

## ÖRGÜTSEL DİKOTOMİ KAVRAMININ YÖNETİM AÇISINDAN ÖNEMİ

Gülşen KIRPIK<sup>1</sup>

### Öz

Çok eskiden beri yönetim açısından önemsenen örgütsel dikotomi kavramının son yıllarda makale, bildiri, tez, kitap ya da kitap bölümlerinde sıklıkla kullanılır hale geldiği görülmektedir. Temel örgütsel dikotomi kavramı ile, içinde belirli kişilikleri ve ihtiyaç eğilimleri olan bireyler ile belirli rolleri ve beklentileri olan örgütlerden bahsedilmektedir. Bu çalışmanın amacı, örgütsel dikotomi kavramının yönetim açısından öneminin ortaya konulmasıdır. Bu bağlamda Google Scholar veri tabanında yayınlanan çeşitli akademik yayınlar kapsamlı literatür taraması ile değerlendirilmiştir. Örneklem olarak incelenen 125 uluslararası akademik çalışma SPSS 22.0 programında çözümlenmiştir. Dolayısıyla bu çalışmada hem nitel hem nicel yöntem birlikte kullanılmıştır. Çalışmanın amacına ulaşmak için istatistik programda frekans ve yüzde dağılım analizleri ile ki-kare analizlerinden yararlanılmıştır. Genel olarak, betimsel analiz sonuçlarına göre örgütsel dikotomi kavramı ile ilgili çalışmaların, büyük çoğunluğunun (%62,4'ünün) 2000-2020 yılları arasında yayınlandığı, iktisadi ve idari bilimler alanı (%36) ile ilgili olduğu ve çoğunlukla Amerika Birleşik Devletleri'nde (%63,2) yayınlandığı bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca, örgütsel dikotomi ile ilgili çalışmaların yapıldığı ülkeler ile söz konusu çalışmaların yayın yılları arasında bir ilişki olup olmadığına yönelik yapılan ki-kare testi sonucunda, çalışmaların yayınlandığı ülkeler ile çalışmaların yayın yılları arasında anlamlı bir ilişki olduğu (0,024<0,05) ortaya konulmuştur. Ancak, örgütsel dikotomi kavramının her ne kadar iktisadi ve idari bilimlerde çok fazla kullanılmış olduğu görülse de söz konusu kavramın ilgili olduğu bilim dalı ile hem yayınlanan ülke (p= 0,831>0,005) hem de yayın yılları (p=0,5417>0,005) açısından anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Dikotomi, Örgütsel Dikotomi, Yönetim, Literatür Taraması

**Jel Sınıflandırması:** M10, M12, M14


## THE IMPORTANCE OF THE CONCEPT OF ORGANIZATIONAL DICHOTOMY FOR MANAGEMENT

### Abstract

It is seen that the concept of organizational dichotomy, which has been considered important in terms of management for a long time, has become frequently used in articles, papers, theses, books or book chapters in recent years. With the basic organizational dichotomy concept, individuals with specific personalities and tendencies of need and organizations with specific roles and expectations are mentioned. The aim of this study is to reveal the importance of the concept of organizational dichotomy for management. In this context, various academic publications published in the Google Scholar database have been evaluated with a comprehensive literature review. 125 international academic studies examined as samples were analyzed in the SPSS 22.0 program. Therefore, both qualitative and quantitative methods were used together in this study. In order to achieve the aim of the study, frequency and percentage distribution analysis and chi-square analysis were used in the statistical program. In general, according to the descriptive analysis results, the majority (62.4%) of the studies on the concept of organizational dichotomy were published between 2000 and 2020, were related to the field of economic and administrative sciences (36%) and were mostly in the United States (63.2%), it was found that it was published. In addition, as a result of the chi-square test conducted to determine whether there is a relationship between the countries where the studies on organizational dichotomy were conducted and the publication years of these studies, it was revealed that there was a significant relationship (0.024 <0.05) between the countries where the studies were published and the publication years of the studies. However, although it is seen that the concept of organizational dichotomy has been used extensively in economic and administrative sciences; It was determined that it does not have a meaningful relationship in terms of both the published country (p=0.831 > 0.005) and the publication years (p=0.5417 > 0.005).

**Keywords:** Dichotomy, Organizational Dichotomy, Management, Literature Review

**Jel Classification:** M10, M12, M14

<sup>1</sup>Dr. Öğr. Üyesi, Adıyaman Üniversitesi, Eczacılık Fakültesi, gkirpik@adiyaman.edu.tr, 

**Makalenin Geliş Tarihi (Received Date):** 28.11.2020

**Yayına Kabul Tarihi (Acceptance Date):** 09.12.2020

**Atıf (Citation):** Kırpık, G. (2020), "Örgütsel Dikotomi Kavramının Yönetim Açısından Önemi", Ekonomi Maliye İşletme Dergisi, 3(2): 141-155

## Giriş

Örgütsel dikotomi konusu son yıllarda çeşitli bilim dallarında kullanılan bir kavram haline gelmiştir. Her ne kadar örgütsel dikotomi kavramının esas alınarak incelendiği araştırmalara rastlanılmamış olsa da sosyal bilimler ve sağlık bilimleri başta olmak üzere çeşitli bilim dallarında kullanılır hale gelmesi, bu kavramın önemsenmeye başlandığının ve gelecekteki çalışmalarda daha çok yer tutacağını göstergesi olabilir.

Ülkemizde yapılan çalışmalar örgütsel dikotomi açısından (örgütsel ikilem) incelendiğinde, içinde örgütsel dikotomi kavramının geçtiği sadece birkaç çalışmaya ulaşılabilmektedir. Örneğin, Kırpık (2020) tarafından yapılan çalışmada dikotomi kavramının örgütsel davranış çalışmalarında güncel kavramlardan biri olduğu ortaya konulmuştur. Bununla birlikte örgütsel dikotomi kavramının ise mobbing ile ilgili Güler (2016) tarafından yapılan çalışmada, mobbing sürecinin aşamalarından biri olduğu, Özdemir (2006) tarafından yapılan çalışmada ise örgütsel öğrenmeyi gerekli kılan bir durum olduğu belirlenmiştir. Buna göre, örgütsel dikotominin ulusal yazında güncel örgütsel bir kavram olduğu, insan kaynakları yönetimi açısından çalışanların istek ve amaçları ile örgütsel amaçların tutarsızlığı durumunda ortaya çıktığı, mobbingin aşamalarından biri olduğu ve aynı zamanda örgütsel öğrenmeyi de gerektirdiği açıktır. Dolayısıyla, örgütsel dikotominin yöneticiler tarafından farkına varılmasının, örgütlerin hem iç hem dış çevresindeki dikotomilerin örgütsel amaçlar bağlamında yönetilmesinin örgütsel başarı açısından çok önemli olduğu söylenebilir.

Bu çalışmada, son yıllarda popüler hale gelen ve örgütlerin başarısını etkileyen örgütsel dikotomi kavramı kapsamlı bir literatür taraması ile değerlendirilmiş olup, söz konusu kavramın örgütsel açıdan önemi ortaya konulmuştur. Çalışmada öncelikle dikotomi ve örgütsel dikotomi kavramlarına değinilmiştir. Daha sonra literatürdeki çalışmalardan yararlanılarak yönetim açısından örgütsel dikotominin öneminden bahsedilmiştir. Google Scholar veri tabanında kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Bu bağlamda, sadece sosyal bilimler ve idari bilimlerde değil tüm bilim dallarında kullanılan “örgütsel dikotomi” kavramı makale, kitap / kitap bölümü, bildiri ve tez yayınlarında taranmıştır. Ulaşılan çalışmalardaki önemli veriler SPSS 22.0 istatistiki programında çözümlenmiştir. Elde edilen bilgiler ile analiz sonucundaki bulguların hem literatürdeki boşluğun tamamlanması hem de konuyla ilgili çalışma yapmak isteyen diğer araştırmacılara yol gösterilmesi çalışmanın ikincil amaçları arasındadır. Dolayısıyla, geniş kapsamlı bu çalışmayla elde edilecek bilgi ve bulgular ışığında, örgütsel dikotominin örgütlerin başarısındaki önemli rolü ortaya konmuştur. Sonuç bölümünde ise yöneticilere, araştırmacılara ve diğer ilgililere konuyla ilgili öneriler sunulmuştur

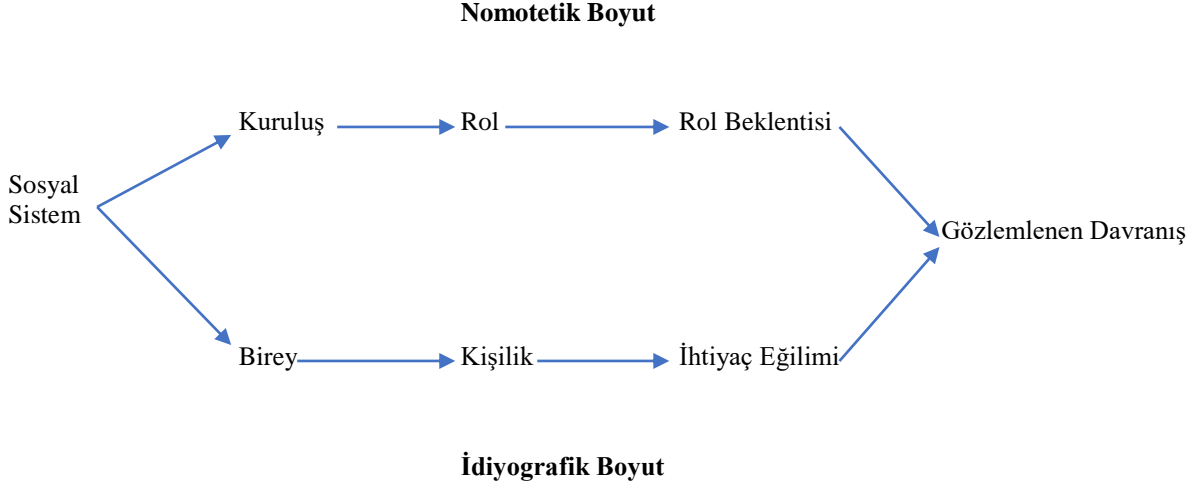
## 1. Dikotomi ve Örgütsel Dikotomi Kavramı

Dikotominin tarihi ilk çağ felsefesine kadar inmektedir. Şöyle ki, Lewkowicz (2011) tarafından yapılan çalışmada; Platon ve öğrencisi Aristo'nun, insanlık bilgisinin kökenine ilişkin sorulara radikal olarak farklı cevaplar verdikleri; Plato'nun, insanın sahip olduğu soyut fikirleri ve bilgileri belirtmek için duyuların yeterli bilgi sağlamadığını ve doğumda bu tür fikirlere sahip olduğunu savunduğu yani Platon'un tüm bilginin doğuştan geldiğini savunan temel prensibi savunduğu; Platon'un aksine, Aristoteles'in, duyu verilerinin soyut kavram ve fikirleri belirtmek için yeterli olduğunu ve deneyimin gücüne olan temel prensibi savunduğu belirtilmiştir. Platon tarafından ortaya atılan ve rasyonel olarak ifade edilen, Aristoteles tarafından ortaya atılan ve ampirik olarak ifade edilen farklı görüşler doğa / bakım (nature/nurture) dikotomisinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu dikotomi, genel olarak Batı düşüncesi ve özellikle gelişimsel düşünce üzerinde güçlü bir etki yaratmıştır (Kırpık, 2020:32-33).

Literatürde (Duffey, 2000; Bake, 2018) genellikle askeri-sivil olarak adlandırılan örgütsel dikotominin aslında daha karmaşık bir kavram olduğu belirtilmiştir. Steiner (1998) ise örgütsel dikotomoyi, genel olarak örgütsel öğrenme engelleri olarak görmektedir. Steiner'e göre dikotomi; “bireyin karar vermek ve eyleme geçmek zorunda olduğu ancak, biri diğerinden daha iyi bir çözüm seçeneğinin bulunmadığı durum” olarak tanımlanmıştır. Kırpık (2020) tarafından yapılan çalışmada

ise dikotomi kavramı “iki grup arasında var olan ayrım veya birbiriyle tamamen zıt ve birbirinden farklı olan şeyler” ya da “iki tamamen zıt fikir veya şeyler arasındaki fark” olarak tanımlanmıştır. Ayrıca, Getzels & Guba (1957) tarafından ortaya konulan “Temel Örgütsel Dikotomi” aşağıdaki Şekil 1’de gösterilmiştir.

**Şekil 1: Temel Örgütsel Dikotomi**



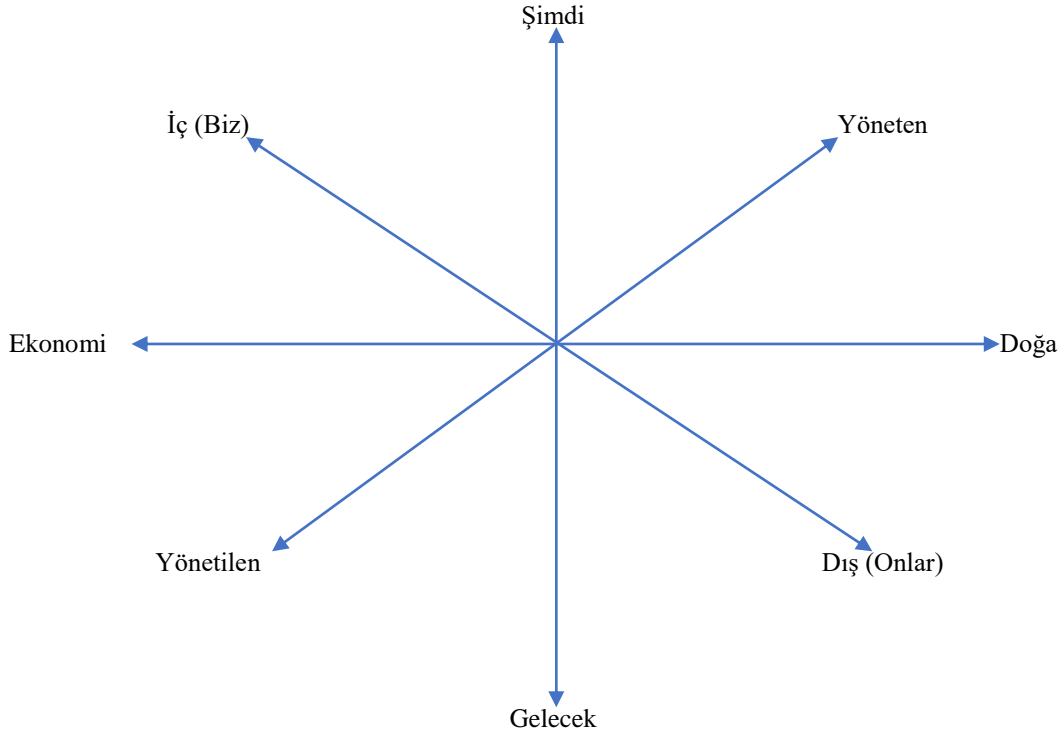
Casavant (2001) tarafından yapılan çalışmada da Getzels & Guba (1957)’nin “Temel Örgütsel Dikotomi”’sinden yararlanılmıştır. Şekil 1’de görüleceği üzere, temel örgütsel dikotomide, içinde belirli kişilikleri ve ihtiyaç eğilimleri olan (idiyografik) bireyler ile belirli rolleri ve beklentileri olan (nomotetik) kurumlar yer almaktadır. Bu nedenle örgütsel dikotomiye rağmen sosyalleşme süreci, nomotetik ve idiyografik arasındaki ilişki şeklinde ortaya çıkmaktadır. Nomotetik boyut; kurum, rol ve rol beklentilerinden oluşur. Nomotetik boyutta örgüt, bireyler tarafından kullanılacak belirli pozisyonlar oluşturur. Rol beklentileri ise iş tanımlarından veya grup normlarından gelebilir ortaya çıkar. İdiyografik boyut, birey, kişilik ve ihtiyaç eğiliminden oluşur. İdiyografik boyutta yer alan bireyler, kendi kişilik yapılarını ve ihtiyaçlarını örgüte getirirler.

## 2. Yönetim Açısından Örgütsel Dikotominin Önemi

Hunt & Rowe (1960: 21) tarafından, “En basit örgütsel dikotomide, aynı bilgi verilen gruplar ve bireyler, risk altındaki bir karar sorununa aynı çözümü sunacak mı?” şeklindeki bir sorunun alan yazındaki varlığı, örgütsel dikotominin çok eskiden beri yönetsel açıdan önemsendiğini göstermektedir. Ancak, ülkemizde dikotomi kavramı ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, söz konusu çalışmaların “Siyaset- yönetim dikotomisi” şeklinde özellikle kamu yönetimi alanında yapıldığı gözlenmiş olup, işletme yönetim literatüründe herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır (Kırpık, 2020: 34).

Diğer taraftan, Kırpık (2020) tarafından yapılan çalışmada, yönetim teorisi ve uygulamalarına gittikçe dahil olan dikotomilerden bahsedilmiştir. Yönetim ve organizasyon uygulamalarında yaygın olan sürdürülemez dikotomiler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

**Şekil 2:** *Yönetim ve Organizasyon Uygulamalarında Yaygın Olan Sürdürülemez Dikotomiler*



**Kaynak:** (Hestad vd., 2020: 3)

Yukarıdaki şekil incelendiğinde, yönetim ve organizasyon uygulamalarında en çok “gelecek”e karşı “şimdi”yi, “onlar”a karşı “biz”i, “çalışanlar”a karşı “yöneticiler”i ya da “doğa”ya karşı “ekonomi”yi içeren dikotomilerin yer aldığı görülmektedir. Bu dikotomilerin arasındaki kilit nokta, örgütlerin amaçlarına ulaşmak için iç ve dış faktörlerden etkileneceği konusundaki çok yaygın bir düşünceye dayanmaktadır.

Butun (URL-1) tarafından yapılan çalışmada, üretim (production) hedefleri (hizmetlerin sunulması) ile koruma (protection) hedeflerinin (emniyet), “iki P (Production & Protection) dikotomisi”nin algısal olarak gelişmesine ve dolayısıyla çatışmaya sebep olduğu belirtilmiştir. Yönetim açısından örgütsel dikotomiye örnek verilecek bir başka çalışma ise, Van Doorn (1965: 269) tarafından belirtildiği üzere örgütlerdeki merkezileşme ile ademi merkezizettir. Ayrıca grupçi ve grupdışı kavramları da örgütsel dikotomiye örnek gösterilmiştir. Bu durumun, ast ve üst düzey ile dosyalar ve departmanlar arasında gerilime sebep olduğu belirtilmiştir. Benzer şekilde, Cohan (1992) tarafından yapılan çalışmada da örgütlerdeki iş süreçlerinin merkezileştirilmesi ile ademi merkezileştirilmesine yönelik karar verme sırasında da örgütsel dikotominin varlığından bahsedilmiştir. Magnet okullarında eşitlik arayışı ile ilgili Adams (2020) tarafından yapılan tez çalışmasında da eğitim süreçlerinin merkezileştirilmesi ile ademi merkezileştirilmesi ile ilgili görüşlere yer verilerek bu konunun örgütsel dikotomisinden bahsedilmiştir. Merkezileşmenin performans üzerindeki olumsuz etkisi ile ilgili görüşlere ve tam tersi görüşlere de yer verilmiştir.

Eisele & Schneider (2020) tarafından yapılan çalışmada, işlerin organize edilmesinde kullanılan Tayloristik ve holistik yönetim tarzları da örgütsel dikotomi açısından örnek teşkil etmektedir. Ayrıca, işlerin rutin /rutin dışı olarak sınıflandırılması da bir örnektir. Her ne kadar işlerin sınıflandırılmasında ve organize edilmesinde karşılaşılan bir ikilem olmasına rağmen işlerin özelliklerine göre sınıflandırılarak organize edilmesi yapıcı dikotomi olarak düşünülebilir. Şöyleki, “analitik görevlerin daha düşük alaka düzeyi, daha düşük algılanan çeşitlilik ve daha düşük bir

özerklik derecesi ile karakterize edilen işler "Taylorist"; pek çok problem çözme, planlama, yönlendirme görevleri, daha yüksek özerklik ve daha yüksek düzeyde beceri kullanımı içeren işler ise "bütünsel" olarak tanımlanmaktadır.

Lindbeck & Snower (2000) tarafından önerilen örgütsel ikilem, Eisele & Schneider (2020) tarafından iş düzeyine uyarlanmıştır: İş tasarımının, tamamen Taylorist bir işten tamamen bütünsel bir işe kadar değişebileceği varsayılmıştır ve iş tasarımı iki boyutta tanımlanmıştır. Yani özel analitik iş görevlerinin önemi (planlama gibi) ve belirli iş özelliklerinin derecesi (özerklik gibi). İş tasarımı dereceye göre farklılık gösterse de iki ideal tür kutupsal durumlar olarak kabul edilebilir: Bütünsel (holistik) işler, çalışma özellikleri açısından değişken; bunlar yüksek işçilik, yoğun beceri kullanımı ve denetimin yokluğunun ayırt edici özelliğidir. Bütünsel örgütlerdeki çalışanlar karar verme sürecine dahil olduklarından ve ekip üyeleriyle çok fazla iş birliği yaptıklarından, bütünsel işler aynı zamanda karmaşık, analitik görevleri, yani problem çözme, planlama ve talimat vermeyi içermektedir. Taylorist işler yelpazenin diğer ucundadır ve birkaç karmaşık analitik iş görevi, düşük özerklik, düşük becerili kullanım ve yüksek denetim özellikleri ile holistik işlerden tamamen farklıdır.

Bununla birlikte, stratejik yetenekler ile ilgili örgütsel öğrenme ve bilgi yönetiminin incelendiği Dimitriades (2005) tarafından yapılan çalışmada, bilginin açık ve örtülü (zımnî) olması açısından bireysel / örgütsel dikotomiye yer verilmiştir. Buna göre, açık bilgi, "biçimsel, sistematik ve nesnel ... kelime veya sayılarla kodlanmış" olarak tanımlanmıştır. Bununla birlikte, açık bilgi; "Veriler, iş süreçleri, politikalar ve prosedürler ve istihbarat toplama gibi harici kaynaklar dahil olmak üzere bir dizi kaynaktan elde edilebilen ve bağlamdan bağımsızdır" olarak nitelendirilmiştir. Ancak, zımnî bilgi "içgörüler, yargılar, teknik bilgiler, zihinsel modeller, sezgi ve inançlardan oluşur" şeklinde tanımlanmıştır; "dinamiktir ve bağlama özgüdür" olarak nitelendirilmiştir. Benzer şekilde Adachi (2006: 75) tarafından yapılan çalışmada da bilgi yaratan varlık olarak bireylere yapılan vurgu eleştirilmiştir. Çünkü, bireysel bilgiden ziyade sosyal, örtük bilgi olarak tanımlanan kolektif bilginin de önemli olduğundan bahsedilerek, bilgi açısından bireysel/örgütsel düzeyde dikotomiden bahsedilmiştir. Bilginin açık ve zımnî olması açısından örgütsel dikotominin ele alındığı bir diğer çalışma ise Pavlin (2004) tarafından yapılan çalışmadır. Orta düzey yöneticiler arasında etki taktiklerinin kullanımı ile ilgili Quinley (1996) tarafından yapılan çalışmada da bireysel/örgütsel dikotomi kavramına değinilmiştir.

"Gayri resmi sosyal ağlar" a karşı "resmi organizasyon yapıları" arasındaki örgütsel dikotomi ile ilgili Pavlin (2006) tarafından yapılan çalışmada, bir örgütteki resmi departmanların, operasyonel ve proje ekiplerine yönelik bilginin başarılı bir şekilde oluşturulması, yayılması ve kullanılması açısından yetersiz olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, örgütsel yapı ile ilgili Leinonen (2019) tarafından yapılan çalışmada, mekanik ve organik örgüt yapılarının oluşturduğu örgütsel dikotomiden bahsedilmiştir. Bu örgütsel dikotomi işleyişinde;

- Mekanik bürokraside yeniliğin gerçekten var olamayacağı yaygın olarak kabul edildiği,
- Yaratıcılık ve yeniliğin, içsel motivasyon, özgürlük, zorluklar, destek, kaynaklar ve cesaretlendirme yoluyla teşvik edildiği ve bu koşulların organik bir örgüt yapısı içerisinde oluşabileceği,
- Mekanik örgüt yapılarının, esnek ve yenilikçi çözümler için uygun bir ortamı oluşturamayacağı, mekanik örgüt yapılarının çok katı olduğu belirtilmiştir.

Örgütsel dikotomi kavramının yönetim açısından önemi ile ilgili yukarıda belirtilen çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde, özellikle "mekanik & organik örgüt yapısı", "resmi & gayri resmi örgüt yapısı", "açık & örtük bilgi", "Tayloristik & holistik yönetim", "Merkeziyetçilik & Adem-i Merkeziyetçilik" ve "üretim & koruma hedefleri"ne yönelik örgütsel dikotomilerin anlaşılmasının ve durumsallık teorileri bağlamında kullanılmasının örgütlerin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi açısından oldukça önemli olduğu söylenebilir.

### 3. Literatür Taraması, Betimleyici Analiz ve Ki-Kare Analizi

09.11.2020 tarihinde Google Scholar veri tabanına “örgütsel dikotomi” kavramı yazılarak arandığında ulusal yazında örgütsel dikotomi ile ilgili herhangi bir çalışmaya ulaşılamamıştır (URL-2). Aynı veri tabanına “organizational dichotomy” yazıldığında ise 190 çalışmaya ulaşılmıştır (URL-3). Bu çalışmada, örgütsel dikotomi kavramının yönetim açısından önemli olup olmadığı araştırıldığından ve geniş kapsamlı literatür taraması hedeflendiğinden, söz konusu 190 akademik yayın bu çalışmanın ana küntlesini oluşturmuştur. Akademik yayınlardan elde edilen bilgilerin çözümlenmesi amacıyla SPSS 22.0 istatistik programı kullanılmıştır. Çalışmanın analiz kısmında ise frekans dağılımı ve yüzde dağılımı şeklinde tanımlayıcı analizlerden yararlanılmıştır. Ayrıca, bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına yönelik Ki-kare analizi yapılmıştır.

Ulaşılan 190 makale ile ilgili bilgiler SPSS 22.0 programında çözümlenmiştir. Çalışmalara ulaşma şekli açısından sadece özet ve tam metin şeklinde ulaşılanlar analize dahil edilmiştir. Sadece bir kısmına ulaşılan 26 çalışma, tekerrür yayınlanan 5 çalışma, pasif durumdaki 11 çalışma ve ulaşılamayan 3 makale analiz dışı tutulmuştur. Çalışmalar bilim dalı açısından incelendiğinde, öncelikle çalışmalar frekans dağılımları açısından değerlendirilmiştir. Frekans dağılımı 10’dan küçük olan çalışmalar, diğer bilim dalları olarak yeniden kodlanmıştır. Çalışmanın yapıldığı ülke açısından incelendiğinde, hangi ülkede yapıldığı belli olmayan 2 çalışma analiz dışı tutulmuştur. Ayrıca, çalışmalar ülke bazında sınıflandırıldığında, frekans dağılımı 2’den küçük olan çalışmalar “diğer ülkeler” olarak yeniden kodlanmıştır. Bilim dalı ile ilgili bilgiye ulaşılamayan 13 çalışma analize dahil edilmemiştir. Örgütsel dikotomi kavramının çalışma içerisinde kullanım sıklığı açısından incelendiğinde, örgütsel dikotomi kavramının kullanılıp kullanılmadığı bilinmeyen 3 çalışma ve ilgili kavramın hiç kullanılmamış olduğu 2 çalışma dahil toplam 5 çalışma analiz kapsamına dahil edilmemiştir. Ayrıca, kitap ve kitap bölümleri şeklinde olan çalışmalar tek kod altında birleştirilmiştir. Sonuç olarak, hariç tutma ve dahil etme kriterleri uygulandığında 190 akademik çalışmadan 65 çalışma kapsam dışı bırakılmıştır. Geri kalan 125 akademik çalışma üzerinden SPSS 22.0 istatistik programı ile analiz işlemleri tamamlanmıştır. Buna göre, araştırma kapsamına dahil edilen 125 çalışmaya ilişkin frekans ve yüzde dağılımlarını gösteren betimleyici analiz sonuçları, bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçen Ki-kare analizi sonuçları ve literatür taraması ile elde edilen diğer bilgiler aşağıda alt başlıklar halinde sırasıyla verilmiştir.

#### 3.1. Örgütsel Dikotomi İlgili Çalışmaların Yayın Yılı Aralığına Göre Dağılımı

Örgütsel dikotomi kavramının kullanıldığı akademik çalışmaların yayın yıllarına göre dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 1:** Örgütsel Dikotomi ile İlgili Çalışmaların Yayın Yılı Aralığına Göre Dağılımı

| Yayın Yılı Aralığı | n   | %     |
|--------------------|-----|-------|
| 1990 yılı öncesi   | 29  | 23,2  |
| 1990-1999          | 18  | 14,4  |
| 2000-2009          | 34  | 27,2  |
| 2010-2019          | 40  | 32,0  |
| 2020 ve sonrası    | 4   | 3,2   |
| Toplam             | 125 | 100,0 |

Örgütsel dikotomi kavramının kullanıldığı çalışmaların yayın yılları açısından incelendiğinde, çalışmaların çoğunluğunun (%62,4’ünün) 2000-2020 yılları arasında yayınlandığı gözlenmiştir. Buna göre, örgütsel dikotomi kavramının özellikle son 20 yılda yönetim literatüründe daha çok kullanılmaya başlandığı söylenebilir. Çalışmaların yıl aralığına göre dağılımı incelendiğinde, en yüksek dağılımın 2010 yılı ve sonrasında olması (%35,2) örgütsel dikotomi kavramının gittikçe önemsendiğini göstermektedir.

### 3.2. Örgütsel Dikotomi İlgili Çalışmaların Bilim Dallarına Göre Dağılımı

Örgütsel dikotomi kavramının kullanıldığı akademik çalışmaların ilgili bilim dallarına göre dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 2:** Örgütsel Dikotomi ile İlgili Çalışmaların Bilim Dallarına Göre Dağılımı

| İlgili Bilim Dalı          | n   | %     |
|----------------------------|-----|-------|
| İktisadi ve İdari Bilimler | 45  | 36,0  |
| Sağlık Bilimleri           | 21  | 16,8  |
| Eğitim Bilimleri           | 15  | 12,0  |
| Siyasal Bilimler           | 9   | 7,2   |
| Diğer Bilimler             | 35  | 28,0  |
| Toplam                     | 125 | 100,0 |

Örgütsel dikotomi kavramı ile ilgili çalışmalar, ilgili olduğu bilim dalına göre incelendiğinde çalışmaların büyük çoğunluğunun (%36) iktisadi ve idari bilimler alanı ile ilgili olduğu gözlenmiştir. Örgütsel dikotomi kavramının kullanıldığı bilim dalı açısından iktisadi ve idari bilimleri takip eden diğer bilim dalları ise sırasıyla sağlık bilimleri (%16,8), eğitim bilimleri (%12), siyaset bilimleri (%7,2) ve diğer bilimler (%28,0) takip etmektedir. Buna göre, söz konusu kavramın en çok kullanıldığı bilim dalının iktisadi ve idari bilimler olduğu belirlenmiştir.

### 3.3. Örgütsel Dikotomi ile İlgili Çalışmaların Ükelere Göre Dağılımı

Örgütsel dikotomi kavramının kullanıldığı akademik çalışmaların ülkelere göre dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir

**Tablo 3:** Örgütsel Dikotomi ile İlgili Çalışmaların Ükelere Göre Dağılımı

| Ülke                        | n   | %     |
|-----------------------------|-----|-------|
| Amerika Birleşik Devletleri | 79  | 63,2  |
| Almanya                     | 12  | 9,6   |
| İngiltere                   | 8   | 6,4   |
| Kanada                      | 5   | 4,0   |
| Hindistan                   | 2   | 1,6   |
| Hollanda                    | 2   | 1,6   |
| Finlandiya                  | 2   | 1,6   |
| Diğer ülkeler               | 15  | 12,0  |
| Toplam                      | 125 | 100,0 |

Örgütsel dikotomi kavramının kullanıldığı çalışmaların ülkelere göre dağılımı incelendiğinde, çalışmaların büyük çoğunluğunun (%63,2) Amerika Birleşik Devletleri'nde yayınlandığı gözlenmiştir. Söz konusu kavramın kullanım sıklığı açısından Amerika Birleşik Devletleri'ni sırasıyla Almanya, İngiltere ve Kanada, Hindistan, Hollanda ve Finlandiya takip etmektedir. Ülkemiz açısından ise her ne kadar "Google Akademik" veri tabanında Türkçe olarak yayınlanan (Kırpık, 2020; Güler, 2016; Özdemir, 2006) birkaç çalışmaya rastlanılmış olsa da uluslararası yayın niteliğinde örgütsel dikotomi kavramının henüz kullanıldığı çalışmaya rastlanılmamıştır. Dolayısıyla örgütsel dikotomiye yönelik ülkemizde daha fazla çalışmanın yapılması gerektiği belirlenmiştir.

### 3.4. Ki-Kare Analizi

Örgütsel dikotomi kavramı ile ilgili 125 akademik çalışmanın SPSS 22.0 istatistik programında çözümlenmesi amacıyla yayın yılı, yayın yapılan ülke ve yayın yapılan bilim dalı şeklindeki bağımsız değişkenlerin birbiriyle ilişkili olup olmadığına yönelik Ki-kare analizi yapılmıştır. Ki-kare analizi ile elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir. Şöyle ki;

- Örgütsel dikotomi ile ilgili çalışmaların yapıldığı ülkeler ile söz konusu çalışmaların ilgili bilim dalları arasında bir ilişki olup olmadığına yönelik yapılan ki-kare testi sonucunda,

çalışmaların yayınlandığı ülkeler ile çalışmaların bilim dalları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ( $0,831 > 0,005$ ) ortaya konulmuştur.

- Örgütsel dikotomi ile ilgili çalışmaların yapıldığı ülkeler ile söz konusu çalışmaların yayın yılları arasında bir ilişki olup olmadığına yönelik yapılan ki-kare testi sonucunda, çalışmaların yayınlandığı ülkeler ile çalışmaların yayın yılları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ( $0,024 < 0,05$ ) ortaya konulmuştur. Buna göre, özellikle Amerika Birleşik Devletleri’nde 2000 yılı sonrasında örgütsel dikotomiye yönelik çalışmaların arttığı görülmekle birlikte, genel olarak 2000 yılı sonrasında tüm ülkelerde örgütsel dikotomi kavramının daha sık kullanılmaya başlandığı gözlenmiştir.
- Örgütsel dikotomi ile ilgili çalışmaların yapıldığı bilim dalı ile söz konusu çalışmaların yayın yılları arasında bir ilişki olup olmadığına yönelik yapılan ki-kare testi sonucunda, çalışmaların ilgili olduğu bilim dalı ile çalışmaların yayın yılları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ( $0,547 > 0,005$ ) ortaya konulmuştur.

### 3.5. Literatür Taraması Sonucunda Ulaşılan Diğer Bilgiler

Literatür taraması ile örgütsel dikotomi kavramının kullanıldığı çalışmalar incelendiğinde, çalışmaların, büyük çoğunluğunun (%62,4’ünün) 2000-2020 yılları arasında yayınlandığı, (%36) iktisadi ve idari bilimler alanı ile ilgili olduğu ve çoğunlukla (%63,2) Amerika Birleşik Devletleri’nde yayınlandığı bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca, iktisadi ve idari bilimler alanındaki çalışmalar incelendiğinde, yönetim ile ilgili olabileceği düşünülen örgütsel dikotomiler aşağıda gösterilmiştir. Şöyle ki;

- Uzun vadeli örgütsel başarı açısından “operasyonel reaktif bireycilik”e karşı “stratejik proaktif ekip çalışması” dikotomisi (Bean, 1993),
- Stres açısından “örgütsel strese”e karşı “operasyonel stres” dikotomisi (Eaton, 2020),
- Örgütsel davranış açısından “bireycilik davranışı”na karşı “ortaklaşa davranış” dikotomisi (Sargut, 1994),
- Üretkenlik karşıtı çalışma davranışları açısından, davranışçılık açısından “kişilerarası davranış”a karşı “örgütsel davranış” dikotomisi (Oliveira vd., 2020),
- “Üretim (production) hedefleri”ne karşı “koruma (protection) hedefleri” dikotomisi (URL-1),
- Örgütsel yapı açısından “Merkezileşme”ye karşı “Ademi merkezîyetçilik” dikotomisi (Adams, 2020; Cohan, 1992; Van Doorn, 1965),
- Yönetim tarzları açısından “Tayloristik”e karşı “holistik” yönetim tarzları dikotomisi (Eisele & Schneider, 2020),
- Hiyerarşik özelliği olmayan “proje otoritesi” ile yönetim teorisi açısından hiyerarşik özelliğe sahip olan “personel kadrosu” arasındaki dikotomi (Goodman, 1970) ya da benzer şekilde “proje yönetimi” ile “fonksiyonel yönetim” arasındaki dikotomi (Mishra & Soota, 2006),
- Bilginin açık ve örtülü olması açısından “bireysel”e karşı “örgütsel” dikotomi (Adachi, 2006; Dimitriades, 2005; Pavlin, 2004),
- Bilgi yapısı açısından, “derin” bilgiye karşı “yüzeysel” bilgi arasındaki dikotomi (Hauslein & Smith, 1995),
- Etki taktiklerinin kullanımı açısından “bireysel”e karşı “örgütsel” dikotomi (Quinley, 1996),
- “Gayri resmi sosyal ağlar” a karşı “resmi organizasyon yapıları” dikotomisi (Pavlin, 2006),
- Seçim ve kombinasyon açısından, “eşzamanlılık”a karşı “sıra” dikotomisi (Schnelle, 1997),
- Karar verme süreci açısından, örgütün “teknik (bilimsel)” bölümüne karşı “idari veya mali” bölüm dikotomisi (Raina, 1999) ile “karar verme”ye karşı “çalışma” dikotomisi (Vigneaux, 2016)



- Örgütsel yapı açısından, “mekanik” yapıya karşı “organik” yapı dikotomisi (Leinonen, 2019) ile “basit organizasyon”a karşı “karmaşık organizasyon” dikotomisi (Elsner, Hocker & Schwardt, 2010),
- Örgütsel dizayn açısından, “müşteri tabanlı” bölümlere karşı “teknoloji tabanlı” bölümler oluşturma dikotomisi (Campos, Lester & Piore, 1999),
- Kültürel ortam açısından, “geleneksel hümanist kökler”e karşı “çağdaş sosyal teori” dikotomisi (Rowntree, 1988),
- Karı maksimize etme ve maliyeti minimuma indirme açısından “kamu sektörü”ne karşı “özel sektör” dikotomisi (Rolle, 2004),
- Kültür, finans ve ödül sistemleri gibi özellikler açısından “tıp fakültesi yönetimi”ne karşı “hastane yönetimi” dikotomisi (Pronovost vd., 2009),
- Risk açısından, “risk değerlendirme”ye karşı “risk yönetimi” dikotomisi (Davies, 2003),
- Liderlik etme açısından, “işlemsel liderlik”e karşı “dönüşümsel liderlik” dikotomisi (Scholten vd., 2010),
- Değer zinciri yönetişimi açısından “üretici odaklı” değer zinciri ile “alıcı odaklı” değer zinciri arasındaki dikotomi (Dokter, 2010),
- Örgütsel analiz açısından, “karşılıklı bağımlılık” ile “karşılıklı dışsallık” arasındaki dikotomi (Elsner, Hocker & Schwardt, 2009),
- Etik kurumsallaştırma açısından, “dahili uygulamalar” ile “harici uygulamalar” arasındaki dikotomi (Burke, Blodgett & Carlson, 1998),
- Girişimciler açısından, “kâr amacı güden” girişimci ile “kâr amacı gütmeyen” girişimciler arasındaki dikotomi (Mars & Rhoades, 2012),
- Yönetim teorisi ve uygulamaları açısından “yöneten”e karşı “yönetilen”, “iç”e karşı “dış”, “ekonomi”ye karşı “doğa” ve “şimdi”ye karşı gelecek” dikotomileri (Hestad vd., 2020) elde edilen örnekler arasındadır.

Ayrıca, kapsamlı literatür taramasının sonuçlarından biri olarak, yönetim bilimi ile ilgili olmasa da diğer bilim dallarında da örgütsel dikotomiden sıklıkla bahsedildiği söylenebilir. Örneğin, sağlık bilimleri alanında Akamatsu ve diğerleri (1992) tarafından yapılan çalışmada, koruyucu ve iyileştirici tıp arasındaki örgütsel ikilemden bahsedilmiştir. Benzer şekilde, Ajeigbe (2012) tarafından yapılan çalışmada, Amerika Birleşik Devletleri’ndeki sağlık hizmetlerinde yaşanan örgütsel ikilemin, sağlık hizmetlerinde sürekli artan tehlikelerden kurtulamamanın sorumlu engelleri arasında olduğu belirtilmiştir. Warner (2010) tarafından yapılan çalışmada ise hastanelerde doktorlar ve yöneticiler arasında da örgütsel dikotominin varlığından bahsedilmiştir.

Örgütsel dikotomi kavramının farklı bilim dallarında kullanılması açısından; siyaset bilimleri ile ilgili Ridge- Newman (2017) tarafından belirtilen “kontrol”e karşı “özgürlük” arasındaki dikotomi; zirai bilimler ile ilgili Lal (1995) tarafından belirtilen “küçük ölçekli emek-yoğun köylü ihracatı” ile “büyük ölçekli plantasyon ve madencilik ihracatı” arasındaki dikotomi; sosyoloji bilim dalı ile ilgili Rogers (2013) tarafından belirtilen ideolojik tartışmaların “savunmacı”ya karşı “saldırgan” olduğu dikotomisi; sanat ve kültür örgütlerinin işleyişi açısından Stanković (2011) ile Auvinen (2001) tarafından yapılan çalışmalarda “sanatsal” yaklaşıma karşı “sosyo-ekonomik” yaklaşım dikotomisi; Uluslararası Misyoner Konseyi ile Dünya Kiliseler Konseyinin Entegrasyonu konusunda Laing (2010) tarafından yapılan çalışmada “Kilise” ve “Misyon” arasındaki dikotomi örnek olarak gösterilebilir. Bununla birlikte, inşaat sektörü ile ilgili Tennant & Fernie (2011) tarafından belirtilen, inşaat tedarik zincirlerinin genel olarak hem “rekabetçi” hem de “işbirlikçi” olması durumu da örgütsel dikotomiye örnek olarak verilebilir. Örgütsel dikotomi kavramının farklı bilim dallarında kullanılıyor olmasına yönelik bir diğer örnek ise teknoloji alanındadır. Örneğin, Plale (2001) tarafından yapılan çalışmada, “mantıksal yapı” ile “fiziksel yapı” arasındaki örgütsel dikotomi ölçeklenebilirliğin önündeki en büyük engel olarak gösterilmiştir.

Ayrıca, yer bilimi ve uzay bilimi ile ilgili Michaud (2009) tarafından yapılan çalışmada yukarıdan aşağıya, hiyerarşik ve daha bürokratik olan örgüt yapısı incelenmiştir. Çalışma sonucunda, yer bilimi ile uzay bilimi arasında örtüşmeler olsa da “teknikler, yaklaşımlar ve amaçlarda büyük farklılıklar” olduğu belirtilmiştir. Bu farklılıklar da örgütsel dikotomiye örnek gösterilebilir.

Yukarıda gösterilen örgütsel dikotomi örneklerinden de görüleceği üzere, sadece yönetimsel alanda değil aynı zamanda hemen hemen her bilim dalında karşımıza çıkan örgütsel dikotomi varlığından söz edilebilir. Ancak, örgütsel dikotomi kavramının işletme anabilim ve bilim dalları ile ilgili %36 oranla en çok kullanılan bilim dalı olmasına rağmen, örgütsel dikotominin örgütsel davranış ya da iş tutum kavramları ile ilişkilendirildiği sınırlı sayıda çalışmaya rastlanılmıştır. Örgütsel dikotominin, yönetim tarzları (Eisele & Schneider, 2020), örgütsel ve operasyonel stres (Eaton, 2020), örgütsel atalet (Behnam, Majid & Siroos, 2019), mobbing (Güler, 2016), liderlik (Scholten vd., 2010), karar verme (Vigneaux, 2016; Raina, 1999), örgütsel öğrenme (Özdemir, 2006), çatışma (URL-1) ve örgütsel başarı (Bean, 1993) ile ilişkilendirildiği sınırlı çalışmalar örnek olarak gösterilebilir.

#### 4. Sonuç ve Öneriler

Örgütsel dikotomi ile ilgili yapılan bu çalışmada, söz konusu kavramın yöneticiler açısından iyi yönetilmesi halinde örgütlerin başarısındaki öneminin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu bağlamda, öncelikle Google Scholar veri tabanında uluslararası düzeyde yayınlanan 125 akademik çalışmaya ulaşılmıştır ve söz konusu çalışmaların kapsamlı literatür analizi yapılmıştır. Literatür analizine dahil edilen çalışmaların SPSS 22.0 programında çözümlenmesi ve analiz işlemleri yapılmıştır. Genel olarak, betimsel analiz sonuçlarına göre örgütsel dikotomi kavramı ile ilgili çalışmaların, büyük çoğunluğunun (%62,4’ünün) 2000-2020 yılları arasında yayınlandığı, (%36) iktisadi ve idari bilimler alanı ile ilgili olduğu ve çoğunlukla (%63,2) Amerika Birleşik Devletleri’nde yayınlandığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Ayrıca, örgütsel dikotomi ile ilgili çalışmaların yapıldığı ülkeler ile söz konusu çalışmaların yayın yılları arasında bir ilişki olup olmadığına yönelik yapılan ki-kare testi sonucunda, çalışmaların yayınlandığı ülkeler ile çalışmaların yayın yılları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ( $0,024 < 0,05$ ) ortaya konulmuştur. Buna göre, özellikle Amerika Birleşik Devletleri’nde 2000 yılı sonrasında örgütsel dikotomiye yönelik çalışmaların arttığı görülmekle birlikte, genel olarak 2000 yılı sonrasında tüm ülkelerde örgütsel dikotomi kavramının daha sık kullanılmaya başlandığı gözlenmiştir. Ancak, örgütsel dikotomi kavramının her ne kadar iktisadi ve idari bilimlerde çok fazla kullanılmış olduğu görülse de söz konusu kavramın ilgili olduğu bilim dalı ile hem yayınlanan ülke ( $p = 0,831 > 0,005$ ) hem de yayın yılları ( $p = 0,5417 > 0,005$ ) açısından anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı belirlenmiştir.

Kapsamlı literatür taraması sonucunda, örgütsel dikotomi ile ilgili uluslararası düzeyde çok sayıda akademik çalışmaya ulaşılmış olsa da “Google Akademik” veri tabanında Türkçe olarak yayınlanan sadece (Kırpık, 2020; Güler, 2016; Özdemir, 2006) birkaç çalışmaya rastlanılmış olması, bu konuda daha fazla çalışmanın yapılması gerektiğini göstermektedir.

Her ne kadar örgütsel başarının elde edilmesi için örgütsel dikotominin (örgütsel ikiliğin) ortadan kaldırılması (Hagan & Campbell, 1968) ile ilgili öneriler olsa da durumsallık teorileri kapsamında yöneticiler tarafından işletmelerin içinde bulunduğu çevrenin siyasal, ekonomik, teknolojik ve kültürel vb. değişikliklerin yakından takip edilmesi ve bu doğrultuda örgütsel dikotomiye oluşturan faktörlerden birinin kullanılması örgütün lehine sonuçlar doğurabilir. Örneğin, örgütlerdeki iş süreçlerinin merkezileştirilmesi ya da ademi merkezileştirilmesine yönelik örgütsel dikotominin aşılması ile ilgili Cohan (1992) tarafından da belirtildiği üzere, örgütlerin özellikle sıkıntılı zamanlarında, kriz yönetimini merkezileşmeye doğru çekmeleri önerilebilir.

Özellikle son zamanlardaki VUCA (Volatile: Geçici, Uncertain: Kararsız, Complex: Karmaşık, Ambiguous: Belirsiz) ortamına ve bu çalışmanın bulgular kısmında verilen tüm örgütsel dikotomilere rağmen, başarılı olan ve varlığını sürdürmeye devam eden örgütlerin varlığı örgütsel dikotominin

yönetilebilir olduğunun açık göstergesidir. Bu bağlamda, örgütsel dikotominin yönetim açısından önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel etkinlik ve verimlilik için bazı durumlarda örgütsel dikotominin ortadan kaldırılması bazı durumlar da örgütsel dikotomiyi oluşturan faktörlerden birinin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde tercih edilmesi önerilebilir. Ayrıca, gelecekte konuyla ilgili araştırma yapmak isteyenlere, örgütsel dikotomi kavramının örgütsel davranış ve iş tutumlarıyla ilişkisi araştırılabilir. Etkin bir örgütsel dikotomi için örgütsel dikotomi ölçeği geliştirilebilir. Öncelikle işletme bilim dalları ile ilgili olmak üzere farklı bilim dallarında yapılacak ampirik çalışmalar ile konu derinlemesine araştırılabilir.

## KAYNAKÇA

- Adachi, Y. (2007). *An examination of the trans-nationality and applicability of Nonaka's theory of organizational knowledge creation to urban regeneration in UK*. Doctoral thesis, University of London. <https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/1444337/>, (Erişim Tarihi:12.11.2020)
- Adams, N. (2020). *Magnet Schools and the Quest for Equity*. University of California San Diego, PhD Thesis. [http://csusmdspace.calstate.edu/bitstream/handle/10211.3/216876/AdamsNicole\\_Summer2020.pdf?sequence=1](http://csusmdspace.calstate.edu/bitstream/handle/10211.3/216876/AdamsNicole_Summer2020.pdf?sequence=1) , (Erişim Tarihi: 21.11.2020)
- Ajeigbe, D. O. (2012). *Nurse-Physician Teamwork in the Emergency Department*. PhD Thesis in Nursing, University of California, Los Angeles.
- Akamatsu, T., Dominicus, D. A. R., Takashima, Y. & Ariizumi, M. (1992). The Need for High Priorities in Preventive Health Care Administrations in Both Developed and Developing Countries. *Journal of The Kyorin Medical Society*, 23(3), 389-400.
- Auvinen, T. (2001). Why is It Difficult to Manage an Opera House? The Artistic-Economic Dichotomy and Its Manifestations in the Organizational Structures of Five Opera Organizations, *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 30:4, 268-282, DOI: [10.1080/10632920109597317](https://doi.org/10.1080/10632920109597317)
- Bake, J. (2018). *Interventionsalltag: Zu den Selbst- und Fremdverständnissen deutscher Intervenierender in Kriegs- und Krisengebieten*, Bielefeld, Germany: Transcript Verlag.
- Bean, W. C. (1993). *Strategic planning that makes things happen: Getting from where you are to where you want to be*. Amherst, MA: HRD Press, Inc.
- Behnam, B., Majid, S. & Siroos, A. (2019). The Effect of Organizational Inertia on Organizational Hypocrisy with the Mediator of Social Undermining and Working Low (Case Study in the Tehran Municipality Sports Organization). *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, Volume 6, Number 2 (22), 85-99.
- Burke, F., Blodgett, M. & Carlson, P. (1998). Corporate Ethics Codes: A New Generations' Tool for Strategic Global Management and Decision-Making. *International Journal of Value-Based Management*, 11, 201-213.
- Campos, Lester & Piore (1999). *Organizational Integration in Situations of Uncertainty: A Case Study of MITRE Corporation*. The MIT Industrial Performance Center or the Massachusetts Institute of Technology. MIT IPC Working Paper 99-006. 151 Pages.
- Casavant, M. D. (2001). *Reliance Structures of Neophyte Principals in Rural Contexts*. University of Saskatchewan, Phd Thesis, Saskatoon.
- Cohan, D. L. (1992). *Strategies and Structures for Institutional Real Estate Investors With Troubled Assets*. Master of Science in Real Estate Development at the Massachusetts Institute of Technology, University of Pennsylvania, <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/65216/27903376-MIT.pdf?sequence=2>, (Erişim Tarihi:17.11.2020)
- Davies, J. C. (2003). The Red Book Committee: Creative Conflict, Human and Ecological Risk Assessment: *An International Journal*, 9:5, 1113-1118, DOI: [10.1080/10807030390240265](https://doi.org/10.1080/10807030390240265)
- Dimitriades, Z. S. (2005). Creating strategic capabilities: organizational learning and knowledge management in the new economy. *European Business Review*, Vol. 17 No. 4, pp. 314-324. DOI [10.1108/09555340510607361](https://doi.org/10.1108/09555340510607361)

- Dokter, A. (2010). *Kpando Woodcarvers and Potters. A Baseline Study and Value Chain Analysis of Craft Artisans in Kpando District in Ghana*. Utrecht University, Faculty of Geosciences Theses (Master thesis), <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/179916>, (Erişim Tarihi:20.11.2020)
- Duffey, T. (2000). Cultural issues in contemporary peacekeeping. *International Peacekeeping*, 7(1), 142-168. DOI: 10.1080/13533310008413823
- Eaton, S. D. (2020). *Perceptions of Stress and Coping in the First Year of Police Work*. Walden University, PhD Thesis, USA.
- Eisele, S. (2020). What Do Unions Do to Work Design? Computer Use, Union Presence, and Tayloristic Jobs in Britain. *Industrial Relations*, <https://doi.org/10.1111/irel.12266> (Erişim Tarihi:12.11.2020)
- Elsner, W., Hocker, G. & Schwardt, H. (2009). Simplistic vs. Complex Organization: Markets, Hierarchies, and Networks in an Organizational Triangle. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1476314](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1476314), (Erişim Tarihi:17.11.2020)
- Elsner, W., Hocker, G. & Schwardt, H. (2010). Simplistic vs. Complex Organization: Markets, Hierarchies, and Networks in an Organizational Triangle- A Simple Heuristic to Analyze Real-World Organizational Forms, *Journal of Economic Issues*, 44:1, 1-30, DOI: 10.2753/JEI0021-3624440101
- Getzels, I. W. & Guba, E. (1957). Social behaviour and the administrative process. *School Review*, 65, 423-441.
- Güler, G. A. (2016). *Konaklama İşletmelerinde Mobbingin Personel Devir Hızına Etkisi: İzmir Örneği*. İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Hagan, C. R. & Campbell, C. F. (1968). Team Classification in Federal Institutions. *32 Fed. Probation* 30, <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/fedpro32&div=11&id=&page=>, (Erişim Tarihi:16.11.2020)
- Hauslein, P. L. & Smith, M. U. (1995). Knowledge structures and successful problem solving. In: *Toward a Cognitive-Science Perspective for Scientific Problem Solving*, Ed. Derrick R. Lavoie, Chapter-3, 51-79. National Association for Research in Science Teaching: Iowa.
- Hestad, D., Tabara, J. D. & Thornton, T. F. (2020). Transcending unsustainable dichotomies in management: Lessons from Sustainability-Oriented Hybrid Organisations in Barcelona, *Journal of Cleaner Production*, 244, 118766
- Hunt, E. B. & Rowe, R. R. (1960). Group and Individual Economic Decision Making in Risk Conditions. In: *Experiments on Decision Making and Other Studies*, Ed. Donald W. Taylor, Pages 21-25.
- Kırpık, G. (2020). *Örgütsel Davranış Çalışmalarında Yeni Kavramlar: Google Akademik (2019) ve SCI (2020) Veri Tabanlarına Yönelik Sistemik Literatür Taraması*. Ed.: M. Avcı & E. Kara, *Örgütsel Davranış Üzerine Güncel Çalışmalar*, 1. Baskı, 1. Bölüm, ss. 13-51, Hiper Yayın: İstanbul.
- Laing, M. T. B. (2010). *The Calling of the Church to Mission and to Unity*: Bishop Leslie Newbigin and the Integration of the International Missionary Council with the World Council of Churches. University of Edinburgh, PhD Thesis. <https://era.ed.ac.uk/handle/1842/4503> (Erişim Tarihi:20.11.2020)

- Lal, D. (1995). *Why Growth Rates Differ: The Political Economy of Social Capability in 21 Developing Countries*. In: Koo B.H., Perkins D.H. (eds) *Social Capability and Long-Term Economic Growth*. Palgrave Macmillan, London. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-13512-7\\_14](https://doi.org/10.1007/978-1-349-13512-7_14)
- Lewkowicz, D. J. (2011). “The Biological Implausibility of the Nature–Nurture Dichotomy and What It Means for the Study of Infancy, *International Society on Infant Studies (ISIS)*, 16(4), 331–367.
- Leinonen, T. (2019). How to Make Sense of Enabling vs. Coercive Formalization? Turku School of Economics, Master’s Thesis, Finland.
- Lindbeck, A. & Snower, D. J. (2000). Multitask Learning and the Reorganization of Work: From Tayloristic to Holistic Organization. *Journal of Labor Economics*, 18(3): 353–76
- Mars, M. M. & Rhoades, G. (2012). Socially Oriented Student Entrepreneurship: A Study of Student Change Agency in the Academic Capitalism Context, *The Journal of Higher Education*, 83(3), 435-459. DOI: 10.1080/00221546.2012.11777251
- Michaud, E. M. (2009). A Case Study of Consecutive Reorganizations of the Science Laboratories at the Nasa-Goddard Space Flight Center. The State University of New Jersey, PhD thesis, Newark, New Jersey, <https://rucore.libraries.rutgers.edu/rutgers-lib/26100/>, (Erişim Tarihi:16.11.2020)
- Oliveira, L. Barbosa de, Junior Moreno, Valter de A., & Gonçalves, R. C. (2020). Individual and Situational Antecedents of Counterproductive Work Behaviors. *BAR- Brazilian Administration Review*, 17(3), e190126, <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2020190126> (Erişim Tarihi:16.11.2020)
- Özdemir, B. (2006). *Örgütsel Öğrenme, Çevre ve Örgütsel Performans İlişkisi: Otel Yöneticilerinin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma*. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Tezi, Antalya.
- Pavlin, S. (2006). Community of practice in a small research institute. *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 136-144. DOI 10.1108/13673270610679426
- Pavlin, S. (2004). Cultivating A Community of Practice in A Small Research Organization. [https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/9789812702081\\_0010](https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/9789812702081_0010), (Erişim Tarihi: 16.11.2020)
- Plale, B. (2001). Performance Impact of Streaming Doppler Radar Data on a Geospatial Visualization System. <https://smartech.gatech.edu/handle/1853/6563>, (Erişim Tarihi:19.11.2020)
- Pronovost, P. J., Miller, M., Wachter, R., Meyer, G. S. (2009). Perspective: Physician Leadership in Quality, *Academic Medicine*, Volume 84, Issue 12, Pages 1651-1656. doi: 10.1097/ACM.0b013e3181bce0ee
- Quinley, J. W. (1996). The Use of Influence Tactics among Mid-Level Managers in the Community College. Paper presented at the Annual Forum of the Association for Institutional Research (36th, Albuquerque, NM, May 5-8). <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED397750.pdf>, (Erişim Tarihi:16.11.2020)
- Raina, R. S. (1999). Patronage and Evaluation in the Indian Council of Agricultural Research. *Evaluation*, 5(3), 278–302. <https://doi.org/10.1177/13563899922208995>
- Ridge-Newman A. (2017). *Churchill’s Conservatives and Television 1951–55*. In: *The Tories and Television, 1951-1964*. Palgrave Studies in the History of the Media. Palgrave Pivot, London. [https://doi.org/10.1057/978-1-137-56254-8\\_3](https://doi.org/10.1057/978-1-137-56254-8_3)

- Rogers, R. M. (2013). Pity, Manifestos, and the Left. *Solidarité: Journal of the Radical Left*. 19.11.2020 tarihinde <http://libcom.org/files/solissue2.pdf> adresinden erişildi.
- Rolle, A. (2004). An Empirical Discussion of Public School Districts As Budget-Maximizing Agencies. *Journal of Education Finance*, 29(4), 277-297.
- Rowntree, L. B. (1988). Orthodoxy and new directions: cultural/humanistic geography. *Progress in Human Geography*, 12(4), 575-586. doi:10.1177/030913258801200409
- Sargut, A. (1994). Bireycilik ve Ortaklaşa Davranış İkileminde Yönetim ve Örgüt Kuramları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 49 (01). DOI: 10.1501/SBFder\_0000001665
- Scholten, P., Edelenbos, J., Groot, W. & Meijerink, S. (2010). *Political leadership in environmental change: influences on local leadership in Dutch water management*. Berlin Conference on Human Dimensions of Global Environmental Change. <https://refubium.fu-berlin.de/handle/fub188/17819>, (Erişim Tarihi:21.11.2020)
- Schnelle, H. (1997). Linguistic structure, brain topography, and cerebral process. *Acta Linguistica Hafniensia*, 29:1, 271-303, DOI: 10.1080/03740463.1997.10429464
- Stanković, B. (2011). Opera Houses Facing the Global Economic Crisis-Adaptable managerial strategies. Master Thesis, University of Arts in Belgrade. 21.11.2020 tarihinde [https://www.culturalmanagement.ac.rs/uploads/research\\_file\\_1/942c3095d9fbd16f6fbbde6f9f2fbd011232a7a8.pdf](https://www.culturalmanagement.ac.rs/uploads/research_file_1/942c3095d9fbd16f6fbbde6f9f2fbd011232a7a8.pdf) adresinden erişildi.
- Steiner, L. (1998). Organizational Dilemmas As Barriers To Learning, *The Learning Organization*, 5 (4): 193-201.
- Tennant, S. & Fernie, S. (2011). An Alternative Form of Supply Chain Governance: Construction Clans. 27th. Annual ARCOM Conference, 5-7 September, UWE, Bristol. Association of Researchers in Construction Management, Vol. 1, pp. 475-484.
- Van Doorn, J. A. A. (1965). Conflict in Formal Organizations. *Mens en Maatschappij*, 40(4), 265-279.
- Vigneaux, G. J. (2016). *An organizational perspective on U.S. wildland firefighting operations: Opening the black box* (Order No. 10195159). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global; Publicly Available Content Database. (1851264516). Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1851264516?accountid=15329>
- Warner, K. A. R. (2010). *Leadership for learning: the principal and instruction*. The University of Minnesota Digital Conservancy, Degree of Doctor of Education. 16.11.2020 tarihinde <http://hdl.handle.net/11299/61989> adresinden erişildi.

#### YARARLANILAN LİNKLER

URL-1:

[http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/saglik\\_birimi/SMS-Chapter-3-TR-PDF.pdf](http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/saglik_birimi/SMS-Chapter-3-TR-PDF.pdf) 10.11.2020

URL-2:

[https://scholar.google.com/scholar?hl=tr&as\\_sdt=0%2C5&q=%22%20C3%B6rg%C3%BCtsel+dikotomi%22&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=tr&as_sdt=0%2C5&q=%22%20C3%B6rg%C3%BCtsel+dikotomi%22&btnG=) 09.11.2020

URL-3:

[https://scholar.google.com/scholar?hl=tr&as\\_sdt=0%2C5&q=%22organizational+dichotomy%22&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=tr&as_sdt=0%2C5&q=%22organizational+dichotomy%22&btnG=) 09.11.2020