

ÖRGÜTLERİ ANLAMADA FARKLILIKLARIN KRİTİĞİ (ARAŞTIRMA SORULARI TEMELLİ BİR LİTERATÜR TARAMASI)

THE CRITIQUE OF DIFFERENCES IN UNDERSTANDING ORGANIZATIONS (A LITERATURE REVIEW BASED ON RESEARCH QUESTIONS)

Hakan KARA¹, Zeliha SEÇKİN³

¹ Prof. Dr., Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya SMYO, hakan.kara@dpu.edu.tr, Orcid: 0000-0001-9480-4904.

² Prof. Dr., Aksaray Üniversitesi İİBF Yönetim Bilişim Sistemleri, seckinz@aksaray.edu.tr, Orcid: 0000-0003-0603-3236.

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:

Örgüt, yönetim, araştırma sorusu.

Jel Kodları: M0, M1, M10.

Makale Geçmişi:

Başvuru Tarihi: 12 Eylül 2024

Birinci Düzeltme Tarihi:

7 Ekim 2024

İkinci Düzeltme Tarihi:

20 Kasım 2024

Kabul Tarihi: 6 Aralık 2024

ARTICLE INFO

Keywords

Organization, management,
research question

Jel Codes: M0, M1, M10.

Article History:

Received: 12 September 2024

First Received in revised form:

7 October 2024

Second Received in revised form:

20 November 2024

Accepted: 6 December 2024

ÖZET

Bu araştırma, farklılıkların işlevsel bir görevi yerine getirdiği düşüncesi üzerine hazırlanmıştır. Veriler, literatürden elde edilmiştir. Teorik örneklem doygunluğuna ulaşıldığında, verilerin çeşitlenmesin yerine detaylandırılmasına yer verilmiştir. Örgütleri anlamada farklılıkların kritiğini yapabilmek için altı araştırma sorusundan yararlanılmıştır. Farklılıklar, araştırma soruları temelinde, paradoks, paradigma, rasyonalite, türlendirme, çalışma sınırları ve işleyiş dinamikleri gibi unsurlar kapsamında oluşturulmuştur. Elde edilen verilerin kritiği ile araştırma soruları, farklılıklar, paradoks değildir, örgüt yapıları bir değerler dizisidir, türetilmiş farklılıklar rasyoneldir, farklılıklar bir yanıtır, sınırlar bağımlılığı belirler ve işleyiş benzersizdir gibi yargular ile yanıtlanmıştır. Yanıtlar kapsamında farklılıkların daha ayrıntılı kritiği yapılarak, örgütleri anlamada bütünlük bir perspektif ortaya konulmuştur.

ABSTRACT

This research has been prepared on the idea that differences perform a functional task. The data were obtained from the literature. When the saturation of the theoretical sample was reached, the details of the data were elaborated instead of diversification. Six research questions were used to make the critique of differences in understanding organizations. The differences were created on the basis of research questions, within the scope of elements such as paradox, paradigm, rationality, speciation, working boundaries and functioning dynamics. The research questions with the critique of the obtained data were answered with judgments such as differences are not paradoxes, organizational structures are a set of values, derived differences are rational, differences are a response, boundaries determine dependence and functions are unique. Within the scope of the responses, a more detailed critique of the differences was made and an integrated perspective in understanding the organizations was put forward.

Atf etmek için / To cite: Kara, H. & Seçkin, Z. (2024). Örgütleri anlamada farklılıkların kritiği (araştırma soruları temelli bir literatür taraması). *Dumlupınar Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14, 103-115. DOI: 10.58627/dpuiibf.1549083



Örgüt ve Yönetim Bilimi, insanlık uygarlığının en büyük köklü değişimini yaratan, Sanayi Devrimi'nden günümüze kadar disiplinli gelişimini sürdürmüştür. Disiplinmiş bilgiler aracılığıyla, örgütleri daha iyi anlamak ve yönetim eyleminin daha bilinçli düşünülmesi sağlanmıştır. Sanayi Devrimi örgütlerde ve yönetim eylemlerinin değişmesinde de köklü değişimlerin temelini oluşturmuştur. Değişimler karşısında örgüt ve yönetim bilimi pasif kalmamış ve özündeki aktifliği her zaman korumuştur. Örgüt yapısını anlayarak, örgütün işlevselliğini artırma yolları düşünülmüştür. Örgütsel yapının işlevselliğini anlamanın yanı sıra, yönetim eylemi üzerindeki düşüncelerde de değişim yaşanmıştır. Örgütleri anlamak konu ile ilgilenen bilim insanlarının düşüncelerini daha da ötelere taşımıştır. Günümüzde her ikisi için de geliştirilen kavramlara yönelik zenginlikler bulunmaktadır. Söz gelimi, günümüzde örgütler Sanayi Devrimi'nin koşullarında olduğu gibi sadece ekonomik özellikleri ile tanımlanmamaktadır. Örgütleri birbirlerinden farklı kılan özellikler söz konusudur. Bu durum her örgütün kişiliğinin oluşmasında önemli etkenlerdir. Kritiği yapılan her bir farklılık örgütlerin yapısı ve işleyişini daha iyi anlaşılmasında katkılar sağlayacaktır.

1.ARAŞTIRMANIN ARKA PLANI

Akademik araştırmaların en önemli amaçlarından birisi ilgili alana teorik katkı sağlamaktır. Teorik katkının temel girdilerinden birisi de araştırmanın kapsam ve yönünün net bir şekilde belirlenmesi sağlayan araştırma sorusudur (Ağlargoç, 2016, 520; Baltacı, 2019, 373). Bundan dolayı bu çalışmada, araştırma sorularından yararlanılmıştır.

1.1.Yöntem

Literatür üzerinden hazırlanan bu araştırma, örgütlerin farklılıklarını betimleyen veriler arasında bir sorun olduğu yargısı üzerine yapılmamıştır. Farklılıkların örgütleri anlamada işlevsel bir görevi yerine getirdiği düşünülmüştür. Örgütleri anlamada farklılıkların kritiğini yapabilmek için araştırma sorularından yararlanılmıştır. Kritiğin yapılmasında kullanılan veriler, örgüt üzerine yapılan araştırmalardan elde edilmiştir.

1.1.1.Araştırmada Kullanılan Sorular ve Tasarımı

Araştırma soruları, literatür araştırmasının sonucudur. Bunun için Akdur (2003), Thompson (1976) ve Hicks (1979) gibi araştırmacılardan yararlanılmış ya/ya da esinlenilmiştir. Örgütleri anlamada farklılıklara ilişkin olgular altı soru cümlesine dönüştürülmüştür. Teorik çerçeve ile sınırları belirlenen farklılıklar, soru formu olarak biçimlendirildiği için geniş örgüt literatürü karşısında teorik bir alan oluşturulmuştur (Baltacı, 2019, 373). Ancak sadece altı soru ile örgütleri anlamanın olanaklı olamayacağı bilinmektedir. Örgütler üzerine literatürün geniş ve genişlemede olduğu bilindiğinden araştırma soruları, örgütleri anlamada farklılıklar üzerinden kritiğin yapılmasında bir sınırlılık da oluşturmuştur. Tasarımı yapılan araştırma soruları izleyen kısımda belirtilmiştir.

i-Farklılıklar, bir paradoks mudur?

ii-Farklılıklar, paradigma oluşturabilir mi?

iii-Farklılıklar, rasyonaliteyi etkiler mi?

iv-Farklılıklar, örgüt türlendirilmesinde bir araç mıdır?

v-Farklılıklar, örgütlerin sınırlarını tanımlayabilir mi?

vi-Farklılıklar, örgütlerin işleyiş dinamiklerini belirleyebilir mi?

1.1.2.Teorik Örneklem

Literatür ana evreninde, örgütler üzerine yapılan tüm araştırmalara ulaşmanın zorluğu bilinmektedir. Bundan dolayı araştırma sorularının yanıtlanması ve değerlendirilmesinde teorik örneklem yoluna gidilmiştir. Teorik örneklem doygunluğuna ulaşıldığında, verilerin çeşitlenmesinden öte detaylandırılmasına yer verilmiştir (Baltacı, 2019, 373). Teorik örneklem de kaynakça kısmında verilmiştir.

2.ARAŞTIRMA SORULARININ YANITLARI

Araştırma soruları ile elde edilen veriler, bilginin, dinamik, örtük-açık, yorumlayıcı, anlamlandırıcı gibi özellikleri temelinde değerlendirilmiştir (Malhotra, 1997).

2.1.Farklılıklar bir paradoks mudur? (Farklılıklar, paradoks değildir)

Yapı kavramının, bir bütünün bileşenleri arasındaki ilişkileri ifade ettiği bilinmektedir. Örgüt yapısı genelde, hedeflere ulaşmak için çaba gösteren işler, sistemler, işleyiş süreci, işgörenler ve gruplar arasındaki ilişkilerin çerçevesidir. Daha özelden ise örgüt yapısı, görevlerin belirlendiği, faaliyetlerin bölündüğü, örgütlendiği ve uyumlaştırıldığını anlatmaktadır (Ahmady vd., 2016, 455-456). Örgütler, bireysel olmayan hedefleri gerçekleştirmek için bir araya gelen gruplardır. Bu koşullar sağlandığında, süreklilik garantisine sahip olanlar arasında örgütlerin oluştuğu ileri sürülmüştür (Ray, 2019, 29). Öte yandan örgütlerde lider, yönetici, sosyal sorumluluk, kültürel çeşitlilik, etik, küresel rekabetçilik, sosyal ağlar ve yeniden yapılanma gibi kavramlar profesyonel olan ya da olmayanlar tarafından da serbestçe kullanılmaktadır (Ivancevich vd., 2014, 8). Farklılıklar paradoks, paradokslar da farklılıklar için bir ayırıştırma değildir. Aksine, birbirlerini tamamlayıcıları konumundadır. Her disiplin, insanı odağına almıştır. Örgütsüz insan, insansız örgüt olamayacağını bilmesi, farklı disiplinlerin odağında örgütlerin yer alınmasında etkin olmuştur. Söz gelimi sosyologlar, örgütsel bir toplumda yaşanıldığını savunmaktadır. Onlara göre, tüm önemli sosyal süreçler ya biçimsel örgütlerden kaynaklanmakta ya da güçlü bir şekilde aracılık etmektedirler. Yine sosyologlara göre örgütsüz bir işgücü piyasasında ücret, terfi, meslek seçimi, beceri geliştirme, hareketlilik, istihdam vb. belirlenemez (Gibbons ve Waldman, 1999, 2374). Bir diğer değerlendirme doğrultusunda da antropoloji disiplini, örgütleri daha özelden farklılaştırarak makro içeriğe sahip olan toplum kavramını ön plana çıkartmıştır. Bu disiplin sosyal evrimin boyut ve karmaşıklığı (sosyal sistemin büyüklüğü ve örgütsel karmaşıklık) temelinde, büyük toplumların daha küçük olanlardan daha karmaşık olduğu değerlendirmesine ulaşmıştır (Johnson, 1982, 389).

Toplumların gelişmişlik düzeyleri, örgütsel yapı ve süreçlerinin değerlendirilmesinde etkili olmuştur. Söz gelimi bir araştırma, ABD’de sanayi sektöründe bulunan örgütlerin şu anda var olan yapısal özelliklerine ulaşmak için kaynakların birikimi, kaynakların kullanımının rasyonelleştirilmesi ve kaynakların sürekli olarak bir amaca yönelmek gibi üç farklı örgütsel süreçten geçtiğini ileri sürmüştür. Birinci tür için örgütün genellikle kurucusu ve genel müdürünün çıkarlarının, yeteneklerinin ve sınırlamalarının bir uzantısı olduğu düşüncesi bulunmaktadır. İkinci türde ise, dikey olarak entegre olmuş, işlevsel kaynakların ulusal düzeyde kullanıldığı, verimlilik ve işlevsel faaliyetlerin uyumlaştırılması üzerinde durulmuştur. Üçüncü türde de, başarılı bir örgütün yapısı vurgulanmıştır (Fouraker ve Stopford, 1968, 449). Bu türden değerlendirmelerin, genel-geçerliliği kabul edilmiş olsa da, örgüt teorilerine dayanması gerekmektedir. Karşı durumda, araştırmacıların görüşlerinden öteye gidemeyecektir. Bu yüzden örgüt teorileri iç ve dış çevreleri arasındaki karmaşık etkileşimi tanımlamakta, açıklamakta ve öngörmektedir. Dolayısıyla, örgüt teorileri örgütlerin dış ve iç çevreslerine odaklanan araştırmaları, açıklama ve temellendirme potansiyeline sahiptir (Birken vd., 2017, 2).

Geleneksel olarak örgüt yapısı, Weber’in (1964), ideal tip, Taylor’ın (1967) bilimsel yönetimi, Fayol (1949), Gulick ve Urwick’in (1937) klasik yönetim ve kamu idaresi ilkeleri, Likert (1961) ve diğer teorisyenlerin insan ilişkileri hipotezlerinde kuralcı bir şekilde ele alınmıştır (Mohr, 1971, 444). Weber’in (1964) örgütlerin yapısal özelliklerini vurguladığı söylenebilir de, tüm bürokratik örgütlerin yapısal özellikleri bakımından oldukça benzer olduğunu ima eden ya da ima ettiği şekilde yorumlanan ideal tip modelini kullanması nedeniyle sistematik ve ampirik analizleri geciktirdiği söylenebilir (Scott, 1975, 2). Ancak teorilerin işlevselliği genel kabul görmüş olsa da yapısal değerlendirmelere mahkûm olmuştur. Söz gelimi, örgüt yapısı bağımlı bir değişken olarak istenildiği zaman manipüle edilebilecek bir araç olarak değil, çevre ve teknoloji gibi nedensel güçlere de bağlıdır (Mohr, 1971, 444). Öte yandan örgütlerin farklılaşma gerekçeleri üzerine bulunan yapısal görüşlere de yer verilmelidir. Örgütlerin başarı ya da başarısızlığı, ademi merkeziyetçiliğe göre de farklılaştırılabilecektir. Bir örgütün benimsediği stratejinin ve ne ölçüde uyguladığının bürokrasi, bölümlere ayırma ve adhokrasi gibi konfigürasyonla da sonuçlanabilecektir (Lunenburg, 2012, 1). Ancak bir örgütün büyüklüğü artıkça farklılaşacaktır. Farklılaşmış alt birimlerin entegrasyonuna ilişkin bir denetim sorunu da ortaya çıkmaktadır. Sorun tanımlanmış olsa da literatürde denetim ve yapının birbirinden net bir şekilde ayrılmadığı belirtilmiştir. Bu konuda bürokratik denetim, bürokratik yapı ya da her ikisine ilişkin bir teori sunulmuş olsa da, net bir ayırım hiçbir zaman yapılmamıştır (Ouchi, 1977, 95).

Yukarıdaki değerlendirmelerinin farklı bakış açılarını yansıttığı söylenebilir. Ancak bu değerlendirmelerin örgüte özgü konular üzerinde düşünce birliğinin olmaması gibi bir sorunsal olarak görülmemelidir. Buradaki yanıltıcı algı sistem teorisi yaklaşımından yeterince yararlanılmamasının bir sonucudur. Sorunsalın ve kökenlerinin anlaşılmasında sistem teorisinin, sadece alt sistem düşüncesi uygulanmaktadır. Her bir akademik disiplin ve araştırmacı kişisel olarak örgütleri anlamak üzerinden sınırlı bir araştırma yaklaşımını uygulamıştır. Araştırmacı, konuya geniş bir sistem bakış açısıyla yaklaşmış olsa da, genellikle değişkenleri göz ardı ederek ilgi alanının dışında olanlara ilgisiz kalabilmektedir. Bu ilgisizliğin elbette araştırma

sürecinde genel kabul görebilecek örgüt evreninin genişliği ve sonsuzluğu, araştırmamanın zaman, maliyet boyutları, araştırmacının ilgi alanı, tecrübesi, bilgisi, önyargısı, temsil ettiği ekol, araştırmada yöntem sorunu vb. kıstasların varlığı da göz ardı edilmemelidir (bu kıstaslar, bu değerlendirme araştırması için de geçerlidir). Böylece kısmi bir sistem görüşü benimsenmekte, yaratılan göreceli kesinlik içerisinde kalınabilmektedir. Bu kesinlik, belki de, örgütlerin kendisinden kaynaklanmaktadır. Özellikle sosyal örgütler için bu yargı geçerli olabilir. Çünkü örgütler ve yapıları esasen yapmacık sistemlerdir. Mutlak kesin ve değişmez değerlerdir. İnsanlardan oluşur ve kusurlu sistemlerdir. Anlık bir zaman diliminde iç ve dış çevrelerin etkisiyle bir anda yok olabilecekleri gibi aynı zamanda biyolojik organizmalardan yüzyıllarca daha uzun ömürlü olabilirler. Çünkü sosyal örgütleri bir arada tutan, biyolojik olmaktan öte, esasen psikolojiktir. Örgütün amacı işgörenlerinin, düşünce, inanç, motivasyon, alışkanlık, beklenti, tutum, algı ve davranışlarına bağlıdır (Kast ve Rosenzweig, 1981, 36-37).

2.2.Farklılıklar, paradigma oluşturabilir mi? (Örgüt yapıları, bir değerler dizisidir)

Örgüt ve yönetim alanındaki başlıca düşünce okulları teorilerinde; paradigmlar, örgütsel analiz düzeyi ve deterministik ya da olmayan insan doğasına ilişkin iradeci varsayımlar gibi iki temel görüşe dayanmaktadır. Bunun için örgütler ya sosyal determinizm ve özgür irade dışındadır ya da insan tarafından özerk bir şekilde seçilir ve yapılandırılırlar (Astley ve Van de Ven, 1983, 246). Bunlara göre yeni bir değerler dizisi yargısı kapsamında insan özerkliğinin destekleyicisi olarak farklı örgüt yapılandırılmalarını değerlendirmek gerekmektedir. Söz gelimi literatürde, belirli amaç/amaçlar ya da birtakım değerler dizisine ulaşmak için ırksallık gibi yapılandırılmaları gönderme yapılmıştır. Bu doğrultuda İrksallaştırılmış Örgütler Teorisi, ırkı yalnızca demografik bir değişken olarak kullanan modellerin ötesine geçirecek, ırksal eşitsizliği yeniden üreten mekanizmalara ve ilişkiye odaklanmıştır (Ray, 2019, 31).

Literatürde ırkçı örgüt değerlendirmesinin dışında *işlevsel budalalık* kavramı da izlenmektedir. İşlevsel aptallık örgütsel olarak desteklenen düşününsellikte, temel akıl yürütme ve gerçekleştirme eksikliğidir. Ancak işlevsel aptallık bir sorunsal olarak görülmüş olsa da, literatürde kavramın bazı pozitif yönlerine gönderme yapılmaktadır. Söz gelimi kavramın varlığı ya/ya da işleyişi farkında olunmadan örgütlerin sorunsuz bir şekilde işlemesine olanak tanıyan bir kesinlik duygusu sağlayabilir. Bu, işgörenleri şüphe ve düşünmenin yol açtığı sürtüşmelerden de kurtarabilir. Ancak olumlu sonuçların işlevsel aptallığı güçlendirebilir. İşlevsel aptallığın, örgütleri sorunlu düşünce kalıplarına hapsedmek gibi olumsuz sonuçlarının olduğu asla ötelenmemelidir. İşlevsel aptallığın karşısında tüm örgütler daha fazla bilgi yoğun hale gelmiştir. İşgörenlerin bilişsel ve sosyal yeteneklerinin üretim güçlerinin unsurları olduğu, uzun vadede rekabet baskısının örgütleri ve toplumları bu yeteneklerini geliştirmeye zorladığı bilinmektedir. Dolayısıyla kapitalizmin gelişimi giderek daha sofistike hale gelen bir işgören yaratma eğilimindedir. Bunun için örgütlerin rekabetçi kalabilmesinin en etkili yolunun yetenekli işgörenleri işe almak ve birbirleriyle konuşmalarına izin verilmesi değerler dizisi kapsamındadır (Alvesson ve Spicer, 2012, 1194-1196). Bilgi eksikli değerler dizisinin bir örgütün yenilikçi olmasında etken olduğu bilinmektedir. Bundan dolayı böyle bir değerlendirme için literatür temelli yeni bir örgüt modeli olarak Dinamik Fraktal Örgüt yapısının önerildiği de izlenmektedir. Bu model geleneksel bilgi işleme paradigmasından ayrılmaktadır. Bunun yerine, örgütsel teoride yeni bir sınır sunmaktadır. Bu tür bir örgüt, örtük bilgiyi bütünlüştiren ve sentezleyen, açık bilgiyi bir araya getiren ve üçüncü bir bilgi türü olan aklı başındalık/karar verme erdemini bir araya getirmektedir. Üçlü ilişki örtük ve açık bilginin dönüştürülmesine yönelik yukarı doğru sarmal bir süreç olduğu da vurgulanmalıdır (Nonaka vd., 2014, 137).

2.3.Farklılıklar, rasyoneliteni etkiler mi? (Türetilmiş farklılıklar, rasyoneldir)

Gereksinimleri gidermeye dayalı olan örgütlerin, oluşumu ve yaşayabilmesi bilinçli davranış ve düşünce biçimlerine bağlıdır. Bir örgütün oluşumu ve yaşayabilmesi, insanların ve örgütün birbirlerinden bekledikleri yararlar, değişime uyum, diğer örgütlerin beklentileri, siyasi, ekonomik, kültürel yapıya uyum vb. dinamiklerle doğru orantılıdır. Diğer bir deyişle örgüt, kendi varlık amacı ve dışındaki türetilmiş koşullar içerisinde oluşur. Türetilmiş koşullar rastgele oluşmamaktadır. Bir rastgelelik söz konusu olmuş olsaydı, yaşamımızın tüm evresinde beraber olmak zorunda olduğumuz örgütlerin varlığından söz edilemezdi. Örgütleşmek için bir araya gelen insanlarda birtakım manevi koşulların var olması gerekmektedir. Bu koşullar örgütün nesnel koşulları ya da üst yapısı olarak tanımlanabilir. Bu manevi koşulların yanı sıra bazı nesnel koşulların da var olması gerekmektedir. Bunlar da, örgütün alt yapısı olarak tanımlanmaktadır (Akdur, 2003, 2-4). Ancak örgütlerin yapılandırılması ve yaşamasının her ne kadar bilimsel rasyoneliteni içinde oluştuğu ileri sürülmüş olsa da, koşulların sağlandığı platformların da o derece rasyoneliteni içerisinde olması gerekmektedir.

Üst yapı koşulları. Örgütlerin ana ögesi, insanlardır. Örgütleşmek için bir araya gelen insanlarda, birtakım manevi koşulların bilinçli bir şekilde tanımlanmış olma zorunluluğu vardır. Bilinç dışı bir hareket, insanları birer yığından farklı kılmayacaktır. Bilinçli davranış zorunluluğu olan üst yapı koşullarının başlıcaları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Ortak amaç. Örgüt oluşturmak için bir araya gelen insanlar tarafından tanımlanmış ve benimsenmiş ortak bir amacın olması

gerekmektedir. Bir araya gelen insanların ortak amacı, bir anlamda o örgütü diğer örgütlerden farklı kılan en önemli ayrıçtır. Bu araç örgütlerin, tanımlanabilir türlerini ortaya çıkarmaktadır. Bu yüzden bazı örgütler ekonomik, bazıları hizmet, bazıları da ticari olarak tanımlanmaktadır. Daha özele indirgendiğinde; eğitim, askeri, sağlık, dini gibi örgüt adlarının oluşmasının temelinde de tanımlanan ve benimsenen, ortak amaç farklılığı bulunmaktadır. Ortak amaç, örgütün hedefine ulaşmasında, gerekli olan bilinçli hareket tarzının neler olması gerektiğini de söyleyecektir. Örgütün ortak ana amacı ile örgütlenmiş insanların öznel amaçları görünüşte son derece farklıdır. Söz gelimi, ekonomik tür olan bir örgütün ana amaçları arasında kâr elde etmek, büyümek, pazar payını artırmak, pazar içerisinde lider konumda olmak vb. gelirken; örgütlenmiş insanların amaçları, gelir elde etmek, güvenli bir ortam içinde araştırmak, yükselme olanaklarını araştırmak ve beklemek, sigortalanmaları ile geleceklerini koruma altına almak, diğer insanlarla iyi iletişim kurmak, rahat ve huzurlu bir örgüt ortamını beklemek vb. gelir. Görünüşte örgüt ve insanların farklı amaçlarının gerçekleşmesi birbirlerine bağlıdır. Diğer bir deyişle, bir amacın gerçekleşmesi bir diğer amacın varlığına bağlıdır. Örgütün amacına ulaşması için insanların amaçlarını gerçekleştirilmesi gerekirken, insanlarda amaçlarına ulaşmak için örgütü amaçlarına ulaştırmak zorundadır. Ancak, amaçların bilinmesi önemli bir dinamik olsa da, sadece bilinirliği örgütün uzun süreli yaşamasında tek başına yeterli bir gücü oluşturamaz. Örgüt için amaç odaklı gücün oluşması, amaç ya da amaçlara özgü anlaşılabilirlik, gerçekçilik ve somutluk, ulaşılabilirlik, elastikiyet ve uyumlanabilirlik gibi bazı özelliklerin de farkına varılması gerekmektedir. Farklı amaçların varlığı, bir ayrılık ya/ya da zıtlık değildir. Tam tersine farklı amaçlar, örgüt için bir bütün olmanın zorunluluğudur. Her bir farklı amaç, bir diğer farklı amacın varlığını gerekli kıldığına göre, amaçların diğer farklı amaçlar tarafından tanımlanabilir olması gerekmektedir. Aksi durumda, örgüt bir süre sonra yaşam için gerekli gücü bulamayacaktır. Bu durum ise, örgütün yaşamının sona ermesi anlamına gelecektir.

Gerçekçilik ve somutluk. Örgütler, somut amaçlara ulaştırmak için oluşturulur. Somut amaçların kabul edilebilir rasyonel bütünlük içerisinde gerçekleşmesi, amaçlara ulaşma derecesinin ölçülmesini kolaylaştıracaktır. Rasyonaliteye dayalı, anlamlı bir ölçüm, gelecek zaman yönelimli amaçların yenilenmesi ve tasarımıyla kolaylık sağlayacaktır. Örgütlerin ve insanların rasyonel davranış içerisinde olması beklenir. Ütopik amaçlar örgütlerin ve insanların varlık nedeni olamaz. Somut amaçların, ütopik dışı olma özelliği bulunmalıdır. Bu da ancak rasyonaliteye dayalı olan amaçların bilimsel özellikler (ölçülebilir, gözlenebilir) göstermesine bağlıdır. Diğer bir deyişle, amaçların gerçekçilik ve somutluğa dayanması gerekmektedir. Aksi durumda, örgütlenme süreçlerinde bir çözümlülük oluşacaktır. Dolayısıyla örgütün varlık nedeni, son bulacaktır.

Ulaşılabilirlik. Amaçların gerçekleşmesi, maddi ve manevi olanakların varlığı ve uyumuna bağlıdır. Olanaklar ne kadar güçlü ve uyumlu ise, amaçlara ulaşmak o derece kolaylaşır. Ancak, olanakların sonsuz olmadığı ve kıt olduklarının da bilinmesi gereklidir. Diğer bir deyişle amaçların ulaşılabilirliği, olanakların elde edilmesine ve etkin kullanımlarına bağlıdır.

Esneklik ve uyarlanabilirlik. Örgütlerin ulusal ve uluslararası toplumsal, ekonomik, siyasi ve kültürel yapılardan bağımsız bir şekilde amaçlarına erişmesi beklenilemez. Somut amaçlarına, sıralanan yapılardaki meydana gelen her bir değişime uyumu ile erişebilir. Uyum ancak, örgütlenmenin ilk evresinde belirlenen amaçların esnek bir yapı içerisinde olmasına bağlıdır. Söz gelimi, amaçların esnek bir özellik taşıması gerekmektedir. Değişimden uzak, kapalı ve sert yapıları özellikler gösteren amaçlar, özelliklerini kaybedecektir. Bu yüzden amaçların sık sık gözden geçirilip, değişen koşullara uyum yeteneklerinin artırılması gerekmektedir.

Amaca katkıda bulunma isteği. Örgütler, insanların ortaklaşa amaçlarına ulaşabilmesinde, birer araçtır. Ortak amaçlar örgüt oluşturmada, dolayısıyla, örgütlenmede ilk benimsenendir. Ortak amaca erişim, örgütlenmeye katkı sağlayan her bir insanın farklı yeteneklerini kullanmasıyla gerçekleşir. Ancak, her yeteneğin katkısı farklı olur. Amaca katkıda bulunmak, sadece farklı yeteneklerin kullanım düzeyini anlatmaz. Asıl katkı, yeteneklerin düzeyleri aynı olmasa da, kullanım isteklerine sahip olmaktır. Amaca katkı sağlama isteği, örgüt amaçlarına daha az zaman ve emek ile ulaşılmasına katkı sağlayacaktır. Hissettirilen ya da gösterilen amaca katkı isteği, pasif durumda bulunan diğer isteklerin de harekete geçmesini sağlayacaktır. Aktif istek, pasifize olmuş istekleri harekete geçiremediğinde; aktif olan istekler de bir süre sonra kendi kendini pasifize edecektir.

İşbirliği isteği ve olanağı. Örgütler yaşayabildiği sürece, kendisinden beklenileni yerine getirirler. Gereksinimlerin giderilme zorunluluğundan dolayı insanlar, örgüt içerisinde işbirliği yapmak zorundadırlar. İşbirliği, her bir insanın ayrı bir çabasının sonucudur. İşbirliği için her insandan yetenekleri oranında çaba beklenilir. Ancak bu beklenti her zaman gerçekleşmeyebilir. Diğer bir deyişle, her insan işbirliği için farklı dinamikler yüzünden aynı çabalama derecesi içerisinde olamayabilir. Toplumsal kültürün insanlara bir buyruk olarak öğrettiği din, değer, tutum, davranış vb. dinamikler söz konusudur. Toplumsal kültürün birer ürünü olan bu dinamiklerin öznel boyuttaki kullanımları ya da yüklenen anlamları farklılık gösterir. Ortak bölüşüm ve kullanımı sağlayamayan insanlar için, bu dinamikler çatışmanın ya da sorunların kaynağını oluşturabilir. Sorunun kaynağını algılayan insanlar, örgütte bulunmak, dolayısıyla, diğer insanlarla işbirliği yapmak istemezler, işbirliği olanakları aramazlar ya da işbirliğinden uzak dururlar. Her durumda da, insanlar örgütlenmeden uzak dururlar. Örgütlenmeleri bir süre sonra sona erer.

İletişimde bulunabilme. Ortak bir amaca sahip olma, amaca katkı sağlama, işbirliği isteği ve olanaklarını araştırılması, ortak

bir dile dayandırılmış iletişim sistemi ile olanaklıdır. Ortak dil sadece, konuşulan lisan anlamına gelmez. Örgüt içinde oluşturulan, benimsenen ve kullanılan değer, tutum, davranış, inanç, simge vb. dinamikler ortak iletişim sisteminin kurulması ve işleyişine yardım eder. Dinamikler, insanların gerek örgüt içi gerekse de dışında kurulacak ilişkilerde iletişim olanaklarını artırır. İnsanların birbirini anlamaları kolaylaşır.

Alt Yapı Koşulları. Örgüt oluşturmak için ortak amaçlar etrafında yoğunlaşan üst yapı koşullarının yanı sıra, bazı alt yapı koşullarının da varlığına gereksinim duyulmaktadır. Manevi boyutu temsil eden üst yapı koşullarının başarısı, bazı maddi koşulların varlığına bağlıdır.

İnsan gücü. Teknoloji düzeyinin hızlı artmasına karşın, insan gücüne dayandırılmayan bir örgüt görmek olanaklı değildir. Diğer bir deyişle, kadın, erkek odaklı cinsiyet ayrımı yapılmaksızın, insan ve insanın fiziksel ve düşünsel gücü, bir örgütün vazgeçilmez en büyük varlığıdır. İnsan gücü, örgütün amaçlarına ulaşması için gerekli olan alt yapı koşullarından en önemlisidir. Diğer bir deyişle, diğer alt yapı koşullarından insan gücü olmadan yararlanmak olanaklı değildir.

Finansman. Örgüt oluşturma sürecinde yeterli finansman olanaklarına sahip olunması gerekmektedir. Finansman olanaklarına sahip olmak ya/ya da araştırılıp geliştirilmesi, tüm örgütlerin ana alt yapı koşullarından birisidir. Söz gelimi finansman, sadece kâr amacı güden örgütler için gerekli bir alt yapı koşulu değildir. Kâr amacı gütmeyen örgütler için de geçerli bir alt yapı koşuludur. Kâr amacı güden örgütler amaçlara ulaşma derecelerinde kâr ölçütü kullanırlar. Kâr amacı gütmeyen örgütler, amaçlara ulaşma derecelerini ulaşılan sosyal yararın (Kızılay, Yeşilay vb.) büyüklük derecesi ile ölçmüş olsalar bile, amaçlara ulaşmak için yine de finansman olanakları (kira, ısıtma, işgücü ücretleri vb.) gereklidir ve önemli alt yapı koşulları arasındadır.

Makine. Amaca uygun olarak makine, araç ve gereçlere gereksinim vardır. Söz gelimi, sanayi, ticaret ve hizmet örgütlerinin amaçlarına ulaşmak için kullanacak makine, araç ve gereçleri birbirinden farklılık göstermektedir. Üretim amacı güden örgütler büyük teknolojik makinelere (seri ve kitlese üretimde kullanılan makineler, bilgisayar destekli robotik makineler vb.), hizmet ve ticaret örgütleri daha az büyüklükteki (yapay zekâ, bilgisayar, faks, telefon vb.) makinelere gereksinim duyarlar. Büyük makine, araç ve gereç kullanılması, bir üstünlük değildir. Büyüklük fark etmeksizin, amaçlara erişebilmesi için makine, araç ve gereçlere gereksinim duyulur.

Malzeme. Ürünlerin elde edilmesi için makine, araç ve gereçlerin kullanımı sırasında tüketilen malzemeler de alt yapı koşulları içerisinde. Söz gelimi makinenin bakımı için gerekli yağ, yedek parça vb.; büro hizmetleri için kalem, kağıt vb.; arabalar için yakıt; eğitim örgütü için kırtasiye; hastanede tedavi ve bakımda kullanılan ilaç, iğne vb. malzeme kapsamındadır. İlk üç alt yapı koşullarının zamanında, sürekli ve verimli çalışabilmesi malzeme olarak adlandırılan alt yapı koşullarına bağlıdır.

Yönetim. Bütün koşulların belirli bir düzen içerisinde ortak amaçla ulaşması için bir uyum gereklidir. Bu gerekliliğin, bir yetki aracılığıyla disipline edilmesi gerekmektedir. Bu gücün adı ise, yönetimdir. Yönetim, disipline edilmiş bir uyumlaştırma ile bütün koşulların yerine getirilmesinde önemli bir işlevsel eylemi yerine getirir. Elbette, yönetim eylemini yerine getirecek olan, örgüt oluşturma koşullarından ilke olarak gösterilen, insan gücüdür. Yönetim gerek örgüt içinde gerekse de bulunan çevrelere karşı, işlevsel eylemselliğini yerine getirirken, insan gücünü çok yönlü olarak değerlendirir.

Örgütlerin sürekliliği koşulları. Örgütlerin yaşam çizgisini, insanların yaşam çizgisine benzetmek abartılı bir varsayım değildir. Söz gelimi, örgütler de tüm insanlar gibidir. Oluşur, gelişir ve belirli bir süre sonra yok olurlar. Örgütlerin en büyüğü, devlettir. İnsanlık tarihi kadar eski bir örneğin gösterilmesi olanaksızdır. Nasıl ki insanlar, doğduğu için ölmek istemeyecekleri gibi, örgütler de, oluştuğu için yok olmak istemeyeceklerdir. Canlılarda olduğu gibi, örgütler de yaşam sürelerini uzatmak eğilimindedirler. Ancak, yaşının sona ermesi, engellenemez bir sonuçtur. Son, sadece bazı koşulların yerine getirilmesi ile uzun bir zaman dilimine yayılabilir. Sürekliliğinin sağlanmasında bazı koşulların bilinmesi, örgütlerin yaşam çizgisinin sonunu öteleyebileceklerdir. Örgütlerin oluşum koşulları istekliliğinin sürekliliği, yeterlilik, etkililik ve topluma uyum olarak sıralanmıştır (Akdur, 2003, 3-4).

İstekliliğin sürekliliği. Örgütün sürekliliğine olan istek, ulaşılması beklenen maddi ve manevi doyum ile doğru orantılıdır. Doyumların tatmin düzeyi, örgütün varlığına olan inancı pekiştirecektir. Gereksinimlerinin giderilmesi anlıktır. Bir süre sonra tekrar açığa çıkacaktır. Doyuma ulaşmak için örgütün sürekliliği istenecektir. Bunun için sahip olunan yetenekler kullanılacak ya da daha fazla doyum için yetenekler geliştirilme eğiliminde olunacaktır. Her iki durum için harcanan emek ve sürede, örgütün sürekliliğine olan istekliliği belirtmektedir. Ters durumda, elde edilen doyum ile beklenen doyum arasında negatif bir ilişki söz konusu olduğunda, insanlar örgütün sürekliliğine karşı isteksiz bir duruma girecektir. Bu durumda insan, örgütüne karşı kayıtsız kalacak; gereksinimler karşısında beklenen doyuma ulaşmak için, başka bir örgütün arayışına girecektir. Aynı durum yeni örgüt oluşumu için de geçerli olacaktır. Diğer bir deyişle, beklenen doyum ile elde edilen doyum farklılık gösterdiği anlaşıldığında, örgüt daha doğmadan, sonlanacaktır.

Yeterlilik. Örgüt ve insan arasındaki ilişki karşılıklıdır. Buraya kadar yapılan açıklamalara tek taraflı, diğer bir deyişle, insan açısından bakıldı. Ancak, örgütün de, örgütlenme sonucunda, onu oluşturan insanlardan beklentisi bulunmaktadır. Söz gelimi, insanlar gibi örgütlerin de yaşaması için gerekli girdilerin her zaman sağlanması gerekmektedir. Doyuma ulaşan insanların, tekrar aynı doyumunu elde edebilmesi için, örgüte gerekli girdileri (insan gücü, finansman, makine, malzeme, yönetim) tekrar sunma zorunluluğu vardır. Aksi durumda, gereksinimleri gidermek için oluşturulan örgütün varlığından söz edilemeyecektir. Girdileri sağlanamayan örgüt, başka bir negatif girdiye gerek kalmadan, yaşamını kendi kendine sonlandıracaktır. Hem örgütün hem de insanların doyum düzeyleri, birbirlerine sundukları girdi ve çıktılarının yararı ile ölçülür. Burada karşılıklı çıkarların sürekliliği söz konusudur. Örgütün sürekliliğine yapılan katkılar, örgüt çıktılarından yararlanma derecesiyle ölçülür. Söz gelimi, daha çok yarar bekleyenler, daha çok katkı yapanlardır. Örgütten çıktıları katkı oranında dağıtması beklenecektir. Ters durumda, örgüte yapılan katkılarda bir azalma ya da sonlandırma olacağı için, örgütün sürekliliğinde kesintiler ya da son bulma gerçekleşecektir. İstenilen bu durumun oluşmaması, hem örgütün hem de insanların yeterli düzeyde doyum düzeyinde olmalarına bağlıdır.

Etkililik. Örgüt ve insanların karşılıklı doyum ilişkisi, birbirlerine sundukları girdi ve çıktıların değeri ile ölçülmektedir. Girdi ve çıktılar arasındaki olumlu fark, örgütlenme amacına ulaşma düzeyini açıklayacaktır. Ulaşılmış düzeyin ölçüsü de, etkililik kavramı ile tanımlanmaktadır. Hem örgüt hem de işgörenlerin girdi maliyetlerine katlanma dereceleri, ulaşılan çıktının her iki tarafa da sunduğu yarar derecesi ile ölçülecektir. Diğer bir deyişle, elde edilecek çıktıdan sağlanacak yarar, girdilere oranla daha değerli olmalıdır. Çıktıların değeri, sadece örgüt ve işgörenler tarafından ölçülemez. Örgüt dışında bulunan diğer insanlar tarafından da, algılanması gerekmektedir. Bu algı, örgütün toplumsal kabulü olarak değerlendirilebilir. Örgüt çıktıları örgüt dışında bulunan insanlar tarafından yararlı bulunması, toplumsal kabulün derecesini artıracaktır. Kabul derecesi, örgütün toplum içerisinde benimsenmesi, dolayısıyla uzun süreli yaşamasına katkı sağlayacaktır.

Topluma uyum. Örgüt çıktıları toplumsal yararının algılanması, örgütün toplumsal kabulünün derecesini artıracaktır. Ancak, kabul derecesinin sürekliliği, girdilerin istenilen koşullar altında sağlanmasına bağlıdır. Girdiler çeşitlidir (insan gücü, finansman, makine, malzeme vb.) ve örgütün bütün girdilere tek başına sahip olması olanaklı değildir. Çeşitli girdiler, toplum içerisinde farklı düzeylerde bulunur. Bu yüzden örgüt, çeşitli girdileri istedikleri koşullar altında elde edebilmesi için toplum ile uyum içerisinde olmalıdır. Girdilerin toplum içerisinde sağlanması, girdileri sonsuz ve ulaşılmalarını kolay kılmaz. Girdiler sınırlı ve tükenme özelliği (örneğin, doğal madenler) gösterirler. Her bir tükenmişlik düzeyi, girdilere ulaşmayı daha da zorlaştıracaktır. Tükenmişlik girdilerin azalması anlamına geleceği için, azalma onları daha da değerli kılacaktır. Böylelikle örgütün, girdileri elde etme maliyeti artacaktır. Girdilerin tükenmişliği, negatif bir değişimdir. Böyle bir değişim, girdileri elde etme maliyetini artıracaktır. Katlanılan maliyetin geri dönüşü, elde edilen ürünlerin değerlerine yansıtılmak zorundadır. İnsanların katlanmak zorunda olduğu maliyetlerin de belirli bir sınırı vardır. Ürünlerin eder değerinin fazlalığı katlanılmak zorunda olunan sınırı belirleyecektir. Örgüt çıktıları elde edilmesi ile beklenen yarar karşısında katlanılan maliyetin yüksekliği, insanları benzer ürünlere yönlendirecek ya da yararı elde etmekten vazgeçirecektir. Vazgeçme, insanların dolayısıyla toplumun örgüt ile uyumunu bozacaktır. Bu durumda örgütün toplum içerisinde yaşaması riske girebilecektir. Toplum ile uyum sadece ürünlerin eder değeri ile karşılaştırılmaz. Toplum kendi başına, en etkili gücü oluşturur. Güç, özelliği gereği, dinamik olmak zorundadır. Dinamiklik arttıkça, toplumun bazı özellikleri de (tüketim alışkanlıkları, uluslararası düzeyde farklı ürünlerin üretilmesi sonucu isteklerin farklılaşması vb.) değişecektir. Örgütler uyum sağlama adına, toplum içerisinde meydana gelen değişimlere yanıt vererek uyum sağlamak zorundadır. Gerektiği durumlarda değişimin yönü ve şiddetini önceden kestirerek, değişim zamanına hazır olmak durumundadır. Ters durumda, örgütün toplumun gerisinde kalmasına yol açacaktır. Bu durumda, başlı başına ayrı bir uyum yeteneğini gerektirmektedir. Yeri geldiğinde, örgüt toplumun değişim yönünü de belirleyebilir. İnovasyon sonucu bilinmeyen, yeni bir ürünün topluma tanıtılması, değişimin örgüt tarafından denetimini sağlayacaktır. Böylelikle örgüt toplumu değil, toplum örgütü izlemiş olacaktır.

2.4.Farklılıklar, örgüt türlendirilmesinde bir araç mıdır? (Farklılıklar, bir yanıtıdır)

Örgüt türlerinin neler olması gerektiğinin yanıtını, gereksinimler ve örgütlenme için bir araya gelen insanların amaç ve farklılıklarında aramak gerekmektedir. Gereksinimlerin ve amaçların farklılıkları, örgüt olarak adlandırılan işbirliği yapılarının türlerinin tanımlanmasında yardımcı olmaktadır. Örgütlerin belirli türler altında incelenmesi de, hangi gereksinim ve amaçlara ulaştırmada yardımcı ya da aracı olduklarının anlaşılmasını sağlayacaktır. Örgütleri türlere ayırmak, tamamen bir genellemeye dayandırmaktadır. Bunun temelinde, örgütlenen insanların gereksinimleri, örgüt oluşturma amacı ve açıklığı, oluşturulan örgütün ortaya çıkardığı yapısal özellikler vb. bulunmaktadır. Esasen, bu sayılanların neler olduğunun bilinmesi, türlendirme yaparken kullanılan ölçütlerin bilinmesine de yardımcı olacaktır. İzleyen kısımda, türlendirmeden bahsedilirken, amaç, oluşum ve yetki-sorumluluk dağılımları temel ölçüt olarak ele alınmıştır (Akdu, 2003, 4-7).

Amaçlara göre türlendirme. Amaç, davranışların disiplini altına alınmasına yardımcı olur. Amaç, örgütlenen insanların ve

örgütün neyi, niçin, nasıl, ne zaman ve ne kadar yapması gerektiği sorusunun yanıtının bulunmasında rehberlik görevi sağlar. Amaç, insanlar ve örgüt için farklılıklar gösterir. Örgütlenmeler için amaç, ekonomik getiri, sosyal tatmin vb. olurken; örgüt için amaç, yaşayabilmek, toplum tarafından kabul edilmek, kâr elde etmek ya da kârı maksimize etmek şeklinde sıralanabilir. Ancak, farklılık bir ayrımı değil, zorunlu bir birlikteliği anlatmaktadır. Amaçları farklı da olsa, insan amacına varmak için örgüte, örgüt de amacına varmak için insana gereksinim duyar. Her iki taraf için amaçların farklılığı, amaç temelli örgütlerin türlerini de farklılaştırmaktadır.

Örgütlenmelere yarar sağlayanlar. Aynı bir amaca sahip insanlar biraraya gelerek örgüt oluşturabilirler. Söz gelimi, ortak bir siyasi düşüncüyü paylaşan partiler, ortak bir güç ile diğer örgütlere varlıklarını ispatlamaya çalışan sendikalar, aynı mesleği yapanların aralarındaki işbirlikleri ya da dayanışma artırmayı amaçlayan meslek odaları vb. bu tür örgütler arasındadır. Dolayısıyla bu tür örgütler, insanlarına sosyal statü, sosyal tatmin, erk, ekonomik getiri vb. sağlamaktadır. İnsanlar, yarar elde edeceklerine olan inançlarını korudukları için bu tür örgütler içerisinde bulunur, bağlı kalır ve örgütün yaşaması için katkı sağlarlar. Tersi bir durumda, örgüt ile olan ilişkilerini sonlandırırlar. Diğer bir deyişle, bu tür örgütlerin sürekliliği, örgütlenmelere yarar sağlamasına bağlıdır.

Toplum düzeni ve yararını amaçlayanlar. Örgütler; başka örgütlerin varlıklarına gereksinim duyarlar. Diğer bir deyişle, örgütlerin oluşumları, yaşamlarını sürdürmeleri, amaçlarına varmaları, devlet gücü ile oluşturulmuş örgütlerin varlıklarına bağlıdır. Ulusal güvenlik, yasa vb. gibi bazı gereksinimlerin karşılanması, gerek insanların gerekse de toplumun gücünün ötesindedir. Devletin gücü ulusal güvenlik, yasa vb. bazı gereksinimlerin karşılanması için askeri, mahkeme, doğal afetler ile mücadele vb. örgütleri oluştururlar. Bu örgütler kâr amacını değil, toplum düzeninin sağlanması ve yararına odaklanmışlardır. Ayrıca bu tür örgütler, diğer örgütlerin oluşumları ve varlıklarının sürdürülmesinde birer güvencedir.

Kâr amacı güdenler. Maddi araçların farklılığı, örgütleri sanayi, hizmet, ticaret gibi alanlarda eylemlerde bulunmasına yönlendirmektedir. Bu tür örgütlerin, ana amacı kâr elde etmektir. Çünkü bu tür örgütlerin yaşam kaynağı, kâr ile doğru orantılıdır. Söz gelimi, insanın yaşaması için damarlarındaki kanın işlevselliği ne anlama geliyorsa, bir örgütün yaşaması için gerekli olan kâr da aynı anlama gelir. Örgütler insanları, amaca katkı sağladığı sürece kabul eder. Tersi bir durumda, örgüt içerisinde bulunan insan örgütten uzaklaştırılır. Diğer bir deyişle, bu tür örgütlerin amacı, insanların amacının önündedir. İnsanların da, amacının bir gelir elde etmek olduğu düşünülse de, bu amaçlarının gerçekleşmesi yine örgütün kâr amacına bağlıdır.

Hizmet amaçlılar. Toplumsal gereksinimlerin varlığı, örgütleri kâr amacının dışına yönlendirmektedir. Söz gelimi, toplumun genelini ilgilendiren sağlık, eğitim, güvenlik, din vb. gereksinimler bunlar içerisinde yer almaktadır. Devletin tüm insanlarına sunduğu eşitlik ilkesi gereği, bu tür gereksinimleri gideren örgütler kâr amacı belirlemeden, toplum yararı gözeterek hizmet amacı güderler. Ancak son yıllarda özel sağlık ve özel güvenlik örgütlerinin varlıkları, toplumsal yararı korumuş olsalar da, kâr amacını ikinci ana amaçları ile birlikte yürütmektedirler.

Oluşumlarına göre türlendirme. İnsanlar, farklı amaçlar için bir araya gelebilen bilinçli canlılardır. Böylelikle insanlar hangi insan ya da insanlarla birlikte olması, dolayısıyla hangi örgüt içerisinde bulunmaları gerektiği sorusunun yanıtını bulurlar. Yanıtların pozitifliği, birbirlerinden farklı örgütleri oluşturur. Oluşumlarına göre örgütler, biçimsel (formel, resmi) ve doğal (informel, biçimsel olmayan, gayri resmi) örgüt olmak üzere iki farklı şekilde türlendirilmektedir. Biçimsel örgütler tek başına yaşayabilecek ve gereksinimlerini giderebilecek kadar güçlü değildirler. Yeteneklerinin sınırının olması ve gereksinimlerinin zaman içerisinde tekrar etmesi, başka insanlara olan gerekliliği ortaya çıkarmaktadır. Gerekliliğin karşılıklı olarak sürdürülmesi belirli bir usullik derecesinde ortaklaşa yapılmış olan kurallara uymak ile gerçekleşecektir. Belirli kuralların da, kişisel anlamda özelleştirilmeden tüm örgütlenen insanlara uygulanması gerekmektedir. Bu bir anlamda biçimsel olarak adlandırılan örgütlerin oluşturulması ile olacaktır.

Biçimsel örgüt. Örgüt, ölçülebilir ortak amaçlara ulaşmak için bir araya gelen insanların, görev ve sorumlulukların ve bunun karşısında örgütün insanlara yapacağı katkının da tanımlandığı bir yapıdır. Önceden belirlenen süre içerisinde, insanların ne yapması ya da yapmaması gerektiği bilinmektedir. Bilmek, örgüt insanlarına, yapılan işin amaca uygun olup olmadığı kararının verilmesine yardımcı olmayı anlatmaktadır. Yapılan her bir iş, örgüt içerisinde önceden oluşturulmuş orunlarda bulunan yönetici olarak adlandırılan, insanlar tarafından yönlendirilmektedir. Gerektiği durumlarda yöneticiler, yapılan iş ve sorumlulukları, örgütün amacına uygun olarak tekrar uyumlaştırmaktadır. Biçimsel örgütün büyüklüğüne göre, yöneticilerin ve işgörenlerin sayısı farklılık gösterir. Büyüklük oranında örgütün amacına varma derecesinin de, büyük olması beklenir. Bu durumlarda, hem yöneticinin hem de insanların işlerini yaparken belirli yetki ve sorumluluk ile donatılmaları da gerekir. Özellikle yöneticilerin sorumluluk alanlarına giren işlerde, yetki de farklılaşır. Gücün az ya da fazlalığına göre, biçimsel örgüt içerisinde yatay ve dikey basamaklı boyutlar ortaya çıkar. Bu boyutlar bir anlamda insanların örgütten beklediği yararları da farklılaştıracaktır. Söz gelimi, bir insan için statü önemliyken, bir diğeri için ekonomik getiri önemli olabilmektedir. Amaçların

planlanan biçimde oluşması için, yetki ve sorumlulukların uyum içerisinde olmasını sağlayan, tanımlanmış etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması da gerekmektedir. Böylelikle, örgüt içerisinde planlanmış işlerin yönü ya da aksayan yönler olursa, düzeltilme olanağı sağlanmış olacaktır. Böyle bir sistemin ürettiği bilgi, sadece örgüt içinde kullanılmaz. Bilgi, örgütün ilişki içinde olduğu diğer örgütlerin de, bir gereksinimi olabilir. Söz gelimi, bir işletme örgütünün hangi ürün ya da ürünleri ürettiği, hangi çıktılarla toplumun gelişimine nasıl bir katkı sağladığı da bilinmek durumundadır. Görüldüğü gibi biçimsel örgüt, mantıklı bir düzen izlemektedir. Töresel eğilimler ile kurulmaz ya/ya da kendiliğinden oluşmazlar ve planlı davranmak üzere yapılandırılmışlardır. Biçimsel örgütler, dayanıklıdır, örgüte katılımı bilinçlidir, amaçları önceden belirlenmiştir, basamaklar ve orunları düzenlenmiştir (Hicks, 1979, 20).

Doğal örgüt. Biçimsel örgüt içerisinde bir araya gelen insanlar, benzer özellikler taşıdıklarının farkına varırlar. Bu durum birlikteliklerinin başlangıcı ve sürdürülmesinde son derece etkilidir. Böyle bir süreç, toplumun tüm katmanları arasında bulunan örgütlerde de izlenebilir. Ancak, bu araştırma işletme örgütleri sınırları içerisinde tasarlandığı için, tanımlanmış ortak bir amaç için işbölümüne dayalı planlı ve tekrarlanabilir bir hareket sergileme eğilimi olan işletme örgütlerinin dışında oluşan doğal örgütler konunun dışındadır. İnsanların taşıdıkları benzer özellikler, örgütleşmelerine neden olur. Örgütler içerisinde insanlar, sosyal tatmin sağlamak amacıyla çeşitli nedenlerle bir araya gelerek biçimsel örgüt içerisinde, doğal bir örgüt oluştururlar. Biçimsel örgüt, bir takım belirli özellikleri anlatır. Bu tür örgütü oluşturan ya da oluşturanlar tarafından planlanmış ve kararlaştırılmıştır. Bununla birlikte, insanların davranışları hiçbir zaman konulmuş olan bütün kurallara tamamıyla uymaz (Onal, 1979, 3-4). Uyulmayan kurallar, ilk görünüşte bir olumsuzluğu yansıtır. Ancak insanın örgütlü bir canlı olduğu düşünülürse, uyulmayan kurallar tekrar başka bir örgütün oluşumuna neden olur. Diğer bir deyişle uymama, kendi içinde başka bir kuralı uyumu oluşturacaktır. Ortaya çıkan bu yapı da, kuralısızlığa dayanacaktır. İnsanlar biçimsel yapının oluşturduğu kuralların ağır yönergelerini biçimsel olmayan yollarla pasifize edip, kendisine özgü yazılı olmayan kuralları olan, aktif bir yapı oluştururlar. Bu yapı da, doğal örgüt olarak bilinmektedir. Doğal örgüt, planlanmamış ve biçimsel örgüt içerisinde görülmeyen insanlar arası ilişkiler ile oluşturulan yapılardır. Doğal örgütün oluşmasının ilk temeli, biçimsel örgütün oluşturulmasıdır. İnsanlar, biçimsel örgütün günlük rutin eylemlerinin sıklığı, fiziksel koşulların yeterli doyuma ulaştırılmaması, davranışların önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde yapılmaya zorunluluğu, biçimsel örgütlerin genellikle insanların duygu ve düşüncelerini ikinci plana koyması, sosyal gereksinimlerin karşılanma olanaklarının yokluğu ya da azlığın getireceği olumsuzluklardan kurtulmak isterler. Bunun için insanlar, buldukları biçimsel örgüt içerisinde olanaklı oldukça araştırma saatleri içinde ya da dışında aynı bölüm ya da diğer bölümlerde bulunan insanlarla belirli nedenlerle yakınlık kurarak bir araya gelirler. Böylece, biçimsel yapının tanımlamadığı ya da önceden oluşumları bilinmeyen, doğal örgüt olarak adlandırılan yapılar ortaya çıkmaktadır.

Yetki ve sorumluluk dağılımına göre türlendirme. Örgütün belirlenmiş amaca uygun davranış gösterebilmesi için işgörenlere yetki ve sorumlulukların açık şekilde verilmesi gerekmektedir. Yetki, gücün kullanılma yeteneğiyle ilişkili olmalıdır. Biçimsel örgüt içerisinde sınırları çizilmiş yetkileri bulunan yöneticiler vardır. Ancak, önemli olan yetkiye sahip olmaktan öte, yetkiyi kullanabilme yeteneğine sahip olmaktır. Yetkilerin güçlü bir şekilde kullanılabilmesi, örgütü yönetme yeteneğinin özel ifadesidir. Yetki ve sorumlulukların kimler tarafından, nasıl kullanılması gerektiğinin belirlenmesi için, iş ve özellikleri, işi yapacak işgörenin özellikleri, örgütün amacı ve büyüklüğü vb. değişkenler son derece önemlidir. Yetki ve sorumluluk dağılımı sonucunda ortaya çıkan türlendirme dikey ve yatay örgüt olarak tanımlanmaktadır.

Dikey örgüt. Dikey yapılanma, önceden belirlenmiş biçimselliğin sonucudur. Bu yapı, örgütsel basamakların sayıca fazlalığına işaret etmektedir. Yetki ve sorumluluk dağılımları, örgütsel basamağın en üstünden, en altına doğru inmektedir. Aşağıya doğru inildikçe, yetki ve sorumluluk dağılımları göreceli olarak azalmaktadır. Yukarıya doğru çıktıkça artmaktadır. Yapı içerisinde bulunan her bir yönetici örgütsel amaçlara ulaşmak için bir yetki merkezi durumundadır. Görüldüğü gibi dikey örgüt, yapısal özelliği gereği zincirleme yüksek bir yapıya sahiptir (Buluç, 1996, 517). Diğer bir deyişle, yetki zinciri temeline dayanmaktadır. Dikey örgütün iki belirgin özelliği göze çarpmaktadır. Her bir işgören, bir yöneticinin yetki merkezine bağlıdır. Dolayısıyla her bir yönetici gücünü sadece kendisine bağlı işgörenler üzerinde gösterir. Yetki, biçimsel yapı içerisinde daha önceden oluşturulmuş bir iletişim ağını izleyerek ilişkili olduğu işgörenlere ulaştırılır (Efil, 2013, 375).

Yatay örgüt. Yatay yapılanmada, yetki ve merkezlerinin dağılımı ve uzmanlaşma gibi özellikler, dikey örgütten farklı bir yapılanma gösterir. Yapısı gereği, iş yapma ve yürütme biçimleri yukarıdan aşağıya doğru inen yetki merkezlerinin gücüne doğru evrilmiştir. Bu durum basamakların, yatay biçimde yer almasını sağlar. Dikey örgütteki, tavanın dik, tabanın geniş olduğu yapı; yatay örgütte, dik yapıdan çıkılıp, basamaklar yatay olarak yapılandırılmaktadır (Buluç, 1996, 517-518).

2.5.Farklılıklar, örgütler çalışma sınırlarını tanımlayabilir mi? (Sınırlar, bağımlılığı belirler)

Örgütlerin araştırma sınırları içerisinde bağımsızca davranması olanaklı değildir. Bir örgütün varlığı için ana kaynak durumunda olan çıktıyı elde etmek, başka örgütlerin sunduğu çıktılarını elde edilmesine bağlıdır. Örgütler için bağımlılık değil,

bağımlılık söz konusudur. Örgütleri özelde kendi içinde düşünüldüğünde, bağımlılık sınırlarının nerde başlayıp nerde bittiğinin anlaşılması kolay değildir. Yelpeze açılımı gibi bir genişlik söz konusudur. Üretilen bir ekmeği anlamak için, buğday tarlasının düşünülmesine gerek olmadığı ya da bir giysiyi anlamak için toplumun kültürünün düşünülmesine gerek olmadığı sanılabilir. Oysaki çıktıyı elde etmek ve beklenen yararın anlamlı kılınabilmesi, başka bir örgütün çıktısının düşünülmesini zorunlu kılar. Diğer bir deyişle, bir örgütün özlem duyduğu yararı elde etmek için gerekli olan çıktı, başka örgütlerin çıktılarına bağlıdır. Kısır bir döngü görünümünde olsa da, dinamik döngüyü ifade eden örgütler arası bağımlılık, örgütün araştırmalarına sınır çizmenin güçlüğü anlatmaktadır. Bağımlılık, örgütlerin süreç ve yapılarını daha karmaşık duruma getirmektedir. Söz gelimi, örgütün bir zaman dilimi içerisinde yaşadığı bir sorunun kaynağı, başka bir örgütün yaşadığı sorunun nedeni olabilir. Bir örgütün yaşadığı bir sorunun ortadan kalkmasının kaynağı, başka bir örgütün sorunlarının düzeltilmesine dayanabilir. Her iki durumda da, zincirleme bir tepkime söz konusudur. Tepkimelere zamanında yanıt verebilmek, amaçlara ulaşma derecesine katkı sağlayacaktır. Bu yüzden örgütler araştırma alanlarını iyi belirlemelidirler. Özel bir ürün üretmiş olsa da, başka örgütlere gereksinim her zaman vardır. Örgütlerin araştırma sınırlarını tartışabilmek için *etki bölgesi, bağımlılık ve strateji* kavramlarından yararlanılabilir (Thompson, 1976, 44-52).

Etki bölgesi. Örgütler çevrelerinden etkilenebilecek yapısal özelliklere sahiptir. Ancak tersi durum da söz konusudur. Diğer bir deyişle, çevrelerini etkileyebilecek yapısal özellikleri de vardır. Her iki durumda da örgüt araştırma sınırlarını çizmek zorunda kalacaktır. Girdi ve çıktılar, örgütün ilişkili oldukları çevrelere bir sınır çizmektedir. Örgütler sonsuz girdi kaynakları ile sonsuz çıktılarla çevrelerini etkileyebilecek bir özellik gösteremezler. Diğer bir deyişle, sınırlı özellikler gösterirler. Araştırma sınırlarının neler olduğunu bilmek zorundadırlar. Söz gelimi, teknoloji odaklı üretim yapan birden fazla örgüt, farklı yer ve zaman dilimi içerisinde aynı ürün için oluşturulmuş olabilirler. Ancak, gereksinim duydukları teknoloji, birisinin ait olduğu ülke tarafından karşılanıp, diğerinin ülke dışından sağlandığı bir senaryoda, her iki örgütün de girdi ve çıktılar üzerindeki egemenliği farklı olacaktır. Bu, etki bölgelerini de farklı kılacaktır. Diğer bir deyişle, bir örgüt çevreden sağladığı girdilerle bir etki bölgesine girmiş, elde ettiği çıktılar ile de bir etki bölgesi oluşturmuş olacaktır. Bu açıklamalar etki bölgesinin tanımına yönlendirmektedir. Etki bölgesi, örgütün çevreden gelecek girdilerle ya da çevresine sunduğu çıktılarla ilişkilendirilmiş olan noktalarıdır. Çevre, bir örgüt için geniş bir anlam ifade eder. Çevreleri etkileyen başka çevreler de vardır. Hepsi ayrı bir etki bölgesi oluşturur. İşletme örgütlerinin davranışlarının daha anlamlı anlaşılabilmesi için çevrenin de sınırlarının çizilmesi gerekmektedir. Çevreye sınır çizmek için, örgütün var oluş amacına odaklanılabilir. Böyle bir odaklanma işletme örgütünün çevre tanımını belirginleştirmektedir. Çünkü çevre, amaçların oluşturulması ya da elde edilmesini etkileyen ya da etkileyecek olan alandır. Çevre bir anlamda işletme örgütünün ödev çevresi olarak da adlandırılabilir. Bu ödev çevresinin de müşteriler, girdi sağlayanlar, rakipler ve diğer örgütler olmak üzere dört öğeden oluştuğu söylenebilir. Bunlar için şu açıklamaları yapmak gerekmektedir. Müşteriler, örgütün çıktılarından yararlananlardır. Burada iki tür müşteri belirlenebilir. Bunlar, aracı ya da dağıtıcı konumunda olan örgütler ve son tüketici olan insanlardır. Girdi sağlayanlar, örgüte malzeme, insan, sermaye, konumluk yer gibi katkı sağlayanlardır. Rekabet, girdi ve çıktı pazarlarını ele geçirme kavgasıdır. Rakipler de, bu kavganın aktörleridir. Rekabet, hem girdi hem de çıktı pazarlarında görülmektedir. Diğer örgütler ise sendika, bankacılık ve düzenleme kurulu gibi örgüt ve işgörenler arasındaki ilişkileri düzenleyenlerdir. *Örgüt dizisi* kavramı da, bu ilişkileri ve anlayışı anlatmaktadır (Thompson, 1976, 44-52). Örgütün ilişkili olduğu çevreler sadece sıralananlar ile sınırlı değildir. İlişki içinde olduğu birçok çevre de bulunmaktadır. Bunlar arasında kültür ve çoğulculuk gibi iki örneği vurgulamak gerekmektedir. Kültür, örgüt kültürünün özelliğinden sürekli etkilenmektedir. Burada sadece yeni kültürlerden bahsetmek eksik bir konu olacaktır. Geleneksel kültürel alışkanlıklar (giyim, yeme içme alışkanlıkları vb.) terk edilebilir. Kültürlerin terk edilmesi, örgütün ürünleri konusundaki ısrarından vazgeçmesine neden olacak ya da yeni bir kültürel alışkanlıkların (giyim, yeme içme vb.) oluşması, örgütün etki çevresinin genişlemesinde etkili olacaktır. Çoğulculuk, çevreler, başka çevrelerin oluşmasına neden olur. Zincirleme olarak başka çevrelerin oluşması, örgütlerin gelecek zaman içerisinde çoğalmış farklı çevreler içinde bulunmasına neden olur. Kültür ve çoğulculuk birbirine eş değer olamayacağı gibi birbirine benzer özellikler de gösteremez. Bir örgütün ödev çevresini yukarıda sıralanan öğeler, teknoloji, gelişen çevreler vb. belirleyecektir (Thompson, 1976, 44-52).

Bağımlılık. Bir örgütün yaşaması başka bir örgütün varlığına bağlıdır. *Bağımlılık örgütleri birbirlerine bağlayan doğal nikâh görünümündedir. Zorunlu bir esaretin göstergesidir.* Bağ sonucu oluşan bağımlılık, örgütlerin rahat davranmasını engelleyici özellik gösterir. Örgütlerin girdilerinin sınırsız olduğu ve girdilerin de başka örgütlerin çıktılarını oluşturduğu daha önce belirtilmişti. Dolayısıyla çevre etkisi, örgütlerin belirli bir zaman dilimi içerisinde sahip olabileceklerinin (diğer örgütlerin yetileri, uygun girdi almaşıkları, müşteriler ve seçme özgürlükleri, siyasi, ekonomik, kültürel değişimleri yönetme gücü vb.) mutlak sınırlarını saptar. Aynı girdi kaynaklarına ya da çıktının ulaştığı çevrelere, başka örgütler de (rakipler) ulaşmak isteyeceklerdir. Çoğulcu çevrenin artması örgütün mutlak sınırlarını daha da daraltacaktır. Örgütler yasal sınırlar içerisinde kalıp, yönetim yaklaşımlarını usulluk seviyesinde geliştirmek ve uygulamak zorundadırlar. Örgütler bağımlılıklarını, dolayısıyla, etki ya da ödev çevresinin kesin sınırlarını belirlerken girdi ve çıktı odaklı olarak birkaç sorunun yanıtını bulması beklenmelidir. Girdi odaklı olarak yanıt aramak için şu sorulara odaklanmak gerekmektedir: *Çevrede bulunan öğeler, örgütün*

kaynak gereksiniminin ne kadarını karşılıyor ve çevrede bulunan diğer öğelerin örgütün gereksinimi olan kaynakları sağlama olanağı var mıdır? Çıktı odaklı olarak da şu soruların yanıtları aranmalıdır: Örgütün etki ya da ödev çevresi içerisinde bir öğeyi etkileyebilmesinde, örgütün o öğenin gereksinmesini karşılayabilme yetisi var mıdır? Örgütün karşılama yetisi kapsamında tekeli bir özelliği var mıdır? ve örgüt rakipler karşısında özgürce davranabiliyor mu? Özellikle üçüncü sorunun yanıtı etki ya da ödev çevrelerinin sınırlarını zorlayabilir. Söz gelimi, bir örgüt eğer kararlarını rakiplerinin davranışlarından etkilenmeksizin verebiliyorsa ya da rakipler büyük bir tehlike yaratmıyorsa, bu örgüt rakiplerine oranla daha güçlüdür (Thompson, 1976, 44-52). Diğer bir deyişle, etki ya da ödev çevresinin sınırları biraz daha genişlemiş olacaktır.

Strateji. Örgütler amaçlarını belirlerken sadece kendi iç güçlerini dikkate almamalıdır. Çevrelerini de stratejik bakış açısı ile incelemek zorundadırlar. Çevresini gerektiği şekilde ve zamanında inceleyerek, değişimler için gereken önlemleri almalıdırlar. Önlemler iç güçlerin ve dış çevre ile uyum olanaklarının yeniden düşünülmesine yardımcı olacaktır. Örgüt, bağımlılığın esaretinden kurtulabilmek için farklı yönetim yaklaşımlarını, stratejik niyetlerine uyumlu olarak uygulamak zorundadır. Bu yüzden strateji, örgütün etki ya da ödev çevresi içerisinde uyum yeteneklerini artıran, usallığa dayandırılmış operasyonlardır.

Stratejinin uygulanma isteği, örgütün çevrelerinde bir güç elde etme niyetine bağlıdır. Ancak strateji, sadece niyet içerisinde sınırlandırılmaz. Aktif olmayı gerekli kılar. *Strateji, etki ya da ödev çevresi içerisinde, örgütün uyum yeteneğini artırmak için, usallığa dayandırılmış çok amaçlı operasyon dizilerini düşünmeyi de gerekli kılmaktadır.* Strateji dizileri, etki ya da ödev çevresinin büyümesi ile doğru orantılı olarak, çevreler içerisinde bulunan öğelerin, negatif yönlerini elimine etmek ya da pozitif yönlerinden, çok yönlü kazanımlar için, değişik girdi ya da çıktılar elde etmeye yardımcı olur. Usal olmak durumundaki örgütler, sürekli amaçlı bulundurarak çevre öğelerinin kendileri üzerindeki etkisini en aza indirmeye çalışmalıdırlar. Bundan dolayı, çıktılar üzerinde planlı değişiklik yapma gücü, örgütün elindedir. Girdilerin elde edilmesi böyle değildir. Daha da karmaşıktır. Çevre sınırlarının daralması ya da genişlemesinin farklı etkileri olur. Çevre daraldıkça tek bir kaynağa olan bağımlılık artar. Çevre büyüdükçe ise, yeni girdi kaynakları da bulma olanağı doğar. Tek bir kaynağa olan bağımlılık azalır. Ancak olanaklar, diğer örgütler için de geçerlidir. Birçok örgüt aynı kaynaktan maksimum düzeyde yararlanmak ister. Kaynak sahibi örgüt, artan talepler karşısında, girdilerin dağıtımını istediği gibi planlar ve gerektiği durumlarda kısarak, elde edilme olanaklarını zorlaştırabilir. Bu örgüt için artı bir maliyet anlamına gelecektir. Örgütün maliyet sınırları da artmış olacaktır. Çevre öğelerinin amaçlı aracılığıyla yeniden düşünülmesi, bağımlılığın dağıtılarak etkileme gücünün bir kaynaktan toplanması engellenir. Etkileme gücünün bir öğenin eline bırakılmasının bir gereği de yoktur. Normal koşulların egemen olduğu çevrelerde örgütün, öğelerin her biri ile iyi ilişkiler kurması, koşulların kötüleşmesi durumunda da desteğin sürekliliği sağlanmış olur (Thompson, 1976, 44-52).

2.6.Farklılıklar örgütlerin işleyiş dinamiklerini belirleyebilir mi? (İşleyişler benzersizdir)

Yeryüzünde insan olmayı tanımlayan biyolojik faktörlerin dışında, yağmur taneleri gibi, birbirleri ile aynı iki insan göstermek olanaksızdır. Bu durum örgütler içinde geçerlidir. Benzer işi yapan örgütlerin karşılaştırması bile, insanlarla aynı sonucu verecektir. Ancak, nasıl ki bir insanı dış gözlem ile tanıma olanağımız varsa, aynı yaklaşım ile bir örgütü de dış bir gözlem ile tanıma olanağımız vardır. Belki bir insan için resim bu tanımayı kolaylaştıracaktır. Söz gelimi, resim ile o insan hakkında zayıf, şişman, uzun ya da kısa boylu, şu ya da bu renk tenine sahip vb. tanımlamalara gidilebilir. Ancak kesinlikle, o resim ile bir insanın kişiliğini net bir şekilde tanımlamaya çalışmak sonuç verecek bir deneme değildir. Nasıl bir resim ile o insan hakkında ön bilgiye sahip olunuyorsa, örgütler hakkında da yetki merkezleri, sorumluluk dağılımları, denetim alanı, biçimselleşme derecesi, iletişim ağları vb. biçimsel özellikleri ile bilgi sahibi olunabilir.

Örgütler için bu tanımlamaya yardımcı olacak olan araç da, *örgüt şeması* olarak bilinmektedir. Böylece, *örgütün dik ya da basık bir yapıya* mı sahip olduğu söylenebilecektir. Örgüt yapıları, başlı başına birer sonuç olmayıp, diğer amaçların elde edilmesinde aracı olurlar. Örgütün yapısı, örgüt ile aynı şey değildir. Yapı, *örgüt şeması* ile gösterilen statik bir model olup, sadece örgütün bir niteliğidir. Diğer bir deyişle bir model, o şeyin kendi olmayıp, o şeyin daha iyi anlaşılmasında yardımcı olmaktadır (Hicks, 1979, 334). Bu durum, örgütler için de geçerli bir yaklaşımdır. Örgütlerin tanımlanmasında kullanılan şemalar, *yetki ve merkezleri, yetkinin göçerimi ve sorumlulukların* nasıl dağıldıklarını göstermektedir. Öte yandan örgüt şeması, örgüt içerisinde yapılan işlerin nasıl bölümlendirildiği hakkında da tanımlama yapar. Ancak yapılan işlerin olduğu ya da nasıl yapılması gerektiği vb. ayrıntılı tanımlamalar, *örgüt kılavuzlarında* yer almaktadır. Örgütün işleyişinde en önemli dinamikler, örgütün amaçları ile doğru orantılı olarak yapılan *yetki göçerimi ve sorumluluk ilişkileridir*.

Yetki ve göçerimi. Örgüt, belirli amaç ya da amaçlara ulaşmak için insanların güçlerini birleştirerek oluşturdukları bilinçli yapılardır. Örgütler ancak, örgütlenen insanların bilinçli davranışlarının belirli bir düzen içinde tekrarlanmaları ile amaçlarına ulaşır. Oluşturulan düzen, örgüt içerisinde diğerlerinden farklı bir özelliği olan bir insana herkes tarafından kabul edilen bazı ayrıcalıkların verilmesiyle işler. Ayrıcalıkların dayandığı temel nokta, o insanın örgütün yönetiminde diğerlerinden daha üstün yeteneklerinin olduğudur. Örgütte üstün yetenekler, *yetki* adı verilen yaptırım hakkında kendisini göstermektedir. Yetki, bir oruna (mevk, makam) verilir. Ancak, bu hakkı orun adına kullanma izni yöneticiye aittir. Yönetici bu hakkı örgütün amaçlar doğrultusunda kullanır. Yönetici yetkisini, yetkilerinin dayandığı kaynağın kendisine verdiği *örgüt yasalarının* (devlet örgüt için anayasa, işletme örgütleri için toplumda geçerli yasalar, örgüt tüzükleri ve antlaşmaları) sınırları içerisinde, örgütün işleyişi için gerekli olan kararlarda kullanır. Diğer bir deyişle, yetkilerin gücü sınırlıdır. Yöneticinin insan olmanın getireceği eksikliklerden dolayı *kararlarda hata yapma hakkı* göz ardı edilemez. Ancak hata yapma hakkı, *onurlu hata* durumunda geçerli olur. Diğer bir deyişle, bilmeden yapılan bir hata durumunda onurlu hata geçerlidir. Onurlu hata öğrenmeyi sağlayacağı için, aynı hatanın yinelenmesini de önlemiş olacaktır. Yetki hakkının kişiselleştirilerek bir hak durumuna getirilmesi durumunda ise, örgüt yasaları *yetkilerde kısıtlamalara* ya da *yetkilerin geri alınmasını* sağlayacaktır. Her iki durumda da amaç, örgütün işleyişini sürdürmesidir. Yetki örgütün basamak yüksekliği oranında artış ya da azalma eğilimi gösterir. Söz gelimi, örgütün en üst basamağında bulunan bir orunun yetkisi kendisinden sonra gelen bütün orunlardan daha fazladır. Diğer bir deyişle, örgütün alt basamaklarına doğru yetki hakkı azalma eğilimi gösterir.

Yetki, örgütte insanlardan sadece yapmalarını değil yapmamaları gerektiğini de isteyecek kadar geniş bir gücü içine alan, örgütlü olmanın doğal bir sonucudur. Biçimsel, gerekse de, doğal örgütleri bir arada tutandır. Ancak doğal örgütlerde, biçimsel örgütlerde olduğu gibi, bir yetkiden değil, bir güçten bahsedilir. Yetki, gerekse de güç için, bir yaptırım söz konusudur. Doğal örgütlerde güç, kullanacak olanın saygınlığı sonucu elde edilendir. Biçimsel örgütlerde geçerli olan yetki tanımlanmış olmandır. Bu durumda, *biçimsel yetki*'den (Özalp, 1994, 56) söz edilir. Yetkileri elinde bulunduranların dayanakları diğer işgörenlere göre daha farklı yeteneklere sahip olmalarını gerekli kılmaya karşın, bütün kararları kendilerinin alması beklenilemez. Söz gelimi örgüt, sürekli kararlar alınan bir yapıdır. Üst basamaklarda toplanmış yetkiye dayalı bir karar gerektiği zaman içerisinde alınmazsa, kendisinden beklenen yararı veremeyecektir. Bu yüzden üst basamaklarda bulunanlar, kendi yetkilerinin bir bölümünü, alt basamaklara göçererek kendi adlarına karar alınmasını sağlarlar. Yetki göçerimi, sorumluluğu kapsamaz. Göçerimin sonucunda oluşan riskli bir durum, yöneticinin sorumluluğu altındadır. Bu yüzden yetki göçerimi gerekli olduğu kadar, risklidir de. Örgütlerin işleyişinde, yetki göçerimi olmamış olsaydı, örgütlenmeden bahsetmek olanaklı olmayacaktı. Söz gelimi, eğer yetki göçerimi olmasaydı, üst basamak yöneticilerinin dışında hiç kimse bir iş yapma hakkına sahip olamayacaktı (Hicks, 1979, 343). Dolayısıyla örgüt işleyemeyeceği için, örgütsel başarıdan da bahsetmek olanaklı olmayacaktır.

Sorumluluk ve bölüşümü. Örgütlerin bilinçli yapılar olduğunun en güzel örneği, her işgörenin önceden belirlenmiş bir işi yapmasıdır. Önceden belirlenen işin de yapılma zorunluluğu vardır. Yapma zorunluluğunu tanımlayan kavram ise, *sorumluluktur*. Sorumluluğu yaratan, yetkinin göçerimi ya da işlerin belirlenmesi değildir. Sorumluluk, o işi yapmayı kabul etmektir. Eğer işin özellikleri sorumluluk taşıyacak olanın özellikleri ile uyumlu değilse, işin yapılması kabul edilmeyecektir. Ancak haklı bir nedenden dolayı kabul etmemek, *örgüt yasalarının* işlemesine neden olacaktır. Diğer bir deyişle, disiplin temelli bir cezayı gerektirecektir. Örgütlerde var olmanın ana nedeni, bir işi yapmak ve sorumluluğunu üzerine almaktır. Sorumluluğu almak, örgütlerde işlerin uyumlu yapılması için yeterli değildir. Sorumluluk bir işi yapma zorunluluğu ise, işin yapılıp yapılmadığının üst basamağa bildirilmesi zorunluluğu da vardır. Bu durum *hesap verme* (Hicks, 1979, 347) kavramı ile anlatılır.

Hesap verebilirlik. Sorumluluk sadece, işi yapanı bağlayan dar bir unsur değildir. Yetki göçerimi ile işin yapılmasını sağlayanın da sorumlu olduğu bir üst basamak bulunur. Hesap vermenin nedeni, yöneticinin bir alta göçerdiği yetki ve görevler üzerinde hesap sorma hakkı vardır. İş yapanın da iş ile ilgili olarak, bir üstüne hesap verme zorunluluğu bulunur. Diğer bir deyişle, yapılan işler ile ilgili olarak bir üst basamağın sorularına yanıt verilmesi gerekir. Hesap verme, sorumluluklar ve yetki göçeriminin nasıl kullanıldığı ile ilgili olarak üst basamaklara bilgi verilmesidir (Hicks, 1979, 347).

Sonuç

Farklılıklar, örgütlerin var olma nedenlerinin sonucudur. Farklılıklar, örgütleri anlama konusunda zıt bir etkinin varlığını algılayabilmektedir. Farklılıklar, örgütlerin yapılarından kaynaklanan doğal bir unsur ve örgütleri tanımlayan birer özelliktir. Diğer bir deyişle farklılıklar, örgütün iç ve çevreden gelen değişimlere nasıl uyum sağlaması gerektiğini anlatan bir özelliğidir. Farklılıkların ortadan kaldırılması, örgütlerin var olma nedenlerinin de, ortadan kalkması anlamına gelecektir. Örgütler farklı unsurların etkisi altındadır. Farklılıklar, örgüt, yönetim, işgörenler, çevre ve diğer örgütler arasında doğal bir sonuçtur. Farklılıklar, örgütleri anlamada işlevsel bir görevi yerine getirmektedir. Bu araştırma ile teorik bir çerçevede örgütleri anlamada

farklılıkların kritiği yapılmıştır. Kritiği yapılan farklılıklar ile örgütlere daha yakından bakılmıştır. Ancak literatür üzerinden hazırlanan bu araştırma, örgütlerin farklılıklarını betimleyen veriler arasında bir sorun olduğu yargısından uzaktır. Örgütleri anlamada farklılıkların kritiğini yapabilmek için araştırma sorularından yararlanılmıştır. Kritiğin yapılmasında kullanılan veriler, örgüt üzerine yapılan araştırmaların teorilerinden elde edilmiştir. Diğer bir deyişle literatürden ön bir araştırma ile elde olunan teorik veriler, araştırma sorularının tasarımına temel oluşturmuştur. Literatürden daha ayrıntılı bir araştırma ile de yanıtlarının bulunması ve kritiğinin yapılması sağlanmıştır. Kritiğin temel odağını da, farklılıkların, bir paradoks olmadığı, farklılıkların her bir örgüt için bir değerler dizisi oluşturduğu, türetilmiş her bir farklılığın rasyonel olduğu, farklılıkların aslında birer örgütü anlamada birer yanıt olduğu, farklılıkların örgütlerin çalışma sınırlarını belirlediği ve örgütleri bağımlı kıldığı ve farklılıkların örgütleri işleyişlerini benzersiz kıldığı gibi yargılar oluşturmuştur. Öte yandan, farklılıkların kritiği yapılırken örgütleri daha iyi anlamayı sağlayacak olduğu düşünülen, görev çevresi, etki bölgesi, bağımlılık, strateji gibi kavramlar ele alınarak değerlendirilmiştir. Örgütler, yönetim eyleminin uygulama alanlarıdır. Aynı yönetim anlayışı, her örgüt için geçerli değildir. Farklılıklar, hangi yönetim eyleminin nasıl uygulanması gerektiğini de rehberlik edecektir.

YAZAR BEYANI

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı: Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

Etik Kurul Onayı: Bu araştırma etik kurul izni gerektiren analizleri kapsamadığından etik kurul onayı gerektirmemektedir.

Yazar Katkıları: Yazar çalışmanın tümünü tek başına gerçekleştirmiştir.

Çıkar Çatışması: Yazar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Ağlargoç, O. (2016). Sormak ya da sormamak: Yönetim ve organizasyon alanında ilginç kuramsal katkı arayışı ve araştırma sorusunun rolü. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 71(2), 517-541.
- Ahmad, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 455-462.
- Akdur, R. (2003). Sağlık ocağı hizmetlerinde izleme değerlendirme ve eğitim klavuzu. Ankara: Onur Matbaacılık.
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). A stupidity - based theory of organizations. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1194-1220.
- Astley, W. G., & Van de Ven, A. H. (1983). Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 245-273.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.
- Birken, S. A., Bunge, A. C., Powell, B. J., Turner, K., Clary, A. S., Klamann, S. L., Yu, Y., Whitaker, D. J., Self, S. R., Rostad, W. L., Chatham, J. R. S., Kirk, M. A., Shea, C. M., Haines, E. & Weiner, B. J. (2017). Organizational theory for dissemination and implementation research. *Implementation Science*, 12, 1-15.
- Buluç, B. (1996). Yönetimde örgütlenme süreci. *Kuram ve uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(4), 513-522.
- Efil, İ. (2013). İşletmelerde yönetim ve organizasyon. Bursa: Dora Yayıncılık.
- Fouraker, L. E., & Stopford, J. M. (1968). Organizational structure and the multinational strategy. *Administrative Science Quarterly*, 47-64.
- Gibbons, R., & Waldman, M. (1999). Careers in organizations: Theory and evidence. *Handbook of Labor Economics*, 3, 2373-2437.
- Hicks, H. G. (1979). Örgütlerin yönetimi: Sistemler ve beşeri kaynaklar açısından. (Çev.: Tekok, O., AYTEK, B., & Şen, S.), Ankara: Turhan Yayınevi.
- Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., & Konopaske, R. (2014). Organizational behavior and management. Tenth Edition, New York: Mc Grawhill.
- Johnson, G. A. (1982). Organizational structure and scalar stress. *Theory and Explanation in Archaeology*, 389-421.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1981). General systems theory: Applications for organization and management. *The Journal of Nursing Administration*, 11(7), 32-41.
- Lunenburg, F. C. (2012). Organizational structure: Mintzberg's framework. *International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity*, 14(1), 1-8.
- Malhotra, Y. (1997). Knowledge management. In *Inquiring organizations. Americas Conference On Information Systems, Amcis Proceedings*.
- Mohr, L. B. (1971). Organizational technology and organizational structure. *Administrative Science Quarterly*, 444-459.
- Nonaka, I., Kodama, M., Hirose, A., & Kohlbacher, F. (2014). Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation—A new paradigm for organizational theory. *European Management Journal*, 32(1), 137-146.
- Onal, G. (1979). İşletmelerde biçimsel olmayan örgüt yapısı. Bursa: Kalite Matbaası.
- Ouchi, W. G. (1977). The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 95-113.
- Özalp, İ. (1994). Yönetim ve organizasyon. C.2, Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık.
- Ray, V. (2019). A theory of racialized organizations. *American Sociological Review*, 84(1), 26-53.
- Scott, W. R. (1975). Organizational structure. *Annual Review of Sociology*, 1(1), 1-20.
- Thompson, J. D. (1976). Örgütler çalışırken. Ankara: Kalite Matbaası.