



Karar Vermeyi Etkileyen Yapısal Faktörler Bakımından Yönetim ve Organizasyon Teorilerinin İncelenmesi

Mustafa LAMBA

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İİBF Kamu Yönetimi Bölümü

Özet

Bu çalışma, yönetim ve organizasyon teorilerinin, karar vermeyi etkileyen yapısal faktörler bakımından literatür taraması yapılarak incelenmesini amaçlamaktadır. Karar vermeyi etkileyen faktörler, bireysel, yapısal ve çevresel faktörlerdir. Yapısal faktörler kapsamında organizasyonların, hiyerarşik yapıları, formelleşme dereceleri, otorite, işbölümü, uzmanlaşma, merkezilik, yetki devri, katılımcılık ve eşgüdüm gibi unsurlar yer almaktadır. Mekanik yapıdaki klasik teorilerin daha merkezci, rutin, programlanabilen ve üst kademede yoğunlaşmış karar verme yapısına sahip oldukları; neoklasik teorilerin ise alt kademelerde, rutin, programlanabilen, daha operasyonel, kişi ya da grup kararlarına uygun bir örgüt yapısı ortaya koydukları görülmüştür. Modern teorilerde, çevresel değişkenlerin de etkisiyle, koşullara göre, programlanabilen ve programlanamayan kararlar ile kişi veya grup kararlarının birlikte alınabileceği, çağdaş yönetim yapılarında ise belirsizlik durumlarının artması nedeni ile programlanamayan kararların ön plana çıktığı, grup kararlarına daha fazla önem verildiği, hızlı ve doğru kararlar verebilmek için çeşitli sayısal modeller ve bilgisayar programlarından yararlandığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, son yıllarda, karar verme sürecine tüm paydaşların katılımına olanak sağlayan yeni yönetim modellerinin geliştirildiği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Karar Verme, Örgüt Teorileri, Yönetim ve Organizasyon, Katılım.

Study Of The Management And Organization Theories In Terms Of The Structural Factors Affecting Decision-Making

Abstract

In this study, it is aimed to study management and organization theories by reviewing literature, in terms of structural factors affecting decision-making process. The factors affecting decision-making are individual, structural and environmental factors. In the scope of structural factors, there are some elements such as hierarchic structures and formalization levels of organizations, authority, division of labor, specialization, centralization, delegation of authority, participation and coordination. It has been determined that the Classical theories in mechanical structure include more centralized, routine and programmable decision-making structures which are also concentrated on higher level and that the Neoclassical theories include routine, programmable, more operational organizational structure in lower levels, which is suitable to individual and group decisions. It has been concluded that the programmable and non-programmable decisions according to conditions, and individual and group decisions can be made together in Modern theories with the effects of environmental variations but in the contemporary managerial structures, non-programmable decisions are come to the forefront, and group decisions are put more emphasis on, and various numerical models and computer programs are utilized in order to make accurate decisions faster, because of increase in uncertainties. In recent years, new management models are developed, which enable all stakeholders participate in decision-making process.

Key Words: Decision-making, Organization Theories, Management and Organization, Participation.

1. Giriş

Yaşamımızın önemli bir bölümü, şirketler, kamu kurumları, güvenlik birimleri, hastaneler, sosyal güvenlik kurumları gibi her yanımızı kuşatan örgütler içerisinde geçmektedir. Örgütler, birden fazla kişinin ortak amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelerek oluşturdukları sosyal yapılar ve sistemler olarak tanımlanmaktadır (Pfeffer, 1997:3-8). Bütün örgütler kendileri için bir amaç belirlemek ve belirledikleri amaçları gerçekleştirmek üzere insanları bir araya getirerek, harekete geçirmek zorundadırlar. Dolayısıyla örgütlerin sahip olmak zorunda olduğu temel unsurların başında çalışanlar gelmektedir. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri ve verimliliği sağlayabilmeleri için çalışanların eylemlerini koordine etmeleri ve kontrol altında tutmaları gerekmektedir (Leblebici, 2008:116-117).

Yönetim, bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, fiziksel olanakları ve zamanı, birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek karar alma ve uygulatma süreçlerinin toplamı olarak ifade edilmektedir (Eren, 2011:3). Yönetimin temel işlevleri, planlama, örgütlenme, personel alma, yönlendirme, eşgüdüm ve denetim şeklinde sıralanmaktadır (Fişek, 1979:242). Yönetimin temel amacı, insan faaliyetlerini yönlendirmek ve kontrol etmek olduğu için yapılan her eylem aynı zamanda bir kararın verilmesini ve uygulanmasını göstermektedir. Bundan dolayı karar verme, yönetim için önemli bir kontrol kaynağı, karar verme süreci de yönetimin anahtarı olarak kabul edilmektedir (Cubbertson vd., 1971:142).

Karar verme günümüzde, yönetsel faaliyetlerin en önemlileri arasında gösterilmektedir (Bakan ve Büyükeşçe, 2005:23). Hatta Simon, yönetme ve karar vermeyi aynı

anlamda kullanılmaktadır (Simon, 1967:115). Örgüt teorilerinin odağında yer alan etkinlik ve verimliliğinin artırılması için insan kaynaklarının ve faaliyetlerinin nasıl yönlendirilmesi gerektiği konusu da karar verme kapsamında yer almaktadır. Hemen her alanda hızlı değişimlerin yaşandığı ve örgütleri etkileyen faktörlerin arttığı günümüzde, örgütlerin varlığını sürdürebilmesi için hızlı ve doğru kararlar vermenin önemi de artmaktadır. Son yıllarda, karar verme konusunda yeni modeller ortaya atılmakta, sayısal modeller üzerinde durulmakta ve tüm örgüt çalışanları karar verme sürecine dahil edilmeye çalışılmaktadır. Bu çalışmada, karar vermeyi etkileyen yapısal faktörler bakımından örgüt teorilerinin literatür taraması yapılarak incelenmesi amaçlanmaktadır.

2. Karar Verme

Karar, bir iş veya sorun hakkında düşünülerek ya da tartışılarak verilen kesin yargı (Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük) olarak tanımlanmakta ve yönetim faaliyetinin temelini oluşturmaktadır (Koçel, 2011:109-110). Karar verme ise amaçlara ulaşabilmek için çeşitli alternatifler arasından bir tercih yapma sürecini ifade etmektedir (Shapira, 1997:3; Cunliffe, 2008:16; Eren, 2001:171; Daft, 2010:452; Armesh, 2010:483; Secchi, 2011:10). Karar verme kavramı yönetimle ilgili tüm teorilerin merkezinde yer almakta ve sürekli olarak yapılan bir seçim faaliyeti olduğu için insan davranışlarının rasyonel yönünü oluşturmaktadır (Mouzelis, 2001:153). Dolayısıyla yönetim faaliyeti tamamıyla bir karar verme faaliyeti olarak kabul edilebilmekte (Özer, 2012:153) ve karar verme de yönetimin merkezi bir fonksiyonu olarak değerlendirilmektedir (Hampton and Shull, 2014:19).

Örgütlerde hiyerarşik düzeylere göre farklı türden kararlar alınmaktadır. Bunlar; işletme kurma ve girişimde bulunma ile ilgili "kurumsal kararlar"; örgütlerin faaliyet alanlarının ve pazarlarının geliştirilmesi, yeni yatırımlar, ürün ve pazar çeşitlendirmesi ile ilgili "stratejik kararlar"; örgütlerin maddi ve beşeri kaynaklarının planlanması ve yönetilmesi ile ilgili "yönetimsel kararlar" ve alt kademeleri ilgilendiren daha çok eyleme dönük "operasyonel kararlar"dır". Kurumsal ve stratejik kararlar merkezileştirilmiş, tekrar edilmeyen ve programlanamayan türden kararlar iken, yönetimsel ve operasyonel kararlar daha adem-i merkezîyetçi, tekrarı olabilen ve programlanabilen kararlardır (Koçel, 2011:176-180).

Programlanabilen kararlar, tekrarlanabilen, iyi tanımlanmış ve problem çözümü için mevcut durumda bulunan işlemler (Daft, 2010:452) ya da bir problemin çözümü için el altında bulunan ve uygun görülen geçmiş tecrübeler şeklinde tanımlanır (Schermerhorn vd., 2002:115). Programlanmamış kararlar ise seyrek olarak tekrarlanan, daha önce oluşturulmamış (Griffin and Moorhead, 2014:209), mevcut bir problemin üstesinden gelmek için eşsiz (Schermerhorn vd., 2002:115), değişik ve öngörülemez durumlarda alınan kararlardır (Daft, 2010:452).

Günlük yaşamda olduğu gibi örgütlerde de her an çok farklı konularda ve çok sayıda kararlar alınmakta ve bu kararları etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler bireyler ve gruplar, örgütün yapısı (yapısal etkenler) ile örgütün çevresi şeklinde sınıflandırılmaktadır (Onaran, 1971:99-100).

Bireyler ve Gruplar: Karar verme davranışı bir insani eylem olduğundan doğrudan bireylerle ilgilidir. Bireylerin, güdülleri, tutumları, algıları, beklentileri, kişilikleri,

bireylerarası ilişkiler ve etkileşimler karar verme ile doğrudan bağlantılı değişkenlerdir. Birey, örgüt içinde tek başına olmadığı için, güdülleri, algıları, tutumları, değerleri örgüt tarafından etkilenmekte aynı zamanda birey de örgütü etkilemektedir. Benzer durum örgüt içindeki gruplar bakımında da geçerlidir (Onaran, 1971:100). Grup içinde bireylerin birbirleri ile iletişimi arttığı için birbirlerinin etkisine de açık olacaktırlar. Böylece yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay ya da dikey yönlerde bir etki akışı ortaya çıkacak ve bireyler birbirlerinin karar ve davranışlarını etkileyebileceklerdir (Onaran, 1977:3-4).

Örgütün Yapısı (Yapısal Etkenler): Örgütte karar için gerekli bilgilerin örgüt içindeki akışını sağlayan iletişim ağı, karar verenlerin örgütte buldukları pozisyon, formelleşme, örgütün hiyerarşik yapısı, otorite ilişkileri, profesyonelleşme, işbölümü ve uzmanlaşma, yetki devri, karar verme üzerinde önemli etkilere sahiptir (Cubbertson, vd., 1971:144; Onaran, 1971:100; Daft, 2010:15-17). Karar vermeyi etkileyen yapısal faktörler arasında, yönetimin temel öğelerinden olan otorite, otoritenin kademelenmesi ile ortaya çıkan hiyerarşi ve üretici çalışmanın parçalarına ayrılması ve bu parçaların karşılıklı bağımlılık içinde var olmaları anlamına gelen işbölümü de yer almaktadır (Fişek, 1979:64).

Formelleşme (biçimselleşme), bir örgütteki, prosedürlerin, iş tanımlarının, yönetmeliklerin, politika kılavuzları ile oluşturulan yazılı belgelerin, davranışların ve faaliyetlerin miktarını ifade eder (Daft, 2010:15). Örgütlerde formelleşme arttıkça, çalışanların hareket alanları, önceden kesin olarak belirlenmiş yazılı kurallarla sınırlandırıldığı için kararlara katılma ve karar verme alanları da sınırlanmaktadır.

Uzmanlaşma ise örgütsel görevlerin ayrılması ve daha alt işlere bölünmesidir. Böylece, her bir çalışanın performansı daha dar ve sınırlı görevlere ayrılmaktadır (Daft, 2010:17; March ve Simon,1975:208-215). Uzmanlaşmanın artmasının, çalışanların sadece dar bir uzmanlık alanına yönelik kararlara katılmalarına imkan tanıması nedeni ile karar vermeyi de sınırlandırdığı söylenebilir.

Hiyerarşi, otoritenin kademelenmesi ile oluşmakta, örgütlerin hepsinde az ya da çok bulunmakta, ve otoritenin yaptırım gücünü ifade etmektedir. Örgütlerin büyüklüklerine göre hiyerarşik kademelenme değişmektedir (Fişek, 1979:60). Hiyerarşi, sorumlulukları belirleme ile eşgüdüm ve denetim sağlama ihtiyacının bir sonucu olarak görülmekte ancak, karar vermenin merkezileşmesine neden olmaktadır (Varol, 1993:76). Alınan kararlar ise hiyerarşik kademelere göre farklılaşmaktadır. Üst kademelerde genellikle örgütün amaçları ve gelişmesi ile ilgili kararlar, orta kademelerde daha alt amaçlara yönelik teknik ve ekonomik kararlar, alt kademelerde ise bu kararlar doğrultusunda belirlenen rutin kararlar alınmaktadır. Üst kademelerde alınan kararlar alt kademe kararlara yol göstermekte ve yönlendirmektedir. Ancak bazen üstün aldığı kararlar astların kararlarını yansıtabilmektedir. Çünkü bu kararlar alt kademelerde toplanan bilgilere dayanmakta ve alt kademelerin bilgiyi ayıklamasından kaynaklanmaktadır (Onaran, 1971:228). Bir örgütteki karar verme süreci ile üyelerin bu süreci etkileme ve katılma derecelerini algılamaları, bir yandan onların hiyerarşideki rollerine ve bu rolleri algılamalarına, öte yandan da örgütün amaç ve yöntemlerine bağlıdır (Onaran, 1971:231-234).

Karar vermeyi etkileyen yapısal faktörlerden biri de **otoritedir**. Otorite, başkalarının faaliyetlerine rehberlik eden karar verme gücü olarak tanımlanmaktadır. Üst yönetim

tarafından şekillendirilerek astlara iletilen bir kararın astlar tarafından kabul edilmesinin beklenmesidir (Simon, 1976:125). Dolayısıyla otorite, örgütlerde kararların verilmesinde yukarıdan aşağıya doğru işbölümünün oluşmasını sağlamaktadır. Otorite sadece hiyerarşik yapıya bağlı değil, aynı zamanda yatay ve dikey uzmanlaşmadan da etkilenmektedir (Onaran, 1971:237). Hiyerarşik otorite, örgütlerde kararların verilmesinde yukarıdan aşağıya doğru bir işbölümünü mümkün kılar. Ancak bu durum yalnızca hiyerarşik yapıya bağlı değil, aynı zamanda örgütte uzmanların bulunmasına da bağlıdır. Otorite hem yatay hem de dikey uzmanlaşmanın kararlarda etkili olmasını sağlamaktadır (Onaran, 1971:231). Otoritenin katı kurallara bağlanması, karar verme sürecine katılımı engellediği için daha merkezîyetçi bir karar verme yapısı ortaya çıkarmaktadır.

İşbölümü, örgüt çalışanlarının karar çevresinin sınırlandırılmasında kullanılan temel araçlardan biridir. Herhangi bir sorunun örgütte hiyerarşik bir çizgi üstünde sıralanmış birimler ya da kişiler arasında bölünmesi, hiyerarşik bir farklılaşmaya yol açmakta ve farklı statülere sahip mevkiler ortaya çıkarmaktadır. Böylece örgütün temel amaçları da işlevsel olarak farklılaşmış bu birimler ya da mevkiler arasında paylaşılır. Bu farklılaşma ile birlikte, aynı sorun üzerinde çeşitli uzmanlık dallarından kimseler, çalışacakları için örgütte karar verme faaliyeti olumlu ya da olumsuz etkilenebilmektedir. Bazen birimlerin amaçları ile örgütün amaçları arasında uyumsuzluklar ortaya çıkabileceği gibi, bazen de karar verme sürecinde uzmanlık rolleri ile hiyerarşik roller arasında sorunlar yaşanabilmektedir. Örgütlerde yaşanan bu tür sorunların çözümünde birimlerin ya da kişilerin faaliyetlerini örgütün amaçlarına yöneltecek bir üst makamın oluşturulmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Onaran, 1971:244). Birey belirli bir göreve atandıktan sonra örgüt tarafından sadece görevi ile ilgili konularda yönlendirilmekte ve dikkati bu yöne çekilmektedir (Mouzelis, 2001:157). İşbölümü, bireyin karar ve davranışlarını kısıtlamada en otoriter yöneticiden daha despot olarak tasvir edilmektedir. Çünkü işbölümü yoluyla kişilerin iş görme alanı, biçimi ve süresi kısıtlandığı için vereceği kararların önemli bir kısmı da bu biçimsel yapının sınırları dışına çıkamamaktadır (Fişek, 1979:184). Ayrıca, işlerin standartlaştırılması, çalışanların takdir yetkisini sınırlandırdığı gibi karar almaya katılımlarını da engellemektedir (Tompkins, 2005:93).

İşbölümü ve standartlaşmanın ortaya çıkardığı sorunlar genellikle yetki devri ile aşılmaya çalışılmaktadır. Yetki devri yoluyla örgüt kararlarının yukarıdan aşağıya doğru yayılması sağlanmaktadır. Böylece hiyerarşinin tepesinde alınan politika kararları, alt kademedeki karar alıcıların daha ayrıntılı ve programlanmış kararlarının oluşmasına temel teşkil etmektedir (Mouzelis, 2001:157). Merkezî örgütlerin merkezi olmayan örgütlere göre daha fazla işlevsel işbölümüne önem verdikleri görülmektedir. Örgütlerde hiyerarşik ve işlevsel işbölümü **eşgüdüm** sayesinde işlerlik kazanmaktadır. Eşgüdüm, birimlerin kendi aralarında işbirliği yaparak anlaşmaları yoluyla sağlanabildiği gibi, bir üstün ilgili birimlerin faaliyetlerini birleştirerek görüş ayrılıklarını gidermesi veya ilgili birimlerin karar süreçlerine katılarak ortak bir sonuca varmalarıyla da sağlanabilmektedir. Örgütlerde uzmanlaşmanın fazla olması, birimlerde görevlerin birbirine daha fazla bağımlı hale gelmesine neden

olmakta, bundan dolayı da eşgüdüm ihtiyacı artmaktadır (Onaran, 1971:248-250).

Merkezcilik, örgütü etkileyen kararların hiyerarşinin üst kısımlarında alınmasıdır. Merkezî bir örgütte hiyerarşik kademelerin sayısı fazla ve uzun, denetim alanı ise dar bir yapıya sahiptir. Karar verme yetkisinin alt kademelere devredildiği örgütlerde ise hiyerarşik kademelerin sayısı az, daha yaygın ve daha geniş denetim çevreleri bulunmaktadır (Scott, 1967:266). Merkezîliği gösteren ölçütlerin başında, önemli kararların hiyerarşik yapının neresinde alındığı hususu yer almaktadır. Karar verme merkezileştikçe üst kademelerde alınan kararların sayısı artmaktadır. İşlevsel olarak farklılaşmış bir örgütte, alt birimler arttıkça eşgüdüm ihtiyacı da artmakta, dolayısıyla kararlar bir üst makam tarafından alınmaktadır. Hiyerarşik kademelerin fazla olduğu örgütlerde bazı kararların alt birimlerde alınması, bu kararların programlanmış olmasından kaynaklanmaktadır (Onaran, 1971:254-257). Ayrıca bir birimin faaliyeti doğrudan diğer birimin faaliyetine bağlıysa merkezîlik eğilimi artmakta, örgüt birimleri kendi kendine yeten örgütlerde ise tersine bir durum ortaya çıkmaktadır (Onaran, 1971:258). Merkezîliğin sakıncalarının giderilmesinde, insan ilişkileri yaklaşımı ile önemi artan **yetki devri** yoluna başvurulmaktadır. McGregor ve Likert gibi yazarların da üzerinde önemle durduğu yetki devri, karar verme yetkisinin bir tepe yöneticisinde toplanmasını değil, örgüt üyeleri arasında paylaşılmasını ifade etmektedir (Onaran, 1974:3). Yetki devri sayesinde karar vermenin alt kademelere yayılması katılımcılığı da artırmaktadır.

Örgütler, sürekli olarak karar üreten birimler oldukları için, karar vermeyi etkileyen unsurlar arasında, karar verilecek konuya ilişkin bilgilerin toplanmasının önemli bir yeri vardır. Karar verilecek konuya ilişkin bilgiler örgüt içinden ve dışından iletişim yoluyla sağlanabilir. Alınan kararlar yine iletişim yoluyla ilgililere aktarılır ve sonuçları denetlenir. Örgütün etkililiği, alınan bilgilerin yoğunluğuna, bu bilgilerin karar merkezlerine iletilebilmesine ve merkezlerde ussal bir şekilde değerlendirilebilmesine bağlıdır (Polatoğlu, 1984:65). Hiyerarşik otorite, örgüt içerisinde kontrol ve iletişim hattının belirlenmesi ile ilgili düzenlemeler ve kurallar sistemidir. Bu iletişim hattı sistemi en üstten en alt kademeğe kadar emir ve talimatların aktarılmasını sağlayan bir yöntemdir (Docherty vd., 2001:34).

Birey grup ve yapısal faktörler dışında karar verme üzerinde çevrenin de önemli etkisi olduğu görülmüştür. Özellikle örgütlerin açık sistemler olarak kabul edildiği sistem teorisi ile birlikte çevrenin örgüt yapısı ve kararları üzerindeki etkisi tartışmasız hale gelmiştir. Örgütler çevreden aldıkları girdilerle beslendikleri için karar verme sürecinde bilginin hangi kaynaktan geldiği, kime geldiği, bulunulan ortamın durağan ya da değişken olması, rekabet gibi etkenlerin karar vermeyi doğrudan etkilediği tespit edilmiştir (Onaran, 1971:100-101).

Örgüt teorilerindeki gelişmeler, yöneticilerin ve çalışanların örgütlere bakışlarında, örgütlerin yapısında ve yönetim anlayışında değişikliklere neden olmuştur. İnsan kaynağından en iyi verimin hangi örgüt yapısı ile sağlanabileceği konusu ise teorilerin temel hedefleri arasında yer almıştır. Bu gelişmeler karar verme yapısını, süreçlerini ve karar vericileri de etkilemiştir.

3. Klasik Örgüt Teorileri

18. yüzyılın sonlarından 1930'lu yıllara kadar kabul gören ve etkisini günümüzde bile gösterdiği kabul edilen Klasik Örgüt Teorisi, örgüt yapısı ve görev performansına odaklanan dört yaklaşımdan oluşmaktadır. Bunlar, Taylor'un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Fayol'un Yönetim Süreci Yaklaşımı, Weber'in Bürokrasi Yaklaşımı ve Simon'un Yönetimsel Davranış Yaklaşımıdır. Bu yaklaşımlar arasında farklılıklar görülsede ortak anlayış, çalışanların genel davranışları için önceden belirlenmiş kurallardan oluşan "formel" bir örgüt yapısı oluşturulmasıdır (Lægaard and Bindslev, 2006:14).

Klasik teorinin temel özellikleri, üretimde insan unsurunun makinelerin yanında etkin bir şekilde kullanılması; belirli bir düzen içerisinde formel örgüt yapısının oluşturulması ve etkinlik ve verimliliği sağlamak için kaynakların rasyonel biçimde kullanılmasıdır (Genç, 2012:94). Klasik örgüt teorilerinde, örgütte verimliliği arttırmak için insan faktörüne yeterince önem verilmemiş ve daha çok örgütün bir makine gibi işlemlerini sağlayacak yapılar üzerinde durulmuştur. İnsanın maddi faktörlerin düzenlenmesinden sonra bu yapıya uyum sağlayacağı düşünüldüğü için mekanik örgüt modeli ön plana çıkarılmıştır (Koçel, 2011:204; Efil, 2010:39). Klasik teoride örgütler, kapalı bir sistem olarak ele alınmakta, yönetim alanı oldukça dar tutulduğu için fazla sayıda örgütsel kademe ortaya çıkmakta ve merkezci bir yönetim anlayışı benimsenmektedir (Genç, 2012:95).

3.1. Taylor'un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Taylor, emeği üretim sürecindeki bir nesneye indirgeyerek, işin yürütülmesi ve üretimin örgütlenmesini, işçilerden çok yöneticilerin bilimsel yönetim ilkelerine dayalı olarak belirleyebilecekleri bir yapı kurmaya çalışmıştır. Böylece emeğin, daha fazla kontrol edilebilen diğer üretim faktörlerine benzeyen bir nesne haline dönüştürülmesi sağlanabilecektir (Taylor, 2011; Jaffee, 2001:51). Bu anlayışta bireylerin grup norm ve standartları oluşturmaları engellenmektedir. Ayrıca işin sorumluluğu işçiden alınıp yöneticilere verildiği için planlama ve kontrolün yöneticide toplanarak merkezileştirilmesi amaçlanmaktadır. Bilimsel yönetim, görevlerin ayrıntıları ile tanımlanmasına, işbölümüne ve uzmanlaşmaya özel bir önem vermektedir. İşbölümü ve uzmanlaşma, işlerin öğrenilme sürecini hızlandırmakta ve işçinin becerilerini en üst seviyeye çıkarmaktadır (Tompkins, 2005:77-80; Leblebici, 2008:108). İşlerin bölünmesi, hem işçileri birbirine bağımlı görevler karşısında yatay bölümlenmeye, hem de zihinsel emeği işçinin emeğinden ayırarak dikey bölümlenmeye neden olmaktadır (Jaffee, 2001:54).

İşlerin sorumluluğunun, yöneticilerle işçiler arasında eşit olarak paylaşılması özellikle el emeği ile zihinsel emek arasında bir paylaşımı ortaya çıkarmıştır. Bunun sonucunda ise yöneticilerin tasarladığı ve planladığı, işçilerin ise uyguladığı bir örgüt yapısı meydana gelmiştir (Jaffee, 2001:54). Bu tür örgütlerde işçilerin kararlara katılabilmeleri, hem düşünsel anlamda hem de örgüt yapısı bakımından oldukça zordur.

3.2. Fayol'un Yönetim Süreci Yaklaşımı

Taylor bilimsel yönetimde daha çok işlerin dizayn edilmesi ve nasıl yapılması gerektiği konusuna odaklanmışken Fayol, örgütün tamamını ele almış ve iyi bir organizasyon için yönetimin temel ilkelerini belirlemiştir

(Koçel, 2011:211). Bu yaklaşımda da ekonomik etkililik ve rasyonellik temel hedefler arasındadır. Yönetim süreci, planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve kontrol şeklinde sıralanan bir dizi aşamadan oluşmaktadır. Fayol, 14 yönetim ilkesi belirlemiştir. Bunlar; iş bölümü ve uzmanlaşma, yetki ve sorumluluk, disiplin, kumanda birliği, yürütme birliği, örgüt çıkarlarının bireysel çıkarların üzerinde tutulması, ödüllendirme, merkezileşme, hiyerarşik yapı, düzen, eşitlik, iş yaşamında istikrar ve dengenin sağlanması, girişimcilik ruhu ve birlik duygusudur. Örgütte karar alma faaliyeti kontrol birimleri haricindeki birimlere verilmiştir. Örgütün başarısı ise işbölümünün iyi yapılmasına ve birimlerin kendi görev ve yetki alanları içerisinde kalarak faaliyette bulunmalarına bağlanmıştır (Şengül, 2007:268).

Yönetim süreci yaklaşımında örgütsel faaliyetlerin yürütülmesinde, yürütücü personel ve kurmay personel ayrımı yapılmıştır. Yürütücü personel, örgütün üst düzey yöneticileri olup, örgütün yapısal ve işlevsel boyutlarını ilgilendiren kararların alınmasına katılan ve bu kararların yürütülmesinde, yetki ve sorumluluk sahibi kişilerdir. Çünkü otoriteyi sadece yürütücü personel temsil ettiği için emir verme yetkisinin de sahibidirler (Onaran, 1971:14). Kurmay personel ise karar alma ve uygulama yetkisine sahip değildir. Daha çok örgütün düşünce üretim merkezi olarak faaliyet göstererek örgütsel politikaların belirlenmesi ve örgütün başarıya ulaşmasına katkıda bulunurlar. Dolayısıyla alınan kararların sonuçlarından da sorumlu değildirler (Şengül, 2007:265).

Yönetim süreci yaklaşımı, yönetim faaliyetini sistemli bir yapı şeklinde tasarlamıştır. Bu yaklaşımla birlikte karar verme, sistemli ve öngörülebilir bir yapıya kavuşturulmuştur. Böylece hangi aşamada kimlerin ne tür kararlar alıp uygulayabilecekleri belirlenmiştir.

3.3. Weber'in Bürokrasi Yaklaşımı

Weber'in örgüt teorisine yaklaşımı, Taylor ve Fayol'a göre tarihsel ve sosyolojik açıdan daha geniş bir bakış açısı getirmiştir (Lægaard and Bindslev, 2006:16). Weber tarafından geliştirilen rasyonel-bürokratik örgüt modelinde, pozisyonlar bir makinenin parçalarına benzetilmiş ve bu parçalar ile pozisyonlar arasındaki ilişkilerin mümkün olduğunca etkili bir şekilde düzenlenmesi amaçlanmıştır. Bürokrasi modeli, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için açık yapısal düzenlemeler ve yönetsel uygulamalar öngörmüştür (Jaffee, 2001:89).

Bürokrasi yaklaşımının temel unsurları (Weber, 2004:289-293), fonksiyonel uzmanlaşmaya dayalı, ileri derecede işbölümü, işbölümü sonucu çeşitli parçalara ayrılan işlerin koordinasyonu için otoritenin merkezileşmesi ve hiyerarşik bir yapıya bürünmesi, bürokratik ilke ve yöntemlere bağlı pozisyonlar, resmiyete ve şekle bağlı gayrişahsi ilişkiler, işin gerektirdiği teknik bilgi, yeteneğe göre personel seçilmesini ve yükseltmeyi sağlayacak rasyonel bir personel yönetim sistemi, örgütsel birimlerin yasal yetki ile birbirine bağlanması, örgüt içi davranışların formel yapıya göre düzenlenmesi, yazılı kurallar, politikalar ve prosedürler, kararların ve pozisyonların teknik yeteneğe bağlı olarak oluşturulmasıdır (Cunliffe, 2008:10; Efil, 2010:55; Şimşek, 2012:174). Bürokratik örgütlerde kararlar merkezileşmiş, yönetim alanı dar ve uzun, komuta zinciri ise yukarıdan aşağıyadır (Lunenburg, 2012:4).

Warren G. Bennis, bürokratik örgütlerin ileri düzeyde biçimsel örgüt yapısında olduğunu ve iletişim yetersizliği

yaşadıklarını, bireylerin kişisel gelişmelerine olanak sağlamadığını ve teknolojik gelişmelere uyum sağlamada yetersiz kaldığını ileri sürerek eleştirmiştir (Şimşek, 2012:176).

3.4.Simon'un Yönetel Davranış Yaklaşımı

Herbert Simon bürokratik rasyonel modelin soyut ilkelerini somut karar verme süreci ile ilişkilendirmiştir. Her yönetsel ilke için aynı ölçüde kabul edilebilir aykırı ilkelerin bulunduğuna dikkat çekmiştir. Örneğin, kumanda birliği ilkesine göre her örgüt üyesinin kendisinden talimat alacağı yalnızca bir üste sahip olması gerektiği, ancak bu ilkenin, belirli uzmanlık alanına uygun kararlar konusunda, uzmanların yetkilendirilmesini öngören uzmanlaşma ilkesiyle çatıştığını ifade etmiştir. Simon'a göre, her bir üst için astların sayısının göreceli az ve yönetilebilir olmasını sağlayan kontrol alanı ilkesi ise iletişim kanallarının çok sayıda olduğu, uzun bir hiyerarşik yapıya neden olmaktadır. Simon'un yönetsel teoriye ilk itirazı, üretimin insan faktörüne ve daha özel olarak da insanların yapılandırılmış alanlarda karar verme tarzlarına yeterince önem verilmediğini bundan dolayı da rasyonelliğin sınırlı olduğu yönündedir. İnsanların karar verme konusunda, topladıkları ve işledikleri bilgi miktarını, düşünebildikleri olası alternatiflerin sayısını ve eylemlerinin sonuçlarını tahmin etme kapasitelerinin sınırlı olmasını, bu yüzden, optimal kararlar alan rasyonel ekonomik insanın, tatmin edici kararlar alan yönetsel insanla yer değiştirmesi gerekliliğini gündeme getirmiştir (Jaffee, 2001:107-108).

Klasik yönetim teorilerinde karar verme, üst yönetim tarafından tasarlanan ve planlanan, böylece faaliyetlerin de yukarıdan aşağıya doğru dağıtıldığı bir örgütsel yapıyı ortaya çıkarmıştır (Scott, 1961:7-26; Donaldson, 2001).

4. Neoklasik Örgüt Teorileri

Neoklasik ya da davranışçı akım 1930'lu yıllardan sonra, klasik akımın, örgütü mekanik bir yapı olarak tasarlaması, insanın bir değişken olarak kabul edilmemesi ve aşırı otoriter davranışlar konusunda yaşanan sorunlara önerdiği çözümlerle gündeme gelmiştir (Onaran, 1971:16). ABD'de özellikle davranış bilimcilerin katkıları ile gerçekleştirilen Hawthorne araştırmalarının sonuçları İnsan İlişkileri Yaklaşımının başlangıcı olarak kabul edilmektedir (Baransel, 1993:236; Şimşek, 2012:196; Efil, 2010:57). Elton Mayo, F. J. Roethlisberger, W. Whyte, W. G. Scott, D. Mc. Gregor, R. Likert, T. Burns, G. M. Stalker, A. Maslow, C. Bernard, F. Emery ve E. Trist gibi bilim adamlarının yapmış olduğu çalışmalar, verimlilik üzerinde farklı ve daha etkili güdüleyicilerin olduğunu ortaya koymuştur. Bu güdüleyiciler fiziksel olmaktan çok, çalışanların, sosyolojik, psikolojik, güvenlik, saygınlık, gruplaşma vb. ihtiyaçlarının ortaya çıkardığı alanlarda yoğunlaşmıştır.

Neoklasik yönetim düşüncesi, insan ilişkileri yaklaşımına dayanmaktadır (Baransel, 1993:216). İnsanların birey ya da grup şeklinde nasıl davrandıkları, neden o davranışı sergiledikleri, davranışlarının yönlendirilmesi ve birbirleri ile olan ilişkileri, organizasyon yapısı ile insan davranışları arasındaki ilişkiler, organizasyon içindeki bireylerin bir araya gelmeleri ile oluşan informel ilişkiler, iletişim, algı motivasyon, değişim ve çatışma, yaklaşımın üzerinde durduğu konular arasındadır (Koçel, 2011:233-235).

Bu yönetim düşüncesinde bireylerle örgütün etkileşimi incelenmekte, bu etkileşimden elde edilen bulgulardan

yararlanılarak, birey örgüt bütünleşmesinin sağlanması amaçlanmaktadır (Baransel, 1993:218). Örgütlerde bireylerin çıktılarının, kendi aralarında oluşturdukları gruplar tarafından biçimsel olmayan standartlarla belirlendiği gözlenmiştir (Jaffee, 2001:67). Çünkü grupların kendi normlarını belirledikleri ve bu normlara uymayan üyeleri baskı altına aldıkları tespit edilmiştir (Koçel, 2011:236). Klasik teorisinin şiddetle karşı çıktığı gruplara, bu yaklaşımda özel bir önem verilmiş ve biçimsel örgüt içinde meydana gelen doğal örgütlenmeler desteklenmiştir. Davranışçı yaklaşımda, merkeziyetçi olmayan ve uzmanlaşmaya dayalı yatay bir örgüt yapısı benimsenmiştir. Ayrıca hiyerarşik yapının yerini birimler, bireyler ve örgütler arası ilişkiler almış, iletişim sadece dikey değil hem dikey hem de yatay veya çapraz düzeylerde sürdürülmüş (Öztek, 2005:74) ve biçimsel olmayan bir örgüt anlayışına ağırlık verilmiştir (Baransel, 1993:222). İnsan ilişkileri teorisinde insanlar, iletişime ve etkileşime ihtiyaç duyan ve buna istekli varlıklar olarak kabul edilmiştir (Jaffee, 2001:78).

McGregor'un "Y" teorisinde, örgütün dizaynı ve yönetimi, neoklasik teorisinin bir göstergesidir. Yöneticiler, çalışanların katılım düzeylerini artırarak örgütsel hedeflerin başarılmasında onların karar alma kapasitelerini güçlendirirler. Örgütsel yapı içerisinde otoritenin dağıtılması fikri, organizasyonun başarısının ayrılmaz bir parçası olarak çalışanların tatminine vurgu yapan neoklasik yaklaşımın temel katkısıdır (Docherty vd., 2001:39). McGregor, örgütlerin daha fazla merkezileşmemesini, yetki devrini, iş genişletmeyi, danışmacı yönetimi ve performans hedeflerinin çalışanlar tarafından belirlenmesini önermiştir (Jaffee, 2001:81). İşbölümünün, işi monotonlaştırması ile işçiler üzerinde bıkkınlık, yorgunluk ve tatminsizliğe neden olması üzerine, işlerin çok küçük parçalara bölünerek genişletilmesi, iş rotasyonu ve iş zenginleştirme yöntemleri geliştirilmiştir (Efil, 2010:63-64; Baransel, 1993:293).

Neoklasik teorilerin, örgütsel kararlara katılma ilkesi demokratik önderlik sürecinin, otoriter önderlik sürecinden daha etkili ve başarılı sonuçlar doğurabileceği fikrini ortaya çıkarmıştır. Teorisyenler, çalışanların her konuda fikrini alan ve çoğunluğun istekleri doğrultusunda hareket eden önder tipini işaret etmişlerdir (Şimşek, 2012:205).

İnsan ilişkileri yaklaşımında, insan unsurunun önemine vurgu yapılmakta, katılımcı, demokratik ve aşağıdan yukarı doğru işleyen bir karar verme sürecine dikkat çekilmektedir (Donaldson, 2001). Bundan dolayı, Klasik örgüt teorisinin faydalarını kavrayamadığı desantralizasyon uygulamaları, Neoklasik teoride örgütlerin farklı düzeyleri boyunca hayata geçirilmeye çalışılmıştır (Docherty, vd., 2011:37).

Klasik yönetim anlayışında yetki devri üzerinde pek fazla durulmamıştır. Yetki devri, insan ilişkileri yaklaşımı ile gündeme gelmiş, çalışanları isteklendirme ve daha uyumlu bir çalışma düzeni oluşturma amacı bakımından bir araç olarak görülmüştür. Örgütlerde her birimin bir etkinlik alanı dolayısıyla bir yetki alanı ve etkinlik alanı içinde de bir karar alanı bulunmaktadır. Bu yetki alanı ise işbölümü sonucunda oluşmaktadır (Varol, 1993:80).

5. Modern Örgüt Teorileri

Modern örgüt teorilerinde örgütler, sosyal bir sistem olarak kabul edilmiş ve değişen dünyaya değişmeyen ilkeler ve yöntemler getirmenin doğru olmayacağı görüşü benimsenmiştir. Modern yönetim düşüncesini oluşturan yaklaşımlar, genel sistem teorisinin sosyal bilimlere

uygulanması ile gündeme gelen Sistem Teorisi ile klasik ve neoklasik teorilerin eksikliklerinin giderilmesini hedefleyen Durumsallık Yaklaşımı'dır (Genç, 2012:125).

5.1. Sistem Yaklaşımı

Klasik teoriler örgütlere materyal ve finansal açıdan yaklaşırken, insan ilişkileri ve insan kaynakları teorileri psikolojik açıdan yaklaşmışlardır. Organizasyon teorileri, sibernetik yaklaşımı gündeme gelene kadar örgütleri, alt sistemlerin birleşmesiyle oluşan bir bütünü ifade eden sistem yaklaşımı çerçevesinde değil, örgütü bir bütün olarak ve kapalı sistemler şeklinde değerlendirmişlerdir. Sistem yaklaşımı ise örgütlerde sebep sonuç arasındaki çok boyutlu ilişkide örgütsel sistemi oluşturan bileşenlerin incelenmesi ile ilişkilidir (Ivanko, 2013:25).

Sistem, bir bütünü oluşturan tek ya da karmaşık parçaların veya şeylerin kombinasyonu/topluluğudur (Johnson vd., 1964:367). Bu parçalar örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için iletişim ve karar verme süreçleri ile birbirine bağlanmıştır. Neoklasiklerin tersine her alt sistem, örgütün genel amaçları doğrultusunda diğer alt sistemlerle iletişim içinde bulunmak ve hem kendi amaçlarını hem de diğer alt sistemlerin amaçlarını dikkate almak zorundadır (Şimşek, 2012:212).

Açık sistem yaklaşımının odağında organizasyonun vizyon, misyon ve ideolojisi yer alır. Sistemi oluşturan alt sistemler, yapı, liderlik, temel yetenekler, teknoloji, iletişim, kültür ve stratejidir. Sistemi etkileyen dış sistemler ise tüketiciler, girdi sağlayıcılar, toplumsal paydaşlar ve rakiplerden oluşmaktadır (McAuley vd., 2007:78).

Sistem yaklaşımını yöneticiler bakımında değerli hale getiren bazı nedenler bulunmaktadır. Birincisi, bu yaklaşımın kuruluşun çevresinin önemine vurgu yapmasıdır. Örneğin, çevreden gelen geribildirimleri önemsemek ve kaynakları elde etmedeki başarısızlıklar, organizasyon için bir felakete yol açabilmektedir. Sistem yaklaşımı girdilerin çıktıya dönüştürülme sürecinde organizasyonun çeşitli parçaları arasında etkileşimi ve akışı kavramsallaştırarak yöneticilere yardımcı olmaktadır. Daha önceki yaklaşımlarda yöneticiler, örgütsel sorunlara evrensel cevaplar arama ve en iyi çözüm yolunu bulma çabasındaydılar. Yeni yönetim yaklaşımlar, çok sayıda durum, çıktı, koşul ya da bunlardan herhangi ikisi arasındaki kesin bir ilişkinin muhtemel durumları ortaya çıkardığının farkına varmışlardır (Griffin vd., 2014:17-19).

Russel Ackoff'a göre, organizasyonlar kendi kendini kontrol edebilen sistemlerdir ve organizasyonlar etkinliği sağlamak için, içerik (insan ve makine unsurları), yapı ((işbölümü gibi yapısal özellikler), iletişim ve karar alma üzere dört temel unsura sahiptir. Organizasyonlar için stratejik önemi olan, bireysel, formel yapı, informel organizasyon, statüler, roller ve modeller ile fiziksel çevre, sistemin parçaları olarak kabul edilmekte ve bunlar örgütsel süreçlerle birbirine bağlanmakta ve varlığını sürdürmektedir (Scott, 1961:17-18). Bu kısımları birbirine bağlayan süreçler ise iletişim mekanizması, sistemin parçaları arasındaki dengeleyici mekanizma ve karar alma mekanizmasıdır (Aşkun ve Tokat, 2010:176-183; Efil, 2010:86-87).

Dinamik insan modelinde sistemin, alt sistemleri, performans, motivasyon, tatmin, öğrenme ve karar alt sistemleridir. Karar alt sistemi davranış modelinin belirleyicileri olan diğer dört alt sistemi birbirine bağlamaktadır (Efil, 2010:95-96). Bundan dolayı karar vermenin çok sayıda unsurun etkisinde, karmaşık süreçlerden

oluşturduğunu ve sistem yaklaşımının odağında yer aldığını söylemek mümkündür.

Sistem yaklaşımı daha sonra geliştirilen çok sayıda yaklaşıma da esin kaynağı olmuştur. Bunlardan bazıları, Talcot Parsons, Rensis Likert, Daniel Katz, Robert Kahn, Etzioni ve Chris Argyris'in çalışmalarıdır (Dicle ve Dicle, 1969: 94-95).

Sistem yaklaşımında, örgütlerin iç ve dış çevresel değişkenlere açık ve bunlarla etkileşim içinde olduklarının kabulü, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi için bu değişken koşullara uyum sağlaması gerektiğini ileri süren durumsallık yaklaşımına katkı sağlamıştır (Pennings, 1975:393).

5.2. Durumsallık Yaklaşımı

Bilimsel yönetim yaklaşımı, etkinliği; yönetim süreci yaklaşımı genel ilkeleri; bürokrasi yaklaşımı ise en iyi örgütsel yapıyı oluşturma üzerinde durmuş ve bunlar, her yerde geçerli evrensel ilkeler öne sürmüşlerdir. Durumsallık yaklaşımı ise diğer örgüt teorilerini de içine alarak farklı değişkenlerin olduğu durumlar için farklı örgütlenme ilkelerinin uygulanması gerektiğini gündeme getirmiştir (Özalp vd., 1992:174). Bu yaklaşımda dış çevre ve teknoloji bağımlı değişken olan örgüt yapısını etkilemektedir. Örgütün yapısını karakterize eden faktörler, yönetim kademelerinin sayısı, departman ve bölümler, denetim alanı, emir, komuta, kurmay ilişkileri, işbölümü ve uzmanlaşma derecesi, formelleşme derecesi, merkezileşme derecesi, yönetici-yönetim oranları, organizasyonun büyüklüğü, karar ve yetkinin kullanılma tarzı, haberleşme şekli ve kurallarıdır. Örgüt içi süreçler ise liderlik, başarı değerlendirme, haberleşme, motivasyon, karar süreci ve bilgi akış sistemidir (Koçel, 2011:277; Efil, 2010:103).

Modern örgüt yapıları arasında proje yönetimi ve matriks örgüt modeli ön plana çıkmıştır.

Proje Yönetimi: Proje yönetimi, yönetimde ve karar alma süreçlerinde sayısal yöntemlerin kullanımını yaygınlaştırmıştır. Örgütler büyüdükçe tepe yöneticileri örgütün tüm faaliyetleri ile ilgilenecek zaman bulamadıkları için özel uzmanlık gerektiren bazı faaliyetleri proje şeklinde bir çalışma grubunun sorumluluğunda daha alt düzeylere devretmişlerdir (Şimşek, 2012:220).

Matriks Örgüt Modeli: Bu model gelişmiş örgütlerde giderek karmaşıklaşan karar verme, koordinasyon ve kontrol gibi konularda yaşanan bazı sorunlar hakkında etkin kararlar alabilmek için geliştirilmiştir. Matriks yapı eğitim düzeyi yüksek uzmanların takım halinde ve işbirliği içinde çalıştıkları, karar vermeyi fonksiyonlar ve süreçler üzerinden dağıtan adem-i merkeziyetçi bir örgütlenme modelidir. Bu model, hiyerarşiden uzak, esnek, dikey ve yatay ilişkileri, çok yönlü iletişimi, karar verme ve verilen kararları uygulama bakımından yetkilerin dağıtılmasını, standartlaşmadan uzaklaşmayı, yetki göçerimini, karar verme ve uygulama yetkisine sahip çok sayıda organ ve pozisyonun varlığını, sorunların otorite yerine tartışarak ve ikna ederek çözümlenmesini, demokratik ve katımlı bir karar verme anlayışını içerir (Şimşek, 2012:222-229).

Teknolojik gelişmeler ve çevresel değişimler, örgütlerin yapısını ve yönetim tarzlarını etkilemektedir. Teknolojik gelişmeler, çalışanların sahip olması gereken yetenekleri azaltmakta, küçük grupları parçalamakta, fiziksel mekan olarak ayırmakta ve üretimle ilgili kararların çalışanların oluşturduğu küçük gruplardan yöneticilere geçmesine neden

olmaktadır (Koçel, 2011:286-287). Çevresel değişimler arasında, demografik yapı, ekonomik, siyasal, hukuki ve coğrafik koşullar, kültürel yapı ve teknoloji yer almaktadır. Örgütlerde karar süreçlerini etkileyen bu koşullar aynı zamanda örgütü de doğrudan etkilemektedir (Koçel, 2011:292).

Teknolojinin örgütler üzerine etkisi konusunda önemli çalışmalar yapılmıştır. Kullanılan teknoloji ile örgüt yapısı arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar, Woodward, Aston Grubu, Perrow, Tavistock Enstitüsü çalışmalarıdır. Shoshana Zuboff'un "Akıllı Makine Çağında" adlı kitabı ise bu alanda yol gösterici çalışmalardan biridir. Kitapta, teknolojilerin insan faktörünü nasıl etkilediği üzerinde durulmuştur. Teknolojinin otorite ilişkileri üzerindeki olumlu etkisinin, örgütsel davranışlarda, daha fazla işbirliği ve karşılıklı sorumluluk yönünde bir davranış değişikliğine yol açtığı, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki fonksiyonel ve dikey ilişkileri ortadan kaldırdığı, karar verme ve otoriteyi tabana yayarak yeni roller geliştirdiği, bilgi paylaşımına fırsat verdiği, bilgiye erişme, ortak sorumluluk, karşılıklı sahiplenme ve takım halinde problem çözümüne fırsat verme şeklinde olduğu görülmüştür. Ancak bazen yöneticilerin teknolojiyi kendi meşruluklarını pekiştirmek için kullanmaları sonucu akıllı makineleri kullananlar ile kullanamayanlar arasında hiyerarşik farklılıklar oluştuğu, çalışanları gözlemek ve kontrol etmek için gizli bir yöntem olarak kullanıldığında ise örgütte güvensizlik iklimi yaratılarak olumsuz sonuçlara neden olabileceği iddia edilmiştir (Zuboff, 1984:5-7).

Jaffe, bilişim teknolojilerinin, insan enerjisini, yalnızca insan beyninin üstesinden gelebildiği, analiz etme, karar verme, yeniden programlama ve geri besleme gibi faaliyetleri ayırırken, aynı zamanda verimli çalışma ile standart rutinleri ve prosedürleri otomatikleştirme yeteneğine dayandığını ifade etmiştir (Jaffee, 2001:195).

Modern örgüt teorilerinden biri de örgütleri mekanik ve organik şeklinde sınıflandıran Burns ve Stalker'in çalışmalarıdır. İşletmelerin organizasyon yapıları ve yönetim uygulamalarının dış çevre koşullarından nasıl etkilendiğinin araştırıldığı çalışmada, çevre koşullarının durgun ve dengeli, değişim hızının çok az olduğu durumlarda mekanik örgüt yapısının; çevre koşullarının sürekli ve hızlı değiştiği durumlarda ise organik örgüt yapısının daha uygun olduğu ileri sürülmüştür (Koçel, 2011:294-295). Mekanik örgütler, hiyerarşik yapıya sahip, denetim ve otoritenin ön plana çıktığı, dikey iletişimin yaygın olduğu, dar bir kontrol alanına sahip örgütlerdir. Bu tür örgütlerde karar verme üst yönetimde yoğunlaşmaktadır. Organik örgütlerin ise iş genişletme yoluyla görev tanımlarının genişletildiği, karar vermenin alt kademelere yayılarak adem-i merkeziyetin esas alındığı, yatay iletişimin dikey iletişimle beraber kullanıldığı, hiyerarşik yapıya bağlılığın zayıf olduğu, denetim, otorite ve iletişim yapısının bütünsel olduğu görülmektedir (Eren, 2001:72-73; Bolat vd., 2009:58-89). Mekanik örgütlerde iş davranışları ve faaliyetler üstlerin kararları ve yol göstermesi ile yönetilirken, organik örgütlerde yol gösterme ve karar verme yerine bilgi ve tavsiyede bulunma söz konusudur (Aktaş ve Şener, 2012:95). Günümüzde çevresel koşulların hızlı ve farklı yönde değişimlere maruz kalması organik örgüt yapısını zorunlu kılmaktadır. Bundan dolayı karar vermenin örgütün daha alt kademelerine dağıtılması gerekmektedir.

James Thompson'un yaklaşımına göre, örgütler belirli ya da belirsiz çevre koşulları altında faaliyet gösterirler.

İstikrarlı bir çevrede belirsizlik yok denecek kadar azdır. Çevre homojen olduğu durumda, kurallar ve bu kuralların uygulanması için oluşturulan örgüt yapısı söz konusudur. Planlama faaliyeti ise daha çok programlama şeklindedir. Eğer çevre heterojen ise bölümler, kısımlar, kurallar ve bunların oluşturulması için uzmanlaşmış gruplar bulunur. Her bölümün birden fazla programı vardır. Örgüt çevresi istikrarsız bir yapıda olduğunda, belirsizliğin ortadan kaldırılması için planlama faaliyetine geçilir. Çevresel belirsizlik, sınırlı merkezkaç yönetim ve planlama ile ortadan kaldırılır. Belirsizlik heterojen çevrede ortaya çıktığında ise değişik çevrelerde faaliyet gösteren bölümler ve kısımlar merkezkaç yapıya dayanan yönetim ve karar mekanizmaları ile başarıya ulaşabilir. Belirsizliğin önceden tahmin edildiği durumlarda rasyonel kararların kullanılması, belirsizlik durumlarında ise sınırlı rasyonelliğin kullanılması önerilir (Eren, 2001:79).

Aston Grubu çalışmalarında ise çevresel değişkenlerin örgütsel yapıyı etkilemeleri ile ilgili dört faktör tespit edilmiştir. Bunlar, faaliyetlerin biçimlendirilmesi, otorite yapısı, iş akımının denetimi ve kurmay birimlerin büyüklüğü ile ilgili faktörlerdir (Aktaş ve Şener, 2012:109; Eren, 2001:84).

Japonya'daki işletmelerin verimliliklerinin ve üretim miktarlarının, ABD ve Batı Avrupa ülkelerinden daha hızlı artması üzerine yapılan araştırmalarda bazı temel bulgulara ulaşılmıştır. Japon işletmelerinin başarısını etkileyen faktörler W. Ouchi tarafından (Z) tipi Japon yönetim yaklaşımı adı altında sistemleştirilmiştir. Z tipi yönetimin temel özellikleri, çalışanlara ömür boyu istihdam olanağının sağlanması, terfilerde yetenek ve bilginin yanında belirli bir süre çalışma zorunluluğunun bulunması, uzmanlaşmanın az olması ve örgütün farklı birimlerinde çalışma zorunluluğu, kararların ortak alınması, sorumluluğun paylaşılması, ortak karar verme yönteminden kaynaklanan örtülü kontrol mekanizmaları ile çalışanı bağlı olduğu tüm sistemlerle ele alan bütünsel yapıdır (Eren, 2001:90-97). Bu yönetim anlayışının özünü katımlı yönetim yapısı ve karar verme oluşturmaktadır.

Örgüt çevre ilişkisi konusunda modern yaklaşımlardan biri de Duncan'ın doğrudan örgütlerin karar birimleri üzerine yaptığı araştırmalarıdır. Araştırmalarda, örgütsel birimlerin karar verirken nelerden etkilendikleri, çevresel faktörleri nasıl değerlendirdikleri ve belirsizliğin kararlar üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Bulgular, bir örgütün etkinliğinin ve amaçlarının gerçekleştirilmesinin, kullanılan karar mekanizmaları ile karar organlarının yapısının ve çevresel faktörlerin özelliklerine uygun olmasına bağlı olduğunu göstermiştir (Bolat vd., 2009:63).

Modern örgüt teorisinde çok sayıda yaklaşım geliştirilmiştir. Birbirlerinden kesin çizgilerle ayrılmasalar da inceleme kolaylığı sağlaması bakımından bu yaklaşımlar, davranışsal yaklaşım, karar verme yaklaşımı, biyolojik ve matematiksel yaklaşım şeklinde sınıflandırılabilir (Aşkun ve Tokat, 2010:184). Davranışsal yaklaşımında, örgütün her şeyden önce bir insan topluluğu olduğu, çok sayıda değişkenin bulunduğu ve bu değişkenlerin, yönetenlere, çevreye, bireylere ve gruplara göre farklı şekillerde yorumlandığı ifade edilmektedir. Chester I. Barnard, örgütü ortak bir amaç için birlikte çalışmayı gerektiren işbirliği sistemi olarak tanımlamakta ve örgütün sosyolojik ve psikolojik özelliklerine daha fazla yer vermektedir. Barnard, yetki göçeriminin klasiklerin yukarıdan aşağıya doğru olması gerektiği görüşünü reddederek, aşağıdan yukarıya olması

gerektiğini iddia etmiştir. Ayrıca örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için ikna yöntemlerinin kullanılması gerektiğini ileri sürmüştür (Aşkun ve Tokat, 2010:185). Bu ifadeye göre, karar vermenin alt kademelerden başlayan bir davranış olduğu düşünülebilir. Karar verme yaklaşımı Herbert A. Simon tarafından geliştirilmiştir. Simon, örgütsel amaçların başarılmasında karar basamakları (karar alan hiyerarşisi) üzerinde durmuştur. Simon'a göre, kararların tatmin edici olması için kendilerinden bilgi alınması gereken kimselerin durumları gözden geçirilerek örgüt yapısı buna göre biçimlendirilmelidir. Bundan dolayı örgütte her birime kendi işlevsel alanlarındaki görevleri yürütme ve karar alma yetkisi tanınmalıdır. Biyolojik Matematiksel yaklaşımda ise örgütlerin de tıpkı canlı organizmalar gibi doğup, büyüyüp, olgunlaşp ve yaşlandıkları düşünülmektedir. Örgütün organları da biyolojik bir organizma olarak kabul edilmekte ve birbirlerini çapraşık şekillerde etkilemektedir. Örgüt büyürken geometrideki gibi bazı kesin oranlara göre denge sağlanmadıkça büyümenin gerçekleşmeyeceği iddia edilmektedir (Aşkun ve Tokat, 2010:189-192).

6. Çağdaş Yönetim Yaklaşımları

Son dönem yönetim anlayışında ortaya çıkan uygulamalar çağdaş yönetim yaklaşımları kapsamında değerlendirilmektedir.

Amaçlara Göre Yönetim (AGY), 1954 yılında Peter Drucker tarafından ortaya atılan eski bir teknik olsa da 1990'lı yıllardan itibaren yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. AGY, planlama, kararlara katılma, yönetici geliştirme, personel değerlendirme, motivasyon ve ödüllendirme gibi unsurları içermektedir (Efil, 2010:246). AGY, üst yönetimin, örgütün hedeflerini alt yönetim ile birlikte belirlemesi ve her birine görevleri ile orantılı sorumluluklarının belirlenmesini sağlayan bir sistemdir. AGY'nin temel özellikleri, amaç ve hedeflerin önceden belirlenerek olaylara yön verilmesi, yönetime katılma, planlama ve kontrol aracı olması, performans değerlendirme aracı olması, yönetim geliştirmeyi sağlaması, karar almada yöneticiye inisiyatif sağladığı için motivasyonu arttırmasıdır (Budak ve Budak, 2006:244-245; Efil, 2010:244-245).

Küreselleşme ile birlikte teknolojik gelişmeler ve işletmeler arasında rekabetin artması yöneticilerin sorumluluk alanlarını genişletmiştir. Ancak bir yöneticinin yönetim alanındaki sorunların tamamını kontrol etmesi ve zaman ayırması mümkün değildir. Bundan dolayı üst yöneticilere ancak istisnai durumlarda başvurulması ve bu tür durumlarda karar vermelerini ifade eden **İstisnalarla Yönetim** anlayışı gündeme gelmiştir. Bu anlayışta karar verme yetkisi alt kademelere devredilmekte ve üst yönetim fazla meşgul edilmemektedir. Karar verme ise sapmaların belirlenmesi ve nedenlerin analizi ile düzeltici eylemlerin uygulamaya geçirilmesi aşamalarından oluşmaktadır (Efil, 2010:253-254).

Çağdaş yönetim yaklaşımlarından biri de 1980'lerden sonra yaygınlık kazanan **Toplam Kalite Yönetimidir (TKY)**. Edward Demings, Kaon Ishikawa, Philip Crosby ve Joseph Duran'ın fikirleri ve katkıları ile kalite konusundaki çalışmalar felsefik bir taban kazanmıştır. TKY, örgüt çalışanlarının birbirleri ile müşteri ilişkisi mantığında ve aktif katılımları sonucunda müşterilerin memnun edilerek amaçlara ulaşılması şeklinde tanımlanmaktadır (Eren, 2001:106). Deming, kalitenin yönetilmesi gerektiğini ifade etmiş bununla ilgili ilkeler belirlemiştir. Ishikawa ise katılımı

ve kalite olayının tüm çalışanlara yayılmasını sağlayan kalite çemberlerini önermiştir. TKY'nin daha önceki teorilerden önemli farkı, yöneticilerin karar verme ve kontrol etme işlevlerinin daralması, daha çok danışmanlık ve koçluk işlevine dönüşmesidir. Personel güçlendirme ve yatay organizasyon şeklindeki örgüt yapısı ile birlikte, düşünen ve karar veren kişi ile işi fiilen yapan kişi arasındaki ayırım ortadan kaldırılmıştır. Diğer bir farklılık ise klasik teorideki firma sahibi, çalışanlar, müşteriler ve satıcılar arasındaki çatışmanın yerini birleşmenin almasıdır. Bütün kesimler işletmenin paydaşı olarak görülmekte ve yönetimden çok yönetişimin olması gerekliliği ileri sürülmektedir., TKY'de örgüt yapısı, yatay, takım bazlı veya yığılım tarzındadır (Koçel, 2011:376-380).

Stratejik Yönetim ise çağdaş yönetim yaklaşımları arasında, hem özel sektör hem de kamu sektöründe kabul gören bir yönetim tekniklerinden biridir. Stratejik Yönetim, örgütlerde uzun vadeli başarıyı etkileyen ve belirleyen yönetsel faaliyet ve kararlar bütünüdür (Efil, 2010:269). Bundan dolayı Stratejik Yönetimde alınan kararlar geleceğe yöneliktir. Stratejik Yönetimin özellikleri, örgütün başarısı için geleceğe yönelik vizyon ve misyon belirleme, daha çok üst yönetimi ilgilendiren bir planlama süreci, örgütün iç ve dış çevresini değerlendirmesine, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesine olanak tanıma, örgütün gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesine, ekip çalışmasına, sorunların en etkin şekilde çözülmesine ve doğru stratejilerin belirlenmesine olanak sağlamadır. Bu yönetim anlayışında kullanılan teknikler, SWOT analizi, Portföy Analizi, Q-Sort Analizi, Senaryo Analizi, Arama Konferansı, Delphi Tekniği, Nominal Grup, Multivoting, Açık Grup, Kalite Çemberleri, Fayda-Maliyet Analizi ve Risk Analizi'dir (Aktan, 2008:6-9). Bu tekniklerin temel amacı, en doğru kararın en hızlı şekilde verilmesini sağlamaktır. Bundan dolayı Stratejik Yönetimde karar verme her ne kadar üst yönetimin sorumluluğunda olsa da uzmanlığa önem veren, ilgili kesimlerin de temsiline olanak sağlayan katılımcı bir karar verme yapısı mevcuttur.

Yönetim yazınında 1980'lerden sonra sıkça karşılaşılan değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı kavramlardan biri de **İnsan Kaynaklarını Güçlendirme (Personel ya da İşgören Güçlendirme)** yaklaşımıdır. Personel güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması ile çalışanların karar verme yetkilerini arttırma ve çalışanları güçlendirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Genç, 2012:224). Böylece sorumluluk anlayışı geliştirilerek karar verme becerisi kazandırılmış, motive olmuş, örgüte bağlılığı yüksek ve katılımcı bir çalışan profili oluşturulmak istenmektedir (Yıldız ve Alpaslan, 2006:99). Bu yaklaşım katılım, yetki devri ve motivasyon kavramlarına dayanmaktadır. Katılımda çalışanların karar verme sürecine katılmaları, yetki devrinde bir yöneticinin herhangi bir konuda kendisine verilmiş olan karar verme yetkisini astlarına devretmesi, motivasyonda ise katılım ve yetki devri ile aidiyet duygusu artan çalışanların durumu ifade edilmek istenmektedir (Koçel, 2011:409). Örgütlerde çalışanların karar verme yetkilerinin arttırılmasını sağlayan personel güçlendirme, bazen yetki devri ile karıştırılabilmektedir. Yetki devrinde yöneticinin kendisine verilmiş olan karar verme yetkisinin astlarına devretmesi ve istediği zaman geri alması söz konusu iken (Genç, 2012:227), personel güçlendirme de geri alma söz konusu değildir.

Çalışanlardan en fazla faydayı sağlayabilmek için geliştirilen çağdaş örgüt yapıları arasında, şebeke örgütler, sanal örgütler, yalın örgütler, kademe azaltma ve sıfır hiyerarşi, örgütsel küçülme, örgütsel reorganizasyon, değişim mühendisliği, Hoshin Yönetimi, yalın örgütler, dış kaynaklardan yararlanma, yetkilendirme ve yetki devri ile öğrenen örgütler yer almaktadır.

Yeni yönetim anlayışları çerçevesinde öne çıkan örgütsel amaçlardan biri, işletmelerde yaşanan sorunlardan ders çıkarmayı ve başarılı tecrübeleri sürdürmeyi sağlayan öğrenme yeteneğinin artırılması ve hızlandırılmasıdır. Öğrenen örgütler bu amaçlar doğrultusunda ortaya çıkmıştır. Bu anlayışın temelinde örgütte çalışan herkesin sorunların çözümüne katılması ve katkı sağlaması, bunun sonucunda da örgütsel sorunların çözümünde bilgi ve fikir kaynağının zenginleştirilmesi yatmaktadır. Böylece çalışanlar daha fazla düşünen, araştıran ve örgüt içinde iletişim kurulabilen bir yapıya dönüşerek yeteneklerinin gelişmesi sağlanmaktadır. Öğrenen örgütlerin özellikleri arasında, paylaşılan vizyon ve amaçlara önem verme, personel güçlendirme ve takım çalışmasına önem verme ile yönetimde açıklığa ve çalışanlarla bilgi paylaşımına önem verme yer almaktadır (Eren, 2001:132-133). Ayrıca örgütte yöneticiler ile çalışanlar arasında mesafe yaratan dikey hiyerarşik bağlantılar azaltılmakta, görevler alt düzeylere devredilmekte ve çalışanların üretim süreci etrafında birlikte çalışabilecekleri yatay bağlantılı takımlar oluşturulmaktadır (Sezer, 2006:16). Öğrenen örgüt yaklaşımında çalışanların öğrenmelerini ve gelişmelerini sağlamak için karar verme yetkisi alt kademelere yayılmakta, iletişim geliştirilmekte ve katılımcı bir örgüt yapısı oluşturulmaya çalışılmaktadır.

Yalın örgütler ve dış kaynaklardan yararlanma, özellikle örgütlerin temel uzmanlıklarının dışında kalan işlerin işletme dışı kuruluşlara bırakılması bakımından birbirine benzemektedir. Bununla birlikte yalın örgütlerde, üretimde gereksiz aşamalar çıkarılmakta, yetkiler işi fiilen yapanlara devredilmekte, çalışanların kararlara katılımı sağlanmakta, denetim daha çok otokontrol ile sağlanmakta, takım ruhu oluşturulmakta, yöneticilerin görevi yönetmekten çok yönlendirme ve uygun çalışma ortamı hazırlama ile sınırlandırılmakta ve daha az kademeli, basık, sıfır hiyerarşiye sahip örgüt yapıları oluşturulması hedeflenmektedir (Efil, 2010:432-435). Karar vermeye çalışanların katılımı, sadece astları motive etme amaçlı değil, aynı zamanda işletmelerin esnekliğini artırarak hızla değişen çevresel koşullara ayak uydurmaları bakımından da gerekli görülmektedir (Genç, 2012:188). Yalın organizasyon, şebeke organizasyonu, sıfır hiyerarşi ve kendi kendini yöneten takımlar, karar verme ile örgüt kademeleri arasındaki ilişkinin önemini azaltmamış aksine çalışanların farklı kademelerin özelliklerini taşıyan karar verme durumları ile karşılaşmalarına yol açmıştır. Dolayısıyla çalışanlar bazen işe dönük (operasyonel), bazen stratejik nitelikli, bazen de belirsizlik koşulları altında karar verme durumlarıyla karşılaşmışlardır (Koçel, 2011:140).

Örgütsel küçülme ise örgütlerde büyüklükten kaynaklanan olumsuzlukların giderilmesinde başvurulan yöntemlerden biridir. Küçülme, dış kaynaklardan yararlanmanın artırılması ile örgütte mevki ve çalışan sayısının azaltılmasını ifade eden bir yönetim tekniğidir. Örgütlerde küçülmeye genellikle kriz dönemleri sonrasında başvurulduğu için olumsuz algılansa da örgütler için yeni fırsatlar yarattığı bir gerçektir. Küçülme ile maliyetlerin azaltılması, iletişim bozukluklarının giderilmesi, verimliliğin

arttırılması, personelin güçlendirilmesi ve özellikle karar sürecinin hızlandırılması gibi amaçlara ulaşılmak istenmektedir. Örgütler küçülme sonucu kademelerin azaltılması ile birlikte, daha hızlı karar alabilen ve beklentilere daha çabuk tepki verebilen bir yapıya dönüşebilmektedir (Koçel, 2011:421-423).

Son yıllarda kullanılan yönetim tekniklerinden biri de yönetişimdir. DB, BM, ve OECD gibi kurumlar tarafından yaygınlaştırılan ve temel ilkeleri belirlenen yönetişim kavramının, işletme yönetimindeki karşılığı Corporate Governance (Kurumsal Yönetişim) terimidir. Ekonomik krizler, işletme yöneticilerinin kendilerine verilen fonları kötü kullanmaları, suiistimaller gibi olumsuz gelişmeler, işletmelerin sadece vergi yönünden kontrol edilmesinin yetersiz kalmasına neden olmuştur. Günümüzde işletmeler, toplumsal sermayeyi kullanan birimler olarak kabul edildiği için, tepe yönetimlerinin nasıl çalışması ve karar alması gerektiği ve hangi gruplarla (paydaşlarla) iletişim kuracaklarının belirlenmesi zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Kurumsal yönetişimde işletmelerin, paydaşları olarak kabul edilen, devlet, hissedarlar, müşteriler, çalışanlar ve kredi verenler ile birlikte şeffaf ve beklentilere uygun bir şekilde yönetilmesi hedeflenmiştir (Koçel, 2011:455-456). Bundan dolayı kurumsal yönetişim, şirket hissedarları ve diğer paydaşların şirket yönetimi ile ilişkilerini, şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk esasları çerçevesinde ele alan bir kavram olarak kabul edilmiştir (Arıkboğa ve Menteş, 2009:86).

7. Sonuç ve Değerlendirme

İnsanların topluluk halinde yaşamalarından itibaren her dönem, kim yönetmeli ve nasıl yönetmeli soruları gündeme gelmiştir. Yönetim bir karar verme faaliyeti olarak kabul edildiği için bu soruları kim/kimler, nasıl/ne tür karar vermeli şeklinde değiştirmek mümkündür. Örgütler, birden fazla kişinin oluşturduğu topluluklar olduğuna göre, karar vermenin örgütler için önemli bir yeri vardır. Karar verme, sürekli ve örgütün her kademesinde gerçekleştirilen bir eylemdir ve çok sayıda faktör tarafından etkilenmektedir.

Klasik örgüt teorilerinde, bireyler ve gruplara yeterince önem verilmediği, yetki devrinin olmadığı, örgütün kapalı bir sistem olarak görülmesinden dolayı çevresel etkilerin göz ardı edildiği, formelleşmenin, işbölümünün, standartlaşmanın, otoritenin, merkeziliğin, uzmanlaşmanın ve eşgüdümün yüksek olduğu görülmüştür. Hiyerarşik basamakların fazla olması nedeni ile yönetim alanının oldukça dar ve yukarıdan aşağıya tek yönlü iletişime imkan tanınması, kararların üst yönetim tarafından verildiği, katılımcılığa uygun olmayan bir örgüt yapısı ortaya çıkarmıştır (Bkz. Tablo 1).

Neoklasik örgüt teorilerinde, klasik teorinin ihmal ettiği birey ve informal gruplar üzerine odaklanılmıştır. İşbölümü ve standartlaşmanın iş tatminini azalttığı düşüncesiyle iş rotasyonu ve iş zenginleştirmeye önem verilmiş, formelleşme, eşgüdüm ihtiyacı, merkezilik ve hiyerarşik basamaklar azaltılmış, otorite yerine demokratik liderlik ön plana çıkarılmış iletişim çoğunlukla aşağıdan yukarıya olacak şekilde düzenlenmiş, katılımcılığa olanak sağlandığı için karar verme alt kademelere yayılmıştır.

Modern örgüt teorilerinde, klasik ve neoklasik teorinin eksik bıraktığı yönler tamamlanmaya çalışılmıştır. Öncelikle örgütler açık sistemler olarak kabul edildiği için çevresel faktörlerin etkileri üzerinde durulmuştur. Modern teorilerde

her yerde ve koşulda geçerli bir örgüt tasarımı yerine durumlara ve koşullara göre değişebilen örgüt yapılarından söz edilmiştir. Çevresel değişikliklerin az olduğu ortamlarda klasik teorilerin öne sürdüğü mekanik örgüt yapıları önerilirken, dinamik çevre koşullarında organik yapıların daha verimli olacağı ileri sürülmüştür. Ancak küreselleşmenin ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle hızlı değişimlerin yaşandığı bir ortamda mekanik örgüt yapılarına rastlamak oldukça zordur. Bundan dolayı modern teorilerde ortaya konulan organik örgüt yapılarında, merkeziliğin, formelleşmenin, standartlaşmanın, işbölümünün, otoritenin ve hiyerarşik basamakların azaltıldığı, yönetim alanının genişletildiği, yetki devrine önem verildiği, eşgüdümün özel koordinatörle sağlandığı, katılımın sağlandığı ve kararların yaratıcılık ve sezgiye dayandığı görülmüştür.

Günümüz çağdaş yönetim yaklaşımlarında ise bireylerin ihtiyaçlarının göz önünde bulundurularak personel güçlendirmenin ön plana çıktığı, informal grupların çalışma takımları şeklinde yapılandırıldığı, formelleşmenin ve merkeziliğin azaltıldığı, hiyerarşik basamakların azaltıldığı, örgütsel küçülmeye önem verildiği, yönetim alanının daraltıldığı, otorite yerine otokontrole, danışmanlığa ve yetki devrine önem verildiği, iletişim olanaklarından azami şekilde

yararlanıldığı, çevre ile etkileşimin üst düzeyde olduğu, iş zenginleştirmeye önem verildiği, çalışanlara farklı kademelerin amaçları için de kararlara katılma olanağı sağlandığı, örgüt sahiplerinin, yöneticilerinin, çalışanların ve müşterilerinin de kararlara katılımını sağlayan yönetim anlayışına doğru bir değişim yaşandığı tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, çalışanlardan en yüksek verimi elde etmek için geliştirilen örgüt teorilerinde, mekanik ve kapalı sistem anlayışından, organik ve açık sistemlere doğru bir dönüşüm yaşanmıştır. Bu dönüşüm karar verme anlayışını da etkilemiştir. Klasik örgüt yapılarında, daha çok, merkezci, rutin, programlanabilen, tek kişiye ait üst kademe kararları; Neoklasik örgüt yapılarında, alt kademelerde, rutin, programlanabilen, operasyonel, kişi ya da grup kararları; Modern örgüt yapılarında, koşullara göre programlanabilen ve programlanamayan kararlar, kişi ve grup kararları birlikte alınabilmektedir. Çağdaş örgüt yapılarında ise belirsizlik durumlarının artması nedeni ile programlanamayan kararların ön plana çıktığı, grup kararlarına daha fazla önem verildiği, hızlı ve doğru kararlar verebilmek için çeşitli sayısal modeller ve bilgisayar programlarından yararlanıldığı görülmektedir.

Tablo Ek 1. Karar Vermeyi Etkileyen Faktörler ve Örgüt Teorileri

Faktörler	Klasik Örgüt Teorileri	Neoklasik Örgüt Teorileri	Modern Örgüt Teorileri	Çağdaş Yönetim Yaklaşımları
Bireyler	Yeterince önem verilmiyor	Önemli	Koşullara göre önem veriliyor	Önemli
Gruplar	Yeterince önem verilmiyor	Önemli	Proje takımları	Çalışma takımları
Formelleşme	Fazla	Az	Kısmen	Düşük seviyede
Uzmanlaşma	Fazla	Fazla	Düşük seviyede	Fazla
Hiyerarşi	Fazla	Düşük seviyede	Düşük seviyede	Düşük seviyede
Otorite	Fazla	Düşük seviyede	Düşük seviyede	Oto kontrol/danışmanlık
İşbölümü	Fazla	Düşük seviyede	Koşullara göre	İş zenginleştirme
Standartlaşma	Fazla	Düşük seviyede	Düşük seviyede	Düşük seviyede
Eşgüdüm İhtiyacı	Fazla	Düşük seviyede	Koşullara göre	Düşük seviyede
Merkezcilik	Fazla	Düşük seviyede	Düşük seviyede	Düşük seviyede
Yetki devri	Yetersiz	Fazla	Fazla	Fazla
İletişim	Yukarıdan aşağı	Çok yönlü	Çok yönlü	Çok yönlü/fazla
Çevre ile etkileşim	Kapalı sistem/yok	Kapalı sistem/yok	Açık sistem/var	Fazla
Katılımcılık	Yetersiz	Fazla	Fazla	Fazla
Karar verme	Üst yönetim	Alt kademe	Koşullara göre	Ortaklaşa

Kaynaklar

- Aktan, C. (2008), "Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama", *Çimento İşveren Dergisi*, Temmuz-Ağustos, 4-21.
- Aktaş, M. ve Şener, İ. (2012), "Koşul Bağımlılık Kuramı", Editör. H. Cenk Sözen ve H. Nejat Basım, Örgüt Kuramları, Beta Yayınları, İstanbul.
- Arikboğa, F.Ş. ve Menteş, A. (2009), "Türkiye'de Kurumsal Yönetişim İklimi", *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 59(2), 85-120.
- Armeh, H. (2010), "Decision Making", 12th International Business Research Conference, Dubai.
- Aşkun, İ.C. ve Tokat, B. (2010), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa.
- Aykut, P. (1984), "Örgüt Kuramları ve İletişim", *Amme İdaresi Dergisi*, 17(4), 62-76.

- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2005), "Katılımcı Karar Verme: Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak İsterler?" *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(2) 23-47.

- Baransel, A. (1993), *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, Birinci Cilt, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Üçüncü Baskı, İstanbul, 1993.

- Bolat, T., Seymen, O.A., Bolat, O.İ., Erdem, B. (2009), *Yönetim ve Organizasyon*, 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

- Budak, G. ve Budak, G.. (2006), "Amaçlara Göre Yönetim" Editör. M. Şerif Şimşek ve Said Kingir, *Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Cubbertson, J.A., Jacobsen, P.B. ve Reller, T.L. (1971), "Karar Verme", Çeviren, Mustafa Tosun, *Amme İdaresi Dergisi*, 4(4), 142-168.
- Cunliffe, A.L. (2008), *Organization Theory*, Sage Publications, First Published, London.
- Daft, R. (2010), *Organization Theory and Design*, Cengage Learning 10th Edition, USA.
- Docherty, J.P., Surlles, R.C. and Donovan, C.M. (2001), "Organizational Theory", Edited. John A. Talbott and Robert A. Hales, *Textbook of Administrative Psychiatry*, American Psychiatric Publication, Second Edition USA.
- Donaldson, L. (2001), *The Contingency Theory of Organizations*, Sage Publications, London.
- Efil, İ. (2010), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Dora Yayınları, Bursa.
- Eren, E. (2001), *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayıncılık, 5. Baskı, İstanbul.
- Eren, E. (2011), *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, Onuncu Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Fişek, K. (1979), *Yönetim*, Sevinç Matbaası, Ankara.
- Genç, N. (2012), *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayınları 4. Baskı, Ankara.
- Griffin, R.W. and Morhead, G. (2014), *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, Eleventh Edition, South-Western, USA.
- Hampton, L. and Shull, Jr. F.A. (2014), "Contemporary Approach to Administrative Decision Making", <http://www.joe.org/joe/1973summer/1973-2-a2.pdf>, (04.02.2014).
- Ivanko, Š. (2013), *Modern Theory of Organization*, University of Ljubljana Faculty of Public Administration.
- Jaffee, D. (2001), *Organization Theory: Tension and Change*, McGraw-Hill, New York.
- Johnson, R.A., Kast, F.E., and Rosenzweig, J.E. (1964), "Systems Theory And Management", *Management Science*, 10(2), 367-384.
- Koçel, T. (2011), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayın 13. Baskı, İstanbul.
- Lægaard, J. and Bindslev, M. (2006), *Organizational Theory*, Ventus Publishing ApS.
- Leblebici, D.N. (2008), "Örgüt Kuramının Temelleri", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(1), 111-129.
- Leblebici, D.N. (2008), "Yönetim Bilimi Açısından Klasik Dönemi Hatırlamaya İlişkin Bir Çalışma", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21. Ağustos, 99-118.
- Lunenburg, F.C. (2012), "Organizational Structure: Mintzberg's Framework", *International Journal of Scholarly Academic, Intellectual Diversity*, 14(1), 1-8.
- March, J.G. ve Simon, H.A. (1975), *Örgütler*, Çeviren: Ömer Bozkurt ve Oğuz Onaran, Sevinç Matbaası, Ankara.
- Mcauley, J., Duberley, J. and Johnson, P. (2007), *Organization Theory: Challenges and Perspectives*, Prentice Hall, England.
- Mouzelis, N. P. (2001), *Örgüt ve Bürokrasi: Modern Teorilerin Analizi*, Çev. H. Bahadır Akın, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Onaran, O. (1971), *Örgütlerde Karar Verme*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, No:321, Ankara.
- Onaran, O. (1974), "Yetki Göçerimi: Yetki Devri" *Amme İdaresi Dergisi*, 7(2), 3-21.
- Onaran, O. (1977), "Örgütlerde Denetim", *Amme İdaresi Dergisi*, 10(1), 3-17.
- Özalp, İ., Eren, G. ve Öcal, H. (1992), "Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama", *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 10(1-2), 161-205.
- Özer, M.A. (2012), "Örgütsel Karar Verme ve Yönetişim", *Türk İdare Dergisi*, 475, Aralık, 147-170.
- Pennings, J.M. (1975), "The Relevance of the Structural-Contingency Model for Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 20, September, 393-410.
- Pfeffer, J. (1997), *New Directions for Organization Theory*, Oxford University Press, New York.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, Jr. J. G. and Osborn, R.N. (2002), *Organizational Behavior*, Seventh Edition, John Wiley & Sons, US.
- Scott, W.G. (1967), *Organization Theory: A Behavioral Analysis For Management*, Homewood, Illinois, Irwin.
- Scott, W.G. (1961), "Organization Theory an Overview and an Appraisal", *Academy of Management Journal*, 4(1), 7-26
- Secchi, D. (2011), *Extendable Rationality*, Springer New York Dordrecht Heidelberg London.
- Sezer, C. (2006), "Öğrenen Örgüt Düşüncesi ve Öğrenen Örgütler", Editör. M. Şerif Şimşek ve Said Kınır, *Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Shapira, Z. (1997), "Introduction and Overview", Edt. Zur Sahira, *Organizational Decision Making*, Cambridge University Press, UK.
- Simon, A.H. (1976), *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, Third Edition, The Free Press, Collier Macmillan Publishers, London, UK.
- Simon, H. (1967), "Yönetimde Karar Verme Bilimi", *Amme idaresi Bülteni*, 13, Ağustos.
- Şengül, R. (2007), "Henri Fayol'un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2), 257-273.
- Taylor, F.W. (2011), *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*, Çeviren: H. Bahadır Akın, Adres Yayınları, 4. Baskı, Ankara.
- Tompkins, J.R. (2005), *Organization Theory and Public Management*, Thomson Learning, USA.
- Türk Dil Kurumu, *Büyük Türkçe Sözlük*, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=ke_lime&guid=TDK.GTS.52eb6a66806436.43027030, (31.01.2014).
- Varol, M. (1993), *Örgüt Sosyolojisine Giriş*, Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, Ankara.
- Weber, M. (2004), *Sosyoloji Yazıları*, Çeviren: Taha Parla, İletişim Yayınları, 6. Baskı, İstanbul.
- Yıldız, G. ve Alpaslan, S. (2006), "İnsan Kaynaklarını Güçlendirme: Empowerment", Editör. M. Şerif Şimşek ve Said Kınır, *Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Zuboff, S. (1984), *In the Age of the Smart Machine*, Basic Books, New York.

