otoritesini tam olarak kullanır.
- Astların kararlara katılmasını benimsemez.
- Kesinlikle kendi istediğinin yapılmasını ister.
- Merkezcil bir yönetim biçimini yeğler
- Astların hareketlerini devamlı olarak izler.

Başkalarının düşünce ve isteklerin dikkate alan, insanlar önemseyen, Yetki devretmeye hazır ve bu ortamı hazırlayan, ve kararlara astlarının da katılmasını sağlayan önder ise demokratik önder tipini oluşturur.

Son yıllarda yöneticinin, demokratik olmasıyla birlikte başında bulunduğu örgütte yetkileri elinde tutma ve denetimi devam ettirmesine ilişkin sorunlar üzerinde çok durulmaktadır. Daha önceki yıllarda başarılı yönetici genel olarak, zeki, güçlü, önsezi ve öncelik sahibi doğru ve çabuk karar alabilen, kimse olarak tanımlamıyordu. Her ne kadar bu tanımda ileri sürülen özelliklerin tümü bugün içinde doğru ve geçerliyse de demokratik önderlik açısından bazı eksiklikleri de bünyesinde taşımaktadır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Zamanla sosyal bilimlerin içinden "grup" kavramının doğmuş olması çalışmaları önderlerle birlikte ve kimi zaman önderden daha çok grubun üyeleri üzerine çekmiştir. Araştırmacılar, yönetime ve kararlara yönetilenlerin de katılması konuları üze-rinde önemle durmuşlardır. Bu çalışmalardan elde edilen sonuçlar, otoriter önderlik konusundaki görüşlerin değişmesine neden olmuş ve özendirme, insan ilişkileri gibi konular gittikçe önem kazanmaya başlamıştır.

Bu konudaki araştırmalar ilerledikçe, gruplara ilişkin eğitim düzenlemelerine gidilmiş ve önderlikle ilgili eski kavram ve düşünceler hızla değişmeye başlamıştır. Bu tür eğitim çalışmaları, kişilere katılma ve karar verme konularında tam bir olanak sağladıkça, seçilen önderler bilerek kendi otoritelerini azaltmaya ve denemeler çerçevesinde grubun diğer üyelerinin, kendi yöntemlerini saptayıp yürütmede bizzat sorumlu olmalarını sağlamaya çalışmışlardır.

Yukarıda verilmiş olan demokratik ve otoriter önderlere ilişkin özellikler bu iki tip önderin en uç noktadaki özelliklerini belirlemektedir. Bu iki uç arasında değişen önderlik davranışlarıyla otoriterden demokratik önderliğe doğru şöyle bir yol izlemektedir[4].

1. Yönetici kararları verir ve astlarına açıklar.
2. Yönetici kararını kabul ettirir.

---

[4] ROBERT TANNENBAUM-WARREN H.SHMIDT; Liderlik Örneği Nasıl Seçilmelidir, (Yönetim Görevleri, Derleyen Bintug Aybek) Ankara, İ.T.İ. Akademisi yayını, Ankara 1968, s.139 ve devamı.

3. Yönetici düşüncelerini öne sürer ve astlarını soru sormaya özendirir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

4. Yönetici değiştirilebilir bir karar öne sürer.

5. Yönetici sınırları saptar ve gruptan karar almalarını ister.

6. Yönetici daha önce saptanan sınırlar içinde grubun karar almasına izin verir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

# İKİNCİ BÖLÜM

## YÖNETİMİN TEMEL ÖĞELERİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

## I-BİREY

*Her insan ayrı bir dünyadır.*
*Ne kadar insan varsa o kadar dünya vardır.*

Örgüt, belirlenmiş bir amaca ulaşmak için bir araya gelmiş bireylerden oluşur. Bireyler örgüte üye olduklarında kendi kişiliklerini ve sosyal görgülerini de beraberlerinde getirirler. Başka bir söyleyişle, Örgüt, örgüt üyeleri arasındaki etkileşim ve sosyal ilişkilerden oluşturan bir sistemdir.

Bireyler örgütlerden fiziksel gereksinmeleri kadar sosyal gereksimelerinin de karşılanmasını beklerler. Bireylerin sosyal gereksinmelerindeyse kişisel duygular ve sosyal şartlanmalar kadar, örgüt içinde ve dışında ilişkide oldukları diğer bireylerin duygularıda etkendir.

Diğer taraftan bireyin bir durumu algılamasına etki eden çok sayıda değişkenden de söz edilebilir. Örgüt üyesinin düşünce ve davranışları çok zaman bunlara bağlı olarak belirir. Birey, karar alırken ve davranışlarını düzenlerken, görgü ve deneyleri, amaç ve istekleri ve çevresel etkenler tarafından oluşturulan algılama yeteneğine dayanır.

### A.Bireysel Amaçlar:

Her birey, diğer bireylerden farklıdır ve diğerlerinden değişik bir grup isteklere ve gereksinmelere sahiptir. Bu gereksinim ve isteklerdir ki bireyi bir aksiyon ve reaksiyona yöneltir.

İnsanlar belli amaçların peşinde koştukları için yaptıkları herşey bilinçli ya da bilinçsiz kendi kişisel amaçlarının bir ifadesidir. İşinde etken olan bir yönetici, örgütte yapılan her işin, aynı zamanda bireylerin amaçları olduğunun bilincindedir. Bir başka deyişle yönetici, bireylerin özel amaçlarının neler olduğunu ne kadar iyi anlarsa, o kadar etkili olur.

İnsan gereksinmeleri iki büyük bölümde toplanabilir: Biyolojik ve sosyal gereksinmeler.

Biyolojik gereksinmeler, hemen hemen bütün insanlar için ortak gereksinmelerdir. Beslenme, ısınma ve bunun gibi gereksinmeler yeterince doyuruldukca bireyler, sosyal gereksinmeleri-nin eksikliğin daha çok duymaya başlarlar. Buna karşın sosyal gereksinmeler, kişiden kişiye değişen ağırlıktadırlar. Bu sosyal gereksinmelerin oransal önemi toplumun değer yargılarına göre önceliklerini değiştirirler. Bazan bu değer yargıları herhangi bir sosyal gereksinmeyi biyolojik gereksinmelerin bile önüne çıkarabilir.

Bireylerin yaşam düzeyleri gelişip, değiştikçe biyolojik gereksinmeler ve daha hızlı olarak sosyal gereksinmeler de değişecektir.

Yüksek öğrenim görmüş, heyecanlı bir genç insanın dünyadaki yerini alabilmesi için önde ilerlemesi gerekir. Buna karşın orta yaşın üstündeki bir kişi yaşlandığı ve emekli olduğu zaman kendi güvenliğini sağlamak gereği duyar. Bu iki bireyle birlikte çalışan bir yönetici, yönettiği örgütün amaçlarına ulaşmasında

başarı sağlamak için bunlardan birine ilerleme ve rekabet olanağı öbürüne ise yeterli emeklilik güvencesi sağlamalıdır. Yönetici, ancak, onların farklı fakat, aynı derecede geçerli olan bu gereksinme ve amaçlarını anladığı zaman başarılı olma şansına sahip olacaktır.

Bireyler gereksinme duydukları veya istedikleri şeyleri yapmak için ve kendi başlarına yapamayacakları ya da daha iyi yapamayacakları için örgütlere üye olur ve yönetim altına girerler. Böylece bir yöneticinin etkenlik derecesi ancak yönetimi altındaki bireylerin (örgüt amaçlarını da gözden kaçırmadan) bireysel amaçlarına yardımcı olabilmesiyle mümkündür. Bireylerin bireysel amaçlarının bu önemi anlaşılmaksızın örgüt, ne tam olarak anlaşılabilir ve ne de tam gücüyle çalıştırılabilir[5].

**B.Bireyin Sosyalleşmesi:**

Bireyler, yaşadıkları toplumun kültürünü sosyalleşme sürecinde elde ederler. Bir anlamda sosyalleşme, bireyin başkaları ile olan ilişkileri aracılığıyla toplumun değer yargılarını ve kurallarını benimsemesidir. Bireyi, toplumun ve çeşitli grupların bir üyesi haline getiren, tutum ve davranışlarını kurallara uygun olarak belirleyen bir süreçtir.

Birey, hergün karşılaştığı türlü uyarılardan kendisiyle ilgili olanlara tepki gösterir. Bu tepki bireyin uyarıları algılamasıyla yakından ilgilidir. Algılamanınsa kişilik yapısıyla ilişkili olduğu

---

[5] Herbert G.Hıcks. Örgütlerin Yönetimi (çev.O.Tekok, B.Aytek, B.Bumin), Ankara 1975 s.54 ve dv.

açıktır. Kişilik yapıları farklı bireyler, aynı olay karşısında farklı tepki gösterirler. Toplumsal ve kültürel etkilerin sonucu olarak gelişmiş olan bu kişiliklerinin etkileşimleri ve kişiyle toplumun kültür alış verişi olgusu, birlikte sosyalleşmeyi oluturacaktır[6].

Bireyin kendisiyle başka bireyler arasında ilişkiler kurabilme yeteneği doğuştan olmayıp, deney ve eğitim sonucudur. Deney ve eğitim ise toplumsal olgulardır. Bu olgu ise önce bireyin temel kuralları öğrendiği ailede başlar. Ne varki süre ilerledikçe birey dar ufuklu aile bağıntılarından kurtulup bazı gruplara üye olmak yoluyla sosyalleşme sürecini sürdürür.

Sosyalleşme süreci ilerledikçe birey davranışlarını etkileyen güdüler de önem derecelerini değiştirirler ve bugün çok güçlü olan güdüler yarın bu güçlerini kaybedebilirler.

Bireylerin davranışları ve tepkilerini bir dereceye kadar kişisel gereksinmeler etkiler. Bir yazarın deyişi ile "insan arzu eden bir hayvandır" Gereksinimlerin birisi karşılanır karşılanmaz bir diğerini ister ve bu süreç doğumdan ölüme sürer gider. Bu gereksinimler önem sırasına göre kuşaklar halinde dizelenmiştir ve bu önem sırası gereksinimler karşılandıkça değişir.

**C-Benlik ve Statü**

Bireyler, biyolojik yapılarıyla birlikte, öğrenim, kültür düzeyleri ve sosyal etkileşmelerin oluşturduğu bir yapıya

---

[6] Barlas Tolan, Toplum Bilimine Giriş, Ankara 1975, s.227.

sahiptirler. Bilgi, güdü ve varsayımlarına dayanarak zaman içinde aldıkları kararlar, bireyin kişilik oluşumunu sürekli olarak etkiler.

Doğuşta varlığının bilincinde olmayan birey sadece açlık, üşüme, gibi bazı doğal gereksinmelerini algılar. Zaman geçtikçe kendisinin diğer bireylerden ayrı bir varlık olduğu gerçeği toplumdaki etkileşmeler sonucu ortaya çıkar. Benliğinin gelişmesi çevresindeki insanların tepkileri sonucudur. Ailede başlayan bu gelişim zamanla daha geniş bir çevrede gruplar ve değişik topluluklarla etkileşim sürecinde oluşacaktır.

Bireyler karar alırlarken yenetekleri konusundaki düşüncelerine göre davranırlar. Bu kararlar sonucunda kazandıkları başarılar veya uğradıkları başarısızlıklar benliğin sürekli gelişim ve değişiminin nedenidir. Kendi kararları nedeniyle uğradığı bireysel başarısızlıkların sürekli olması durumunda birey, kendine olan güveni kaybeder ve üyesi olduğu grubun normlarına daha çok uyum sağlar. Bireyin üyesi olduğu grubdaki statüsü konusundaki algılamaları düşünce ve kararlarını da etkileyecektir. Bir başka söyleyişle, benlik, türlü deneyler sonucunda oluşan, sürekli değişip gelişen bir olgudur[7].

Benlik bilincini etkileyen, oluşturan koşullardan birincisi toplumsal bir çevrenin varlığıdır: Benlik bilinci daha çok bireyin başından geçmiş olan olayların ve değişik tecrübelerin yerleşmesinden oluşur. İkinci toplumsal koşul ise kişinin bir adının olmasıdır. Bu ad bireyin varlığını toplumsal açıdan belirgin

[7] Benlik konusunda daha geniş bilgi için bkz. BARLAS TOLAN, A.g.k.

hale getirir ve onaylar. Bireyin adı onun statüsünün bir öğesi olarak toplumdaki yerini belirler. Diğer toplumsal koşullar ise kişisel özelliklerin etkin olduğu ve statüyü tamamlayan giyim, kuşam, süs ve takılar gibi şeylerdir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Bireyin sahip olduğu mevki onun stütüsünü de belirleyecektir. Statü, kişiye başkaları tarafından verilen saygınlık ve değer ile eşdeğer. bir sosyal savunma, sosyal güvence olduğuna göre bireyin diğerlerinden beklediği davranışların tümüne o bireyin statüsü diyebiliriz[8].

Bu statüyü iş yerinde ve daha geniş bir çevrede saptayan ve gösteren diğer faktörler otorite, yaş, bilgi, etkin uyum ve roller olarak belirlenebilir[9].

Her birey birden çok statüye sahip olabilir. Bunlar özel statülerdir. Ancak, bireyin toplum içindeki yeri bunların bütünüdür ve statüden söz açıldığında söylenmek istenen bu bütünden ibarettir. Bireyin toplumun ve doğanın verdiği karı ya da koca, erkek ya da dişi olmak gibi değiştirmez statü türleri ile bireyin erişmeyi istediği ve erişme olanağı bulabileceği statüleri de birbirinden ayırmak gerekir. Çoğu kişiler çevrelerinde saygı görmek ve sosyal statülerini yükseltmek için çaba harcamaya

---

[8] WILLIAM G. SCOOT ve TERENCE R. MITCHELL, Organization Theory. A Structureal and Behavioral Analysis, Richard D.Irwin and The Dorsey Press, Homewood, Illinois 1972, s.195.

[9] JOHN A. SBILER, Systems Analysis In Organizatonal Behavior Richard D.Irwin Inc and The Dorsey Press, Homewood, Illinois 1967, s.70.

hazırdırlar. Bir kimsenin çevresinden gördüğü saygı gerçek bir özendirme aracıdır[10].

Statünün birey için belli fonksiyonları vardır. Biçimsel açıdan satatü, bir referans çerçevesi, bir norm görevi yapar. Bireyi tütarlı bir biçimde anlatır ve daha önemlisi bireyin varlığının kanıtıdır ve ona özgüdür. Bireyin hak ve ödevlerini belirleyerek kişiliğin tanımını gerçekleştirir.

**D.Kişisel Uyum ve Çatışma:**

Bireyin güdülerini, gereksinimlerini ve eğilimlerini doyurma çabalarında da birbirleriyle uyuşmayan, karşıt istekler ortaya çıktığında bireyin davranışlarında da birbirleriyle çatışan olgular ortaya çıkacaktır. Birey çok zaman bunlardan hangisini seçeceğine karar veremeyerek güç durumda kalır. Bireyi iki veya daha çok karşıt yöne çeken istemler arasındaki çekişmeye çatışma adı verilmektedir. Bir başka deyişle birey çözmekte güçlük çektiği bir karar sorunuyla karşı karşıya kalınca çatışma ortaya çıkmış demektir. Birey, ya kendisi için aynı derecede çekici olan iki veya daha çok ve birbirinden değişik amacın etkisi altında kalarak veya istemediği hoşlanmadığı değişik seçeneklerden birini kabullenmek zorunluluğunu duyarak karar veremeyecek ve çatışma ortaya çıkacaktır. Kimi zaman birey, aynı olay ve durum için çelişkili düşünceler içinde bulunacak ve hem istek hem kaçınma duygularının etkisi altında çatışma ortaya

[10] WILLIAM H.NEWMAN, Sevk ve İdare (Çev.Kenan Sürgit). Ankara, 1972, s.414.

çıkacaktır. Genellikle, bireyin kendi yapısında başlayan çatışma, aşama aşama diğer bireylerle olan ilişkilerini de etkiler.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Bireysel çatışmanın doğuşunu ortaya koyabilmek için, karar vermenin kolay olduğu koşulları belirleyeek yola çıkabiliriz. 1.akla gelen seçeneklerden biri diğerlerinden belirgin şekilde daha iyiyse, 2. yeğlenen seçenek kabul edilebilecek kadar iyiyse, kolay ve çabuk bir karar verilecek demektir. Buna karşın hiç bir seçenek açıkça diğerlerinden iyi değilse veya en iyi seçenek yeterince iyi değilse karar verme güçleşecek ve yeniden değerlemeler yapmak gerekebilecektir. Çatışma başlıca üç şekilde ortaya çıkabilir: Kabul edilmeme, karşılaştıramama ve belirsizlik[11].

Çatışma dinamik bir olay olarak düşünüldüğünde daha kolay anlaşılabilir. Bir örgütte bireyler arasındaki uyumsuzluklar çatışma olaylar dizisi olarak incelenebilir. Karşılıklı ilişki ve etkileşim içinde bulunan bireyler herhangi bir çatışma konusunda düşmanca duygulara sahip olmayabilirler. Bireysel davranışlar çok değişik etkilerin altında oluştuğundan değişik çatışma özellikleri taşıyan olabilirler. Bu değişik Çatışma modellerini ortak noktalar taşıyan şu ana çizgilerde toplamak mümkün olabilir.

- Çatışma, ilişkileri birbirine geçmiş uyuşmazlık aşamalarından meydana gelmiştir. Her aşamanın belli bir gelişme sırası vardır.

---

[11] James G.MARCH ve Herbert A.SIMON, Organizations, John Wiley and sons Inc, New York, 1958, s.112 ve devam

- Çatışma, gerek örgüt, gerek birey için fonksiyonel olabilmekte ve kökenler bireysel ve örgütsel yapıdan gelebilmektedir.

- Çatışma, örgütün dengesiyle yakından ilgilidir[12].

Bilindiği gibi bireylerin istekleri, örgütün istekleriyle herzaman uyuşmaz. Bu uyuşmazlık sonucu, başarısızlık ve çatışma ortaya çıkmaktadır. Birey, amaçlarına kendi gereksinmeleri doğrultusunda belirlenip geleceğini istediği biçimde planlama serbestisine sahip olamayınca sorunlara dar bir açıdan bakar ve çatışma ortaya çıkar.

Örgütle yükselmek isteyen bireyler örgütün biçimsel yapısı nedeniyle zorluklara uğradıkça buna biçimsel olmayan yaklaşımlarla tepki gösterirler. Bireyin bu davranışlarına, denetimin arttırılması, akılca ve doğru yürütülmeyen insan ilişkileri ve giderek sertleşen yönetim biçimi gibi tepkiler gösterilmesi gibi örgütün biçimsel yapısından kaynaklanan uygulamalar, bireyin satışına ortamına sürüklenmesine neden olacaktır.

March ve Simon, bireylerin çatışmayı çözümlemeleri hakkında bazı varsayımlar ileri sürmektedirler[13].

---

[12] Lovis R.POMOY, Örgütsel uyuşmazlık . Kavramlar ve Modeller "Çev., Bilal Murat ÖZGÜVEN", Akademi, Bursa İk.Tic.10.Akademisi Dergisi, C.II, s.1, s.362-363.

[13] James G.MARCH W.HERBERT A.SIMON, s.115-116

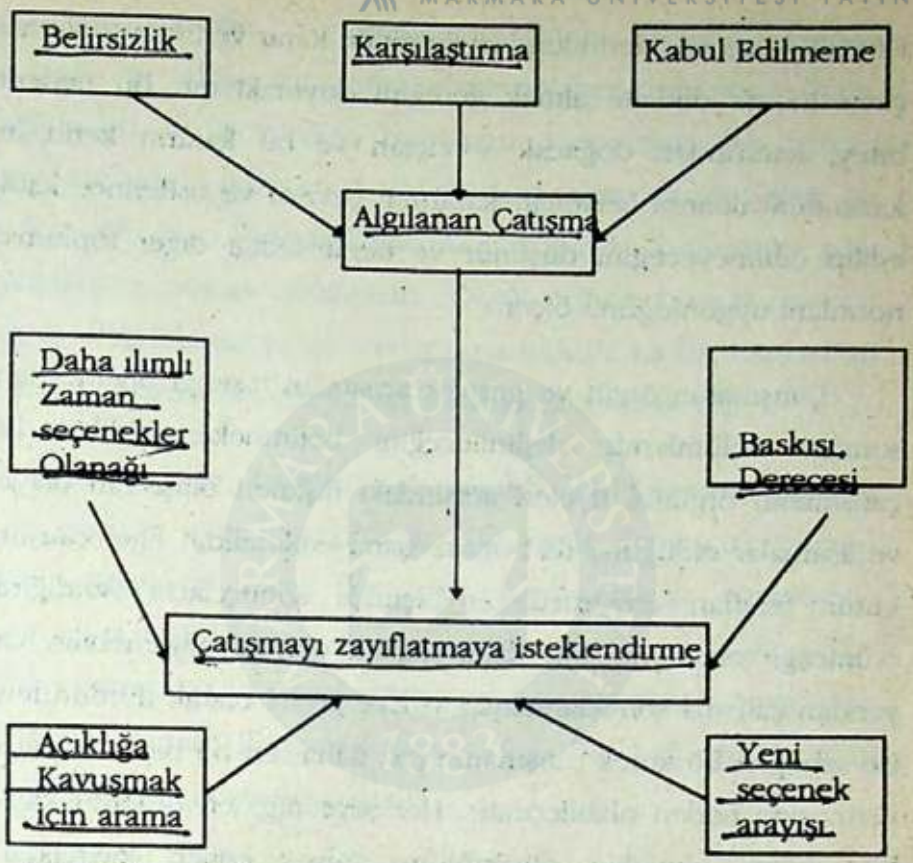
Çatışma bir güvensizlik sonucu ortaya çıkmış ise, birey önce yeni bilgiler arama yoluna gidecek, çözüme ulaşamadığı takdirde yeni seçenekler bulmak için uğraşacaktır. Bu aramada birey doğal olarak daha önceki deneylerinden yararlanmayı deneyecektir. Çatışmanın kaynağı, kabul edilmeme ise, birey zaman azlığı ya da uzunluğuna ve yeni seçenekler bulabilmek inancına bağlı olarak yeni seçenekler aramaya başlayacaktır. Yeni seçenekler bulmanın zorluğu, bireyi kabul edebilme çizgisini gözden geçirmeye ve daha aşağıda yeni bir çizgi saptamaya itecektir. Bu durumda çatışma, bireyin özlem düzeyine bağlı olarak dah da artacaktır.

Çatışmanın kaynağı karşılaştıramama olduğunda kararın verilip çatışmanın giderilmesi seçeneklerin taşıdığı dikkat çekici özelliklere ve onların bulunuş sırasına bağlı olacaktır.

Bu varsayımlar March ve Simon tarafından şöyle bir şekille açıklanmaya çalışılmıştır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ




Şekil :Bireysel Çatışmayı ve Çatışmaya Tepkileri Etkileyen Faktörler

Kaynak: MARK ve SIMON, s.117.

Bu varsayımlar ancak birey toplumsal ilişkilerinden soyutlanmış olarak düşünüldüğünde geçerli olabilmektedir. Oysa kişiler seçimde bulunurken çevreleriyle ve diğer bireylerle ilişkilerini de gözönünde bulundurmak zorundadırlar. Hiç kimse yaptığı seçimin kötülüğü sonucunda para veya prestiui kaybetmek toplum kurallarına aykırı kararlar vererek küçük düşmek ve çevresinden gördüğü saygıyı yitirmek istemiz. Onun

için birey, seçeneklerinden biri üzerinde karar verirken toplumsal çevresini de dikkate almak gereğini duymaktadır. Bu nedenle birey, kararından doğacak sonuçları ve bu kararın kendisine kazandıracaklarını hesaplar, kararının çevresi ve üstlerince kabul edilip edilmeyeceğini düşünür ve benimsediği diğer toplumsal normlara uygunluğunu ölçer.

Çatışmanın örgüt ve gruplar açısından taşıdığı öneme daha sonraki bölümleride değinileceğini belirtmekle birlikte her çatışmanın örgütün üyeleri arasındaki ilişkileri oluşturan olaylar ve aşamalar olduğuna da burada işaret edilmelidir. Eğer çatışma, bütün tarafları doyurucu bir biçimde sonuçclarsa işbirliğinin oturacağı temellerin çok daha sağlam olacağı söylenebilir. Öte yandan çatışma sonuçlanmayıp sadece geçici olarak durdurulmuş ise sebepler birikerek çatışmanın çok daha sert bir biçimde patlak vermesine neden olabilecektir. Her şeye rağmen örgütün kapalı bir sistem olmadığı düşünülürse tahsis edilen kaynakların çoğaltılarak gizli çatışma sebeplerinin hafifletilebileceği ileri sürülmektedir[14,15].

**E.Kişiler Arası Etkileşim:**

Bireyin davranışlarını, kendi kişiliği olduğu kadar çevreside etkileyecektir. Toplum olguları öğrenme ve sosyalleşme yoluyla bireye ulaşmakta olduğuna göre davranış, bireyin kendi içinde oluşan bir olgudan çok çevreyle olan etkileşim sonucu

---

[14] LOVIS R. PONDY, s.364.

[15] Çatışma konusunda daha geniş bilgi için bkz. WILLIAM G.SCOOT, The Management of Conflict- Appeal Systems in Organizations. Richard D. Irwin Inc. and The Dorsey Pres, Homywood, Illionis, 1965.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ortaya çıkmaktadır. Çevredeki diğer kişilerin bireyin davranışlarını etkilemesi birey davranışlarını toplumsal kılar. Özellikle bir örgüt içindeki bireylerin davranışları, her zaman başka bireylerle ilişkiler sonucunda ortaya çıkmaktadır. Birey, bir amaca doğru bazı davranışlarda bulunduğunda, çevresinde bazı değişikliklere neden olmaktadır. Örgüt içinde bireyin istediği noktaya ulaşabilmesi kendi davranışına olduğu kadar, başkasının ya da başkalarının davranışlarına da bağlı bulunmaktadır.

Örgüt içinde bireyler, çoğunlukla birbirlerine karşılıklı olarak bağımlı işler yaptıklarından iki veya daha çok bireyin amaca ulaşmaları ancak hepsinin davranışlarıyla olumludur. Birinin davranışı bir diğe-rinin davranışı için gerekli koşulları hazırlar. Birey, başka bir bireyin yapması gerekeni yapacağını bekleyerek davranışlarını ayarlamaktadır. Bu bekleyiş geçmiş deneylerin bir birikimi sonucudur.

İnsan ilişkileri ve kişiler arası etkileşim incelendiğinde üzerindde durulması en doğal konu haberleşme olmaktadır. Bu anlamda haberleşme ileten kimse ile alan arasında ortak bir ruh hali yaratmaya dönük olmaktadır. Haberleşme bu haliyle her zaman dil kullanılmasını gerektirmez. Giyinme, süslenme ve gösteriş biçimi, türlü mimik ve sesler, yüz ve el kol hareketleri karşımızdaki kişiye ulaşmada ve onu etkilemede büyük ölçüde yardımcıdır. Bununla birlikte haberleşmenin en önemli yolu sözcükler kullanılarak yapılanıdır.

Sonuç olarak şu söylenebilir ki, kişiler arası etkileşimin işleyişi, benlik, çatışma, savunma gibi bireysel etkenlerin yanında fiziksel, toplumsal ve kültürel etkenlerin de geniş ölçüde etkisi altında oluşmaktadır.

fiziksel, toplumsal ve kültürel etkenlerin de geniş ölçüde etkisi altında oluşmaktadır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

## II.GRUP

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

*İyi bir ortam içinde bir araya gelen arkadaşlar, yine arkadaşların yardımı ile insanlık için bir çıkış yolu hazırlar.*

*Konfiçyüs*

Bir önceki bölümde tek tek bireyler ve davranışları incelenmiştir. Oysa ki bireyler toplumda ve örgütde başkalarıyla birliktedirler ve örgütleri ve toplumları büyüklü küçüklü gruplar oluştururlar. Birey bütün davranışlarında üyesi bulunduğu grup tarafından etkilenir ve aynı zamanda o grubu etkiler.

Homans'a göre toplumdaki insanların tek tarihsel sürekliliği küçük gruplar olmuştur. Loncalar, dinler, sınıflar. Uluslar, imparatorluklar, kültürler, uygarlıklar hep bozulmuş, yıkılmış ortadan kalkmıştır ama, her toplumsal bozulmada küçük gruplar ayakta kalmıştır. İçinde küçük gruplar olmayan hiç bir toplum yoktur. Küçük gruplar yıkıcı güçleri aşmıştır. Bu olgu küçük grubun temel toplumsal birim olduğunu gösterecek kadar çarpıcıdır. Toplumun yapısı salt bu tuğlalarla kurulabilir[16].

Çok basit, iki kişilik bir grubu çözümlemeye çalıştığımızda bu olgunun karmaşıklığı da hemen açığa çıkıverecektir. İki birey, iki arkadaş birbirinden hoşlanır. Neden sorusuna verecekleri cevap, ortak ilgileri olduğu ya da kişiliklerinin uyuştuğu olacaktır. Ne varki bu duygular kendiliğinden var olmaz, kısmende olsa başka etkenlerce belirlenir. Söz gelimi ortak ilgileri olduğu için arkadaş olmuşlardır. Ama bunun terside geçerlidir.

---

[16] George C.Homans, İnsan Grubu, Çev: Oğuz Onaran ve diğerleri, T.O.A.İ, Ens. Yayını, Ankara, 1971, s.VII-VIII.

Öncelik taşıyan öğe hangisidir. Arkadaşlık mı, ortak ilgileri mi. İkisi birlikte artıp azalmaktadır. Ne varki incelenmesi gereken etkenler yalnız kişilik, ilgiler, arkadaşlık değildir. Bu iki kişinin ne kadar sık bir araya geldikleri de hesaba katılmalıdır. Bir araya gelmekte iseler, ortak ilgileri de varsa arkadaş olmaları için bir ortam var demektir. Öte yandan arkadaş oldukları için de bir araya gelmek isteyeceklerdir. Sadece bir arada olmak ve arkadaşlık da kendiliğinden bir şey demek değildir. Kişiler bir amaç için bir araya gelirler. Bir geziye çıkmak için bir araya gelen iki arkadaş arasındaki bağ bu gezinin başarısından etkilenecektir. Karşılaştıkları güçlükleri bir arada yerenerlerse arkadaşlıkları güçlenecektir. Bu girişimin başarısı arkadaşlıklarını nasıl etkiliyorsa arkadaşlıkları da bir karşı koyma gücü, başarı sağlama isteği vererek girişimin başarısını etkileyecektir. Bundan başka girişimin başarısı bu iki kişinin içinde bulundukları çevreyle de belirlenir. Bu süreç içerisinde küçük grubun niteliği de değişebilir. Giderek arkadaşlıkları kuvvetlenebilir veya zayıflayabilir. Ancak herhangi bir insan topluluğun grup sayılamayacağı hemen belirtilmelidir. Bir insan topluluğuna grup denebilmesi için grubu oluşturan bireylerin aralarındaki ilişkinin az çok düzenli ve sürekli işlemesi gerekir[17].

**A.Genel Nitelikler:**

Grup, üyeleri arasında sürekli bir etkileşim olduğu sürece var olan bir varlıktır. Ancak bu, aralarında etkileşim bulunan bütün bireylerin bir grup oluşturdukları anlamına

[17] George C. Homan,a.g.k.,s.5-6.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

gelmez. Rastgele kalabalıklar veya amaçsız topluluk bir grubun oluşumundan tamamen farklıdır ve sadece onların yokluğunda var olabilir. Amaçsız toplulukta herkez yığın içinde kaybolmuştur. İsimsiz ve ortaya çıkmamış bir kalıntıdır. Gerçekten de amaçsız topluluk psikolojisinin olağanüstülüğünün sorumlusu genillikle bu isimsizlik, kişiliklerin belirsizliğidir. Kalabalıkların meydana gelmek için hiç bir ilksel grubun kontrol yapısına bağlılıkları yoktur. Böyle bir topluluğun hareketleri ve amaçları henüz sosyal değildir. Bağımsız kalabalığın etkisi sadece bulaşıcıdır. Amaçsız topluluğun içinde bireylerin böyle sorumsuz davranmasının medeni şudur: Bizi ailemizle birleştiren duygu, komşularımız, işimiz bir yana atılır ve kitle isimsizliğinin rahatlığı içinde aklı başında hemşehriler taş fırlatırlar ve polise karşı gelmekle birbirleriyle yarışırlar.

Burada bizim değinmek istediğimiz gruplar bunun tam tersidirler. Bu gruplar ateşli birlikler değildirler. Dengeli dereceleri vardır. Büyüklükleri kısıtlıdır ve üyeleri bilinirler. Böyle bir grupta her üye belli bir fonksiyona sahiptir ve diğer üyelerle belli ilişkileri vardır[18].

Grupları psikolojik bir görüş açısından tanımlamak gerekirse şöyle söyleyebiliriz. "Psikolojik bir grup, birbirleriyle etkileşimde bulunan, psikolojik olarak birbirlerinin varlığının farkında olan ve

[18] J.A.C.BROWN, The Cocial Psiychology of Industry, Penguin Books Inc., London 1973, s. 128.

kendilerini bir grup olarak algılayan, herhangi bir büyüklükteki insan topluluğudur[19].

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Gruplar, bireyler gibi yapıcı ve birleştirici niteliklere sahip olup, fizik ve sosyal düzenler içinde faaliyet gösterirler, dağılıma karşı koyarlar, kendi olanaklarının büyümesi ve gelişmesi yönünde çaba harcarlar. Yine bireyler gibi gruplar da da kendi problemleri kendi güçlerinin üstünde ise gerilim, dengesizlik, hastalık belirtile-ri baş gösterir.

Gruplar, kuvvet, önderlik, rol, haberleşme ve sosyometrik yapılara sahiptir. Onlar, normlar, ideolojiler, özellikli bir atmosfer ile birleştirici ve moral unsurlar geliştirirler[20].

İlksel veya yüzyüze gruplar diye nitelenen bu küçük doğal ünitelerin içinde bulundukları daha büyük yapılar ise (Fabrika, atölye vb.) ikincil gruplar olarak tanımlanır. Gruplarda bireyler kişisel ilişkilerin ağı ile birbirlerine bağlıdırlar. Söz konusu bağ herhangi bir tip veya derecede olabilir. Bu duygu, sevme, hoşlanmama veya kayıtsızlık da olsa her üye diğerlerine karşı açıkca veya bir parça üstü kapalı şekilde belirlenmiş bir tavra sahiptir. İkincil gruplar ise tümüyle daha resmidirler[21].

---

[19] EDGAR H. SCHEİN, **Örgütsel Psikoloji,** (Çev:A. Sağdür-Şan ÖZALP), Esk.İk.Tic.İd.Ak. Yayını, No:147, Ankara 1976, s.95.

[20] HICKS, s.202.

[21] BROWN, s.125.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

**B.Grupların Oluşumu:**

Biçimsel olmayan grup, örgüte büyük önem taşımaktadır. Bu önemin sebeplerini şöyle sıralayabiliriz. Birincisi, küçük gruplar büyük örgütlerin belki tam olmayan fakat basit bir örneğidir. İkincisi, bu grupları tanımak için iyi bir araştırma temeline sahibizdir ve üçüncüsü bu gruplar çağdaş işletmenin gittikçe önemi artan problemli bir parçasıdır[22].

Örgütte bulunan kişilerden örgütsel rollerini yerine getirmeleri için belirli işleri yapmaları istenir.Ne varki örgütte üye olan, insanın tüm kişiliğidir. Birey örgütün diğer üyeleri ile türlü ilişkiler kurarak gereksinmelerini karşılamaya çalışır. Örgütün fiziksel koşulları olanak sağladığı ölçüde bu ilişkiler biçimsel olmayan grupların oluşumuna yol açar. Günlük çalışmada birbirleriyle sürekli ilişki halinde bulunan kişiler arasında bu tür grupların daha kolay oluşuyor olması ayni fiziksel hacim içinde bulunan ya da ilişki kurmaları ve sürdürmeleri zor olmayacak uzaklıktaki odalarda çalışan kişiler arasında biçimsel olmayan ilişkilerin çok daha çabuk geliştiği ileri sürülebilir[23].

Grupların oluşumunda genellikle şu dört temelin önem taşıdığı kabul edilmektedir[24].

**1.Yöre:**Örgüttte kişilerin bir arada bulunduğu ve çalıştığı fiziksel hacim insanların ilişkilerini sıklaştırması ve kolaylaştırması

---

[22] HAROLD J. LEAVITT, Managerial Pscholgy, The University of Chicago Press, Chicago 1972, s. 195.
[23] SCHEIN, s.99.
[24] AŞKUN, s.73.

açısından biçimsel olmayan grupların kurulmasının önemli bir öğesidir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

**2.Meslek:** Fiziksel engellerin bulunmaması koşuluyla benzer işleri yapan, aynı meslek dalındaki kişiler arasında gruplaşmalar kolaylaşır.

**3.Çıkarlar:** Aynı çıkarları paylaşan ya da bekleyen bireyler bu çıkarın gerçekleşmesi için gruplaşabilecekleri gibi, değişik çıkarlar, ilk iki koşulun varlığına rağmen kişilerin değişik ve daha küçük biçimsel olmayan gruplarda toplanmalarının nedeni olabilir.

**4.Özel Durumlar:** Bazı özel durumlarda, insanların biraraya gelmeleri için daha önce saydığımız üç koşulun bulunması gerekmez. Ücretlerdeki değişmeler, işletmenin bazı politikalarının değişmesi, çalışma koşullarının değiştirilmesi gibi bazı özel durumlar gruplaşmalara yol açabilir.

Grup, üyeleri arasında belirli etkileşimler olduğu sürece var olan sosyal bir varlıktır. ancak bu aralarında etkileşim bulunan bütün bireylerin bir grup oluşturduğu demek değildir. Gruptan söz edilmek için, bu etkileşimle birlikte bazı norm ve amaçların ve daha geniş anlamda özel bir duygusal ortamın ve birleştirici duygusal unsurların varlığı gereklidir. Kimyasal birleşimler sonucunda bileşimi oluşturan maddelerin değerinden daha başka ve genellikle daha büyük bir değerin ortaya çıkması gibi, grup da kendisi-ni oluşturan bireylerin toplamından daha başka ve daha güçlü bir bütün oluşturur. (Toplumsal Sinerji) bu oluşum,

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

grupların da bireyler gibi, kendilerini koruma çabası göstermelerine, parçalanmaya karşı koymalarına neden olur.

Grup, sorunlarını çözmede yetersiz kaldığında ise, grup içinde belirli bir dengesizlik ve gerilim ortaya çıkar[25].

Örgütlerde ortaya çıkan biçimsel olmayan grupların türlerini şöyle sıralayabiliriz[26].

- **Yatay Gruplar:** Örgütte aşağı yukarı aynı düzeydeki mevkilerde bulunan ve aynı fiziksel hacimde çalışan bireyler arasında oluşurlar.

- **Dikey Gruplar:** Belirli bir bölümün farklı düzeylerdeki mevkilerde bulunan kişiler arasında oluşur. Grup üyelerinin bir süredir birbirlerini tanıyor olmaları ve amaçlarına ulaşmada birbirlerine gerek duymaları sonucunda böyle bir grup ortaya çıkmaktadır.

- **Karışık Gruplar:** Bu tür gruplar, değişik mevkilerde farklı bölümlerde çalışanların arasında ve örgüt dışı ilişkiler yoluyla kurulabileceği gibi, biçimsel örgütün göstermediği bazı fonksiyonel gereklerin yerine getirilmesi için de kurulabilir.

Örneğin, belli bir makinanın hemen bakım görmesi için üretim müdürü biçimsel bağları atlayarak doğrudan bakım bölümünün en iyi ustası ile ilişki kurabilir. Veya söz konusu

[25] HICKS, s.202-203.
[26] SCHEIN, s.98.

grubun üyeleri örgüt dışında aynı kubübün üyesi olabilir, aynı apartmanda oturuyor olabilirler. Bu tür örgüt dışı ilişkiler örgütte de sürdürebilir[27].

**C.Grupta Üyelik:**

Kişinin bir gruba katılması için, grubun, kişinin çıkarları açısından bir fonksiyona sahip olması veya bir amacın sağlanabilme ümidi olması gerekir. Bireyler aynı zamanda yalnızlıktan kurtulmak, grubun verdiği bir takım değerleri, davranış normlarını elde etmek ve kabul edilebilmek için gruplara üye olurlar. Grubun, bireyin kendisine olan güvenini arttırarak kendi iç sorunlarına çözüm bulmasına yardımcı olması açısından birey için büyük önemi vardır.

Gruba üye olmanın sağladıkları, bilinçli ve bilinçsiz olarak iki türde düşünülebilir. Kişi bazı üstünlükler elde etmeği düşünüp, planlayarak gruba katıldıysa bilinçli bir üstünlük kazanma eğiliminden söz edilebilir. Oysa ki kişi katıldığı grup nedeniyle beklemediği ve düşünmediği bazı üstünlüklere ulaştı ise burada sözü edilmesi gereken bilinçsiz bir katılmadır. Bireyler, kendilerine üstünlük sağladığı ve sorunlarını çözümlediği oranda grupla özdeşleşirler.

Biçimsel gruplarda üyelik genellikle başvurma ya da davet yoluyla olur ve bazı kuramlaşmış eylem ve yöntemler büyük önem taşır. Biçimsel olmayan gruplarda ise birey için gruba

[27] Grup türleri konusunda değişik bir sıralama için bkz., OĞUZ ONARAN, Örgütlerde Karar Verme, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Yayını, No: 321, Ankara 1971, s.152.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

girmek ya da çıkmak tamamen serbesttir ve üyenin etkenliği biçimsel hiçbir belgeyle ilişkili değildir. Ne varki bu tür gruplar bireyin davranışları üzerinde kısıtlayıcı etkilere sahiptirler.

Araştırmalar, kişilerin kendi benliklerinden çok gruplara bağlı olduklarını göstermiştir. Bireylerin bir takım şeyleri algılamaları ve o şeylere bakış açıları, üyesi oldukları grubun kültürünün etkisi altında olmaktadır.

Genellikle bireyin bir grubun üyesi olma isteği grupta kendisinin ilgilendiği konularda, kendi amaçları ve değer yargıları ile bir beraberlik gördüğü için olmaktadır. Eğer kendi değer yargılarına göre, o grup daha yüksek bir statüye sahipse o grubun üyesi olamayı daha fazla isteyecek ve bu üyeliği elde etmek içinde çok çaba harcayacaktır.

**D.Grup Baskısı, Birlik ve Uyum:**

Gruplar uzun bir zamandan beri birçok laboratuvar çalışmasına konu olmuşlardır. Bu zaman süresinde grupların sosyal sistemi yavaş yavaş gelişmiş bulunmaktadır. Bu sistemin görünen en önemli tarafı, grubun birleştirici ve uyumlaştırıcı yanı ve grup üyelerini kendisine doğru çekme derecesidir[28].

Grup, üyelerin, kendi normlarını, kendi değer, düşünce ve davranış çizgilerini kabul edip benimsemiş olduğunu varsayar. Bu normlara uygun hareket eden üyelerin davranışları, grup dışındaki bireylerin aynı davranışlarına göre daha olumlu biçimde

[28] MICHAEL ARCYLE, The Social Paychlogy of Work, Penguin Books Ltd, Middlesex-England, 1974, s.115.

yorumlanır ve desteklenir. Grup üyeleri, tutum ve davranışlarını grup desteğinden yararlanmak amacıyla, bilerek grup normlarına uygun düzenleyebilecekleri gibi, bilinçsiz olarak da grubun istekleri ve bekledikleri doğrultusunda davranabilirler. Kişi bilinçsiz olarak, çevresindeki olayları grubun bakış açısından, grubun gördüğü ve anladığı biçimde görüp anlayabilir. Böylece sürekli dayanışma ve etkileşim içinde bulunan grup üyeleri arasında ortak yargılar ve normlar çıkmış olur. Grubun uzun bir süre var olması sonucunda ise oldukça kesin normlar ve davranış öğeleri oluşacaktır. Bu öğeler grubun üyelerinden beklediği davranış biçimlerini belirler. Bunun sonucunda ise grup içi bağlar güçlenir. Bu davranış mode-line gerektiği biçimde uymayan üye ise grup içinde gerilimlere yol açarak grubun bütünlüğünü tehlikeye düşüreceğinden bu kişi üzerinde dolaylı ve dolaysız baskılar başlar. Bu durumda kişi, grubu tarafından yalnız bırakılabileceği gibi daha açık yöntemler kullanılarak uyumsuz üye grubu terketmeye zorlanabilir. Bütün üyeleri kapsayan bir haberleşme ve etkileşimin var olduğu gruplar, zamanla daha fazla davranış modeli ve norm üreten bir yapıya sahip olacaktır. Bunun sonucunda ise gruba özgü değer sistemleri davranış, görüş ve anlayış kalıpları oluşacağından grupta tutarlı bir alt kültür ortaya çıkacaktır. Bu kültür ise grubun dayandığı temellerin en önemlilerinden birisidir[29]. Bu kültürün oluşması ve uyumun sağlanması için şu koşulların gerekliliği üzerinde birleşilmiştir.

1) Grup ne kadar çekici olursa, üyelerin görüşleri diğer grup üyelerinin görüşlerine göre, o oranda değişebilir.

[29] TOLAN, s.401-402.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

2. Bir birey gruba uymazsa, grup büyük olasılıkla onu gruptan çıkarır. Bunun dışında bu üyeye karşı doğan tepki grubun, üyelerine çekici gelmesi oranında kuvvetli olur.

3. Üyelerin gruptan çıkarılması, genellikle, grup için önem taşıyan bir konudaki anlaşmazlıktan dolayı olur.

Grubun ortaya koyduğu normlara ve davranış modellerine bireylerin uyum sağlaması bir sosyal etkileşim sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu uyum sağlama sonucunda da grupta kişilerin birbirlerine benzerliği ve bir sosyal davranış düzenliliği oluşur. Var olan bir grup normuna bireyin uyum sağlamasının şu ortamsal etkenlerin etkisiyle olduğu ileri sürülmektedir:

1. Büyük grupların bireyi uyma davranışına itici gücü fazladır. Ne var ki grup belli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra, büyüklüğün artmaya devam etmesi bireyi uyma davranışına itme gücünü değiştirmektedir.

2. Belli bir konuda, belli kurallar geliştirmiş grubun, üyeleri üzerindeki etkisi çok kuvvetli olmaktadır. Buna karşılık, bu kurallara karşı çıkmada birey tek başına kalmaz, bir başka kişide grup görüşüne karşı çıkarsa bu iki kişilik azınlık bile gruba karşı tek bir kişiden daha fazla direnme göstermektedir.

3. Uyum sağlanmaya çalışılan grubun, algılanan sosyal etkisi ne kadar yüksekse, bireyde oluşturduğu uyma davranışı da o kadar fazla olmaktadır.

4. Yüzyüze olma durumunda, etkileme ve bunun sonucunda uyma davranışı daha kuvvetlidir[30].

Bu sonuçların ortaya koyduğu gerçek şu olmaktadır: birey, grup içinde yalnız olduğu zamandan farklı davranmaktadır.

March ve Simon, grupta uyumun sağlanması ile grup baskısı arasındaki ilişkileri şöyle sıralamaktadırlar[31].

1. Gruptaki birlik ve uyum süreci ne kadar kuvvetli ise grup baskısı da o derece kuvvetlidir.

2. Birlik ve uyum süreci çok kuvvetli değilse bile üyelerin düşüncelerindeki beraberlik oranında grup baskıları artacaktır.

3. Grup, bireyle birlikte bireyin çevresini de denetim altında tutabiliyorsa o üye üzerindeki baskısı, üyenin çevresinin daha küçük bir bölümünü kontrol eden bir gruba göre daha ağır olacaktır.

Grup üyelerinin düşüncelerindeki beraberliği etkileyen iki süreçten söz edilebilir. grup üyeleri arasındaki haberleşme ve grup içindeki etkileşim.

---

[30] ÇİĞDEM KAĞITÇIBAŞI, İnsan ve İnsanlar-Sosyal Prikolojiye Giriş-Sosyal Bilimler Derneği Yayınları, 6-8, Ankara, 1976, s.90.

[31] MARCH ve SIMON, s.59-60.

Gruptaki birlik ve uyum arttıkça, grubunun üyeleri üzerinde uyguladığı baskı da artacaktır. Bununla birlikte uyum, grup içindeki yarışmayı da sınırlandırır. Çünkü, bu sınırlandırma olmazsa bireylerin grup tarafından denetimi de zayıflayacaktır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

## III.ÖRGÜT

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

"ÖRGÜT" kavramı türlü bilim dallarının üyeleri tarafından değişik açılardan incelenmiş ve tanımlanmıştır. Sosyologlar örgütü makro yaklaşımla ve bir sistem olarak ele almakta, psikologlar ise mikro bir yaklaşımla birey ve gruplar açısından incelemektedirler. Bazı düşünürler tarafından bir yetki ve sorumluluk ilişkileri olarak tanımlanan örgütler bazıları tarafından çeşitli rollerden oluşmuş bir bütün ve diğer bazıları tarafından ise iç içe geçmiş biçimsel ve biçimsel olmayan grupların oluşturduğu bir sistem olarak görülmekte ve nihayet sadece bir karar verme sistemi olarak alındığına da rastlanmaktadır[32].

İki veya daha fazla bireyin ortak bir amaca ulaşmak için çabalarını birleştirdikleri her durumda küçük veya büyük bir örgütten söz açmak gerektiğine göre; yaşantımızın her döneminde türlü örgütlerle iç içe olduğumuzu söyleyebiliriz. Gerçekten de, örgütlerin içinde doğar, onların içinde öğrenim görür ve çoğumuz hayatımızın büyük bir kısmını örgütlerde çalışarak geçiririz. Boş zamanlarımızın çoğunu örgütlere para vererek, onlarda eğlenerek ya da dua ederek geçiririz. Bir çoğumuz bir örgütün içinde öleceğiz ve gömülme vakti geldiğinde örgütlerin en büyüğü devlet izin verecektir.

Bu her yerde bulunan, bireyi sürekli etkileyen, birey tarafından etkilenen ve zamanlarımızın hemen hemen tamamını içinde geçirdiğimiz örgütler çevremizin önemli bir bölümünü

---

[32] ÜLKÜ DİCLE, Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme MPM Yayınları, No.169, Ankara 1975, s.2.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

oluştururlar. Örgütler ayrıca, davranışlar üzerinde de etkin rol oynayan ve yaşam boyunca bizi etkileyen çok değişik özellikler taşımaktadırlar.

Yaşantımız boyunca bizi bu derece etkileme olanağı bulunan örgütleri şöyle tanımlayabiliriz. Örgüt, belli amaçlara ulaşmak için bir insan grubunun çabalarını düzenleştirmeye yarayan belirli yapı, kural ve süreçlerin bütünüdür[33].

Örgütlerin çabalarını belirleyen ve onları amaçlarına yönelten bir ya da birkaç güç merkezi vardır. Bu güç merkezleri, örgütlerin iş görebilme yeteneklerini, sürekli olarak gözden geçirir ve gerekli yeniden düzenlemeleri yaparlar.

Örgütler üyelerini başarı durumlarına göre değiştirir, yenilerini görevlendirir ve yükseltebilirler.

Bu özelllikler örgütleri aile, kabile, arkadaş toplulukları gibi diğer toplumsal kümelenmelerden ayırmaktadır[34].

Örgütlerin yönetiminde daha etkin ve verimli yöntemler saptanabilmesi için kuramsal ve uygulamalı değişik pek çok yaklaşım ve çalışmalardan söz edilebilir.

İçinde bulunduğumuz çağda ussallığa, etkinliğe ve verimliliğe büyük bir değer verilmektedir. Çağımızda uygarlık, çoğunlukla toplumsal grupların en etkin ve ussalı olarak kabul

---

[33] TOKER DERELİ, Organizasyonlarda Davranış, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, No.371, İstanbul 1976, s.1.

[34] A.ETZIONI, Modern Örgütler, ODTÜ yayım No:14, Ankara 1961, s.1.

edilen örgütlere dayanmaktadır. Örgütler, üyelerini kaynaklarıyla birleştirir, önderleri, uzmanları, makineleri ve hammaddeleri birbirlerine bağlarlar. Aynı zamanda sürekli olarak çalışmalarını değerlendirir ve amaçlarına ulaşabilmek için gerekli olan değişme ve düzeltmeleri yaparlar.

İnsan kaynakları örgütlerin amaçlarına ulaşmak için kullandıkları başlıca araçlar arasındadır. Örgütlerin temel unsuru bireyin kendisidir. Çünkü, örgütler, örgütsel sürecin can damarında yatan ve karşılıklı davranışlarda bulunan insanlardan oluşurlar.

Yaşadığımız sürece çevremiz örgütlerle çevrilmiş olacaktır. Kişiyi etkilemekte olan, büyük, küçük, biçimsel ya da biçimsel olmayan birçok örgütün varlığını düşünebiliriz.

Biçimsel örgüt, örgütlerin bir takım belirli özelliklerini anlatır. Ne var ki bu deyim örgütün tamamını değil ancak bir bölümünü içine alır. Araştırmalar örgütün biçimsel yapısı yanında biçimsel olmayan bir yapıya da sahip olduğunu ortaya koymuş bulunmaktadır. Biçimsel örgüt, örgütü kuran ya da kuranlar tarafından planlanan ve kararlaştırılan bir kuruluştur. Kuralları saptanmıştır ve planlayıcıların sosyal ve yönetsel düşüncelerini yansıtır. Bununla birlikte örgütü oluşturan bireylerin davranışları hiç bir zaman konulmuş olan bütün koşullara tam tamına uymaz.

Biçimsel olmayan örgüt deyimiyle söylenmek istenen ise planlanmamış ve örgütün biçimsel çatısında görülemeyen kişiler arası ilişkiler ve oluşturulan gruplardır. Biçimsel örgüt tarafından

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

genellikle pek önemsenmeyen bu gibi ilişkiler bazı durumlarda bireylerin biçimsel örgütün isteklerine karşı korunma gereksinmelerinden doğabilmektedir.

Bu günün toplumunda bir işletme örgütü insanlar arasındaki bir takım karmaşık ilişkileri kapsamaktadır. Örgüt yöneticisinin işi, örgütü oluşturan bireylerin çabalarını düzenleştirmek ve amaç-larına ulaşmalarını sağlamaya çalışmaktır. Yönetimin başarılı olması için yöneticinin insanlar arasındaki bu ilişkileri anlaması ve en çok verimi sağlayacak, en etkin çalışmanın nasıl yapılabileceğini kestirebilmesi gerekmektedir. Yönetici örgüt üyeleri ile örgütün gereksinmeleri arasında düzenli bir denge kurulması için gerekli önlemleri bulabilmelidir.

Bu önlemlerin bulunabilmesi ve örgütlerin en iyi biçimde anlaşılıp yönetilebilmesi için örgütün biçimsel olmayan yanının da incelenip öğrenilmesi gereği, pek çok araştırmacıyı bu konuda araştırma yapmaya itmiş bulunmaktadır.

**A.Günümüzde Örgütler:**

Günümüz insanının yaşantısında örgütlerin etkisi giderek artmaktadır. Bu artışda örgütlerin günden güne büyüyüp karmaşıklaşması en büyük etkendir. Giderek artan ve çeşitlenen insan ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için ekonomik faaliyetlerde bulunan örgütlerin mal ve hizmet üretiminde daha akılcı ve ekonomik davranabilmeleri için giderek büyümeleri gereği, büyüdükçe karmaşıklığının artışı sonucunu vermektedir.

Bu büyüme ve karmaşıklaşmanın nedenlerini şöyle sıralayabiliriz:

1. **Ekonomik Kalkınma:** Sanayileşme ve ekonomik kalkınmanın getirdiği kentleşme, eğitim, sağlık gibi çok sayıda sorunun çözülebilmesi ve sosyal ve ekonomik yapıda gereken yenileştirmelerin sağlanması yeni ve büyük örgütlerin kurulmasını zorunlu kılmıştır.

2. **Teknolojik Gelişmeler:** Buhar makinesinin bulunmasıyla birlikte başlayan teknolojik gelişmeler giderek daha büyük örgütlerin kuruluşuna yol açmıştır. Evlerde cüce işletmeler biçiminde emeklemekte olan sanayı, buhar makinesiyle birlikte birden fabrikalar haline gelmeye başlamıştır. Henry FORD'un üretim hattı'nı uygulaması, F.TAYLOR'un işgörenleri üretim hattına göre düzenlemesiyle hızlanan bu büyüme günümüzün bazen, akıl almaz diye nitelenebilecek gelişmeleriyle dev boyutlara ulaşmış bulunmaktadır.

3. **Sosyal Nedenler:** İnsanın sosyal bir varlık olması, bilinçli ya da bilinçsiz onu örgütlere üye olmaya zorlamaktadır. Bu sosyal amaçlı örgütlerin nedeni olabildiği gibi, çok zaman da insanın çalıştığı örgütde bu gereksinmesini karşılama isteği doğmaktadır. Örgütler bu gereksinmeyi bilerek veya bilmeyerek doyurmaktadır. İş manyağı olarak nitelendirilen, kendini tamamen işine vermiş olan kişiler. bütün sosyal gereksinmelerini çalıştıkları örgütten karşılayan insanlardır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

**B.Örgütsel Bağıntılar:**

Örgütlerin biçimsel yapıları, örgütün ayakta durmasını ve yaşamasını sağlayan en önemli öğelerden biridir. Bir örgütte, işin düzenlenmesi ve amaçlara doğru yola çıkabilmesi için yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmiş, haberleşme kanallarının tanımlanmış, basamaklar sırası ve iş bölümüyle uzmanlaşmanın düzenlenmiş bulunmasının gerekliliği tartışmasızdır.

Ne var ki, bu biçimsel yapı ve ilişkilerin yanı sıra örgütlerde çok sayıda ve değişik nitelikte ilişki biçimleri de vardır. Türlü davranış teorileriye açıklanmaya çalışılan bu ilişkiler ağı, birbirinden ayrılmayan ve bir arada düşünülmesi gereken öğeler olarak karşımıza çıkarlar.

Örgütün biçimsel yapısı nedeniyle ve biçimsel olmayan ilişkiler sonucunda ortaya çıkan bu ağın ipleri tek tek hiç bir şey anlatmazlar ve kesinlikle bir arada düşünülmelidirler.

Bu sayılamıyacak kadar çok bağıntıyı tek tek ele alarak incelemek olanak dışı olmakla birlikte belli başlıları şu beş ana başlık altında toplanabilir.

**1.Sosyolojik Bağıntılar:**

Bireyler arasında birbirine yakınlık duyma ya da duymama biçiminde ortaya çıkan ilişkiler dizisi geniş anlamda sosyolojik bağıntıları oluşturmaktadır. Bireylerin bir arada bulunmaktan dolayı türlü etkileşimleri sonucunda ortaya çıkardığı

bu etkileşim tümüyle bir sosyolojik bağıntı örtüsü ortaya çıkacaktır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

**2.Fonksiyonel Bağıntılar:**

Biçimsel yetki ve sorumluluk ilişkileri dışında kurulan ve yine işle ilgili olan bağıntı türleridir. Tipik olarak özel uzmanlık bilgilerine gerek duyulduğunda, kurmay hattında bulunan bir uzmanın işin yürümesini etkilemesi, bu bağıntıya örnek olarak verilebilir.

**3.Karar Bağıntıları:**

Doğal olarak örgütte karar alma, biçimsel yapı içinde basamaklar sırasına uygun olarak yapılıyor olmakla birlikte, gerçekten bu karara ulaşılması bir çok kişi arasındaki ilişki ve etkileşimler sonucunda olmaktadır.

**4.Önderlik Bağıntıları:**

Örgüt içinde çok zaman üst basamaklara çıkmış bir yönetici olmasada, bir başka söyleyişle atama yoluyla bir güç elde etmiş olmasa da, örgütü iyi tanıyan, saygınlık yaratmış bireylerin örgütte üst basamaktaki yöneticilerden daha çok ve iyi iş yaptırabildikleri görülmektedir. Bunun nedeni önderlik yeteneğinin kişisel olmasıdır.

**5.Haberleşme Bağıntıları:**

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Haberleşme, örgütün çalışmasında en etkin öğelerden birisidir. Haberleşme bağıntıları tamamen biçimsel çatının gerektirdiği biçimde basamaklar sırasına uygun olabileceği gibi, kişiler arası etkileşimler, sonucu biçimsel çatının belirlediğinden çok başka biçimde de ortaya çıkabilir.

**C.Örgütsel Amaçlar ve Özellikleri:**

Örgütler, belirli amaçları izleyen toplumsal birimlerdir. Var olma gerekçeleri bu amaçlara hizmettir. Bu amaçlar örgütün gelecekte gerçekleştirmeye çalıştığı koşullara ve durumlara yön verir. Amaçlar aynı zamanda örgütlerin eylemlerini ve hatta varlığını haklı çıkaran birer kaynaktır. Ne var ki, belli amaçlara ulaşmak için kurulan örgütler zamanla kendi gereksinimlerini ortaya çıkarırlar.

Örgütsel amaç, örgütün gerçekleştirmeye çalıştığı şeyleri anlatır. Örgüt bu amacı gerçekleştirebilir ya da gerçekleştiremez. Fakat bir kere amaca erişilirse, amaç bir yön verici olmaktan çıkar ve çevrenin ya da örgütün içinde erir gider. Amaç bizim ulaşmaya çalıştığımız bir şeydir. Sahip olduğumuz bir şey değildir. Ulaşmaya çalıştığımız amacın, şimdiki hareketlerimiz ve tepkilerimizi etki altında bırakan gerçek toplumsal güçleri vardır. Bir örgüt kimlerin saptadığı amaçları izlemektedir? Bu amaçları en üst düzeydeki yöneticiler mi belirler yoksa yönetim kurulu mu? Ya da örgüt üyelerinin çoğunluğu mu? Örgütsel amaç, örgütün bir bütün olarak gerçekleştirmek istediği geleceğe ait bir şeydir. Bu

amacın saptanmasını derece derece, üst düzeydeki yöneticilerin, yönetim kurulunun ve iş görenlerin amaçları etkiler. Örgütsel amaçlar barış içinde bir danışma sonucu saptanabileceği gibi, türlü örgüt bölümleri, basamakları ve kişilikler arasındaki güç çekişmesi sonucu da saptanabilir. Gerçekte, amaçlar örgütün içinde ya da dışında bulunan türlü kişi ve grupların katıldığı karmaşık bir kuv-vetler çatışması sonucunda ortaya çıkar. Bu amaçların saptanması, çoğu kez genel davranışlarınıza yön veren değerler ve ilgili kişilerin ya da grupların belli bir toplumdaki belirli davranışlarına yön veren değerlere uygun olur[35].

Saptanmış olan örgütsel amaçların değişmesi de her zaman söz konusu olabilir. Amaçları değiştirmenin en çok görülen şekli, örgütlerin amaçlarla araçlar arasındaki öncelik sırasını değiştirip, araçları amaç ve amaçları da araç biçimine getirmesidir. Bu biçimde değiştirilen araçların en sık karşılaşılanı örgütün kendisidir. Örgütler birer araçtırlar. Bir ya da daha çok amaca ulaşmak için oluşturulmuşlardır. Ne var ki onları kurarken, kaynaklar ayırırken, işgören sağlarken türlü çıkar grupları ortaya çıkar, bu gruplar örgütün ilk amaçları için çalışmasından çok, onun yaşamını sürdürmesi ve gelişmesiyle ilgilenirler.

Örgütsel amaçlar başlıca üç önemli sebepten değişirler. Birincisi, asıl amaçtan sapmaya öncülük eden dışsal güçlerin doğrudan baskısıyla, ikincisi içsel güçlerin baskısıyla, üçüncüsü

[35] AMITAI ETZIONI, s.5,6 ve8.

ise çevre koşullarının değişmesi ve teknolojik gelişmeler sonucunda[36].

Bir örgüt kendi amaçlarına doğru ilerlerken amaçlarının yeniden saptanması süreci küçük ve yavaş değişmelerden oluşmaktadır. Buna karşın büyük bir yenilik örgütün ani ve büyük bir amaç değişikliğine uğramasına de neden olabilir.

Örgütsel amaçların oluşmasında örgüt üyelerinin amaçlarının da katkısı olduğuna yukarıda değinilmişti. Ne var ki bu katkıdan söz edilirken bireylerin kişisel amaçlarıyla, örgütün amaçlarını birbirinden çok dikkatli bir biçimde ayırmak gerekmektedir. Bir yöneticinin amacı kendi hissesini yükseltmek, finansman bölümü sorumlusunun bütçeyi denkleştirmek, işgörenlerin ise aldıkları ücreti arttırmak amaçları olabilir. Fakat yine hepsi örgütün asıl amacını, kar etmek biçiminde görebilirler. Karlılığın amaç olarak seçilmesi, bu kişilerin, kişisel ya da çalıştıkları bölümlerin amaç-larına ancak bu biçimde ulaşabileceklerine ya da bir özel girişimin asıl olarak kar etmesi gerektiğine inanmalarından dolayıdır.

Bireyler belirli bir örgütün kendi amaçlarına uygun olup olmadığını bilerek durup da incelemezler. Gerçekte, bazen bireyler kendi bireysel amaçlarının olduğunun farkında bile olmayabilirler. O halde niçin bir örgütteki her üyenin bireysel amaçlarının örgüte katılmasıyla ilgili olduğunun yöneticiler tarafından bilinmesi önemlidir? Çünkü bireyin örgüte katılmakta

[36] RICHARD H.HALL, Organization-Structure and Process, Printice Hall, İnc., New Jersey 1972, s.87.

sağlayacağı etkinlik, onun kendi amaçlarına ulaşmasında örgütün ne şekilde yardımcı olabileceği düşüncesi ile doğrudan ilgilidir. Eğer örgüt üyesi buna inanmışsa, işinde oldukça verimli çalışacaktır. Bütün içtenliği ile kendi amacına ulaşmak için çaba harcayacaktır. Bu noktada birey, örgütün amaçlarına doğru çaba harcamakla kendi amaçlarına ulaşabileceğinin bilincine varmıştır. Böylece örgütün, örgütsel amaçlara doğru ilerlemesine yardımcı olmakla kendi amaçlarına yaklaşma sağlanmış olacaktır. Bununla birlikte, her üye, kendi amaçlarıyla, örgütün amaçlarının doğrudan ilgili bulunduğunu her zaman bilmiş olsaydı, örgüt üyesinin ve yöneticinin işi oldukça kolaylaşmış olacaktı. Fakat kişisel amaçlar çok karmaşıktır. Herkezin kısa, orta ve uzun süreli amaçları vardır ve herkes büyük olasılıkla bu üç tür amaca birden sahiptir. Fakat bu amaçlardan bazıları diğerlerine oranla daha önemlidir. Örgüt üyesi ile örgütün diğer üyeleri arasında bir yaklaşma olduğunda bunların birleşik amaçları arasında ortak bir bağın, bir anlaşmanın olduğu ve birbirlerini güçlendirdiği görülecektir.

Bireysel ve örgütsel amaçlar hakkında bu söylenenlerden sonra şu üç temel noktayı ortaya koymak olanağı bulunabilir[37].

- Bireyler, bütün örgütlerin en önemli öğeleridirler.
- Bütün bireylerin bireysel amaçları vardır.

[37] Bu konuda daha geniş bilgi için Bkz.
-DOUGLAS MCGREGOR, "The Human Side of Enterprise" Motivation and Control in Organizatione, Der. GENE W. DALTON VE PAUL R. LAWRENCE- Richard D.İrwin İnc., and The Dorsey Press, Home Wood-İllinois 1971, s.304-313.

- Örgütler hem bu amaçların sonuçlarıdırlar ve hem de bu amaçlara ulaşmak için bir araçtırlar.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Yukarıda da değinildiği gibi, bireylerin kendi kişisel amaçlarının yanında, örgütlerin de kendilerine özgü amaçları vardır. Bu iki amaç arasındaki ilişkilerin uyumlu olması veya olmaması örgütlerin başarısını etkilemektedir. Mc GREGOR, ünlü (Y) teorisi varsayımlarından hareket ederek bütünleşme ilkesini ortaya atar. Bir örgütte etkinlik, bireylerin kendi isteklerine, örgütün amaçlarına ulaşması yolunda katkılarda bulunmakla ulaştıklarına inandıklarında en üst düzeye varacaktır. Bir başka deyişle, bireylerin kişisel amaçları, örgütün amaçları ile bütünleştiği zaman örgüt en etkin düzeye ulaşmış olacaktır.

Mc GREGOR'un (X) ve (Y) teorileri adı altında ortaya attığı varsayımlar kısaca şöyledir:

(X) teorisine göre , insanlar olanak içinde az çalışmaya, çaba harcamaya eğilimlidirler. Sürekli olarak yönetilmeli ve denetim altında tutulmalıdırlar.

Buna karşın (Y) teorisi ise şu varsayımlar dayanmaktadır:

Çaba harcamak insan için doğal bir şeydir ve insanların içinde çalaşmaya karşı doğuştan bir isteksizlik yoktur. Ayrıca bireyleri çalıştırmak için her zaman zorlamalara başvurmak gerekmez. İnsan benimsediği amaçlara ulaşmak için kendi kendini kontrol altında tutabilir ve amacına ulaşmak, onun için en etkili ödüllerden biridir. Koşullar uygun olduğunda ise

insanlar sorumluluk yüklenmekle kalmazlar, sorumluluklarını ararlar.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Bilindiği gibi, örgüt içerisinde bireylerin davranışları çok zaman üyesi oldukları biçimsel olmayan gruplar tarafından sınırlandırılmakta ve düzenlenmektedir. Bireyin bu gibi biçimsel olmayan örgütlere üye olmasında kendi bireysel amaçlarının etkisi de gözden uzak tutulmamalıdır. Bu gibi gruplar, örgütün amaçlarına ulaşmasında yardımcı olabilecekleri gibi örgüt amaçlarına ulaşılmasını engelleyebilirlerde. Bazen biçimsel olmayan gruplar, örgütün amaçlarına hiç bir ilgi duymuyor da olabilirler. Örgütte bütünleşmeyi gerçekleştirmek için yöneticiler, biçimsel olmayan örgütlerin, bireysel amaçlarla örgüt amaçlarını bağdaştırmada en etkin bir araç olduklarını bilerek örgüt içinde bir denge sağlayacak koşulları hazırlamalıdırlar.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

## IV. ÖRGÜT İÇİ DAVRANIŞLAR:

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

### A.Bireyin ve Örgütün amaçları arasındaki ilişkiler:

Bilindiği gibi, bireylerin örgütlere üye olmalarının nedeni, kendi bireysel amaçlarına ulaşabilmek ümididir. Örgütlerinde kendilerine özgü amaçları olduğu düşünülürse, bu iki amaç arasında uyumlu bir ilişki kurabilmek yönetim başarısının anahtarı durumundadır. Doğaldır ki bu uyumun sürekliliğini sağlamak için alınan önlemler sürekli olarak gözden geçirilmeli ve gerekli değişiklikler yapılmalıdır. Bireylerle örgütler arasındaki etkileşimler, bu amaçları bağdaştırmaktan çok ayırma eğilimindedir. Bu etkileşimleri;

- Amaçların uyumsuz olması
- Kayıtsızlık
- Amaçların uyumlu olması

koşullarında inceleyebiliriz.

Amaçların uyumsuz olması durumunda, bireysel amaçlarla örgüt amaçlarının tamamen zıtlaşması olasılığı olduğu gibi, bireyin bazı amaçlarının örgüt amaçlarıyla uyuşması da söz konusu olabilir. Amaçlar arasında tam bir zıtlaşma varsa açıkca çatışma ve anlaşmazlıklar doğacaktır. Bu durumda yönetici gerekli önlemleri zaman geçirmeden almalı, bireyleri ya da amaçlarını veya örgütün amaçlarını değiştirerek örgütün tekrar dengeye gelmesini sağlamalıdır.

Kayıtsızlık durumunda bireysel ve örgütsel amaçlar arasında tam bir uyum olmamakla birlikte karşıtlıkda yoktur. Birey örgütün üyesidir ve örgütde çok etkin bir rolde oynamamaktadır. Örgüt ve birey durumlarından memnun görülmekte ve amaçlar arasında bir çatışma da söz konusu olmamaktadır. Amaçların uyumlu olması durumunda bireyin kişisel amaçlarının büyük bir bölümü örgüt amaçlarıyla uyum halindedir. Birey ve örgüt, kendi amaçlarına birbirleri için fazla fedakarlık yapmadan ulaşabileceklerdir. Bireyin kendi kişiliği örgüt içinde kaybolmakla beraber birey, örgütün işbirliği yapma gereksinimine saygı duymaktadır. Amaçların bu biçimde uygun düşmesi halinde, birey örgüt çabalarından bir çıkar sağlayacak ve örgütde, birşeyin çabalarından karşıt bir yarar elde edecektir. Bu ise karşılıklı olarak verimin sağlanmasını meydana getirecektir. Başarılı yöneticiler bu durumlarını örgütsel ve bireysel amaçlar açısından kurdukları dengeye borçludurlar.

Bazende bireysel amaçlarla örgütsel amaçları birbirinden ayırmak mümkün olmamaktadır. Buna örnek olarak girişimcinin aynı zamanda yönetici olduğu durumları gösterebiliriz. Bu örnekte girişimcinin kişiliğiyle örgütün kişiliği bir ve aynı hale gelmiştir. Bu tür yöneticiler sürekli olarak diğer iş görenlerin kendileri gibi çalışmadığından şikayetcidirler. Örgütde öyle üyeler vardır ki hangi amaçlarını isteyerek örgütün amaçlarına uydururlar. Ne var ki bütün örgüt üyelerinin bu şekilde davranmasını beklememek gerekir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Örgütün bireysel ve örgütsel amaçları uygun ilişkiler içinde toplayarak iki tarafında amaçlarına ulaşmasına olanak sağlaması gerekir. Doğaldır ki bu amaçların aynı olması anlamına gelmez. Önem taşıyan bu amaçların uyumlu olmasıdır.

### B. Örgütde Değişiklik ve Direnme:

Örgütlerde tıpkı insanlar gibi toplumsal birer varlıkdırlar. Ayrıca insanlar gibi toplumsal çevre içinde doğar ve büyürler. Örgütlerin çevresi sürekli değişim içinde olan dinamik bir yapıya sahiptir. Bu hızlı değişim çağımızın simgesi olmuş durumdadır. Her ne kadar değişim yüzyıllardır olagelmekdeyse de, çağımızda değişim neredeyse geometrik diziyle olmaktadır.

Bu değişimin iki yönde olduğunu söyleyebiliriz. Teknolojik ve sosyolojik. Teknolojik gelişmeler yanında sosyalojik değişimler oldukca karmaşıkdırlar. Bu karmaşıklığın nedeni sosyolojik değişmelerin birey, örgüt ve toplumda farklı biçimlerde olmasındandır. Çok değişik etkileşim modelleri bu üç merkezi ayrı ayrı etkiler. İşte örgüt burada toplumla birey arasında bağlayıcı bir öge görevi yapmaktadır.

Örgütler, çevreleri ile yakın ilişkiler kurmak ve bunu sürdürmek zorundadırlar. Bu ilişkilerin bir sonucu olarak örgütlerin çevrelerinde yer alan bu gelişmeler değişim olayını örgütlerin de kaçınılmaz bir öğesi haline getirmiştir. Günümüzdeki örgütlerin yöneticileri çevredeki sürekli ve hızlı değişimle karşı karşıyadırlar. Bu durum, onları başında bulundukları örgütü yaşa-tabilmek ve diğer örgütlerle girilen ve

girilecek olan yarışta başarı kazanabilmek için çevrelerindeki değişikliklere karşı uyanık olmaya, bu değişiklikleri yakından izlemeye ve gecikmeden örgütlerinde gerekli değişiklikleri yapmaya zorlamaktadır.

Ne var ki, bireyler üyesi oldukları örgütte zamanla belli bazı kalıplar geliştirmişlerdir. Bu kalıpların ve alışkanlıkların herhangi bir biçimde değiştirilmeleri genellikle bireyleri tedirgin edecektir. Böyle alışkanlıklara sahip olmuş üyeler için değişim, sonu belli olmayan karanlık bir atılımdır. Bu nedenle örgüt üyeleri çoğu kez yenilikçi olan ve örgütte değişiklik yapmaya çalışan yöneticilere karşı güvenlerini kısa sürede yitirirler.

Örgütteki yeniliklere karşı direnenler yalnızca alt basamakları oluşturan işgörenler değildir. Herkez değer verdiği bir şeyin kaybına neden olabilecek ya da öyle sandığı bir değişikliğe karşı direnir. Yöneticiler de bundan ayrıcalı değildirler. Örneğin, işçile-rin karar verme yetkilerini genişletecek değişikliklere şüpheyle bakarlar. Yöneticilerin sendikalara karşı çıkmaları bir bakıma örgütteki yetki dağılımının değişmesine tepkidir.

Yapılan her değişiklik, etkilenen kişilerin duygu ve tutumlarına göre açıklanır. O kişinin değişiklik hakkındaki hisleri ve davranışları da, değişikliği kabul ediş biçimini etkiler. O halde davranışlar değişikliklerin sonuçları değil, tersine sebepleridir. Davranışın bir sebebi de, kişinin geçmişdeki yaşantısı, iş dışındaki bütün sosyal tecrübeleridir. Örgüte gelirken, kişiliği ile birlikte bunları da getirmektedir. Davranışın ikinci bir sebebi de, örgütsel

çevrenin kendisidir. Örgütsel çevre, bireye oradaki gruplardan birisinin üyesi olduğunu ve onun ilkeleri, ölçüleri ve davranış biçimleriyle etkileneceğini telkin eder.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Birey, yapılan değişikliği kendi açısından bağımsız olarak açıklamak eğiliminde ise de, yine bir noktada üyesi olduğu grubun oluşup kabul ettiği eski biçime dönmek istiyerek dengeyi kurmaya çalışır. Bu nedenle her değişiklik baskısı grup içinde karşıt bir direnmeye neden olur. Bunun sonucunda değişiklik tehlikesi karşısında, dengeyi yeniden kurmaya çalışan bir mekanizma doğar. Bir görüşte bireylerin değişiklikliğe direnmesinin nedenleri şöyle sıralanmıştır[38].

- **Ekonomik Nedenler:** İşsiz kalmak gibi bir korkunun yanında kişileri direnişe iten başka ekonomik nedenler de vardır. Bazı kişiler yapılan değişiklikleri kabul edecek olurlarsa üretimin artması sonucunda oluşacak birikimin işsiz kalmalarına neden olacağını düşünürler.

- **Kişisel Nedenler:** Bireylerin, bağlı oldukları örgütlerde geçirdikleri süreler ile örgüt dışındaki yaşantıları önemli ölçüde birbirine girmiş ve bağlanmış bulunmaktaddır. İşinde gösterdiği başarı örgüt dışındaki yaşantısında da bir öğünme nedenidir. Herhangi bir değişikliğin işindeki başarısına gölge düşüreceği düşüncesi kişiyi direnişe iter.

- **Sosyal Nedenler:** Değişiklikten etkilenecek olanlar, örgütde kurdukları ilişkilerin de değişikliğe uğrayacağından

[38] ROBERT V.PENFIELD, Örgütte Beşeri Münasebetler, Ankara 1969, s.197.

çekinerek direnişe geçerler. Bireyler söz konusu değişikliğin biçimsel olmayan çalışma standartlarını bozacağını düşünürler.

- **Teknik Nedenler:** Yapılacak değişiklik yönetimin onayına sunulurken yüksek kademedeki yöneticilerin anlayabileceği bir dille açıklanır. Veriler ve istatistiklerle desteklenir. Oysa ki daha alt basamaklardaki kişiler, değişik eğitim görmüş, değişik şekilde yetişmiş olduklarından bu teknik dil onlar için yeterli değildir. Yapılmak istenen değişikliğe birde güvensizlikle bakıyorsa, değişiklik uygulanmak istendiğinde ona karşı direnişe girişecektir.

Örgütde üst düzeydeki kişilerin değişmesinin bir direnişe neden olup olmayacağı o kişinin karizmasına ve bürokratik bir yönetici olup olmadığına bağlıdır. Görevinden ayrılan ya da ölen bir kişinin yerine aynı teknik yeteneklere sahip birisi geldiği sürece örgütün etkinliği bozulmaz. Bağıntılar kişiye değil mevkie olduğundan aktarılmaları da kolaydır. Ne var ki belli karizmaya sahip ve bürokratik olmayan bir yöneticinin ayrılması ya da ölümü örgütte büyük buhranlara yol açabilir. Çünkü, ona olan bağlantılar bürokratik olmaktan çok kişiseldir[39].

Değişiklikten etkilenecekler konusunda üzerinde durulacak bir husus da, örgüt üyelerinin ilgili bulundukları grupların durumudur. Tek başına bireyler, yöneticileri pek uğraştırmazlar. Asıl sorun, aynı zamanda grubun üyesi olarak yöneticilerin

[39] ETZIONI, s.64.

karşısına çıkanlardır. Söz konusu gruplar biçimsel grup olabilecekleri gibi, çoğunlukla biçimsel değildirler. Hangi türde olurlarsa olsunlar, gruplar, üyeleri ve onların davranışları üzerinde büyük etkide bulunurlar. Grup üyesi birey, onun birçok değerlerini, duygularını, tutum ve davranışlarını benimsemekte, sırasında grubun amaçlarına erişebilmesi için kendi kişisel amaçlarından bile vazgeçebilmektedir. Eğer örgüte getirilmek istenen değişiklik grupları ilgilendirecekse, yöneticinin bunların yapılarını, amaçlarını, desteklediklerini, değerlerini, önderleri ve üyelerini dikkatle inceleyip, öğrenmesi gerekecektir. Bir örgütün sosyal yapısında en güçlü etki kaynaklarından birisi de grup üyeliğidir. Örgütte birey için davranışını belirleyen tek öğe grubu olabilir[40].

Değişiklik, çoğunlukla, biçimsel olmayan örgütte, kendi varlığına ve sürekliliğine yönelmiş bir tehdit olarak algılanır. Biçimsel olmayan örgütün varlığı ve kararlılığı, bireyler arasında sürekli ilişkilere bağlıdır. Bu ilişkileri bozacak, dolayısıyle, örgütün varlığını ve bütünlüğünü tehlikeye düşürecek değişiklikler, biçimsel olmayan örgütün dirrenişi ile karşılanır. Bu direnişin biçimi, pasif direnmeden açık zorlanmaya kadar değişen özellikler gösterir.

Örgütte yapılmış ya da yapılacak değişikliklerin karşılaşacağı direnmelerin giderilmesinin en etkin metodlarından biri, değişime karşı olan bireyleri tek tek değil, grup olarak ele alıp etkilemektedir. Bireyleri grup içinde ve grup olarak etkilemek

[40] AŞKUN, Örgütlerde Değişme, s.27.

çok daha kolay olmaktadır. Bir arada idare edilen küçük bir grubun amaçlarını ve sosyal tutumunu değiştirmek tek bireyinkini değiştirmekten daha kolaydır. Grupça desteklenen değişikliklerin daha kolaylıkla yapılabilmesinin bir sebebi, bireyin grup standartlarından fazla uzaklaşmak konusundaki isteksizliğidir, ancak grup değişirse, o da değişmeye razı olur. Grup standartları değişmekdikçe birey, üzerinde standardından ayrılmak için baskı yapıldığı oranda değişikliğe karşı direnecektir.

Grupların her an dengede oluşu, grup içindeki olumlu ve olumsuz yöndeki güçlerin uyumlu bir biçimde düzenlenmiş olmasındandır. Bu güçlerin oluşturduğu alan bireyin örgüte uyumu ile ilgili dinamik durumu da etkiler. Belli bir konu ile ilişkili güçler alanı düşüncesi bireylerin davranışının ve grup yaşamının olduğu kadar,değişiklik anında olan biteninde belirli bir açıdan açıklanmasıdır. Bu güçler alanında çalışmakta olan yönetim, örgütsel değişikliğin kabul edilmesi için üç tür yöntem uygulayabilir. Bunlardan biri örgütde çalışanları etkileyen çevresel güçlerin değiştirilmesidir. Bu yöntem, daha başarılı bir önderlik, üretimin artmasını sağlayacak programların uygulanması, biçimsel örgüt yapısında değişiklikler yapma ve biçimsel olmayan örgütlerden yeni tür baskıların gelmesi gibi durumlardan oluşur.

Değişikliğin daha çabuk ve kolay kabul edilmesini sağlıyacak bir başka yöntem, bireyin, etkileyici çevresel güçlerini kabul ediş ve kavrayış biçimini değiştirmektir. Bu öncelikle, etkilenecek kişilerle kurulan insancıl ilişkilerin başarısına ve o kişilerle haberleşme olanaklarının bulunmasına bağlıdır.

Üçüncü yöntem ise, değişikliğe katılıp, etkilenen kişiler arasında bir veya fazla kişinin temel değerler sistemini değiştirmektir[41]. Grubun katılması değişiklik yapmada en kuvvetli desteği oluşturur. Örgüt üyelerinin değişikliğe katılması hem kendilerinin değişikliği daha iyi anlamalarına, hem de değişikliği benimsemelerine yardım eder. Grubun bir değişikliği üyelerine kabul ettirme gücü, üyelerin gruba bağlılıklarına dayanır. Grup kendi üyeleri için ne kadar ilginçse, üyeler o derece grubun etkisi altında kalırlar. Ayrıca grupta yüksek prestij sahibi olan üyeler, eğer değişikliği kabul ederlerse, bu konudaki grup etkisi daha da güçlü olmaktadır[42].

### C. Moral ve İsteklendirme:

İnsanlar neden çalışırlar? Bir bölümü sıradan düzeylerde tatmin olabildiği halde diğer bir bölümü neden daha üstün bir başarıya ulaşabilmek için çaba gösterirler? Bu tür sorulara veri-len cevaplar genellikle çapraşık ve kesin olmayan biçimde olmaktadır. Bireylerin daha büyük bir çabayla işe koyulabilmelerini sağlayacak basit kurallar henüz bulunamamıştır. Bununla birlikte düzgün bir noralin ve iyi düzenlenmiş isteklendirme araç ve yöntemlerinin, bireyin çabasını yoğunlaştırmada ve örgütün amaçlarına doğru daha içten ve istekli çalışmasını sağlamakta etken oldukları söylenebilir. Bireyin örgüt içindeki davranışlarının ve duygularının ise en etkin biçimde, üyesi olduğu biçimsel olmayan gruplarla olan ilişkileri

[41] TANNENBAUM, s.87-89.
[42] PENFIELD, s.189 vd.

yoluyla yönlendirildiği bilinmektedir. Konuya bu açıdan bakıldığında örgütdeki biçimsel olmayan grupların yüksek bir morale sahip olmasının sağlanması ve isteklendirmenin grup birey ilişkileri açısından ele alınmasının, örgütde çalışmanın daha etkin kılınmasında büyük yararlar sağlayacağı söylenebilir.

Hemen hemen herkes, bir veya birkaç defa moral sözcüğüne, rahat olmak ya da memnun olmak anlamlarını vermiştir. Mutlu ve morali düzgün iş görenlerin, mutlu olmayanlara göre daha fazla üretimde bulunacakları da oldukça yaygın bir düşüncedir. Moral, işinden memnun olma, iş yerinde rahatlık ve işgörenin mutluluğu bir çok kişi için aynı anlama gelen sözcük ve deyimlerdir. Ne var ki bir işletme örgütünün çevre koşullarında bu sözcükler aynı anlamları taşımazlar.

Gerçekte sorun, yalnızca bir terminoloji sorunu değildir. Konu hisleri ve kuvvetli duyguları kapsamaktadır. İşinden memnun olma ve moral deyimleri, işgörenlerin işlerini nasıl yaptıkları işlerini yaparken ne hissettikleri ve işleri hakkında ne düşündüklerini anlatırken sık sık kullanılan sözcüklerdir. İşgörenler, işleri hakkında karar verirken "işten doyum sağlama" ilkesinin, paraya ilişkin diğer konularından çok daha önemli olduğunu düşünürler[43].

[43] PHILIP B.APPLEWHITE, Organizational Behavior, Printice Hall İnc., New Jersey 1965, s.6.

Bu konuda yapılmış olan bir tanım şöyledir; moral. işgörenin iş yerinde sağladığı doyumlardan doğan çalışma isteğidir[44].

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Grup açısından ise, moral; grubun amaçları için isteyerek çalışmak, çaba göstermek olarak tanımlanmaktadır. Daha basit bir söyleyişle ise moral; grubun en olağan üstü yanıdır ve daima birey-grup ilişkileri içinde tanımlanmalıdır. Bu noktadan hareket ettiğimizde şunu söylemek olanaklıdır, birey, yüksek moral'e sahip olduğunu ancak bir grupla ilişkileri olduğunda söyleyebilir. Gruptan ayrı tek başına duran bireyler için yüksek moralden söz açmak biraz duygusal olmaktan başka bir şey değildir. Moralin anahtarı gruptadır ve en azından iki kişinin ortak bir amaca doğru beraberce çalışmaları sonucunda var olabilir[45].

Grup açısından nolal bir çok psikolog tarafından değişik biçimlerde ele alınmıştır. Bazılarına göre, moral işgörenin işinden veya bir gruba üye olmaktan duyduğu hazdır. Bu görüşte olanlar morali, kişisel bir ruh hali olarak değil bir grubun sosyal davranış ve tepkileri olarak açıklamaya çalışırlar. Belirli çalışma koşullarına daha az önem vermelerine karşın, grup içindeki dayanışma duygusu, grubun çalışma hedefleri ile bütünleşme, grubun başarısı konusunda iyimser tutumlara daha çok önem verirler. Bir grubun moral yapısı yalnızca kendisini etkilemekle kalmaz ilişkisi olan diğer grupları da etkiler ve işletmenin tüm biçimsel olmayan örgütü yüksek veya düşük morale karşı duyarlı bir hale gelir.

---

[44] KURTHAN FİŞEK, Yönetim, Ankara Ün. SBF yayını, No.387, Ank. 1975, s.180.

[45] APPLEWHITE, Organizational Behavior, s.22-23.

Diğerleri ise, morali daha çok işgörenleri çalışmaya isteklendiren bir sorun olarak değerlemekte ve bu açıdan bakıldığında işgörenleri istenilen şekilde yöneltme nedenleri araştırılmaktadır. Geleneksel olarak sosyal psikoloji, morali iki yönden inceler; isteklendirme ve davranış. Ne var ki endüstriel psikoloji bu kavramların mekanizmasını incelemekten çok, bireylerin belirli bir durum önünde farklı davranmalarının gerçek nedenlerini aramaya çalışır. Diğer bir deyişle, işletmelerde moral üzerine yapılan çalışmaların amacı işgörenin yöneltilmesine dönüktür[46].

Öte yandan, grup üyelerinin moral yapıları belirli gereksinmelerin doyurulması ile yakından ilişkilidir. Daha öteye denilebilir ki, moralin ilk koşulu her üyenin duyduğu gereksinmelerin karşılanmasıdır. Ancak her işgörenin aynı gereksinmeleri duyması, aynı amaçlar doğrultusunda çalışması beklenemez veya en azından istek oranları arasında önemli ayrılıklar vardır.

Bir grubun morali o grubun üyelerinin izlediği amaçların birliği ile çok yakından ilişkilidir. Kuşkusuz ileri sürülebilir ki bir işletmede her işgörenin izlediği amaçlarla işletmenin amaçları arasında tam bir uygunluk yoktur. Birçok etken bu alanda rol oynar. Grupların morallerinde de görülen iyileşme, işletmelerin iyi yönetilmelerinde önemli bir etken olabileceği gibi, işgörenler arasında iyi ilişkilerin kurulmasını ve sonuç olarak her iki tarafın kazançlı çıkmasını sağlar.

---

[46] FERHAT ŞENATALAR, Personel Yönetimi ve Beşeri ;İlişkiler, İst. 1973, s.240.

İsteklendirme ise insanların eylemlerini devam ettirmelerini sağlayan güçlerin bir birleşimi ya da insanları eyleme geçiren ve başlatılan eylemlerin devam ettirilmesini sağlayan bir güç olarak tanımlanabilir. Örgüt açısından bakılırsa, isteklendirme, örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, çalışmalarını sürdürmelerini ve görevlerini isteyerek yerine getirmelerini sağlayan güçlerin ya da sürecin tümü anlamını taşır. İsteklendirme, her örgütün, her yönetim sisteminin ve işle ilgili bütün eylemlerin ayrılmaz bir parçasını oluşturur[47].

Literatürde başlıca beş isteklendirme kuramından söz edilmektedir. Bunlar geleneksel kuram, ihtiyaçlar kuramı, insan ilişkileri kuramı; tercih-bekleme kuramı ve iki faktör kuramıdır.

TAYLOR'un geliştirdiği geleneksel kuramda para en önemli isteklendirme aracıdır ve işgörenlere daha fazla kazanma olanağı tanındığında daha fazla çalışacaklardır.

MASLOW'un ünlü ihtiyaçlar kuramında ise başlıca şu gereksinmelerden söz edilmektedir:

- Fizyolojik gereksinmeler,
- Güvenlik gereksinmeleri,
- Sosyal gereksinmeler,
- Bencil gereksinmeler,

[47] DİCLE, s.153.

- Kendini tamamlama gereksinmeleri,

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

En iyi biçimde LIKERT tarafından açıklanmış olan davranış kuramında ise örgütsel amaçlarla bireysel amaçların ilişkileri üzerinde durulmuş bulunmaktadır.

VROM'un Tercih-bekleme (ümit etme) kuramı ise daha önceki kuramların kaynaştırılmasından ibarettir ve bütün bu önceki kuramlarla ilişki kurmuştur[48].

İki faktör kuramı ise HERZBERG tarafından ortaya atılmıştır. Herzberg, çalışma koşullarını koruma ve isteklendirme faktörleri olarak ikiye ayırmıştır. Herzerg'e göre bazı faktörler, yalnızca işgörenin doyumsuzluk duymamasını sağlamakta, başka bazı faktörler ise isteklendirmeyi düzenlemektedir[49].

Bütün bir isteklendirme kuramlarının birleştikleri nokta olarak insan davranışlarına neden olan güdülerin karmaşıklığı olduğu söylenebilir. İsteklendirme davranışlarla ilgili olduğundan onu etkileyen pek çok ve çeşitli faktörler vardır. Bireyin gereksinmeleri ile yönetimin tutumu bunlardan en önemli olan iki tanesidir.

Bireyin davranışlarının başlıca özelliği, gereksinmelerinin, isteklerinin ve kuşkularının sonucu olmasıdır. Bir kimse güçlü

---

[48] WROM'un modeli konusunda geniş bilgi için bkz. J.G.HUNT ve J.W.HILL, "The New Look in Motivation Theory for Organization Reserch", Contem Porary Readings in Organizational Behavior, Der. FRED LUTWANS, Mc Graw-Hill Book Company New York, 1972, s.248 vd.

[49] ALAN C. FILLEY ve ROBERT J.HAUSE, Managerial Process and Organizational Behavior, Scott Foresman and Company, New Jersey 1969, s.355-320.

olmayı, bir diğeri kabul edilmeyi, bir başkası sosyal statüsünü kaybetmek kuşkusunun önlenmesini isteyebilir. Gereksinme, ya da kuşku, ne olursa olsun, belirli bir amacı olan her insan davranışının arkasında bir istek vardır.

Belirli bir örgüt söz konusu olduğunda isteklendirme açısından asıl sorun, ayrı ayrı gereksinmeleri ve kişilikleri olan bir grup insanın örgüt amaçlarına nasıl yöneltileceğidir.

Birey, kendisi için açık bulunan almaşıklar arasından neden belirli bir tanesini veya bir bölümünü izlemeyi yeğler? Bu tür yöneltme ve davranışların nedenine ilişkin sorular, örgütlerde etkileşim, insanların davranışlarının anlaşılması açısından önem taşımaktadır. Bireylerin istek ve gereksinmelerine daha yakından bakmak gereklidir. Bunlar nelerdir? Nasıl gelişirler? Birey bunları nasıl örgütler?

Bir örgütteki bireylerin düşünce yapıları, salt çalışma sorumlulukları ve onları yapış biçimleri ile sınırlandırılmış değildir. Bireyler kültürel ve sosyal yapılarının oluşturduğu davranışlara da yöneliktirler. Örgüt içinde belli görevleri yerine getirmenin yanında sosyal ve kültürel bazı gereksinmelerin de doyurulmasını isterler. Bireylerin türlü gereksinmelerinin neler olduğunun bilinebilmesi bu gereksinmelerle örgüt amaçları arasında belirli noktalarda dengeli ilişkiler kurulabilmesini kolaylaştıracaktır.

Konuyu Maslow'un ihtiyaçlar kuramı açısından ele alacak olursak ilk basamağı oluşturan fizyolojik gereksinmeler büyük

ölçüde kazanılan parayla karşılanırlar. Bu durum yalnızca kazanılmakta olan parayı değil, gelecekte daha çok kazanma ümidini de kapsamaktadır. Bireyin ilk gereksinmesi yaşanılan anda ve gelecek için düşünülen bir yaşam çizgisine ulaşabilmektir. Bu nedenle bireylerin şimdiki ve gelecekte elde etmeyi umdukları gelir düzeyleri yalnızca fizyolojik değil aynı zamanda güvenlik ve sosyal gereksinmeler açısından da doyurucu olarak birbiri içine girmiş durumdadır. Diğer bir deyişle güvenlik ve sosyal gereksinimlerin de öteki yüzü yine para güdüsü ile görülebilir[50].

Öte yandan, işin kendisi bir çok sosyal gereksinimlerin karşılanması olanağını sağlar. Bireyin üyesi olduğu gruplar ona, yardım, arkadaşlık, kişilik, statü, ait olma ve katılma duygularını sağlayacaktır.

Bazı işler bireyin bencil ve kendisini tamamlama gereksinmelerinin doyurulmasına olanak sağlar. Bağımsız olma ve başarma, bireyin kendi işinde beğenilme gereksinmelerinin karşılanmasına ilişkin örneklerdir.

[50] THOMAS C. RODNEY, "Can Money Motivate Better Job Performance" Optimuzing Human Res Sources, Der: GORDON LIPPITT, ve Diğerleri, Addison-Wesley Publishing Company, California 1971, s.343.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## ÖRGÜT KURAMLARI

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

## GİRİŞ:

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

İnsan yaşamında giderek daha çok önem taşımaya başlayan örgütler konusunda yüzyılımızın başından bu yana pek çok araştırma yapılmış bulunmaktadır.

Örgüt sorunlarının karmaşıklığı ve çok yönlülüğü nedeniyle çeşitli araştırmacılar örgütleri değişik açılardan iincelemişler ve farklı sonuç ve modellere ulaşmışlardır.

Örgüt üzerinde yapılan ilk çalışmalar daha çok zaten işlemekte olan örgütlerin yapı ve işleyiş biçimlerinin incelenmesi ve daha etkin çalışma sağlayabilmenin yollarının aranması biçimleri-nin incelenmesi ve daha etkin çalişma sağlayabilmenin yollarının aranması biçiminde oluşmuştur. "Geleneksel Örgüt Kuramı"başlığı altında incelenecek olan bu çalışmalardan sonra ve özellikle 1950'li yıllardan sonra davranış biçimleri üzerinde yapılan geniş çalışmalar örgüt araştırmacılarını da etkilemiş ve örgütlerde davranışlar üzerine pek çok inceleme yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucu ortaya çıkan kuramsa"Yeni Geleneksel Örgüt Kuramı" dır.

Son yıllardaysa konuyu tüm yönleriyle ele alan örgütü çevresiyle birlikte ve sistematik biçimde inceleyen çalışmalar "Çağdaş Örgüt Kuramı"nın gelişmesini sağlamış bulunmaktadır.

## I.GELENEKSEL ÖRGÜT KURAMI

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Örgütün biçimsel yapısını inceleyen ve bu yapıyı ayrıntılı bir biçimde ortaya koyanlar geleneksel örgüt kuramcıları olmuşlardır[51].

İnsan öğesini hiç dikkate almadan örgütün yapısal yönü ve süreçleri ile ilgilenen geleneksel örgüt kuramı için bir yazar "İnsansız Örgütler" deyimini kullanmaktadır. Öyle ki, bu kuramı "Örgütün yalnız biçimsel yapısını kendisine araştırma alanı olarak alan bir düşünce sistemi" olarak tanımlamıştır[52]. Düşünce olarak geleneksel iktisat kuramına dayanan, kişilerin belli sınırlar içinde rasyonel hareket ettikleri varsayımı sonucunda geleneksel örgüt kuramcıları, iyi bir planlama ve görev dağıtımı ile kimin nerede, hangi işi, nasıl yapacağı ve kime karşı sorumlu olacağının açıklıkla belirlenmesi soncunda örgütlerin en rasyonel biçimde çalışacaklarına inanmış bulunuyorlardı. Bu kuramcıların ileri sürdüklerine göre ücret, yükselme ve emeklilik gibi konularla yetki ve sorumlulukların açıkca belirlenip uzun vadeli bir açıklamaya kavuşturulmuş olması işgörenlerin verimli ve huzurlu çalışmaları için yeterlidir. Geleneksel örgüt kuramının gelişiminde iki önemli çizgi görülebilir. Bunlardan birincisi, Taylor'un çalışmalarından çıkmış ve üretim sırasında yapılan fiziksel çabalar üzerinde yoğunlaşmıştır. Özellikle metod ve zaman etüdleri üzerinde durmaktadır. İkinci önemli gelişme çizgisi için ise en iyi

---

[51] Örgüt Kuramları hakkında geniş bilgi için bkz.
-İNAL CEM AŞKUN, Organizasyon Teorileri, Eskişehir İ.T.İ. Akademisi yayını No. 95, Ankara 1972.

[52] WILLIAM G. SCOTT, Organization Theor, R.D. Irwın, Home Wood İllinois 1967, s.102.

örnek Gulick ve Urwick'in çalışmalarıdır. Bu çalışmalarda daha büyük örgütsel sorunlar ve özellikle bölümlere ayırma ve düzenleştirme konuları üzerinde durulmuş bulunmaktadır[53]. Bu okul üyelerinin ilgilendikleri konu, yaptıkları denemelere dayanarak evrensel olduğunu düşündükleri yönetim ilkelerini ortaya koymaktı ve bu ilkeler yapısal süreçlerle ilgili idi. Geleneksel kuramcılara göre, insanlar çıkarları yoluyla teşvik edilebilir ve örgüt için çalıştırılabilirlerdi. Onlarca "sopa ve ucundaki havuç" varsayımı geçerliydi[54].

Geleneksel örgüt teorisi işbölümünü kendisine esas konu olarak almış bulunmaktadır. Bu görüşe göre, bir iş ne kadar çok küçük ve basit parçalara ayrılırsa iş görende o derece uzmanlaşacak ve bu işgören kendi belirli işini ne kadar yetenekle ve başarılı yaparsa, bütün üretim sisteminin verimi de o kadar artacaktır.

Biçimsel örgüt yapısında kişi, çalışan, örgütlerde bulunmasına alışılmış bir varlıktır. Sayısı arttırılabilir, yerine başkaları alınabilir, yeri değiştirilebilir. Ondan beklenen biçimsel örgütün projelerine engel olması değil, çalışmasına uyarlanmasıdır. Kişilik, değer, hareket tarzında birey farkı, kişisel öncecilik (insiyatif) veya duygu gibi şeylere çok az değer verilir[55].

---

[53] JAMES G.MARCH ve HERBERT A.SIMON. s.12.

[54] ERMUND P. LEARNED ve AUDREY T.SPROAT (Çev.: Gençay Şaylan), Örgüt Kuram ve Politikası, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü yayını No.124, Ankara 1972, s.3.

[55] ARNOLD S.TANNENBAUM, İşletmede Sosyal Psikoloji, Çev. Nihal Sağtür, Ajans Türk Matbaası, Ankara 1969, s.7.

Geleneksel örgüt kuramının ortaya koyduğu biçimsel örgüt yapısının temel öğelerini bir kaç cümleyle açıklamak gerekirse bunları sırası ile şöyle düzenleyebiliriz.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

### A.Geleneksel Örgüt Kuramının Temel Öğeleri

#### 1.İş Bölümü ve Uzmanlaşma:

Bu öğe geleneksel örgüt kuramının temel taşıdır. Öyleki bu kuramın öteki üç öğesi bunun sonuçları olarak ortaya çıkar. Örgütler büyüyüp, üretilen mal ve hizmetler çeşitlendikçe yapılması gereken eylemler bir kişinin gücünü ve yeteneklerini aşmış, işin bölümlendirilmesi ve çalışanlar arasında dağıtılması gerekmiştir. Dağıtılıp bölümlendirilen işler üzerinde çalışan bireylerin giderek yaptıkları işin uzmanı haline gelmesiyle etkinlik ve verimlilik de artmıştır. İş bölümü ve uzmanlaşma, üretim bölümünde olduğu kadar yöneticiler arasında da uygulanmıştır.

#### 2.Basamaklar Sırası:

Örgütün büyümesiyle birlikte örgüt yapısına eklenen yeni hatlar komuta zincirinin de büyümesine neden olur. Yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve yetki göçerimi ile örgüt, dikey ve yatay düzeylerde büyüyecektir. Dikey büyüme bireylerin farklı basamaklarda uzmanlaşması ve komuta zinciriyle ast üst ilişkilerinin doğmasına neden olur. Yatay büyüme ve bölümlendirme ise fonksiyonel biçimde bölümlere ayrılmayı anlatmaktadır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

**3.Örgütsel Yapı:**

Geleneksel örgüt kuramı başlıca iki yapı üzerinde durmuş bulunmaktadır. Bunlar komuta ve Kurmay ilişkileridir. Bunlardan komuta, doğrudan işletme fonksiyonlarından çıkan temel komuta zinciridir. Yetki ve sorumlulukların basamaksal sıraya göre düzenlenmesi komuta yapısını ortaya çıkarmaktadır. Kurmay ilişkileriyse komuta için ögüt verici ve kolaylaştırıcı işlemler üstlenmektedir.

**4.Denetim Alanı:**

Bu kavram, bir yöneticinin gözetimi altında tutabileceği astların sayısına ilişkin bulunmaktadır. Bu ilkeye göre her yöneticinin gözetimi altında tutabileceği ast sayısı belirlidir ve bu sayı 5.10 kişi arasında değişmekle birlikte 10'dan fazla olamaz.

Ne varki bu sayı eğitim düzeyinin yükselmiş teknolojik gelişmeler, ve bunun gibi nedenlerle daha sonraki gelişmelerde bazı etkenlere bağlı olarak değişiklikler göstermiştir. Bir yöneticinin gözetimi altında tutabileceği ast sayısı şu etkenlere bağlı olarak azalıp çoğalabilir.

- İşgörenlerin eğitim düzeyi
- Teknolojik gelişmeler
- Yapılan işin rutin veya değişken olması
- Yöneticinin eğitim düzeyi
- Yönetici ve astların sosyo kültürel yapıları

Geleneksel örgüt kuramında, kararlar örgüte ençok yarar sağlayacak biçimde alınmakta ve başlıca yaklaşım noktası ekonomik etkenlik olmaktadır. Örgütün üyesi yalnızca bir üretim aracıdır. Diğer üyelerin ve çevrenin işgörenin davranışı üzerinde etkisi yoktur. Üyenin davranış ve çabaları ekonomik öğelerin etkisi altındadır.

Geleneksel örgüt kuramının biçimsel yaklaşımı, yapı, insan öğesi, önderlik ve karar alma açılarından Tablo-1'de gösterilmeğe çalışılmıştır[56] .

TABLO 1: Geleneksel örgüt kuramının biçimsel yaklaşımında Temel Ögeler

| I-YAPI | III-ÖNDERLİK |
|---|---|
| 1. İş bölümü, basamaklar sırası Komuta ve kurmay ilişkileri denetim alanı kavramlarına dayanır.<br>2. Varsayımlar bellidir<br>3. Prensiplere önem verir. | 1. Tek önder.<br>2. Üstler tarafından seçilir.<br>3. Otoriteye dayanır.<br>4. Önderin görevi örgütün amaçlarına ulaşılmasını sağlamakdır. (Üyelerin yada grubun amaçları söz konusu değildir.<br>5. Tek amaç sözkonusudur. |
| **II-İNSAN ÖĞESİ** | **IV-KARAR ALMA** |
| 1. İnsana makina gözüyle bakar, duyguları dikkate almaz.<br>2. Sadece ekonomik güdüler sözkonusudur.<br>3. İnsan çalışmayı sevmez.<br>4. İnsan işe uyarlanmalıdır.<br>5. Diğer örgüt üyelerinin birey üzerinde etkisi yoktur. (Grup öğesi dikkate alınmamıştır.<br>6. İşgören, gereğinde işine son verilebilen bir varlıktır. | 1. Bilinçli olarak rasyoneldir.<br>2. Seçenekler ve sonuçlar hakkında tam bir bilginin varlığı sözkonusudur.<br>3. Etlinlik tek değer kriteridir.<br>4. Karar sürecinde amaç en çok yararı sağlamaktadır. |

[56] DERELİ, s,46.

## II. YENİ GELENEKSEL ÖRGÜT KURAMI

İşletmede yapılan işlerin kimler tarafından ve ne şekilde yapılacağını ve orunlar arasındaki yetki ve sorumluluk ilişkilerini gösteren biçimsel yapının yanında kendiliğinden oluşan bir insan ilişkileri sistemi bir başka deyişle biçimsel olmayan bir yapı da vardır. Geleneksel kuramcılar tarafından hemen hemen hiç incelenmemiş olan bu yapı ilk defa yeni geleneksel örgüt kuramcıları tarafından ele alınmıştır.

Geleneksel kuramcıların güdü varsayımlarını çok basite indirerek çalışma gruplarının davranışları konusunda yetersiz kalmaları örgüt kuramlarında ikinci büyük okulun ortaya çıkmasına neden olmuştur. "İnsan Davranışları Okulu" ya da "Yeni Geleneksel Okul" olarak adlandırılan bu okulun kurucusu olarak genillikle MAYO'dan söz edilmektedir[57].

Ünlü "Western Electric Company, Hawthorne" araştırması ile başlayan bu konudaki çalışmalar, gözlemler yolu ile örgüt içindeki insanların davranışlarının nedenlerini araştırmak, güdüler, küçük gruplar üzerindeki çalışmalar, çatışma, haberleşme ve biçimsel olmayan örgütler konularını kapsayarak sürdürülmüştür. Önceleri iş yerindeki fiziksel koşulların işçinin verimi üzerinde yaptığı etkileri saptamak amacı ile başlayan "Hawthorne" araştırmalarından somut sonuçlar elde edilememesi üzerine bu başarısızlığı yaratan insancıl sorunlar üzerinde durmak

---

[57] MAYO'dan önceki yıllarda da insan davranışları konularında bazı çalışmalardan bahsedilmekte ve bu konuda ROBERT OWEN ve ANDREV URE gibi isimlerden de söz edilmektedir. Bununla birlikte bu konuda ilk bilimsel çabanın ve katkının "MAYO"dan geldiği kabul edilebilir.

gereği ortaya çıkmış ve bu durum biçimsel olmayan ilişkilerin önemini ortaya koymuş bulunmaktadır. Örgütün biçimsel kuruluşu ve incelenmesinde görülmeyen bu ilişkileri ve biçimsel olmayan yapıyı, işgörenler arasındaki gruplaşmalar ve birlikte bulunmak ve çalışmaktan doğan sos-yal güdülerle, davranışlar oluşturmaktadır. Gerçekten de Hawthorne deneylerinin üçüncü aşamasında "tel sarma gözlem odası" deneyleri, çalışanlar arasında kurulan grupların ve kişiliklerin kendilerine özgü normlar ortaya koyduklarını ve bu normların üretimin azalması ya da artması üzerinde büyük etkisi olduğunu göstermiş bulunuyordu.

Western Electric, Hawthorne araştırmaları seri şekilde ışıklandırma deneyleriyle başlamıştır. Bu deneylerden güdülen amaç işyerlerindeki ışıklandırma ile verimlilik arasındaki ilişkileri saptamaktadır. Birinin ışıkları alçaltılıp yükseltilen ve diğerlerinin ışıklandırmasında hiç bir değişiklik yapılmayan iki grup üzerinde sürdürülen araştırmalar beklenilenlerin aksine iki grubun verimliliğindeki artışda bir farklılık göstermeyince fiziksel değişikliklerin yapacağı etkileri ortadan kaldıran bazı incelenmemiş etkenlerin varlığı ortaya çıkmış oldu.

Deneylerin ikinci aşamasında, Röle montaj bölümünden alınarak aynı işi yapmak üzere özel bir odaya konan altı işçi kız daha yumuşak bir yönetim altında çalıştırılmaya başlandılar. Odada bulunan bir ustabaşı kızlarla pek ilgilenmemekte, bir gözlemci ise kızların sorularını çevaplandırmakta iki. Çalışma

koşullarında yapılarak değişiklikler üzerinde kızların da düşüncelerinin alınmasına özen gösteriliyordu.

Deney değişkenleri kısaca şöyle özetlenebilir:

1. Cumartesi dahil olmak üzere haftada kırksekiz saatli normal koşullar altında çalışma,

2. Sabah ve öğleden sonra günde iki defa önce beşer, sonra onar dakika dinlenme,

3. Dinlenme sırasında bedava hafif içeçekler dağıtılması,

4. İş saatlerinin günde yarım saat kısaltılarak saat 17.oo'yerine 16.30'da işi bırakma,

5. İş saatlerinin bir saat azaltılması,

6. Çalışma şartlarının tekrar eski haline getirilip dinlenme aralarının, erken paydos vb. nin kaldırılması. Bütün bu değişikliklere karşın verimin artmaya devam etmesi çalışma şartları dışında bazı etkenlerin varlığını ortaya koymuş oluyordu[58].

Hawthorne çalışmalarının ortaya koyduğu sonuçlar şöyle özetlenebilir.

1. Örgütler, bölümleri arasında karşılıklı bağlılık bulunan sosyal bir sistemdir.

---

[58] Bu konuda daha fazla bilgi için bkz. -J.A.C.BROWN, Social Psychology of Industry, Penguin Books, London 1973, s.69-97.

2. Örgütlerin, üretimde bulunmanın yanında örgütteki kişileri tatmin etmek gibi bir fonksiyonları daha vardır. Bu fonksiyonun işlerliği,
   a) Örgüt için de denge sağlamak,
   b) Çevreye uyum gibi iki önemli özelliğin gerçekleşmesine bağlıdır.

3. Örgütlerde birbirini etkileyen teknik ve insancıl iki ayrı yön söz konusudur.

4. Örgüt, ortak amaca ulaşmak için toplanmış kişilerden oluşur. Bu kişiler örgüte kişilik ve sosyal davranışlarını da beraber getirirler. Kişilerin sosyal gereksinmeleri ve bunlara ilişkin duyguları, kişiliklerine ve sosyal şartlanmalarına göre değiştiği gibi, örgüt içinde ve dışında ilişkisi olan kişiler ve bu kişilerin gereksinme ve duygularının da etkisi altındadır.

5. Kişilerin örgüt içinde biçimsel yerleri olduğu gibi sosyal yerleri de vardır.

6. Verimlilik işgörenlerin fiziksel kapasitesinden çok sosyal kapasitesine bağlıdır.

7. İşgörenin güdülenmesi ve mutluluğu üzerinde manevi ödüllerin rolü çok büyüktür.

8. İşgörenler yönetimin getirdiği kurallara kişisel olmaktan çok grup üyesi olarak tepki gösterirler.

9. Biçimsel olmayan gruplar, işgörenlerin tutum ve davranışlarını, sosyal doyumlarını ve verimliliklerini etkileyen önemli bir faktördür.

10. İleri derecedeki uzmanlaşma her zaman en uygun işbölümü değildir.

11. Örgütler bir takım kurallar ve politikalarla biçimsel olarak örgütlendirilmişlerdir. Biçimsel örgütlendirmenin örgüt amacını etkin bir biçimde gerçekleştirmek ve işbirliği ve düzenleştirmeyi sağlamak gibi iki önemli fonksiyonu vardır.

12. Biçimsel örgüt, işgörenler arasındaki biçimsel olmayan ilişkileri kapsamaz. Ancak, biçimsel olmayan ilişkiler örgüt içinde kaçınılmaz bir biçimde vardır ve bu biçimsel olmayan örgütü oluşturur[59].

Bu deneyler ve alınan sonuçlar E.MAYO'yu "Bilimsel Yönetim" felsefesinin akılcı ve ekonomik etkenlerle güdülenen insanından çok farklı noktalara götürmüştür, Mayo'ya göre:

1. Aslında insanı toplumsal gereksinmeleri güder ve benliğini başkaları ile kurduğu ilişkiler sonucu kazanır.

2. Endüstri devrimi ve rasyonelleşme sonucu, iş kavramı kendi başına önemini kaybetmiştir. Bu kavramı "iş başındaki sosyal ilişkiler" de aramak gerekir.

---

[59] ATİLLA BARANSEL, Klasik ve Modern Beşeri İlişkiler, İşletme Fak. Dergisi, C.4, 1 Nisan 1975, s.59.

3. İnsan, yöneticilerin teşvik ve denetiminden çok, kendisi ile aynı seviyedeki grubun sosyal tutumunu benimser,

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

4. Kişi toplumsal gereksinmelerinin karşılandığı oranda ve bu gereksinmelere saygı gösterildiği sürece yönetime önem verir ve isteneni yapar[60].

Mayo'nun ulaştığı bu sonuçlar giderek bir "İnsan Davranışları Okulu" nun kurulmasına yol açmış ve özellikle ikinci dünya savaşından sonra bu konuda büyük gelişmeler kaydedilmiştir. Bu gelişmeler sırasında örgütün biçimsel olmayan yönüde en geniş şekilde incelenmiş bulunmaktadır.

Hawthorne deneyleri sonucunda, örgütde yer alan insanların, kendi güdüleri, inançları, değerleri olduğu ve örgüt araştırmalarında bunların değişmez ve örgütü planlayan ve kuranların istedikleri gibi kullanabilecekleri birer öğe olarak alınamıyacağı ortaya çıkmış bulunmaktadır. Bir kişinin bir örgütte daha iyi çalışması herşeyden evvel, o kişinin işine, arkadaşlarına ve üstlerine karşı olan duyguları tarafından yönlendirilmektedir. Bu duygular ve diğer psikolojik etkenler örgütde çalışanlar arasında gruplaşmaların oluşumuna neden olmakta ne var ki bu durum örgütün biçimsel çatısında görülememektedir. Örgütte çalışan insanlar biçimsel örgütün öngördüğü ilişkilerin ve davranış kalıplarının dışına çıkmakta ve biçimsel örgüt yapısına uymayan bir biçimsel olmayan örgüt, yapısı kurulmaktadır. "Genellikle biçimsel olmayan örgüt, insanların başkalarıyla

---

[60] PENFIELD, s.61.

birlikte bulunma isteğine dayanan sosyal bir güdüye bağlı olarak oluşmaktatır[61].

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Örgütlerde oluşan biçimsel olmayan grular için örgüt yönetimi içinde tanınacak herhangi bir biçimsel orun söz konusu değildir. İnsan davranışları okulunun çalışmaları sonucunda ortaya çıkan biçimsel olmayan gruplar konusunda şunlar söylenebilir:

- Bireyler, örgüt içinde birbirlerine yakın bir çalışma düzeni içinde bulunduklarında kendi çıkarlarını korumak ve desteklemek için bir takım gruplar kurma eğilimi gösterirler. Örgüt yönetiminin, bu grupların kuruluşuna karşı olması hiçbir şeyi değiştirmez.

- Bu gruplar örgütün amaçlarını benimseyebilirler. Bu durumda örgütün amaçlarına ulaşılmasında önemli bir rol oynarlar.

- Biçimsel olmayan grupların örgütün amaçlarına karşıt amaçları benimsemeleri ve örgüt amaçlarına ulaşılmasını engelleyecek biçimde davranmaları da siz konusudur.

- Bu gibi gruplar örgütün amaçlarına tarafsız da kalabilirler.

- Grup içinde biçimsel olmayan bir önderin bulunuşu, o grubun amaçlarına ulaşmadaki başarısını iyi yönde etkileyecektir.

---

[61] AŞKUN, s.75

- Grupta önder belirlenirken grubun amaçlarına ulaşması yolunda en uygun davranan kişi yeğlenecektir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

- Örgüt içinde biçimsel olmayan grupların varlığı ve etkinliği bilinir ve bundan yararlanılırsa amaçlarına ulaşmada belirli bir hızlanma sağlanabilir.

### *A.Biçimsel Olmayan Örgütde Yapı*

Buraya kadar gruplar ve bu grupların (dolayısı ile işletmenin) temeli olan birey, genel çerçevede incelenmeye çalışılmış bulunmaktadır. Bu bölümde işletmenin toplam biçimsel olmayan örgütüne değinilmekle birlikte, biçimsel olmayan örgütün temelini oluşturan grupların yapısı üzerinde durulmaya çalışılacaktır. Örgütler biçimsel olmayan birçok gruplarla doludur. Bu gruplar, örgütün biçimsel çatışında, emir-kumanda zincirinde görülmüyor olmakla birlikte örgütün başarıya ya da başarısızlığa gitmesinde etkilidir. Bazen biçimsel olmayan örgütler işletmenin biçimsel şemasına göre gelişirlerse de bunun tersi de olabilmektedir. Örgütü meydana getiren gruplar birbirleriyle çeşitli düzeylerde etkileşirler. Büyük grupları oluşturan küçük gruplar kendi aralarında, oluşturdukları büyük grubun kendisiyle ve diğer büyük ve küçük gruplarla etkileşimde bulunmaktadırlar. Bu etkileşim genellikle hem işbirliğini ve hemde rekabeti içeren bi biçimdedir. Bir örgütdeki gruplar bir düzeyde işbirliği diğer bir düzey ya da konuda da rekabet içerisinde bulunabilirler. Veya örgütün herhangi bir bölümünde bulunan gruplar rekabet halinde iken, bir başka bölümde gruplar arasında işbirliği sürdürülüyor olabilir. Grupların etkileşiminde işbirliğinin örgüte etkisi

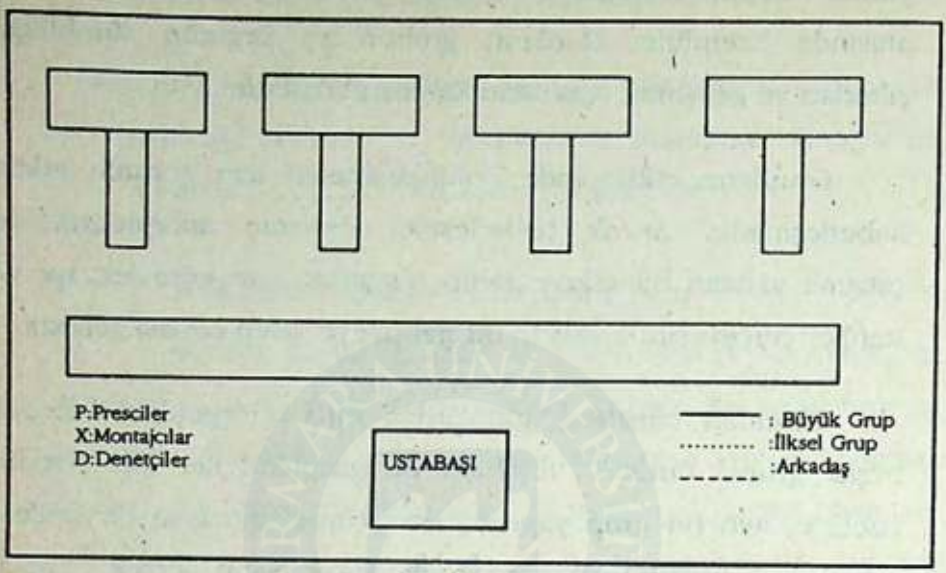
genellikle olumlu yönde alınmakta ve rekabet etkisi olumsiz yönde düşünülmektedir. Oysaki rekabetin getirdiği etkiler arasında özendirici olanların grubun ve örgütün sürekliliği, çıkarları ve gelişmesi açısından katkıları büyüktür.

Grupların etkileşimde bulunabilmeleri için zorunlu etken haberleşmedir. Ancak haberleşme sürecinin anlaşmazlık ve çatışma yaratan bir etkiye sahip olmaması için görevler, rol ve statüler çerçevesini aşmayan bir gelişmeye sahip olması gerekir.

Örgütleri oluşturan gruplardan biri, o örgütdeki bir çok başka grupla birlikte çalışabilir. Bu grupların her biri ayrı bir özelliğe, ayrı bir grup yapısına ve biçimsel olmayan bir öndere sahiptirler. Araştırmalar sonucunda ortaya çıkan gerçek, gruplar büyüyüp, küçüldükçe birbirlerini etkileme şekillerinin de değiştiğidir. Grup büyüdükçe grubun amaçları bakımından bir uyuma ulaşmak güçleşmektedir. Bir işletmenin küçük bir bölümündeki biçimsel olmayan grupların ve ilişkilerin karmaşıklığı Şekil-2'de gösterilmeye çalışılmıştır. Bu gruplar değişik büyüklüktedirler ve biçimsel örgüt yapısındaki şemaya uygun olarak gelişmemişlerdir[62].

[62] Biçimsel olmayan örgüt yapısı hakkında daha geniş bilgi için bkz.
-GÜNGÖR ONAL, İşletmelerde Biçimsel olmayan Örgüt Yapısı, Bursa İ.T.İ.A. Yayını, No:33, Bursa 1979

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ




**ŞEKİL 2**

Kaynak:Robert V.PENFIELD, Örgütde Beşeri Münasebetler (Çev.Reşan Taşçıoğlu), Ankara 1974, s.110

**1.Genel Yaklaşım:**

Örgütler her ne kadar kendi ölçüleri içinde değişik kapsamlarda iseler de bir çok bölümleri küçük grupların birleşmesinden olmuştur. Bu küçük gruplar ise grubu oluşturan bireylerin sayısı ile sınırlanmış bir oluşum içindedirler. Bu sınır genellikle, yeterli bir zaman açısında grup üyeleri arasındaki ilişkilerden etkilenen 7 kişiden daha fazla değildir. Bireyler bu ilişkiler içinde ortak ilgilerinin derecesini gösterirler. Bu ilgiler genellikle karşılıklı anlaşma olması şartıyla bir amaç olarak belirlenmiştir. Amacın fiili başarı sürecinin kolaylığı, küçük

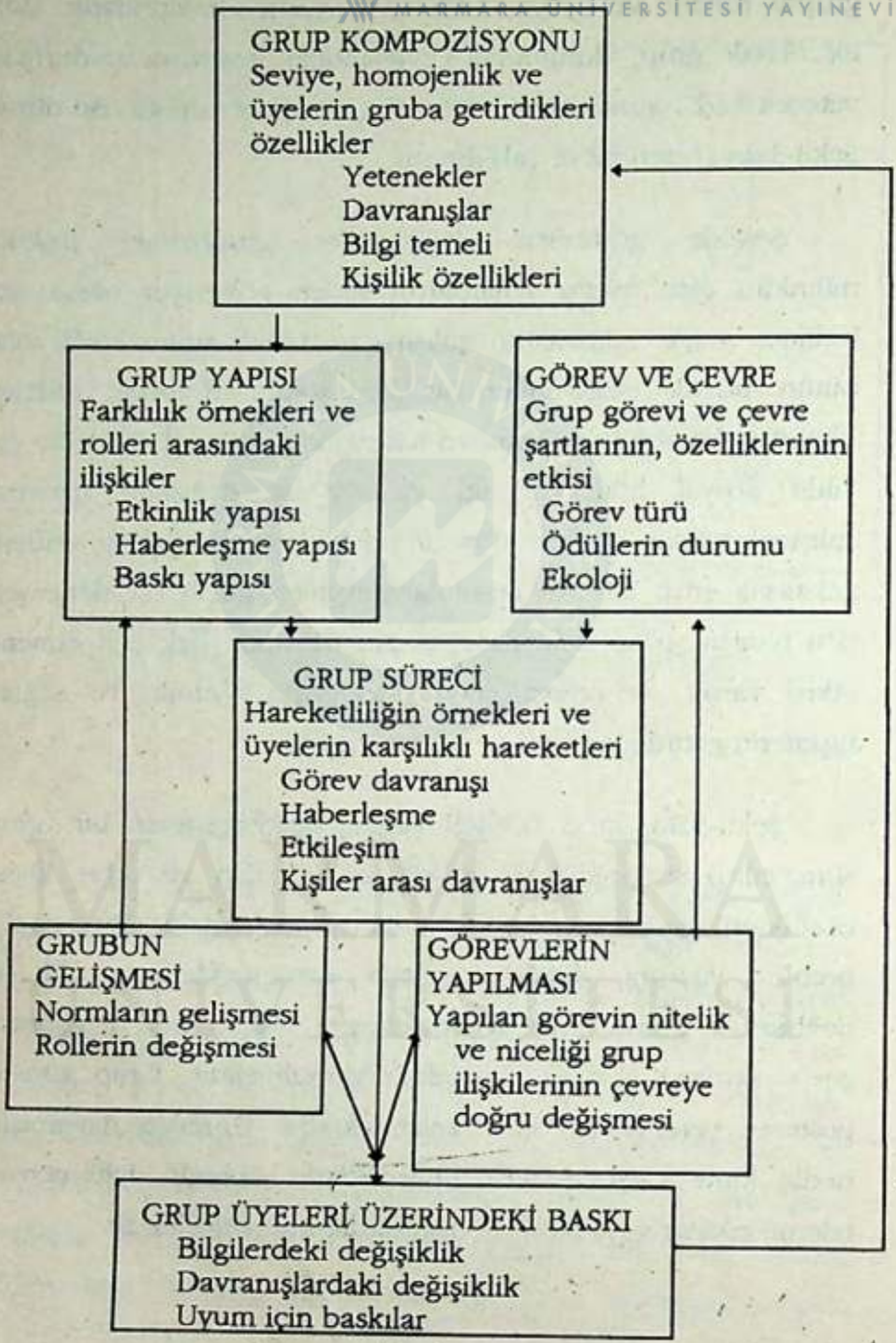
MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

grupda rollerin ve fonksiyonların bir ayrımı sonucundadır. Buna ek olarak grup, durumunu çevresindeki koşullara uydurmaya yetecek kadar kendi kendine yeterli bir yapıya sahiptir. Bu durum Şekil-3'de gösterilmeye çalışılmıştır.

Şekilde gösterilen değişiklikler gruplardaki ilişkileri mümkün olan bütün açılardan yeniden gösteriyor olmamakla birlikte, sosyal bilimcilerin çalışma yaptıkları sınıra kadar olan bütün büyük değişkenleri açıklamaktadır. Birincisi, oldukça kötümser bir şekil-de durumun karmaşıklığı gösterilmiştir. Bir çok yıldır sosyal bilimciler iki ya da üç değişken üzerinde çalışmaktadırlar. Böylece örneğin bir endüstriel psikolog, önderin zekasıyla grup başarısı arasındaki ilişkileri güçlü bir denemeye tabi tutarsa şu sonuca ulaşır; başarı üzerinde pek çok etmenin etkisi vardır ve ortaya çıkan sonuçların uyumlu ve sağlam ilişkilerin getirdikleri olması şaşırtıcı değildir.

Şekil-3'ün ikinci özelliği şudur: Belki görünen bir (girdi-süreç-çıktı) sistemidir. Yetenekli, kişiliği olan ve diğer kişisel özellikleri taşıyan insanlar bir arada çalışmaktadırlar. Bu insanlar, grubun yapısını değişik yollarla etkilemektedirler. İlk üç değişkenler grubu (grup kompozisyonu, grup yapısı ve görev ve çevre şartları) girdiler arasında düşünülmelidir. Grup sürecini gösteren çerçeve ise şunu anlatmaktadır: Gruptaki davranışları nedir, kime karşı ve nasıl oluşmaktadır. Sonraki üçlü çerçeve takımı, çıktılar veya şu grup davranışlarının neticeleridir:

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ



MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Grubun gelişimi, görevlerin veya çevre şartlarının değişmesi, grup üyelerinin etkisinin gelişmesi (değişmesi). Bu çıktılar dönüşte girdiye dönüşürler[63].

İşletmenin biçimsel olmayan örgütünü oluşturan grupların beş ayrı türde oluştuğu söylenebilir[64].

1. Her tipten iç içe geçmiş gruplar sistemi olarak görülen işletmenin toplam biçimsel olmayan örgütü,

2. Genellikle işletme içindeki bazı özel sorunlardan doğan büyük gruplar (örneğin, sendikalı ya da sendikasız olmak veya yabancı işçi çalıştırmak ya da çalıştıramak gibi sorunlar) Bu tür büyük gruplar işletmenin bütün bölümlerine yayılabilir ve bu tür gruplar genellikle, "düzensiz topluluklar" olarak tanımlanır.

3. İşletmenin bazı bölümlerinde, bir ortak işde, az veya çok şekillenmiş ilksel grup. Bu grubun üyeleri arasındaki ilişki az veya çok içtendir ve büyük olasılıkla beraber çalışırlar, yemek yerler ve konuşurlar. Bu durum da grup, genellikleee "klik" olarak tanımlanır.

4. İki ya da üç yakın arkadaş grubu. Bu kişiler aynı zamanda daha büyük gruplarında üyesi olabilirler.

---

[63] WILLIAM G.SCOTT ve TENECE R. MITCHELL. Organization Theory-AStructural and Behavioral Analysis, Richard D.Irwin and The Dorsey press, Homewood-Illinois, 1972, s.113-114.

[64] BROWN, s.130.

5. Ayrı tutulmuş bağımsızlar. Bunlar sosyal faaliyetlere çok az katılırlar.

Biçimsel olmayan örgütlerin incelenmesinde genellikle örnek olarak alınan ilksel gruplar küçük boyutlarda iseler de, daha büyük ikincil gruplar, büyük olasılıkla daha biçimsel, daha anlamlı ve daha akla yakındırlar. Genellikle politik ya da dinsel yapıda bazı büyük sosyal gruplar vardır ve bunlar ilksel grupların pek çok özelliğini gösterirler. Ayrıca, arkadaş toplulukları, gerçi kelimenin tam anlamı ile yüz yüze gruplar değillerse de, yine de ilksel gruplarda rastlanabilen çok yakın kişisel ilişkilerin bazılarını korumuşlardır. Bunun için ilksel ve ikincil gruplar arasında sert olmayan bir ayırdetme noktası vardır. Ne var ki, halen geçerli olan bir karşıt görüşe göre, ikincil gruplar biçimsel bir görev için örgütlenmeye eğilimlidirler. İkincil grubun üyeleri birbirlerini dolaylı olarak biliyor olabilirler.

İlksel grup özel bir pratik amaca sahip olabilir ve bu amacın peşinden gittiğinde bu sonuca doğru kendi kendine mantıklı bir biçimde örgütlenecektir. Fakat aslında bu sosyal tatmin temeline dayanmaktadır ve herhangi bir uygulamalı amaçtan oldukça ayrı ve kendi kendini bir ünite gibi sürdürmek için bir aramadır. İkincil gruplar daha fazla bir pratik amaca sahip olmadıkları zaman parçalarına ayrılmaya yönelirler. İlksel grup için ise, kendi varlığı kendisi için yeterli bir amaçtır.

Herkesin grubun ne olduğu hakkında bir fikri vardır. Fakat bu, bu konuda daha ince ayrıntıları tanımak gerektiğinde ve bu konuda ortak bir düşünceye varmak için yeterli değildir. İyi

bildiğimiz bir grubu düşünecek olursak, hemen aklımıza, grubun herhangi bir üyesi, açıkca saptadığımız belirli bağımsız davranışlar gelir. Fakat hemen sonra, pek çok grubun sınırının belirgin olmadığını kabul etmek zorunda kalınız. Aynı zamanda belirli davranışların grubun kesinlikle içinde ve pek çok davranışında kesinlikle dışında olduğu görülür. Bu, bize bazılarının grubun dış kenarında yer aldığını veya bir başka deyişle, dış çevrede bulunan üyeler bulunduğunu gösterir[65].

İşletmelerde biçimsel olmayan örgütler üzerinde Hawthorn'da pek çok öncü çalışma yapılmış bulunmaktadır. Bu öncülerden olan Roethlısberger ve Dickson, grubu tam anlayabilmek için, her bağımsız üye üzerinde sırayla çalışmak gerektiği gibi yanlış bir düşünceye dayanarak çalışmaya başlamışlardı ve bu çalışmalarını grubun kendi doğrultusunda bir topluluk olduğu ve sadece bağımsız üyelerin bazı hareketlerine bakarak grubu inceleme ve anlama olasılığının olmadığı gerçeğine varana kadar sürdürdüler. Bu çalışma sonucu ortaya çıkan ise ayrı tutulmuş bağımsızların düşünce ve davranışlarının, grup üyesi oldukları andan itibaren değişebileceği gerçeği olmuştur.

Belli sayıda insanlar bir grup içide bir araya geldiklerinde davranışları hiç bir zaman ilk kalıp içinde kalmıyacaktır. Grup içinde sosyalleşen ilişkiler üyelerin istekleri ötesinde kendini geliştirir ve karmaşıklaştırır. Bu gelişme bireylerin güdülerinde

---

[65] WILLIAM FOOTE WHYTE. Organizational Behavior-Theory and Application. Richar D.Irwin İnc. and The Dorsey Preas, Home wood Illinois, 1969, s.173.

değişiklik yaparken aynı zamanda etkileşmelerde de değişiklik yapacaktır. Bu da bütün olarak grup yapısında değişiklik demektir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Kendiliğinden doğan ve bir plana bağlı olmayan bu gruplar, iş görenler açısından büyük önem taşırlar. İşgören değişik türdeki bu gruplaşmalarla bir bağlılık duygusu kazanır ve aynı ilgi ve arkadaşlık duygularını taşıyan diğer bireylerle yakın ilişkiler kurarak sosyal bir doyum sağlamış olur. Her işgörenin iş hakkındaki inançları, amaçları ve duyguları biçimsel olmayan örgütlerin değişik kanallarından gelişmeye başlar ve giderek grupların inanç, alışkanlık ve baskıları, işgörenin davranışlarını açıklamada birer araç haline gelir. Grupda sosyal baskı işgörenler üzerinde kuvvetli bir etki yaratır. Değişik etkilerin sonucunda biçimsel olmayan örgüt, üyelerini destekleyen, onlara bağlılık ve kişilik kazandıran bir varlık haline gelir.

Etkili bir biçimsel olmayan örgüt, genellikle, aynı ırka, dine ve çalışma sürecine sahip, aynı yaş grubunda olan kişiler arasında kurulmuş olandır. Grubun içinde oluşan etkilerden, diğer gruplarla olan etkileşmelerden, çevrenin sürekli değişmesinden dolayı aynı ilgi ve duygulara sahip gruplar birleşerek yeni gruplar oluştururlar. Bazı bireyler birden fazla gruba üye olabilirler. İşletme geliştikçe ve değiştikçe, işletmenin biçimsel olmayan örgütü de değişecektir.

## 2) Sosyometrik Yaklaşım:

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Grup ilişkilerini belirlemede kullanılan bir yöntem de sosyometridir. Grup üyelerinin birbirine karşı gösterdikleri yakınlığın ve ilişkilerin görünümünü şemalaştırmada kullanılan metod sonucu ortaya çıkan şemalara sosyogram adı verilmektedir. Söz konusu yöntemi ilk kez kullanan Amerikalı sosyolog J.L.Moreno, küçük gruplar içinde yer alan bireylerin birbirlerini yakından tanımaları nedeniyle aralarında sıkı ilişkiler kurulduğunu ve bu ilişkilerin sayılar veya grafikler kullanılması yoluyla şematik biçimde açıklanabileceğini savunmuştur. Grup içinde karşılıklı seçme, taraf tutma, en çok sevilen kimseyi bulma, yalnızları saptama gibi sosyal davranışları ortaya koymak için kullanılan sos-yometrik çalışalar yoluyla, grubun yapısını, bu yapının en iyi çalışmaya olanak sağlayıp sağlamadığını incelemek mümkündür. Bir arada çalışmada bireylerin iyi anlaşmaları, aralarında anlaşmazlık bulunmaması, örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli bir sorundur. Sosyometri, uyumsuzlukların kimler arasında olduğunu, kimlerin birbirlerini severek çalıştıklarını, grubun gerçek ve temel yapısını ortaya çıkaran bir testtir[66].

Sosyometrik çalışmalar, genellikle grup üyeleriyle görüşmeler yapmak veya sorular sormak yoluyla yapılmaktadır. Bireylere boş vakitlerini kiminle beraber geçirmek istedikleri veya kimlerle aynı çalışma grubunda beraber olmak istedikleri sorulduğunda büyük olasılıkla, kimlerin biçimsel olmayan grubun

---

[66] Ali AVŞAROĞLU, Beşeri Münasebetler, S.S.Y.B. Sağlık İdaresi Yüksek Okulu Yayınlar NO:1, Ankara 1967, s.71.

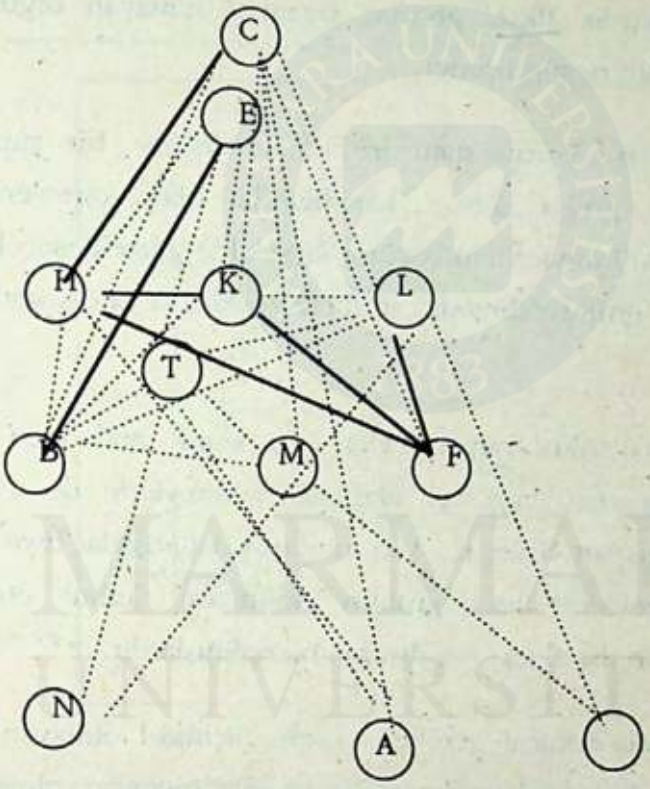
devamında rolü olduğunu düşünüyorlarsa, o isimleri sıralayacaklardır. Soruşturmayı, olumsuz seçimleri sorarak da yürütebiliriz. Örneğin, bireylere kimlerle arkadaşlık etmek istenedikleri ya da kimlerle bir arada çalışmak istemedikleri sorulabilir. Ne var ki, bu tip sorular genellikle daha az kullanışlıdırlar. Çünkü bireyler doğal olarak olumsuz duyguları hakkındaki bilgileri vermekte daha çekingendirler.

Sosyometrik bilgiler, sosyal veri örneklerinin geliştirilmesinde kullanılabilecek ölçülmesi olanaklı ve isteyerek verilmiş bilgilerdir. Şekil-5'deki sosyogram bize bireyin diğer grup üyeleri tarafından önder kabul edilmesi sonucunu doğuran kabullenme ilişkilerinin basit bir sıralamasını vermektedir. Bu sosyogramda kimin kiminle iyi ilişkiler içinde olduğunu gördüğümüz gibi, karşılıklı olmayan ilgileri de gözleyebiliriz. 12 yaşında çocuklardan kurulu bir oyun grubunun sosyogramı olan Şekil-5'de merkezcil bir yapıyı ve sıkı bir uyumu göstermektedir. Grup üyelerinin çoğunluğu tarafından lider olarak (C) kabul edilmiştir. (H) ve (E), (C)'den sonra en çok kabul edilen kişilerdir ve aynı zamanda liderin yardımcılıkları görevini yapmaktadırlar. Grup, (C)'nin liderliği etrafında toplanmış olmakla beraber, (C) her durumda önderlik etmemektedir. Örneğin, (C) atletik yetenek gerektiren hallerde (H) kadar başarılı değildir. (H) bu durumlarda öncülüğü ele almaktadır. Ne var ki, (C) bazen bu gibi hallerde bile (H)'nin kararlarına karışarak onu etkileyebilmektedir. Grubun

3.adamı durumunda olan (E) ise diğer konularda (C)'nin otoritesini temsil eden kişidir[67].

_____ :Karşılıklı ilişkiler

..... :Tek taraflı ilgiler




**ŞEKİL 5**

[67] WILLIAM FOOTE WHYTE, Organizational Behavior-Theory and Application. Richard D.Irwin Inc and The Dorsey Press, Home wood-Illinois 1969, s.174.

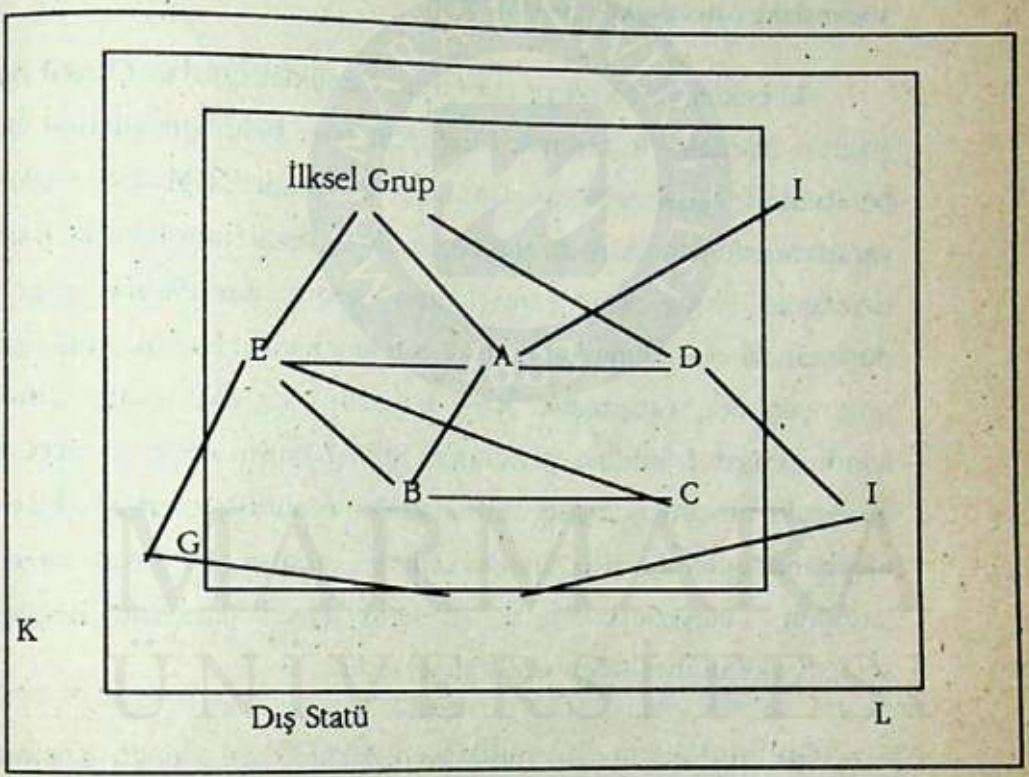
Sosyometrik analizler, işletmenin biçimsel olmayan örgütünün statü ilişkilerinin de ortaya çıkmasında yarar sağlarlar. Şekil-6 statü ilişkilerini belirleyen sosyometrik bir şemayı göstermektedir. Bu şemada biçimsel olmayan örgütlerdeki üç tür statü belirlenmiştir. İlksel grup, ayrıcalı statü ve dış statü. İlksel grup, örgütün çekirdeğini oluşturmaktadır. Bu grubu oluşturan bireyler yüzyüze ilişkileri çok daha fazla, aynı temel değerleri paylaşan insanlardır. İlksel gruplar, biçimsel olmayan örgütün kültürünü oluşturup, sürdürürler.

Sonra gelen ayrıcalı statü ise daha dinamik bir yapıya sahiptir. İlksel gruba girme hazırlığında olan bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler için çözüm iki şekilde gerçekleşeçektir. Bunlar ya ilksel grup tarafından kabul edilecekler veya dış statüye geçeceklerdir.

Dış statüyü oluşturan bireyler ise, kendi aralarında da örgütdeki diğer statülerde yer alan diğer bireylerle de yakın ilişkileri bulunmayan kişilerdir. Ayrı tutulmuş bağımsızlar diye söz edilen bu bireyler, ilksel grubun normlarını kabul etmek istemedikleri için ilksel grubun dışında bırakılmışlardır.

Burada belirlenmesi gereken nokta, biçimsel olmayan bir örgütde grup dışında kalanların, başka bir biçimsel olmayan örgütün ilksel grubuna üye olabileceklerdir. Ne var ki bağımsızlar olarak belirlenen bireylerin genellikle hiç bir grupla ilişkileri yoktur ve sosyal faaliyetlere pek katılmazlar. Şemanın belirlediği

bir diğer özellik de grup üyelerinin biçimsel olmayan önder durumunda olan (K)'nın çevresinde toplanmış olmalarıdır.[68]




**ŞEKİL 6**

[68] AŞKUN, s.76-77.

### 3.Birleşme ve bölünme:

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

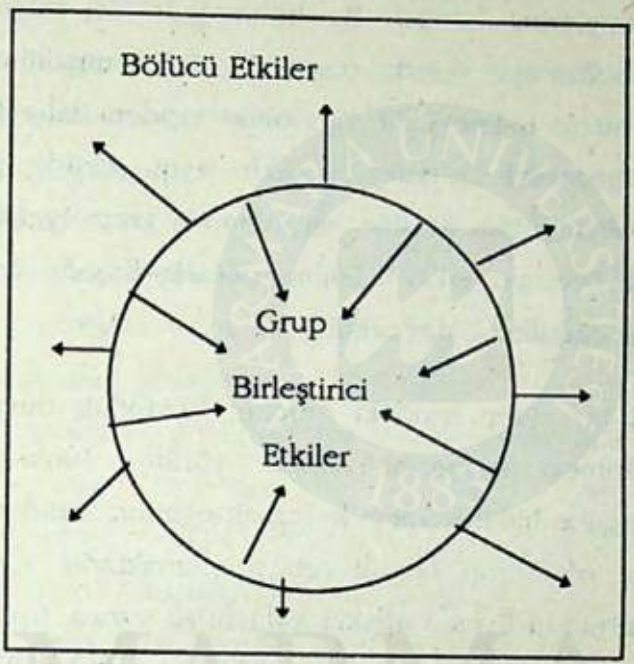
Gruplarda o grubun bütünlüğünü sağlayacak güçler bulunduğu gibi grubu bölmek isteyen etkiler de bulunmaktadır. Grupta üyeliği sürdürme taraftarı olanlar, bütünlüğü sağlama yönünde çaba gösterirler. Grup içinde oluşan bölünme yönündeki etkilerse, genellikle, kendilerini bütünlüğüyle grup amaçlarına adayan üyelerle, bunları engellemek isteyen kişiler arasındaki çatışmadan çıkmaktadır.

Bu çekici ve itici kuvvetler tipik özellikler taşırlar. Çünkü bir grubun üyeliğini kazanmak birey için bazı belirli mayiletleri de beraberinde getirmektedir. Grup üyesi olmanın sağladıklarından yararlanmak için bireyin zaman, çaba ve bazı durumlarda para harcaması veya grup amaçlarının kendi amaçlarına uygun düşmemesi olasılığına katlanması gerekmektedir. Bazı durumlarda grup çıkarları, çatışmalara karşı koymakla da elde edilir. Grup içinde oluşan bölünme yönündeki etkiler bazen de grup üyeleri arsındaki tamamen kişisel anlaşmazlık ve sürtüşmelerden dolayı meydana gelebilir. Bu anlaşmazlık ve sürtüşmeler grup amaçlarından, faaliyetlerinden ve üyelerin davranışlarından değişik şeyler beklenilmesinden doğabilmektedir.

Grubu bölünmeye sürükleyen etkiler her zaman grubun içinde oluşmayabilir. Bazen bu etki grup dışından da gelebilmektedir. Üyeleri oldukça anlaşmış gruplardaki bireyler, bu durumdan memnun ve rahat görünürler. Oysa ki içsel ve dışsal bölücü etkenlerin fazla olduğu gruplarda üyeler gergindirler ve fazla güven duymadıklarını hissederlerl. Şekil-7 bir grubu etki

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

altına almaya çalışan bölücü ve birleştirici güçleri göstermektedir[69].




**ŞEKİL 7**

Daha önce de belirtilmeye çalışıldığı gibi bütün örgütler, küçük gruplar tarafından oluşturulurlar. Bu küçük gruplar değişebilen büyüklüktedirler. Fakat genellikle 7-8 kişiden oluşmaktadırlar. Grup büyüklüğü, grup büyüdükçe büyüyen haberleşme problemleri tarafından belirlenmektedir. Grup, belli bir kritik büyüklüğe ulaştıktan sonra ve ana grubu bir arada

[69] HICKS, s.213-214.

tutmak olanaksız duruma geldikten itibaren, grupta yeterli yüzyüze görüşme yoktur ve parçalanma veya dağılma eğilimi görülür.

Bu süreç, bir çok bakımdan mikroskop altında görülebilen hücrelere bölünmelerine benzer. Bu bölünmede de, büyüyen hücre iç metabolizmayı yeterli derecede sağlayamadığından bölünür ve iki hücre haline gelir. On oniki kişiden daha fazla üyesi bulunan gruplarda büyük olasılıkla aynı şekilde ikiye bölünürler. Bu büyüklüğün ötesine ulaşıldığında grup üyelerinin birbirleriyle yüzyüze ve sıkı ilişkileri olanaksızlaştığı andan itibaren bölünme eğiltilimi belirecektir.

Ne var ki bu süreç içindeki gruplar, büyüklük duygusu taşırlar ve bölünmeyi istemezler. Sadece, yürütme fonksiyonu olan diğer bir örgütle haberleşmeyi korumak eğitimindedirler. Bu noktada grubun önderinin önemi ortaya çıkmaktadır. Önder, yalnız kendi grubunun üyesi olmakla kalmamalı ayrıca, tıpkı bir sinir sistemi, sinir düğümleri gibi, diğer gruplarla ilişkiyi korumalıdırlar. Biyolojide bu olay da gözlenebilir. Tek hücreli bir hayvan veya bitki gelişimin belli bir basamağına geldiğinde, kendi içinde daha fazla bölünmez fakat koloniler halinde gruplaşır. Bu hücreler topluluğunun tek üniteli bir yaratık gibi davranabilmesi için bir sinir sistemi gereklidir. Bu, bütün karmaşık örgütlerde görülen önemli bir gerçektir. Örgüt ancak böyle organik bir bütün haline getirilir.

Bir büyük örgütü iyi bütünleşmiş diye niteleyebilmemiz için örgütün bütün grup ünitelerinin bu yolla birbirleriyle birleşmiş ve

örgütün amaçlarını kendi ortak amaçları haline getirmiş olmaları gerekir. Eğer örgüt içindeki gruplar, birbirleriyle çatışma içindeler-se veya birbirlerine hakim olmaya çalışıyorlarsa ya da ana örgütten bağımsızlık elde etmeye uğraşıyorlarsa bu, örgütdeki bölünme eğiliminin kuvvetli olduğunu göstereçektir.

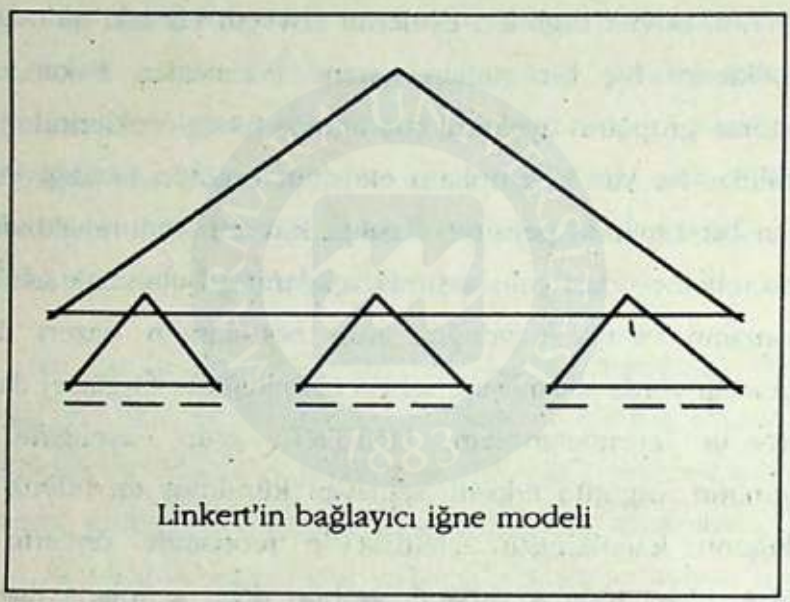
Çok büyük örgütler, üyelerini kuvvetli bir etki altında tutabileceklerini hiç bir zaman garanti edemezler. Fakat örgütü oluşturan grupların üyelerini etki altında tutabileceklerinden emin olabiliriz. Ne var ki grupların etkisinin örgütün istediği yönden başka bir biçimde gelişme olasılığı kuvvetli bulunmaktadır. Bu konu telleme odası çalışmasında açıklanmış bulunmaktadır[70]. Bu çalışmanın ortaya koyduğu, grup normlarının bazen üretimi arttıracağı yerde düşmesine sebep olabildiğidir. Örgütsel davranış teorisinin kurucularından LİNKERT, grup üyeliğinin etki sisteminin, örgütün etkisini sağlayan kurulmuş en büyük kanal olduğunu kanıtlamıştır. LINKERT'in teorisinde önderin rolü, bağlayıcı iğne görevi yaparak grubun diğer gruplarla ilişkilerini sağlamak ve sağlamlaştırmaktır. Şekil-8'de bu ilişkiler gösterilmiştir[71].

Bütün gruplar veya grup birlikleri, bölünmeyle bütünleşme arasında bir denge gösterirler ve bütün büyük örgütler şu çıkmazla karşı karşıyadırlar; Grup üniteleri bağımsız durumlarını

[70] Telleme odası deneyleri hakkında geniş bilgi için bkz. DOVALD E. POLTER ve PHILIP B. APPLEWHITE, Studies in Organizational Behavior and Management, Internatiol Tetbook Company, Scranton-Pennsilyvania 1968, s.113 ve devamı.

[71] PETER B. SMITH, Groups With in Organizations-Application of Social Psychology to Organizational Behavior, Harper-Row Publishers, London 1973, s.11.

olanaklar elverdiği oranda konumalıdırlar ve öte yandan bağımsızlıklarını ortak amaçlara doğru beraberce çalışabilecekleri kadar azaltmalıdırlar[72].Bu çelişki durumu, örgüt yöneticilerinin çözmek zorunda oldukları en çapraşık problemlerden birini oluşturmaktadır.



Linkert'in bağlayıcı iğne modeli

**ŞEKİL 8**

### 4.Haberleşme Ağları

Haberleşme Ağları grupların sorunlarını çözmede etkilidirler ve bu ağların incelenmesi, bireylerin davranışlarıyla grubun davranışı arasında ki köprüyü ortaya çıkaracaktır.

[72] BROWN, s.124.

Örgütlerde iki temel haberleşme kanalı görülebilir: Biçimsel ve biçimsel olmayan. Biçimsel kanallar, örgüt içinde veya örgüt dışında haberleşmenin iletilmesi için örgüt tarafından düzenlenmiş olan kanallardır. Biçimsel olmayan haberleşme ağı ise sosyal grupları birbirine bağlayan yollar olarak tanımlanabilir[73].

Biçimsel haberleşme örgütün gereksinmelerini karşılamakta kullanılırken, biçimsel olmayan haberleşme, bireyin sosyal eylemlerini sistemin biçimsel sınırları içinde yürütmekte kulandıkları bir yöntemdir. Biçimsel olmayan haberleşme kanalları her zaman örgütsel amaçlara dönük olarak kullanılmaz. Bazen bireylerin kişisel isteklerinin oluşmasınında bir aracıdır.

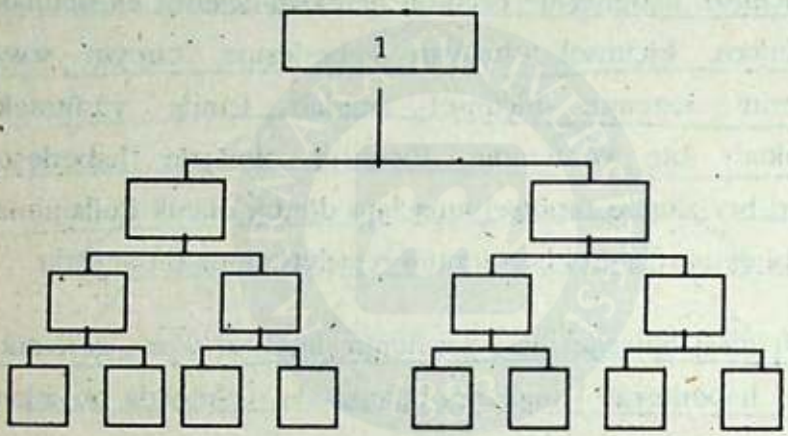
Biçimsel olmayan haberleşmenin diğer bir yönü, gerektikçe biçimsel haberleşme kanallarını atlamasıdır. Şekil-9'da bu atlama gösterilmeye çalışılmıştır.

Bazı görüşlere göre biçimsel haberleşme kanallarına sıkı sıkıya bağlılık, günlük işlerin pek çoğunun görülememesi sonucunu doğuracaktır. Bu nedenle biçimsel olmayan haberleşme kanallarının işlevi hızlandırma bakımından bazı yararları bulunmaktadır. Biçimsel kanalların atlanıyor olması çok zaman planların uygulanmasını hızlandırır. Bu atlama, izlenecek yöntemlerin genellikle örgütün gelenekleri ve karşılıklı

[73] BILLY J. HIDGE ve HERBERT J. JOHNSON, Management and Organizational Behavior A.Multidimansional Approcach, John Wiley and Sons Inc., New York 1970, s.153.

anlaşmalarla belirlenmiş olmasından dolayı, örgütün biçimsel çatısını zorlamayacaktır[74].

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ




**Şekil 9**

Örgütte biçimsel haberleşmenin kısıtlanmış olması, bireylerin haberleşme gereksinmelerini karşılayabilmek için biçimsel olmayan haberleşme kanalları oluşturmalarına neden olmaktadır. Biçimsel haberleşmenin iyi düzenlenmemiş olması ve haberleşme kanallarındaki tıkanmalar da biçimsel olmayan haberleşmenin doğuşunu hazırlıyan nedenler arasında sayılabilir.

---

[74]. İNAL CEM AŞKUN, Yönetimde Haberleşme, Eesader C.XII, s.2, s.25-26-27.

Öte yandan, örgüt yapısındaki basamaksal sayının fazla oluşu ve katı merkezcil bir yönetim biçiminin uygulanıyor olması da biçimsel olmayan haberleşmeyi arttıran nedenlerdendir.

Biçimsel olmayan örgütlerin amaç ve ilişki düzenleri çoğu kez biçimsel örgütünkinden değişik olduğundan haberleşmede uyguladıkları yöntemler ve kullandıkları kanallarında farklı olması kaçınılmazdır.

Biçimsel olmayan haberleşme ağının en belirgin özelliği bildirimleri taşımadaki üstün yetisidir. Biçimsel olmayan haberleşme kanalları kullanılarak bildirimler ve haberler biçimsel haberleşme kanallarından çok daha hızlı, olarak yayılmaktadır.

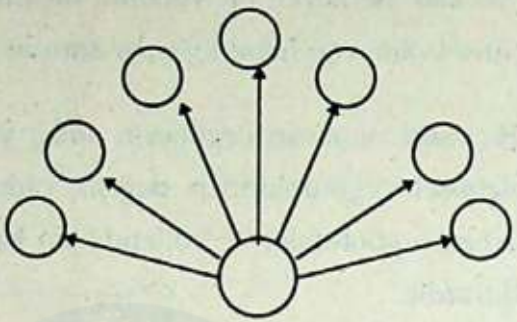
Genel olarak biçimsel olmayan haberleşmenin dört türünden söz edilmektedir. Bunlar: Tek kanallı zincir, söylenti zinciri, olasılık zinciri ve küme zinciri türleridir. Şekil-10'da da izlenebileceği gibi tek kanallı zincirde (A), (B)'ye (B), (C)'ye; (C), (D)'ye aktarır ve böylece sürer gider. Söylenti zincirinde (A) öğrendiklerrin çevresinndekilere yayar. Olasılık zincirinde (A) öğrendiklerin rastlantı sonucu haberleştiklerine aktarır ve onlarda bu haberi aynı yoldan başkalarına iletirler. Küme zincirinde ise: (A) bildiklerini seçtiği birkaç kişiye söyler. Duyanlardan bir bölümü bu baberi diğer bazı kişilere anlatır ve böylece sürerek haber geniş bir çevreye yayılır[75].

[75] AŞKUN, Orgizasyon Teoriler, s.79-80.

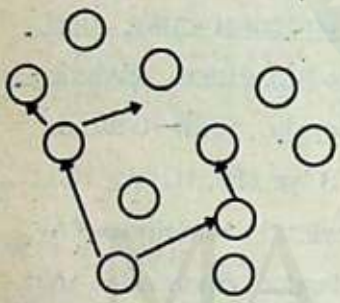
MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ



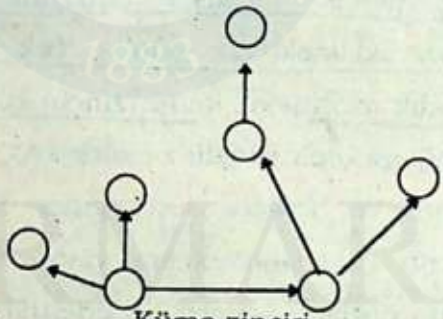
Tek kanallı Zincir



Söylenti zinciri



Olasılık zinciri



Küme zinciri

**Şekil 10**

Bununla birlikte biçimsel olmayan haberleşmenin işleyişinde türlü duygular, çıkarlar ve diğer etkenler nedeniyle iletilen habere ilgisiz ekler yapılabilir veya bazı bölümleri aktarılmayabilir. Bu durum aslında gerçek olmayan haberlerin yayılmasına neden olacağından örgütde gereksiz gerginlikler ve huzursuzluklar yaratabilir.

## B. Biçimsel Olmayan Yapının Başlıca Etkileri

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

### 1.Sosyal Denetim Aracı Olarak Biçimsel Olmayan Örgütler:

Toplum içinde, bağlı olduğumuz küçük grubu sevmek, toplum sevgisinin ilk prensibidir. Bununla söylenmek istenen, bireylerin en güçlü duygularının, üyesi oldukları ilksel gruplar içinde ve bu gruplara karşı olduğudur. Sevgi ve nefret gibi güçlü duygular, büyük örgütlere karşı duyulmaz. Birey üyesi olduğu ilksel grubun amaçları ile çatışmadığı ya da uyuşmadığı sürece bu tür büyük örgütlere karşı kuvvetli duygular beslemez. İşgörenin örgüte bağlılığını arttıran ya da karşı duygular içinde olmasına yol açan neden, örgütten gelen propoganda veya istek değil, üyesi bulunduğu ilksel grubun örgütle olan çatışması yada uyuşmasıdır. Hawthorne deneylerinin telefon rölesi odasında da aynı durum ortaya çıkmıştır. Bu araştırmada, çalışma grubu, fabrikanın amaçları ile bütünleşmemiş, uyuşmamış ve kendi sosyal yapısına uygun olarak kendi yoluna gitmişti. İlksel grup, bireyin davranışını, fikirleri ve amaçlarını kontrol etmek için örgütün kullanacağı bir araç ve aynı zamanda sosyal kontrolün en önemli bir başlangıç noktasıdır[76]. Biçimsel olmayan gruplarda gelişmiş olan alışkanlıklar, norm olarak adlandırılır. Norm, davranışın ne olabileceğini belirleyen bir standart olduğu ana kadar büyük olasılıkla bütün grup üyeleri için her zaman gerekli olan bir şey değildir. Ayrıca normlar, genellikle kabul edilebilir bir davranış dizisidir. Örneğin, grubun üretiminin grup

[76] BROWN, s.126.

standardının kabul ettiği tutardan %5 eksik ya da fazla olması gibi. Grup içinde oluşmuş standartlar, grubun, üyeleri üzerindeki baskısının sınırlarını oluştururlar. Bireylerin davranışlarının kontrolu, ancak grup standartlarının bilinmesi ve kontrol edilebilmesi sonucunda sağlanabilir[77].

Sosyal denetim açısından biçimsel olmayan örgütlerin ortaya koyduğu iki önemli sonuç vardır:

- Bireyin davranışı değiştirilmeye kalkışıldığında (en azından kişiliğin dış kenarlarında) bireylerden çok, gruba doğru etki edilmeye çalışılmalıdır.

- Yönetici, biçimsel olmayan grupların, sosyal denetimin en önemli bir aracı olduğunu bilmeli ve bu gibi grupları, bilinçli ve elverişli bir biçimde denetim altında tutmaya çalışmalıdır. Bu gibi örgütler hiçbir zaman dağıtılmaya çalışılmamalıdır. Genellikle, yöneticilerin ortak inanışı, bu gibi örgütlerin yapısında yıkıcılık olduğudur. Bu inanış, daima amaçsız kalabalıkların psikolojisi üzerine kurulmuş tehlikeli bir yanlış anlamadır. Örneğin, normal bir grev, hiç bir zaman amaçsız kalabalıkların psikolojisi ya da kötü bir moralin üzerine kurulmuş değildir. Tersine, genellikle dukkatle planlanmıştır ve eğer çok iyi bir moralin des-teğinde ise sadece başarıya ulaşılabilir. Yöneticinin, grevcilerin morallerinin bozuk olduğunu düşünmesinin sebebi, yönetimin ilgilendiklerine uygun

[77] SEILER, s.1/5-107.

gelmeyen bir olay olmasıdır. Fakat eğer işgörenler, örgütün amaçlarına doğru aynı miktarda enerji ve gayretle çalışacak olsalar yönetici ne kadar sevinirdi, kısacası iyi birleşmiş iliksel grupların hareketleri, büyük olasılıkla, disiplinli, kontrollu ve grubun yarattığı durumla mantıkla bir şekilde ilişkilidir[78].

## 2.Biçimsel Olmayan Örgütlerde Önderlik

Önder, "Üyesi olduğu grubun amaçlarının ve davranış normlarının belirlenmesinde etkili olan kişi" olarak tanımlanabilir.

Önderler, grubuna kendi nasyonunu sağlamak, sözcülüğünü yapmak, grup davranışlarını kontrol etmek gibi görevleri yerine getirirler. Biçimsel yapının atanmış önderlerinin aksine, biçimsel olmayan önderler biçimsel yapıda tanınmazlar ve ancak grubun kararı ve etkisiyle değişirler. Çekingen, sosyal olmayan ve içe dönük biri genelllikle önder olamaz.

Biçimsel olmayan önderlerde genellikle şu iki özelliğin görüldüğü ileri sürülmektedir[79]

- **Haberleşme yeteneği:** Biçimsel olmayan önder haber ve bilgileri hem veren, hem alan durumundadır. Adeta, biçimsel olmayan örgütün bilgi takas odası görevini

[78] BROWN, s.126-127.
[79] AŞKUN, s.81.

yapmaktadır. Kendisi için bildiklerinden çok, bunları izleyicilerine aktarmak istemesi önem taşımaktadır.

- **İlksel grubun değerlerini ortaya koyma yeteneği:** Bu özellik birinciden bir dereceye kadar daha önemlidir. Biçimsel olmayan önder, grup veya örgütün dayandığı hususların bir çeşit yaşayan temsilcisi durumundadır. Grubun değerlerini kavrayabilmekte, bunları tutarlı bir ideoloji içinde kalıplaştırıp, grup dışındaki kişilere anlatabilmektedir. Bir başka deyişle önder, grubun sözcüsüdür.

Grup üyeliğinin gösterdiği durum ve değerlerinin kararlılığı belli bir önder modeli için önemlidir. Burada ilgi çekici nokta, grup üyeliğinin uzun bir dönemde değişim çabukluğunun düşük kalmasının, grup değerlerinin büyük çapta değişmesine yol açmıyacağıdır. Bu koşullar altında önder görevini sürdürecektir. Grup üyeliğinin değişim çabukluğunun yüksek olması durumunda, eski önderin temsil edemiyeceği kadar yeni ve çeşitli düşünceler, değerler, gruba gelebilir. O zaman, önder yerini daha yeni üyelerce seçilecek başka birine bırakacaktır.

Öte yandan, Önder, grubun değerlerini temsil edebilme durumundan uzaklaştığı zaman da değiştirilecektir. Örneğin, biçimsel olmayan grup önderi, biçimsel yapı içinde yukarı düzey veya basamaklara yükseldiğinde yeni bir statü kazanacak, bu da kuşkusuz eski değerlerini yeni duruma göre ayarlamasını gerektirecektir. Söz konusu ayarlama zorunluğu, onun grup önderliğini bırakması veya bıraktırılması sonucunu doğuracaktır. Ayrıca, eğer çevre değişirse, önder de değişebilecektir.

Biçimsel olmayan önderin, biçimsel yöntemlerle atanmış ve grubun biçimsel önderi durumundaki nezaretciyle karşılaştırılması şu özellikleri ortaya koymaktadır[80].

- Nezaretçi, biçimsel olmayan önderin sahip olmadığı bir takım avantajlara sahip olduğu gibi, çalışması sırasında bazı güçlüklerle de karşılaşabilir. Biçimsel olmayan örgütte öndere grup amaçlarına varmak için gerekli yetki ve otorite üyeler tarafından tanınmaktadır. Biçimsel örgütde ise nezaretçi, yöneticisi oldugu gruptan herhangi bir otorite almaksızın önder rolünü yapmak zorunda kalmaktadır. Bununla birlikte, nazaretçinin sahip olduğu otorite, biçimsel örgüt tarafından belirlenmekte ve astlar bu otoriteye boyun eğmek zorunda kalmaktadırlar.

- Nezaretçi aynı zamanda basamaksal sırasının sağladığı bir başka olanaktanda yararlanır. Üst durumunda bulunan, atamayla iş başına gelmiş yöneticiler, nezaretçiyi, kendi otoriteleri ile desteklerler. Biçimsel olmayan önder böyle bir avantajdan yoksundur. Ancak o bundan pek etkilenmemektedir. Nezaretçinin karar ve hareket serbesttisi üstlerinin emir ve talepleriyle sınırlandırılır. Grubun gerçekleştirmek zorunda kaldığı örgüt amaçları, basamaksal sıranın üst düzeylerinde, nezaretçinin kontrol alanının ötesinde saptanır. Oysa biçimsel olmayan önder böyle bir sınırlamayla karşı karşıya değildir. Çok kere nezaretçiden daha geniş bir otoriteye sahiptir. Grup

---

[80] DERELİ, s.189-191.

üyeleri, yalnızca biçimsel olmayan önderin isteklerine uymakla kalmaz, bu yolu aynı zamanda yeğ tutarlar. Oysa grup üyeleri nezaretçinin isteklerini sendikalarına ya da nezaretçinin üstlerine yansıtabilirler. Bütün bu dış organlar, nezaretçinin yetkilerine konan türlü kısıtlamaları anlatır.

- Biçimsel olmayan önder, grubun amaçlarının belirlenmesinde daha geniş ve önemli bir rol oynamakta ve belirli sınırlar içinde bu amaçları değiştirme yoluna bile gidebilmektedir. Nezaretçi ise kendine özgü amaçlar getiremez O, yalnızca işgörenlerin yöneticinin amaçlarına yardımcı olmalarını sağlamakla görevlidir.

- Biçimsel olmayan önder grup amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken, kendi özellikleriyle grupta bulunan diğer özellik ve niteliklere dayanmak, bunlardan geniş ölçüde yararlanmak zorundadır. Nezaretçi ise işletmenin amaçlarına hizmet için gerekli kişisel özelliklere eğitim yoluyla sahip kılınabilir ve çok kerede bu eğitimi görür. Kendisi ya da diğer grup üyeleri gerekli özelliklerden yoksunlarsa, örgütte yer alan diğer uzmanlara baş vurarak yardım ya da kendileri için daha ileri eğitim olanakları sağlanmasını isteyebilir.

- Biçimsel olmayan önder bazı gruplarda üyelerin yalnızca sosyal gereksinmelerini karşılamak yoluyla önderlik durumunu sürdürebilir. Oysa nezaretçi üstler tarafından

konmuş özel amaçları da gerçekleştirmek zorundadır. O, biçimsel olmayan önderinki kadar kuvvetli bir kişilik kadar, teknik bir uzmanlık ve özel düzenleştirme yeteneklerine de gereksinme duyar.

- Biçimsel olmayan önder, yalnızca kendisine yetki tanımış olan grubuna karşı sorumludur. Nezaretçi ise hem kendisini bir oruna atamış olan yönetime ve hem de bu atamanın ve nezaret görevinin devamını sağlayacak olan gruba karşı sorumludur. Bu nedenle nezaretçi, üstlerin ve astların yani çok zaman birbirleriyle çatışma halinde olan iki ayrı grubun isteklerini uzlaştırmak zorundadır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

## III.ÇAĞDAŞ ÖRGÜT KURAMI

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Geleneksel kuramcıların örgütü, ancak biçimsel çatısıyla, yeni geleneksel kuramcılarınsa insan davranışları açısından ele alıp incelemelerine karşın, çağdaş kuramcılar, örgütü, o örgütün üyesi bireyleri, gruplar ve örgütün bütün birimlerini, amaçları, davranışları ve örgütün tümüyle aralarındaki ilişkiler ve etkileşimleri bütünüyle bir sistem olarak görmüş ve incelemişlerdir. Bu düşünce tarzına göre örgüt bir sosyal sistemdir ve örgüt içindeki bölüm ve fonksiyonlar ayrı öğeler değil birbirini devamlı etkileyen olgulardır. Her harcket bütün örgütde bir takım tepkilere neden olur. Örgüt içinde yapılacak her eylemin neden olduğu bu tepkiler sonunda sistemin tümünde bir dengeye gelme hareketine neden olacaktır. Sistem kavramı sadece örgütü değil örgütün çevresini, girdi ve çıktıların denge ve kararlılığını da kapsamaktadır.

Sistem kavramını, taşıdığı bazı özellikleri dizeleyerek şöyle açıklayabiliriz:

- Sistem içindeki değişkenler birbirlerini etkilerler.
- Değişkenler arasında tutarlı bir etkileşim vardır.
- Sistem sürekli dengeye gelme eğilimindedir.
- Bu dengenin statik ve sürekli bir denge olması zorunlu değildir.
- Sistem kendi kendine yeterli olmalıdır.

- Sistem düzenli ve devamlı olarak değişmektedir.
- Sistemin devamlılığı ve yeterliliği çevresindeki değişmeleri sürekli olarak izlemesiyle mümkündür[81].

Sistem olarak düşünüldüğünde örgütsel analizde bir dizi soruдан hareket edilmektedir. Bu soruları şöyle sıralayabiliriz[82].

1. Sistemin stratejik bölümleri nelerdir?
2. Karşılıklı bağıntıların niteliği nedir?
3. Sistem içinde bölümlerin birbirine uymalarını sağlayan süreçler nelerdir?
4. Sistemin amaçları nelerdir?

Çağdaş örgüt kuramında bu sorulara getirilen cevaplar şöyle özetlenebilir:

**1-Bölümler:**

Sistemde birinci bölüm, bireydir. Bireyin gelirken örgüte beraberinde getirdiği kişilik yapısı, davranışları bu bölümün içinde düşünülür. Bireyin kişisel amaçlarını gerçekleştirmek için örgüte katıldığı unutulmamalıdır.

İkinci bölüm biçimsel yapıdır. Yetki ve sorumlulukların düzenlenmesi ve etkileri bu bölümün içinde yer alır.

---

[81] BARUTÇUGİL, s.35.
[82] AŞKUN, Organizasyon Teorileri, s.97.

Üçüncü bölüm, biçimsel olmayan örgüt yapılarıdır. Sosyal güdülerden doğan grup üyelikleri grupların yönetiminin farklı özellikleri bu bölümün uğraşlarını oluşturur.

Örgütdeki rol ve statü olguları dördüncü bölümü oluşturmaktadır.

Sistemin beşinci bölümüyse fiziksel ortamdır.

**2-Sistem içindeki bağıntı ve etkileşimler:**

Etkileşim ve bağıntılar bölüm içi ve bölümler arası bağıntılar olarak incelenir. Yukarıda sayılan sistemin dört bölümünün kendi içlerinde ve birbirleriyle olan etkileşimleri söz konusudur.

**3-Bölümleri bağlayan süreçler:**

Bu süreçler üç ana başlık altında incelenmektedir. Bunlar, haberleşme, denge ve karar alma süreçleridir. Sistemin eylemleri, bölümler arasındaki haberleşmeyle mümkündür. Yönetim fonksiyonlarının yerine getirelebilmesi ve örgütün amaçlarına doğru çalışabilmesi sistemin bütününü kapsayan bir haberleşme düzenini gerektirir. Böylece bölümleri bağlayan süreçlerden birisi haberleşme olarak karşımıza çıkar.

Sistemin bütün bölümleri arasında uyumun sağlanması ilişki yapısındaki dengelere bağlıdır. İç ve dış koşullardaki sürekli değişikliklere uyum sağlama denge ve kararlılıkla yakından ilişkilidir.

Yenilikler ve değişikliklere sistemin bütün bölümlerinin aynı anda uyum gösterememesi dengenin sağlanmasında ortaya çıkan en büyük güçlüklerden biridir.

Karar alma süreciyse örgütsel dengeyle yakından ilişkilidir. Ancak karar alma süreciyle bireyler örgütsel dengeye uyumlu davranışlarda bulunabilirler. Bu süreç, bireylerin örgüte katılma ve katkılarıyla doğrudan ilişkili olabileceği gibi, bireyin verimliliğini belirleyen koşullara ilişkin de olabilir.

**4-Amaçlar:**

Sistem yaklaşımında üç amaç söz konusu edilmektedir. Örgütün gelişme ve yapısal değişikliğine ilişkin "Büyüme" amacı, kalıcılık, süreklilik ve düzenliliğe ilişkin "kararlılık" ve örgüt üyelerine başkalarıyla ilişki kurabileceği bir ortam ve olanak hazırlayan "Etkileşim"[83].

[83] Çağdaş Örgüt Kuramı hakkında geniş bilgi için bkz. İNAL CEM AŞKUN, Organizasyon Teorileri, Eskişehir İ.T.İ. Akademisi yayını No. 95. Ankara. 1972.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

# DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

## *ÖRGÜTSEL SORUNLAR*

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

## I.ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM VE BÜYÜME SORUNLARI

Birbirinden farklı hızlarla da olsa örgütler sürekli bir ilişki ve etkileşim içinde olan örgütlerin bu değişimlerini etkileyen nedenleri örgütlerin denetiminde olanlar ve olmayanlar olarak iki ana grupta toplamak mümkündür. Ekonomik koşullardaki değişiklikler, yasaların değişmesi, teknolojik ve sosyal etkiler, bir dereceye kadar örgütlerin denetimi dışında oluşan etkenlerdir. Örgütün kendisinden gelen değişiklik nedenleriyse, daha çok kar etmesi isteği, yöneticilerin önderlik arzuları gibi nedenlerdir.

Değişim gereksinmeleri çok zaman örgütün büyümesi biçiminde sonuçlanmaktadır[84]. Bununla birlikte, ister büyüme, isterse başka biçimlerde olsun her değişim gereksinimi örgütteki denge ve kararlılığı etkileyen, bireysel ilişkilerden başlayarak örgüt sistemindeki bütün ilişkileri değiştiren sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Değişimin ortaya koyduğu bu karmaşık yapıysa çözülmesi gereken pek çok sorunu da beraberinde getirir. Bu sorunlar ve çözüm biçimlerini incelemek çağımız yöneticilerinin sürekli yerine getirmesi gereken görevlerden birisidir.

### A.Örgütsel Değişme:

Örgütlerde değişmeyi zorunlu kılan nedenler çok çeşitlidir. Bu nedenler, geçici ve değişmeyi zorlayıcı olabilir.

---

[84] Örgütlerin Büyümeleri ve Sorunları Konusunda geniş bilgi için bkz. İNAN ÖZALP, İşletmelerin Büyümesinde Ortaya Çıkan Organizasyon Sorunları. A.İ.T.İ.A. Yayını, Adana, 1978.

Örgüte yeni üyeler alınması, üyelerin orunlarının yükseltilmesi, üretimdeki dalgalanmalar, mevsimlik değişmeler geçici nedenlere örnek gösterilebilir. Yeni bir pazarlama statejisinin saptanması, başka örgütlerle birleşme, çalışma alanının değişmesi, büyük bir teknolojik yenilik gibi nedenlerse zorunlu değişmeyi gerektirecektir[85].

Örgütlerin daha iyiye doğru değiştirilmek isteneceği kuşkusuzdur. Ne var ki, "daha iyi" kavramı her birey için farklı düşünceler doğurabilir. Örgütün yöneticileri için daha iyi olarak düşünülen bir değişiklik, diğer bireylerde duraksama yaratabilecektir. Bu ve bunun gibi nedenler örgütsel değişimleri çok karmaşık sorunları da beraberinde getiren eylemler dizisi haline getirmektedir.

Bütün bu nedenlerle örgütsel değişimde amaçların saptanması açısından şu özelliklere dikkat etmek gerekecektir.

1. Uygulanabilirlik,
2. Ulaşılabilirlik,
3. Maliyetler.

Örgütün içsel ve dışsal koşulları saptanacak amaçlarla karşılaştırılarak uygulanabilme olanakları dikkatle incelenmelidir.

---

[85] Örgütsel değişme konusunda geniş bilgi için bkz. RICHARD BECKHARD Organizational Developmant, Addison-Wesley Publishing Com. Inc., California, 1969.

Bu incelemenin yapılabilmesi ise amaçların gerçekçi ve açık seçik biçimde saptanmasıyla mümkündür.

Saptanan amaçların ulaşılabilir olması gereği gözardı edilmemelidir. Örneğin değişikliğin amacı örgütlerdeki biçimsel olmayan grupların kaldırılması olarak belirlenmişse bu amaca ulaşmak olanaksızdır. Çünkü insanların bulunduğu bütün örgütlerde bu tür grupların kurulması kaçınılmazdır. Ancak, bu grupları örgüt amaçları doğrultusunda kullanmak için bir değişiklik amaçlanmaktaysa ulaşılabilirlik söz konusu olabilecektir.

Amaçların elde edilmesinden beklenen yararın, amaçlara ulaşabilme maliyetleriyle karşılaştırılma gereğiyse tartışmasızdır. Çıktıların girdilerinden daha düşük olması hiç bir örgütsel çalışma için söz konusu olamaz.

Bireylerin örgütsel değişimden bekledikleri, örgütlerin amaçlarından farklı olabilir. Bireyler örgüt tarafından değer verilen biri olmak isterler. Örgütdeki değerlerinin kendi anladıkları şekliyle örgüt tarafından doğrulanmasını beklerler. Bireyler kendilerini de geliştirme çabasındadırlar. Örgütsel değişim bu isteklere de cevap verebilmelidir.

Örgütlerin büyüme ve yaşamını devamlı kılma yolundaki değişiklik çabaları her zaman üyelerinin ve çevresinin isteklerine cevap vermeyebilir. Bu nedenle örgütler, varlıklarını koruduklan kadar örgüt üyelerinin ve çevrenin beklentilerine de cevap verebilmelidirler. Bunu sağlamak içinse örgütsel değişmenin

amaçları açık bir biçimde belirlenerek ilgili yerlere bildirilmelidir. Ayrıca örgüt üyelerinin bu amaçlara ulaşmada içten bir biçimde yardımcı olmaları sağlanmalıdır. Dikkat edilmesi gereken bir başka noktada amaçlara ulaşılabilecek bir ortamın sağlanmasıdır[86].

**B.Örgütsel Değişim Yöntemleri:**

Bu yöntemler belli başlı üç grup içerisinde incelenebilir:

1.Örgütsel yapının değiştirilmesi

2.Örgüt kültürünün değiştirilmesi

3.Örgütte çalışan bireylerin değiştirilmesi.

Bu yöntemleri teker teker inceleyelim:

**1.Örgütsel Yapının Değiştirilmesi:**

Örgütsel yapının değiştirilmesinde yaklaşımlar değişik nitelikler gösterebilmektedir. Olaya klasik açıdan yaklaşanlar gelenekçilerin iş bölümü uzmanlaşma ilkesinden hareket etmektedirler. Yetki ve sorumlulukların açıklığa kavuşturulması, görev tanımlarının yapılması ve bunun gibi yöntemlerle örgütsel değişim gerçekleştirilebilir. Emir-kumanda mekanizmasının çalışmasıyla örgüt üyeleri verilen görevleri

[86] C.ARGYRIS, İntergrating the Individual and the Organization, New York, 1964, s.137.

zorunlu olarak yapacaklardır. Disiplin ve otorite bu konuda da vaz geçilmez öğeler-dir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Bir başka yaklaşımsa iş akımlarının yapısını değiştirmek suretiyle çalışanları işe daha iyi uyarlamaktan yola çıkar. İşin sosyal yönünü de dikkate alan bu yöntem, iş akımlarının planlanmasıyla çalışanların moral ve üretimlerini etkileyecekleri varsayımından hareket etmektedir. Bu yaklaşımla sadece teknik verilere değil sosyal verilere de dikkat edilmek suretiyle işin moral yanı düzenlenmeye çalışılmaktadır.

Haberleşme ağı üzerinde değişiklik yapmakla örgütde istenen gelişmeyi sağlayacaklarını düşünenler bir başka akımı oluşturmaktadır. Özellikle karmaşık örgüt yapılarında haberleşme düzenlerinin görevin niteliğine göre değiştirilebileceği varsayımı ileri sürülmektedir. Programlanmış, tek düze görevlerde merkezcil haberleşme yapısının en verimli yapıyı oluşturacağını örnek olarak göstermektedirler.

Örgüt yapısının değiştirilmesi çok zaman teknolojik değişiklikler ve örgütün çevredeki rolü gibi çok güçlü etkiler nedeniyledir. Örgüt yapısında yapılacak değişikliklerin etkilerinin çok karmaşık ve dağınık sorunların çıkmasına neden olacağıda unutulmamalıdır. Etkileşimler nedeniyle, yapılacak her değişiklik, örgütün diğer değişkenlerini de etkileyecektir. Örneğin amaç örgüt büyüklüğünü değiştirmekse, örgüt büyüklüğüyle diğer değişkenler arasındaki ilişkiler gözönünde tutulmalı ve örgüt büyüklüğünün çalışanlar üzerindeki etkileri gözardı edilmemelidir. Alt düzey yöneticileri küçük örgütlerde çalışmakla

daha çok iş doyumu elde etmekte, üst düzey yöneticileriyse büyük örgütlerde daha çok doyum sağlamaktadır. Bu sorunun çözümünde, örgüt içi birimlerin küçük tutulması bir çözüm olarak düşünülebilir[87].

Örgüt yapısının fonksiyonel yönüyle değiştirilmesine gelince; Fonksiyonel süreçlerde yetki büyük bir önem taşımaktadır. Yetki, basamaksal sıranın üst düzeylerindeki yöneticiler elinde toplanmakta ise emir-kumanda açısından merkezcil bir örgüt yapısıyla karşı karşıyayız demektir. Buna karşın geniş örgüt birimlerine dağılmış bir yetki görünümü bize merkezcil olmayan bir yapıyı haber verecektir. Örgütün yetki ilişkilerinde yapılacak değişikliklerin diğer fonksiyonlara ne biçimde yansıyacağı ve örgüt çatısının nasıl değiştirilmesi gerekeceği konularında yeni sorunlar ve düzenleme gereksinimleri doğuracaktır. Bu değişimde "Denetim alanı" (Span of Control) nın düzenlenmesi gereği de akıldan çıkarılmamalıdır.

Örgütün kullandığı tekniklerde ve üretim sistemlerinde yapılacak değişikliklerde, bu değişimin örgüt üyeleri üzerindeki etkileri dikkatle planlanıp gözlenmelidir. Örneğin üretim ve stok kontrollerinin bilgi sayarlarla yapılması ön görülmekteyse, örgüt üyelerine bu konuda tanıtıcı bilgiler verilmeli değişimin amaç ve gerekliliği anlatılmalı ve yeni tekniklerin kullanımında daha çok insan yeteneği ve sorumluluğu gerekeceği vurgulanmalıdır.

[87] L.W.PORTER, "Where is the Orgnization Man", Harveard Business Review, 1969, s.53 vd.

## 2.Örgüt Kültürünün Değiştirilmesi:

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Örgüt kültürü ya da örgüt iklimi (Organizational climate) kavramı, örgüt üyelerinin aralarındaki ve örgütle olan ilişki ve etkileşimlerinin nitelik ve biçimini anlatmak için kullanılmaktadır. Bu ilişki ve etkileşimlerin örgüte verdiği genel hava, örgütün dinamik, tutucu, yeniliklere açık, değişikliklere çabuk ve kolay uyum sağlayan veya sağlayamayan veya başka niteliklerini ortaya koyan bir anlatıma sahiptir. Bir örgütü bu biçimde niteleyen ve örgüt kültürünü oluşturan, daha çok o örgütdeki biçimsel olmayan ilişkilerdir. Böyle olunca da örgüt kültürü, çok kapsamlı ve güçlü etkileri olan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kadar karmaşık ve güçlü bir ilişkiler sisteminin değiştirilmesinin güçlüğüyse ortadadır. Ne var ki bu güçlü olgunun değiştirilmesinde başarı kazanmak, örgütde en zor değişiklikleri bile yapabilmek anlamına gelecektir. Yapılmak istenen değişiklikler biçimsel olmayan gruplara kabul ettirilebildiği andan itibaren, örgütün bütün üyeleri bu değişikliğe hazırlar demektir. Bunu sağlamak içinse örgütdeki ilişki türlerini, etkileşmeleri en ince noktasına kadar sabırla incelemek ve kurulmuş olan gruplar, önderleri ve ne biçimde tepki gösterebileceklerini belirlemiş olmak gerekir.

Örgüt kültürünün değiştirilmesi bir noktada, örgütdeki biçimsel olmayan ilişkileri değiştirmek demektir. Bunun güçlüğüyse ortadadır. Bu güçlüğü yenebilmek için bireyler ve grupları örgütsel değişikliğin gerekliliği ve yararları konusunda inandırmış olmak ve örgüt içindeki ilişki ve etkileşimleri çok iyi bilmek gerekecektir. Bireyleri tek tek etkilemeye çalışmanın

grubu etkilemekten daha zor olduğu hatırlanırsa bu çabanın gruplar üzerinde yoğunlaştırılması gerekecektir. Yine de, grup içi ve gruplar arası ilişkilerin değiştirilmesi ve çok zaman yeni ve daha hareketli grupların kurulmasına ortam hazırlanması söz konusu olduğuna göre, gruplarda bu konuda direnişler ve savunmalarla karşılaşma olasılığı çok yüksektir.

### 3.Örgüt üyelerinin Değiştirilmesi:

Örgütlerin değiştirilmesinin bir yolu da, örgüt üyelerinin yetenek, beceri, bilgi ve tutumlarını değiştirmektir. Bu yaklaşım tarzında dikkat edilmesi gereken, amacın, bireyleri değiştirmek değil, bireyler yoluyla örgütün değiştirilmesi olduğudur. Bu tür bir örgüt değiştirme yönteminde, gösterilen çabalardan örgütün ve bireylerin yararlanabilmeleri, bireysel amaçlarla örgütsel amaçların birbirine yakınlığına bağlı olacaktır. Bu durumda örgüt geliştirme çalışmalarından örgüt kadar bireylerde yararlanacaktır.

Daha önceki bölümlerde bireylerin ve örgütlerin amaçlarıyla, karşılıklı ilişki ve etkileşim konusunda geniş açıklamalar yapıldığı için, burada, bireyin daha örgüte üye olurken bazı bireysel amaçlara sahip olduğunu söylemek yetecektir[88]. Örgüt geliştirmede üzerinde durulması gereken, birey daha örgüte üye olurken, bireysel amaçlarının, örgütün amaçlarıyla olabildiğince yakın olması gerektiğidir[89].

---

[88] Bkz.Bu Çalışma, II.Bölüm.

[89] Örgüt Geliştirme Konusunda geniş bilgi için bkz. Ömer Dinçer, Örgüt Geliştirme (Teori, uygulama ve Teknikler), 2.BSM., İstanbul 1994,

## II.MERKEZCİL VE MERKEZCİL OLMAYAN ÖRGÜT YAPILARI

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Örgüt yapılarının merkezcil olması ya da olmamasını belirleyen faktörler arasında sayılabilecek en önemli unsur kuşkusuz örgütün kendine özgü koşullarıdır. Örgütü kuran ve yönetenlerin sosyal ve kültürel yapıları, örgütün içinde bulunduğu çevre, örgüt üyelerinin sosyal yapıları, örgütün büyüklük ya da küçüklüğü gibi pek çok etken yapı biçimini etkileyecektir.

Günümüzde örgütlerin giderek büyümeleri, örgüt üyelerinin kültür düzeylerinin yükselmiş olması, bireylerin üye oldukları örgütlerde gittikçe daha çok düzeyde sosyal tatmin aramaları ve nihayet yönetim ve organizasyon konularında yapılmış araştırmaların sonuçları merkezcil olmayan yapılara ağırlık verilmesine neden olmuştur.

Bununla birlikte örgütsel amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırdığı oranda merkezcil yapının özellik ve etkinliklerinden yararlanması gereken örgütlerde yok değildir. (Ordu, güvenlik güçleri gibi).

Örgütün merkezcil olma ya da olmaması herşeyden önce yetkinin örgütün üst basamaklarında (bazen sadece en üst yöneticide) toplanmış veya türlü örgüt birimleri ve üyeleri arasında dağıtılmış olup olmamasına bağlıdır.

Yetki, karar alma ve bu kararı uygulatabilme etkinliğidir. Eğer bu etkinlik tek bir örgüt üyesinde veya en üst basamaklarda toplanmışsa merkezcil bir örgüt yapısından söz edilir. Merkezcil olmayan yapılardaysa yetkiler belirli ölçülerde astlara ve alt basamaklardaki örgüt birimlerine devredilmiş ve değişik düzeylerde karar alma ve uygulama merkezleri oluşturulmuş demektir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Alt basamaklarda alınan kararların sayısı, önem dereceleri, uygulanabilme olanakları ve üst basamakların bu karar ve eylemler üzerindeki denetimlerin az yada çok oluşu merkezleşme devresini belirler.

### A. Merkezcil Yapı:

Merkezcil yapılar, daha çok küçük işletmelerde önemli yararlar sağlayabilmektedir. Tek bir yöneticinin, haberleşme ve emir-kumanda işlevini aksatmadan yürütebildiği, bütün işlevlerin ve işlemlerin bir kişi tarafından kolayca yönlendirebildiği büyüklükteki işletmelerde yetki, bir kişinin elinde toplanmıştır ve merkezcil yapı etkin bir biçimde yürütülebilmektedir. Bazen, büyük aksaklıkların ortaya çıktığı ve köklü değişiklikler yapılması gerektiğinde, büyük işletmelerinde merkezcil bir yönetim biçiminden yarar sağlayabildikleri de görülmektedir.

Bununla birlikte, büyük örgütlerde merkezcil bir yönetim yapısının önemli sakıncalar ortaya koyduğu da gözlenmiştir. Büyük örgütlerde merkezcil bir yapının ortaya çıkarabileceği sakıncaları şöyle özetleyebiliriz:

- Bürokrasi artar ve zaman ve emek kaybı ortaya çıkar.
- Bağımsız davranışlar kısıtlanmış olacağından insiyatif kullanılması azalır, yeteneklerden yararlanılamaz
- Sorumluluk duygusu azalabilir.
- Üst yöneticiler rutin işlerle uğraşırken ana amaç ve politikaları gözden kaçırabilirler.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

***B. Merkezcil Olmayan Yapı:***

Merkezcil olmayan örgüt yapısında yetki ve sorumlulukların geniş ölçüde dağıtılmış olması, örgüt üyelerinin sosyal gereksinmelerini de geniş ölçüde doyuracak ve örgüt ikliminin iyileşmesi nedeniyle verim artacaktır. Ayrıca, karar merkezlerinin artmış olması nedeniyle üst yönetimin rutin işleri geniş ölçüde azalacağından örgütün amaçları doğrultusunda bir bütün olarak ilerlemesini sağlayıcı önlemler daha kolay alınacaktır. Yetki ve sorumluluk yüklenmiş olan çok sayıda örgüt üyesinin, iş başında eğitimi sağlanmış ve geleceğin yöneticilerine kendilerini gösterme ve yeteneklerini geliştirme olanağı verilmiş olması, örgütün başarısında önemli bir etken olacaktır. Merkezcil olmayan örgütlerin çevre koşullarına uyum sağlamasının çok daha kolay olduğu gözden uzak tutulmamalıdır.

Buna karşın merkezcil olmayan örgütün, rakip birimler topluluğu haline dönüşme olasılığını sürekli biçimde gözönünde tutmak gerekecektir. Yetkilerin dağıtıldığı örgüt birimlerinin giderek birbirinden bağımsız hale gelme olasılığı, özellikle

düzenleştirme eylemlerinde dikkatli olunması gereğini ortaya koyar. Merkezcil olmayan örgütün bir başka önemsenmesi gereken yanı çok sayıda nitelikli yöneticiye gereksinme göstermesidir. Bu yöneticilerin çokluğuysa gerçek bir maliyet unsurudur. Ne var ki yetenekli yöneticiler çok zaman aldıkları ücretin çok daha fazlasını örgüte kazandırabilmektedirler.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

### *C.Merkezcil örgütün merkezcil olmayan yapıya dönüştürülmesi:*

**1.Sorunlar:**

Bir örgütün ne derece merkezcil olmayan bir yapıya kaydırılmasının gerekeceğini saptamak oldukça güç bir işlemdir. Her yöneticinin astlarına göçereceği yetkinin derecesini belirlemek ve örgüt çatısını bu yeni biçime göre düzenlemek pek çok güç sorunun altından kalkılmasını gerektirecektir. Merkezcil olmayan bir yapıya doğru değişmede ortaya çıkabilecek sorunları şöyle özetlemek mümkün olabilir.

- Eski ve geleneklerine bağlı bir örgütde yetki göçerimi oldukça zor koşullarda gerçekleşecektir. Yöneticilerinin geleneksel yapıya bağlılığı oranında bu geçiş zorlaşacaktır.

- Merkezcil olmayan yapıya geçişte her şeyden önce alt basamaklarda yetenekli alt yöneticilerin bulunması

gerekmektedir. Üst yöneticiler, alt basamaklarda yetenekli kişiler bulunmadığı iddiasıyla merkezcil yönetim tarzını sürdürmek isteyebilirler.

- Parasal konulardaki kararların verilmesinde dikkatli davranılması doğaldır. Bu nedenle bu konudaki yetkiler çok zaman alt basamak yöneticilerine bırakılmaz. Sermaye sahiplerinin aynı zamanda yönetici olduğu örgütlerde bu nedenle merkezcil olmayan yapıya karşı çıkılabilir.

Buna karşın, örgütleri merkezcillikten uzaklaşmaya zorlayan koşullarda söz konusudur. Bu koşullar özetle şöyle sıralanabilir:

- Örgütün büyümesi özellikle düzenleştirme ve denetim alanlarında zorluklara neden olur. Büyümeden dolayı ortaya çıkan bu sorunların çözülme zorunluluğu örgütleri merkezcil olmayan bir yapıya yaklaştırmaktadır.

- Örgütün çalıştığı sektörün ve çevrenin dinamizmi ve hızlı gelişmesi de örgütleri bu değişime zorlayabilmektedir.

- Moral gücünün yükselmesi, örgütün yapısıyla yakından ilişkilidir. Merkezcil olmayan bir yönetim tarzında moral gücünün daha yüksek olacağı gerçeği merkezcil olmayan yapıya geçiş için bir özendirme aracı olabilmektedir.

## 2.Merkezcil Olmayan Yapıya Geçişte İlkeler:

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

### *a) Yetkinin Devri İlkesi:*

Çağdaş örgüt düzeninin en önemli öğelerinden biri olan yetki devri, yöneticinin yapılması gereken işlerle ilgili yetkiyi ilgili basamaklara devretmesidir. Verilen bu yetkinin kullanılabilmesi ve görevin başarılması için gerekli ortamı hazırlamakta yetki devreden yöneticinin görevidir. Yönetici yetki göçerdiği astlarına neler beklediğini açık ve kesin biçimde açıklamalı, gerekli araçları sağlamak ve alt düzey yöneticilerini yetiştirmek için gerekli önlemleri almalıdır. Yetkinin göçerilip, görevin verilmesinden sonra yapılması gereken denetimse, işin ayrıntılarına değil, sonuçlarına ilişkin olmalıdır.

Yetki devrinin diğer bir özelliği, sürekliliği ve örgütün tamamına ilişkin olarak düzenlenmesi gereğidir.

Yetki devrinde üzerinde durulması gereken bir diğer konu, sorumluluğun bölüşülmesidir. Yetkiyi devreden üst, astlarının yaptıklarından da sorumludur.

### *b) Bütünlük İlkesi:*

Yetkili kullanan işgörenler, zaman zaman üstlerinin yardımını istemekle birlikte yetkilerini kullanırken o işe ilişkin tüm kararları doğrudan alabilmelidirler.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

*c) Tutarlık İlkesi:*

Tutarlık, geniş ölçüde düzenleştirme çalışmalarıyla gerçekleştirilir. Yetkilerin devredilmesiyle, bütünün tutarlılığının ve örgütsel amaçların gözden kaçırılmaması düzenleştirmenin en iyi biçimde yapılmasına bağlıdır. Yetki ve görevlerin örgüt içinde ne biçimde dağıtıldığı en açık şekilde bütün örgüte duyurulmalı ve bütün birimlerin haberli kılınması sağlanmalıdır.

*d) Ortamın ve Örgüt ÜyelerininHazırlanması:*

Merkezcil olmayan yapıya geçiş kararı alındıktan sonra yapılması gereken ilk hareket, örgütün ve bireylerin piskolojik olarak hazırlanmasıdır. Örgütsel ortamın böyle bir geçişe uygun hale gelmesinden sonradır ki geçiş, en üst yönetim basamaklarından başlayarak düzenlenir. Bu düzenlemede bütün basamaklardaki yöneticilerin hepsine yetki devri izni verilir ve hata yapma hakkı tanınır. Bireylerin ancak bazı hatalar yaparak yetişebilecekleri akıldan çıkarılmamalıdır. Önemli bir nokta da yetkinin gerçek anlamda devredilmesidir. Yetki devrinden sonra da, görevin bütün ayrıntıları üst yöneticinin onayına sunuluyorsa merkezcil yapıdan kurtulunmuş olmaz. Ayrıca, astlara devredilen yetkinin aynı zamanda üst yöneticiler tarafından da kullanılmaya kalkışılması, örgütte emir-kumanda işlerini alt üst edecek ve geçişi olanaksız hale getirecektir

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

# BEŞİNCİ BÖLÜM

## *YÖNETİMİN TEMEL FONKSİYONLARI*

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

## I-PLANLAMA

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

"Nereye gideceğinizi bilmiyorsanız her yol sizi ortaya götürür" veya "Nereye gideceğinizi bilmiyorsanız hiçbir yol sizi ortaya götürmez" bu iki anlatım birbirleriyle çelişiyor gibi görünüyorsa da aslında ikisinden de çıkaracağımız sonuç, ister bireysel, isterse örgütsel olsun plansız bir uğraşın etkisiz kalacağıdır[90].

Planlama ussal bir yönetim biçiminin temelidir. Yöneticiler ancak plan sayesinde ne yapacaklarını önceden düşünmek olanağını bulabilirler. Ancak planlamayla yapılacak işin niçin, hangi koşullarda ve nasıl yapılacağına ve nelere gerek duyulacağına önceden karar verebilir.

Planlama geleceğe dönük bir süreçtir. Gelecekte yapılacak olanları önceden öngörmek anlamı taşır. Yönetimin bu ilk evresinde neyin, nerede, nasıl, kim tarafından ve hangi araçlar kullanılarak yapılacağı belirlenir.

Bu açıklamalardan sonra planlamayı "neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağını önceden kararlaştırma" olarak tanımlayabiliriz. Bir başka tanım ise şöyledir: "Planlama bir amacı gerçekleştirmek için en iyi hareket şeklini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir".

Planlamanın örgütsel ve genel açıdan iki önemli işlevi vardır. Örgütsel amaçları ve hedefleri saptamak ve bu amaç ve

---

[90] HICKS, s.312.

hedeflere ulaştıracak yaklaşım ve yöntemleri belirlemek. Planlama örgüt faaliyetlerinin hangi yönde gitmekte olduğunu ve hedefe varmak için örgütün uygulaması gereken genel yaklaşımları belirler.

Yeni amaçlar ve hedeflerin belirlenmesi, örgütlerin ömürleriyle ilgili sorunların candamarı olduğu gibi, kısa ömürlü işletmelerin ilk amaçlarına ulaşmalarında da en önemli rolü oynar. Örgüt tanımlandıkça ve gideceği yön ve hedef belirlenmedikçe amacına ulaşamıyacak ve belirsizlikler içinde sürüklenecektir[91].

### *A.Planlamanın Özellikleri*

#### 1.Plan Esnek ve Dinamiktir:

Yapılacak tahminlerin gerçeklere yakın olması için gösterilecek bütün çabalara karşın, geleceğin belirsiz oluşu planda saptananların bütünüyle gerçekleşmesini önler. Bu nedenle esnek olmayan ve gereğinde değişiklikler yapılmasına olanak vermeyen plan iyi bir plan olarak nitelenemiz. Planlamayla uğraşan bir kimse hareket halindeki bir hedefe nişan almaktadır. Planda, belirlenmiş olan bir amaca ulaşılmadan evvel birçok değişiklik yapmak gerekebilir. Bu durumda yeni bir plan yapılmakta ve yeni planda yapılan her değişiklikle en doğru plana yönelmekte ve yeni, gözden geçirilmiş bir planı uygulamaya koymaktadır. Planların sürekli olarak gözden geçirilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılması etkili bir yönetimin gereğidir.

---

[91] To Reorganize-Turn Bottom vp, Business Week, April 1965, s.81.

**2.Plan Bir Seçme ve Yeğleme Sürecidir:**

Planlamada en uygun olanın seçilmesi sözkonusu olduğuna göre, bulunabilecek bütün olanak ve araçları bilmek ve değerlendirmek gerekir. Bunun için de araştırma yapılmalıdır. Araştırma en uygun olanı seçmek için gerekli olan tarafsız bilgiyi sağlayacaktır.

Seçimin yapılabilmesi için araştırma sonuçlarında elde edilecek verilerden başka, bir değer sistemine de gerek vardır. Aynı durumlarda farklı bireylerin farklı sonuçlara ulaşması değer yargılarının farklı olmasındandır. Bu durumda planlamayı yapanın ve uygulayacak yöneticilerin, inançları, felsefeleri, dünyaya ve olaylara bakış açıları kısaca kültürleri ulaşılacak sonucu ve verilecek kararı etkileyecektir.

**3. Planlama Bir Karar Sürecidir:**

Planlama, elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucunda, bulunacak almaşıklar hakkında karar almak özelliğini de taşımaktadır. Alınacak bir dizi karar ve bunların en uygun bileşimini sağlama, planlamayı bir karar süreci haline getirmektedir.

**4.Planlama Geleceğe Dönük Bir Süreçtir:**

Hem planın yapılması sırasında geçecek olan zaman, hem de planın uygulanma süresi, gelecekle ilgilidir. Bu sürelerin en uygun biçimde saptanması planın başarısını etkileyecektir. Planın geleceğe dönük olması aynı zamanda geleceğin

kestirilmesi çabasını da gerektirmektedir. Geçecek zamanın daima bir değişme olgusunuda beraberinde getireceği gözönüne alınacak olursa geleceği kestirmenin önemi ve zorluğu da ortaya çıkar.

Bu kestirimdeki isabet, planın etkinlik ve verimliliğini de geniş ölçüde belirleyecektir. Bu konuda katlanılmak zorunda kalınan riskin azaltılabilmesi, geleceği kestirmede dayanılan verilerin doğruluğuna ve kullanılan metodların geçerliliğine bağlı kalmaktadır.

### *B.Planın Yarar ve Sakıncaları*

Planın sağladığı yararlar şu biçimde sıralanabilir:

a) Plan zaman ve emeğin boşa harcanmasını azaltır.

b) Yöneticilerin dikkatini amaca çeker.

c) İşletmenin türlü bölümlerinde harcanan çabaların düzenleştirilmesini (koordinasyonunu) sağlar.

d) Daha ussal kural ve ilkelerin geliştirilmesine yol açar.

e) Yetki göçerimini kolaylaştırır.

f) Denetim standartlarının ortaya konmasını sağlar.

Bütün bu sayılan kuşkusuz daha da sayılabilecek olan bu yararlar, kötü yapılmış bile olsa, bir planın plansızlıktan daha iyi olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte planın işletmelere

getirdiği bazı sakıncalar da yok değildir. Bu sakıncaları şöyle sıralayabiliriz:

a) Plan önemli zaman ve enerji harcaması gerektireceğinden ve yüksek nitelikli ve dolayısıyla pahalı elemanlar ve araçlar kullanmayı zorunlu kıldığından belli büyüklüğün altındaki işletmeler bu yükü kolayca kaldıramazlar.

b) Planın eksiklerinin bulunması, uygun bir süreyi kapsamıyor olması ve amaçlar yerine yalnızca bazı dilekleri içermesi gibi sakıncaları olabilir.

c) Yöneticilerin dikkatlerini gereğinden fazla geleceğe çevirerek içinde bulunulan zamanın önemsenmemesi gibi bir sakınca ortaya çıkabilir.

d) Plan uygulanmaya başlandığında belli bir çalışma düzeni ve standart yöntemler ortaya koyacağından, bu standartlara alışan bireylerin sonradan ortaya konacak bu değişikliklere karşı direnme eğilimlerine neden olabilir. Bu açıdan plana esneklik kazandırabilme amacıyla belli aralıklarla planda değiştirmelere gidilmelidir.

e) Plan, eğer ayrıntılara kadar inmekte ise ortaya koyduğu kurallar ve standartlarla bireylerin önceliklerini (insiyatiflerini) köreltebilir. Sorumluluktan kaçan kişiler için ayrıntılara inen bir plan rahatlık sağlayacaktır. Buna karşın öncecilik sahibi kişiler için böyle bir plan, özgürlükleri kısıtlayıcı bir araç olarak görülür.

Planın bu sakıncalarını bir dereceye kadar önleyebilmek için bu tür kişileri planlama çalışmalarına katmak ve onların düşünce ve önerilerini de dikkate alarak plan yapmak (demokratik planlama) yararlı olabilir. Ne var ki, demokratik planlama yönteminde aşırı uygulamalara gitmek planlamaya katılanlarda uygulama sürecinde planı bildikleri gibi değiştirebilmek yetkisine sahip oldukları gibi bir izlenim bırakabilir. Bu açıdan bu tür planlamanın çok dikkatli yapılması gerekmektedir.

### C.İyi Bir Planın Taşıması Gereken Özellikler

İyi bir planın taşıması gereken özellikler konusunda aşağıdaki noktalar gözönünde tutulmalıdır:

a) Plan açık, kesin ve geçerli bir amaca yönelik olmalıdır.

b) Örgütün gerek iç, gerekse dış koşullarına sürekli biçimde uyabilecek bir esneklikte bulunmalıdır.

c) Yapılması ve uygulanması en az giderle gerçekleştirilebilmelidir.

d) Uygun bir süreyi kapsamalıdır.

e) İşletmenin benimsediği ilke ve standartlara uygun olmalıdır.

f) Karşılaşılması beklenen aktif ve pasif direnme öğelerini, en az kayıpla giderme konusundaki önlemleri de beraberinde getirmelidir.

(g) Plan kapsadığı unsurlar arasında bir denge sağlayabilmelidir.

(h) Yeni yetki, mevki ve araçlar yaratma yoluna gitmeden, işletmenin varolan bu tür olanaklarından yararlanılmalıdır.

### *D.Plan Türleri*

Planlar değişik açılardan türlendirilebilir. Örneğin, kullanma biçim ve süresi açısından:

- Bir kerelik planlar,
- Sürekli planlar,

olarak iki türde incelendiği gibi, nitelik açısından da;

- Stratejik planlar,
- Yönetsel planlar,

olarak incelenebilir.

Bu tür planların her biri içinde, bir işletme veya kurumun tümünün çalışmalarını uzunca bir dönem için kapsayan en geniş kapsamlı planlardan, tek kişinin bir gün içindeki çalışmalarını içeren planlara kadar, çok çeşitli planlar bulunur.

#### 1.Bir Kerelik Planlar:

Genel olarak yönetici, bir kere ya da sürekli kullanılacak planlar hazırlayabilir. Bir kerelik planlar, belli bir durumda

izlenecek hareket tarzını belirler ve amaca ulaşılınca sona erer. Bir kerelik planlara örnek olarak, genel veya ana programlar, projeler, özel programlar ve ayrıntı planları gösterilebilir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Genel veya ana programlar bir amaca varmak için geçilmesi gerekli başlıca evreleri, her bir evre için yaklaşık zaman ölçüsünü de belirtir.

Genel program içinde, bitiş noktaları belli olan ve ayrılabilecek kesimler, kendi balarına bir planlamaya bağlanıp bağımsız olarak yürütülebilir duruma getirilirse, proje ortaya çıkar.

Özel programlar, bitiş tarihleri kesin olarak belirtilmeyip, uzunca bir süre için sürüp gidecek sorunlara, durumun gelişmesine göre çareler bulmayı tasarlayan planlardır. Söz gelimi, büyüyen bir işletme veya kurumun ihtiyacı olan yöneticiler işletme veya kurumdan ayrıldıkça yerlerine konacak görevlilerin hazırlanması ile ilgili planlar, özel programlar niteliğindedir.

Gerek genel programların, gerek proje ve özel programların uygulanabilmesi için ayrıntı planlarına gereksinme vardır.

Ana planlar yönetimin yüksek basamaklarınca, ikinci, üçüncü derece planlar çeşitli bölüm veya şubelerin başlarında bulunan yöneticilerce ayrıntı planları daha aşağı basamaklarca karara bağlanır.

Bir kerelik planları genel programlar, proje veya özel programlar, ayrıntı planları diye bir önem sıralamasına bağlamak

mümkündür. Önce genel programlar hazırlanır. Bunlara uygun olarak proje veya özel programlar belirtilir. Bunların da uygulanması ile ilgil olarak ayrıntı planları ortaya çıkarılır. Ancak her zaman bu sıraya uyulmayabilir. Bazen gerektiğinde, ayrıntı planları hazırlanıp, bunlardan özel programlara, projelere ve sonunda genel programlara giildiği de olur. Çünkü, genel program ve projelerin hazırlanması uzun incelemeleri ve zamanı gerektirir.

Halbuki sırasında işler bunların yapılmasını bekleyemez. Bir yandan bu işlerin yapılmasını olumlu kılacak ayrıntı planları hazırlanır, öte yandan genel programlar için gerekli incelemelere devam edilir. Burada dikkat edilecek nokta, genel programlarla, proje ve özel programların ve sonunda ayrıntı planlarının birbirleriyle uzlaşmaz duruma düşmemesidir.

**2.Sürekli Planlar:**

Bir yöneticinin çalışmaya geçmek istediği zamanlarda veya iş koşullarındaki her değişmede yeniden plan yapmaya çaba göstermesi çoğu kez olanaksızdır. Bu durumda, planlama için geçecek sürenin, planın uygulanmasına ayrılacak süreyi aşması beklenebilir. Söz konusu durum ancak ayrık olaylarda doğru olabilir. İşte işletmelerde sık sık plan yapmak zorunluluğunda kalmamak için, sırası geldikçe veya ihtiyaç belirdiğinde uygulanmak üzere bir dizi sürekli plan meydana getirilir.

Sürekli planın ayırıcı özelliği, belli bir durumda izlenecek yolu belirleyen bir kararın aynı durumla karşılaşıldıkça tekrar tekrar uygulanmasıdır.

Böyle planlar yöneticinin görevini büyük ölçüde kolaylaştırır. Bunlar plancının normal gördüğü bir eylem düzeni meydana getirirler. Bundan sonra plancı, dikkatini sözü edilen düzende normalin dışındaki durumları karşılamak amacıyla yapmak istediği değişiklikler üzerinde toplar.

İşletmede süreklilik özelliği taşıyan planları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

***a) Politikalar:***

Politika deyimi, birimlere özgü alışılmış görenekler, temel davranış biçimi veya yönetimin kararı anlamında kullanılabilir. İşletmede politikalardan sözedildiği zaman çoğu kez, işletmece benimsenen ve genel olarak yenilenen koşullar altında, güdülecek davranış biçimi, tutulacak yolu gösteren kılavuz niteliğindeki ilkeler anlaşılır.

Yönetim bakımından politikalar, yönetimin temel fonksiyonlarına hizmet eden önemli araçlardır. Bunlar tekrarlanan durumlarda tutulacak yolları önceden gösterdiklerinden, her olayda yüksek yetkiliye başvurmayı gereksizleştirirler. Bu nitelikleri nedeniy-le de sürekli plan özelliği taşırlar.

Politikalar karar vermeye dayanak olacak genel açıklamaları kapsarlar. Bu biçimiyle politikalar, verilecek kararları sınırlandırmak açısından onları amaçlara uygun biçime getirir. Bu durumda üst yöneticinin bir işi sonuçlandırılması için bir çok yolları belirleyebilir. Yöneticinin bu değişik seçenekleri inceleyip en uygununu seçmesine gerek yoktur. Çünkü, amaçlardan politikalara,

ve kurallara gelindiğinde sınırlar daralmış olacağından neyin yapılıp neyin yapılmayacağı ortaya çıkmış olacaktır

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

***b) Yöntem ve Genyöntem:***

Politika işletmede, eylemlerde kılavuzluk görevi yapan genel davranış planı olarak ortaya çıkarken, yöntem ve genyöntem politikanın nasıl, ne şekilde uygulanacağını kısacası, politikanın yürütme biçimini belirtir.

Öte yandan yöntemle genyöntem arasında da bir ayrılık vardır. Yöntem, politikanın tek bir işletme veya tek bir çalışma yerine ne yolda uygulanacağını gösterirken; bu uygulama şeklinin birçok işletme veya çalışma yerlerini ilgilendiren bir nitelik taşıması durumunda bir genyöntemden sözedilmektedir.

Politika davranış alanının sınırlarını belirtirken, genyöntem bu davranış alanı içinde güdülecek yolu gösterir. Buna göre, politika daha geniş niteliği olan bir plan olduğu halde, yöntem ve genyöntem daha özel karekter taşıyan bir plandır.

Genyöntem, ardarda yapılmaları şart koşulmuş belli eylemler ve davranışlar dizisidir. Genyöntem politikanın bütünleyicisi olup, onun gerçekleşmesini sağlar.

***c) Standart Yöntem:***

Yöntem, politikanın tek bir işlemi veya bir çalışma yerini ilgilendiren hususlarda nasıl gerçekleştirileceğini gösterir. Özellikle üretim alanında, işlemlerin en iyi şekilde nasıl yapılacağı

araştırılıp, standart yöntemler konulur. Bununla hem verimlilik artar, hem de kalitenin düzgünlüğü ve standartlaştırılması sağlanır. Bir kere standart çalışma koşulları geliştirilip işgörenler buna alıştırıldı mı, işlemlerin aynı yol ve biçimde yürütüleceği sürekli bir plan ortaya konulmuş olur.

**3.Stratejik Planlar:**

Örgütün zaman içindeki büyüme ve gelişimini etkileyen sorunlarla ilgili planlar staratejik planlardır. Örgütün, denetimi dışındaki teknolojik ve ekonomik faktörlere özellikle ilgi gösterilmesini gerektirir. Örgüt dışındaki değişkenlerin alacağı yönün tahmin edilmesi ve değişimlerin ortaya çıkarabileceği seçeneklerin belirlenmesi büyük ölçüde önem taşır.

Örneğin, radyo ve benzeri cihazlar üreten bir işletmenin askeri araçlar için elektronik cihazlar üretmeyi amaçlaması üretim türlerini bu duruma göre düzenlemesini gerektirecektir. Böyle bir karar örgütsel gelişimi ve bu gelişim için gerekli değişiklikleri de etkileyecektir.

Bu tür bir stratejik karar verilmeden önce yöneticilerin birçok tahminlerde bulunmaları gerekir. Örneğin, hükümetin milli savunma için bütçede uygulayacağı politika, milli savunmanın elektronik aletler için saptayacağı gereksinim tutarı ve ayrıca bu aletlerin ithal yoluyla mı yoksa yurt içinde yaptırılarak mı sağlanacağı dikkatle incelenip, gerçeğe yakın bir biçimde tahmin edilmelidir. Bu konuda karar verilip strateji bu biçimde saptandıktan sonra örgütde gerekli değişikliklerin yapılması gerekir. Bu

gereksinimde parasal açıdan işletmeye büyük bir yük getirecektir. Bu açıdan stratejik planlamada yapılacak bir hata örgüte çok pahalıya mal olabilir.

**4.Yönetsel Planlar:**

Yönetsel planlar stratejik planlarda saptanan amaçlara ulaşmada nasıl davranılacağını belirler. Bu tür planlar, stratejik planların aksine, genellikle örgütün kontrolü altındaki öğelerle ilgilenir. Stratejik plan için verilen örnek yönetsel plan için sözkonusu olduğunda, üretilmesi stratejik olarak planlanmış, olan askeri amaçlı elektronik cihazların yapımı için gerekli fiziksel koşulların sağlanması ve üretimin gerçekleşmesi için gerekli kaynakların planlanması, yönetsel planın görevleri içindedir.

Öte yandan yönetsel planlar, stratejik planlara göre objektif verilerden hareketle hazırlanma şansına sahiptirler. Somut verilerden hareket edildiğinde ulaşılacak noktayı daha doğru biçimde kararlaştırmak olanağı da büyümektedir.

### *E.Planlamanın Evreleri*

Planlama çalışmalarında başlıca şu evrelerden geçilmelidir:

**1. Amaçların Belirlenmesi:**

Bilindiği gibi amaç kavramı yönetimin temel taşlarından birisidir. Yönetimin tanımını hatırladığımızda amaçların belirlenmesinin ne büyük önem taşıdığı da ortaya çıkacaktır. Amaç ve yönetim arasında sebep-sonuç ilişkisi bulunduğu rahatlıkla il-

eri sürülebilir. Ayrı ayrı bölümlerin ve örgütün amaçları arasında tutarlılık ve uyum gereği hiçbir zaman gözden uzak tutulmamalıdır.

Öte yandan amaçların saptanmasında örgütün olanaklarının örgüt üyelerinin yeteneklerinin ve örgütün içinde bulunduğu çevrenin koşullarının önemle izlenmesi gerekmektedir. Bu yapılmadığı takdirde saptanacak amaçlar hiçbir zaman ulaşılamayacak kadar hayalci düzeylerde kalabilir. Saptanacak amaçların 1.bölümde üzerinde durulmuş olan birey ve grup öğeleri tarafından benimsenebilecek biçimde belirlenmesinin önemi de hesaba katılmalıdır.

**2.Çevre Koşullarının İncelenmesi:**

Plan düzenlenirken örgütün içinde bulunduğu çevre koşullarının incelenmeside. önem taşımaktadır. Sosyolojik, kültürel, yasal ve siyasal çevre koşulları; örgütü ve amaçlarını geniş ölçüde etkileyeceğinden plan bu koşullar gözönüne alınarak düzenlenmelidir.

**3.Uygulanabilecek Seçeneklerin Araştırılması:**

Saptanan amaçlara ulaşabilmek için çevre koşulları da dikkate alınarak uygulanabilecek seçeneklerin araştırılması gerekir. Çoğu kere örgütü amaçlarına ulaştırabilecek pek çok seçenek bulunmaktadır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

**4.Belirlenen seçeneklerin karşılaştırılması ve En Uygununun Belirlenmesi:**

Dördüncü evrede, belirlenen Seçeneklerin birbirleriyle karşılaştırılarak, örgüt olanakları ve amaçlar açısından en uygun olanının belirlenmesi gerekmektedir.

**5.İkincil Planların Yapılması:**

Beşinci ve son evre planın uygulanması için gerekli ve ayrıntıları kapsayan ikincil planların yapılmasıdır. İkincil planlar özellikle planın uygulanma aşamasında örgütün türlü bölümleri için önem taşımaktadır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

## II.ÖRGÜTLENDİRME

Örgütlendirme, belirlenen amaçlara ve kararlaştırılan seçeneklere göre bir örgüt kurmayı kapsar. Bu aşamanın uygulanmasında zaten kurulmuş olan bir örgüt varsa o zaman yeniden örgütlendirme (reorganizasyon) sözkonusu olacaktır.

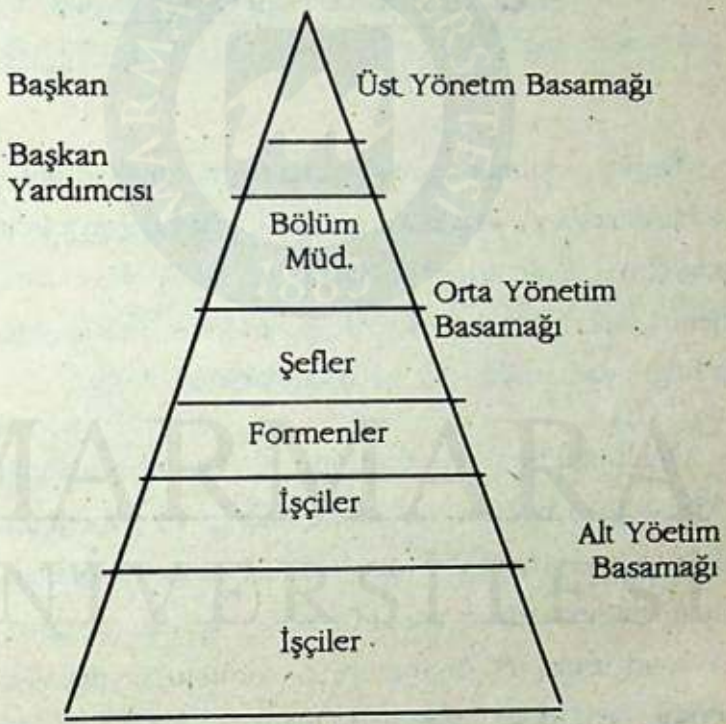
Örgütlendirme, belli bir amaca ulaşmak için gerekli iş ve görevlere işgören seçimi ve bu işgörenler arasında çalışma düzeninin ve yetki sorumluluk ilişkilerinin düzenlenmesi olarak tanımlanabilir.

Bireylerin örgütdeki görevlerini yapabilmeleri için, hangi işleri kendilerinin yapacağını, kimlerin yardımcı olacağını, kimlere sorumlu olcağını, kısacası yetki ve sorumlulklarını bilmeleri gerekir. Ayrıca iletişim kanallarının ve yöntemlerin de bireyler tarafından bilinmesi gerekmektedir.

Yöneticinin en önemli görevlerinden birisi de etkin bir örgüt kurmak ve bu örgütü devam ettirmektir. Kurulan bu örgüt yöneticilerin öteki görev ve sorumluluklarını yerine getirecekleri bir ortam oluşturur.

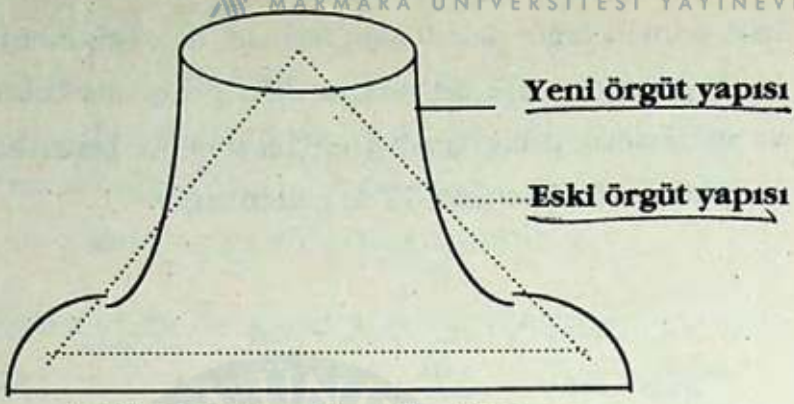
Yöneticilerin örgütü oluşturması ve aynı zamanda kurulmuş olan örgütün de yöneticiyi etkiliyor olması örgüt ve yönetici ilişkilerinin karmaşıklığını ortaya koymaktadır. Geleneksel bir örgütü tanımlayabilmek için örgüt piramitlerinden söz açılır. Buna göre örgütün kuruluşu en üst noktada üst basamak yöneticisi ve aşağıya doğru genişleyen sayıda diğer yöneticiler ve işgörenler olmak üzere bir piramiti andırmaktadır.

Buna karşın, örgütlerin giderek büyümesi ve daha karmaşık hale gelmesi örgüt piramidinin biçimini de değiştirmiştir. Bu yeni biçim piramitten çok üst noktası daha geniş orta basamaklar dar ve alt basamak geniş olmak üzere bir sürahiye benzemektedir. Bu değişim, Şekil-11 ve Şekil-12'de gösterilmiştir.




**Şekil 11 :Örgüt Pramidi**

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ




**Şekil 12: Eski ve Yeni Örgüt Yapısı**

Örgüt piramidinde üst yönetim basamaklarının genişleyip, orta basamakların daralması geniş ölçüde bilgisayarların kullanım alanlarının çoğalmasına bağlanabilir. Daha önce orta basamak yöneticilerinin yaptığı pek çok iş, artık üst basamakta yöneticilerin bilgisayarlarında çözüme ulaştırılabilmektedir.

Örgütlendirme işlevinin temel öğesini oluşturan kavram işbölümüdür. İşbölümü örgütlendirmenin ve yönetimin temeli ve başlangıcıdır. Basamaksal sıra, otorite ve hiyarşi öğeleri işbölümü ve uzmanlaşma süreci sonunda oluşurlar. Bu öğelerin uygulanması sonucunda ise örgütte yetki sorumluluk ilişkileri ve yetki göçerimi (yetki devri) sorunları oluşur.

Bir işletmenin örgütlendirilmesinde karşılaşılabilecek belli başlı sorunlar şöyle sıralanabilir:

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

(a) Eylemlerin gruplara ayrılması hangi biçimde yapılmalıdır?

(b) İşlerin ve eylemlerin gruplara ayrılmasında hangi temellere dayanılmalıdır?

(c) Bireyler arasında kurulacak biçimsel ilişkiler nasıl düzenlenmelidir?

(d) Yetki ve sorumlulukların belirlenmesinde nelere dikkat edilecektir?

(e) Merkezleşme ve merkezleşmeme hangi ölçüde uygulanacaktır?

(f) Komuta ve kurmay ilişkileri nasıl düzenlenecektir?

## A.Örgütlendirme Evleri

### 1.Görülecek İşlerin Belirlenip Gruplara Ayrılması:

Her ne kadar planlama evresinde amaçlara varmak için izlenecek yollar da belirlenmekteyse de ayrıntılara örgütlendirme fonksiyonun uygulanmasıyla inilir. Bu fonksiyonun uygulanmasında işleri en az emek ve giderle görebilecek biçimde bölmek, sıralamak, düzenlemek, gruplandırmak ve iş birimleri haline getirmek gerekir.

Bölümlere ayırma şu temellere dayanılarak düzenlenir[92].

[92] MEHMET OLUÇ, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, İstanbul 1963, s.328.

### a) Fonksiyonlara göre bölümlere ayırma:

İşletmede işler başlıca işletme fonksiyonlarına göre (pazarlama, üretim, finansman, personel) bölümlere ayrılabileceği gibi, daha değişik fonksiyonlar saptanarak da bu yola gidilebilir. Fonksiyonlara göre bölümlere ayırmanın belli başlı yararları şunlardır;

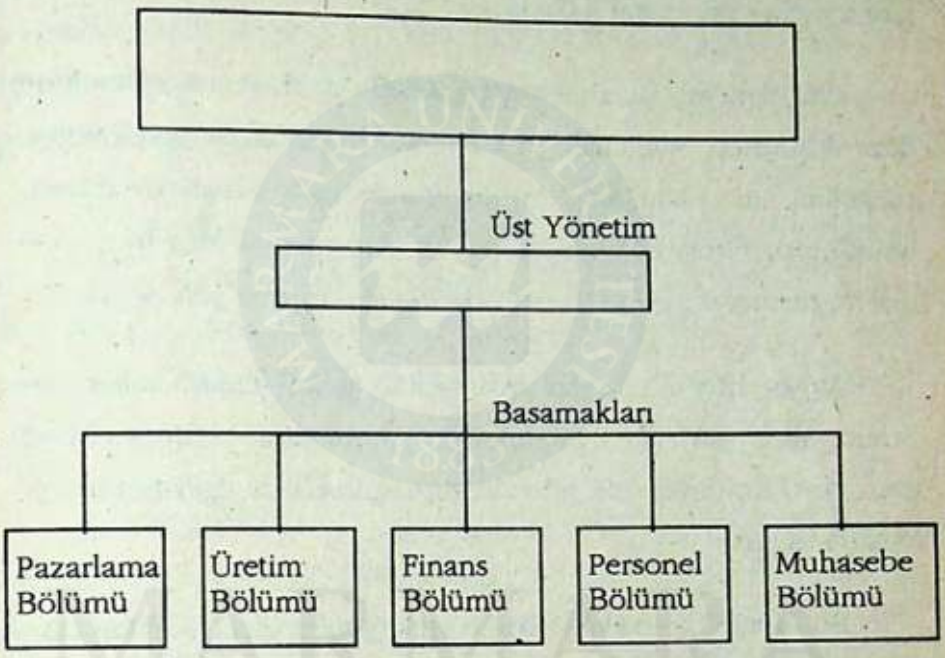
- Mantıklı ve doğal bir temele dayanır.
- Mesleki uzmanlaşmaya daha çok olanak verir.
- Ana iş veya eylemler böylece bölümlendirilince bunların işletme içindeki yeri ve önemi daha güçlendirilmiş olur.

Öte yandan fonksiyonlara göre bölümlere ayırmada şu sakıncalar ortaya çıkmaktadır;

- Fonksiyonlara göre bölümlere ayırma, iş veya eylemlere göre uzmanlaşma sonucu verdiğinden, işletmenin tüm olarak amacının gözden kaçırılmasına ve bölümler arasında düzenleştirmenin güçlükle sağlanmasına yol açar.
- Fonksiyonel bölümlere ayırma, bazı hallerde bölümü yönetenlerin ilgilenmedikleri işleri de içine alabilir.
- Bu tür bölümlere ayırma, bölümler arasında çekişmelere ve yetki sınırları açısından çatışmalara yol açabilir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Bir sanayi işletmesinde fonksiyonlarına göre bölümlere ayırmanın bir örneği aşağıdaki şekilde gösterilmeye çalışılmıştır.




**Şekil 13:Fonksiyonlarına Göre Bölümlere Ayırma**

**b) Üretilen mal ve hizmete göre bölümlere ayırma:**

Bu tür bölümlere ayırmada, işletmediki eylemler, mal veya hizmet temeline göre bölümlenir. Bu biçim bölümlere ayırmanın en büyük yararı, işgörenlerin uzmanlaşmış ustalıklarından en çok yararlanmayı sağlaması ve tek iş yapan makina ve

aletlerin kullanılmasını kolaylaştırmasıdır. Pazar durumu elverişli olup, her bir üretim kaleminin üretim miktarı yeter genişlikte olduğunda, uzmanlaşmış işçilikten ve üretim araçlarından tüm olarak faydalanmak ve en ekonomik yapım yöntemlerinin uygulanmasını sağlamak için, üretilen mal veya hizmete göre bölümlere ayırma yolu önem kazanır.

Öte yandan, bir mal veya hizmetle ilgili birçok eylemlerin düzenleştirmeyi sağlamak için birarada toplanması gerekiyorsa, sözgelimi bir malın satış ve üretimiyle ilgili çabaların düzenleştirilmesi, bunların birarada yapılmasını gerekli kılıyorsa, yine mal ve hizmet temeline dayanan bölümlere ayırma yolu seçilir.

Ayrıca büyük mağazalarda bölüm şefleri belirli kalem eşyanın yalnız satışı ile ilgilenmeyip, onların satın alınması, kredi işleri ve o bölümlerdeki görevlilerin seçilmesi ile ilgili bütün eylemlerle uğraşırlar.

Bu yöntemin sakıncaları olarak şunlar ileri sürülmüştür: Üretim eylemleri mal veya hizmet temeline göre bölümlenirse, satış, kredi, satın alma, vb. ile ilgili eylemleri de mal veya hizmet temeline göre bölümlere ayırmak gerekecektir. Bu durumda aynı türden eylemlerin ayrı ayrı mal veya hizmet bölümlerinde, uzmanlaşmış kimseler tarafından yapılması zorunluluğu kendisini gösterecektir. Başka bir deyişle, üretim alanında uzmanlaşma sağlanmasına karşın, satış, kredi ve satın alma işlerinde uzmanlaşma sağlanamayacak ve hizmet bölümlerinde tekrarlanmasına yol açacaktır. Bunun için, mal veya hizmet temeline göre bölüm-

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

lere ayırmayı sonuna kadar götürmeyip, bir yerde kesmek gerekecektir.

Başka bir sakınca da, üretim bölümü başının, bütün ilgili eylemleri kendi bölümünde toplamayı istemesi ve bir bakıma genel müdüre rakip çıkmasıdır. Bunun için görevlilerin, yetki ve sorumlulukların dengeli biçimde dağıtılması, düzenleştirme birliğinin gerçekleştirilmesi yolunda her türlü çareye başvurulması gerekir.

Öte yandan mal veya hizmet temeline göre bölümlere ayırmaya daha baştan gidilebileceği gibi, ilk basamakta ana bölümlere ayırma, fonksiyonlara göre yapılabilir. İkinci basamakta ise, herbir fonksiyon bölümünde, ayrı ayrı mal veya hizmet temeline göre bölümlere ayırma yapılabilir.

Büyük işletmelerde çoğu kez, üretilen mal ve hizmet temeline göre bölümlere ayırmaya gidilmekte, bu bölümler aracılığı ile etkili bir merkezleşme sağlanabilmektedir. Bu durumda tek tek her bölüm, o modeli, kalitesi, fiatı, üretim ve pazarlaması ile ilgili tüm sorumluluğu taşıyan ayrı bir işletme niteliği kazanmaktadır. Böylece her bölüm, kar ve zarar bakımından bağımsız olarak hesap verebilen bir duruma gelmektedir.

Bu oluşum, ayrıca son yıllarda ortaya atılan "Küçük Güzeldir" düşüncesinin, büyük işletmelerde de uygulanabilme şansını arttırmaktadır. Bilindiği gibi son yıllarda, küçük işletmelerin değişen koşullara daha çabuk uyum sağlama ve krizlerden en az etkilenme yetenekleri ileri ürülerek bazı başka avantaj-

larında katılmasıyla küçük işletmelerin yeğlenmesi gereği ileri sürülmektedir. Doğaldır ki burada küçük işletmeden ne anlatılmak istendiği önem kazanmaktadır. Ekonomik kalkınmasını tamamlamış sanayileşmede öne çıkmış ülkelerin küçük işletme tanımlamasıyla, gelişmekte olan bir ülkedeki küçük işletme kavramı arasındaki farklar dikkate alınmalıdır.

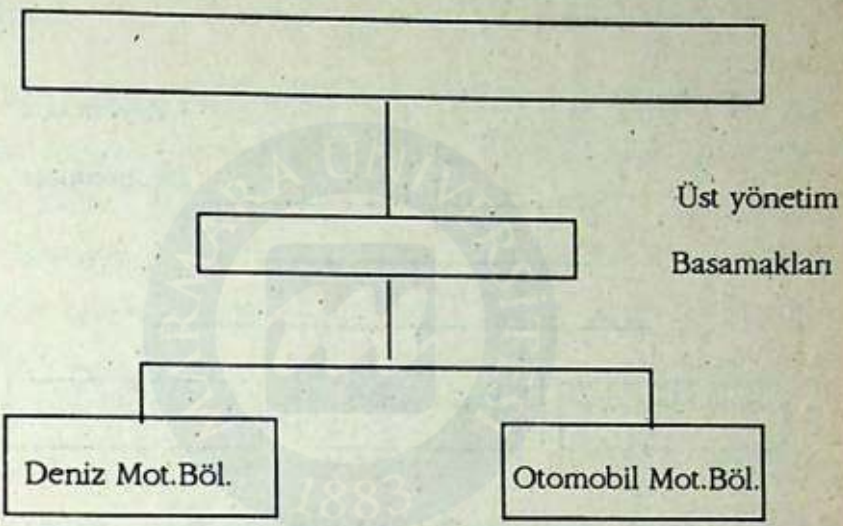
Ayrıca, bazı işletmeler, çeşitli mal ürettikleri durumlarda, bunların pazarlanması ile ilgili eylemleri mal ve hizmet üretimi temeline göre bölümlere ayırırlar. Mamul temeline dayanan satış bölümleri mamulün modelini, kalitesini, fiatını ve pazarlamasını belirler. Ancak, bütün mamullerin yapımı ortaklaşa üretim bölümünün sorumluluğu altında kalır. Bu durumda düzenleştirme sorunları öncelikle kendini hissettirir.

Aşağıdaki Şekil-14'de mal veya hizmet üretim temeline göre bölümlere ayırmanın bir örneği verilmiştir.

**c) Müşteri temeline göre bölümlere ayırma:**

Müşteri temeline göre bölümlere ayırmada eylemler işletmenin ulaşmak isteyeceği müşteri kümelerine göre bölümlenir. Örneğin, bir işletmede hem toptancılara, hem parekendicilere satış yapılıyorsa, satış eylemleri, toptancı ve parekendeci müşterilere göre bölümlendirilebilir. Öte yandan, çeşitli gelir tabakalarına veya yaş ve cinsiyete göre müşteri kümelerine ulaşmak sözkonusu ise, yine satış işleri bu sınıflara göre bölümlendirilebilir. Örneğin, kadın eşyası satış veya yapımı, çocuk ayakkabıları satışı veya yapımı ayrı ayrı bölümlere verilir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

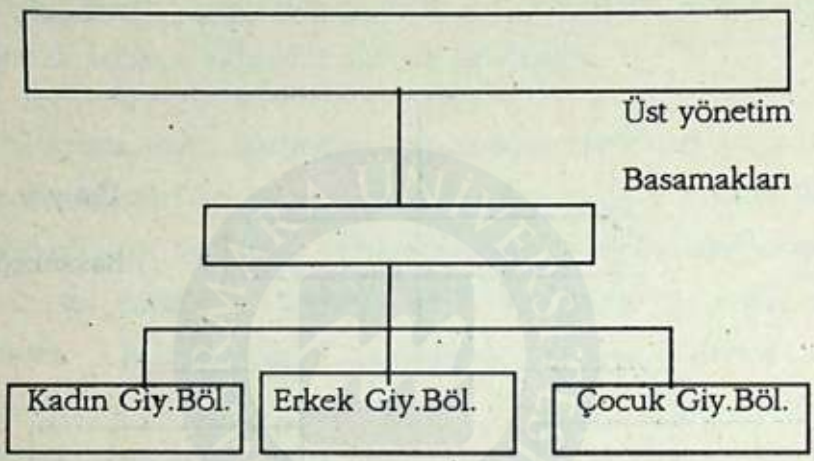



**Şekil 14:Mal ve Hizmet Temeline Göre Bölümlere Ayırma**

Bu türlü bölümlere ayırmanın başlıca sakıncaları şunlardır: Bu bölümlere verilen tek çeşit iş yapan araçların ve uzmanlaşmış işgüçünün, kapasitelerinin altında kullanılması olasılığı vardır.

Öte yandan, müşteri temeline göre ayrılmış bölümler arasındaki rekabet de şiddetli olabilir. Bu yüzden her bölüm, ötekini geçmek için kendi müşterilerine gerektiğinden çok olanaklar sağlar ve bu tür ayırımlar işletme yönetimini çok zor durumlarda bırakabilir.

Müşteri temeline göre bölümlere ayırmaya Şekil-15'de bir örnek verilmiştir.




**Şekil 15:Müşteri Temeline Göre Bölümlere Ayırma**

**d) Sayı temeline göre bölümlere ayırma:**

İşgücünün önem kazandığı durumlarda sayı temeline göre bölümlere ayırmaya gidilebilir. Bu halde birbirinden farksız belli sayıda insanın biraraya getirilmesi sözkonusudur. Bunlar çoğu kez bir manga çavuşunun, bir ustabaşının veya bir ekip başının yönetiminde kendilerine verilen görevleri yaparlar. 1.posta; 2.posta; 3.posta gibi.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

**e) Bölge temellerine göre bölümlere ayırma:**

Bölgesel çalışmanın üstünlüklerinden yararlanılmak istenildiği veya bölgesel koşulların gözönünde bulundurulmasının gerektiği durumlardır. bölge temeline göre bölümlere ayırma yapılabilir.

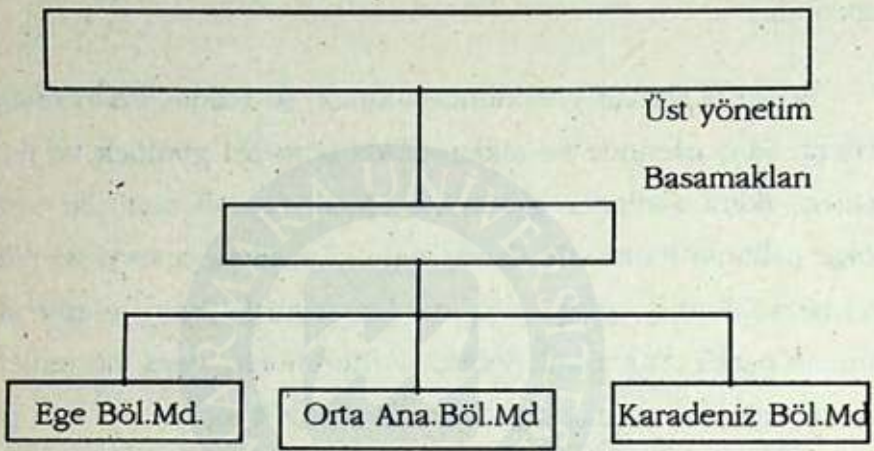
Bölgesel şartları gözönünde tutmak, şu bakımlardan önemli olabilir: Satış işlerinde ve reklamcılıkta bölgesel görenek ve gelenekleri, iklim şartlarını gözönüne almak faydalı sonuçlar verir. Bölge halkının iyi niyetini kazanmak; görevlileri, çevreyi iyi bilen ve orada çalışmış bölge insanlarından seçmek yararlı görülebilir. Bundan başka taşıma giderlerinden arttırım için, veya müşterilerin ısmarlamalarını zamanında karşılayabilmek için ve bu gibi ekonomik nedenlerle de bölge temeline dayanan bölümlere ayırmaya gidilebilir. Bu arada bölge, şehir., kasaba örgütleri yöneticiliği yüksek basamak yöneticiliği için iyi bir yetişme ve görgü kazama alanı da olabilir.

Üretim fonksiyonu ile ilgili eylemler, bölge temeline göre bölümlendirilirse, aynı mamul veya ürün birçok coğrafi bölgelerde üretilir. Böylece hem bölgesel iş alanı geliştirilerek bölgenin, işletmeyi iyi karşılaması sağlanır; hem işçi, hammadde ve benzerlerinin uzak bölgelere taşınmasından arttırım yapılır.

Satış işleri ile ilgili eylemler bölge temeline göre bölümlere ayrılırsa, bölgenin tuttuğu mallara önem verilir.

Geniş bir bölgedeki bölüm, tekrar daha küçük alanlar için ikinci derecede bölümlere gerektiğinde ayrılabilir.

Aşağıdaki Şekil-16'da bölge temeline göre bölümlere ayrılmış bir işletmenin örgüt şeması gösterilmektedir.

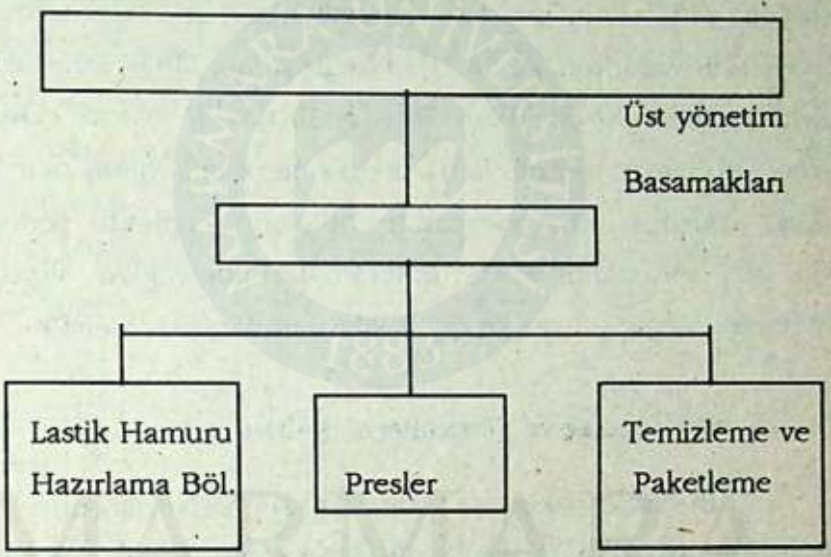



**Şekil 16:Bölge Temeline Göre Bölümlere Ayırma**

**f) Süreç veya makina temeline göre bölümlere ayırma:**

Çoğunlukla sanayi işletmelerinde bu tür bölümlendirmeye gidilmektedir. Döküm bölümü, torna bölümü, montaj bölümü, paketleme ve sevkiyat bölümü biçiminde bölümlere ayırmaya gidildiğinde makina veya süreç bölümüne göre bölümlere ayrılmış olur.

Bu tür bölümlere ayırmanın üstün yönü iş bölümü ve uzmanlaşmadan iyi bir biçimde yararlanmayı sağlamasıdır. Öte yandan bu tür bölümlere ayırmada düzenleştirme en iyi biçimde yapılamazsa, süreçlerin birbirlerini takip ediyor olmasından dolayı bir bölümde çıkabilecek aksaklıklar derhal diğer bölümleri etkileyecektir. Şekil-17'de makina ve süreç temeline göre bölümlere ayırmaya bir örnek gösterilmiştir.




**Şekil 17: Makina ve Süreç Temeline Göre Bölümlere Ayırma**

**2.İşgörenlerin Belirlenip Atanması:**

Görülecek işler ve bu işlerin ne tür bir bölümlendirme ile düzenleneceği saptandıktan sonra bu işlerin kimler tarafından görüleceği belirlenmelidir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken belirlenip atanacak işgörenlerin yapacakları işin gereklerini yerine

getirebilecek nitelik ve yeteneklere sahip olup olmadıklarıdır. Bunun için de görülecek işlerin hangi niteliklere sahip işgörenlere gerek gösterdiği belirlenmelidir. Bir başka deyişle "adama göre iş" değil, "işe göre adam" ilkesi benimsenmelidir.

### 3.Yetki ve Sorumlulukların Belirlenmiş Olması:

Düzenlenmiş olan orunlara (mevkilere) atanacak kişile-rin yetkilerinin sınırları, sorumluluklarının neler olduğu, görevleri-ni yaparken kimlerle işbirliği yapıp, ilişki kuracakları açıkça belirlenmiş olmalıdır. Bu yapılmayacak olursa çalışma düzeni kurulamaz ve türlü karışıklıklara meydan verilmiş olur. Bu açıklığı sağlamak için önceden işgörenlerin örgütteki yerlerini yetki ve sorumluluklarını, birbirleriyle kuracakları ilişkileri gösteren bir örgüt şeması ve örgüt kılavuzu düzenlenmelidir.

### 4.Yer, Araç ve Yöntemlerin Belirlenmesi:

Burada sözkonusu olan fiziksel çevre koşulları ile makina ve alet gibi araçlardır. Örgütün çalışabilmesi için ham-madde, malzeme, makina, bina bürolar ve büro gereçleri, atölye-ler, haberleşme, temizleme, aydınlatma gibi araç ve olanaklarının sağlanmış olması gerekir. Bu araçların işin niteliğine göre düzen-lenmesi ve işgörenlerle ilişkilerinin kurulması, örgütlendirme fonksiyonun gerekleri arasındadır.

## III. YÖNELTME (EMİR-KUMANDA)

Planlama ve örgütlendirme fonksiyonları yöneltmeye göre statik (durağan) bir özellik taşırlar. Oysa ki, yöneltme dinamik bir süreçtir. Yöneticiler ilk defa bu fonksiyonun yerine getirilmesi sırasında astlarıyla karşı karşıya gelirler ve örgüt çalışmaya başlar.

Yöneltme fonksiyonunun iyi bir biçimde yerine getirilmesi geniş ölçüde emirlerin niteliğine bağlıdır. Özelliği bakımından emirler demokratik ve otokratik olmak üzere iki türde incelenebilir. Emrin ve emir-kumanda fonksiyonunun demokratik ya da otokratik olması geniş ölçüde toplumun sosyal ve kültürel yapısı ile ilişkilidir. Yöneticilerin yetiştikleri ve içinde yaşadıkları toplumun kültürü, her toplumda değişik bir yönetim anlayışı ve felsefi ddoğmasına yol açmıştır. Bu açıdan yapılacak bir inceleme bize toplumun içinde bulunduğu sosyolojik, kültürel ve siyasal durumun aileden başlamak üzere bütün kurumları ve doğal olarak da işletmeleri etkilediğini gösterecektir.

Örgütte uygulanan yönetim felsefesi ne olursa olsun, önem taşıyan nokta verilen emir tarafından en iyi biçimde anlaşılmasıdır. Bunu sağlamak içinse örgütteki haberleşme düzeninin iyi işliyor olmasından başka verilen emirlerin niteliği üzerinde de durulması gerekir.

### A. İyi bir emrin özellikleri

İyi bir emir denilince akla gelen ilk husus, astların aldığı emir sonucunda ne yapması ya da ne yapmaması gerektiğini tam anlayışla anlamış olmalarıdır. Bunun sağlanması içinse

verilen emirlerin açık, kesin, eksiksiz, akla uygun ve amacın yanlış anlaşılmasına yol açmayacak biçimde düzenlenmiş olması gerekir. Emirler duraksamaya yol açacak biçimde ve kesinlikten uzak olarak verilirse gevşekliğe ve savsaklamaya yol açar. Verilen emir, hangi amaçla neyin yapılması gerektiğini, ne zaman ve ne nitelikte yapılacağını açıkca belirtmelidir.

Amaç iyice anlaşılırsa, ast verilen emri yerine getirmek için yapması gerekenleri kararlaştırır ve sıraya koyar. Ayrıntıları planlar. Davranışlarını ona göre düzenler ve etkili biçimde davranma olanağını bulur. Amacı açıklanmayan emir çok zaman yanlış anlama ve yorumlara yol açar. Amacı belirlenmiş emirler astın kavrama yeteneği, tecrübesi ve eğitim derecesine de bağlı olarak asta insiyatifini kulanma olanağı da sağlayacaktır.

Emrin akla uygun olması, asttan istenen işin, onun yetenek, bilgi, tecrübe ve gücünü aşmayacak türde olması demektir. Ayrıca koşulların emrin yerine getirilmesi için uygun olmasına önem verilmeli ve istenen işin yapılabilmesi için gerekli ortamın ve araç-ların da düzenlenmiş olmasına dikkat edilmelidir. Bir asttan on tonluk bir kamyonu yarım satte tek başına boşaltması istenemiyeceği gibi, gerekli alet ve makinalar hazır olmadan belli bir üretimi gerçekleştirmesi de istenemez. Ayrıca öğrenimini ve tecrübesini tomacılık konusunda yapmış bir asttan ağaç işlemesini beklemekte yersizdir.

Emirler yerine göre sözlü veya yazılı olabilir. Sözlü ve yazılı emirlerin birbirlerine göre üstün ve sakıncalı olan yönleri vardır. Emirlerin yazılı olması halinde, sözcükler çok dikkatli seçilmelidir.

Bir sözcükle bizim anlatmak istediğimiz anlamla, sözcüğe emri alanın verdiği anlam farklı olabilir. Bu nedenle sözcükleri olanaklar içinde her zaman kullanılan anlamlar için seçip kullanmakta yarar vardır. Öte yandan yazılı emirlerin birer kopyası ilgililerin hepsine gönderilerek durumdan haberli olmaları sağlanmalıdır. Yazılı emirlerin bir özelliği de, emri alanların, unuttukları noktalar olursa, tekrar gözden geçirerek hatırlama olanağı bulmalarıdır. Bu nedenle uzun ve yerine getirilmesi uzun süre alacak emirleri yazılı biçimde vermenin yararı vardır. Yanlış anlamaların önlenmesinin önem kazandığı durumlarda da emirlerin yazılı verilmesi gerekir.

Astlarla yüzyüze buluşup görüşmenin olanaklı olduğu durumlarda, astlara da fikirlerinin sorulması ve uygulanacak yöntemlerin tartışılması, emirlerin daha açık biçimde ve iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Emrin verilme nedenlerinin ast tarafından biliniyor olması, emrin benimsenmesine ve daha iyi biçimde yerine getirilmesine neden olur. Ayrıca yüzyüze görüşüp, tartışmalarda, uygulamada çıkabilecek gülüklerde belirleneceğinden, bu güçlükleri giderecek önlemler de zamanında alınır ve gerekirse emir değiştirilir.

Alışılmış yöntemler ve göreneklerle, önceden kararlaştırılmış standart yapış biçimleri veya üstün düşünce ve davranışlarının astlara aşılanmasının yardımıyla, üstün demek istediğinin ast tarafından kolayca anlaşılmasına alışıldığı durumlarda yalınlaştırılmış kısa emirler yeterli olabilir.

Emirlerin yerine getirilip getirilmediği mutlaka denetlenmelidir. Üstler, verdikleri emir ve yönergelerin sonuçlandırılıp sonuçlandırılmadığını takip etmeli, hangilerinin uygulandığını, hangilerinin neden uygulanmadığını soruşturmalıdırlar. Emirlerin yerine getirilip getirilmediği dikkatle izlenmezse, zamanla işgörenler arasında çekinmezlik ve umursamazlık yerleşir ve yöneticinin verdiği emirler savsaklanmaya başlanır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

### B.Etkili bir yöneltme düzeninin koşulları

Örgütlerin yönetiminde etkili ve sonuç alıcı bir yöneltme (emir-kumanda) düzeninin kurulup sürdürülebilmesi için şu koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir:

#### 1.Örgütte takım ruhunun gerçekleştirilmesi:

Yöneticinin iş görmede araç olarak insanları kullanma zorunda oluşu yöneticiliği güç bir meslek durumuna getirmiştir. Çünkü, yönetici başında bulunduğu işletme, kurum, örgüt veya grubu amacına ulaştırmak için insanları verimli bir biçimde çalıştırmak durumundadır. Sözkonusu verimliliğin sağlanması bir yandan işgörenlerin tek tek her birinden, öte yandan işgörenlerin meydana getirdiği grup veya takımdan en yüksek verimin elde edilmesi anlamını ya da sorumluluğunu içermektedir. Çünkü, sadece işgörenleri ayrı ayrı verimli çalıştırmak yeterli değildir. Söz gelimi, çok iyi çalışan bir kimsenin çabaları, bulunduğu gruptaki öteki işgörenlerin çalışmalarıyla uyumlu olmayabilir. Aksine onların çabalarını etkisiz bırakacak bir yönde de olabilir. Bu durum takım halinde oynanan bir oyunda bireysel

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

başarısı çok yüksek olduğu halde, çabası öteki takım arkadaşlarıyla uyum göstermediği için, takımın güç duruma sokan ve belki de yenilgi almasına yol açan oyuncunun durumuna benzer. İşte, kurumu amacına ulaştırabilmek için, aynı şekilde bir "takım ruhuna" gereksinme vardır ki, bunu ancak baştaki yönetici gerçekleştirebilir.

**2) İşgörenleri iyi tanımak:**

Yönetici, emri altındaki işgörenleri her açıdan iyi tanımak zorundadır. İnsanları tanımanın ve yönetmenin zorluğu gözönüne alınarak her yöneticinin emrine verilecek astların sayısını belli bir ölçünün üstüne çıkarmamak ve sık sık değişmelerini önlemek gerekir. Bir yöneticinin emir ve kumandasına verilecek astların sayısı, gerek yöneticinin ve gerekse astların kişisel yetenekleri, öğrenim durumları, yapılan işin rutin olup olmaması gibi değişkenlere bağlıdır. Denetim alanı veya kontrol alanı denilen bu konu birçok araştırma ve incelemeye neden olmuştur. Davranış bilimlerindeki (psikoloji, sosyoloji) gelişmeler, insanları tanıma çalışmalarında yöneticilere geniş olanaklar sağlamıştır. Bu olanaklar kullanılarak astlar, psikolojik ve kültürel durumlarıyla yetenekleri açısından iyice incelenmeli ve onlara emir-kumanda ederken bu özellikleri gözönüne alınmalıdır.

**3) Örgütte huzursuzluk yaratan ve görev sorumluluğu olmayan kişileri örgütten uzaklaştırmak:**

Örgütte sürekli olarak huzur kaçıran ve verilen görevleri savsaklıyan kişiler diğer işgörenleri de rahatsız eder ve

onlara kötü örnek olurlar. Bu açıdan yönetici hiç düşünmeden bu gibi kişileri örgütten uzaklaştırabilmelidir. Bu cesareti göstermiyen yöneticiler kısa sürede örgütte çıkacak rahatsızlıklara da katlanmak zorunda kalacaklardır[93].

**4. Yönetici davranışlarıyla çevresine iyi örnek olmalıdır:**

İşgörenleri etkilemenin ve koyulmuş olan kuralların uygulanmasını sağlamanın en etkin yolu yöneticinin herkesten önce bu kurallara uyması ve davranışlarını herkese örnek olacak biçimde düzenlemesidir. Saat 8'de işbaşı yapılan bir işyerinde yöneticiler 9'da işe geliyorlarsa bir süre sonra hiç kimsenin 8'de işbaşı yapmadığını göreceklerdir. Çalışkan, düzenli, nazik, insancıl yöneticiler kısa sürede bu tür davranışları çevresine de aşılıya-bilirler.

**5. Verilen emirlerin izlenip sonuçlandırılmasının sağlanması:**

Yöneltme ilkelerinden birisi de, verilen emirlerin uygulanıp uygulanmadıklarını ve gereğinde değiştirilmelerini sağlamak için sürekli izlenmesi gereğidir. Yöneticiler, emirleri verdikten sonra, uygulamayı izlemezler, uygulama biçim ve zamanını tümüyle astlarına bırakırlarsa, bir süre sonra örgütte bir gevşeme, astlarda umursamazlık ve savsaklama baş gösterir. Bu nedenle verilen emirler sürekli izlenmeli ve sonuçları denetlenmelidir. Bir defa emirlerin savsaklanması alışkanlık haline gelirse,

---

[93] A.g.k., s.284.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

astlar, üstlerini ne zaman ciddiye almak gerektiği konusunda tereddüte düşebilirler.

### 6. Yöneltmede danışmalı bir düzen kurulması:

Yönetlmede danışmalı bir düzen kurulabilmesi için astlarla sık sık toplantılar yapılarak, yapılmakta olan işler ve ortaya çıkan sorunlar hakkında astların düşüncelerini almak gerekir. Bu konularda astlardan sözlü ve yazılı raporlar istemek de izlenebilecek yollardan birisidir. Yapılacak bu tür toplantılar ve istenen raporlar verilen emirlerin ayrıntılı bir biçimde anlatılması ve emirlerin anlaşılıp, anlaşılmadığının bilinmesi açısından da yarar sağlar. Bu tür bir yöneltme düzeni, verilecek kararlarda astların da fikrinin alınması sonucu, işlerin daha çabuk ve düzenli yürümesini sağlayacağı gibi işbirliği ruhunun da gelişmesine yardımcı olur.

Bu tür bir yöneltme düzeni sonucu oluşacak yönetime katılma olanağı düzenleştirmeyi (koordinasyonu) kolaylaştıracağı gibi, işgörenlerin örgüte bağlılıklarını ve işlerine duydukları ilgiyi de arttıracaktır.

Planlama çalışmalarına işgörenlerin de katılması sonucu işgörende uygulanacak plana katkıda bulunmuş olma duygusu, uygulamada işgörenleri daha istekli çalışmaya ve daha dikkatli olmaya itecektir. İşgörenlerin planda ileri sürülen düşünce amaçları benimsemiş olması onların çalışmalarını iyi yönde etkileyecektir.

Yöneltmede astlara da danışılması, planların ve yönergelerin tartışmalar sonucu düzenlenmesini sağlar. Bu tartışmalar sırasında, onları uygulayacak olanların karşılaştıkları ve karşılaşacakları zorlukların ortaya çıkması ve gerekli değişikliklerin yapılma olanağı doğması, plan ve yönergelerin uygulanma yeteneğini arttıracaktır.

Danışmalı bir yöneltme düzeninin sağlayacağı yararlardan bir diğeri de üstle, astlar arasında kurulacak kişisel ilişkilerin daha iyi ve uyumlu bir biçimde oluşmasına katkısıdır. Ayrıca, bu tür bir yöneltme düzeni, örgüt üyelerinin kendilerini yetiştirmelerini özendirir. Verilen emrin yerine getirilmesinden başka, daha sonrası için neler yapılması gerektiğini düşünür ve böylelikle örgütü ve yaptıkları işi daha çok benimserler.

Danışmalı yöneltme düzeninin bunca yararlı sonuçları yanında bazı sakıncalarının olduğu kuşkusuzdur. Bu tür yöneltmenin sakıncalı yönleri de bilinip, gerekli önlemlerin alınması gerekir.

Danışmalı yöneltmede, verilen emirlerin tam ve açık olmaması olasılığı her zaman vardır. Uygulamada çıkan bir sorunun toplantıda uzayıp giden tartışmaları sırasında, orada bulunanlardan birinin başka bir iş için ayrılması nedeniyle toplantının yarıda kalması ve izlenecek hareket tarzı hakkında açık bir karara varılmaması sık sık görülen hallerdir. Diğer bazı durumlarda, tartışmalar yöneticinin alınması gereken çeşitli tedbirleri görmesine yardım eder. Ancak, bunlar açık bir şekilde ortaya konmazlar. Bir sorun üzerindeki tartışmalar bazı yöneticileri,

emirlerini tam, açık bir şekilde vermenin ve izlemenin gereksiz olduğuna inandırabilir. Bunu bir dereceye kadar önlemek için, toplantıya katılanlardan birinin ki, bu çoğu kez yöneticinin doğrudan doğruya kendisi olur. Üzerinde anlaşmaya varılan planı özetlmemesi gerekir. Bu özetleme yöneticinin emri niteliğini taşır.

Danışmalı yöneltmede ikinci tehlike, itaatsizliğe yol açabilmesidir. Bazı kişiler, planın hazırlanmasına katılmanın kendilerine daha sonra planı değiştirme yetkisi verdiğini düşünmektedirler.

Başka bir umursamazlık kaynağı da, danışılmanın bir hak sayılması ve önceden tartışma olanağı verilmeyen emirlerin yerine getirilmesinin zorunlu olmadığı düşüncesidir. Ast, "benim fikrimi sormadığına göre, benim onun fikirlerine uymam için hiçbir sebep yok" şeklinde bir düşünceye kapılabilir. Bundan kaçınmak için, astlara danışmanın pratik olmadığı haller bulunabileceği ve üst'ün kendi takdirine dayanarak tam uygulama gücü olan emirler verebileceği açıkça anlatılmalıdır.

Danışmalı yöneltmede diğer bir tehlike de bunun aşırı bir alışkanlık haline getirilmesi, en küçük işlerde bile bu düzene başvurulmasıdır. Bu durumda danışmanın sağlayacağı fayda, onun yol açacağı zaman kaybı ile "astarı yüzünden pahalı" diye nitelendirilen bir tutum içine girilebilir. Bunun için danışmalı yöneltme düzeninin işletilmesinde, başka birçok şeyde olduğu gibi, ölçülü ve yerinde bir tutum izlenmesi, yararları ile sakıncalarının çok iyi dengelenmesi gerekir.

İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

### 7. Örgütte iyi bir haberleşme düzeninin kurulması:

İşletmede iyi bir yöneltme düzeninin gerçekleştirilmesi, etkili bir haberleşme ve bağlantı mekanizmasının kurulmasıyla sıkı sıkıya bağlı bulunmaktadır. Böyle bir mekanizma kuşkusuz işletmenin mali yapısına ağır giderler yükler. Ancak, emirlerin yanlış anlaşılmasından doğan zararlar o kadar büyük olabilir ki, verimli ve etkin bir haberleşme düzeni için yüklenilen giderler karşılıklarını fazlasıyla öderler.

Haberleşmenin önemi yalnız yöneltme fonksiyonunun iyi işlemesi bakımından değil, yönetimin özünü oluşturan düzenleştirme bakımından da çok önemlidir. Gerçekten, yöneltme, tek yanlı ve yukarıdan aşağıya doğru işleyen bir fonksiyondur. Başka bir deyişle, yöneltme fonksiyonu içindeki haberleşme türü dikeydir. ve üst'ten asta doğru gider. Sözün kısası, astların üstlere emretme durumu yoktur. Ancak, üstler basamaktan yukarıya doğru akacak bir çok bilgilere geeksinme duyarlar. Durum böyle olunca, genel olarak haberleşme düzeni bir yandan alt basamaklardan yukarıya doğru her türlü bilgi, veri, öneri ve öğütleri geçirecek, diğer yandan da, bu bilgilere dayanarak kararlar alan üstlerin emir, açıklama, öneri ve öğütlerini aşağı basamaklara ulaştıracaktır.

Birçok giderlere yol açan haberleşme düzeninin basitleştirilmesi, kuşkusuz önemli arttırımlar sağlayacaktır. Bu konuda işin en duyarlı (hassas) noktası, zaman kayıplarını en az düzeye indirmektir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

**8. İyi bir yöneltme düzeni astlara "Hata yapma Hakkını" tanır:**

"Hata yapma" bir yandan insanın doğal zayıflığı olurken, bir yandan da onu geliştirici, tecrübe kazandırıp, olgunlaştırıcı bir etken olmaktadır. Örgütte görev ve buna bağlı olarak yetki ve sorumluluk almış astların zaman zaman şu veya bu şekilde bir takım yanılgılara düşmelerini dikkate almadan kurulmuş bir yöneltme düzeni içinde, geleceğin güçlü yöneticilerinin yetişmesi olanağı yoktur. Astlara hata yapma hakkını tanıyan veya onların bazı yanılgılara düşeceğini doğal sayıp, buna göre temelleri atılmış bir yöneltme düzeni bu özelliği ile astların öğrenme, eğitim görme ve yetişme gibi en tabii haklarını da gözetmiş olmaktadır.

Yalnız iyi bir yönetici olarak değil, başarılı bir hayat adamı olarak da yetişmek için bireylerin, genç yaşlarından başlamak üzere görev, yetki ve sorumluluk yükünü üzerlerinde taşımaları bir bakıma zorunludur da. Hata yapma ve tenkit edilme korkusu çoğu kez yalnız yeni yetişenleri değil, tecrübeli kimseleri bile kararsız, cesaretsiz ve hareketsiz duruma sokar. Genç yaşta edinilen bu olumsuz ruhsal özellik, üst basamaklara ulaşan kimselerin girişken, canlı olmalarına engel olduğu gibi, yönetimleri altında çalışanlara da yetkilerini göçermeyip, eylem özgürlüklerini büyük çapta kısmalarına ve sonuçta zayıf, kişiliksiz birer insan olmalarına yol açmaktadır.

Bilindiği gibi, bireyler üç tür kurumda kazandıkları niteliklerle kişiliklerini geliştirirler. Bunlar aile, okul ve hayatlarını

kazandıkları örgütlerdir. İlk ikisi, aslında üçüncü de başarılı olmak için gerekli olan fiziksel ve manevi yetenekleri sağlamaya, böylece bireyi hayata hazırlamaya çalışırlar. İlk ikisinde kazanılan bilgi ve yeterlik, sonuçlarını üçüncüde verir. Ancak, öğrenmek, yetişmek ve olgunlaşmak ilk iki kurumda sona eren bir eylemler topluluğu değildir. İnsanın yetişmesinde, ömrünün büyük bir bölümünü geçirdiği örgütlerin de sorumluluğu vardır. Bu bakımdan eğitim ve öğretim sürecinin buralarda da devamı zorunludur.

Ailede ve okulda güçlü bir kişiliğe erişmek için gerekli olan yetenekleri kazanan kimseler, yöneltme düzeni hatayı kabul etmeyen, örgüt yapısı sert kurumlarda çalışmak zorunda kalırlarsa, bu durum ergeç, önce edindikleri değerli alışkanlıkları ve kişiliklerini kaybetmelerine yol açacaktır. Buna karşılık, düşünce, insiyatif yönü zayıf, cesaretsiz olarak hayata atılan, ancak çalıştıkları örgütlerde kendilerini iyi önderlik, öğretmenlik eden üstler ve hata yapmalarını kabul eden bir yöneltme düzeni ile karşılaşma fırsatını edinen kimseler, kısa zamanda başarılı bir insan durumuna da gelebilirler.

Kısaca belirtmek gerekirse, başkalarını yöneltme yetki ve sorumluluğu taşıyanlar, astlarına "hata yapma hakkı" tanıyan bir yürütme düzeni kurabilirlerse, hem gelecekte çalıştıkları kuruluşları yeterlilikli ellere bırakmış, hem de dolayısıyla toplumun sözkonusu kuruluşlarla sorunlarını en iyi şekilde görecek bireylerini yetiştirmiş olacaklardır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

## IV.DÜZENLEŞTİRME (KOORDİNASYON)

Düzenleştirme, örgüt üyesi olan üyelerin çabalarını birleştirmek ve zaman açısından uyumlu kılmak, amaca varmak için iş ve eylemlerin birbiri ardından gelebilmesi ve birbirini tamamlaması için gerekli olan fonksiyondur.

Düzenleştirme, örgütün büyüklüğü ve karmaşıklığıyla doğru orantılı olarak sorumlu bir oluşum gösterir. Büyük ve karmaşık örgütlerde haberleşme düzeni ile düzenleştirme arasında çok sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Örgütün değişik bölümlerinin ve bu bölümlerin yöneticileriyle işgörenlerinin birbirlerinin yaptıkları işlerden haberli olması düzenleştirme açısından büyük önem taşımaktadır. Haberleşme düzeni iyi işlemeyen bir örgütte bölümler, kararsız ve birbirlerinin rakibi durumuna düşebilir.

Üretim faktörlerinin bir işbirliği içinde bulunmaları gereken işletme, aslında bir uyumlaştırma aracıdır. Bu uyumlaştırmanın başarısı ya da başarısızlığı işletmeyi de güçlü ya da güçsüz kılar.

### A.Düzenleştirme İlkeleri

Düzenleştirme fonksiyonunun duyarlı ve düzgün bir biçimde yürüyebilmesi için bazı temel ilkelere uyulması gerekir. Bu temel ilkeleri şöyle sıralayabiliriz:

**1. Sorumlu Kişiler arasında yüzyüze görüşme sağlanmalıdır:**

İlgililer birbirlerinin düşüncelerini iyi anlamadıkça, karşılıklı olarak kendi davranış ve çabalarının diğerlerinin üzerindeki etkilerini kavramadıkça, düzenleştirmenin sağlanması güçtür.

Sorumlu kişiler arasında yüzyüze buluşup, görüşmelerle düzenleştirmenin sağlanmasında, sorumlu kişiler deyince hep yüksek basamaktaki kişiler anlaşılmamalıdır. Her davranış için basamaklar sırasına göre bütün basamakları çıkarak karar almaya gerek yoktur. Aşağı basamaktakiler kendi aralarında doğrudan doğruya buluşup görüşmeye özendirilmeli ve yetki üzerinde bağnaz tutum gösterilip, onların atılganlığı zayıflatılmamalıdır. Alt basamaktakilerin de birbirleri ile doğrudan doğruya buluşup görüşmeleri, düzenleştirmeyi alt basamaklarda sağlamak için gereklidir. Üst basamak yöneticisi astına yetki göçerirken, o astın da kendi astlarına gerekli yetkiyi göçermeyi unutmamasına dikkat etmelidir.

**2. Bir sorun ile ilgili bütün etkenlerin karşılıklı olarak birbirleri üzerine olan etkileri düşünülerek düzenleştirme yapılmalıdır:**

Örgütün her bir bölümündeki eylemlerin öteki bölümlerdeki eylemler üzerinde olan etkisi nedeniyle, bu eylemlerde yapılan her ayarlama, yeni bir durum ortaya çıkardığından öteki bölümlerdeki eylemler de bu yeni duruma uyacak bir ayarlamaya gereksinme gösterir. Uygulamada söz konusu ilke, çeşitli

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

bölümlerin bir sorun hakkındaki görüşlerinin uzlaştırılması şeklinde kendini gösterir. Çeşitli bölümlerdeki kimseler sorunları yalnız kendi bölümleri açısından değil, bölümler arasındaki etkile-ri açısından da düşünmeye alıştırılmalıdır.

**3.Düzenleştirme Fonksiyonu sürekli olarak uygulanmalıdır:**

Düzenleştirme sürekli bir durum gösterir. Gerçekten, ilgili bölümler arasında tek başına bir sorun hakkında güdülecek yol üzerinde bir anlaşmaya varıldıktan sonra, onun ardısıra ortaya çıkan sorunlar, önceki sorunun özelliklerini gösterirse, benzer meselelerdeki davranış biçimi uygulanır. Her sorunun çözümü, aslında yeni bir durum ortaya çıkardığından, eski tutum yol gösterici olarak benimsenir ve yöntemler yeni koşulların gereklerine uydurulur. Burada kesin olan bir nokta varsa o da, yeni koşullara uygun yöntemler koyan veya bilinen yöntemlerin ortaya çıkan sorunlara uygulanmasını sağlayan sürekli bir meka-nizmanın kurulmasıdır. Başka bir deyişle, düzenleştirme mekaniz-ması yalnızca belli sorunların çözümü için değil, sürekli çalışacak bir biçimde düşünülmelidir.

## B.Düzenleştirme Tekniği

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Çağımızda gittikçe büyüyen ve karmaşık bir hale gelen işletmelerde, çok sayıda bölümün, yaptıkları işlerin ve yüzlerce çeşit eylemin peş peşine ve uyumlu bir biçimde yürütülebilmesi gittikçe daha zorlaşmaktadır.

Bununla birlikte düzenleştirme tekniklerinin de giderek yenileştirilmesi ve düzenleştirme çabalarına giderek daha fazla önem verilmesiyle bu zorlukların üstesinden gelmek olanağı bulunabilmektedir. Giderek daha da güçleşen düzenleştirme görevinin yerine getirilebilmesi için aşağıdaki noktalara dikkat edilmesi gerekir;

### 1.İyi ve yalın bir örgüt yapısı kurulması:

Örgütlendirme çalışmaları yürütülürken düzenleştirme gerekleri de dikkate alınmalıdır. Birbirleriyle ilişkili ve birbirini tamamlayan bölüm ve çabaların olanaklar içinde aynı bölümde toplanmaları örgütlendirmede karışıklığı önleyip yalın bir örgüt yapısı kurulmasını sağlıyacağı gibi, bu yalınlık düzenleştirme çalışmalarının da kolay ve karışıklığa meydan verilmeden yürütülmesini sağlar. Yalın bir örgüt yapısı, yöneticiye iş ve eylemlerin birbiri peşisıra veya aynı zamanda yapılmasını kolayca yürütme ve denetleme olanağı verir.

Öte yandan gerek iyi bir örgütleme çalışması ve gerekse iyi bir düzenleştirmenin sağlanması için işletme içindeki görev ve sorumlulukların tanımlanması, kimin kime karşı ve hangi işlerden

sorumlu olduklarının, yetkililerin ve yetkilerinin açıkça tanımlanması gerekir. Bunu sağlamak için de çok zaman örgüt şemaları ve örgüt kılavuzlarından yararlanılır.

**2.Plan ve Programların uyumlaştırılması:**

Plan ve programların yapılmasının bir yararı da başlangıçta bunlarla ilgili eylemlerin birbirleriyle ilgisini birbirlerine uygunluğunu görüp belirlemek; aynı amaca erişmeyi sağlayacak planlardan herbirini, ötekileri ile karşılaştırarak, bunların birbirlerini bütünlemelerini; birbirlerine uymalarını sağlamaktır. Bu karşılaştırma sonucunda planlar ve programlar arasında tutarsızlık veya birbirine uygunsuzluk görülürse bunlar düzeltilir. Bu birbirlerine zıt planlardan bazen biri, bazen öbürü üstün tutularak, zıtlık giderilebilir ya da bunlar arasında bir uyumlaştırmaya gidilir. Ayrıca sözkonusu zıt planların hepsinden farklı, yeni bir plan hazırlamasına karar verilebilir.

Buna göre plan ve programların uyumlaştırılmasında tutulan yollardan biri, daha hazırlık evresinde bunlar arasında tutarlılığı sağlamak; zıtlıkları gidererek onların bir bütünün tamamlayıcı parçaları haline getirmektir.

Öte yandan, sözü edilen plan ve programların kapsadığı eylemlerin zaman bakımından da birbirine uydurulması; bazılarının aynı zamanda, bazılarının birbiri peşi sıra yapılması için gerekli çabalar da gösterilecektir.

Bunun için de, programla ilgili eylemlerin herbirinin belirlenmesi ve bunlardan birine bağlı olanların, zincirleme bir biçimde, birbiri ardısıra yapılacakları sıranın gösterilmesi gerekir. ayrıca her eylem evresinin, bu eylemleri görecek insanların sayısı, araç ve gereçlerin sağlayacakları olanakların da gözönüne alınarak, devam süresi kestirilmelidir. Bundan sonra, belli bir başlangıç tarihi dikkate alınıp, peşi sıra gelecek her eylem evresinin başlama ve bitiş zamanları, umulan gecikmelerin de eklenmesiyle bulunmalı ve bunları yapacak insan ve araçların zamanın da hazır olup, işe başlayacak bir durumda olmaları sağlanmalıdır.

### 3.İyi bir haberleşme düzeninin kurulması:

Düzenleştirme çalışmalarında haberleşmenin büyük önemi vardır. Haberleşme düzeni tıpkı bir insanın sinir sisteminin çevreden ve organizmadan algıladıklarını karar organı olan beyine ulaştırmaları ve beyinden çıkacak emirleri tekrar organlara iletmeleri gibi görev yapar. Örgütün türlü organları algıladıklarını merkeze haberleşme kanalları yoluyla ulaştırırlar. Merkezde bu uyarılarla ilgili düzenlemeler yapıldıktan sonra ilgili organlara yapmaları gereken eylemlere ilişkin emirler gönderilir.

Bu açıklamalardan da açıkça ortaya çıktığı gibi; haberleşme, işletmenin çeşitli bölümleri arasında ve çevreye ilişkin olarak birbirine bağlı eylemlerin oluşu hakkında bilgi veren ve düzenleştirmenin yapılmasına geniş ölçüde olanak sağlayan bir gereksinmedir.

**4.Örgütte işbirliği anlayışının geliştirilmesi:**

İyi bir düzenleştirmenin sağlanması için işbirliği anlayışının da büyük önemi vardır. İşbirliği anlayışını yaratmak için, yöneticilerin, örgüt üyelerine işletmenin amaçlarını benimsetmeleri gerekir. Bunun sağlanması için işletmenin çeşitli basamaklarındaki yöneticilere amaçların anlaşılması ve işletme ile ilgili haberlerin hızlı ve doğru bir biçimde ulaştırılması gerekir.

**5.Gönüllü düzenleştirmenin özendirilmesi:**

Düzenleştirme ilkelerinden birinin, ilgililerin kendi aralarında buluşup görüşmeleri yoluyla düzenleştirmeyi sağlamak olduğu daha önce belirtilmişti. Aynı basamaktaki çeşitli bölümlerde bulunan bir işle ilgili kişilerin, birbirlerinin ihtiyaçları ve karşılaştıkları güçlükler hakkında, bilgi edinmeleri ve kendi aralarında daha yüksek basamaktaki yetkilinin karışması olmadan anlaşıp düzenleştirmeye özendirilmeleri halinde gönüllü düzenleştirme sözkonusu olur. Bunun için, uyumlu bir plan ve iyi bir örgüt, iyi bir şekilde düzenlenmiş ve yöntemi belirtilmiş bir haberleşme düzeni olmalıdır.

Bu arada, insanların birlikte çalışmalarını kolaylaştıracak göreneklerin yerleşmesini özendirmek, yüzyüze buluşmalara önem vermek; böylece, gönüllü düzenleştirmeye yol açmak gerekir. Rapora geçirildiği veya yakınma konusu yapıldığı durumlarda, arada soğukluklara ve kırgınlıklara yol açabilecek veya henüz geçici nitelikte olan hususlar hakkında yüzyüze buluşup görüşmelerle düşünce alışverişi yapılır.

Kişilerin buluşup, görüşmelerinin mümkün olmadığı durumlarda, özellikle coğrafi bakımdan ayrı bölgelerde bulunmada, bir bağlantı memuru ile bilgi alınıp verilmesi, açıklama ve yorum yoluyla gönüllü düzenleştirme olanakları bulunmasına çalışılır.

Gönüllü düzenleştirmeyi özendirmede rol oynayan en önemli faktörlerden biri de, takım halinde çalışan insanlara ortaklaşa amacın benimsetilmesidir. Bir kere amaçta ortaklık sağlandımı, kişilerin hırsları ve istekleri bir yana bırakılarak bütün çabalar amaca ulaşmak üzere seferber edilir. Böyle bir duyuş havasının sağlanabilmesiyse, gönüllü düzenleştirmeyi çok kolaylaştırır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

## VI. HALKLA İLİŞKİLER

### A. Tarihsel Gelişim

Halkla ilişkiler dediğimiz çabaları pek çok yazar tarihin ilk yüzyıllarına kadar götürmektedir. Eski Yunanda ve Roma'da halkın katılmasıyla yapılan "Forum"lar halkla ilişkiler amacı güden toplantılardan başka birşey değillerdi. Çeşitli konuların bilginler, filozoflar ve politik önderler tarafından halk önünde tartışılması ve varılan sonuçlar halkı geniş ölçüde etkilemekteydi ve kararların halkın desteğini kazanmasında forumların yararları büyük oluyor-du.

Büyük İskender'in ele geçirdiği İran ve Pencap'da yerli halkla yakınlaşma çabaları halkla ilişkilerin çok eski çağlarda da kullanılan bir yöntem olduğunu göstermektedir.

Mısır'da, Mezopotamya'da, İran'da yapılan kazılar zamanın yöneticilerini halka tanıtma ve onların ünlerini arttırma amacıyla yazılmış tabletler ortaya çıkarmıştır. Eski sanat eserlerinin çoğu, kralları, dinsel önderleri ve öteki devlet büyüklerini tanıtma ve övme amacını taşımaktadır. Sezar, Galya valisi olarak kazandığı başarıları sık sık gönderdiği habercilerle halka duyurmuş ve böylece kamu oyunu imparatorluğuna hazırlamıştı.

Osmanlı devleti de ele geçirdiği ülkelerin yerli halkıyla ilişkilerini en iyi biçimde sürdürebildiği için yıllarca uzak ülkelerde etkisini sürdürebilmiştir. Yavuz Sultan Selim'in Halifeliği ünvanları arasına katmasının müslüman halkla ilişkilerini daha uygun ortamda sürdürme amacını taşıdığı söylenebilir.

İngiliz krallarının halk oyu konusunda rapor vermek üzere özel danışmanlar kullanmaları 15.yüzyılda başlamıştır, 17.yüzyılda katolik kilisesi dini yaymak amacıyla tanıtma okulları kurmuştur. 20.yüzyılın sonlarına doğru ise halkla ilişkiler konusu özellikle Amerika Birleşik Devletlerinde çok hızlı bir gelişme göstermeye başlamıştır[94].

Başkan Johnson'un halk oyu danışmanı Amos Kendall tarafından başlatılan halk oyu araştırmaları hızla gelişerek her konuda başvurulan bir araç haline gelmiştir. 1986 yılındaki seçimlerde Bryan-Mc Kinley mücadelesi, halkla ilişkilerin siyasal alanda en geniş biçimde kullanıldığı bir çekişme halinde geçmiştir. Yine bu yüzyılda Ryan-Wehttney adlı bir mali danışmanlık bürosu Georgi Harvey adlı bir gazeteciyi 20.yüzyıla kadar rastgele metodlarla yürütülen halkla ilişkiler çalışmaları, bu yüzyılda çok büyük bir gelişme göstererek bilimsel bir çalışma haline gelmiş bulunmaktadır.

1920'lerde Amerika Birleşik Devletlerinde iş adamları ve büyük işletmelerin başında bulunanlar hak düşmanı ve sömürücü

---

[94] Tarihsel Gelişim Konusunda Ayrıntılı Bilgi İçin Bkz. ALAADDİN ASNA, Halkla İlişkiler, İstanbul 1974, s.84 ve devamı.

olarak ilan ediliyorlardı. Zamanın ünlü yazarları gazetelerde ticaret hayatının karanlık ve ahlak dışı taraflarını halka duyurmaktaydılar. Bu yazılar halk oyunu olduğu kadar hükümeti de etkileyip özel sektörün çıkarlarını kısıtlayıcı antitröst kanunu gibi kanunların çıkmasına da neden olunca özel sektör kendisini savunma gereği duymaya başladı ve halkla ilişkilerin babası diye anılan IVY LEE bu sıralarda ortaya çıkarak John Rockefeller'in özel halkla ilişkiler danışmanı olarak çalışmaya başladı.

İngiltere'de başbakan Lyoyd George'un 1912'de kurduğu tanıtma grubu bugünkü İngiliz "Merkez Enformasyon Bürosu"nun çekirdeğinin oluşturmuştur.

Walter Lippmann'ın "Halk oyu" ve Edward Bernags'ın "Halk Oyunun Kristalleşmesi" adlı kitaplarının 1912 ve 1913 de yayınlamaları konuyu bütün bütün çekici hale getirmiştir. Amerika ve İngiltere'deki bu gelişmeler Fransa, Almanya, İtalya, Belçika ve Japonya gibi ülkelerde de dikkati çekmiş ve 20. yüzyılın ortalarına doğru konu uluslararası bir ağırlık kazanmıştır.

Türkiye'de ise halkla ilişkiler çalışmaları 1960'larda başlamış bulunmaktadır. Dışişleri Bakanlığı Enformasyon Genel Müdürlüğü, Milli Savunma Bakanlığı, Basın ve Halkla İlişkiler Dairesi Başkanlığı gibi kuruluşlar Türkiye'de kurulmuş ilk halkla ilişkiler örgütleridir. Bununla birlikte bu örgütlerin çalışmaları bağlı oldukları kuruluşların basın sözcülüğünden öteye gidebilmiş değildir.

Türkiye'de gerçek anlamda ilk halkla ilişkiler uygulaması Devlet Planlama Teşkilatında yapılmış bulunmaktadır. Devlet Planlama Teşkilatının Organizasyon şemasında yüksek düzeyde yer alan "Temsil Şubesi" planlama fikrinin geniş yığınlara benimsetilmesinde önemli rol oynamış bulunmaktadır.

Türkiye'de halkla ilişkiler eğitimi 1966'da Siyasal Bilgiler Fakültesine bağlı Basın Yayın Yüksek Okulu'nda bir halkla ilişkiler bölümü kurulmasıyla başlamış bulunmaktadır. Daha sonra İktisat Fakültesi Gazetecilik Enstitüsünde, Ankara Başkent Gazetecilik Yüksek Okulunda ve Ege Üniversitesinde Halkla İlişkiler ders programlarına alınmış ve 1973 yılında Gazetecilik Enstitüsünün öğrenim süresi 4 yıla çıkarılarak adı "Gazetecilik ve Halkla İlişkiler Yüksek Okulu" olarak değiştirilmiştir.

Bu gün artık bir çok üniversitemizde iletişim fakülteleri açılmış ve Halkla ilişkiler konularına gereken öncelik verilmeye başlanmış bulunmaktadır.

### B.Halkla İlişkiler Kavramı

Toplum içinde yaşıyan her kişi ve kuruluşun ister istemez çevresiyle ilişkileri olacaktır. Bu ilişkileri gelişi güzel yürütmek de mümkündür. ve çağımızda giderek büyümekte olan işletmeler için gereklidir de.

İşletmeler giderek büyürlerken, çalıştırdıkları işgören sayıları, hizmet götürdükleri tüketici çevresinin genişliği, işletmenin ortak sayısı ve tedarikde bulundukları işletmelerin sayısı

da giderek artmaktadır. Bu durum, işletmenin ilişkide bulunduğu bütün bu topluluklarla karşılıklı iyi ilişkiler kurmasını, işletmenin çevresinde iyi izlenim bırakmasının gereğini ortaya çıkarmış bulunmaktadır. Bir başka deyişle işletme yönetiminde halkla ilişkiler, işletmenin program ve politikalarıyla bunların uygulanmasında kamuoyunun onaynın alınması gereği, halkla ilişkileri yönetimin temel fonksiyonlarından biri haline getirmiş bulunmaktadır[95].

Halkla ilişkiler konusu içinde iki uç bulunduğu bir diğer deyişle halkla ilişkilerin iki yönlü bir süreç niteliği taşıdığı söylenebilir. Bir yanda özel yada tüzel kişi, karşı yanda da bu kişinin ilişki kurmak istediği yada varolan ilişkilerini geliştirmeğe çalıştığı kitle, Büyük bir grup, bir firmanın müşterileri, sanayide bir sektör, bir yörenin yada ülkenin bütün erkekleri, bütün insanları olabilir[96].

Halkla ilişkiler oluşumu içindeki bu iki uç arasındaki haberleşme sürecinde zamanla bir takım gelişmeler olacaktır. Önce süreç tek yönlü olarak işlemeye başlayacak, kaynaktan karşıdaki hedefe bir takım mesajlar gidecek, yavaş yavaş alıcıdanda kaynağa cevap ve tepkiler gelecektir. Kaynak ile alıcı arasındaki akımın başlatılması ve sürdürülmesi için de bir takım çabalar gerekecektir. Tek yönlü akımın ucundaki hedef kitleyi tanımak, davranış ve tepkilerini önceden sezebilmek ve mesajlarda gerekli düzeltme ve geliştirmeler yapmak, akım iki yönlü

---

[95] İNAL CEM AŞKUN, İşletmelerde Halkla İlişkiler, ESADER, C.IX, S.1, s.2.
[96] A.ASNA, Halkla İlişkiler, Sevk ve İdare Dergisi, S.66 (Şubat 1974), s.9.

işlemeye başladığı zaman da karşıdan gelen tepkileri değerlendirmek zorunlulukları doğuracaktır. İşte bütün bu çabalar "Halkla İlişkiler" olarak adlandırılmaktadır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Halkla ilişkileri değişik yazarlar türlü biçimlerde tanımlamışlardır:

"Bir kişi veya bir kuruluşun çevresi ile olan ilişkilerini geliştirme ve düzenleme amacıyla yapılan çalışmaların tümüne, halkla ilişkiler denir"[97] gibi kısa ve özet tanımların yanında halkla ilişkilerin iki yönlü bir süreç olduğunu çok daha belirgin biçimde anlatan bir diğer tanımda şöyledir: "Halkla ilişkiler, bir bireyin, yada kurumun politikalarını, hizmetlerini ve eylemlerini, bu bireyin yada kurumun güvenine, iyi niyetine ihtiyacı olduğu bireylerin ve grupların çıkarlarına uydurmak için girişilen sürekli bir süreçtir", İkinci olarak da "tam bir anlayış ve takdir kazanmak için bu politikaların, hizmetlerin ve eylemlerin yorumlanmasıdır" [98].

Bir başka yazar da halkla ilişkileri şöyle tanımlamaktadır: "Halkla ilişkiler, bir kuruluşu, çalışanlara, müşterilere, bağıntılı olduğu kişilere sevdirme ve saydırma sanatı ve düşüncelerin istenen sonuçları yaratması amacıyla çeşitli gruplara ustaca aktarılması, becerikli bir haberleşme oluşumunun gerçekleştirilmesidir"[99].

---

[97] AHMET A.ramazanoğlu, Halkla İlişkiler ve Propaganda, Teksir, İ.Ü. İşletme Fakültesi Gazetecilik Enstitüsü yayını, İstanbul 1970, Böl: 1, s.1.

[98] JAMES B. ORRIC, (Çev.Oğuz Onaran) Halkla İlişkiler, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi, Basın Yayın Yüksek Okulu yayını, No.1, Ankara, 1967, s.3.

[99] NURİ TURTOP, Halkla İlişkiler, (Ders Notları) Ankara, 1971, s.5.

Halk oyunu ölçme ve değerlerdirmekte kullanılan yöntemlerin son yıllardaki hızlı gelişimi karşısında bu tanımlara çok önemli bir öğenin eklenmesi gerekmektedir; "Halkla ilişkiler, halkın tutumlarını değerlendiren, bir bireyin yada örgütün politikalarını ve usullerini halkın çıkarlarıyla birleştirebilen ve halkın anlayış ve kabulünü kazanmak için bir eylem programı yürüten bir faaliyettir"[100].

Uluslar arası Halkla İlişkiler Birliğinin (IPRA) 1954 yılındda kabul ettiği tanımsa şöyledir.

"Halkla ilişkiler, özel veya kamu kuruluşlarının ilişkide olduğu veya ilişki kurabileceği kurumlar veya kişilerin anlayışı, sempati ve desteğini elde etmek ve devam ettirmek için uyguladığı sürekli ve örgütlü bir yönetim işlevidir."

Bu tanımlar incelenip yorumlandığında, Halkla ilişkilerin, örgütün kapıdaki bekçisinden, telefonlara cevap veren sekreterlerin nazik ve tatlı sesinden başlayarak örgütün bütün basamaklarındaki bireylerin davranışlarıyla bütünleşen bir çalışma olduğu görülecektir. Örgütün her bir üyesinin davranışları, o örgütün kamu oyunda bırakacağı olumlu yada olumsuz izlenimleri etkileyecektir. Uzun çalışmalar ve çabalar sonucunda oluşturulan iyi bir izlenimin, küçük bir yanlış davranışla yıkılıp güdeceği unutulmamalıdır.

Örgütün kamu oyunun eğilim ve bakış açılarını dikkatle incelemek ve inceleme ve araştırma sonuçlarına göre örgütün

---

[100] ORRIC, s.3.

plan, program ve politikalarını düzenlemek, yeni bir düşünce veya atılımın kabulünü ve bu konuda kamu oyunun desteğini sağlamak demek olan halkla ilişkiler dalında çalışanların giderek arttığı ve bu çabaları etkin bir eylem haline geldiği ülkelerin, eğitim oranı yüksek, gelişmiş ve demokratik verimin uygulandığı ülkeler olması dikkatten kaçmamalıdır.

Buna karşın kamu ayları tam anlamıyla oluşmamış, henüz ekonomik ve sosyal gelişmesini tamamlamamış ve demokratik yönetim biçimlerini tam anlamıyla uygulamayan ülkelerde halkla ilişkiler, hiç duyulmamış, ilgilenilmemiş bir konudur.

Kamu oyunun her alanda ağırlığını hissettirdiği ülkelerde kurumlar ve Hükümetler Halkla iki yönlü ilişkiler kurmak zorunda kalmışlardır. Halkın sesini duyuramadığı, her söylenen ve yapılanı kabul ettiği ülkelerdeyse bu zorunluluk ortaya çıkmamıştır.

Bu durumda, yirmibirinci yüzyıla çok az bir zaman kalmış olan bu günlerde bütün şirket yöneticilerinin, sendika başkanlarının, parti önderlerinin, bir genel müdürün, bir müşteşarın, bir bakanın, bir başkabakanın hatta bir sanatçının halkla ilişkiler bilmesi, kendi kamuoyuyla etkin bir iletişim kurması gereği açıktır.

Halkla ilişkiler kavramını üzerinde söylenecek çok şey vardır. Önce bu kavramın bir reklamcılık ve propoganda çalışması olmadığını bilmek gerekir. Özet bir anlatımla halkla ilişkiler, örgüt ve örgütün kamu oyu arasındaki ilişkilerdir. Örgütün kamuoyu

örgütte çalışanlar olabileceği gibi, örgütle iş yapımlar, onun müşterileri, örgütle ilişkisi olan kamu kuruluşları olabilir.

Halkla ilişkilerle en çok karıştırılan tekniklerden birisi olan propaganda, "Haberleşme araçlarından yararlanarak kişileri bir düşünme sistemine kabul etmeye zorlama"[101] diye tanımlanabilir. Her ne kadar propaganda uygulamalarında da halkla ilişkilerdeki gibi kamu oyunun tepkisi değerlendirilmekteysede bu değerlendirme sonucunda değişiklik kabul ettirilmek istenen düşünce de değil sunuş biçiminde yapılmaktadır. Bu iki kavram arasındaki farklılıklar şöyle özetlenebilir:

Halkla ilişkiler; iki yönlüdür, temel olan iyi niyet, doğru bilgi ve dürüst davranmaktır, ayrıca Halkla ilişkiler yanıltıcı ve yıkıcı olamıyacağı gibi, gerçekleri açıklamak yoluyla inandırmaya çalışır.

Propagandaysa; abartma üzerine kurulmuştur, iyiniyet ve dürüstlüğe her zaman yer vermez. Doğmatik, diktacı ve kalıplaşmıştır. Zaman zaman yanıltıcı ve yıkıcı olabilir.

Halkla ilişkilerle benzeşen ve çoğu zaman aralarındaki ayrımların farkına varılamayan tekniklerden bir diğeride reklamcılıktır.

Gerçekten de bu iki kavramın çalışma biçimleri, kullandıkları metod ve araçlar birbirine çok benzemektedir. Reklamcılıkta amaç bir malın ya da hizmetin tanıtılmasıdır, çalışma biçimi rek-

---

[101] METİN KAZANCI, Halkla İlişkiler ve İdari Danışma Merkezleri, Anme İd. Dergisi,cv. s.2, s.13

lamcılıkta da hazırlanan mesajların en etkili biçimde, türlü iletişim araçlarıyla kamu oyuna ulaştırılması ve gelen tepkilere göre mesajların ve kampanyanın etkisinin değerlendirilmeye çalışılmasıdır. Halkla ilişkilerde de aynı yol izlenerek hedef kitleye ulaşılır ve bir sonraki kampanyanın daha etkili olması için toplanan verilerin değerlendirilmesine çalışılır. Reklamcılıkta da mesajlar, halkla ilişkiler için sayılabilecek haberleşme araçlarının tümünden yararlanılarak hedef kitleye ulaştırılır.

Ne varki birbirine çok benzeyen bu iki kavram arasında önemli farklılıklar da vardır ve zaman zaman birbirlerinin içine girselerde, ilkeleri, uygulama yolları ve hatta araçları açısından çoğu kez benzerlikler göstermezler.

### *C.Halkla ilişkilerde Kullanılacak Araçlar*

Halkla ilişkiler çalışmasında yararlanılacak araçları başlıca iki ana bölümde incelemek mümkündür. Bunlar:

- Basılı araçlar,
- Basılı olmayan araçlardır.

1. **Basılı Araçlar:**

Halkla ilişkilerin yararlandığı basılı araçlar arasında gazeteler, dergiler, broşürler, el kitapları, bültenler, fotoğraflar, yıllık raporlar, mektuplar, afişler, pankartlar, el ilanları sayılabilir. Bunlar arasında gazeteler en çok kullanılan ve en etkili olan araç-

lar olduğundan burada sadece bu aracın açıklanmasıyla yetinilecektir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Gazeteler en çok ve belki de en sık kullanılan araçlardır. Halkla ilişkiler görevlisinin bu araçtan gereği gibi yararlanabilmesi için bir gazetenin iç düzenini ve rulo halindeki kağıdının elimize bir günlük gazete olarak ulaşmasına kadar yapılan türlü çalışmaları iyi bilmesi gerekmektedir.

Bir gazete saat 10.00'dan itibaren ajanslardan alınan haberler, muhabirlerinden gelen yazı ve bilgiler değerlendirilmeğe başlanır ve bunlardan hangilerinin kullanılacağı öğleden önce kararlaştırılır. Gazeteye haber ulaştırıp, o haberin yayınlanmasını isteyen kişinin bilmesi gereken, sayfaların saat kaçta düzenleneceğidir. Bu düzenleme yapıldıysa haberin gazeteye girmesi olanaksızdır.

Gazetelerin en büyük problemi yerin azlığı ve kullanılacak malzemenin çokluğudur. Bu nedenle gönderilen haberin dikkati çekmesi ve üzerinde fazla uğraşılmadan gazete sütunlarına aktarılabilmesi gerekir.

Gazetelere gönderilecek haberler çoğu zaman basın bülteni veya haber bülteni şeklinde olmaktadır. Bu bültenlerin hem görünüş, hem de içerik bakımından bazı özellikleri taşıması gerekir. Zarf kolayca açılabilen türden olmalı ve ilk bakışta "Basın için haber" taşıdığı anlaşılabilmelidir. Bültenler kesinlikle daktilo ile ve çift aralıkla yazılmalı kağıdın iki yanında boşluklar ol-

malıdır. Bu boşluklar gereğinde çıkmalar ve düzeltmeler yapılabilmesi için gereklidir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Verilmek istenen haberin ne olduğu ilk paragrafında ana çizgileriyle belirtilmelidir. Bültenin ilgi çekiciliği başlığı ve ilk cümleleri ile belirleneceğinden bu noktalara önem verilmesi gerekir. Bültenlerde üzerinde önemle durulması gereken noktalardan biri de gerçekten haber olabilecek konuların seçilmesidir. İlan veya reklam şeklinde duyurulması gereken koular kesinlikle bültene sokulmamalıdır.

**2-Basılı olmayan araçlar:**

Basılı araçların yanında basılı olmayan yani kulağa ve göze hitap eden araçların önemi de büyüktür. Bu araçlar arasında radyo ve televizyon başta gelmekle beraber, bunların yanında uzun ve kısa metrajlı filmler, düzenlenecek konferans ve açık oturumlar, fuar ve sergiler, yarışmalar törenler ve toplantılar sayılabilir.

### *D.Halkla İlişkiler Çalışmasında Aşamalar:*

Bir halka ilişkiler ilişkiler çalışmasında izlenecek belli aşamalar şunlardan ibarettir:

Bir kampanyada atılacak ilk adım, bilgi toplanmasıdır. İlişki kuracağımız hedef hakkında bilgi sahibi olmadan, kurulacak ilişkileri yürütmek kolay değildir. Bilgi toplanması yoğun bilimsel bir araştırma çalışmasını gerektirir. Araştırma aşamasında daha

önce girişilen halkla ilişkiler ve reklam kampanyalarından alınan sonuçlar incelenir. İçinde bulunulan kuruluşun merkez ve diğer örgütleri üzerinde araştırma yapılarak o andaki durum belirlenir. Halkla ilişkiler çalışmalarının yöneltileceği iç ve dış gruplar üzerinde araştırmalar yapılarak problem bilimsel olarak ortaya konur ve bu arada kullanılması düşünülen kitle haberleşme araçları etkileri ve fiatları saptanır.

İkinci adım elimizdeki bulgulardan da yararlanarak çalışma planının hazırlanmasıdır. Bu çalışma sırasında hedefe neyin nasıl söyleneceği de kararlaştırılacak, yani haberleşme mesajları hazırlanacaktır. Bu aşamada kampanyanın kısa ve uzun vadeli amaçları ve stratejisi de saptanır. Mesajlar, sloganlar, kullanılacak araçlar, zamanlama cetveli hazırlanır yer ve zaman satınalma ön anlaşmaları imzalanır. Kampanya hakkında örgüt ilgilileriyle toplantılar yapılarak açıklamalarda bulunur. Görevliler için seminer ve kurslar düzenlenir. Düzenleştirme çalışmaları gözden geçirilir.

Üçüncü adımda kampanya programının tutarlı olup olmadığı bir ön denemede sınanır ve gerekli düzeltmeler yapılır.

Dördüncü aşama hazırlanan planların uygulanmasıdır. Türlü haberleşme araçlarından ve kitleyle ilişki kurulacak çeşitli yollardan yararlanılarak, hedef kitleler için hazırlanan mesajlar yerine ulaştırılır. Zamanlama cetveline göre program uygulanır ve uygulama sırasında gerekli denetimler yapılır.

Son aşama uygulama sonuçlarının değerlendirilmesidir. Bu değerlendirmede ilk kampanyanın nasıl sonuç verdiği ve hedef

kitlenin tepkileri incelenir. Bu değerlendirme aynı zamanda bir sonraki kamppanya için bir ön araştırmadır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Böylece yeniden birinci aşamaya dönmüş oluruz. Halkla ilişkiler çalışması böylece bir kapalı devre içinde sürüp gider. Gerçekte hiçbir halkla ilişkiler çalışması tamamen durdurulmaz. Yavaşlatılabilir ve örgütün olumlu görünümünün devam etmesi için sürdürülür[102].

### *E.İşletme Örgütün Halkla İlişkiler Bölümünün Yeri*

Halkla ilişkiler çalışmalarında örgütlenme konusu başlıca iki biçimde düşünülebilir:

1. Halkla ilişkiler çalışmaları, özel olarak çalışan halkla ilişkiler kuruluşlarından birisine anlaşmayla bağlanarak yürütülür.

2. Halkla ilişkiler çalışmaları, örgütçe yürütülür. Örgütün bu çalışmaları kendisi yürütmeye karar verdiği durumda örgütlenme açısından karşımıza türlü seçenekler çıkabilmektedir;

   - İşletmede halkla ilişkiler görevi mevcut bölümlerden uygun birinin sorumluluğu altında yürütülür.
   - Bu görev için özel bir yönetici atanabilir.
   - İşletmenin türlü bölümlerinin başında bulunanlardan kurulacak bir halkla ilişkiler kurulu kurulabilir.

[102] ADNAN ÖZAKTAŞ, Devlet Yönetiminde Halkla İlişkiler, MPM Konferanslar, 1969-1970, C.11, MPM yayınları, No:79, Ankara 1970, s.191.

- Teşebbüsün değişik işletmeleri, fabrikaları veya bölgelerinde halkla ilişkiler uzman yada yöneticileri görevlendirir.

- Bu konuda uzmanlaşmış kişilerden kurulu bir halkla ilişkiler bölümü kurulabilir.

Büyüklüğü ve konuya verdiği önem bakımından halkla ilişkilerin ayrı bir bölüm olarak düzenlendiği işletmelerde bu bölümün en üst basamaklarındaki yöneticilere bağlı olmasında yarar vardır. Bu türlü bir düzenlemede üst yönetimin karar ve politikalarının saptanmasında halkla ilişkiler bölümü kolayca uyarıcı ve örgüt verici rol oynayarak halkla ilişkiler çalışmalarına uyumlu kararlar alınmasını sağlayacaktır. Ayrıca halkla ilişkiler yöneticisinin işletmenin öteki temel bölümlerinin yöneticileriyle aynı düzeyde olması, onlarla kolay işbirliği yapılmasının ve düzenleştirici çabaların kolaylaşmasını sağlayacaktır. Aksi halde, işletmenin türlü temel bölümlerinin desteği ve anlayışı olmadan başarılı bir halkla ilişkiler çalışması olanaksızdır.

Halkla ilişkiler sorumluluğu, örgütün bütün basamaklarındaki yöneticilerde bulunmalıdır. Halkla ilişkiler bölümü işletmenin diğer bölümlerine halkla ilişkilerin yürütülmesine yardımcı olan bir birim olarak düşünülmelidir.

Sonuç olarak bu konuda şu düşüncelere yer verilebilir: Halkla ilişkiler, örgütle tolumun karşılıklı çıkarları arasında, iki yönlü bir haberleşme ve bilgi alışverişine dayanarak denge sağlama faaliyetidir. Halkla ilişkiler kamu oyunu etkileme ve on-

dan etkilenme sürecidir. Kamu oyunun etkilenmesi ve ona örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesini kolaylaştıracak bir biçim verilmesi, özellikle geleneksel ve geçiş halindeki toplumlarda, aydınlatıcı ve eğitici nitelikteki çabalara gerek gösterir. Örgütlerin kamuoyundan etkilenmesi ise, yönetimle ilgili kararları toplumun gereklerine daha uygun bir niteliğe kavuşturmayı amaçlamaktadır.

Halkla ilişkiler günümüzde işletmelerin yaşadıkları toplumun içinde ilişki kurdukları türlü topluluklarla bu ilişkilerini düzenlemede büyük önem kazanmış bulunmaktadır. Ancak, bu ilişkilerin düzenlenmesi uzun dönemli planlara göre düzenlenmiş tutarlı davranışlar ve uygulamalarla gerçekleşebilir. Örgütlerin toplumun güvenini kazanmaları ve destek görmeleri uzun dönemli çalışmalar sonuçlar mümkün olmaktadır. Bu durumda belli büyüklüğe erişmiş bütün işletmeler bu konunun önemini kavramalı ve toplumun değişik kesimleriyle sürdürülecek ilişkileri bu konuda uzmanlaşmış kişilerden oluşan örgütler yardımıyla veya kendi örgütlerinde kuracakları halkla ilişkiler bölümünün yol göstermesiy-le düzenli ve planlı bir biçimde yürütmelidirler.

# YARARLANILAN KAYNAKLAR

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

A.ASNA, Halkla İlişkiler, Sevk ve İdare Dergisi, S.66 (Şubat 1974).

A.ETZIONI, Modern Örgütler, ODTÜ yayım No:14, Ankara 1961

ADNAN ÖZAKTAŞ, Devlet Yönetiminde Halkla İlişkiler, MPM Konferansları 1969-1970, C.11, MPM yayınları, No:79, Ankara 1970.

AHMET A.ramazanoğlu, Halkla İlişkiler ve Propaganda, Teksir, İ.Ü. İşletme Fakültesi Gazetecilik Enstitüsü yayını, İstanbul 1970, Böl: 1.

ALAADDİN ASNA, Halkla İlişkiler, İstanbul 1974.

ALAN C. FILLEY ve ROBERT J.HAUSE, Managerial Process and Organizational Behavior, Scott Foresman and Company, New Jersey 1969.

Ali AVŞAROĞLU, Beşer Münasebetler, S.S.Y.B. Sağlık İdaresi Yüksek Okulu Yayınlar NO:1, Ankara 1967.

ARNOLD S.TANNENBAUM, İşletmede Sosyal Psikoloji, Çev. Nihal Sağtür, Ajans Türk Matbaası, Ankara 1969.

ATİLLA BARANSEL, Klasik ve Modern Beşeri İlişkiler, İşletme Fak. Dergisi, C.4, 1 Nisan 1975.

BARLAS TALON, Toplum Bilimine Giriş, Ankara 1975.

BILLY J. HIDGE ve HERBERT J. JOHNSON, Management and Organizational Behavior A.Multidimansional Approcach, John Wiley and Sons Inc., New York 1970.

C.ARGYRIS, İntergrating the Individual and the Organization, New York, 1964.

ÇİĞDEM KAĞITÇIBAŞI, İnsan ve İnsanlar-Sosyal Prikolojiye Giriş-Sosyal Bilimler Derneği Yayınları, 6-8, Ankara, 1976.

DOUGLAS MCGREGOR, "The Human Side of Enterprise" Motivation and Control ih Organizatione, Der. GENE W. DALTON VE PAUL R. LAWRENCE-Richard D.İrwin İnc., and The Dorsey Press, Home Wood-İllinois 1971.

DOVALD E. POLTER ve PHILIP B. APPLEWHITE, Studies in Organizational Behavior and Management, Internatiol Tewtbook Company, Scranton-Pennsyvanis 1968.

ERMUND P. LEARNED ve AUDREY T.SPROAT (Çev.: Gençay Şaylan), Örgüt Kuram ve Politikası, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü yayını No.124,

FERHAT ŞENATALAR, Personel Yönetimi ve Beşeri ;İlişkiler, İst. 1973.

GEORGE C.HOMANS, İnsan Grubu, Çev: Oğuz Onaran ve diğerleri, T.O.A.İ, Ens. Yayını, Ankara, 1971.

GÜNGÖR ONAL, İşletmelerde Biçimsel olmayan Örgüt Yapısı, Bursa İ.T.İ.A.Yayını, No:33, Bursa 1979

HAROLD J. LEAVITT, Managerial Pscholgy, The University of Chicago Press, Chicago 1972.

HERBERT G.HICKS. Örgütlerin Yönetimi (çev.O.Tehoh, B.Aytek, B.Bumin), Ankara 1975.

İNAL CEM AŞKUN, Organizasyon Teorileri, Eskişehir İ.T.İ. Akademisi yayını No. 95, Ankara, 1972.

İNAL CEM AŞKUN, İşletmelerde Halkla İlişkiler, ESADER, C.IX, S.1, s.2.

İNAL CEM AŞKUN, Organizasyon Teorileri, Eskişehir İ.T.İ. Akademisi yayını

İNAL CEM AŞKUN, Yönetimde Haberleşme, Eesader C.XII.

İNAN ÖZALP, İşletmelerin Büyümesinde Ortaya Çıkan Organizasyon Sorunları. A.İ.T.İ.A. Yayını,Adana, 1978.

J.A.C.BROWN, The Cocial Psiychology of Industry, Penguin Books Inc., London 1973.

JAMES B. ORRIC, (Çev.Oğuz Onaran) Halkla İlişkiler, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi, Basın Yayın Yüksek Okulu yayını, No.1, Ankara, 1967.

JAMES G.MARCH ve Herbert A.SIMON, Organizations, John Wiley and sons Inc, New York, 1958.

KEMAL TOSUN, İşletme Yönetimi, İstanbul 1977, C.I.

KURTHAN FİŞEK, Yönetim, Ankara Ün. SBF yayını, No.387, Ank. 1975.

L.W.PORTER, "Where is the Orgnization Man", Harveard Business Review, 1969.

LOVIS R.POMOY, Örgütsel uyuşmazlık . Kavramlar ve Modeller "Çev., Bilal Murat ÖZGÜVEN", Akademi, Bursa İk.Fic.10.Akademisi Dergisi, C.II.

MEHMET Oluç, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, İstanbul, 1963, C.I.

METİN KAZANCI, Halkla İlişkiler ve İdari Danışma Merkezleri, Anme İd. Dergisi,cv.

MICHAEL ARCYLE, The Social Paychlogy of Work, Penguin Books Ltd, Middlesex-England, 1974.

NURİ TURTOP, Halkla İlişkiler, (Ders Notları) Ankara, 1971.

OĞUZ ONARAN, Örgütlerde Karar Verme, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Yayını, No: 321, Ankara 1971.

ÖMER DINÇER, Örgüt Geliştirme (Teori, uygulama ve Teknikler), 2.BSM., İstanbul 1994.

PETER B. SMITH, Groups With in Organizations-Application of Social Psychology to Organizational Behavior, Harper-Row Publishers, London 1973.

PHILIP B.APPLEWHITE, Organizational Behavior, Printice Hall İnc., New Jersey 1965.

RICHARD BECKHARD Organizational Developmant, Addison-Wesley Publishing Com. Inc., California, 1969.

RICHARD H.HALL, Organization-Structure and Process, Printice Hall, İnc., New Jersey 1972.

ROBERT TANNENBAUM-WARREN H.SHMIDT; Liderlik Örneği Nasıl Seçilmelidir, (Yönetim Görevleri, Derleyen Bintug Aybek) Ankara, İ.T.İ. Akademisi yayını, Ankara 1968.

ROBERT V.PENFIELD, Örgütte Beşeri Münasebetler, Ankara 1969.

THOMAS C. RODNEY, "Can Money Motivate Better Job Performance" Optimuzing Human Res Sources, Der: GORDON LIPPITT, ve Diğerleri, Addison-Wesley Publishing Company, California 1971.

To Reorganize-Turn Bottom vp, Business Week, April 1965.

TOKER DERELİ, Organizasyonlarda Davranış, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, No.371, İstanbul 1976.

ÜLKÜ DİCLE, Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme MPM Yayınları, No.169, Ankara 1975.

WILLIAM FOOTE WHYTE, Organizational Behavior-Theory and Application. Rıchard D.Irwın Inc and The Dorsey Press, Home wood-Illinois 1969.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

WILLIAM FOOTE WHYTE. Organizational Behavior-Theory and Application, Richar D.Irwın İnc. and The Dorsey Preas, Home wood Illinois, 1969.

WILLIAM G. SCOOT ve TERENCE R. MITCHELL, Organization Theory. A Structureal and Behavioral Analysis, Richard D.Irwin and The Dorsey Press, Homewood, Illinois 1972.

WILLIAM G. SCOTT, Organization Theor. R.D. Irwın, Home Wood İllinois 1967.

WILLIAM G.SCOOT, The Management of Conflıct- Appeal Systems in Organizations. Richard D. Irwin Inc. and The Dorsey Pres. Homywood, Illionis, 1965.

WILLIAM G.SCOTT ve TENECE R. MITCHELL. Organization Theory-AStructural and Behavioral Analysis. Richard D.Irwın and The Dorsey press, Home wood-Illinois, 1972.

WILLIAM H.NEWMAN, Sevk ve İdare (Çev.Kenan Sürgit). Ankara, 1972.

WROM'un modeli konusunda geniş bilgi için bkz. J.G.HUNT ve J.W.HILL, "The New Look in Motivation Theory for Organization Reserch". Contem Porary Readings in Organizational Behavior, Der. FRED LUTWANS, Mc Graw-Hill Book Company New York, 1972.

HD 303
U44
360

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ 1883

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Marmara Üniversitesi
Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı
0010928

ISBN: 975 - 400 - 126 - X