

ÖRGÜT KURAMI



DERS ÖZETİ SORU BANKASI

ÖRGÜT KURAMI

ÖRGÜT KURAMLARINA GİRİŞ

Örgüt kuramı, görece yeni fakat özellikle 1970'lerin sonundan itibaren araştırma ve ilginin giderek yoğunlaştığı bir alandır.

Örgüt, Kuram ve Örgüt Kuramı

Örgüt: Belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kurulan, belli bir yapıya ve devamlılığa sahip sosyal ilişki biçimidir. Örgütler üyelerinin farklı beklentileriyle şekillenen hedeflerine ulaşmak için çeşitli biçimlerde bir araya gelmiş, çevresel faktörlerin etkisi altında varlığını sürdürmeye yönelik çabalar gösteren sosyal yapılardır

Kuram ise çoğu kez anlaşılmaz, karmaşık, gereksiz, fazla akademik ve pratikte karşılığı olmayan bir kavram olarak kabul edilmektedir. Oysa Kurt Lewin'in ünlü sözünde belirttiği gibi "iyi bir teoriden daha pratik hiçbir şey yoktur". Hepimiz gündelik hayatımızda hiç farkında olmadan pek çok kuramsal çıkarımdan yararlanıyoruz. Kuramlar, doğal veya sosyal hayattaki olayların gerçekleşme biçimlerini anlamaya, düzenlilikleri keşfetmeye yönelik açıklamalardır. Dünyayı algılama ve yorumlama biçimimizi, yaşadıklarımıza verdiğimiz tepkileri şekillendirirler. Kuram (Teori): Belli bir olguyu, olgu kümesini ya da durumu, bağıntı ve ilişkileriyle açıklamaya çalışan kavramsal sistem; bilgiyi düzenleyerek ve basitleştirerek karmaşık sosyal dünyayı daha anlaşılır hâle getiren, birbiriyle bağlantılı düşünceler sistemi. Kuramsal açıklamaların pratik değeri olmadığına dair iddialara karşı ünlü iktisatçı Keynes'in şu sözleri anlamlıdır iktisatçıların ve siyaset felsefecilerinin fikirleri, ister doğru ister yanlış olsunlar, çoğu zaman sanıldığından daha güçlüdürler. Gerçekte dünyayı yöneten de onlardan başkası değildir. Her türlü entelektüel etkiden uzak olduğunu düşünen pratik adamı (uygulamacı), çoğu saman ölmüş bir iktisatçının kölesidir. Akıllarına durduk yerde yeni fikirler geldiğini zanneden çılgın girişimciler, parlak fikirlerini aslında kendilerinden birkaç yıl önce yaşamış araştırmacıların karalamalarına borçludurlar.

Kuramsal açıklamalar bizlerin basit gözlemlerle edindiğimiz izlenimlerin arka planındaki mekanizmaları açıklayarak mevcut bilimizi geliştirmekte ve farklı durumlara uyum sağlamanın, dolayısıyla hayatta kalmanın yolunu göstermektedir.

NOT: Karara ve kanun kavramları genellikle karıştırılmaktadır. Kanun genellikle doğa bilimlerinde gözlenen bir olgunun gerçekleşmesiyle ilgili tamamen ispatlanmış bir durumu ifade eder. Yer çekimi kanunu gibi. Kuram ise birden fazla olgunun ilişkisiyle ilgili önermelerin güçlü biçimde destek bulmasıyla ortaya çıkan bir açıklamadır.

Örgüt Kuramı: Örgütlerin faaliyetlerini sürdürürken çeşitli çevresel faktörlerle olan ilişkilerini nasıl kurguladıklarını ve yönettiklerini açıklamak üzere geliştirilmiş önermeler bütününden oluşan araştırma alanı.

*Örgütleri anlamak aslında insanların birbirleriyle ve çevreleriyle olan ilişkilerini, yani giriş bölümünde de anlaşıldığı gibi dünyayı anlamaktır. Örgütleri anlama konusunda yapılan araştırmalar genel olarak şu konular üzerinde durmaktadırlar

- Örgütlenme biçimlerinin örgütleri oluşturan bireylerin tutum ve davranışlarını nasıl etkilediği,
- Örgütü oluşturan bireylerin kişilik özellikleri ve eylemlerinin örgütün amaçlarına katkılarının liderlik vb. yollarla nasıl ortaya çıktığı ve örgütlenme biçimlerini nasıl etkilediği,
- Örgütlerin performans, başarı ve hayatta kalma konusundaki durumları,
- Örgütler ve örgütlerin kültürel, politik, teknolojik vb. çevre unsurları arasındaki karşılıklı etkiler,

Örgüt Kuramının İlgili Alanı

Tüm sosyal bilim araştırmalarında, ele alınan konunun nasıl analiz edileceği sorusu çok kritiktir.

Analiz Düzeyi: Bir araştırmanın bağımlı değişkeninin örgüt-içi, örgütler-üstü veya örgütler- arası hangi bağlamda ele alındığı.

Analiz Birimi: Bir araştırmanın, bulgularına ulaşmak için üzerinde çalıştığı insan, grup, olay, kurum, vb. en temel birimdir.

Örgüt araştırmaları alanının, biri örgütsel davranış diğeri de örgüt kuramları olmak üzere iki temel hat üzerinde geliştiği söylenebilir. Bu iki alan arasındaki en belirgin farklılık, odaklandıkları analiz birimleridir. Örgütsel davranış insan davranışlarını, içinde yaşadıkları çalışma ortamlarında ele alır ve bireyin örgütten ne şekilde etkilenecek davranış değişikliği gösterdiğini inceler. Başka bir deyişle örgütsel davranış, örgüt içindeki bireylerin ve grupların davranışlarına odaklanır: tutumlar, kişilik, motivasyon, iş tatmini, örgüte duyulan bağlılık, karar verme, liderlik vb. üzerinde yoğunlaştığı konulara örnektir. Daha çok psikoloji biliminden yararlanan bu araştırmalarda örgüt, bireylerin ve grupların davranışlarını etkileyen bir değişken olarak ele alınır. Örgüt Kuramları: Örgüt araştırmalarında analiz birimi olarak tek tek veya toplu hâlde örgütlerin davranışlarını inceleme konusu yapan sosyal bilim dalıdır. Genel olarak örgütsel davranış çalışmalarının örgüt-içi, yani mikro düzeyde, örgüt kuramı çalışmalarının ise makro düzeyde gerçekleştirildikleri kabul edilmektedir. Herhangi bir araştırmanın analiz düzeyinin belirlenmesinde genellikle araştırmanın bağımlı değişkeninin, yani açıklanmaya çalışılan olgunun analiz düzeyi dikkate alınmaktadır. Bu açıdan bakıldığında örgüt kuramı alanında üç temel analiz düzeyinden bahsedilebilir: Örgüt düzeyi, örgütler-arası düzey ve örgütler- üstü yani örgüt toplulukları düzeyi.

ÖRGÜT KURAMLARININ DOĞUŞU VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Örgüt kuramı alanının doğuşu ve gelişimi dört evrede incelenebilir

1. Evre (1800'lerin sonlarından 1950'lerin başına kadar): Farklı disiplinlerde ve uygulamada örgütler ve yönetim üzerine yapılan çeşitli çalışmalar.

2. Evre (1950'lerin başından 1970'lerin sonuna kadar): Örgüt kuramının bir çalışma alanı olarak belirlenmesi ve Koşul Bağımlılık Kuramı etrafındaki geçici uzlaşma.

3- Evre (1970'lerin sonundan 1990'ların sonuna kadar): Örgüt kuramlarında çeşitlenme.

4. Evre (1990'ların sonundan günümüze kadar): Çeşitlenmeyle birlikte bütünleştirme çabalarının artması.

BİRİNCİ EVRE

-1800'lerin sonlarına gelindiğinde hissettiren daha büyük ölçekli örgütlere geçildiği görülür.

-20. yüzyılın ilk yıllarında ise örgütler daha karmaşık olduğu için daha fazla soruya cevap aranması gerekmiştir. -

20. yüzyılın ilk yansında farklı sosyal bilim alanlarında belirli tip örgütleri konu alan çalışmalar yapılmıştır

-1950'lerden sonra örgüt kuramı alanının belirlenmesi sürecinde referans noktaları olarak kullanılmıştır. Bunların hareket noktası 3 ayrı disiplin köküdür.

1.Etkili ve verimli yönetimin nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar sunma amacı taşıyan ve genellikle Kuzey Amerika ile Avrupa'daki uygulayıcı kuramcılarının çalışmalarından oluşan "idari" köken;(F.W. Taylor ve H. Fayol un tanınmış isimler olarak öne çıktığı fakat Unvick. Gulick, Mooney ve Reiley gibi isimlerin de temsilcisi olduğu idari köken)

Taylor, bilimsel yönetimin gereklerini 1911 yılında bilimsel yönetim ilkeleri olarak çıkardığı kitapta dört temel ilkede toplamıştır; ona göre bu ilkeler, yöneticilerin görevi olarak tanımlanmalıdır. Ayrıca hareket ve zaman etüdünü geliştirmiş

*Çalışanların bilimsel yöntemlerle seçilmesi, eğitilmesi ve geliştirilmesi gereklidir

* Her iş için bilimsel yöntem ve ilkeler belirlenmelidir,

* Çalışanların da bu yöntemleri benimsemesi sağlanmalıdır,

*Yönetimle ilgili sorumluluklar çalışanlar üzerinden alınarak yönetim sorumluluğu hâline getirilmeli, çalışan ve yönetim arasında net bir iş ve sorumluluk bölümü yapılmalıdır

İdari işler üzerine ikinci çalışma yapan Fayoldur. Fayol, örgütlerde yer alan faaliyetleri teknik işler, ticari işler, mali işler, güvenlik işleri, muhasebe işlemleri ve idari işler olmak üzere altı grupta toplamıştır. Örgütlerin yapı ve işleyişi ile ilgili en önemli katkısı yönetimi bir süreç olarak ele alması ve "planlama", "örgütlenme", "kumanda", "koordinasyon" ve "kontrol" şeklinde isimlendirdiği beş işlevi, temel yönetim işlevleri olarak tanımlamasıdır. Fayol yöneticilere, yönetim sürecini yerine getirirken uymalarını önerdiği 14 ilke belirlemiştir (iş bölümü, otorite, disiplin-gözetim. ku-manda birliği, yürütme birliği, genel çıkarların özel çıkarlara üstünlüğü, personel ücretleri, merkeziyet, hiyerarşi, düzen, hakkaniyet-eşitlik, personel devamlılığı, inisiyatif, birlik ve beraberlik ruhu

2-Örgütlerdeki birey ve grup davranışlarını inceleyen ve daha sonra İnsan İlişkileri Yaklaşımı adıyla gelişen davranışçı çalışmaların yer aldığı "psikolojik" köken;

• 1950'lerden önce geliştirilen ve örgüt kuramı alanının belirlenmesinde katkısı olan diğer bir disiplin psikolojidir. Psikolojik kökenin temsilcisi Roethlisberger, Dickson, Mayo, Barnard gibi isimler Taylor ve Fayol'un yönetim ilkelerine temel oluşturan hedefleri yani etkinlik ve verimlilik arayışlarını sürdürmüşlerdir. Ancak bu hedeflere ulaşmada insanın rolüne odaklanırlar. "Örgüt yapısı içinde insan sadece rasyonel davranışlar mı sergi-ler?" sorusunu ele alan araştırmaların sonuçları şöyle özetlenebilir

-Bireylerin birbirinden farklı olan becerileri ve kapasitelerinden yararlanabilmek için örgüt içi insan ilişkilerine eğilmek gerekir

• -İnsan örgüte sadece biyolojik bir mekanizma ve fizyolojik bir güç kaynağı olarak gelmez, psikolojik ve sosyal özelliklerini de beraberinde getirir,

-İnsanların tüm davranışları bir nedene dayanır,

-İnsan ve örgüt arasında karşılıklı bağımlı bir ilişki vardır -

İnsan diğer üretim faktörlerinden farklı olarak yaratıcıdır

- Örgüt sosyal bir sistemdir

3-Örgütlerin yapısal analizine odaklanan ve Kuzey Amerika'dan katkı sağlayan "sosyolojik" köken.

*1950 öncesi yönetim düşüncesini belirleyen önemli bir disiplin de sosyolojidir. Sosyolojik kökenin Kuzey Amerika'daki temsilcileri olan Selznick, Gouldner, Blau gibi isimler fikirlerini, Alman iktisatçı ve sosyolog Max Weber'i izleyerek geliştirmişlerdir. Weber, bürokratik örgütlenme biçiminin neden tarihin o döneminde Kuzey Avrupa'da ortaya çıktığını ekonomik, sosyolojik ve politik bağlamı temsil eden modernleşme ve rasyonelleşme süreçleri içinde anlamaya çalışmıştır

İKİNCİ EVRE

Örgüt kuramlarının tarihsel gelişiminde 1950lerin başından 1970'lerin sonuna kadar devam eden dönem, uygulamacı-kuramcılarının yönelim yaklaşımlarından bilimsel metotlarla üretilen örgüt ve yönelim bilgisine geçişe tanıklık eder.

-1950'ler Amerikasında ki işletme eğitiminde bilimleşme' eğiliminin kendini göstermesi ile başlamıştır

- Bu dönemde de temel araştırma ilgisi örgütsel işleyişin verimliliğini ve etkinliğini artırmaya yönelmiştir

- Doğa bilimleri modelinin benimsenmesi ile birlikte örgüt kuramının -dar bir alanda da olsa- kurumsallaşmasının yolu açılmıştır

- Bu yeni uygulamalı çalışma alanı 'doğa bilimlerinin yöntemlerini kullanarak örgütlerin kuramını geliştirmek' ve 'bu

bilgilerden yararlanarak uygulamaya katkıda bulunmak' amaçlarını aynı anda gerçekleştirmek niyetini taşımaktadır

- Koşul Bağımlılık Kuramı, geliştirildiği 1960'lı yıllardan önceki psikoloji kökenli bakış açısına ek olarak "örgütlerin yönetimi meselesini anlamak için onları, içinde bulundukları çevrenin koşulları ile birlikte ele almayı" salık veren sosyolojik bakış açısını getirmiştir.

ÜÇÜNCÜ EVRE

- Koşul Bağımlılık Kuramının örgütleri açıklamaya dönük tek kuram olduğu yönündeki "uzlaşma" hâli, 1970 lerle birlikte bozulmuştur

- sosyal bilimler ile doğa bilimlerinin birbirinden kesin olarak farklı olduklarını ve bu nedenle farklı araştırma yöntemleri ile ele alınmaları gerektiğini, örgüt araştırmalarında çok farklı kavramsal çerçevelerin ve kuramsal bakış açılarının olabileceğini savunan bir dizi çalışma kaleme alınmıştır.

-1970'lerin sonuna gelindiğinde "çok bakış açılı" bir bilim alanı geliştirilmeye çalışılmıştır

-1970'lerin ikinci yarısında, etkilerini bugün de geliştirerek sürdüren dört araştırma programı, örgüt kuramı alanına dâhil olmuştur. Kaynak Bağımlılığı, . Örgütsel Ekoloji, İşlem Maliyeti ve Kurumsal Kuram

-1980'li yıllardan itibaren örgüt kuramı alanında görülen ikinci bir çeşitlenme de özellikle Avrupa'da gelişen ve yankı uyandıran postmodern ve eleştirel çalışmaların yarattığı çeşitlenmedir Bu çalışmalarda örgütler, hakkında evrensel geçerlilik taşıyan, her toplum ve her kültürde geçerli bilgiler üretebileceğimiz olgular değildir; aksine, tüm üyelerinin katılımı ile üretilen ve dönüştürülen değerler ve söylemler içeren kültürel varlıklardır. Bu anlayışa göre örgüt, sabit biçimde var olan bir 'şey' değil, toplumsal olarak inşa edilen ve üyelerinin geliştirdiği değerler ve öznelliklerle tanımlanan bir yapıdır.

DÖRDÜNCÜ EVRE

-1990'lı yıllarla birlikte örgüt kuramı alanı, ortaya çıkan kuramsal çeşitlenmenin yanı sıra, "çoklu bilimsel bakış açısı" durumunun sakıncalarının tartışılmasına da sahne olmuştur.

- Bu dönemde Kuzey Amerika cephesinde örgüt kuramları sadece yukarıda sözü edilen dört araştırma programı çerçevesinde ele alınmıştır. -Dağınık bir kuramsal görüntünün örgüt kuramı alanının diğer sosyal bilim disiplinleri içindeki meşruiyetini zedeleyeceği ve böyle giderse yöneticilere yarar sağlayacak nitelikte bilginin üretilmeyeceği yönündeki kaygılar, Avrupa'da geliştirilen düşüncelerin marjinal bulunmasına ve göz ardı edilmesine neden olmuştur. Avrupa cephesi ise postmodern ve eleştirel çalışmalar açısından farklılığını sürdürmüş ve araştırmalarda 'çeşitliliğin' ve farklılığın' önemine vurgu yapılmıştır

-2000'li yıllara gelindiğinde ,Amerika hala kuramsal düşüncelerin üretildiği ve nesnelci mantıkla bilim yapma geleneğinin izlendiği en önemli merkez olmaya devam etmektedir

-Avrupa ise son yıllarda yeni kuramsal yaklaşımlarının ve farklı bir araştırma mantığı sunan öznelci bakış açısının kaynağı olma rolüyle Amerika'ya bir 'rakip' olma özelliği kazanmıştır.

-Kara Avrupası'nın belli bölümlerinde nesnelci mantığın ve nicel araştırma yöntemlerinin egemenliği devam etmekle birlikte, özellikle İngiltere'de örgüt çalışmalarındaki anaakım yaklaşımlara eleştirel bakan ve farklı araştırma yöntemlerini benimseyen araştırmaların güç kazandığı görülmektedir

ÖRGÜT KURAMINDA TEMEL TARTIŞMA KONULARI

Bu bölümde örgüt kuramı alanındaki en önemli tartışmalar üç başlık altında özetlenmiştir:

- Örgüt-çevre tartışmaları,
- paradigma tartışmaları ve
- yöneticilik-bilimcilik tartışmaları.

1-Örgüt - Çevre Tartışmaları

- Örgüt-çevre tartışmalarının temelini sosyal bilimlerin en temel tartışmalarından birisi olan aktör-vapı tartışması oluşturmaktadır

-**Aktör:** Belli amaçlarla eylemde bulunan bireyler veya örgütlerdir.

- **Yapı:** Belli bir biçime ve düzene sahip toplumsal davranış örüntüleridir

- **Yorumsamacılık:** Nesnelerin veya olayların anlamlarının kendi özlerinde var olan bir özellik olmayıp onu yorumlayanlarca ortaya çıkartıldığını kabul eden yaklaşım.

- **Yapısalcılık:** Yapısalcılık: Birbiriyle etkileşim içerisinde bulunan parçalardan oluşan sistemin, kendisini oluşturan öğelerden üstün ve onlara egemen olduğunu, sistemin yapısının bu öğeler arasındaki ilişkilerden çıkarılabileceğini kabul eden yaklaşım

ÖRGÜT KURAMI

- **İşlevselcilik:** Sistemi oluşturan unsurların her birinin değerinin sisteme olan katkıları oranında olduğunu kabul eden anlayış.
- **Belirlenimcilik:** Evrendeki her olay ve olgunun nedensellik zinciri çerçevesinde belirli kanunlar ya da kurallara bağlı olarak meydana geldiğini, doğada bulunan her şeyin birbirine kırılmaz bir neden-sonuç zinciriyle bağlı bulunduğunu kabul eden anlayış.
- **İradecilik:** İnsan iradesinin karar alma ve uygulamada akıldan daha üstün olduğunu, her türlü toplumsal ve psikolojik sınırlandırma ve koşullanmaları aşabileceğini kabul eden anlayış
- **Yapılanma:** Giddens tarafından geliştirilen ve toplumsal hayatın içerisinde yapı ve eylemin ardışık- eşzamanlı veya statik-dinamik gibi ayrımlara tabi olmadan birbirine bağımlı, bir diğerini engellemekten ziyade birbirine besleyen unsurlar olduğunu kabul eden anlayış
- **Aktör-yapı tartışmasının temelinde doğa-yetiştirme tartışmasının yattığı iddia edilmektedir**
- **Sosyolojide yorumsamacı yaklaşım aktörlerin etkisini öne çıkaran iradeci yaklaşımlara örnek teşkil ederken, çevrenin aktörler üzerindeki sınırlandırıcı etkisini vurgulayan belirlenimci yaklaşım yapısalcı ve işlevselci sosyolojide baskın olan yaklaşımdır.**

2.Paradigma

Yaklaşık yüz yıllık bir geçmişe sahip olan örgüt kuramı, son dönemde paradigma tartışmalarının yoğun olarak yaşandığı bir alan hâline gelmiştir.

Paradigma kavramı ilk kez Thomas S. Kuhn tarafından 1962 yılında yayımlanan Bilimsel Devrimle- rin Yapısı adlı kitapta ortaya atılmıştır. Kuhn, bu kavramı, “bilim insanlarına neye inanılacağını ve nasıl çalışılacağını tam olarak öğreten yöntem ya da fikirlerin tam olarak toplamı”nı ifade etmek için kullanmıştır.

Paradigma: Bir bilimsel ve meta fiziksel inançlar kümesinin oluşturduğu, içinde bilimsel kuramların test edilebildiği, değerlendirilebildiği ve eğer gerekirse yenilenebildiği kuramsal bir çerçevedir.

* Örgüt kuramında paradigma tartışmalarını alevlendiren ve hâlâ bu tartışmalarda en çok atıf yapılan kaynak, Burrell ve Morgan tarafından yazılan ve ilk olarak 1979'da yayımlanan Sosyolojik Paradigmalar ve Örgütsel Analiz adlı kitaptır. Burrell ve Morgan bu kitapta bütün örgüt kuramlarının bir bilim felsefesi ve bir toplum kuramı üzerine inşa edildiklerini iddia etmektedirler. Dolayısıyla genel olarak sosyal bilimlerde, özelde de örgüt kuramlarında paradigma farklılıkları, araştırmacıların konularına yaklaşırken benimsedikleri sosyal dünyanın doğası ve nasıl araştırılacağı ile ilgili açık ya da örtülü kabullerdeki farklılıklardan kaynaklanmaktadır.

Paradigma tartışmaları genellikle araştırmacıların benimsedikleri ontolojik ve epistemolojik tutumlardaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır.

Epistemoloji, yani bilgibilim ise “Bilgi nedir?” sorusuna cevap bulmaya çalışan bir felsefi disiplindir. Doğma bilgi diye bir şeyin var olup olmadığı, bilgiye nasıl ulaşılacağı, bilginin doğma oluşunun ölçütünün ne olduğu, bilginin sınırları ve kapsamı gibi konular epistemolojinin ilgi alanına girmektedir.

Ontoloji: Varlık ya da varoluş ile bunların temel kategorilerini araştıran, gerçekliğin yapısını ve doğasını açıklamaya çalışan felsefi disiplin

Ontolojik açıdan birbirine zıt iki farklı tutum bulunmaktadır: Gerçekçilik ve nominalizm. Gerçekçilik insandan bağımsız bir gerçekliğin var olduğunu, insanın ancak bu gerçekliği keşfedebileceğini ama değiştiremeyeceğini varsaymaktadır. Türkçede adıcılık olarak da isimlendirilen nominalizm ise insandan bağımsız bir gerçekliğin bulunmadığını, gerçeklerin insanlar tarafından onlara verilmiş adlardan ibaret olduğunu kabul etmektedir. Bir insan neye gerçek derse gerçek o olmaktadır. Bu çerçevede nominalizm aslında gerçek diye bir şey olmadığı anlamına da gelmektedir. Gerçekçilik ve nominalizmin arasını bulmaya çalışan bir yaklaşım ise etkileşimciliştir. Etkileşimcilik de insandan bağımsız bir gerçeklik olduğunu kabul etmez. Ancak insanların kendi aralarında etkileşimde bulunarak belli bazı gerçeklikler üzerinde anlaşabileceklerini kabul eder.

*Örgüt kuramı açısından değerlendirildiğinde ontolojik farklılıklar özellikle yukarıda dile getirilen en iyi örgütlenme biçimi veya en iyi yönetim stratejisi gibi yaklaşımlar açısından önem taşımaktadır. Gerçekçi yaklaşım nesnel gerçeklik anlayışına dayandığı için örgütleri yönetmenin en iyi yöntemleri bulunduğunu, bu yöntemlerin insandan bağımsız birer gerçeklik olarak orada bir yerlerde keşfedilmeyi beklemekte olduğunu kabul eder. Bu çerçevede örgütler birer nesnel gerçeklik olarak ele alınıp incelenebilir ve en doğru şekilde yönetilebilirler. Öznel gerçeklik yaklaşımına dayanan nominalist yaklaşım ise insanlardan bağımsız bir en iyi anlayışını kabul etmez.

Pozitivizm ve anti-pozitivizm birbirine tamamen zıt iki farklı epistemolojik yaklaşımı ifade etmektedir.

Pozitivizm: Doğma bilimleri yöntemlerinin sosyal bilimler için kullanılması; doğma bilimlerinin keşfettiği evrensel yasalarla paralellik gösteren toplumsal yasaları keşfetme yaklaşımıdır. Bir epistemoloji olarak pozitivizm içinde yaşadığımız dünyada neler olup bittiğini genel geçer kurallar ve nedensel ilişkiler aracılığıyla açıklamaya çalışır.

ÖRGÜT KURAMI

Bilgi nesnesi olarak sadece olguları kabul ederek metafiziği reddeder. Bilimsel bilginin de sadece olgularla ilgili araştırmalarla ortaya çıkacağını savunur. Genellikle doğa bilimlerinin yöntemlerini sosyal bilimlere aktarmaya çalışır ve en iyi toplumsal düzenin ancak doğa düzenine benzemekle gerçekleşeceğini iddia ederek evrensel toplum yasaları keşfetmeyi hedefler

Anti-pozitivizm ise adından da anlaşılacağı gibi pozitivizmin temel kabullerini reddeder. Anti-pozitivizme göre evrensel yasalar keşfetmeye çalışmak boşunadır. Sosyal dünyada tabiat kuralları geçerli olamaz. Anti-pozitivizm yorumsamacı bir ontolojiye yaslanır. Bilgi görecelidir. Dünyanın işleyişi onu anlamaya çalışan insanların bakış açılarına göre farklılık gösterir

Bilimcilik-Yönetimcilik Tartışmaları

Bilimcilik: Doğa bilimleri yöntemlerinin tek gerçek bilgi kaynağı olduğunu savunan ve bu yöntemleri toplum bilimleri için de geçerli sayan görüş. Buna göre, sosyal bilimlerin “gerçek bilim” olmasının tek yolu doğa bilimlerinin yöntemlerini kullanmaktır.

Yönetimcilik: Yönetim ve örgüt araştırmaları alanında üretilen bilginin daha çok yöneticilerin ihtiyaçlarına ve onların sorunlarını çözme amacına yönelik olması gerektiğini düşünen yaklaşım

Yönetim Gurusu: Yönetim modalarını yaymaya çalışan, uygulamaya yakın, akademik yada danışman kökenli kişiler

Yönetim Modası: İşletmelerin belli dönemlerde faaliyetlerini yürütmeye hep birlikte benimsedikleri yönetim felsefesi veya örgütlenme biçimleri. Yönetim guruları tarafından ortaya atılan yönetim modaları bir dönem popüler olsalar da kısa süre sonra terk edilmeleriyle bilinirler

Kanıtlara Dayalı Yaklaşım: Yöneticilerin karar almada popüler yaklaşımlardan çok bilimsel araştırma bulgularını temel almalarını öneren yaklaşımdır

Katılımcı Akademisyenlik: Sosyal bilimler alanında çalışan akademisyenlerin bilimsel araştırmaların tasarım, uygulama ve bulguları yorumlama aşamalarında araştırma sonuçlarından yararlanacak kesimlerin de görüşlerine başvurmalarını öneren yaklaşım.

KARŞILAŞTIRMALI ÖRGÜT KURAMLARI

Koşul bağımlılık kuramı temel olarak örgütlerin çevresel koşullara en iyi uyum sağlayacak şekilde tasarlanması ile ilgilenmektedir. Kaynak bağımlılık kuramı ise örgütlerin faaliyetlerini sürdürmek için ihtiyaç duydukları, dolayısıyla bağımlı bulundukları kaynakları daha uygun koşullarla elde etmek için izledikleri stratejilere odaklanmaktadır. Örgütsel ekoloji kuramı genel olarak örgütlerin çevrelerinde yaşanan büyük çaplı değişimlerin örgüt kurulma ve kapanma oranlarına etkileri üzerinde durmaktadır. İktisadi kuramlardan işlem maliyeti kuramı, örgütlerin belli ürünlerin örgüt içinde veya dışında üretilmesi ile ilgili kararlarını analiz ederken; vekâlet kuramı ise işletme sahipleri ile yöneticiler arasındaki bilgi asimetrisinden kaynaklanan güven problemlerinin yönetilmesi üzerinde durmaktadır. Yeni kurumsal kuramın temel sorusu belli bir alanda örgütlerin yapı ve uygulamalarında neden giderek birbirlerine benzemeye başladıklarıdır. Postmodern örgüt kuramı dönemsel yorumuyla modern sonrası dönemde yönetim ve örgüt yapılarındaki değişimleri analiz ederken, felsefi yorumuyla da işletmelerdeki modernist amaçların açığa çıkarılmasına ve örgüt araştırmalarında daha önce ihmal edilmiş konuların gündeme getirilmesine odaklanmaktadır. Eleştirel yönetim çalışmaları da benzer şekilde modernist yönetim ve örgütlenme anlayışını eleştirmekte ve örtülü biçimde yürütülen sömürü, ayrımcılık, eşitsizlik ve yönetsel kontrol gibi kavramlar üzerinde durmaktadır.

Örgüt düzeyinde gerçekleştirilen analizler bir bütün olarak örgütsel süreçler, örgütün sınırları, faaliyet sistemi ve örgütün genel stratejileri üzerinde durmaktadır. Örneğin koşul bağımlılık kuramı çevreye en iyi uyum sağlayacak örgütsel yapı ve süreçler üzerine durmaktadır. Yine iktisadi örgüt kuramlarından işlem maliyetleri kuramı çerçevesinde bazı işlemlerin örgüt içinde veya piyasada gerçekleştirilmesiyle ilgili kararlar veya vekâlet kuramı çerçevesinde yöneticilerin seçimi ve izlenmesinde uygulanan yöntemlerin seçimi örgüt düzeyinde yapılan analizlere örnek verilebilir. Benzer şekilde eleştirel yönetim çalışmalarının örgütlerdeki güç ilişkileri konusundaki analizleri ve postmodern örgüt kuramının söylem analizleri de örgüt düzeyindeki analizlere örnek verilebilir.

Örgütler-arası analiz düzeyi ise bir örgütün diğer örgütlerle ilişkilerinin analizini kapsamaktadır.

Örgüt-Çevre İlişkileri Açısından Örgüt Kuramları

Kaynak bağımlılık kuramı ise çevrenin örgütler üzerindeki etkisini kabul etmekle birlikte, örgütlerin de çevreyi etkileme şansları olabileceğini iddia ederek, analizlerini ağırlıklı olarak iradeci bakış açısıyla gerçekleştirmektedir. İktisadi kuramlar, postmodern örgüt kuramı ve eleştirel yönetim çalışmaları da daha çok yöneticilerin ve yönetenlerin kararlarına odaklandıkları için iradeci yaklaşıma sahiptirler. Bu kuramlardan kaynak bağımlılık dışındaki üçünün aynı zamanda analiz düzeyi olarak örgüt düzeyine odaklanmış oldukları da dikkate alınmalıdır. Analiz düzeyi olarak örgüt düzeyine odaklanan kuramların çoğu iradeci bir yaklaşıma sahiptir. Örgütsel ekoloji kuramında ise örgütlerin çevreye uyum sağlama çabalarında bulunmalarının bile mümkün olmadığı, çevrenin tek belirleyici olduğu kabul edilmektedir.

Dayandıkları Paradigmalar Açısından Örgüt Kuramları

Modernizme yönelik Avrupa kökenli eleştirilerin örgüt kuramı alanında Kuzey Amerika'daki tek olumlu yansıması, yeni kurumsal kuramda görülmüştür. Yeni kurumsal kuram da tıpkı Avrupa'da ortaya çıkan postmodern örgüt kuramı ve eleştirel yönetim araştırmaları gibi, pozitivist epistemolojiye karşı anti-pozitivist epistemolojiye yakın durmaktadır. Aralarındaki tek farklılık Kuzey Amerika kökenli bir kuram olarak yeni kurumsal kuramın anti-pozitivizme alan açmakla birlikte pozitivistliğe de kapılarını tam olarak kapatmamasıdır. Paradigmalar örgüt kuramlarının felsefi temellerini oluşturmaktadır.

Araştırma Niyetleri Açısından Örgüt Kuramları

Örgüt kuramlarını klasik ve neo klasik dönemlerde yönetim alanında yapılmış diğer çalışmalardan ayıran en temel özellik, örgütler üzerinde yapılan araştırmaların uygulamacılara yol göstermekten çok bilimsel bilgi üretimini artırmayı hedefleme tek tek değerlendirmek gerekirse koşul bağımlılık, kaynak bağımlılığı ve iktisadi örgüt kuramlarının hem bilim yapmak (bilimcilik) hem de örgütleri etkili ve verimli kılacak öneriler geliştirmek (yönetimcilik) amacı taşıdığı söylenebilir. Koşul bağımlılık kuramı örgütsel başarı için çevresel koşullara uyumlu bir örgütsel tasarıma ulaşmayı önerirken, kaynak bağımlılığı kuramı örgütlerin kaynak bağımlılıklarını en uygun şekilde yönetebilecekleri stratejiler tavsiye eder. İktisadi kuramlar ise bir yandan işlem maliyetlerini en düşük kılacak karar modellerini geliştirirken, diğer yandan da işletme sahipleriyle yöneticiler arasındaki vekâlet ilişkilerinin en uygun formları üzerinde çalışır. Örgütsel ekoloji ve yeni kurumsal kuram ise temelde, örgütsel ve yönetsel olguları anlamayı ve/veya açıklamayı sağlayacak modeller ve bakış açıları geliştirmeye çalışan bilimci bir anlayışa sahiptirler.



ÜNİTE 1 SORULARI

1. “İyi bir teoriden daha pratik hiçbir şey yoktur” sözü kime aittir?
 - a. Kurt Lewin
 - b. Weber
 - c. Fayol
 - d. Gilbert
 - e. John Nash
2. Bir araştırma konusunun hangi bağlam içinde inceleneceği sorusunun cevabı aşağıdakilerden hangisi ile ilgilidir?
 - a. Pozitivizm b. Uzmanlaşma c. Analiz düzeyi
 - d. Analiz araştırması
 - e. Analiz yöntemi
3. Örgütsel davranış araştırmaları hangi analiz düzeyinde gerçekleştirilmektedir?
 - a. Örgüt bağımlılık
 - b. Örgütler eşleştirmesi
 - c. Örgüt
 - d. Örgüt-içi
 - e. Mikro
4. Koşul bağımlılık kuramı örgüt kuramının tarihi sürecinde kaçınıcı evrede ortaya çıkmıştır?
 - a. 0.5 evre
 - b. 2. Evre
 - c. 3. Evre
 - d. 6. Evre
 - e. 5. Evre
5. Aşağıdakilerden hangisi örgüt kuramının gelişiminde 1. Evrede etkili olan sosyoloji kökenli kuramcılardan birisidir?
 - a. Weber
 - b. Gilbert
 - c. Barnard
 - d. Mayo e. Selznick
6. Aşağıdakilerden hangisi yapısalcı ve işlevselci sosyolojiye yakın kavramlardan biridir?
 - a. Betimlenimcilik
 - b. Yakşalımcılık
 - c. Belirlenimcilik
 - d. Aktörcülük
 - e. Etkileşimcilik
7. Gerçekçilik ve nominalizm aşağıdakilerden hangisiyle daha çok ilişkili kavramlardır?
 - a. Ontoloji
 - b. Epistemoloji
 - c. Bilim
 - d. Nominalizm
 - e. Antropoloji
8. Aşağıdakilerden hangisi geçerli olan bir yönetim modası **değildir**?
 - a. Toplam kalite yönetimi
 - b. Öğrenen örgütler
 - c. Yalın üretim
 - d. Örgütsel psikoloji
 - e. Koşul bağımlılık
9. Aşağıdakilerden hangisi örgütler-arası düzeye odaklanan bir örgüt kuramıdır?
 - a. Yenilikçi kuramlar b. Kaynak bağımlılık c. Davranışçı kuramlar d. Yeni kurumsal kuram
 - e. Postmodern örgüt kuramı
10. Aşağıdakilerden hangisi yönetimci yönü en zayıf olan örgüt kuramıdır?
 - a. İktisadi bağımlılık
 - b. Kaynak reformu
 - c. Koşul bağımlılık
 - d. Postmodern örgüt kuramı
 - e. Yeni kurumsal kuram
11. Örgütsel ekolojinin dayandığı paradigma aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Gerçekçi Pozitivist
 - b. Etkileşimci Post-pozitivist
 - c. Nominalist Anti-pozitivist
 - d. Eleştirel Gerçekçi Anti-pozitivist
 - e. Anti Bilimci
12. Eleştirel yönetimin örgüt çevre anlayışı aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Belirlenimci
 - b. İdareci
 - c. Yapılanmacı
 - d. Bilgici
 - e. Gerçekçi
13. Sosyal bilimler alanında çalışan akademisyenlerin bilimsel araştırmaların tasarım, uygulama ve bulguları yorumlama aşamalarında araştırma sonuçlarından yararlanacak kesimlerin de görüşlerine başvurmalarını öneren yaklaşım aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Akademisyenlik
 - b. Katılımcı akademisyenlik
 - c. Bilimsel-paylaşıcılık
 - d. Katılımcılık e. Katılımcı kuramcılık
14. Yöneticilerin karar almada popüler yaklaşımlardan çok bilimsel araştırma bulgularını temel almalarını öneren yaklaşım aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Modern yaklaşım
 - b. Anti-modern yaklaşım
 - c. Kanıtlara dayalı yaklaşım
 - d. Neo-klasik yaklaşım
 - e. Klasik yaklaşım

ÖRGÜT KURAMI

15. İşletmelerin belli dönemlerde faaliyetlerini yürütmeye hep birlikte benimsedikleri yönetim felsefesi veya örgütlenme biçimlerine ne ad verilmektedir?

- a.Yönetim gurusu
- b. Katılımcı yönetim
- c.Popüler ademisyenlik
- d.Popüler danışmanlık
- e.Yönetim modası

16.Yönetim modalarını yaymaya çalışan, uygulamaya yakın, akademik yada danışman kökenli kişilere ne denilmektedir?

- a.Yönetim gurusu
- bKatılımcı yönetim
- c.Popüler ademisyenlik
- d.Popüler danışmanlık
- e.Yönetim modası

17.Yönetim araştırmalarında 1950 lerde kendini gösteren iki anlayış aşağıdakilerden hangisidir?

- a.Bilimcilik-yönetimcilik
- b.Bilimcilik-modernizm
- c.Bilimcilik-post modernizm
- d.Bilimcilik-neo klasik
- e.Yönetimcilik-modernizm

18. Doğa bilimleri yöntemlerinin tek gerçek bilgi kaynağı olduğunu savunan ve bu yöntemleri toplum bilimleri için de geçerli sayan görüş aşağıdakilerden hangisidir?

- a.Bilimcilik
- bYönetimcilik
- c.Modernizm
- d.Çağdaşçılık
- e.Doğalcılık

19. Yönetim ve örgüt araştırmaları alanında üretilen bilginin daha çok yöneticilerin ihtiyaçlarına ve onların sorunlarını çözme amacına yönelik olması gerektiğini düşünen yaklaşım aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Bilimcilik
- bYönetimcilik
- c.Modernizm
- d.Çağdaşçılık
- e.Doğalcılık

20. Sosyal bilim araştırmalarında pozitivistin doğa bilimi yöntemlerinin kullanılmasını reddeden, doğru bilginin ancak eylemin içindeki aktörler tarafından ortaya konabileceğini ve araştırmacının bakış açısına göre farklılaşabileceğini varsayan yaklaşım aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Anti-kökencilik
- b.Anri-reailizm
- c.Anti-pozitivizm
- d.Anti-doğallık
- e.Anti-hız

1a 2c 3d 4b 5e 6c 7a 8d 9b 10e 11a 12c 13.b
14c 15.e 16a 17a 18a 19b 20.c

ÜNİTE-2 KOŞUL BAĞIMLILIK

Yönetim ve Organizasyon derslerinden hatırlayacağınız gibi, Frederick W. Taylor'un bilimsel yönetim ve Henri Fayol'un yönetim süreci yaklaşımları klasik yönetim akımının, Elton Mayo'nun insan ilişkileri yaklaşımı neo-klasik yönetim akımının altında yer almaktadır. Örgütlerin yapıları üzerinde 1950'lerin sonundan başlayarak gerçekleştirilen bilimsel araştırmaların sonucunda; tek ve evrensel bir örgütlenme modelinin var olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. İşte koşul-bağımlılık kuramı, örgüt tasarımlarındaki ya da örgütlenme modellerindeki bu farklılıkları açıklayabilmek için geliştirilmiştir.

Koşul-bağımlılık kuramı, örgütleri uygun girdileri sağlama, girdiler üzerinde gerçekleşen işlemlerin verimli bir şekilde eş güdümünü sağlama ve çıktıları etkili bir şekilde pazarlamaya girişen açık sistemler olarak görmektedir. Kimi kaynaklarda durumsallık yaklaşımı olarak da geçen koşul-bağımlılık kuramının temel varsayımları şu şekilde sıralanabilir:

- Örgütlenmenin, bir tane en iyi yolu yoktur.
- Her türlü örgütlenme aynı ölçüde etkili değildir.
- Örgütlenmenin en iyi yolu, örgütün ilişkili olduğu koşul-bağımlılık etmenlerine bağlıdır.

Koşul-bağımlılık kuramında üzerinde en fazla durulan koşul-bağımlılık etmenleri çevre, teknoloji, büyüklük ve strateji olmuştur.

KOŞUL-BAĞIMLILIK KURAMININ TEMEL KAVRAMLARI

Örgütsel Yapı: Örgütteki düzenlenmiş ilişkiler bütünüdür.

- Bürokratikleşme, örgütün idari işlerle ne derece uğraştığı,
- Biçimselleşme, sosyal konumların ve sosyal konumlar arasındaki ilişkilerin, bu konumları işgal eden bireylerin kişisel özellik ve ilişkilerinden bağımsız olarak açıkça belirlenme ve tanımlanma derecesi,
- Standartlaşma, örgütteki işlerin kural ve yöntemlere bağlılığı,
- Hiyerarşi, örgütteki çalışanların farklı derecelere göre sıralanması,
- Merkezileşme, karar alma yetkisinin hiyerarşinin üst basamaklarında toplanması;
- Uzmanlaşma ya da bölümlendirme, örgütteki hangi rollerin hangi görevler, hangi görevlerin hangi iş birimleri ve hangi iş birimlerinin hangi bölümler altında yer alacağı ile ilgilidir.

*Koşul-bağımlılık kuramında örgütteki çalışan sayısına göre değerlendirilen büyüklük, örgütte gerçekleştirilen işlerin ölçeği konusunda fikir vermektedir.

*Örgütün ne tür işlerle uğraştığının bir göstergesi olan teknoloji ise örgütün girdilerini çıktılarına dönüştüren takımlar, makineler ve araçlar gibi donanım unsurlarını, çalışanların bilgi ve becerilerini ve örgütteki üretim yöntemlerini kapsayan bir kavramdır.

*Koşul-bağımlılık kuramına göre çevre, örgütün girdilerini tedarik ettiği, çıktıları sunduğu ve içerisinde çıktı larını sunduğu kitleler, devlet, düzenleyici kuruluşlar, rakipler ve diğer örgütlerle ilişkilerini sürdürdüğü ortamdır. *Koşul-bağımlılık kuramında en çok çevrenin belirsizlik düzeyi üzerinde istikrarlılık-değişkenlik, güvenlik-tehdit ve homojenlik-heterojenlik gibi boyutlar aracılığıyla durulmuştur.

*Koşul-bağımlılık kuramında öne çıkan etmenlerden bir diğeri stratejidir.

Strateji: Temel ve uzun dönemli hedefleri belirleme, hedeflere ulaştıracak hareket şekillerini benimseme ve gerekli kaynakları tahsis etmedir.

*Son olarak koşul-bağımlılık kuramının en önemli kavramı olan uyumun üzerinde duracağız. Uyum, yüksek örgütsel performansa yol açan koşul-bağımlılık etmeninin düzeyi ile örgütsel yapı düzeyinin birleşimidir.

*Örgütsel değişim, düşük örgütsel performans sonucunda yeni bir örgütsel yapıyı benimseme ve uyuma doğru hareket etme sonucunda ortaya çıkar.

*Herbert A. Simon isimli Nobel iktisat ödülü sahibi bilim adamı örgütsel değişimle alakalı kararlar alma safhasında sınırlı rasyonellik ve yeterince tatminkar kavramlarına açıklık getirmiştir. Sınırlı rasyonelliğe göre yöneticiler eksik bilgi, yetersiz zihinsel işlem kapasitesi vb. nedenlerle örgütsel performansın en üst seviyede olmasından çok, "yeterince tatminkâr" olmasına çalışırlar. Örgüt, yeterince tatminkâr olduğu kabul edilen düzeyde ya da daha yukarıda performans sergilediği sürece, yönetsel karar alınmaz

KOŞUL-BAĞIMLILIK KURAMININ TEMEL ÇALIŞMALARI

- Çevre odaklı çalışmalar
- Teknoloji odaklı çalışmalar
- Büyüklük odaklı çalışmalar
- Strateji odaklı çalışmalar

Çevre Odaklı Çalışmalar:

1.Araştırma mekanik-organik örgüt yapısı: Burns ve Stalker, araştırmanın henüz başında mekanik ve organik olarak adlandırdıkları iki farklı örgüt yapısıyla karşılaşmışlardır. Mekanik örgüt yapısı; yüksek düzeyde merkezileşme ve uzmanlaşma, kesin olarak tanımlanmış görevler, biçimsel kurallar ve net bir hiyerarşiye sahiptir. Mekanik yapıda, klasik yönetim akımında vurgulanan özellikler ön plandadır.

ÖRGÜT KURAMI

Organik örgüt yapısı, iş tanımları ve işlevler arasındaki sınırların daha esnek ve kuralların daha az biçimsel, çalışanların karar alma yetkileri daha fazla ve keskin olmayan bir hiyerarşinin olduğu bir yapıdır. Organik yapıda, neo-klasik yönetim akımında vurgulanan özellikler ön plandadır.

NOT: İstikrarlı çevrede, klasik yönetim akımının vurguladığı özelliklere sahip olan mekanik örgüt yapısı; değişken çevrede, neo-klasik yönetim akımının vurguladığı özelliklere sahip olan organik örgüt yapısı yüksek performansa yol açmaktadır.

2. Araştırma farklılaşma-bütünleşme: Lawrence ve Lorsch'un çalışmasında, plastik gereçler üreten işletmeler ile konteyner üreten işletmelerin araştırma ve geliştirme (Ar-Ge), imalat ve pazarlama işlevleri açısından farklı çevresel taleplerle karşılaştıkları gözlemlenmiştir.

Farklılaşma: Örgütsel alt birimlerin hedef yönelimi, zaman yönelimi, kişiler arası yönelimler ve yapıların biçimselliği temelindeki farklılıklara karşılık gelir.

Bütünleşme: Örgütsel alt birimler arasında işbirliğine ulaşmadır.

Bütünleştiriciler: İşlevsel bölümler arasında eş güdüm sağlayan ve bölümler arasındaki çatışmaları çözümleyerek bütünleşme sağlayan kişilerdir.

NOT: Örgütün işlevsel bölümleri belirsizlik düzeyleri farklı olan çevrelerle karşılaşabilir. Yüksek performans için her bölüm kendi yapısını karşılaştığı çevreyle uyum durumuna getirir. Diğer taraftan, değişken çevrede bulunan örgütün, alt birimleri arasındaki farklılaşma düzeyi yüksek; istikrarlı çevrede bulunan örgütün, alt birimleri arasındaki farklılaşma düzeyi düşüktür. Farklılaşma düzeyi yükseldikçe kullandığı bütünleşme düzeneklerinin sayısı da artan örgüt, yüksek performans elde eder.

Teknoloji Odaklı Çalışmalar

Teknolojinin örgütsel yapıya olan etkisini ilk araştıran kişi Woodward'dır. Woodward, üretim teknolojilerini karmaşıklık düzeylerine göre ve tarihsel gelişimlerine uygun olarak sınıflandırmıştır.

Birim teknolojisi, küçük ölçekli bir üretim biçimi olan atölye tipi üretimin temel özelliğidir. Günümüzde çalgı, uçak ve özel makine takımları imalatında kullanılmaktadır.

Kitlesel üretim teknolojisi, büyük ölçekli üretim ve klasik endüstriyel dönem teknolojisidir. Örneğin, otomobil imalatında kitlesel üretim teknolojisi kullanılmaktadır.

Süreç teknolojisi, en ileri düzey teknolojidir ve içerisindeki malzemelerin bir iş istasyonundan diğerine hareket etmek yerine, sınırlı insan müdahalesi ile işlemler arasında sürekli olarak aktığı yüksek düzeyde otomasyona karşılık gelmektedir. Petrolü rafine etmede ve kimyasal madde üretiminde süreç teknolojisi kullanılmaktadır.

NOT: Üretim teknolojisi basitten karmaşığa doğru birim, kitlesel üretim ve süreç teknolojisi olarak sınıflandırılır. Birim teknolojisi organik, kitlesel üretim teknolojisi mekanik ve süreç teknolojisi organik örgüt yapısıyla uyum sağlayıp yüksek performansa yol açar.

2. Araştırma: James D. Thompson, Woodward'un üretim teknolojileri sınıflandırmasının yalnızca imalatla uğraşan örgütler için kullanılabileceğinden hareketle, daha genel bir örgütsel teknoloji sınıflandırması geliştirmiştir. Thompson'a göre üç farklı tür örgütsel teknoloji söz konusudur: **Aracı, bağlı ve yoğun teknoloji**

-Aracı Teknoloji: Örgütsel alt birimlerin arasında dolaylı karşılıklı bağımlılığın olduğu ve çeşitli müşterilerin birbirlerine bağılandığı örgütsel teknoloji türüdür.

-Bağlı teknoloji, Z işleminin ancak Y işlemi tamamlandıktan sonra gerçekleşebilmesi ve Y işleminin de V işlemine bağlı olması gibi sıralı karşılıklı bağımlılık gerektirir.(örn. otomobil imalatı işletmeleri). Sıralı karşılıklı bağımlılıkta, bazı alt birimlerin çıktısının diğerlerinin girdisi olması söz konusudur ancak bu ilişki karşılıklı değildir (örn. otomobil tekerlek montajı öncesinde aksların monte edilme zorunluluğu).

-Yoğun teknoloji, işe konu olan nesneyi çeşitli teknikler kullanarak ve aynı nesneden gelen geri bildirimler doğrultusunda değiştirmektedir (örn. hastanın durumuna göre değişen tanı ve tedavi teknikleri kullanan bir hastane). Bu tür teknolojinin kullanıldığı örgütlerde, alt birimlerin arasında döngüsel karşılıklı bağımlılık vardır. Her bir alt birimin çıktısının diğerinin girdisi olduğu iki yönlü bir bağlantı vardır ve böylece alt birimler arasında kestirilemez bir şekilde ileriye ve geriye doğru işlem yapılır (örn. bir hastalığın tanı ve tedavisi süresince farklı birimler arasındaki ilişkiler).

NOT: Örgütsel teknoloji, basitten karmaşığa doğru örgütsel alt birimler arasında dolaylı karşılıklı bağımlılığın olduğu aracı, sıralı karşılıklı bağımlılığın olduğu bağlı ve döngüsel karşılıklı bağımlılığın olduğu yoğun teknoloji olarak sınıflandırmıştır. Aracı teknoloji mekanik, bağlı teknoloji kısmen mekanik kısmen organik ve yoğun teknoloji organik örgüt yapısı ile uyum sağlayıp yüksek performansa yol açar.

Büyükölçekli Çalışmalar

İngiltere'nin Birmingham şehrindeki Aston Üniversitesi'nden bir grup akademisyen, yöneticilerle görüşmeler yapmış ve çeşitli endüstrilerdeki örgütlerde rollerin uzmanlaşmasını, kural ve yöntemlerin standartlaşmasını, biçimselleşmeyi, karar almanın merkezileşmesini ve örgütsel yapının şeklini incelemiştir.

1.Araştırma Aston Araştırmaları: Aston Grubu, örgütün teknolojisinin değil büyüklüğünün en önemli koşul-bağımlılık etmeni olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aston Grubu, daha büyük örgütlerde, daha fazla rol uzmanlaşması ve daha biçimsel ve standartlaşmış kurallar olduğunu gözlemiştir. İlginç bir şekilde, daha büyük örgütlerin daha az merkezileştikleri ortaya çıkmıştır. Aston Grubu'na göre, daha büyük örgütler uzmanlaşma, biçimselleşme ve

ÖRGÜT KURAMI

standartlaşma anlamında daha fazla bürokratik yapılanmaya gitme eğilimindedir. Ayrıca, örgütler yaşlandıkça daha fazla yapılanmaktadır.

2. Araştırma Blau Yapısal Farklılaşma: M. Blau, örgütsel yapının belirleyicilerini kamu kuruluşları ve bu kuruluşlara bağlı örgütler üzerinde araştırmıştır. Blau, yapısal farklılaşma ile idari yoğunluğun büyüklük tarafından belirlendiği sonucuna ulaşmıştır. Yapısal farklılaşma, örgütü herhangi bir temelde parçalara ayırmaz.

İdari Yoğunluk: Örgütteki yöneticilerin ve destek faaliyetlerde çalışanların sayısının diğer çalışanların sayısına oranıdır. *Büyüklüğün artmasıyla idari yoğunluğun beklenmedik şekilde düştüğü ve bu düşüşün, yine azalan orantılı olduğu gözlemlenmiştir. Blau, bu bulguyu idari ölçek ekonomileri kavramıyla açıklamıştır.

Strateji Odaklı Çalışmalar

Alfred D. Chandler, Jr., strateji ve örgütsel yapı ilişkisini dört büyük Amerikan şirketinin tarihleri üzerinden incelemiştir. Chandler, bu şirketlerin stratejilerini değiştirdikten sonra yapılarını değiştirdiklerini gözlemiştir. Şirketler, önce yeni ürünler geliştirme anlamına gelen çeşitlendirmeye gitmiştir.

Çeşitlendirme: Örgütün pazara sunduğu ürün ya da hizmet çeşitlerini arttırmasıdır.

Çok bölümlü yapı: Merkezi bir yönetim birimine bağlı olan ürün ya da coğrafi bölge temelli olarak bölümlere; bölümlerin, işlevsel olarak farklılaşmış kısımlara; kısımların, ürün ya da coğrafi bölge temelli olarak iş birimlerine bölündüğü yapısıdır.

Chandler, yetmiş büyük Amerikan şirketini incelediği daha geniş çaplı bir araştırmada da aynı sonuca ulaşmıştır. Çeşitlendirmeye gitmeyen şirketler, işlevsel yapı altında etkili bir şekilde yönetilirken çeşitlendirmeye giden şirketler, çok bölümlü yapıya gereksinim duymaktadır. Sonuç olarak yapı stratejiyi izlemektedir ve çok bölümlü yapı ile bir koşul-bağımlılık değişkeni olarak çeşitlendirme arasında uyum söz konusu olduğunda yüksek örgütsel performansa ulaşmaktadır.

Strateji-yapı ilişkisinde üzerinde durulması gereken bir başka çalışma, Raymond E. Miles ve Charles C. Snow'un örgütleri benimsedikleri stratejilere göre gruplandırma çalışmasıdır. Ders kitapları yayıncılığı, elektronik, işlenmiş gıda ve sağlık endüstrilerinde gerçekleştirilen araştırmaları temel alan Miles ve Snow, örgütleri **savunmacı, arayışçı ve analizci stratejileri benimseyenler** olarak üçe ayırmaktadır.

Savunmacı Strateji: Var olan ürün-müşteri grubunu koruma ve verimlilik merkezlidir.

Arayışçı stratejiyi benimseyen örgütler, yeni ürün ve pazar fırsatlarının nasıl tespit edileceğine ve kullanılacağına odaklanırlar.

Analizci stratejiyi benimseyen örgütler, geleneksel ürün ve müşteri tabanını koruyarak yeni ürün ve pazar fırsatlarının nasıl tespit edileceğine ve kullanılacağına odaklanırlar.

NOT: Savunmacı strateji ile mekanik; arayışçı strateji ile organik ve analizci strateji ile matris örgüt yapısı uyum sağlayıp yüksek örgütsel performansa yol açar.

KOŞUL-BAĞIMLILIK KURAMINDAKİ GELİŞMELER

Temel çalışmaların ardından, birden fazla koşul-bağımlılık etmeni söz konusu olduğunda, bu etmenlerin nasıl birleştirileceği konusu üzerinde durulmuştur. Böyle bir durumda, koşul-bağımlılık etmenlerinin etkilerinin birbirlerine eklenmesi ya da birbirlerinden çıkartılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Koşul-bağımlılık kuramına getirilen kimi eleştirilerde, kuramın koşul-bağımlılık etmenleri ile uyuma doğru harekete geçen örgütler için açıklayıcı olmadığı savunulmuştur. Çünkü örgütler koşul-bağımlılık değişkenleri ile uyum için yapılarını değiştirirken değişkenlerin kendileri de değişebilmekte (örn. büyüklük) ve bu yüzden, örgütsel yapı değişimi uyum üretememektedir.

Daha önce değindiğimiz gibi, yöneticilerin sınırlı rasyonellikleri ve kaynakların yetersizliği nedeniyle örgütün uyumsuzluktan tam uyuma taşınması örgütsel yaşamda nadir olarak gözlemlenmektedir. Daha çok gözlemlenen, örgütlerin uyuma doğru yönelmeleri ancak yalnızca eksik uyum durumuna ulaştıklarıdır.

Eksik Uyum: Örgütün uyuma yaklaştığı ancak tam olarak ulaşamadığı, başka bir deyişle, örgütsel yapının koşul-bağımlılık değişkenleriyle kısmen uyum yakaladığı durumdur.

*Koşul-bağımlılık kuramına göre, uyum durumundaki örgütler uyumsuz durumdakilere göre daha yüksek performansa sahiptirler. Ancak bütün uyum durumları aynı düzeyde performansa yol açmaktadır.

***Farklılaşan Performans:** Daha yüksek düzeydeki koşul-bağımlılık etmenine uyumun, daha aşağı düzeydeki koşul-bağımlılık etmenine uyuma göre daha yüksek performansa yol açması durumudur.

ÜNİTE-2 SORULARI

- Koşul-bağımlılık kuramının temel savı aşağıdakilerden hangisidir?
 - Örgütler tüm performanslarını gelişmeye yönelik harcarlar
 - Yalnızca çevreden etkilenirler
 - Koşul-bağımlılık etmenleri örgütsel yapıyı ve etmenler ile yapı uyumu örgütsel performansı etkiler.
 - Sosyal olarak inşa edilmiş kurumsal çevre, örgütsel eylemi belirler.
 - Örgütün gereksinim duyduğu kaynakların kısıtlı derecesi ve önem durumu, örgütsel bağımlılığı belirler.
- Aşağıdakilerden hangisi koşul-bağımlılık kuramında üzerinde en fazla durulan faktörlerden biri **değildir**?
 - Çevre
 - Kuramcılık
 - Teknoloji
 - Büyüklik
 - Strateji
- Aşağıdakilerden hangisi çevre odaklı temel çalışmalardan biridir?
 - Lawrence ve Lorsch'un çalışması
 - Weber bürokrasi çalışması
 - Fayol yönetim bilimi çalışması
 - Chandler'in çalışması
 - Miles ve Snow'un çalışması
- Bir sigorta acentesindeki örgütsel teknoloji aşağıdakilerden hangisidir?
 - Basit teknoloji
 - Uyumsuz teknoloji
 - Birim teknoloji d.
 - Aracı teknoloji e.
 - Bağlı teknoloji
- Aşağıdakilerden hangisi büyüklük arttıkça gözlenen bulgulardan biri **değildir**?
 - Örgütlerin biçimselleşme düzeyleri büyüklük arttıkça yükselmektedir.
 - Örgütler büyüdükçe daha fazla bürokratikleşmektedir.
 - Örgütler pozitivist bir yaklaşım sergilemektedir
 - Örgütlerin yapısal farklılaşma düzeyleri yükselmektedir.
 - Örgütlerin idari yoğunlukları yükselmektedir.
- Matris örgüt yapısı ile uyum sağlayıp yüksek örgütsel performansa yol açan strateji türü aşağıdakilerden hangisidir?
 - Bağlılık stratejisi
 - Uyumlaştırıcı stratejisi
 - Bütünleştirme stratejisi
 - Arayışçı strateji
 - Analizci strateji
- Yüksek performans elde etmek için, değişken bir çevrede faaliyet gösteren ve yoğun teknolojiye sahip bir işletmenin, istikrarlı çevrede faaliyet gösteren ve bağlı teknolojiye sahip bir işletmeye göre nasıl bir örgüt yapısına gereksinimi vardır?
 - Daha kinetik

- Daha organik
 - Daha analizci
 - Daha uyumlu
 - Daha çok katmanlı
- Örgütün uyuma yaklaştığı ancak tam olarak ulaşamadığı durum aşağıdakilerden hangisidir?
 - Fifti fifti uyum
 - Çıkarıcı uyum c.
 - Homojen uyum d.
 - Heterojen uyum e.
 - Eksik uyum
 - Birim teknolojiye ve organik örgüt yapısına sahip A işletmesi ile süreç teknolojisine ve organik örgüt yapısına sahip U işletmesinin performanslarının birbirlerine göre konumu nasıldır?
 - E'nin performansı U 'nun performansından küçüktür.
 - E'nin performansı ile U'nun performansı birleşmek zorundadır
 - E'nin performansı U'nun performansından düşük ama üçüncü bir işletmeden büyüktür
 - E'nin performansı U'nun performansına önce uzaklaşır sonra yaklaşır
 - A'nın performansı B'nin performansından önce uzaklaşır, sonra yükselir.
 - Koşul-bağımlılık kuramı açısından aşağıdakilerden hangisi **yanlıştır**?
 - Koşul-bağımlılık kuramı, örgütlenme modellerindeki farklılıkları açıklayabilmek için geliştirilmiştir
 - Koşul-bağımlılık etmenleri ile örgütsel yapı uyumu örgüte yüksek performans sağlar.
 - Örgütsel büyüklük,işletmelerdeki çalışan sayısına göre değerlendirilir.
 - Strateji etmeni bir bakıma stratejik uyum da demektir
 - Teknoloji, örgütte yapılan işlere karşılık gelen bir süreçtir
 - Aşağıdakilerden hangisi neo-klasik akımın altında incelenmesi gereken düşünürlerden biridir?
 - Fayol
 - Weber
 - Gannt
 - Taylor
 - Mayo
 - Örgütteki düzenlenmiş ilişkiler bütününe ne ad verilmektedir?
 - Örgütsel işleyiş
 - Örgütsel dinamik
 - Örgütsel yapı
 - Örgütsel uzunluk
 - Örgütün derinliği
 - örgütteki işlerin kural ve yöntemlere bağlılığına ne denilmektedir?
 - Bürokratikleşme
 - Biçimselleşme
 - Hiyerarşi
 - Standartlaşma
 - Merkezileşme

ÖRGÜT KURAMI

14. Örgütün girdilerinin kaynağı, çıktılarının pazarı, rakiplerle rekabet ettiği ve devlet, düzenleyici kuruluşlar ve diğer örgütlerle ilişkilerini sürdürdüğü ortama ne ad verilmektedir?

- a. İşlevsellik
- b. Nitelik
- c. Faaliyet alanı
- d. Örgüt yapısı
- e. Çevre

15. Temel ve uzun dönemli hedefleri belirleme, hedeflere ulaştıracak hareket şekillerini benimseme ve gerekli kaynakları tahsis etmeye ne ad verilmektedir?

- a. Çevre
- b. Strateji
- c. Kavram
- d. Nitelik
- e. Planlama

16. Örgütsel yapı ile koşul-bağımlılık etmeninin yüksek örgütsel performansa yol açacak biçimde bir araya gelmesine ne ad verilmektedir?

- a. Örgütsel nitelik
- b. Uyum
- c. Eksik uyum
- d. Senkronizasyon
- e. Simetri

17. Yüksek düzeyde merkezileşme ve uzmanlaşma, kesin olarak tanımlanmış görevler, biçimsel kurallar ve net bir hiyerarşiye sahip örgüt yapısına ne ad verilmektedir? a. Mekanik

- b. Organik
- c. İnorganik
- d. Bütüncül
- e. Sinerjik

18. İş tanımları ve işlevler arasında daha esnek sınırlara, daha az biçimsel kurallara ve keskin olmayan bir hiyerarşiye sahip olan ve çalışanların karar alma yetkisinin daha fazla olduğu örgüt yapısına ne ad verilmektedir?

- a. Mekanik
- b. Organik
- c. İnorganik
- d. Bütüncül
- e. Sinerjik

19. Örgütsel alt birimler arasında işbirliğine ulaşmasına ne ad verilmektedir?

- a. Farklılaşma
- b. Bütünleşme
- c. Ayrıklaşma
- d. Merkezileşme
- e. Biçimselleşme

20. Malzemelerin sınırlı insan müdahalesiyle işlemler arasında sürekli olarak aktığı yüksek düzeyde otomasyonun olduğu üretim teknolojisine ne ad verilmektedir?

- a. Birim teknoloji
- b. Süreç teknoloji
- c. Kitlesel teknoloji
- d. Bağlı teknoloji
- e. Biçimsel teknoloji

1.C 2B 3A 4D 5C 6E 7B 8E 9A 10D 11e
12c 13d 14e 15b 16.b 17a 18b 19b 20b

ÖRGÜT KURAMI

ÜNİTE-3 KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI

Örgütler de birçok açıdan insanlara benzetilebilirler. Örgütlerin ekonomik, sosyal ve politik yönleri ile ortaya çıkan bir varlıkları, daha da önemlisi varlık sürdürme mücadeleleri vardır. Kaynak bağımlılığı kuramı temelde, örgütlerin varlıklarını nasıl sürdürdükleri sorusuna cevap aramaktadır. Kuram, Jeffrey Pfeffer başta olmak üzere Gerald R. Salancik, Howard E. Aldrich ve Hüseyin Leblebici tarafından örgütlerin incelenmesine yönelik farklı sorular etrafında geliştirilen bir dizi araştırmanın ardından, 1970'lerin sonlarına doğru ortaya çıkmıştır. Ancak kaynak bağımlılığı kuramının çıkış noktasını, Pfeffer tarafından Stanford Üniversitesinde tamamlanan doktora tezi oluşturmaktadır.

NOT: Bugün kaynak bağımlılık kuramının temel çerçevesini Pfeffer ve Salancik'in ilk olarak 1978 yılında yayımlanan The External Control of Organizations - Örgütlerin Dışsal Denetimi adlı eseri çizmektedir.

*Kaynak bağımlılığı kuramı, iki temel kavram etrafında örgütlerin davranışlarını açıklayarak özgün kimliğini geliştirmiştir. Bunlar ileriki bölümlerde açıklanacak olan güç ve bağımlılık kavramlarıdır.

*Örgütlerin davranışlarını anlamak için, o davranışların içinde gerçekleştiği bağlamı anlamak gereklidir. En kısa ifadesiyle kaynak bağımlılığı kuramı, örgütlerin ihtiyaç duydukları kaynakları dış çevrelerinden elde edebilmek ve çevreden gelebilecek baskı ve tehditlere karşı koyabilmek için hangi davranışlara neden ve nasıl giriştiğini açıklamaya çalışmaktadır.

Örgüt Davranışları: Örgütlerin bir müşteri ya da tedarikçi ile yaptığı sözleşmeler, girdiği ortaklıklar, yaptığı yatırımlar ve büyüme kararları, çeşitli birliklere üyelikleri vb. eylemlerin tamamı, örgüt davranışlarının örneklerini oluşturmaktadır.

KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMININ TEMEL VARSAYIMLARI

Kaynak bağımlılığı kuramı ilk gelişmeye başladığı yıllardan itibaren örgütlerin dış çevresinde olup bitenlerin örgüt davranışına etkilerini analizlerine esas almıştır.

Örgüt Davranışları: Örgütlerin bir müşteri ya da tedarikçi ile yaptığı sözleşmeler, girdiği ortaklıklar, yaptığı yatırımlar ve büyüme kararları, çeşitli birliklere üyelikleri vb. eylemlerin tamamı, örgüt davranışlarının örneklerini oluşturmaktadır.

Örgütlerin davranışını anlayabilmek için o davranışın içinde gerçekleştiği ortamı anlamak gerekmektedir. Bu çerçevede kuram, örgütler arası ilişkilere dair beş temel argüman ortaya koymaktadır

- Toplumu ve içindeki karşılıklı ilişkileri anlamak için incelenmesi gereken temel birim örgütlerdir.
- Örgütler bağımsız veya yalıtık varlıklar değildirler. Aksine diğer örgütlerle girdikleri karşılıklı bağımlılık ilişkileri ağı tarafından sınırlandırılmaktadırlar.
- Bu bağımlılık ilişkisi, bağımlı olan tarafın davranışlarına ilişkin belirsizlikle birlikte ortaya çıktığında, örgütün varlığını sürdürmesi ve başarılı olması bir sorunsal hâline gelmektedir.
- Bütünyle başarılı sonuçlar vermese de yeni bağımlılık ilişkileri yaratılmasına sebep olsa da örgütler, mevcut bağımlılık ilişkilerini yönetmelerini sağlayacak eylemlere girişmektedirler.
- Bu bağımlılık ilişkileri hem örgütler arasında hem de örgüt içinde yaratılan gücün kaynağıdır. Bu güç de örgütün davranış seçeneklerini belirleyen bir etkiye sahiptir.

Kaynak Bağımlılığı Perspektifinden Örgütler

Aktörler: İşletmelerin faaliyetlerini etkileyen, onların faaliyetlerinden etkilenen tüm kişi ve kuruluşlar; örneğin hissedarlar, yöneticiler, tedarikçiler, satıcı ve aracı kuruluşlar, müşteriler, devlet kurumları, sivil toplum kuruluşları, düzenleyici örgütler, banka ve finans kuruluşları vb. örgütler için karşılıklı etkileşim içinde oldukları birer aktördürler.

*Genel kabul gören örgüt tanımı, örgütü oluşturan bireyleri ortak akıl ve uzlaşa sahibi bir topluluk olarak görmektedir. Bu anlayışa göre örgütler, belirli amaçlara ulaşmak için akılcı biçimde ve bilinçli olarak tasarlanmış yapılardır.

*Kaynak bağımlılığı kuramının geleneksel düşünceye ilk itirazı bu noktada şekillenmektedir. Kurama göre rasyonel ve araçsal örgüt fikri örgütlerin içerdikleri ilişkiler açısından gerçekçi değildir. Çünkü örgütü oluşturan ya da çevresinde yer alan aktörler, örgütteki faaliyetlere desteklerini, karşılığında elde ettikleri kazanımlara göre değerlendirip sürdürmekte ya da örgütten ayrılarak desteklerini çekebilmektedirler. Örgütsel kararlar, sadece akılcı biçimde tasarlanmış planlama süreçlerinin ve işletme amaçlarına uygunluk açısından yapılmış ince ve tarafsız hesaplamaların bir sonucu olarak doğmamaktadır.

***Koalisyon:** İşletmeyi oluşturan farklı birimler, örneğin pazarlama, üretim, finans, ar-ge departmanları, birbirinden farklı çıkar ve beklentilere sahip olabilir. Ya da ürün geliştirmeden sorumlu mühendisler, satıştan sorumlu ekipler, hukuksal işlemlerden sorumlu avukatlar vb. birçok farklı grubun varlığından söz edilebilir. İşletmeler aslında bu farklı gruplar arasında oluşan koalisyonlardan ibarettir.

Kaynak Bağımlılığı Kuramında Örgüt-Çevre İlişkileri

Kaynak bağımlılığı kuramına göre örgütleri çevresel koşullarından yalıtılmış biçimde düşünmek mümkün değildir. Kuram, koşul bağımlılık kuramında da olduğu gibi çevre fikrini, örgütün varlığını sürdürebilmek için gerekli girdileri temin ettiği ortam olarak kabul etmektedir. Örgütlerin faaliyetleri için gerekli tüm kaynakları kontrol altında tutabildikleri bir ortamda, söz konusu kaynak kullanımı basit bir işlem olabilir. Fakat hiçbir örgüt, faaliyeti için gerekli ortamı ve koşulları tümüyle kendisi belirleyebilir durumda değildir. Çünkü örgütler, başka örgütler ya da aktörlerden oluşan bir çevre içinde

ÖRGÜT KURAMI

hareket etmektedirler. İşletmeler, varlıklarını sürdürmek için gerekli kaynakların kullanımı açısından bu dış aktörlere bağımlı durumdadırlar. Buradaki dış aktörlerden kastedilen de örgütün ihtiyaç duyduğu girdileri kontrol eden kişi ve kuruluşlardır. Kurama göre sorunun kaynağı aslında, örgütün gerekli girdileri temin ettiği çevrenin bağlanılabilir ya da bağımlı kalınabilir nitelikte olmamasıdır.

Kaynak bağımlılığı kuramının geleneksel yaklaşımlara ikinci itirazı, örgütün çevresiyle olan ilişkisinin niteliğine dair ortaya çıkmaktadır. Kaynak bağımlılığı kuramı açısından işletme ile çevresi arasındaki bu ilişkinin sonuçları değil süreçleri daha fazla önem taşımaktadır. Diğer bir deyişle, kaynak bağımlılığı kuramı, çevrenin örgütü etkilediği ve değiştirdiği düşüncesine “nasıl” sorusu ile yaklaşmaktadır.

Kaynak bağımlılığı kuramının örgüt ile çevresi arasındaki ilişkiye dair yaklaşımını şekillendiren temel varsayım yine, Benson (1975) ve Zald (1970) tarafından öne sürülen politik ekonomi yaklaşımı doğrultusunda oluşmaktadır. İşletmenin çevresel ortamla ilişkisi, çevrenin tümüyle belirleyici olduğu şeklindeki geleneksel görüşten farklı biçimde düşünülmektedir. Çevresel koşulların tamamıyla örgütlerin faaliyetlerini ve yapısal özelliklerini belirleyeceği fikri yerine, örgüt ve çevresinin daha gevşek bir ilişki içinde oldukları, dolayısıyla güç kavramının örgüt ile çevresi arasındaki ilişkiye müdahale edebilecek önemli bir değişken olduğu fikri kabul edilmektedir.

İşletmelerin davranışları incelenirken asıl dikkate alınması gereken, yöneticilerin algıladıkları çevresel koşullardır. Algılanan çevre, örgütün davranışlarını belirleyen yönetsel kararları etkilemektedir.

Örgütlerin karşılıklı etkileşim içine girebildikleri ve onların davranışlarını açıklamak konusunda incelenmesi gereken çevre fikri üç düzeyde düşünülmektedir

İlk düzeyde, bir sektörü oluşturan ya da sektörle ilgili faaliyetler yürüten tüm aktörler yer almaktadır. Örneğin bilişim sektörü dendiğinde akla gelen tüm ilişkili işletmeler ya da kurumlar bu çevreye dahildir.

İkinci düzeyde örgütün doğrudan işlem gerçekleştirdiği, yüz yüze olduğu tüm kişi ve kuruluşlar yer almaktadır. Yani işletmenin rakipleri, alış veriş ilişkisi içinde olduğu tedarikçi firmalar ve müşteriler, aracı kuruluşlar, işletmenin çalışanlarının bağlı olduğu sendikalar gibi. Ancak örgütün işlemleri üzerinden yaratılmış bu çevre, başarının mutlak belirleyicisi değildir.

Üçüncü düzeyde kavramsallaştırılan çevre de bir sosyal aktör olarak örgüt tarafından algılanan, yorumlanan yani yeniden inşa edilen çevreyi tasvir etmektedir. Yöneticilerin zihninde canlanan bu çevre, işletmenin davranışları üzerinde etkili olan çevredir.

Kaynak bağımlılığı kuramında örgütün davranışları üzerinde etkili olan çevre, üç özelliği açısından incelenmektedir.

Bunlar **yoğunluk, kaynak kıtlığı ve iç ilişkililik durumudur**

Yoğunluk: bir sektördeki toplam üretim hacminin, satışların, istihdamın, yaratılan katma değer veya varlıkların ağırlıklı olarak kaç işletme tarafından kontrol edildiğini ifade etmektedir. Bir sektördeki yüksek yoğunluğun tersi, çatışma durumudur.

Çatışma: Yoğunluğun düşük olması durumu. Belli bir sektörde pazar payı ne kadar çok örgüt tarafından paylaşıyorsa o sektörde yoğunluk o kadar düşük demektir. Çatışmanın hakim olduğu sektörlerde bu kez hiçbir aktör karşılıklı bağımlılık ilişkilerini belirleyecek güce tek başına sahip değildir. Çok sayıda örgütün faaliyette bulunduğu düşük yoğunluklu sektörlerde çatışmanın en önemli nedenlerinden biri de kaynak kıtlığıdır.

Kaynak Kıtlığı: Rakiplerle aynı kaynaklara bağımlı olmaktan kaynaklanan durum. İşletme davranışı üzerinde belirleyici olabilen bir diğer karakteristik ise çevrenin iç ilişkililiğidir.

İç ilişkililik: bir sektördeki aktörler arasında var olan ilişki, iletişim, iş birliği kurma biçimlerini ifade etmektedir.

KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMININ TEMEL KAVRAMLARI

Kaynak bağımlılığı kuramı açısından, işletmelerin neyi neden yaptıklarını anlayabilmek için onların çevresel koşullarına yani diğer kişi ve kuruluşlarla olan ilişkilerine bakmak gerekmektedir. Faaliyetlerini sürdürmek için diğer kişi ve kuruluşlarla işletme arasında nasıl bir ilişki olduğunu anlamak, işletme davranışlarını açıklamanın en önemli anahtarıdır

Kaynak ve Bağımlılık Kavramları

Örgütlerin faaliyetlerini sürdürmek ihtiyaç duyduğu tüm girdiler anlamında kaynaklar, çeşitli çevresel faktörler tarafından kontrol edilmektedir.

Kaynaklar: Örgüte faaliyeti için gerekli sermaye, hammadde, malzeme, enerji, insan kaynağı ve bilgiyi sağlayan tüm çevresel birimler, aynı zamanda işletmenin beslediği yaşamsal kaynakları kontrol etmektedirler.

Kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde, örgütlerin dış çevredeki diğer aktörlerle kaynakların elde edilmesi temelinde mücadele ettiği düşüncesi bir başka temel kavramı da beraberinde getirmektedir: Bağımlılık. Bağımlılık, bir aktörün bir faaliyeti ya da eylemi gerçekleştirirken bütünüyle ya da tam olarak kendi istediği sonuçlara ulaşamamasının nedenini oluşturmaktadır. Bir diğer deyişle bir sosyal sistem içinde ya da sosyal ilişkilerde, bir aktörün eylemini/faaliyetini gerçekleştirmek ile ilgili tüm koşulları ya da etkenleri tam olarak kontrol edememesi durumunda bağımlılık ortaya çıkmaktadır. Örgütler, varlıklarını sürdürebilmek için gerekli kaynaklara ve desteğe ulaşabilmek üzere çevrelerindeki diğer aktörler ile bir mübadele ilişkisi içine girmektedirler. Bu mübadele ilişkisinin nesnesi para, fiziksel girdiler (ham madde, malzeme, araç, gereç), insan kaynağı veya bilgi olabilmektedir.

ÖRGÜT KURAMI

Zaman içerisinde bağımlılık ilişkisinin taraflarının ya da ilişkilerin niteliğinin değişmesi, bu durumda örgütsel özerkliğin genişleyip daralması söz konusu olabilmektedir. Kaynak bağımlılığı perspektifi ile örgütler, çevreden yalıtık ya da bütünüyle çevresel belirlenime açık değil, özerklik sahibi ve bu özerkliği korumaya çalışan sosyal aktörler olarak kabul edilmektedirler.

Özerklik: Örgütlerin yaşayabilmek için ihtiyaç duyduğu kaynakları istikrarlı bir şekilde temin edebilme durumudur. Diğer aktörlerle girilen karşılıklı bağımlılık ilişkileri söz konusu özerkliği kısıtlamaktadır ve bu nedenle de özerklik alanını örgüt lehine genişletebilmek için bu bağımlılık ilişkilerinin yönetilmesi gerekmektedir. Bağımlılık ilişkilerinin Yönetimi: Örgütün ihtiyaç duyulan desteğin ve kaynakların sürekliliğini sağlamak için ilişki içinde bulunulan diğer grup ve örgütlerin beklentilerini ya da taleplerini karşılamaya dönük faaliyetleridir. Örgütler temel olarak, kendileri için gerekli kaynakları kontrol eden diğer aktörler tarafından etkilenmektedirler. Ancak bu etkileşimin hangi yönde ve düzeyde gerçekleşeceği belirli koşullara bağlıdır.

- Örgütün çevresel taleplerin farkında olması,
- Örgütün, talepte bulunan aktör tarafından sağlanan kaynaklara ya da desteğe ihtiyaç duyması,
- Söz konusu kaynak ya da desteğin örgütsel faaliyetler açısından kritik ya da önemli olması,
- Çevresel aktörün bir kaynağın dağıtımını, tedarikini ya da kullanımını kontrol ediyor olması ve söz konusu kaynak için alternatif sağlayıcıların bulunmaması,
- Örgütün, ilgili çevresel aktör için önemli olan herhangi bir kaynağı kontrol eder pozisyonda bulunmaması,
- Örgütün eylemlerinin ya da yarattığı sonuçların çevresel aktör açısından gözlemlenebilir ve değerlendirilebilir olması,
- Talep sahibi çevresel aktörün taleplerinin karşılanmasının, örgütün bağımlılık ilişkisi içinde olduğu diğer çevresel aktörlerin aleyhine sonuçlar doğurmaması,
- Örgütün, ilgili çevresel aktörün taleplerinin belirlenmesinde, formüle edilmesi ve ilan edilmesinde herhangi bir etkisinin ya da kontrolünün bulunmaması,
- Örgütün, çevresel aktörün talebini karşılayacak eylemleri yerine getirebilme, sonuçları üretebilme gücünün ya da yeterliliğinin olması,
- Örgütün temelde bir varoluş ve sürdürülebilirlik arayışının olması gerekmektedir.

Bir örgütle bir diğer bir örgüt, kişi ya da grup arasındaki bağımlılık düzeyini belirleyen üç temel faktör sayılmaktadır. Bunlardan ilki, çevresel aktör tarafından sunulan kaynağın, örgütün faaliyetlerinin devamlılığını sağlamak açısından öneme sahip olmasıdır. İkinci etken, çevresel aktörün ilgili kaynağın dağıtımını ya da kullanımı üzerindeki belirleyiciliği yani özerklik düzeyidir. Üçüncü olarak da ilgili kaynağın tedarikinde alternatiflerin az olmasına bağlı olarak çevresel aktörün elde edeceği kontrolün yoğunluğu bağımlılık düzeyini belirleyebilmektedir.

Bir kaynağın örgütsel faaliyet açısından önemini belirleyen ve birbirinden bağımsız olmayan iki özelliğinin bulunması gerekmektedir. Bunlardan ilki, ilgili kaynağın faaliyetler içindeki payı, yani hangi hacimde kullanıldığıdır. İkinci özellik ise kaynağın faaliyetlerin devamlılığı açısından ne kadar kritik olduğudur. Kritiklik düzeyinin ölçütü, ilgili girdinin tedariki ya da ürünün üretimi veya satışı gerçekleşmediğinde örgütün varlığını sürdürebilme yeteneğidir.

Kaynağı tedarik eden aktörün kaynak üzerindeki özerkliği ise birkaç farklı biçimde gerçekleşebilmektedir. Bunlardan ilki kaynak sahipliğidir. Sahiplik dışındaki bir başka özerklik aracı, ilgili kaynağın dağıtımını üzerinde kontrol sahibi olmaktan kaynaklanmaktadır. Kaynak üzerindeki özerkliği sağlayan diğer bir durum, kaynağın kullanıcısı olmaktır. Öte yandan, bir örgütü herhangi bir kaynak temelinde bir başka örgüt ya da gruba bağımlı kılan bir diğer koşul kaynak kontrolünün yoğunluğudur.

Güç Kavramı ve Güç İlişkileri

Güç: Örgütlerde farklı çıkarlara sahip iç ve dış çevresel aktörlerin birbirlerine karşı bağımlılık oluşturma, örgütün kararlarını kendi lehine sonuçlar üretecek şekilde etkileme yeteneğidir. Güç kavramı, hem işletmenin iç yapısındaki ilişkilerde ve kararlarda hem de dış çevresindeki aktörlerle girdiği mücadele sürecindeki işletme davranışlarında belirleyici olmaktadır.

İşletmelerin dış çevrelerindeki aktörlerle ilişkileri politik bir süreç olarak kabul edilmektedir. Politik bakış açısına göre koalisyonlar oluşturmak, örgütlerin varlığını sürdürmeleri açısından en kritik faaliyeti içermektedir. İşletmelerin iç çevrelerinde yaşanan güç ilişkileri ilk olarak Crozier (1964), Thompson (1967) ve Perrow'un (1970) çalışmalarıyla gündeme gelmiştir. Buna göre işletmelerin iç yapısında yer alan farklı bölümler ya da birimler, farklı düzeylerde güç sahibidirler. Bu birim ve bölümler, kendi güçleri oranında işletmede alınan kararları yönlendirebilmektedirler.

İşletme içinde en önemli belirsizlik kaynağı olan ya da en kritik kabul edilen işlevler, bölümler veya birimler, işletme içindeki gücü de ellerinde tutmaktadırlar. İşletme içindeki alt birimlerin güç sahibi olma biçimleri birkaç farklı nedene bağlanmaktadır. İlk olarak alt birimin işletmenin karşılaştığı belirsizlikler ya da kısıtlarla başa çıkabilme yeteneği sahip olunan gücün düzeyini belirlemektedir. İkinci olarak alt birimin belirsizlik veya kısıtlarla başa çıkma yeteneğinin ne kadar ikame edilebilir olduğu önem taşımaktadır. Son olarak bir örgütsel alt birimin karşı karşıya olduğu kısıtların ya da belirsizliklerin, işletmenin diğer departmanları açısından ne kadar yaygın etkiler ürettiği, gücün bir başka belirleyicisi biçiminde kabul edilmektedir.

ÖRGÜT KURAMI

Örgütün dış çevresel aktörleri ile ilişkisinde ise yukarıda açıklandığı üzere, bağımlılık ilişkisini yaratan koşullar, yani örgütün ihtiyaç duyduğu kaynağın önemi, kritiklik düzeyi ve ilgili kaynağı sağlayan aktörün kaynak üzerindeki kontrolünün yoğunluğu, örgütler arası etkinin diğer bir deyimle güç ilişkisinin temeli olarak kabul edilmektedir. Güç ilişkisini yaratan asimetri, örgütler arası mübadele ilişkisinin, taraflar arasında eşit ölçüde önemli olmamasından kaynaklanmaktadır.

ÖRGÜTLERDE BAĞIMLILIK İLİŞKİLERİNİN YÖNETİMİ

Bölümün bundan sonraki başlıkları altında, örgütlerin bağımlılık ilişkilerini yönetmek ve içinde bulundukları çevresel koşullarda varlıklarını sürdürmek için hangi davranışları sergileyebildiği açıklanmaktadır.

Dışsal Taleplerin Değerlendirilmesi

Kaynak bağımlılığı kuramına göre örgütlerin etkinliği, faaliyetleri gereği kurdukları bağımlılık ilişkileri nedeniyle etkileşim içinde oldukları diğer aktörlerin taleplerini karşılama düzeylerine göre değişmektedir. Örgütlerin içinde bulunduğu bağımlılık ilişkilerini yönetebilmesinin bir dizi ön şartı bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki biçimde sıralanabilir:

- Bağımlılık ilişkisinin farkında olmak
- Talepleri doğru tanımlamak
- Taleplerin çatışması

Bağımlılık İlişkisinin Koşullarını Yönetme

İşletmelerin çevresel talepler karşısında gösterdiği davranışlardan biri uyma ya da taleplere itaat etme şeklinde kendini göstermektedir.

Uyma: Örgütlerin çevresel baskılara karşı koymak yerine koşulların gerektirdiği davranışlarda bulunmasıdır.

Bir başka yol da ayrı tutma, yani taleplere görünürde uyum sağlanmasıdır.

Ayrı Tutma: Örgütlerin çevresel baskılara karşı koymak veya tam olarak uymak yerine koşulların gerektirdiği davranışları gerçekleştiriyor gibi yapmasıdır.

Çevresel aktörlerin taleplerini biçimlendirme ya da bu taleplerden kaçınma yine örgütün içinde bulunduğu koşullara göre geçerli olabilmektedir. Eğer söz konusu çevresel aktörler örgüte göre daha güçsüz konumda iseler talepleri işletme tarafından tanımlanabilir, yönlendirilebilir, talepler işletmenin önceliklerine göre sıralanabilir. Ancak bir örgütün kaynak bağımlılığı içinde olduğu diğer aktörler, o örgüt tarafından yönlendirilemeyecek derecede güçlü ise, yani kendi taleplerini belirleme, tanımlama ve bunları gündeme getirme konusunda örgüte göre daha güçlü ya da avantajlı konumda ise bu kez örgüt, taleplerini yönlendirmekte güçlük çektiği çevresel aktöre bağımlılıktan kaçınmaya çalışacaktır.

Bağımlılıktan Kaçınma:

Örgütlerin çevresel baskılar karşısında kendilerinden daha güçlü örgütlerle olan bağımlılıklarını azaltmak amacıyla farklı tedarikçilerle çalışma, yüksek stok bulundurma, ikame girdiler kullanma, ürün farklılaştırma veya talepleri manipüle etme gibi davranışlarda bulunmalarıdır. Girdinin işletmenin üretim süreci açısından taşıdığı önemin düzeyine göre şekillenen bir bağımlılık ilişkisini beraberinde getirmektedir. Bu durumda örgüt, eğer mümkünse alternatif tedarik yolları bularak yani farklı tedarikçilerle de çalışarak veya girdinin temininde bir sorun yaşandığında üretimin aksamamasını sağlayacak düzeylerde stok bulundurarak yüksek düzeyde bağımlılıktan kaçınmaya çalışabilir. Tek kaynağa bağımlılığı azaltmanın bir yolu da ikame girdiler kullanma ile tedarikçiye olan bağımlılığın azaltılmasıdır. Öte yandan belirli bir ürünün piyasasında sınırlı sayıda ürün ve dolayısıyla satın alıcı ile çalışmak yerine ürünleri farklılaştırarak pazarın daha geniş kesimlerine hitap etmek de benzer bir sekide sergilenen bir işletme davranışı olarak kabul edilmektedir.

*Çevresel taleplere uymanın getirdiği tehdit ve kısıtlardan kaçınmanın etkin yollarından biri, ilgili taleplerin olduğu koşulları ya da durumları yönlendirmeye çalışmaktır. Talep koşullarını yönlendirmek adına ilk seçenek,

- Dışsal aktörün talebini tanımlamak için inisiyatif elde etmek ve talebin içeriği konusunda belirleyici olmaktır. Bu durumda örgüt, ilgili aktörler ile iletişim kanallarını açık tutarak beklentileri belirli teknikler etrafında formüle etmeye çalışmaktadır.
- İkinci bir yöntem talebin kendisini değil ama nasıl tatmin edileceğini tanımlamaktır.
- Taleplerin içeriğinin formüle edilmesinde bir diğer yol, talepler konusunda standartlar geliştiren veya düzenlemeler yapan kurumları etkilemek veya bu karar süreçlerinde yer almaya çalışmaktır.
- Reklam ve tanıtım faaliyetleri de işletmenin kendisine yönelen talepleri şekillendirmesinde rol oynayabilmektedir.

Çevresel taleplerden kaçınmak ya da onları yönlendirmek için kurulan tampon mekanizmaları veya girişilen eylemler, her koşulda işletmenin özerkliğini ve çıkarlarını korumasına yetmeyebilmektedir. Bu durumda örgütler, farklı stratejilerle güç dengelerini kendi lehlerine çevirmeye ve kısıtları aşmaya çalışmaktadırlar. Bunlar aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir:

- Örgütsel bağımlılıkların yapısını değiştirmeye yönelik stratejiler: İşletmelerin büyümesi, birleşme, yatay ve dikey bütünleşmeler
- Örgütler arası kolektif yapılar oluşturmaya yönelik stratejiler: Normatif koordinasyon, iş birliği yapıları, ortak yönetim kurulu üyelikleri ve bağımlılığın örgütlü yönetimi
- Politik eylemlere girişme: Karşılıklı bağımlılığın yasalar ve sosyal yaptırımlar yoluyla yönetimi

- Üst düzey yönetici değişiklikleri

Örgütsel Bağımlılıkların Yapısını Değiştirme: Büyüme, Birleşme ve Satın Almalar

Bir örgütün dış çevresi ile mübadele ilişkisinin başladığı yerde, zarar görebileceği, yaşama şansını tehdit eden eylemler ya da faaliyetler de başlamış olmaktadır. Kaynak bağımlılığı kuramına göre örgütün, varlığını sürdürmek için ihtiyaç duyduğu kaynakları temin amacıyla girdiği mübadele ilişkisini kendi lehine çevirmek üzere yönelebileceği davranışlardan biri de söz konusu bağımlılıkların yapısını değiştirmeye çalışmaktır. Bu seçenekler, örgütün çevreye bağımlılığını büsbütün ortadan kaldırmamaktadır. Ancak mevcut ilişki ağı içinde kritik bir kaynağın kontrolünü radikal biçimde değiştirmeye yardımcı olmaktadır. Bu kapsamda örgütlerin büyümesi, satın alma ve birleşmeler ile farklı sektörler açılmayı sağlayan çeşitlendirme stratejileri ön plana çıkmaktadır. Kaynak bağımlılığı kuramı açısından örgütsel büyüme, örgütün çevresel bağımlılık ilişkilerine bir cevap olarak gerçekleşen bilinçli bir tercih olarak kabul edilmektedir.

*Örgütlerde büyüme birkaç farklı şekilde gerçekleşebilmektedir. İlk seçenek örgütün kendi faaliyet hacmini artırarak büyümesidir. Örgütsel bağımlılık ilişkilerine müdahale etmek için izlenen büyüme stratejilerinden birisi de örgütler arasındaki birleşme ve satın almalarıdır. Birleşme ve satın almalar yoluyla gerçekleşen büyüme, örgütün mevcut bağımlılık ilişkisi içindeki konumunu ve gücünü farklılaştırarak çevresel aktörlere karşı avantaj elde edilmesini sağlayabilmektedir.

Birleşme ve Satın Almalar: Örgütlerin piyasadaki bağımlılık ilişkilerinin yapısını değiştirerek rekabet koşullarını kendi lehlerine çevirmek amacıyla başvurdukları yatay-dikey bütünleşmeler ve faaliyet çeşitlendirme stratejileri.

Kaynak bağımlılığı kuramı Nelson (1959)'un tespitlerine paralel olarak birleşme ve satın almaları üç farklı strateji üzerinden ele almaktadır

-Bunlardan ilki **yatay bütünleşme** olarak bilinen rakip işletmeyi satın alarak ya da rakip işletme ile birleşerek rekabeti azaltmaktır.

-İkinci olarak örgütler, **dikey bütünleşmeler** yolu ile tedarikçi ya da müşteri konumunda olan örgüt ile mevcut bağımlılık ilişkisinin yapısını değiştirmeye çalışmaktadırlar. İşletmeler geriye doğru dikey bütünleşme gerçekleştirerek tedarikçisi konumundaki bir işletmeyi satın almakta ve böylelikle ilgili kaynağı doğrudan kontrol etme fırsatı sağlamaktadır. İleriye doğru dikey bütünleşmede ise ileriye doğru dikey bütünleşmeye gitmenin bir işletme, ürünlerinin büyük bölümünü pazara sunmasını sağlayan işletmeyi bünyesine katarak bu müşteriye olan bağımlılığını doğrudan kontrol altına almış olmaktadır.

-Son olarak örgütler faaliyetlerini çeşitlendirerek yani ekonominin diğer endüstrilerine yayılarak mevcut faaliyet alanına **bağımlılığı azaltma yoluna** gitmektedirler. Çeşitlendirme, işletmeyi, daha farklı koşullara sahip başka ilişki ağlarının içine girerek belirli bağımlılık ilişkilerinin getireceği potansiyel tehlikelerden koruyabilmektedir. Çeşitlendirme, özellikle işletmenin mübadele ilişkisi içinde olduğu aktörlerin sayısının çok az olması durumunda örneğin yüksek yoğunluklu bir pazara ürün ve hizmet sunulması durumunda, şirket birleşmelerinin sermaye kısıtları ya da yasal sınırlamalar nedeniyle güç olduğu veya işletmeler arası ilişkileri düzenleyici diğer mekanizmaların kullanılmadığı koşullarda başvuru bir davranış biçimi olmaktadır.

Örgütler Arası Kolektif Yapılar Oluşturmaya Yönelik Stratejiler

Kooptasyon: Örgütlerin, kendilerini olumsuz yönde etkileyebilecek toplumsal kesimlerin liderlerini örgütün bir parçası hâline getirerek o toplumsal kesimin tutum ve davranışlarını kontrol etmeye çalışması.

Bu mekanizmaların kaynak bağımlılıklarının yönetimi ve bu bağımlılıklardan kaynaklanan tehlikelerin bertaraf edilmesi konusunda örgütlere bir dizi avantaj sağladığı belirtilmektedir

• Bir örgütün kaynak bağımlılığı ilişkisi içinde olduğu diğer bir işletme ile temas içinde olması, her şeyden önce ona bilgi girişi sağlamaktadır.

• İkinci olarak söz konusu bağlantılar, diğer işletmeler ile arada olan bağımlılığın düzeyi hakkında da bilgi üretebilmektedir

• Son olarak çeşitli biçimlerde çevre ile kurulan bağlantılar, bu bağlantılar içinde gerçekleştirilen etkinlikler işletmeye tanınma ile birlikte prestij ve meşruiyet de getirmektedir. Özellikle işletmeyi temsil eden aktörlerin, yani girişimci veya üst düzey yöneticilerin oynadıkları roller, kurdukları bağlantılar işletmeye atfedilen değeri ve güveni olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Karşılıklı Bağımlılığın Yasalar ve Sosyal Yaptırımlar Yoluyla Yönetimi: Politik Aktör Olarak İşletmeler

Kaynak bağımlılığı kuramı açısından bakıldığında ekonomik, politik, sosyal ve yasal düzenlemeler sadece örgütleri kısıtlayan çevresel koşullar olarak görülmemekte, bunlar kısmen de olsa, varlığını sürdürme mücadelesi içinde olan örgütlerin faaliyetlerinin bir sonucu olarak kabul edilmektedir. Yani bu anlamda çevre, sadece katlanılan, kaçınılan ya da kabul edilen "verili" bir ortam olarak düşünülmemektedir. Çevrenin kendisi, tüm unsurları ile beraber, kendi çıkarı peşinde koşan formel örgütlerin eylemleri ile şekillenen dinamik bir ortam olarak tanımlanmaktadır.

İşletmelerin çeşitli biçimlerde hükümet kararlarını yönlendirmek yolunda çaba gösterdikleri de tarihsel olarak şüphe götürmez biçimde ortadadır. Kaynak bağımlılığı kuramı açısından bakıldığında devlet müdahalesi veya düzenlemelerinin örgütler arasındaki bağımlılık ilişkilerinin problemleri hâle geldiği, düzenlemeye gidilmesinin sektördeki örgütlerin yararına sonuçlar yarattığı ve rekabet koşullarındaki belirsizliğin örgütler arası örtük düzenlemelerle aşılamayacak kadar yoğunlaştığı dönemlerde daha çok gündeme geldiği öne sürülmektedir. İşletmeler, ölçekleri ve

ÖRGÜT KURAMI

faaliyet sahalarının niteliğine göre farklı düzeylerde güç kullanarak devlet müdahalelerini kendi lehlerine yönlendirmeye çalışmaktadırlar. İşletmeler doğrudan devlet ile bir bağımlılık ilişkisi içinde olmasa da devlet tarafından alınan kararlar ve yasal düzenlemeler bir sektörde oyunun kurallarını radikal biçimde değiştirebilmektedir. Öte yandan RTÜK, BDDK, EPDK gibi özerk kurumlar aracılığı ile devlet birçok sektöre denetim standartları getirebilmektedir. Özetlemek gerekirse kaynak bağımlılığı perspektifinden bakıldığında, örgütlerin sadece teknik çevrelerine cevap veren birimler olarak değil söz konusu çevrenin teknik ve kurumsal şartlarına müdahale edebilen politik aktörler olarak kabul edilmesi gerekmektedir.

Üst Düzey Yöneticilerin Değişimi

Kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde üst düzey yöneticilerin değişimi, içinde bulunduğu çevre ile örgütteki değişimleri ilişkilendirmenin bir mekanizması olarak gündeme getirilmektedir. Üst düzey yöneticilerin değişimi kararları, bir üst düzey yöneticinin bulunduğu pozisyondan ayrılması, yerine yeni bir yöneticinin atanması sürecini ifade etmektedir. Kuram, hem yöneticilerin işten ayrılması hem de yeni yöneticilerin seçimine ilişkin kararların, örgütün çevresel koşullarından etkilendiğini iddia etmektedir. Bu iddia çerçevesinde geliştirilen argümanlar aşağıdaki gibi sayılmaktadır

- İşletmenin çevresel ortamı, taşıdığı koşullar, belirsizlikler ve bağımlılıklarla birlikte güç ve kontrolün örgüt içindeki dağılımını etkilemektedir.
- Güç ve kontrolün örgüt içindeki dağılımı, örgütün kritik mevkilerindeki yöneticilerin seçimini ve bu görevdeki kalış sürelerini etkilemektedir.
- İşletme politikaları ve örgüt yapısı, söz konusu güç ve kontrol dağılımı tarafından etkilenen kararların bir sonucudur.
- İşletmeyi kontrol eden yöneticiler, sonuç olarak ortaya çıkan yapıyı ve örgütsel faaliyetleri etkilemektedirler.

*Araştırmalar, özellikle işletme performansının düştüğü dönemlerde üst düzey yöneticilerin daha çok değiştiğini yani görevden ayrıldıklarını, yerlerine yeni yöneticilerin getirildiğini göstermektedir. Kısaca bir işletmede üst düzey yöneticilerin göreve gelme yani seçilme kararları ve görevde kalma süreleri, çoğunlukla örgütün içinde faaliyette bulunduğu çevresel koşullardan kaynaklanan kısıtlar, sorunlar ve belirsizliklerle ilişkilidir.



ÜNİTE-3 SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi bir işletme davranışı olarak kabul **edilemez**?

- a. İşletme sözleşmeleri yapma
- b. Küçülme
- c. Sendikalara üye olma
- d. Başka işletmelerle yatay birleşme yapma
- e. Denetimden geçme

2. Kaynak bağımlılık kuramı ilgi alanı itibariyle örgüt kuramlarından hangisine en çok benzemektedir? a. Kaynak bağımlılık kuramı

- b. Yeni kuramlar
- c. Eleştirel kuramlar
- d. Bilimsel kuramlar
- e. Eleştirel yönetim çalışmaları

3. Aşağıdakilerden hangisi örgütlerin varlıklarını sürdürebilmek için gerekli girdileri temin ettiği ortamı ifade eden bir kavramdır?

- a. Kooptasyon
- b. Çevre
- c. Uyum
- d. Adaptasyon
- e. Yoğunluk

4. Aşağıdakilerden hangisi örgütlerin birinci düzey çevresel unsurlarından birisidir?

- a. Yasalar
- b. Satıcılar
- c. Rakipler
- d. Devlet kuruluşları
- e. Müşteriler

5. Bir girdinin tedarikinin, üretiminin veya satışının gerçekleşmediği durumda örgütün varlığını sürdürebilme yeteneği aşağıdakilerden hangisinin bir ölçütüdür?

- a. Gücünün b. Bağlılığının
- c. Kritiklik düzeyinin
- d. Niteliğinin
- e. Bağımlılık düzeyinin

6. Örgütler arası güç ilişkilerinin asıl dayanağı aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Kavramsallık
- b. Güçlülük
- c. Yoğunluk
- d. Özerklik
- e. Asimetri

7. Örgütlerin çevresel baskı ve taleplere uyuyormuş gibi yapması anlamında ayrı tutma davranışı kaynak bağımlılık dışında hangi örgüt kuramı tarafından da incelenmiştir?

- a. Yeni kurumsal kuram
- b. Öğrenen örgütler kuramı c. Teknolojik kuram
- d. İktisadi örgüt kuramları e. Koşul bağımlılık kuramı

8. Bir örgütün kaynak bağımlılığı içerisinde bulunduğu diğer aktörlerin taleplerini tanımlaması ve bu taleplerin nasıl tatmin edileceğini belirlemeye çalışması hangi tür bağımlılıktan kaçınma stratejisine örnektir?

- a. Ortak girişimde bulunma b. Dikey çeşitlenmeye gitmesi c. Stok bulundurma
- d. Manipüle etme
- e. Reklam ve tanıtım

9. Aşağıdakilerden hangisi örgütlerin bağımlılık yapılarını değiştirmek üzere başvurdukları büyüme stratejilerinden biri **değildir**?

- a. Yatay birleşmeler
- b. Manipüle etme c. Satın alma
- d. Bütünleşme
- e. Çeşitlendirme

10. Örgütlerin bağımlılık ilişkilerinden kaynaklanan baskı ve kısıtlara tepki olarak ortaya koydukları eylem çeşitlerinden hangisi örgütün çevreye ne tepki verdiğini değil de bu tepkiyi ne şekilde oluşturduğunu konu almaktadır?

- a. Joint venture
- b. Anahtar teslim proje
- c. Üst düzey yönetici değişiklikleri
- d. Adaptasyona girme
- e. Normatif koordinasyon

11. Örgütlerin, kendilerini olumsuz yönde etkileyebilecek toplumsal kesimlerin liderlerini örgütün bir parçası hâline getirerek o toplumsal kesimin tutum ve davranışlarını kontrol etmeye çalışmasına ne ad verilmektedir?

- a. Koordinasyon
- b. Kooptasyon
- c. Stratejik ortaklık
- d. Anahtar rolü
- e. Uyum çalışması

12. Örgütlerin piyasadaki bağımlılık ilişkilerinin yapısını değiştirerek rekabet koşullarını kendi lehlerine çevirmek amacıyla başvurdukları yatay-dikey bütünleşmeler ve faaliyet çeşitlendirme stratejilerine ne ad verilmektedir? a. Kooptasyon

- b. İçselleştirme
- c. Birleşme ve satın alma
- d. Stratejik oynama
- e. Çeşitlenme

13. Kaynak bağımlılığı kuramına göre, örgütlerin bağımlılık ilişkilerinden kaynaklanan baskı ve kısıtlara tepki olarak ortaya koydukları dört temel eylem biçimi bulunmaktadır aşağıdakilerden hangisi bu eylem biçimlerinden biri **değildir**?

- a. Örgütsel bağımlılıkların yapısını değiştirmeye yönelik stratejiler
- b. Örgütler arası kolektif yapılar oluşturmaya yönelik stratejiler
- c. Politik eylemlere girişme

ÖRGÜT KURAMI

- d. Üst düzey yönetici değişiklikleri
e. Faaliyet alanını değiştirme

14. Örgütlerin çevresel baskılar karşısında kendilerinden daha güçlü örgütlerle olan bağımlılıklarını azaltmak amacıyla farklı tedarikçilerle çalışma, yüksek stok bulundurma, ikame girdiler kullanma, ürün farklılaştırma veya talepleri manipüle etme gibi davranışlarda bulunmalarına ne ad verilmektedir?

- a. Çalışma alanını değiştirme
b. Bağımlılığa yönelme
c. Bağımlılıktan kaçınma
d. Manipüle etme
e. Tedarikçi değiştirme

15. Örgütlerin çevresel baskılara karşı koymak veya tam olarak uymak yerine koşulların gerektirdiği davranışları gerçekleştiriyor gibi yapmasına ne ad verilmektedir?

- a. Farklılaşma
b. Bütünleşme
c. Ayrı tutma
d. Sinerji yaratma
e. Asenkronizasyon

16. Örgütlerin çevresel baskılara karşı koymak yerine koşulların gerektirdiği davranışlarda bulunmasına ne ad verilmektedir?

- a. Farklılaşma
b. Uyuma c. Ayrı tutma d. Sinerji yaratma
e. Asenkronizasyon

17. Örgütlerde farklı çıkarılara sahip iç ve dış çevresel aktörlerin birbirlerine karşı bağımlılık oluşturma, örgütün kararlarını kendi lehinde sonuçlar üretecek şekilde etkileme yeteneğine ne ad verilmektedir?

- a. Güç
b. Bağımlılık
c. Ortaklık
d. Nitelik
e. Beceri

18. Örgütün ihtiyaç duyulan desteğin ve kaynakların sürekliliğini sağlamak için ilişki içinde bulunulan diğer grup ve örgütlerin beklentilerini ya da taleplerini karşılamaya dönük faaliyetlerine ne ad verilmektedir?

- a. Bağımlılıktan kaçınma
b. Bağımlılık ilişkilerinin yönetimi
c. Bağımlılık ilişkilerinin ayrıklaşması
d. Kaynak bağımlılığı
e. Kaynak bağımlılığı yönetimi

19. Örgütlerin yaşayabilmek için ihtiyaç duyduğu kaynakları istikrarlı bir şekilde temin edebilme durumuna ne ad verilmektedir?

- a. Özerklik
b. Nitelik
c. Uyumlaştırma
d. İstikrar
e. Farkındalık

20. Sosyal ilişkilerde, bir aktörün eylemini/faaliyetini gerçekleştirmek ile ilgili tüm koşulları ya da etkenleri tam olarak kontrol edememesi durumunda ortaya çıkan kavram aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Özerklik
b. Bağımlılık
c. Sosyallik
d. Dayanışma
e. Güç

1E 2A 3B 4D 5C 6E 7A 8D 9B 10C 11b 12c
13e 14e 15c 16b 17a 18b 19a

ÖRGÜT KURAMI

ÜNİTE-4

Uyum Yaklaşımı: Örgütlerin çevrelerindeki büyük çaplı değişimlere yapılarını değiştirerek uyum sağlamaya çalışacaklarını öne süren yaklaşım.. Bu uyum yaklaşımına göre örgütler rasyonel yöneticiler tarafından yönetilir. Bu yöneticiler, örgütün çevresini (örneğin, yasaları, rakiplerin neler yaptığını, teknolojik gelişmeleri) sürekli izler. Bu çevrede meydana gelecek değişimleri öngörebilmek için tedbirler alırlar.

*Uyum yaklaşımının en önemli eksikliklerinden biri, örgütlerin neden pek azının uzun süre yaşayabildiğini açıklayamamasıdır.

*Uyum yaklaşımına alternatif bir yaklaşıma göre örgütler çevrelerindeki büyük çaplı değişimlere yapılarını hızla ve bu değişimlerle uyumlu şekilde değiştirerek tepki veremezler hatta vermek istemezler. Ayıklama yaklaşımı olarak adlandırılan bu yaklaşıma göre söz konusu nedenden ötürü çevrede büyük çaplı değişimler ortaya çıktığında mevcut örgütlerin büyük bir kısmı kapanır ve bunların yerine yeni çevresel koşullarla uyumlu yapısal özellikleri olan örgütler kurulur

*Örgütsel ekoloji, ayıklama yaklaşımına dayalı olarak geliştirilmiş bir örgüt kuramıdır. Ayıklama yaklaşımı çevresel değişimle birlikte mevcut örgütlerin kapanacağını ve bunların yerine yeni örgütlerin kurulacağını öngördüğünden, örgütsel ekoloji kuramı örgüt kurulma ve kapanma oranlarını inceler.

Çevresel Değişim

Uyum yaklaşımında olduğu gibi ayıklama yaklaşımında da çevre değişkendir. Ayıklama yaklaşımına dayanan örgütsel ekoloji kuramında çevresel değişimler iki gruba ayrılır. İlk grupta küçük taneli değişim ikinci grupta iri taneli değişim yer alır.

Küçük Taneli Değişim: Sık sık ortaya çıkan ve küçük çaplı çevresel değişimlerdir.

İri Taneli Değişim: Seyrek gözlenen ancak büyük çaplı çevresel değişimlerdir. İri taneli değişime bir örnek, bir şirketin faaliyet alanını doğrudan etkileyen yasalardaki değişimlerdir.

Yapısal Durağanlık

Örgütlerin ana yapısal özelliklerinin değiştirilmesinin güç olmasına yapısal durağanlık denir. Örgütsel ekoloji, iki tür yapısal özelliği birbirinden ayırır. Bunların ilki ana yapısal özelliklerdir. Ana yapısal özellikler örgütlerin resmi amaçları, güç ilişkileri (yani, örgüt içinde otoritenin nasıl kurulduğu), temel teknolojileri ve pazarlama stratejileridir. Bunlar bir kez belirlendikten sonra kolayca değiştirilemezler. ana özelliklerde değişime girişmek örgütler için en azından potansiyel olarak yıkıcıdır.

Öte yandan, örgütlerin ikincil yapısal özellikleri de mevcuttur. Bunlar, örgütün hiyerarşik yapısında kaç katmanın olduğu, yöneticilerin emrinde kaç kişinin olduğu, işlevsel bölümlerin sayısı ve büyüklükleri gibi özelliklerdir. İkincil yapısal özellikler değiştirilmesi daha az dirençle karşılaşan ve bu nedenle çevresel değişimle birlikte değişmesi daha olası, dolayısıyla esnek, yapısal özelliklerdir.

ÖRGÜTSEL TOPLULUKLAR

Örgütlerin ana yapısal özelliklerini oluşturan resmî amaçları, güç ilişkileri, temel teknolojileri ve pazarlama stratejileri onların ortaya çıktıkları dönemdeki toplumsal koşulların izlerini üzerinde taşır. Buna damgalama denir.

Aynı toplumsal koşulların izlerini taşıyan örgütler bu nedenle benzer yapısal özellikler gösterirler. Çok sayıda örgüt tarafından yeterine uzun bir zaman dilimi boyunca paylaşılan ana yapısal özellikler örgütsel biçimi oluşturur.

Belirli bir coğrafi-siyasi bölgede (örneğin, bir ülkede) belirli bir zaman diliminde aynı örgütsel biçime sahip olan örgütler de örgütsel toplulukları oluşturur.

Örgütsel topluluklar, örgütsel ekoloji kuramında özel bir öneme sahiptir. İlk olarak topluluklar ana özellikleri birbirine benzer örgütlerden meydana geldiği için onların üyeleri çevresel değişimden benzer şekilde etkilenirler. Ayrıca bir türden çevresel değişime bir örgüt topluluğunun üyelerinin vereceği tepkiyle bir başkasının üyelerinin vereceği tepki çok farklı olabilir.

İkinci olarak, örgüt toplulukları ortaya çıktıktan sonra kendi içlerinde bazı dinamikler, yani değişim yaratan güçler ve süreçler doğururlar. Bunların en önemlilerinden biri aşağıda daha detaylı olarak incelenen rekabettir. Bir topluluğun üyeleri benzer ana yapısal özelliklere sahip oldukları için benzer kaynaklara bağımlıdır

Üçüncü olarak, örgütleri bir topluluğun üyesi olarak düşünmek onların bazı özelliklerinin hayatta kalma olasılıklarıyla ilişkisini incelemeyi de kolaylaştırır. Bir örgütün hayatta kalma olasılığını onun büyüklüğü kadar hangi amaçlara hizmet ettiği, nasıl yönetildiği, temel teknolojisinin ve stratejilerinin ne olduğu da etkiler.

DEMOGRAFİK SÜREÇLER

Örgütsel ekoloji kuramından hareketle demografik süreçlerle ilgili yapılan araştırmalar iki gruba ayrılır. Bunların ilki **Yaş Bağımlılığı Kuramı**: Örgüt yaşıyla örgütün kapanma oranı arasındaki ilişkiye dair ekolojik kuram.

Büyüklik Bağımlılığı Kuramı: Örgüt büyüklüğüyle örgütün kapanma oranı arasındaki ilişkiye dair ekolojik kuram.

Örgüt Kapanma Oranında Yaş Bağımlılığı

Yaş bağımlılığı kuramı örgütlerin yaşı büyüdükçe kapanma oranlarının nasıl değiştiğine ilişkin önermeler sunar. Yaş bağımlılığıyla ilgili genel olarak öne sürülen fikir örgütler yaşlandıkça kapanma olasılıklarının azalacağıdır. Buna gerekçe olarak yeni kurulmuş veya genç örgütlerin yaşadıkları yenilik sıkıntıları gösterilir

-Yenilik Sıkıntısı: Genç örgütlerin içsel süreçlerini ve çevreleriyle olan ilişkilerini yaşlılar kadar iyi düzenleyememiş olmalarından kaynaklanan sıkıntılardır.

-Yaşlılık sıkıntısı: Bu fikre alternatif bir görüş ise örgütler yaşlandıkça kapanma oranlarının artacağıdır. Bu görüş çevrenin değişken olmasına vurgu yapar. Çevre sürekli değiştiği için bir örgüt yaşlandıkça çevresiyle olan uyumunu, ana yapısal özellikleri durağan olduğundan, kaybeder. Buna yaşlılık sıkıntısı denir.

-Ergenlik sıkıntısı: Üçüncü bir görüşe göre her yeni örgüt önce kurucularının koyduğu kaynaklarla ayakta durmaya çalışır. Zamanla, yani bu kaynaklar tüketildikçe örgütün kapanma olasılığı artar. Ancak zaman geçtikçe ayakta kalmayı başaran örgütler giderek daha fazla şey öğrenirler. Dolayısıyla bir eşiği atlamayı başaran örgütlerin bu noktadan sonra kapanma olasılıklarının yaşlarıyla birlikte azalması gerekir. Buna ergenlik sıkıntısı denir. Bu görüşe göre örgütlerin kapanma olasılıkları yaşları büyüdükçe önce artar, sonra azalır. Yani, örgütün yaşıyla kapanma oranı arasındaki ilişkinin örüntüsü ters çevrilmiş U harfine benzer.

Örgüt Kapanma Oranında Büyüklük Bağımlılığı

Büyüklük Bağımlılığı: Örgütlerin büyüklükleri arttıkça kapanma olasılıklarının azalmasına yönelik görüştür

TOPLULUK DİNAMİKLERİ

Bir örgütün kapanma olasılığını onunla aynı ve benzer bir biçimi paylaşan diğer örgütlerin varlığının yarattığı güçler ve süreçler de çeşitli şekillerde etkiler. Bu etmenlere topluluk dinamikleri adı verilir.3 e ayrılır

1. Yoğunluk Bağımlılığı

Örgütsel Yoğunluk: Bir örgüt topluluğunun üyesi olan örgütlerin sayısı. Örgütsel yoğunluk bir örgütsel topluluğa yeni üyelerin hangi oranda katıldıkları (örgüt kurulma oranı) veya mevcut üyelerin ne kadar yüksek oranda kapandıkları üzerinde önemli etkiler yaratır.

Taşıma Kapasitesi: Örgütsel yoğunluğun zaman içinde ulaştığı ve istikrar gösteren en yüksek değeri.

Örgütsel yoğunluk bir örgütsel topluluğa yeni üyelerin hangi oranda katıldıkları (örgüt kurulma oranı) veya mevcut üyelerin ne kadar yüksek oranda kapandıkları üzerinde önemli etkiler yaratır. Örgütsel yoğunluğun söz konusu etkileri örgüt topluluğunun bir önceki paragrafta betimlenen gelişim örüntüsünü de açıklar. Bir örgütsel topluluğun üyeleri ilk ortaya çıktığında bu örgütlerin biçimi pek az bilinir. Örneğin, Türkiye’de sendikalar 1947 yılında yasallaştığında pek az işçi veya işveren sendika biçimi hakkında bilgi sahibiydi. İnsanlar bir türden örgütü görmezler, onun hakkında bir şeyler duymazlar ise o örgütün biçimi, yani hangi amaçlara hizmet ettiği, nasıl yönetildiği, kimleri üye yapabileceği hakkında da bir şey bilemezler. Böylesi durumlara bir örgütsel biçimin bilişsel meşruiyetinin olmaması denir.

Bilişsel Meşruiyet: Bir örgüt biçiminin ne ölçüde bilinir olduğudur.

Bir örgütsel biçimin bilişsel meşruiyete sahip olması o biçime sahip örgütlerle bu örgütlerden kurmak isteyen girişimciler için türlü avantajlar sağlar. İlk olarak bilişsel meşruiyeti olan bir biçime sahip örgütlerden yenilerinin kurulması kolaydır çünkü bilinir olan biçim yenileri için hazır model işlevi görür. Girişimciler neleri nasıl yapmaları gerektiği konusunda çok fazla düşünmek zorunda kalmazlar. İkinci olarak bilişsel meşruiyeti yüksek örgütsel biçimler bu biçime sahip örgütlere destek verebilecek kişiler tarafından da iyi tanınırlar. Dolayısıyla bilişsel meşruiyeti yüksek bir biçime sahip örgütlerin çevrelerinden kaynak temin etmeleri ve çevrelerindeki güçlü aktörlerin (örneğin, devletin) desteğini almaları daha kolaydır.

Sayıda daha fazla örgütün benimsediği örgütsel biçimler daha fazla bilinirler ve kanıksanırlar, yani sosyal çevrenin doğal unsurlarıymış gibi görünürler. Bir örgüt biçimi kanıksandığında, artık insanlar söz konusu örgüt biçimini ve o biçime sahip örgütleri sorgulamazlar. Varlıkları sorgulanmayan, yani yüksek kanıksanmışlık derecesine sahip örgütlerin çevrelerinden kaynak temin etmeleri de kolay olur.

Örgütsel ekolojiye göre örgütsel yoğunluğun meşrulaştırıcı ve rekabetçi etkileri farklı evrelerde kendini hissettirir veya baskın duruma geçer. Bir örgütsel topluluk ilk ortaya çıktığında örgütsel yoğunluktaki artışlar söz konusu örgüt biçiminin meşruiyetine önemli katkıda bulunur ancak çok fazla rekabetçi baskı yaratmaz. Çünkü bu evrede henüz kaynaklar mevcut örgüt sayısına kıyasla boldur. Ancak, yoğunluğun yüksek olduğu evrelerde yoğunluktaki her artış örgüt kurulma oranını azaltır ve kapanma oranını artırır. Söz konusu etkilere örgüt kurulma ve kapanma oranlarında yoğunluk bağımlılığı adı verilir.

ÖRGÜT KURAMI

Ancak yoğunluk bağımlı meşrulaşma ve rekabet süreçleri etkilerini farklı düzeylerde daha kuvvetli gösterebilirler. Meşrulaşma örgüt biçiminin bilinir hâle gelmesidir. Örgüt biçimi sembolik unsurlardan oluştuğu için coğrafi sınır tanımaksızın yayılması (eğer yayılımını zorlaştırmak için engeller konulmamışsa) kolaydır. Öte yandan pek çok örgüt yereldir, yani belirli bir coğrafi bölgede faaliyet gösterir. Bu nedenle hayatta kalmak için gereksinim duyduğu kaynakları da bu bölgeden temin eder. O hâlde, meşrulaşma çok geniş coğrafi alanlarda etkisi gözlenebilecek bir süreçten rekabet yerel düzeyde etkisi gözlenebilecek süreç olabilir.

Örgüt yoğunluğunun etkisi “güncel” olduğu gibi (yani, bir zaman noktasındaki örgüt yoğunluğunun aynı zaman noktasında örgüt kurulma ve kapanma oranlarını etkilemesi) “gecikmiş” de olabilir. Örgütler, kuruldukları andaki örgütsel yoğunluğa bağlı olarak farklılaşmış hayatta kalma becerisi sergilerler. Bazı örgütler yoğunluğun düşük ve bu nedenle rekabetçi baskıların az olduğu evrelerde kurulurlar. Bunlar öğrenmek, değerli kaynakları temin etmek ve güçlenmek için daha fazla olanağa sahiptir. Buna ilk giren avantajı da denmektedir. Bazı örgütler ise yoğunluğun yüksek ve dolayısıyla rekabetçi baskıların daha ağır olduğu evrelerde kurulmuştur. Bu örgütler en değerli kaynakları temin etmekte güçlük çekerler. Daha çok diğer örgütlerin kullanmak istemedikleri ikincil değere sahip kaynaklarla yetinmek zorunda kalırlar. Yoğun rekabet altında kurulduklarından ne içsel süreçlerini ne de çevreleriyle olan ilişkilerini iyileştirmek için yeterince fırsata sahiptirler. O nedenle düşük yoğunluk evresinde kurulan örgütlerin yüksek yoğunluk evresinde kurulan örgütlere kıyasla daha düşük kapanma oranlarının olması beklenir. Buna yoğunluğun kapanma oranı üzerinde gecikmiş etkisi denir.

Ayrıca bir örgüt topluluğunun yoğunluğundaki değişimler başka örgüt topluluklarında örgüt kurulma ve kapanma oranlarını da etkileyebilir. Bazı örgüt toplulukları birbirlerine benzer örgütsel biçimlere sahiptir.

Sahip oldukları biçimler birbirlerine zıt olan örgüt topluluklarının yoğunluklarındaki artışlar da bu topluluklara üye örgütlerin kurulma ve kapanma oranlarını etkileyebilir. Bazı örgüt toplulukları birbirlerine rakip hatta düşman, ideolojiler benimserler. Bir örgüt topluluğu büyüdükçe kendisinininkine rakip biçimleri benimseyen örgütlerin hayatta kalmalarını güçleştirici hatta ortadan kaldırılmalarını sağlayacak tedbirleri daha etkin bir biçimde alır.

Kesim Genişliği

Kesim: Bir örgütün hayatta kalmak için gereksinim duyduğu kaynakları temin ettiği ortam

Kesim Genişliği: Bir örgütün ne ölçüde farklı kaynaklardan yararlandığı.

Özelci Örgüt: Kesim genişliği dar olan örgüt.

Genelci Örgüt: Kesim genişliği bol olan örgüt.

Çevresel değişim aynı biçime sahip olsalar da özelci ve genelci örgütleri farklı şekillerde etkiler. İlk olarak değişimin olmadığı yani istikrarlı çevrelerde özelci örgütler daima genelcilere kıyasla daha yüksek performans gösterirler. Bunun nedeni, uzmanlaşmanın onların verimlilik ve üretkenliklerini artırmasıdır.

Özelci örgütler ayrıca küçük taneli çevresel değişimin gerçekleştiği durumlardada genelcilere kıyasla üstün performans gösterirler. Çevresel değişim büyük çaplı olmadığı için özelci örgütlerin uzmanlıkları çevre değiştiğinde yetersiz hale gelmez. Mevcut becerilerini kullanarak küçük çevresel dalgalanmaları kolayca atlatabilirler.

Ancak bazen çevresel değişim iri taneli olur. Böylesi değişimler uzmanlaşmış örgütlerin sahip oldukları az sayıdaki beceriyi tümünden yetersiz kılabilir. Böylesi durumlarla karşı karşıya kalan özelci örgütlerin büyük oranda kapanmaları beklenebilir. Çünkü yapısal durağanlık nedeniyle yeni çevresel koşullarla uyumlu becerileri hızla edinmeleri güçtür. Öte yandan, genelci örgütler iri taneli çevresel değişimin olumsuz etkilerine daha az maruz kalırlar. Kaynak tabanları çeşitlenmiş olduğu için bu türden örgütlerin birden fazla becerisi vardır.

Kaynak Bölünmesi

Bir örgüt topluluğunu oluşturan örgütler genellikle birbirleriyle kaynaklar için rekabet ederler. Örneğin bazen örgütler kendi ürünlerini diğerlerinin ürünlerinden farklılaştırmaya çalışırlar. Bazen de ürünlerini farklılaştırmak yerine onlardan daha fazla üretilip daha ucuza satma yolunu seçerler. İlk stratejiyi seçen örgütler yenilik ve müşteri taleplerine hızlı yanıt vermeye yatırım yaparken ikincisini seçenler birim maliyeti düşürmek için yatırım yaparlar. Maliyet esaslı rekabet eden örgütler genellikle ölçek ekonomisinden yararlanırlar.

Kaynak Bölünmesi: Örgüt topluluğunda yoğunlaşma nedeniyle çok büyük firmaların ölçek ekonomisinden yararlanmalarına elverişli olmadığı için ilgi duymadığı ve bu nedenle özelci örgütlerin çok büyük örgütlerin rekabetçi baskısını hissetmeden kullanabileceği kaynakların bolluşması. Kaynak bölünmesinden ötürü küçük ve pazarın etrafındaki farklılaşmış kesimlerin herhangi birinde faaliyet gösterebilecek özelci örgütlerin kurulması mümkün olur. Bir başka deyişle, pazarın merkezine giderek az sayıda büyük firmanın hakim olması pazarın etrafındaki kesimlerden beslenebilecek firmaların kurulmasını kolaylaştırır. Bu nedenle, yoğunlaşmayla özelci örgüt kurulma oranı arasında pozitif bir ilişki beklenir. Yani, ne kadar çok yoğunlaşma olursa özelci örgüt kurulma oranı da o kadar yüksek olur.

Yoğunlaşma, özelci örgütlerin kurulmasını kaynak bölünmesi nedeniyle kolaylaştırırken, büyüklerin hayatta kalmalarını güçleştirir

TOPLULUK VE ÇEVRE İLİŞKİSİ

Örgütsel ekoloji topluluk içi dinamiklerle ilgilendiği gibi topluluklarla kurumsal, siyasi ve ekonomik çevreleri arasındaki ilişkiyle de ilgilenir. Bu sayede örgüt topluluklarının zamanla nasıl geliştiklerine dair oldukça kapsamlı bilgiler sunar. Örgüt topluluklarının kurumsal çevreleriyle olan ilişkilerinin incelenmesine kurumsal ekoloji denir.

Örgütsel biçimler yalnızca bilişsel meşruiyete değil, aynı zamanda sosyo-politik meşruiyete de gereksinim duyarlar. Sosyo-politik meşrulaşma bir örgütsel biçimin (ve ona sahip örgütlerin) önemli sosyo-politik aktörler, özellikle de devlet, tarafından kabul görmesidir. Sosyo-politik meşrulaşma türlü şekillerde gerçekleşebilir. Bir örgüt biçiminin yasallaşması sosyo-politik meşrulaşmanın yollarından biridir. Bu sayede örgütler var olma şansı elde ederler ve yasal çerçeve içinde faaliyet gösterdikleri sürece devletin koruması altında olurlar. Sosyo-politik meşrulaşma devletle veya meslek örgütleri gibi diğer güçlü aktörlerle ilişki kurmakla da gerçekleşebilir.

Örgüt toplulukları siyasi ortamdaki değişikliklerden de etkilenir. Yeni örgüt topluluklarının ortaya çıkması genellikle büyük siyasi (ve buna bağlı olarak kurumsal) dönüşümlerin yaşandığı dönemlerde gerçekleşir. Bu türden büyük çaplı değişimler yeni türden örgütlerin kurulması ve gelişmesi için fırsatlar yaratır.

Yasal değişiklikler bazen başta istenenden farklı sonuçlar da doğurabilir. Örneğin, bir türden faaliyetin ve onu yürüten örgütlerin bir bölgede yasaklanması söz konusu türden örgütlerin bir başka yerde çoğalmasına neden olabilir. Yasal düzenlemeler genellikle bir siyasi bölgede bazı değişiklikler gerçekleştirmek için yapılır.

ÖRGÜTSEL EKOLOJİ VE YÖNETİM

Örgütsel ekoloji diğer pek çok örgüt kuramıyla çevrenin değişken olduğu fikrini paylaşıyor olmakla birlikte, onlardan yapısal durağanlık varsayımıyla ayrılır. Yapısal durağanlık çevre değiştiğinde örgütlerin ana yapısal özelliklerini çevreye yeniden uyumlamak için girişimde bulunma olasılıklarının düşük olduğunu, değişime girilse bile bunun örgüt üzerinde yıkıcı etkilerinin olacağını öne sürmektedir. Bu varsayım uyum yaklaşımını benimseyen diğer örgüt kuramlarına kıyasla yöneticilere daha az önem atfetmektedir. Yöneticilerin örgütlerini değiştirme olanaklarının kısıtlı olduğunu, değişime girişebilseler bile sonucun büyük olasılıkla olumsuz olacağını, yani yapısal değişim girişimlerinin örgütün kapanma olasılığını artıracığı öne sürülmektedir.

Az sayıda örgütün büyük çaplı değişim sonrası ayakta kalabileceğini öne sürmek onların yapılarındaki durağanlığı vurgulamakla kalmaz, örgüt kuramlarında uzun süredir işlenegelen bir başka fikri de öne çıkarır. Bu fikre göre örgütsel aktörler, dolayısıyla örgüt yöneticileri de sınırlı ölçüde rasyoneldir. Sınırlı rasyonellik, geleceği mükemmel olarak öngörememek ve dolayısıyla ancak sınırlı miktarda bilgiyle karar alabilmektir. Bu nedenle, yöneticilerin aldıkları kararlar bazen beklenen etkileri yaratır, bazen de yaratmaz. Bu kararlar bazen de beklenmedik etkilerle sonuçlanır. Dolayısıyla, yöneticiler örgütlerini değişen çevreyle uyumlamak için eyleme geçseler dahi eylemlerinin ne türden sonuç vereceğini genellikle kestiremezler. Onların eylemlerinin doğuracağı sonuçları çevre belirler.

ÖRGÜT KURAMI

ÜNİTE-4 SORULARI

1. Çevrenin değişken, örgütsel yapıların ise durağan olması aşağıdaki sonuçlardan hangisini doğurur? a. Yapılanma b. Ayıklama c. Özelleşme d. Meşrulaşma e. Yapısal değişim
2. Aşağıdakilerden hangisi ikincil yapısal özelliiktir? a. Yerel yönetimler b. Güç yönetimi c. Örgütte kaç yönetici olduğu d. Stratejik yönetimi e. Pazarlama stratejisi
3. Aşağıdakilerden hangisi iri taneli çevresel değişime bir örnektir? a. İşletme çalışanlarında birkaç kişinin azalması b. Ekonomik kriz c. İşletme ürünlerinde ambalaj değişikliği d. Yeni bir rakip firmanın kurulması e. Rakiplerin yeni modeller çıkarması
4. Aşağıdakilerden hangisi doğrudur? a. Örgütsel yoğunluktaki artış bağıllığı arttırır b. Örgütsel yoğunluktaki artış büyüklüğü azaltır c. Genelci sayısındaki azalma genelci arasındaki rekabetten kaynaklanır d. Örgütsel yoğunluktaki artış rekabetle ilgili değildir e. Rakip biçime sahip örgütlerin yoğunluğundaki artış kapanma oranını azaltır
5. Durağan veya küçük taneli değişimlerin yaşandığı ortamlarda hangi örgütler rekabetçi avantaja sahiptir? a. Nitelikçiler b. Taklitçiler c. Özalciler d. Çok küçükler e. Kitlesele üreticiler
6. Aşağıdakilerden hangisi özelci örgütler için geçerlidir? a. İletişim teknolojilerini daha iyi kullanırlar b. Birim yönetimi kullanırlar c. Faaliyet alanları çeşitlenmiştir. d. Genel giderleri yüksektir. e. İri taneli çevresel değişime daha az dayanıklıdır.
7. Bir örgüt topluluğunda örgütsel yoğunluktaki artış aşağıdakilerden hangisine neden **olmaz**? a. Topluluk üyelerinin benimsediği biçimin meşrulaşması b. Topluluk içi rekabetin yoğunlaşması c. Kaynak bölünmesi d. İlgili örgüt biçiminin herkes tarafından benimsenmesi e. Topluluğun daha meşru olması
8. Bir toplulukta kaynakların giderek az sayıda çok büyük örgütün kontrolüne girmesi aşağıdaki sonuçların hangisini doğurur? a. Teknolojinin daha fazla kullanılması b. Kaynak bölünmesi c. Uzmanlaşmış küçük örgütler arasında rekabet d. Kütlesel üretime geçme e. Uzmanlaşmış küçüklerle büyükler arasında rekabet
9. Siyasi bir devrimin aşağıdakilerden hangisine yol açması **beklenmez**? a. Varolan örgüt biçimlerinin yıkılması b. Ortaya yeni örgüt biçimlerinin çıkması c. Yeni biçime sahip örgütlerin kurulma oranında artış d. Farklı biçimlere sahip örgütler arasında doğan çıkar çatışmaları e. Mevcut örgüt biçimlerinin güçlenmesi
10. Yasaların değişmesinin aşağıdakilerden hangisine neden olması **beklenmez**? a. Bir örgütün kullandığı iletişim yöntemlerinin değişmesi b. Bir örgüt biçiminin sosyo-politik meşrulaşması c. Örgüt biçiminin farklılaşması d. Topluluklar arası ilişkilerde farklılaşma e. Bir örgüt biçiminin sosyo-politik meşruiyetini yitirmesi
11. Örgütsel aktörlerin sınırlı miktarda bilgiyle karar almak zorunda olmasına ne ad verilmektedir? a. Tam rasyonellik b. Sınırlı rasyonellik c. Tam bilimsellik d. Eksik uyum e. Tam uyum
12. Bir örgütsel biçimin ve ona sahip örgütlerin önemli sosyo-politik aktörler, özellikle de devlet, tarafından kabul görmesine ne ad verilmektedir? a. Meşruiyet b. Bilişsel meşruiyet c. Kabul edilebilir meşruiyet d. Sosyo-politik meşrulaşma e. Aktörlerin meşrulaşması
13. Kesim genişliği bol olan örgüte ne denilmektedir? a. Niteliksel örgüt b. Geniş örgüt c. Genelci örgüt d. Özelci örgüt e. Kesim genişliği

ÖRGÜT KURAMI

14. Kesim genişliği dar olan örgüte ne denilmektedir? a.Niteliksel örgüt

- b.Geniş örgüt
- c.Genelci örgüt
- d.Özelci örgüt
- e.Kesim genişliği

15. Bir örgütün hayatta kalmak için gereksinim duyduğu kaynakları temin ettiği ortama ne ad verilmektedir?

- a. Kaynak
- b.Çevre
- c.Kesim
- d.Büyüklik
- e.İhtiyaç

16. Sık tekrarlayan ve zamana yaygın değişimlere ne denilmektedir?

- a. Minik değişim
- b. Periyodik değişim
- c.Küçük taneli değişim
- d.Büyük taneli değişim
- e.İri taneli değişim

17. Örgüt kurulma ve kapanma oranlarının örgütsel yoğunluktaki artışla birlikte değişmesine ne ad verilmektedir?

- a. Kaynak bağımlılığı
- b.Ekolojik bağımlılık
- c.Değişim bağımlılığı
- d.Yoğunluk bağımlılığı
- e.Çevresel bağımlılık

18. Bir örgüt biçiminin sosyal çevrenin doğal bir unsuru gibi görülmesi ve bu biçime sahip örgütlerin varlığının sorgulanmamasına ne ad verilmektedir?

- a.Kanıksanmışlık
- b.Meşruiyet
- c.Bilinirlik
- d.Doğallık
- e.Belirlenimcilik

19. Örgütsel yoğunluğun zaman içinde ulaştığı ve istikrar gösteren en yüksek değeri ne olarak adlandırılmaktadır?

- a.Örgütsel yoğunluk
- b.Taşıma kapasitesi
- c.Yönetici yoğunluğu
- d.Bilişsel meşruiyet
- e.Ulaşılabilir kapasite,

20. Örgüt kurulma veya kapanma oranını etkileyen topluluk içi ve topluluklar arası süreçler ve güçlere ne ad verilmektedir?

- a. Etkileşimci güçler
- b.Etkileyici güçler
- c.Realist güçler
- d.Topluluk dinamikleri
- e. Örgütsel yoğunluk

1b 2c 3b 4c 5c 6e 7c 8b 9e 10a 11b 12d
13c 14d 15c 16c 17d 18a 19b 20d

ÜNİTE-5 İKTİSADİ ÖRGÜT KURAMLARINA GİRİŞ

İktisadi yaklaşımlar örgüt sahiplerinin örgütü servet artırımı için oluşturduklarını ve kararlarını bu amaçla verdiklerini varsayar. Bunun yanı sıra iktisadi örgüt kuramları, iktisadi yaklaşımlardaki gibi, bireylerin motivasyonlarını önemli açıklayıcı etmenler olarak sayarlar. Bu yaklaşımlarda en temel birey güdüsünün kendi çıkarını ön plana almak olduğu varsayılır. Örgütsel iktisat alanında iki ana dal vardır: İşlem maliyetleri kuramı ve vekalet kuramı. Bu iki yaklaşım birbirinden farklı olsalar da örgüte ve yönetime bakışları arasında örtüşmeler bulunmaktadır.

Örgütler ve iktisat arasındaki bağ ilk kez iktisatçı Ronald Coase tarafından 1937 yılında ortaya atılmıştır. Coase “Örgütler neden vardır?” temel sorusunun yanıtını ararken örgütlerin bazı durumlarda üyeleri arasındaki ilişkileri pazar mekanizmalarından daha ucuza ve kolayca yürütebilecekleri önermesini yapmıştır.

İşlem Maliyetleri: Kişi veya örgütler arası alışverişleri yönetmek için yapılan pazarlık, izleme ve yönetim maliyetlerinin tümü. Aracılık ücretleri, hizmet bedelleri, kredi faizleri gibi bazı işlem maliyetleri açık maliyetlerdir. Bunun yanı sıra alışverişlerde karşı tarafın performansını takip etme gibi maliyetler gizli maliyetlerdir. İşlem maliyetleri bir işlemin verimsizliğiyle ilgilidir.

Oliver Williamson, Coase’ın fikirlerini daha da geliştirerek örgütsel iktisat kuramlarına katkıda bulunmuş ve işlem maliyetleri kuramının temellerini atmıştır. Williamson’ın başlıca araştırma alanı hiyerarşiler (örgütler) ve pazarlar arasındaki farklılıklardır. Hiyerarşi terimiyle kastedilen, örgütlerde astların ne yapacağını komuta zinciri yoluyla iletildiği durumdur. Pazarlarda ise geçici sözleşmeler yoluyla hizmet ve mal alışverişi yapılmaktadır.

İşlem Maliyetleri Kuramı: Örgütün amacının çevreyle ve örgüt içindeki yapılan kaynak alışverişlerinin maliyetlerini en aza indirmek olduğunu öne süren örgütsel kuram.

Örgütsel alanlara iktisadi yaklaşımların bir diğer uygulaması da Jensen ve Meckling tarafından geliştirilmiş olan vekalet kuramıdır. Vekalet kuramı örgütü örgüt sahipleri (asiller) ve çalışanlar (vekiller) arasında bir dizi sözleşme olarak görür. Bu kurama göre, bir örgütte yöneticinin astları yöneticinin vekilleri olarak çalışmaktadır. Bir yönetici doğal olarak astlarının kendisi için en faydalı şekilde çalışmaları beklentisi içindedir. Vekillerin motivasyonu ise kaytarmak ya da sözleşmelerinin beklentilerini yerine getirmemek şeklinde olabilir. Çalışanın görev ve sorumluluklarını ayrıntılı olarak belirten sözleşmeler onların tam istenen şekilde davranmasını sağlamak maksadıyla hazırlanır.

Asiller: Örgütün sahipleri ya da hissedarları.

Vekiller: Asiller tarafından örgütü yönetmek üzere istihdam edilen yönetici ve çalışanlar.

Vekalet Maliyetleri: Vekil davranışlarını izleme ve sözleşme şartlarını uygulama maliyetleri.

Bilgi Asimetrisi: İşlemlerle ilgili bilgilerin taraflar arasında eşit dağılmamış oluşur

Vekalet kuramı ve işlem maliyetleri kuramı arasındaki temel benzerlik bu yaklaşımların ikisinin de örgüt sahipleri, çalışanlar, tedarikçiler ve tasheronlar arasındaki ilişkiler çerçevesinde örgütün kendi amaçlarına ulaşma gayretleriyle ilgilenmeleridir.

İŞLEM MALİYETLERİ KURAMI

İşlem maliyetleri kuramındaki esas sorulardan biri örgütlerin mal ve hizmetleri kendilerinin üretmesinin mi yoksa piyasadan satın almalarının mı daha doğru olacağı sorusudur. İşlem maliyetleri kuramında temel kavram işlemdir. İşlem, bir mal ya da hizmetin bir örgütsel sınırdan çıkıp bir diğerinin sınırına geçmesi durumudur. Kuram bu işlem gerçekleşirken yapılan sözleşmeler ve bu sözleşmelerin maliyetlerine odaklanmaktadır. Kurama göre bir ürün alınırken sadece fiyatına değil, bir yöneticinin bu ürünü sunan örgütleri saptamak, ürünleri ve kalitelerini karşılaştırmak ve satın alma kararını vermek için harcadığı zaman da işlemin bir maliyeti olarak düşünülmelidir. İşlem maliyetleri karşı tarafla yapılan pazarlık, izleme ve sözleşme yaptırımlarını uygulama maliyetleri ve ayrıca işlemin tamamlanması için gerekli planlama, uyarılma ve takip işlerinin toplam maliyeti olarak tanımlanmaktadır. İşlemler bir ucunda pazar ilişkileri, diğer ucunda hiyerarşi (örgüt) olan bir yönetim yapıları yelpazesine yürütülebilmektedir.

Pazar: İşlemlerin örgüt sınırları dışında taraflar arasında alış-veriş yoluyla yürütüldüğü piyasa.

Hiyerarşi: İşlemlerin örgüt sınırları içinde ast-üst ilişkileri çerçevesinde yürütülmesi.

İşlemler örgüt sınırlarının dışında gerçekleştiği zaman örgütün piyasayı takip edip ihtiyacı olan mal ve hizmetleri edinmek için güvenilir kaynaklar araması gerekir. Buna kuramda Pazar ya da piyasa kontrolü diyoruz. Pazar Kontrolü: Örgütün mal ve hizmet üretimi için ihtiyaç duyduğu işlemleri iç sözleşmeler yoluyla kendi bünyesinde gerçekleştirmek yerine dış sözleşmelerle piyasa mekanizmasına ihale etmesi durumu.

Pazarların iyi işlemediği durumda, yani pazarlarda işlemlerin takibi ve kontrolünün işlem maliyetleri çok arttığında, örgüt işlemi kendi bünyesinde yapacaktır. Kuramda bu durum bürokratik ya da hiyerarşik kontrol diyoruz. İşlem maliyetleri kuramının iki temel davranışsal varsayımı vardır: Sınırlı rasyonellik ve fırsatçılık. Sınırlı rasyonellik varsayımına göre insanlar (bu bağlamda, sahip ve yöneticiler) bilgi işleme becerileri konusunda kısıtlıdır. Bir diğer deyişle, sahip ve

ÖRGÜT KURAMI

yöneticilerin işlemler ve sözleşme ilişkilerinde karşılaştığı belirsizliğin nedeni mevcut bütün bilgiyi vakitsizlik, dikkat ve/veya yetenek eksikliği nedeniyle işleyememeleri ya da verimli bir şekilde gereken bilgiyi derleyip kullanamamalarıdır.

Fırsatçılık: Kişilerin kendi çıkarlarını ön plana almaları ve bu amaçla gerekirse karşı tarafı yanıltmaları durumu. Örgütler fırsatçıları kolayca saptayıp eylemediklerinden fırsatçılığın olası bir durum olduğunu düşünerek önlemler almak durumundadır. Buna göre örgütler sözleşme öncesi fırsatçılık tarama yöntemleri ve sözleşme sonrası korunma yöntemleri geliştirmek zorundadır. Kurama göre, işlemleri birbirinden ayıran birkaç etmen vardır. Bunlardan ilki tarafların birbirleriyle yaptıkları sözleşmeye has yatırımlardır.

Sözleşmeye Has Yatırımlar: Belli bir alışveriş ilişkisine katma değer yaratmakla birlikte başka bir alışveriş ilişkisinde herhangi bir değeri olmayan becerilere, teçhizata ve bilgiye yapılan yatırımlar. Bu kavramı anlamak için (1) belli bir sözleşmenin gereklerinin yerine getirilmesi için kullanılan varlıkların ne derece o sözleşmedeki işlemlere has olduğunun ve (2) eğer taraflar arasındaki sözleşme beklenenden önce bitirilirse aynı varlıkların başka bir sözleşmede kullanılmaya çalışılmasının fırsat maliyetinin ölçülmesi gerekmektedir.

Ayrıntısına girersek sözleşmeye has yatırımlar dört tipe ayrılmaktadır: Mekânsal, fiziksel, iş gücü ve tahsis edilmiş yatırımlar.

- Mekânsal yatırımlar taşıma ve envanter maliyetlerini aşağıya çekmek üzere yerleştirilmiş gayrimenkuller, yani taşınmaz mallardır.
- Fiziksel yatırımlar söz konusu işleme özel teçhizat ve makinalardır.
- İşgücüyle ilgili yatırımlar sözleşme özelinde geliştirilen insan sermayesi veya bu sözleşme için çalışanlara verilen eğitimlerdir.
- Tahsis edilmiş yatırımlar ise bu sözleşme için yapılmış ve başka bir sözleşme için kullanılamayan büyük çaplı yatırımlardır.

Kurama göre, örgütler yaptıkları sözleşmeye has yatırımları en fazla koruyan ve işlem maliyeti en düşük olan anlaşmayı yapmaya çalışırlar

İşlem maliyetleri kuramına göre eğer taraflar birbirlerine sözleşmeye has yatırımlar nedeniyle bağımlı iseler ve herhangi bir taraf kolaylıkla alternatif bağlantılar kuramıyorsa bu karşılıklı tekel durumu oluşturmakta ve her iki tarafı da savunmasız durumda bırakmaktadır. Bu duruma kuramda küçük sayılar sorunu da denmektedir.

Küçük Sayılar Sorunu: Örgütün az sayıda potansiyel alışveriş partnerinin olması durumu.

Özetlemek gerekirse (1) örgütler sözleşmeye has yatırımlar gerektirmeyen mal ve hizmet alışverişi yapıyorlarsa, (2) çevresel belirsizlik azsa, (3) çok sayıda potansiyel alışveriş partneri bulunuyorsa işlem maliyetleri düşüktür. Bu ortamlarda bir örgütün pazardan doğru bilgi toplaması, pazarlık yapması, firmalar arası ilişkileri takip etmesi kolaydır. Dolayısıyla işlem maliyetlerinin düşük olduğu durumlarda işlemler örgüt sınırları dışında yapılabilir. Bunun tam tersi durumlarda, yani (1) örgütler işleme has yatırımlar gerektiren mal ve hizmet alışverişi yapıyorlarsa, (2) çevresel belirsizlik yüksekse, (3) potansiyel alışveriş partneri sayısı kısıtlıysa işlem maliyetleri yüksektir. Bu tarz ortamlarda örgütün piyasa mekanizmasına güvenmesi zor olacağından ve sözleşmelerde olası her türlü fırsatçı davranışa önlem alınamayacağından örgüt işlemi kendi bünyesinde hiyerarşik (bürokratik) mekanizmalarla tamamlamayı daha uygun bulacaktır.

Hiyerarşik mekanizmalar eğer işlem maliyetlerini düşürmekte bu derece etkiliyse neden örgütler sürekli bu mekanizmaları kullanıp her işlemi bünyelerinde yapmamaktadır? Bunun nedeni şudur: Hiyerarşik mekanizmaların kullanımı işlem maliyetlerini düşürse de işlemleri yürütme maliyetlerini sınırlamamaktadır. Yöneticiler işlemleri örgüt içine çektiklerinde bu sefer kendi çalışanlarıyla pazarlık yapma ve onları takip etme durumunda kalacaklardır. Örgüt içi işlem maliyetleri hiyerarşik ya da bürokratik maliyetler olarak karşılırlarına çıkacaktır. Örgüt birçok işlemi kendi içinde yapmaya başlayıp büyüdükçe bürokratik maliyetler artacaktır. Buna göre, her zaman aynı mekanizmayı kullanmak yerine örgütün her işlem için iç ve dış işlem maliyetlerini hesaplayıp en verimli şekilde işlemi yönetmesi gerekecektir.

VEKÂLET KURAMI

1700'li yılların sonlarından beri kuramcılar firma sahiplerinin kendi servetlerinin idaresi için başkalarını istihdam etmeleri konusuyla uğraşmışlardır. Başkalarının servetini yönetenlerin servet sahibi kadar parayı gözetmeyecekleri, yani firma işlerinde yönetici ihmali olabileceği hep varsayılan bir beklenti olmuştur.

Vekâlet kuramının temel varsayımı örgütlerin asil ve vekil arasındaki çıkar çatışması üzerinden incelenebileceğidir. Bu kurama esas oluşturan ilişkiye göre asil, kendi adına bazı işleri yapması için vekile yetki verir. Büyük modern örgütlerde asiller örgütün sahipleri ve hissedarlarıdır. Bu grup karar verme yetkilerini vekilleri olan yöneticilere bir sözleşme oluşturarak aktarırlar. Bu sözleşmeye göre vekil, asilin istediği çıktılarına ulaşmanın karşılığı olarak bir ücret alacaktır. Bu kuramda incelenen en yaygın ilişki bu olsa da kuram aynı zamanda müvekkil-avukat, hasta doktor, evsahibi-emlakçı, halk ve seçilmiş temsilcileri, işveren ve çalışanlar ve ana sanayi-yan sanayi gibi ilişkilere de uyarlanmıştır. Tüm bu ilişkilere birinci taraf asil, ikinci taraf vekildir.

ÖRGÜT KURAMI

Vekâlet kuramına göre yukarıda adı geçenler gibi ikili ilişkiler iki önemli sorunu barındırmaktadır:

- Birincisi (a) asil ve vekilin arzu ve amaçlarının uyuşmaması ya da (b) asilin vekilin gerçekten ne yaptığını saptamasının güç ya da masraflı olması nedeniyle yaşanan vekalet sorunu;
- İkincisi ise asille vekilin risk yaklaşımlarının uyuşmamasıdır.

Vekâlet kuramına göre, vekillerin de kendilerine dönük amaçları vardır ve yeri geldiğinde yetkilerini asillerin değil, kendi çıkarlarına hizmet edecek şekilde kullanabilirler. Örneğin, yöneticiler ofislerini gereğinden fazla dekore edebilir, ihtiyaçtan yüksek performanslı bilgisayarlar satın alabilir, bazı girdileri en uygun firmadan değil de yakın dostlarından satın alabilirler. Belki daha da önemlisi, kendi konumlarını riske atacak ama örgüt için faydalı olabilecek bazı yeni iş fırsatlarından ya da teknolojilerden uzak durabilirler. Bu duruma vekâlet kuramında artık kayıp denmektedir. Artık kayıplar yöneticilerin çeşitli yollarla (örneğin, yönetim kurulu oluşturarak) izlenmesi ve yaptırımlar uygulanması gibi yöntemlerle asgariye çekilmeye çalışılır.

Vekâlet kuramının varsayımlarına göre yöneticiler eğer sürekli gözetim altında tutulmazlarsa her an asilleri kandırmaya hazır durumdadır. Buna göre, kuramın esası bireyler hakkındaki varsayımlar (örneğin, riskten kaçınma, fırsatçılık, sınırlı rasyonellik)da göz önüne alındığında asille vekil arasındaki ilişkiyi yürütecek en verimli sözleşme yöntemini saptamaktır. Daha açık belirtmek gerekirse, farklı çıkarlar ve risk yaklaşımları olan taraflar arasındaki sözleşme davranış odaklı mı, çıktı odaklı mı olmalıdır?

Çıktı Odaklı Sözleşmeler: Vekilin performansının yaptığı işin çıktısına bağlı olarak belirlenmesini öngören yaklaşım.

Davranış Odaklı Sözleşmeler: Vekilin performansının asil tarafından belirlenen prosedürlere uygun davranış davranmadığına bağlı olarak belirlenmesini öngören yaklaşım.

Hangi tip sözleşmenin kullanılacağı bir parça da yapılan işin özelliklerine bağlıdır. Bazı işlerin nasıl yapılacağı basamak basamak belirlidir ve oldukça rutindir

Sözleşme tipini etkileyen bir diğer etmen de ilişkinin süresidir. Asilin uzun vadeli ilişkilerde vekilin davranışlarını daha rahat değerlendirmesi beklenir, dolayısıyla davranış temelli sözleşmeler daha uygun olabilecektir. Kısa süreli ilişkilerdeyse asille vekil arasındaki bilgi asimetrisi daha fazla olacağından çıktı odaklı sözleşmeler tercih edilmelidir

Yukarıda bahsi geçen vekalet sorunlarına kuramda belli isimler verilmektedir. İktisat kuramcılarının göre vekiller boş zaman ve rahatlığa çalışkanlıktan daha çok değer verdikleri için baştan anlaştıkları şekilde çalışmazlar, sorumluluk ve görevlerini yerine getirmezler

Ahlaki Risk: Vekilin sözleşmesine uygun biçimde davranmayarak işten kaytarması durumu.

Kötü Seçim: Asilin, vekilin bilgi ve becerileriyle ilgili yeterli bilgiye sahip olmadan sözleşme yapması durumu

Vekâlet kuramında yönetim kurullarının önemli rolü bulunmaktadır. Yönetim kurullarının sorumlulukları örgütten gelen rapor ve bilgiler ışığında örgütün performansını değerlendirme, örgütün üst düzey yönetimine yol gösterme, örgütü iyileştirecek tavsiye ve eleştirilerde bulunmaktadır.

Kurama göre yönetim kurulunun yöneticilerin fırsatçı davranışlarına karşı bir önlem olarak önemli bir görevi olmakla birlikte gerçek hayatta bu her zaman doğru olmamaktadır. Bazen yönetim kurulu başkanı aynı zamanda örgütün genel müdürü olarak görev yapmaktadır.

İKTİSADİ ÖRGÜT KURAMLARININ ELEŞTİRİSİ

Örgütsel iktisat kuramlarının, özellikle de vekâlet kuramının, insan doğası hakkında çizdiği tablo oldukça karamsardır. Bu kuramlara göre kişiler kendi çıkarları için güdülenmişlerdir. Buna göre vekiller, kendileri için asillerden en fazla faydayı sağlayabilmek için kendilerini farklı göstermek ve sorumluluklarını hakkıyla yerine getirmemek dâhil her şeyi yapmaya hazırdır. Vekâlet kuramında sorunun vekillerden kaynaklandığı önerilmektedir. Bilgi asimetrisi asillere karşı vekillerin lehinedir. Ancak birçok kuramcıya göre bu varsayım insan doğasını çok basitleştirmekte, hatta tamamen yanlış tanımlamaktadır. Asillerin de kendilerini vekillere yanlış sunma olasılığı olabilir. Vekiller yaptıkları işin asiller için gerçek değerini bilemeyebilirler. Dolayısıyla kötü seçim sorunu her iki taraf için de olabilmektedir. Oysa vekâlet kuramı sadece vekilin kendini yanıltıcı şekilde tanıtması sorununu ele almaktadır. Bunun yanı sıra bazı kuramcılara göre fırsatçılık, tembellik, işten kaytarma gibi eğilimler bu kuramlarda abartılı ele alınmaktadır. Çoğu zaman iş ilişkileri sahiplerle çalışanlar arasında sözleşmeler olması gibi basit bir olgudan daha kapsamlıdır. Çalışanların her zaman yöneticiler tarafından dürtülmesi gerekmemektedir; çalışanlar çoğu zaman fazladan sorumluluk almak konusunda gönüllü olur, dürüst ve yardımsever davranışlarda bulunabilirler. Kişilerin her yaptığı maddi çıkarları için değildir. Vekalet kuramı kişisel çıkar kollamanın insan doğası olduğunu iddia etse de çoğumuzun yaptıkları genel olarak başkalarının hayat koşullarını düzeltmek amaçlıdır. Eğer vekalet kuramının varsayımlarına kesin gözüyle bakarsak iyi niyetle yapılmış bazı davranışların ardında da açgözlülük veya tembellik görebiliriz. Hele ki şans faktörleri sebebiyle iyi niyetli davranışlar örgüt için olumsuz sonuçlar doğurursa bu algımız pekişebilir. Bu açıdan bakıldığında iktisadi kuramlar bir bakıma örgüt için tehlikeli olarak bile addedilebilir zira bu gibi bir ortamda astlar herhangi bir riski yanlış algılanmak korkusuyla almazlar.

ÖRGÜT KURAMI

ÜNİTE-5 SORULARI

1. Coase'a göre, pazar ya hiyerarşi örgütlenmesi şeklinde alışveriş yapma kararını etkileyen etmen nedir?
 - a. Tedarik maliyetleri
 - b. Vekalet maliyetleri
 - c. Pazar ve hiyerarşinin görece maliyetleri
 - d. Sektör ya da işkolunun özellikleri
 - e. Partner sayısı
2. Pazar mekanizmasıyla oluşturulacak bir sözleşme neden verimli olmayabilir?
 - a. Geleceğin belirsiz olması nedeniyle sözleşmeler hiçbir zaman tüm olasılıkları kapsayamaz.
 - b. İşletme bilmediği bir işi yapabilir
 - c. Çalışanlar gerekenden fazla ücret isteyebilir
 - d. Pazar mekanizmasında işlem maliyetleri düşüktür. e. Pazar mekanizmasında idari maliyetler yüksektir.
3. Aşağıdakilerden hangisi işlem maliyetlerini artırır? a. Sözleşmeye has yatırımlar b. Çok sayıda alışveriş ortağının olması c. Tedarikçilerin artması d. Durağan bir çevrede çalışmak e. Fırsatçılığın azalması
4. Alışveriş partnerlerinin sayısının azalması, yani küçük sayılar sorunu, beraberinde neyi getirir? a. Kötü seçim artar b. Ahlaki riziko artar c. Fırsatçılık riski azalır. d. Fırsatçılık riski artar. e. Sözleşmeye has yatırımlar artar.
5. Aşağıdaki durumlardan hangisi A örgütünün B örgütüne karşı fırsatçı davranışlar sergilemesi olasılığını artırır?
 - a. Örgütlerin faaliyet yaptığı çevrenin durağan olması
 - b. Örgüt A'nın Örgüt B'ye kaynak açısından bağımlı olması
 - c. Örgüt B'nin Örgüt A'ya kaynak açısından bağımlı olması
 - d. Büyük sayılar sorunu olmayışı
 - e. İri taneli değişimin olmayışı
6. Vekalet kuramının temel uygulanma alanı aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. İnsan kaynakları departmanını temsil edecek kişinin seçilmesinde
 - b. Rakiplere karşı stratejilerin belirlenmesinde
 - c. Bir firma çalışanının firmasını temsilen verdiği vaatlerin kısıtlanması
 - d. Başka bir firmanın örgüt çalışanına verdiği Pazar fiyatının izlenmesi
 - e. Firma sahipleri ve firma yöneticileri arasındaki bakış açısı ve güdülerin farklı olmasından kaynaklanan çatışmalar
7. Aşağıdakilerden hangisi izlemeyle ilgili bir maliyettir?
 - a. Muhasebe bilgileri
 - b. Kuruluş maliyeti
 - c. İşletmeye alınan makine maliyeti d. Kaytarma maliyetleri

- e. Fiyatlandırma hesapları
8. Aşağıdakilerden hangisi vekalet kuramının varsayımlarından biridir?
 - a. Assiler vekillere vekalet vermeye isteklidir
 - b. Tüm kontrol asillerin elindedir
 - c. Asiller kendi çıkarlarına göre davranmazlar ancak vekiller rasyonel ve kendi çıkarlarına dönüktürler. d. Vekiller örgüt için asillerden daha az risk almaya meyillidirler. e. Vekiller asillerin adına çalıştığından örgüt için risk alan taraf asiller olacaktır.
9. Ahlaki riskin bir örneği yöneticilerin kaytarması durumudur. Ahlaki riski kontrol etmenin birkaç yolu vardır. Aşağıdakilerin hangisi örgüt sahibinin kullanma olasılığının en az olduğu yöntemdir?
 - a. Doğrudan izleme
 - b. Yöneticiyi işe alma ve kaytarmaya göz yumma
 - c. İşletmeyi yöneticiye belirli bir süreliğine kiralama
 - d. Yöneticiye firmanın karından pay verme
 - e. Yöneticinin performansını zaman zaman değerlendirme
10. Vekalet kuramına göre örgütler aşağıdakilerden hangilerini uyumlu hale getirirlerse yüksek performansa ulaşırlar?
 - a. Yöneticileri
 - b. Örgüt yoğunluğunu c. Kültür ve sosyal yapı d. Pazarlar ve hiyerarşiler e. Asillerin ve vekillerin çıkarlar
11. Kişi veya örgütler arası alışverişleri yönetmek için yapılan pazarlık, izleme ve yönetim maliyetlerinin tümüne ne ad verilmektedir?
 - a. Pazarlık maliyeti
 - b. Kuruluş maliyeti
 - c. İşlem maliyeti
 - d. İzleme maliyeti
 - e. Yönetim maliyeti
12. Örgütün amacının çevreyle ve örgüt içindeki yapılan kaynak alışverişlerinin maliyetlerini en aza indirmek olduğunu öne süren örgütsel kurama ne ad verilmektedir?
 - a. İşlem maliyeti kuramı
 - b. Kaynaksal kuram
 - c. Örgütsel ekooji kuramı
 - d. Kaynak bağımlılığı kuramı
 - e. Alışveriş kuramı
13. Örgütlerde astların ne yapacağının komuta zinciri yoluyla iletildiği duruma ne ad verilmektedir?
 - a. Hiyerarşi
 - b. İletişim
 - c. Zincirleme
 - d. Sinerji
 - e. Simetri

ÖRGÜT KURAMI

14. Vekalet kuramını geliştiren kişi aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Jensen ve Meckling
- b. Coase
- c. Oliver
- d. Williamson
- e. Ricardo

15. Asiller tarafından örgütü yönetmek üzere istihdam edilen yönetici ve çalışanlar vekalet kuramında ne olarak adlandırılır?

- a. Asiller
- b. Tedarikçiler
- c. Vekiller
- d. İşlem maliyeti
- e. Hiyerarşi

16. Vekil davranışlarını izleme ve sözleşme şartlarını uygulama maliyetlerine ne denilmektedir?

- a. Pazarlık maliyeti
- b. Kuruluş maliyeti
- c. İşlem maliyeti
- d. İzleme maliyeti
- e. Vekalet maliyeti

17. Mal ve hizmetlerin örgüt içinde gruplar arasında veya örgütsel sınırlar arasında alışverişine ne denilmektedir?

- a. Pazar b. İşlem
- c. Tedarik
- d. Farklılaşma
- e. Ayırıştırma

18. Örgütün mal ve hizmet üretimi için ihtiyaç duyduğu işlemleri dış sözleşmelerle piyasa mekanizmasına ihale etmek

yerine iç sözleşmeler yoluyla kendi bünyesinde gerçekleştirmesi durumuna ne ad verilmektedir?

- a. İşlem
- b. Pazar
- c. Hiyerarşi
- d. Hiyerarşik ve bürokratik kontrol
- e. Pazar kontrolü

19. İşlemlerin bir ucunda bir ucunda olan bir yönetim yapıları yelpazesinde yürütülebilmektedir. Yukarıdaki boşlukları nasıl doldurmak gereklidir?

- a. Pazar- yönetim
- b. Asil vekil
- c. Yönetim- vekil
- d. Pazar-hiyerarşi
- e. Maliyet- Harcama

20. İşlemlerin örgüt sınırları dışında taraflar arasında alış-veriş yoluyla yürütüldüğü piyasaya ne ad verilmektedir?

- a. İşlem
- b. Bürokrasi
- c. Hiyerarşi
- d. Alan
- e. Pazar

1c 2a 3a 4d 5c 6e 7a 8d 9b 10e 11c 12a
13a 14a 15c 16e 17b 18d 19d 20e

ÜNİTE-6 YENİ KURAMSAL KURAM**YENİ KURUMSAL KURAMIN TEMEL SAVI**

Yeni kurumsal kurama daha yakın olan bir kuramcı ise bize şunları söyleyecektir: “Sana çok fazla öneri sunamam, ancak bu işletmeyi kurarken nasıl davranacağını yaklaşık olarak tahmin edebilirim. Evet, başka girişimciler SWOT analizi yapıyor diye sen de yapacaksın, çünkü böyle davranmak rasyonel davranmanın bir gereği olarak görülür, sen de buna uyarsın. İçinde bulunduğun çevresel koşulları rasyonel ve nesnel bir biçimde tahlil etmen zaten mümkün değildir, çünkü her şeyden önce neyi görüp neyi göremeyeceğin, sahip olduğun zihinsel kalıplar tarafından yönlendirilir. Bu zihinsel kalıplar da, içinde bulunduğun sosyal ve kültürel bağlamın kuralları, normları ve inançları tarafından zaten şekillendirilmiştir. Kaldı ki, dikkate alınması gereken çok fazla bilginin olduğu böylesi bir karmaşık ve belirsiz bir durumla baş etmek de çoğu zaman mümkün değildir. Dolayısıyla, işletmeyi kuracağın dönemde “doğru” olduğu düşünülen stratejiyi ve örgüt yapısını farkında olmadan, başkalarını taklit ederek ya da bağımlı olduğun bazı kuruluşlar senden istedi diye benimsersin. Bu da seni çoğu zaman başka örgütlere “benzer” kılar. Endişelenme, yine de başarılı olursun, çünkü başarılı olmanın önkoşulu, kurallara, normlara ve inançlara uygun (meşru) yapı ve stratejiye sahip olmaktır. Bu, senin yaşamın için gerekli kaynaklara ulaşmanı sağlar”.

Yeni kurumsal kuram olması gerekeni değil olanı açıklamaya çalışır. Yeni kurumsal kuram, 1970’li yılların sonları ve 1980’li yılların başlarında doğmuştur. Kuramın doğuşunda etkili olan eserler, Meyer ve Rowan (1977), Zucker (1977) ve DiMaggio ve Powell’in (1983) makaleleridir. Kuram, asıl kimliğini ise Powell ve DiMaggio’nun (1991) derlediği kitapla bulmuştur.

Yeni kurumsal kuram da koşul bağımlılığa benzer biçimde çevreye uyum düşüncesini benimser. Ancak çevrenin niteliğinin ne olduğu ve çevreye uyumun nasıl gerçekleştiği konusunda farklı tezlere sahiptir. Yeni kurumsal kuram koşul-bağımlılık kuramını eleştirirken şöyle bir akıl yürütür: Her örgütün kendine özgü teknolojik, stratejik ve çevresel koşulları olduğuna göre, koşul-bağımlılık kuramına göre her örgütün de kendine özgü yapı ve yönetim uygulamaları olması gerekirdi. Ancak gerçek hayatta, özellikle birbirleriyle etkileşen örgütlerin yapı ve yönetim açısından birbirlerine çok benzer olduklarını görürüz. Örgütler neden birbirlerine bu kadar benzerler?

Bu yeni kurumsal kuramın temel araştırma sorusudur.

Yeni kurumsal kuramın bu soruya verdiği yanıt da temel tezini oluşturur. Kuramın temel tezi şöyle özetlenebilir: Toplumsal düzen, insanların tarihsel süreçte etkileşerek oluşturduğu kurumlarla (yasalar, normlar, inançlar) sağlanır. İnsanlar, bir yandan bu kurumları oluştururken diğer yandan da davranışları bu kurumlarca yönlendirilir. Toplumsal bir varlık olarak örgütler de bu toplumsal düzenin bir parçasıdır. Dolayısıyla örgütler de hem tarihsel süreçte oluşturulmuş hem de kendi aralarında etkileşerek oluşturdukları çevrelerindeki kurumlara uyarak şekillenirler.

Sonuç olarak koşul-bağımlılık kuramının aksine, yeni kurumsal kuram, çevreyi örgütün dışında nesnel ve teknik bir çevre olarak değil, örgütlerin hem etkilediği hem de etkilendiği, sosyal olarak inşa edilmiş kurumsal bir çevre olarak tanımlar. Örgütler neden kurumlara uyma eğilimindedirler? Çünkü kurumlara uymak onları meşru kılar, diğer bir deyişle toplumsal olarak kabul edilebilir kılar. Bu meşruiyet ise örgütlerin hayatta kalması için gerekli kaynakların, farklı toplumsal kesimlerce (devlet, meslek kuruluşları, müşteriler, tedarikçiler vb) sağlanmasını kolaylaştırır. Sonuç olarak benzer kurumlara tabi örgütler bu kurumların dayattığı örgüt yapılarını ve yönetim uygulamalarını benimseyecekleri için, kendilerine özgü koşullardan bağımsız olarak yapısal ve yönetsel açıdan birbirlerine benzer hâle gelirler, diğer bir deyişle eş biçimli olurlar.

Yeni kurumsal kuramcılar başlangıçta örgütsel çevreyi teknik ve kurumsal çevre olarak ikiye ayırmışlardır. Buna göre, teknik çevre örgütlerin verimli çalışmak için uymaları gereken prosedürleri, kurumsal çevre ise meşru olmak için uymaları gereken kurumları temsil etmektedir. Ancak daha sonra, bu ayırmadan vazgeçerek, teknik çevrenin dahi sosyal olarak inşa edildiğini, yani kurumsal olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Bu bölümde son olarak yeni kurumsal kurama neden “yeni” dendiği üzerinde duralım. Cevap çok açıktır aslında: “bir eskisi olduğu için”. Örgütler üzerinde kurumsal analiz ilk kez Philip Selznick tarafından gerçekleştirilmiştir. DiMaggio ve Powell’a göre, her iki yaklaşım da örgütleri kurumsal açıdan incelemekle birlikte, eski kurumsal yaklaşım örgütleri tek tek incelerken, yeni kurumsal kuram örgüt topluluklarını inceler. Ayrıca eski kurumsal yaklaşım, bir örgütün yakın çevresindeki toplumsal kesimlerin çıkar çatışmalarından etkilenecek nasıl değiştiğine odaklanırken yeni kurumsal kuram, örgütlerin sektör, toplum ve hatta uluslararası düzeyde oluşmuş kurumları benimseyerek nasıl benzeştiklerine ve aynı kaldıklarına odaklanır. Son olarak eski kurumsal yaklaşım, kurum kavramını bazı örgütlerin kazandığı bir nitelik olarak ele alırken yeni kurumsal kuram örgütsel çevrenin bir niteliği olarak ele alır.

Yukarıda, temel savını ve koşul-bağımlılık yaklaşımından farkını vermeye çalıştığımız yeni kurumsal kuramın temel kavramları, kurum, kurumsallaşma, meşruiyet, örgütsel alan ve eş biçimliliklerdir.

KURUM VE KURUMSALLAŞMA

Eski kurumsal anlayışta Selznick (1949), örgüt ve kurum kavramlarını ayırmaktadır. Örgüt, amaçlara ulaşmak için sadece rasyonel bir araçtır, kurum ise araçsal değeri ötesinde sembolik bir değer kazanmış bir örgüttür. Kurum olan örgüt, ortak değerlere adanmış ve kendine özgü istikrarlı bir karakter edinerek diğerlerinden farklılaşan örgüttür.

Kurum: Toplumsal davranışa anlam ve istikrar kazandıran, sosyal olarak inşa edilmiş davranış örüntüleri ve kural sistemleridir.

Kurumsallaşma: Bir davranış örüntüsünün tekrarlanarak, insanlardan bağımsız kural benzeri bir statü kazanma sürecidir.

Buna göre, örneğin evlilik, şirket, sigorta yaptırma, üniversiteye gitme, akademik unvan, oy verme, selamlaşma birer kurumdur. Örneklerden de anlayacağınız gibi, kurumlar insanlar tarafından tarihsel olarak yaratılmış ancak artık insanlardan bağımsız bir nesnel gerçeklikmiş gibi (güneş gibi, yağmur gibi) normal kabul edilen, kanıksanmış (alışılmış) davranış örüntüleri ya da kural sistemleridir.

Kurumsal Boyut	Bilişsel	Ahlâki	Kuralcı
Toplumsal Temeli	Kanıksanmışlık	Ahlâkîlik	Yaptırımlar
Taşıyıcı Mekanizma	Görünürlük	Eğitim, meslekleşme, belgelendirme	Yasalar, yönetmelikler, sözleşmeler
Eş biçimlilik Nedeni	Belirsizlik	Sorumluluk	Bağımlılık
Eş biçimlilik Mekanizması	Taklitçi	Ahlaki	Zorlayıcı
Örnek	Fiirketlerde departmanlaşma	fiirketlerin toplam kalite yönetimi uygulaması	Standart muhasebe Sisteminin kullanılması

Kurumların bilişsel boyutunun toplumsal temeli kanıksanmış (alışılmış) olmasıdır.

Bilişsel Boyut: Bilişsel süreç, bilginin zihinsel olarak edinilmesi, kavranması ve kullanılması sürecidir. Kurumların bilişsel boyutu, kurumların bir kalıp olarak insanların zihninde var olabileceğine karşılık gelir

Bir kurumun ahlaki boyutunun toplumsal temeli ise o kurumun ahlâken doğru ve uygun olmasıdır.

Ahlaki Boyut: Ahlâk, belirli bir zaman ve mekânda toplumun kişilerden uymasını beklediği doğru davranışlardır. Ahlaki boyut, kurumların toplum tarafından doğru davranış biçimi olarak görülmesine karşılık gelir. Kurumların kuralcı boyutunun toplumsal temeli ise kurumlara iliştilmiş yaptırımlardır.

Kuralcı Boyut: Kurallar, yaptırımlar yoluyla belirli bir toplumsal davranışı zorunlu kılan, çoğu zaman yazılı ifadelerdir.

Kuralcı boyut, kurumların yaptırımlar içeren kurallarla desteklenebileceğini gösterir.

Kurumların bilişsel, ahlaki ve kuralcı boyutları, nitelik olarak farklı olmakla birlikte karşılıklı olarak birbirlerini desteklerler. Örneğin, belirli davranış biçimleri zaman içinde kuralcı, ahlaki ve bilişsel boyutlar kazanabilir. Hoffman'ın (1999) çalışması, ABD kimya endüstrisinde çevrecilik (doğal çevreyi kirliletmemek) anlayışının tarihsel süreçte, önce devletin yasalarla zorunlu tuttuğu (kuralcı), daha sonra çevreci sivil toplum örgütlerinin çabalarıyla "ahlâken doğru davranış" hâline geldiğini (ahlaki), günümüzde ise şirketlerin normal olarak zaten uyması gereken (bilişsel) bir anlayış haline geldiğini göstermiştir. Diğer yandan her kurumun bu üç boyutu birden içermesi gerekmemektedir.

MEŞRUIYET VE TÜRLERİ

Meşruiyet: Bir eylemin, kurumlara göre istenen, uygun ya da doğru olduğuna dair genel algıdır. En kısa tanımıyla meşruiyet, "toplumsal kabul edilebilirliktir".

Yeni kurumsal kuramda meşruiyet, kaynak bağımlılığı kuramının varsaydığı gibi örgütün itibar kazanmak veya geliştirmek için stratejik olarak kullandığı bir kaynak değil, örgütlerle kültürel çevreleri arasında adeta kendiliğinden ortaya çıkan bir uyumun sonucudur. Bu anlamda örgütsel meşruiyet, mevcut kurumların bir örgütün varlığını açıklanabilir/anlaşılabilir kılma derecesidir

Yukarıda anlatılanlardan tahmin etmiş olabilirsiniz ancak yine de söylemekte yarar var. Bilişsel, ahlaki ve faydacı meşruiyet olmak üzere üç tür meşruiyet vardır.

Bilişsel Meşruiyet: Aksi düşünülmemeyecek kadar kanıksanmış olmaktan kaynaklanan meşruiyet türüdür.

Ahlaki Meşruiyet: Ahlâki değerlere uygunluktan kaynaklanan meşruiyet türüdür.

Faydacı Meşruiyet: Rasyonel çıkarılara ve kurallara uygunluktan kaynaklanan meşruiyet türüdür.

Bilişsel meşruiyet, kanıksanmış bir kültürel açıklamanın varlığına dayalı meşruiyettir. Ahlaki meşruiyet ise değer yargılarına dayalı meşruiyet türüdür. Faydacı meşruiyet ise, çıkarılara dayalı meşruiyettir. Bilişsel meşruiyet, diğer meşruiyet türlerine göre en az fark edilen ancak en güçlü meşruiyet türüdür. Bu tür meşruiyete sahip kurumlar, aksi dahi düşünülemez ve sorgulanamaz statüsü kazanırlar. Diğer yandan, ahlaki meşruiyet bir örgütün eylemlerinin ilgili

ÖRGÜT KURAMI

toplumsal kesimlerin değer yargılarınca doğru olup olmadığıyla ilgilidir Faydacı meşruiyet ise bir örgütün eylemlerinin çeşitli toplumsal kesimlerin ve örgütün çıkarlarına uygun olma derecesiyle ilgilidir

ÖRGÜTSEL ALAN VE EŞ BİÇİMLİLİK MEKANİZMALARI

Örgütsel Alan: Birbirleriyle görece sık ve anlamlı ölçüde etkileşerek ortak anlam sistemi oluşturan örgütler topluluğudur Scott'a göre örgütsel alan "belirli bir ortak anlam sistemini paylaşan, alan dışındakilerden daha sık ve anlamlı bir biçimde birbirleriyle etkileşen örgüt topluluğudur".

Hoffman'a göre örgütsel alanı oluşturan en önemli unsur, örgütlerin ortak bir sorunu paylaşmasıdır. Örgütler, bu sorunu çatışarak ve uzlaşarak çözmeye çalışırlar. Bu süreçte katılan tüm örgütler de o sorunla ilgili örgütsel alanı oluşturlar.

Yeni kurumsal kurama göre, başlangıçta belirli bir sorunla ilgili örgütlerin uygulamalarında bir çeşitlilik vardır. Ancak zaman içinde örgütler arası etkileşim artar, belirgin baskılar ve koalisyonlar gelişir ve örgütler ortak bir örgütsel çevreyi paylaştıklarının farkına varırlar. Böylelikle, belirgin bir örgütsel alan yapılmış olur. Bu yapılanma, söz konusu sorunu çözeceği düşünülen bazı uygulamaların meşrulaşmasına ve kurumsallaşmasına neden olur. Başlangıçta farklı uygulamaları olan örgütler de bilinçli ya da bilinçsiz bu uygulamaları benimserler. Sonuç olarak, belirli bir örgütsel alanı oluşturan örgütler zaman içinde eş biçimli hâle gelirler

Taklitçi Eşbiçimlilik: Örgütlerin, belirsizlik karşısında kurumsallaşmış uygulamaları taklit etmeleri sonucunda oluşan eşbiçimlilik.

Ahlâki Eşbiçimlilik: Örgütlerin, eğitim ve meslekleşme sonucunda ahlâken doğru olduğu düşündükleri uygulamaları benimsemesi sonucunda oluşan eşbiçimlilik.

Zorlayıcı Eşbiçimlilik: Örgütlerin, bağımlı oldukları kesimlerin istekleri doğrultusunda belirli uygulamaları benimsemesi sonucunda oluşan eşbiçimlilik.

Taklitçi eşbiçimlilik, daha ziyade kendiliğinden ortaya çıkar.

Ahlâki eşbiçimlilik ise eğitim ve meslek edinme sürecinde "doğru" olduğu öğrenilen uygulamaların benimsenmesi sonucunda gerçekleşir.

Son olarak zorlayıcı eşbiçimlilik, örgütlerin kaynaklar açısından bağımlı oldukları diğer örgütlerin beklentilerine uymaları sonucunda ortaya çıkar. Burada, temel unsur, örgütlerin çıkarlarının zedelenmesinden kaçınmalarıdır.

Yeni kurumsal kuramın örgütsel alanın oluşumu ve örgütlerin birbirine benzeşmesi tezi, çok sayıda araştırmayla desteklenmiştir. Bu çalışmaların birçoğu, özellikle devlet ve meslek kuruluşlarının yarattıkları taklitçi, ahlâki ve zorlayıcı eşbiçimlilik baskıları ile örgütleri birbirine benzeştirdiklerini bulmuşlardır önce benimseyenler, uygulamayı ekonomik kazanç elde etmek niyetiyle benimseyip kendilerine uyumlarken sonra benimseyenler meşruiyet kazanma niyetiyle benimseyip standart modeli uyguladılar. Son yıllarda yapılan çalışmalar, geleneksel yayılma tezine karşı çıkmışlardır.

Geleneksel Yayılma Tezi: Bir uygulamayı erken dönemde benimseyen örgütler ekonomik kazanç elde etmek, geç dönemde benimseyenler ise meşruiyet elde etmek için benimserler.

Yeni Yayılma Tezi: Bir uygulamayı erken ve geç dönemde benimseyenler, hem ekonomik hem de sosyal fayda elde etmek için benimserler.

Yeni kurumsal kuramın üzerinde durduğu bir diğer önemli konu ise yönetim modası olgusudur

Yönetim Modası: Belirli yönetim uygulamalarının rasyonel ilerleme sağlayacağına dair yayılan geçici ortak inanç. Abrahamson'a (1996) göre, yönetim modası aslında bir tür piyasa mekanizması içinde şekillenmektedir

KURUMSAL ÇEŞİTLİLİK VE DEĞİŞİM

Yeni kurumsal kuram, örgütlerin kendilerine dayatılan uygulamaları pasif bir biçimde benimsemediklerini belirtir. Örneğin, kuramın temellerini oluşturan Meyer ve Rowan'ın çalışmasında, örgütlerin içinde bulunduğu güncel koşullarla (teknik çevre), kurumsal çevrede meşrulaşmış uygulamalar arasında bir çelişki olduğunda, mevcut uygulamaları değiştirmeksizin yeni uygulamayı "benimsermiş gibi yaptıklarını" belirtmişlerdir

Ayrı Tutma: Kurumsal olarak desteklenen bir uygulamayı benimsermiş gibi yapma, kağıt üzerinde benimseme

Ayrı tutma, örgütlerin kurumsal baskılar karşısında başvurabileceği tek seçenek değildir. Oliver, kurumsal baskılar karşısında örgütlerin beş temel strateji izleyebileceğini belirtmektedir: uyma, uzlaşma, kaçınma, karşı koyma, manipüle etme

Uyma Stratejisi: Kurumsal baskılara itaat etme.

Uzlaşma Stratejisi: Kurumsal baskılara kısmen itaat ederek uzlaşma.

Kaçınma Stratejisi: Kurumsal baskılardan çeşitli gerekçelerle kaçınma.

Karşı Koyma Stratejisi: Kurumsal baskılara eleştirerek veya göz ardı ederek uymam.

Manipülasyon Stratejisi: Kurumsal baskıda bulunan kesimlerin düşüncelerini kendi çıkarların doğrultusunda etkileme

Oliver'a göre, örgütlerin hangi stratejileri izleyecekleri, kurumsal baskının nedenine, baskı yapan aktörün kimliğine, baskının hangi bağlamda yapıldığında, baskının türüne ve nasıl yapıldığına bağlı olarak değişebilmektedir. Sonuç olarak, aynı kurumsal alanda bulunmalarına rağmen, farklı bağımlılıklara sahip örgütler aynı kurumsal baskı karşısında

ÖRGÜT KURAMI

farklı tepkiler verebilmektedir. Aynı alandaki örgütlerin farklı kurumlara uymayı tercih etme şansları vardır. Bu çeşitlilik genellikle çatışan kurumsal mantıklardan kaynaklanmaktadır.

Kurumsal Mantık: İnsanların sosyal dünyayı anlamlandırmasını sağlayan ve davranışlarını biçimleyen, kurumsallaşmış uygulamalar, varsayımlar, değerler ve inançlardır

Toplumsal yaşamda egemen olan en temel kurumsal mantıklar, **kapitalizm, bürokrasi, demokrasi, aile ve dindir.**

Kurumsal değişime neden olan faktörler örgütsel alanın dışından ya da içinden kaynaklanan faktörler olabilmektedir. Dışsal faktörler genellikle, örgütsel alanı çevreleyen ekonomik, politik ve sosyal çevrede yaşanan değişimler ve krizlerdir. Bu makro değişimler, mevcut kurumları işlevsiz hâle getirebilir, mevcut kurumların yaşaması için gerekli kaynakları kısıtlayabilir, mevcut kurumların dayandığı değerleri değiştirebilir veya örgütlerin başarı kriterlerini değiştirebilir

Bir örgütsel alandaki kurumsal değişim, içsel faktörler nedeniyle de gerçekleşebilir. Örneğin, Leblebici ve diğerlerinin yaptığı araştırmaya göre, ABD’de radyo yayıncılığı sektöründe kurumsal değişime neden olan en önemli unsur, küçük firmaların alanda baskın olan kurumsallaşmış uygulamaların gerektirdiği kaynaklara ulaşma sıkıntısıdır. Kaynaklara ulaşamadıkları için de sürekli yenilikçi olmak durumundadırlar. Yaptıkları yenilikler, alandaki çok sayıda örgüt tarafından benimsenip kurumsallaştığında, küçük firmalar yine kaynaklara ulaşmada sıkıntı yaşamaktadırlar. Böylelikle, örgütsel alan kendi dinamikleriyle sürekli değişmektedir.

Kurumsal değişimi alan içinden tetikleyen bir başka unsur ise alanda egemen olan kurumlar arası çelişkilerdir. Seo ve Creed’e göre, kurumsal değişime zemin oluşturan dört tür kurumsal çelişki vardır. İlki, meşruiyet kaygılarının verimliliği azaltmasıdır. İkincisi, kurumlara fazla uyumun esneklik kabiliyetini azaltmasıdır. Üçüncüsü, kurumların içindeki uyumluluğun kurumlar arasında uyumsuzluğa neden olmasıdır Son kurumsal çelişki ise eş biçimliliğin farklı çıkarların çatışmasına yol açmasıdır.

Değişimin gerçekleşebilmesi için, örgütsel alandaki çeşitli aktörlerin mevcut kurumlara ilişkin tatminsizliğinin farkında olması, bu tatminsizliğin giderilmesi yönünde istekli olması ve değişimi gerçekleştirmek için gerekli kaynaklara ve güce sahip olması ve ortak eyleme geçmesi gerekmektedir. Kimdir bu aktörler? Yeni kurumların doğmasını, sürekli kılınmasını veya mevcut kurumların çözülmesini sağlayan aktörler genellikle kurumsal girişimci olarak adlandırılmaktadır

Lawrence ve Suddaby ,kurumsal girişimcilerin kurumları etkilemek üzere giriştiği eylemleri kurumsal iş olarak adlandırmaktadır. Bu yazarlara göre kurumsal iş, **kurumları yaratma, muhafaza etme ve çözme** olmak üzere üç eylem grubunu kapsar

ÖRGÜT KURAMI

ÜNİTE-6

1. Yeni kurumsal kuramın temel savı aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Örgütler hayatta kalması işlem maliyetlerini düşürmeye bağlıdır
 - b. Örgütlerin hayatta kalması iyi personel seçimine bağlıdır
 - c. Örgütler, örgütsel alanı yapılandırarak eşbiçimli hâle gelirler.
 - d. Örgütler, çevreye bağlı olarak çeşitlilik gösterir.
 - e. Örgütler kurumsallaşarak başarılı olurlar.
2. Bir kurum olarak “selamlaşma ve el sıkışma” hangi kurumsal boyutu içeriğinde **barındırmaz**?
 - a. Bilişsel
 - b. Ahlâki c. Taklitçi d. Niteliksel
 - e. Zorlayıcı
3. Eski kurumsal kuruma göre bir şirketin “kurumsallaşmış” olması hangi anlama gelir?
 - a. Çok iyi çalışanlarla çalışması
 - b. Şirketin araçsal değeri ötesinde sembolik bir değer kazandığı
 - c. Sosyal olarak inşa edilen ve normal koşullarda sürekli yeniden üretilen örüntülere sahip olduğu d. Kendini idare edebilir hale gelmesi
 - e. Şirketin örgütsel çevredeki kurumlara uyum sağladığı
4. Bir şirketin yöneticisinin “toplumsal sorunların çözümüne katkıda bulunmak herkesin görevidir. Bu nedenle hayır işleri yapıyoruz” ifadesi, bir kurum olarak “hayır işleri yapmanın” ne tür bir meşruiyeti olduğunu gösterir?
 - a. Bağlı meşruiyet b. Ahlâki meşruiyeti c. Faydacı meşruiyeti d. Zorlayıcı meşruiyeti
 - e. Davranışsal meşruiyet
5. Bir yöneticiye “neden altı sigma yaklaşımını benimsediniz” diye sorulduğunda “hem kaliteyi artırmak hem de imajımızı geliştirmek için benimsedik” diye yanıtladığını varsayalım. Bu yanıt, hangi yayılma tezini destekler?
 - a. Davranışsal tezi
 - b. Çağda yayılma tezi
 - c. Sigma yayılma tezi
 - d. Çok amaçlı yayılma tezi
 - e. Yeni yayılma tezi
6. Ülkemizde şirketlerin özellikle dini bayramlarda işçilere çeşitli küçük hediyeler sunması yaygın bir uygulamadır. Bu uygulama ne tür bir eşbiçimliliğe örnektir?
 - a. Hediyeleşme eşbiçimliliği
 - b. Özel eşbiçimlilik
 - c. Bilişsel eşbiçimlilik d. Ahlâki eşbiçimlilik e. Zorlayıcı eşbiçimlilik
7. Sendikanın maaşların %10 artırılması talebine karşı, şirket yöneticilerinin “ancak %5 artırabiliriz, aksi takdirde maliyetlerimiz ve ürün fiyatlarımız artar, rekabet edemeyiz ve batırız, işçiler de işlerinden olur” demesi, kurumsal baskılara karşı ne tür bir stratejidir?
 - a. Spekülatif
 - b. Büyüme
 - c. Uzlaşma
 - d. Uyma
 - e. Karşı koyma
8. Yürürlüğe yeni giren bir yasanın gereklerine uymak istemeyen bir kuruluşun yetkilileri, yasanın kendilerine uygulanamayacağı çünkü eski yasanın geçerli olduğu dönemde kurulduklarını ileri sürmektedirler. Bu örnek, kurumsal baskılara karşı uygulanan stratejilerin hangisini çağrıştırmaktadır?
 - a. Eksik uyum b. Farklılaşma c. Manipülasyon d. Kaçınma
 - e. Karşı koyma
9. İşçi sendikalarının protesto gösterileri yaparak mevcut kurumları etkilemeye çalışmaları, hangi kurumsal çelişkiye bir örnek oluşturur?
 - a. Meşruiyet kavramının toplum tarafından benimsenmesi
 - b. İşçilerin direnişe geçmeleri
 - c. Kurumların içindeki uyumluluğun kurumlar arasında uyumsuzluğa neden olması
 - d. Eşbiçimliliğin farklı toplumsal çıkarların çatışmasına yol açması
 - e. Toplumsal hareketlerin değişim istemesi
10. ISO kalite güvence sisteminin, sürekli denetime tabi tutulması ve belgelendirilmesi, hangi tür kurumsal işe örnek oluşturur?
 - a. Kurumları değiştirme
 - b. Kurumları muhafaza etme
 - c. Kurumları dinamikleştirme
 - d. Kurumları dengeleme
 - e. Kurumları meşrulaştırma
11. Kurumsal girişimcilerin kurumları etkilemek için giriştikleri eylemlere ne denilmektedir?
 - a. Kurum
 - b. Kurumsallaşma
 - c. Kurumsal yönetim
 - d. Kurumsal yönetici
 - e. Kurumsal iş

ÖRGÜT KURAMI

12.

I. Kurumları yaratma

II. Muhafaza etme

III. Çözme

Lawrence ve Suddaby kurumsal girişimcilerin kurumları etkilemek üzere giriştiği eylemleri **kurumsal iş** olarak adlandırmaktadır. Bu yazarlara göre kurumsal iş yukarıdaki eylemlerden hangisini/ hangilerini kapsamaktadır?

- a. Yalnız I
- b. Yalnız II
- c. Yalnız III
- d. I ve III
- e. I, II ,III

13. Yeni kurumların doğmasını, mevcut kurumların sürmesini veya çözülmesini sağlayan aktörlere ne denilmektedir?

- a. Kurumsal girişimci
- b. Kurumsallaşma
- c. Kurumsal yönetim
- d. Kurumsal yönetici
- e. Kurumsal iş

14. Kurumsal değişimi alan içinden tetikleyen bir başka unsur ise alanda egemen olan kurumlar arası çelişkilerdir. Seo ve Creed'e göre, kurumsal değişime zemin oluşturan dört tür kurumsal çelişki vardır. Aşağıdakilerden hangisi bu çelişkilerden biri değildir?

- a. Meşruiyet kaygılarının verimliliği azaltmasıdır
- b. Kurumlara fazla uyumun esneklik kabiliyetini azaltması
- c. Kurumların içindeki uyumluluğun kurumlar arasında uyumsuzluğa neden olması
- d. Eş biçimliliğin farklı çıkarların çatışmasına yol açması
- e. Örgütün faaliyet alanını daraltması

15. Örgütsel alanı çevreleyen ekonomik, politik ve sosyal çevrede yaşanan değişimler ve krizlere ne ad verilmektedir?

- a. İçsel faktörler
- b. Örgütsel faktörler
- c. Dışsal faktörler
- d. Organik faktörler
- e. Dinamik faktörler

16. İnsanların sosyal dünyayı anlamlandırmasını sağlayan ve davranışlarını biçimleyen, kurumsallaşmış uygulamalar, varsayımlar, değerler ve inançlara ne ad verilmektedir?

- a. Kurum
- b. Kurumsallaşma
- c. Kurumsal mantık
- d. Kurumsal davranış
- e. Kurumsal yönetim

17. Kurumsal baskıda bulunan kesimlerin düşüncelerini kendi çıkarların doğrultusunda etkileme hangi stratejidir?

- a. Uyma
- b. Uzlaşma
- c. Kaçınma
- d. Karşı koyma
- e. Manipülasyon

18. Oliver'a göre Kurumsal baskılar karşısında işletmeler 5 tür strateji izler. Aşağıdakilerden hangisi bu stratejilerden biri değildir?

- a. Uyma
- b. Uzlaşma
- c. Kaçınma
- d. Farklılaşma
- e. Manipülasyon

19. Kurumsal olarak desteklenen bir uygulamayı benimsermiş gibi yapma, kağıt üzerinde benimsemeye ne ad verilmektedir?

- a. Mış gibi yapma
- b. Kandırma
- c. Farklılaşma
- d. Ayı tutma
- e. Politikleşme

20. Belirli yönetim uygulamalarının rasyonel ilerleme sağlayacağına dair yayılan geçici ortak inanç ne denilmektedir?

- a. Yönetim tezi
- b. Geleneksel yönetim tezi
- c. Yönetim modası
- d. Yönetim gurusu
- e. Yönetim dinamiği

1c 2d 3b 4b 5e 6d 7c 8d 9d 10b 11e 12e
13a 14e 15c 16c 17e 18d 19d 20c

ÜNİTE-7 ELEŞTİSEL KURAM**ELEŞTİREL KURAM**

Eleştirel kuram, “*toplumsal olguları betimleyip açıklamakla yetinmeyen aynı zamanda eleştiren bir bilimsel teori mümkün müdür?*” sorusundan doğar. Bir kuramın eleştirel olması, onun muhalif ve sorgulayıcı bir analiz yöntemine dayandığı anlamına gelir. Eleştirel kuram, *teoriler evinin, beklenmeyi yapan, söylenmeyi söyleyen yaramaz çocuğu* gibidir.

Eleştirel kuram, toplumsal dünyanın incelenmesi söz konusu olduğunda, bilimsel bilginin ancak **eleştiri** yoluyla üretilebileceğini iddia eder. Bu nedenle kendisini eleştirel sosyal bilim olarak da adlandırır. Konuyla ilgili literatürde bazen *radikal sosyoloji, müdahaleci sosyoloji, eleştirel yorumlayıcı sosyoloji* vb. kavramlarla ifade edildiği de görülmektedir.

Eleştiri: Bir insanı, bir eseri, bir konuyu, doğru ve yanlış yanlarını bulup göstermek amacıyla inceleme işi, tenkit. Felsefedeki anlamıyla, özellikle bilginin temellerini ve doğruluk durumunu inceleme, sınama, yargılama.

Eleştirel kuramın tüm bu farklı biçimler ve adlandırmalar altında tanımlanmaya çalışılan en temel özelliği, *pozitivist* toplum kuramına yönelik itirazı ve ona ilişkin sorgulamalarıdır. Eleştirel yaklaşıma göre pozitivism, insan özgürleşmesinin ana araçları olan eleştirel teorilere karşı en ciddi tehdittir

Eleştirel sosyal bilim yaklaşımı, Karl Marx (1818-1883) ve Sigmund Freud’a (1856-1939) kadar uzanır ve Theodor Adorno (1903-1969), Erich Fromm (1900- 1980) ve Herbert Marcuse (1898-1979) tarafından ayrıntılandırılmıştır ‘Eleştiri’ geleneğinden gelen çok sayıda farklı teoriden esinlenmesine karşın, kimliğini daha çok Frankfurt Okulu ile bulmuştur. Eleştirel teorinin bu çerçevedeki gelişim süreci, ilki 1923’ta Frankfurt’ta kurulan Sosyal Araştırma Enstitüsü etrafındaki çalışmalar, ikincisi ise Jürgen Habermas’ın (1929-..) yakın dönem çalışmaları olmak üzere iki dönemden oluşur. Eleştirel teorinin gelişiminde bir kilometre taşı olan **Frankfurt Okulu**, Sosyal Araştırmalar Enstitüsü adı altında 1923 yılında Frankfurt Üniversitesi bünyesinde kurulmuş bir araştırma okuludur.

Frankfurt Okulu: Adını 1923 yılında Frankfurt’ta kurulan Araştırmalar Enstitüsü’nden alan, bu enstitü çevresinde toplanan kimi önemli düşünürlerin meydana getirdiği harekete ya da düşünce akımına verilen ad.

Yaklaşımın gerçek kimliğine kavuştuğu dönem 1930 ile 1933 yılları arasındır. Eleştirel teori gelişimini temelde **Max Horkheimer’a** (1895-1973) borçludur

Adorno, Horkheimer ve Marcuse’un ölümleriyle Frankfurt Okulu ve dolayısıyla eleştirel teorinin tarihinde yeni bir dönem açılmıştır. Bu, ikinci kuşak teorisyenlerin, özellikle de Habermas’ın etkin olduğu dönemdir. Felsefe ve sosyolojideki çalışmalarıyla eleştirel teoriye çok önemli katkılar sağlayan Habermas, özellikle kuram ve uygulama (pratik) arasındaki bağlantı sorununu ortadan kaldırmaya yönelmiştir.

Eleştirel teori, sosyal ilişkilere sinmiş olan ideolojik yanılsamaları ortaya çıkarmaya çalışır; toplumsal olgulara ilişkin taraflı ve yanlış açıklamalar ortaya koyan teorileri eleştirel bir analize tabi tutar. Bu yaklaşımın önemli bir özelliği, toplumdaki mevcut iş bölümü sistemini ele alması ve bu sistemin gizlediği ya da maskeleydiği meseleleri sorgulamasıdır.

Eleştirel teori, insanlara gizli bir baskının varlığını fark ettirerek, onların bu baskıdan kurtulmalarını sağlayacak özgürleştirici bir bilgi oluşturmayı amaçlar. Bunun için de “yüzeydeki yanılsamaların ötesine bakabilmeyi sağlayan eleştirel bir sorgulama”ya girişir

Eleştirel sosyal bilimin benimsediği yaklaşımın özellikleri şöyle özetlenebilir

- Eleştirel kuramcı için bilimsel araştırma yürütmenin amacı, sadece toplumsal dünyayı incelemek değil aynı zamanda onu değiştirmektir. Eleştirel kuramcı rahatsız edici sorular sorar; çelişkileri ortaya koyar; ikiyüzlülüğü açığa çıkarır; sıradan insanların, **dogmaların** hâkimiyetinden kurtulmalarına yardımcı olur. *Eleştirel* sıfatına sahip bir teori ve bilimsel araştırma *politik* etiketinden korkmaz ve insanlar için özgürleştirici ve dönüştürücü bir çaba hâline gelir.
- Eleştirel teoriye göre gerçekliğin birçok düzeyi vardır ve yüzeyde gözlemlenenler, kolaylıkla daha derin düzeylerdeki önemli yapıları veya nedensel mekanizmaları gizleyebilir. Bu tür çelişkili süreçleri keşfetmek ve anlamak eleştirel yaklaşımın temel görevidir. Çünkü değişim ve çatışma her zaman görünür olmayabilir ve kolaylıkla gözlemlenemeyebilir. Eleştirel kuramcıya göre toplumsal dünya yanılsama, mit ve çarpıtmayla doludur.
- Eleştirel kuramcılara göre toplum insanlardan önce var olur ancak yalnızca onların aktif katılımıyla sürekli hâle gelir. İnsanlar toplumu yaratır ve toplum da insanları etkiler. Etkilenen o insanlar da tekrar yeni toplumsal yapılar yaratırlar. İnsanlar sürekli devam eden böylesi bir ilişkisel yapı içinde var olurlar. Eleştirel yaklaşıma göre insanların açığa çıkmamış bir potansiyelleri vardır. Bu potansiyel çoğu zaman gerçekleşmeden kalır çünkü insanlar içinde bulundukları toplumsal koşullardan kurtulamayabilirler.
- Eleştirel kuramcıya göre bilgi, insanları geçmiş düşünme biçimlerinin zincirlerinden kurtarabilir ve çevrelerindeki olayların denetimini ele almalarına yardımcı olabilir. Dolayısıyla eleştirel sosyal bilim, bilgiyi kullanmaya dönük olarak

ÖRGÜT KURAMI

dönüştürücü bir bakış açısını benimser. Dönüştürmek, temelden değiştirmek, ana yapıları yeniden düzenlemek ve mevcut sınırları aşmak demektir.

Bu noktada eleştirel teorinin pozitivism ile savaşına ilişkin açıklamalara yer vermek yararlı olacaktır. Hatırlamak gerekirse, pozitivism, köklerini Aydınlanma düşüncesinde bulan ve bugünlere kadar uzanan bilim anlayışıdır ve şu temel noktalarda eleştirel teorinin eleştirilerine konu olur.

- Pozitivizmde bilgi, gözlem ve deney yoluyla elde edilir; doğa bilimlerinde olduğu gibi sosyal bilimlerde de sadece gözlem ve deney yoluyla sınanabilen bilgi bilimseldir. Sayısal veriler tercih edilir.
- Eleştirel teoriye göre, pozitivismi benimseyen bir sosyolojik bakış açısı toplumsal olguları doğrudan gözlemlenebilir yönleriyle yani göründükleri hâllerıyla inceleme konusu yapar; bu olguların tarih içinde şekillendirildiklerini göz ardı eder. Oysa toplumsal yaşamın hiçbir parçası, tarihsel bütünle yani sosyal yapı ile ilişkilendirilmedikçe kavranamaz.
- Pozitivizm, şu anki toplumu, devam eden tarihsel sürecin belirli bir aşaması olarak görmez. Onun yerine değişmeyen bir toplumsal düzen arayışındadır. Eleştirel teorisyenler bu nedenle pozitivismin *statükoyu* savunduğuna inanır. Onlara göre pozitivist sosyoloji, tüm bilimsellik iddiasına rağmen aslında mevcut düzeni sorgulamayan, hatta onu meşrulaştıran ve devamlılığını sağlamaya çalışan bir disiplin olarak çalışmaktadır.
- Eleştirel yaklaşım, pozitivist sosyal bilimi anti-demokratik olmakla ve aklın kullanımında hümanist olmamakla eleştirmiştir. Çünkü bireylerin hislerinin ve düşüncelerinin etkisini önemsemez; toplumsal bağlamı ve değerleri görmezden gelir.
- Eleştirel teorisyenler pozitivismin **mutlak akıl** ve **mutlak doğru** kavramlarına da itiraz ederler. Onlara göre bilgi sistemleri ve akıl, tarihsel ve toplumsal ürünlerdir; toplumsal tecrübeler yoluyla oluşurlar. Dolayısıyla bir sosyal bilimcinin ürettiği bilgi tüm ülkeler ve tüm kültürler için geçerli olmayabilir, olması da gerekmez. Yerelin bilgisi de bir o kadar değerlidir.
- Eleştirel yaklaşıma göre bir teori kendine dönebilmeli, kendi savundukları üzerinde de düşünebilmelidir. Başka bir deyişle bir teori, içinden doğduğu toplumsal bağlamın ve tarihsel köklerinin de farkında olmalıdır.

Mutlak: Doğruluğu ve geçerliği evrensel olarak gerçek ve değişmez olan.

1970'lerin sonuyla birlikte eleştirel yaklaşım kendini pek çok sosyal bilim alanı nda hissettirir hâle gelmiştir. Eleştirel kuramın etkilediği bu alanlardan biri de yönetim alanıdır

ELEŞTİREL YÖNETİM ÇALIŞMALARININ ORTAYA ÇIKIŞI

İlk altı bölümde aktarılan örgüt kuramları, özellikle 1950'lerden itibaren artan sayıda zengin kavrama ve yeni bakış açılarına yer verseler de büyük oranda *modernist* çerçeveye içinde kalmaya özen göstermişlerdir. 1980'lerden itibaren ise sosyal bilim dünyası kapılarını bambaşka bir bilim yapma çabasına açmıştır. Toplumsal ve ekonomik alanda modern batı düşüncesine önemli eleştiriler yönelten eleştirel kuram, bu yıllarla birlikte yönetim ve organizasyon alanında *Eleştirel Yönetim Çalışmaları (EYÇ)* adıyla karşılık bulmuştur.

Eleştirel kuramın yönetim alanına uygulanması “aşırı örgütlenme ve bürokratikleşmenin örgütsel ve toplumsal hayat üzerindeki olumsuz etkilerinin” merak edilmesiyle başlamıştır. 20. yüzyıl boyunca önemli bir uygulama alanı ve bir sosyal grup olarak *yönetimin* büyüyen sosyal gücü sıklıkla incelenmiş ve çeşitli eleştirilere konu olmuştur. Ancak, tüm bu eleştiri çabalarını tek bir isim altında toplama girişimi 1990'larda kendini göstermiştir. Alvesson ve Willmott'un 1992 yılında yayımladıkları *Critical Management Studies* (Eleştirel Yönetim Çalışmaları) adlı kitap eleştirel yönetim çalışmalarının başlangıcı olarak kabul edilmektedir

Eleştirel yönetim çalışmaları, örgütlerle ilgili mevcut ve yaygın düşünme biçimlerinin ve uygulamalarının doğruluğunu ve otoritesini sorgulayan bir hareket olarak doğmuştur Eleştirel yönetim çalışmalarının ortaya çıkışını hızlandıran bazı gelişmeler şunlardır

- 1980'lerde İngiltere'de kendini gösteren sendikalaşma karşıtlığı sonucu yönetici kesim güç kazanmıştır. Bu dönemde yönetimde etkinlik, verimlilik, performans gibi kavramlar ön plana çıkmış, bunu sağlayacak olan yöneticilere özel bir önem verilmiştir.
- Bütünüyle yöneticilerin uzmanlığına bırakılan örgütler alabildiğine bürokratik ve hantal yapılar hâline gelmiştir. Bu durum, küreselleşen kapitalizmin yarattığı rekabet koşullarına ayak uyduramayan bu örgütlerdeki batı yönetim modellerinin sorgulanmasını gündeme getirmiştir.
- Yönetim krizini ortaya çıkaran temel nedenin modernist yönetim biliminin kendisi olduğu düşünülmüştür. Pozitivizmin yönetim araştırmalarında yarattığı yöntem krizi, alternatif araştırma yaklaşım ve yöntemlerine kapı açmıştır.

ELEŞTİREL YÖNETİM ÇALIŞMALARININ GENEL ÇERÇEVESİ

Eleştirel yönetim çalışmalarının temel amaçlarından biri, geleneksel ve yaygın kabul görmüş yönetim düşüncesini eleştirerek, örgütsel hayatta kullanılan kavramların arka planını teşhir etmektir Eleştirel yönetim çalışmalarına göre *yönetim*, siyasi, kültürel ve ideolojik bir olgudur. Bu nedenle yönetimin faaliyetlerinden ve ideolojisinden etkilenen sessiz *çoğunluğa* söz hakkı verilmesi gerekir. Eleştirel yönetim çalışmaları, hiçbir baskının olmadığı ve herkesin eşit fırsatlara sahip olduğu toplumlar ve örgütler yaratmak için bilgi üretir. Eleştirel yönetim yaklaşımı, yaygın yönetim ve örgütlenme

ÖRGÜT KURAMI

biçimlerinin sosyal ve ekolojik yaşama zarar vermeksizin yürütülemeyeceğini düşünür. Odaklandığı konu, yöneticilerin başarısızlıkları veya örgütlerdeki kötü yöneticilik deneyimleri değildir. Örgütler düzeyindeki tespitlerinden yola çıkarak sosyal ve ekonomik sistemlerdeki sosyal adaletsizlikleri değiştirmek ister.

Eleştirel yönetim çalışmaları, eleştirel teoriye esin kaynağı olan çok sayıda teorik yaklaşımdan etkilenmiştir. Yalnızca örgütsel davranış, insan kaynakları, stratejik yönetim konularında değil, endüstri ilişkileri, muhasebe, uluslararası işletmecilik, pazarlama gibi alanlarda da yürütülebilir. Ancak eleştirel yönetim bakış açısıyla yürütülen tüm çalışmalarda temel bazı benzerlikler görülür:

- Eleştirel yaklaşım, “Örgütlerde devam eden düzen neyse, o zaten olması gerektir. Alternatif bir işleyişten bahsedilemez. Mevcuttaki yönetim uygulamaları en iyisidir ve böylece devam etmelidir” şeklindeki düşüncelere karşı çıkar. Hiyerarşi, aşırı iş yükü, yoğun bireylerarası rekabet veya belirli kesimlerin çıkarlarının sürekli olarak korunması, örgütler için doğal ve kaçınılmaz değildir. Her uygulama sorgulanabilir ve değiştirilebilir
- Eleştirel yönetim çalışmaları, örgütlerde belli bir kesimin çıkarlarının herkesin ortak çıkarı gibi gösterilmesine karşı çıkar. Eleştirel yaklaşıma göre işletmelerde arar alma ve uygulamada öncelik yöneticilere tanınmıştır.
- İşletme yönetiminde geleneksel bakış, performansın sürekli olarak artırılması gerektiğini söyler. Bu hedef için çalışanların kapasitelerini en etkin şekilde kullanmak ve onları düzenli olarak kontrol etmek gerekir.

Örgüt araştırmalarındaki geleneksel yaklaşımın bir özelliği, örgüt yöneticilerine yardımcı olacak bilgiyi üretmektir. Oysa eleştirel yönetim çalışmaları bilgiyi sadece yönetsel etkinliği ve üretim verimliliğini artırıcı bir araç olarak görmez; öncelikli hedefi yönetime yardım etmek değildir. Aksine, iktidar ve baskı mekanizmalarının örgütlerdeki kullanım biçimlerini inceler ve *yönetime* tarafsız bakan bir bakış açısı geliştirmeye çalışır

Eleştirel yönetim çalışmaları topluluğunun bir üyesi olmak demek genel olarak sol, anti-emperyalist, feminist, çevreci vb. görüşlere yakınlık duymak, geleneksel pozitivist bilim anlayışına ise uzak durmak demektir). Eleştirel yönetim çalışmaları, mevcut toplum yapısının, saplantılı şekilde verimliliğe odaklanan, kapitalist, ırkçı ve emperyalist bir yapı olduğunu vurgular. Fakat bu geçici olabilir çünkü içinde olduğumuz, tarihin akışı içinde yaşanan bir andır; olası bir dönüşümün tohumlarını da kendi içinde taşır. Eleştirel yönetim araştırmaları bu bakış açısı nedeniyle, modern bürokrasilerdeki çalışma şekillerinin yarattığı “derin yabancılaşma”, “işçi sınıfının yaşadığı adaletsiz ve eşitsiz durumlar”, “örgütlerde kadınların ve azınlıkların deneyimleri” vb. konuları inceleme eğilimi gösterir.

Geleneksel yönetim uygulamalarında yönetimin işlevi üretim faktörlerini organize etmektir. İnsan gücü de bir üretim faktörüdür ve etkin ve kârlı şekilde çalıştırılmalıdır. Dolayısıyla insan kaynakları ve örgütsel düzenlemeler *çıkartıları en yüksek düzeyine ulaştıracak kadar etkin olup olmadıkları* kriteri ile değerlendirilir. Eleştirel yönetim çalışmalarının amacı, tahakküm (baskı) ilişkilerinden uzak toplumlar ve iş yerleri yaratabilmektir. Eleştirel yönetim çalışmalarına göre dünyayı “doğal, tarafsız ve olması gerektiği gibi” şeklinde algılar ve kanıksarsak bu tahakküm ortamı sürer.

Eleştirel yönetim çalışmaları iş süreçlerini insanileştirme, bürokratik yapılara alternatif yaratma, iş yerinde demokrasiyi gerçekleştirme, yönetime çalışanların katılımını sağlama amaçlarını taşır. Eleştirel yönetim çalışmalarının bu düşünceden yola çıkılarak geliştirilen önemli kavramlarından biri **özgürleşme**dir.

Özgürleşme: Örgütlerdeki bireylerin, sosyal ve psikolojik sınırlamalardan kendilerini kurtarmalarını anlatan eleştirel yönetim yaklaşımı kavramı.

Eleştirel kuram, örgütleri ve onların yönetimini anlamada eşsiz yollar sunar. Örgüt çalışmalarında eleştirel bakış, örgütlerde güç ilişkilerini farklı yönleriyle kavramayı sağlar; çeşitli grupların çıkarlarının aynı anda ve oranda temsil edilmesi gerektiğini ortaya koyar. **Güç** kavramı, hemen her eleştirel yönetim çalışmasının merkezindedir çünkü eleştirel yaklaşıma göre örgütler, güç ilişkilerinin yeniden ve yeniden üretildiği yerlerdir. Bireysel ve örgütsel gücün hissedildiği her uygulama, sınıf, ırk, cinsiyet ayrımcılığı gibi sosyal eşitsizliklerin görülmesine neden olabilir. Bu baskıya direnç gösterilmesi ve değişimin talep edilmesi de yine başka bir gücü gerektirir

Güç ilişkilerine geleneksel yaklaşım, onu tek-boyutlu bir modelle anlatır. Bu modelde kişilerin yalnızca gözlemlenebilir davranışları incelenir. Eleştirel yaklaşım ise daha belirsiz ve derindeki gücün izindedir; kanıtını ise *üretim araçlarına sahip olamayan ve kararlara hiç katılmayan* kişilerin deneyimlerinde arar. Güç, kurumsal kaynaklara ulaşma, örgüt değerlerini tanımlama ve meşrulaştırma, çalışanların her türlü gündemini belirleme ve kontrol etme gibi yetkilerde kendini hissettirir. Eleştirel yönetim çalışmaları ise gözlemlenebilen davranışlardan daha çok, gücün kullanımındaki saklı kalmış yapıları ortaya çıkarmaya çalışır

Eleştirel yönetim çalışmaları güç ve bilgi ilişkisini de inceler. Bu çalışmalar, bazı bilgi türlerinin dengeli olmayan güç ilişkilerini yansıttığını ve pekiştirdiğini ortaya koyar

Eleştirel yönetim çalışmaları için yönetim uygulamalarında kullanılan dil de bir o kadar önemlidir, çünkü kavramlar konulara bakışımızın ipuçlarını verir. Eleştirel yaklaşım *örgütlerde güven, örgütlerin vatandaş olma, örgüte bağlılık, sorumluluk* vb. kavramları neden mevcut içerikleriyle kavramamız gerektiğini sorgular

ÖRGÜT KURAMI

Eleştirel çalışmaların yönetim uygulamalarına bakışını anlamamızı kolaylaştıracak bir diğer örnek de *takım çalışmaları* konusuna yaklaşımıdır. Yaygın yönetim literatüründe takım çalışması, tüm taraflara yarar sağlayan bir uygulama olarak sunulur.

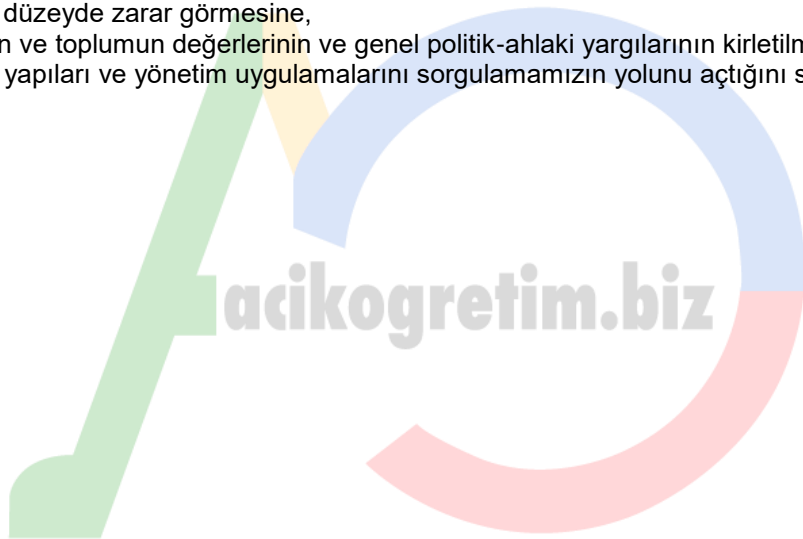
ELEŞTİREL YAKLAŞIMIN ÖRGÜT ÇALIŞMALARINA KATKISI

Eleştirel teori, örgütler ve onların yönetimi ile ilgili meseleler üzerinde sorgulayarak düşünmemizi sağlayan bazı kavramlara işaret eder. *Bir ülkede teknik uzmanların yönetimde egemen olması ve yönetici kadroların siyasetçilerden daha çok, bu tür uzmanlardan oluşması* anlamına gelen *teknokrasi*, yanılsama, dengesiz güç ilişkileri ve *özgürleşme* bunlardan bazılarıdır. Bu kavramlar, yönetim uygulamalarının öteki örgüt üyelerini nasıl pasif hâle getirdiğini, belirsizliklerin ve çelişkilerin nasıl maskelendiğini, eşitsiz gücün örgüt değerleri ve önceliklerini belirlemede nasıl bir tahakküm aracı hâline geldiğini anlamada önemli araçlardır.

Eleştirel teori, örgütlerde her unsurun, verimliliğin artırılması ve daha fazla kâr elde etmede bir araç olarak görülmesinin kimi *yıkıcı* biçimlerine dikkat çekmiştir.

Eleştirel yönetim çalışmalarının genel çerçevesini biraz daha netleştirmek gerekirse, bu tür çalışmalardaki eleştirilerin en genel hatlarıyla

- yaratıcılık ve gelişme niteliklerinden yoksun, kısıtlanmış bir çalışma ortamının doğmasına,
 - kişiler arasında eşitsizlik yaratan sosyal ilişkilerin ortaya çıkmasına,
 - bu ilişkilerde öncelikler belirlenirken herhangi bir ayrımcılık yapılmasına,
 - çalışanların sosyal gerçeklikleri yok sayılarak düşünce yapılarının denetlenmesine ve *tek tipleştirilmesine*,
 - ekolojik yapının önemli düzeyde zarar görmesine,
 - çalışanların, tüketicilerin ve toplumun değerlerinin ve genel politik-ahlaki yargılarının kirlenmesine,
- neden olan tüm örgütsel yapıları ve yönetim uygulamalarını sorgulamamızın yolunu açtığını söyleyebiliriz



ÜNİTE-7 SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi Frankfurt Okulu'nun kurucularından birisidir?
a. Weber b. Ricardo c. Frankesta d. Habermas e. Horkheimer
2. Aşağıdakilerden hangisi, sosyal bilimlere eleştirel yaklaşan bir araştırmacının tavrı **olamaz**?
a. İlgili literatürü sorgulayıcı bir gözle okumak ve sorular geliştirmek
b. Araştırma sonuçlarına bağlı olarak ilgili konuda dönüştürücü önerilerde bulunmak
c. Araştırma konusunu çok basit kuramlardan seçmek
d. Araştırma konusunu toplumsal faktörleri de gözönüne alarak seçmek
e. İlgili kişilerle tüm bilgileri alabilecek şekilde derinlemesine görüşmeler yapmak
3. Eleştirel yönetim çalışmalarının çıkış koşullarını aşağıdakilerden hangisi anlatır?
a. 1970 lerde sonra bütçede oluşan denk politikalar
b. Pozitivizm eleştirilerinin yoğunlaşması
c. Antipozitivist düşüncülerin yoğunlaşması
d. Yöneticilerin gözden düşmesi ve çalışanların ihtiyaçlarının ön plana çıkması
e. Mevcut bilim yöntemlerinin güçlü olması ve etkin sonuçlar vermesi
4. Aşağıdakilerden hangisi örgütsel davranış alanında çalışan bir araştırmacının yaptığı eleştirel yönetim çalışmasının konusu **olamaz**?
a. Örgütlerde güç ilişkileri
b. Örgütlerde ayırıcı uygulamalar
c. Esnek çalışma biçimlerinin çalışanlar açısından yarattığı sorunlar
d. Çalışanların bitirdiği okulların incelenmesi
e. Kadın personelin çalışma şartlarının araştırılması
5. Aşağıdakilerden hangisi eleştirel yönetim çalışmaları için doğrudur?
a. İnsan unsurunu yönetme 2000 li yıllarda ortaya çıkan bir olgudur
b. İşletmeler için verimlilik ve performansın nasıl artırılacağına odaklanır.
c. İş ve yönetim çalışmalarına odaklanır
d. Örgütlerin herkes için doğal bir eşitlik durumu yarattığına inanır.
e. İktidar ve baskı mekanizmalarının örgütlerdeki kullanım biçimlerini inceler.
6. Aşağıdakilerden hangisi eleştirel yaklaşımın örgüt çalışmalarındaki katkılarından **değildir**?
a. Örgütlerde kişiler arasında eşitsizlik yaratan ilişkileri ve bunların dayandığı nedenleri anlamamızı sağlamıştır.
b. Ekolojik yapının zarar görmesine neden olan işletmelerdeki yönetim uygulamalarının farkına varmamızı sağlamıştır
c. Örgüt içinde bireyler arasında ayrımcılık yaratan uygulamaların fark edilmesini sağlamıştır.
- d. İşletmelerde çalışma saatlerinin artmasıyla verimliliğinde artacağını anlamamızı sağlamıştır
e. Çalışanların ve tüketicilerin politik-ahlaki yargılarının nasıl kirlenilebildiğini anlamamızı sağlamıştır.
7. Aşağıdakilerden hangisi eleştirel yönetim çalışmaları için **söylenemez**?
a. Temel amaçlarından biri, örgütsel hayatta kullanılan kavramların arka planını teşhir etmektir.
b. Eleştirel Yönetim Çalışmalarına göre yönetim, siyasi, kültürel ve ideolojik bir olgudur.
c. Odaklandığı konu, insan kaynakları uygulamalarındaki başarısızlık nedenleridir
d. Örgütler düzeyindeki tespitlerinden yola çıkarak sosyal ve ekonomik sistemlerdeki adaletsizlikleri değiştirmek ister.
e. Herkesin eşit olanaklara sahip olduğu toplumlar ve örgütler yaratmak için bilgi üretir.
8. Eleştirel kuramın ortaya çıkışı ve gelişimi ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?
a. Eleştiri geleneğinden gelen farklı kuramlardan esinlenmesine karşın, kimliğini daha çok Frankfurt Okulu ile kazanmıştır
b. Disiplinlerarası bir kuram olarak gelişmiştir.
c. Habermas'ın görüşleri eleştirel kuramın gelişmesine önemli katkı sağlayan kişilerden biridir
d. Max Horkheimer'in Sosyal Araştırmalar Enstitüsü'ndeki katkıları, eleştirel kuramın gelişmesindeki atılan en önemli adımlardan biridir.
e. Yukarıdakilerin hepsi doğrudur.
9. Aşağıdakilerden hangisi eleştirel kuramın bilginin doğasına ilişkin görüşünü ve benimsediği bilimsel araştırma yapma yöntemini anlatır?
a. Olguları sadece görünenden ibaret alır.
b. Bir sosyal bilimcinin ürettiği bilginin tüm ülkeler ve kültürler için geçerli olması gerekmez; yerelin bilgisi de bir o kadar değerlidir.
c. Pozitivizmden başlar anti-pozitivizme doğru devam eder
d. Bireylerin hislerini ve düşüncelerini etkileyen toplumsal bağlam ve değerler, bilimsel araştırmanın konusu olamaz.
e. Toplumsal olayları, içinden doğdukları sosyal yapı ile ilişkilendirmeye çalışmak yersizdir.
10. Aşağıdakilerden hangisi eleştirel yönetim bakış açısıyla yürütülen çalışmalarda görülen temel düşüncelerdendir?
a. Öğrenme kuramına tepki olarak oluşturulmuştur
b. İşletme için kuruluş aşamasında oluşturulabilecek çalışmanın en iyisidir
c. Hiyerarşi, aşırı iş yükü ve belirli kesimlerin çıkarlarının sürekli olarak korunması, örgütler için doğal ve kaçınılmazdır.
d. Çalışanlar, yalnızca işletme çıkarlarının gerçekleştirilmesini sağlayan araçlardır; işletme çıkarları gerçekleşirse çalışanların çıkarlarında da iyileşme olur.

ÖRGÜT KURAMI

e. Yönetilen kesimin yararına kullanılabilecek daha insancıl yönetim biçimleri geliştirilebilir.

11. Örgütlerdeki bireylerin, sosyal ve psikolojik sınırlamalardan kendilerini kurtarmalarını anlatan eleştirel yönetim yaklaşımı kavramına ne ad verilmektedir?

- a. Basitleşme
- b. Standartlaşma
- c. Derecelendirme
- d. Özgürleşme
- e. Savunma

12. Doğruluğu ve geçerliği evrensel olarak gerçek ve değişmez olan kavrama ne denilmektedir?

- a. Savunma
- b. Standartlaşma
- c. Norm
- d. Uyumlaştırma
- e. Mutlak

13. Doğruluğu sınanmadan kabul edilmiş, doğruluğundan asla kuşku duyulmayan görüş ya da öğreti.lere ne ad verilmektedir?

- a. Savunma
- b. Dogma
- c. Norm
- d. Pozitivizm
- e. Mutlak

14. Adorno, Horkheimer ve Marcuse'un ölümleleriyle Frankfurt Okulu ve dolayısıyla eleştirel teorinin tarihinde yeni bir dönem açılmıştır. Bu, ikinci kuşak teorisyenlerin, özellikle de 'nın etkin olduğu dönemdir...

Yukarıdaki yerine aşağıdaki isimlerden hangisinin gelmesi uygundur?

- a. Weber b. Ricardo c. Franksta d. Habermas e. Horkheimer

15. Adını 1923 yılında Frankfurt'ta kurulan Araştırmalar Enstitüsü'nden alan, bu enstitü çevresinde toplanan kimi önemli

düşünürlerin meydana getirdiği harekete ya da düşünce akımına verilen ada ne denilmektedir?

- a. İngiltere Okulu
- b. Fransa Okulu
- c. Frankfurt okulu
- d. İtalya Okulu
- e. Singapur Okulu

16. Bir insanı, bir eseri, bir konuyu, doğru ve yanlış yanlarını bulup göstermek amacıyla inceleme işi, tenkit. Felsefedeki

anlamıyla, özellikle bilginin temellerini ve doğruluk durumunu inceleme, sınama, yargılama olarak nitelendirilen kavram aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Kuram
- b. Yargılama
- c. Eleştiri

d. Özerklik

e. Asenkronizasyon

17. "Toplumsal olguları betimleyip açıklamakla yetinmeyen aynı zamanda eleştiren bir bilimsel teori mümkün müdür?" sorusundan doğan kuram aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Öğrenen kuram
- b. Öğreten kuram
- c. Örgütsel kuram
- d. Eleştirel kuram
- e. İşlem maliyeti kuramı

18. Eleştirel kuramın tüm bu farklı biçimler ve adlandırmalar

altında tanımlanmaya çalışılan en temel özelliği aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Pozitivist toplum kuramına yönelik itirazı ve ona ilişkin sorgulamaları
- b. Antipozitivist toplum kuramına yönelik itirazı ve ona ilişkin sorgulamaları
- c. Farklılık toplum kuramına yönelik itirazı ve ona ilişkin sorgulamaları
- d. Kuramsal toplum kuramına yönelik itirazı ve ona ilişkin sorgulamaları
- e. Eleştirel toplum kuramına yönelik itirazı ve ona ilişkin sorgulamaları

19. Aşağıdakilerden hangisi eleştirel bir sosyal bilimcinin benimsediği temel anlayışlardan biri değildir?

- a. Eleştirel kuramcı için bilimsel araştırma yürütmenin amacı, sadece toplumsal dünyayı incelemek değil aynı zamanda onu değiştirmektir.
- b. Eleştirel teoriye göre gerçekliğin birçok düzeyi vardır ve yüzeyde gözlemlenenler, kolaylıkla daha derin düzeylerdeki önemli yapıları veya nedensel mekanizmaları gizleyebilir
- c. Eleştirel kuramcılara göre toplum insanlardan önce var olur ancak yalnızca onların aktif katılımıyla sürekli hâle gelir
- d. İnsanlar toplumu yaratır fakat toplumdan etkilenmezler
- e. Eleştirel kuramcıya göre bilgi, insanları geçmiş düşünme biçimlerinin zincirlerinden kurtarabilir ve çevrelerindeki olayların denetimini ele almalarına yardımcı olabilir.

20. Aşağıdakilerden hangisi eleştirel yönetim çalışmalarının genel hatlarından birini ifade etmemektedir?

- a. Yaratıcılık ve gelişme niteliklerinden yoksun, kısıtlanmış bir çalışma ortamının doğmasına, b. Kişiler arasında eşitlik yaratan sosyal ilişkilerin ortaya çıkmasına,
- c. Bu ilişkilerde öncelikler belirlenirken herhangi bir ayrımcılık yapılmasına,
- d. Çalışanların sosyal gerçeklikleri yok sayılarak düşünce yapılarının denetlenmesine ve tektipleştirilmesine,
- e. Ekolojik yapının önemli düzeyde zarar görmesine,

1e 2c 3b 4d 5e 6d 7c 8e 9b 10e 11d 2e
13b 14d 15.c 16.c 17d 18a 19d 20b

ÜNİTE-8

POSTMODERN YAKLAŞIMLAR

Postmodernizm kavramı, yaklaşık 100 yıldır sanattan mimariye, siyasetten sosyolojiye, edebiyattan ekonomiye pek çok alanda kullanılıyor olsa da sosyal bilimler alanında özellikle 1980'li yıllardan sonra yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Modernizm

Modernizm: Modernizm, insanoğlunun aklıyla evrende varolan her şeyi öğrenebileceğine, onu istediği gibi yönlendirerek gerçek mutluluğa kavuşacağına inanan bir düşüncenin ürünüdür.

Aydınlanma: İnsan ve doğayı ortak bir akıl paydasında birleştirerek, akli nesnel bilginin üretim kaynağı, insanı da üretilen bu nesnel bilgiyle evreni sınırsız bir şekilde dönüştürme hak ve yetkisine sahip gören, kendi zihinsel ürünleri dışında, insanın hayatını biçimlendirecek hiçbir ilke ve değer kabul etmeyen anlayıştır.

Hümanizm: İlahi nitelikte ve öbür dünya ile ilgili olanın değil, bu dünya ve insanla ilgili olanın yüceltildiği bir genel eğilimin uç noktasını teşkil eden ve insanı, kendi üzerinde sınırlayıcı hiçbir otorite ihtiyacı olmayan bir varlık olarak tanımlayan; onu, hakikatin yegâne ölçüsü ve kaynağı olarak kabul eden bir dünya görüşü.

Sekülerizm: Dinsel olan veya dinsel atfedilen bütün değer ve ilkeleri bireysel ve toplumsal yaşamın dışına iten, sadece bu dünyayı yaşanabilir kabul edip, öte dünya ile ilişkiyi koparma temeline dayalı, insan-merkezci bir düşünme ve yaşama biçimini ifade eder.

*Modernizmin modern yönetim ve örgütlenme yaklaşımlarını da etkileyen temel özellikleri şu şekilde özetlenebilir

- Modernizm akılcıdır. Akıl dışında bilimsel olarak denenemeyecek, ispat edilemeyecek ve eleştirilemeyecek bir bilgi kaynağı veya otorite yoktur.
- Modernizm gerçekçi ve pozitivisttir. Tabiattaki mükemmel işleyişin kurallarını herkesi bağlayıcı temel doğrular olarak alır ve bu kuralları keşfederek insan ilişkilerine uyarlamanın yollarını arar. Bu kurallar değişmezler. Dolayısıyla her konunun en iyi, en doğru tek açıklaması, her problemin tek doğru çözüm yolu vardır. Aklın yolu birdir. İnsana düşen bunu bulmaktır.
- Modernizm ilerlemecidir. İnsan bilgiyi doğaya hakim olmak amacıyla kullanır. En gelişmiş toplumlar, doğaya en fazla hükmeden, doğadan en fazla yararlanan toplumlardır. Bu, teknolojinin her alanda en üst düzeyde kullanımıyla, sanayileşmeyle mümkündür. İnsanlık üretme ve tüketme yarışı içerisinde en çok katma değer üreten ve tüketen toplumlar daha öndedirler.
- Modernizm tektipleştirici, homojenleştiricidir. Bu, akılcılığın bir sonucudur. Bütün insanlık için bir tek en iyi yaşam tarzı vardır. Bu yüzden alt kültürlerin yaşatılması gerekmez, çünkü onlar, insanların sorunlarına en iyi çözümleri bulamazlar. Bunun sonucu tek tip beslenme, tek tip eğlenme, tek tip giyinme, sonuç olarak da tek tip yaşama biçimlerinin idealize edilmesidir.
- Modernizm belirlenimcidir. Tesadüfere yer yoktur. Evrendeki her olay ve olgunun nedensellik zinciri çerçevesinde belirli kanunlar ya da kurallara bağlı olarak meydana geldiğini, doğada bulunan her şeyin birbirine kırılmaz bir neden-sonuç zinciriyle bağlı bulunduğunu kabul eder. Yapılması gerekenler, yapılanların nedenleri, yapılacakların ve yapılmayacakların sonuçları, her şey bellidir. İnsanlar, kendi başlarına bırakılırlarsa yanlış davranırlar, bu yüzden bilime uygun davranış kalıpları oluşturulmuştur. Toplumsal ve kurumsal ilişkilerde buna uygun bürokratik bir yapılanmaya gidilmiştir.
- Modernizm sistematiktir. Toplumların belli bir düzen içerisinde varlıklarını sürdürebilmeleri için, toplumsal sistemi meydana getiren kurumların görevlerinin sistemin bekası doğrultusunda belirlenmesi gerekmektedir. Böyle bir yapıda sistemi oluşturan unsurların her birinin, sistemin işleyişine yaptıkları katkı oranında değerli olduğu kabul edilmektedir.
- Modernizmin insanlık için büyük projeleri vardır. İnsanlık, bu büyük projelerle eşitlik, özgürlük, adalet, insan hakları, mutluluk gibi hedeflerine ulaşacaktır. Bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak kurum ve kuruluşlar da oluşturulmuş ve/veya oluşturulmaktadır.

Modernizm; 16. yüzyıldaki reform hareketlerine, 17. yüzyıldaki Galileo, Descartes ve Newton'la yaşanan bilimsel devrime, 18. yüzyıldaki Fransız aydınlanmasına ve 19. yüzyıldaki Sanayi Devrimi'ne temel oluşturmuş, dünyanın gidişatını kökten değiştirmiş bir felsefi düşüncedir. Berman (1994), modern düşüncenin insanlık tarihindeki etkilerini şu şekilde özetlemektedir:

- Fiziksel bilimlerde gerçekleşen, evrene ve onun içindeki yerimize dair düşüncelerimizi değiştiren büyük keşifler
- Bilimsel bilgiyi teknolojiye dönüştüren, yeni insan ortamları yaratıp eskilerini yok eden, hayatın tüm temposunu hızlandıran, yeni tekelleri iktidar ve sınıf mücadelesi biçimleri yaratan sanayileşme,
- Milyonlarca insanı atalarından kalma doğal çevrelerinden koparıp dünyanın bir başka ucunda yeni hayatlara sürükleyen muazzam demografik alt-üst oluşlar,
- Hızlı, çoğu kez sarsıntılı kentleşme,
- Dinamik bir gelişme içinde birbirinden çok farklı insanları ve toplumları birbirlerine bağlayan, kapsayan kitle iletişim sistemleri,

ÖRGÜT KURAMI

- Yapı ve işleyiş açısından bürokratik diye tanımlanan, her an güçlerini daha da artırmak için çabalayan ve gitgide güçlenen ulus-devletler

Postmodernizm

Postmodernizm: Modernizmin akılcılık, ilerlemecilik, belirlenimcilik, sekülerizm, hümanizm, yapısalcılık, işlevselcilik gibi temel yaklaşımlarının tümünü reddeden ve bunlara alternatif yaklaşım biçimleri öneren düşünce biçimidir

Çok farklı bilim dallarından beslenen postmodernizme yönelik yaklaşımlar belli başlı beş grup altında toparlanabilir

- Birinci yaklaşım, bilgi ve bilim felsefesi alanında, aydınlanma ideallerinin reddedilmesidir. Bunlar arasında, yukarıda da ele alındığı gibi, hayatı bütünüyle açıklama iddiasındaki özgürlük, eşitlik, adalet, evrim, rasyonalizm, devrim, hümanizm, başkaldırı vb. büyük projeler bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, bilginin kaynağı olarak sadece akıllı ve bilimsel yöntemi gören anlayışa karşı çıkmaktadır.
- Bir başka yaklaşım Marksist düşünürlerin yaklaşımıdır. Onlar postmodernizmi kapitalist ötesi, sanayi ötesi veya geç kapitalizm gibi değişik şekillerde adlandırılan, bir anlamda kapitalist sömürü düzeninin incelikli bir şekilde makyajlanarak hükmünü sürdürdüğü dönemin kültürel mantığı olarak görmektedirler.
- Üçüncü bir yaklaşım, Theory, Culture & Society (Kuram, Kültür ve Toplum) dergisi etrafında şekillenen ve sosyal anlamda içinde yaşadığımız hayatın modern kavramlarla açıklanamayacağını, yeni bir disiplinin gerçekleştirilmesi gerektiğini iddia eden Turner, Robertson, Stauth ve Featherstone gibi sosyologların yaklaşımıdır.
- Dördüncü bir yaklaşım, Giddens ve Beck'in postmodernizmi modernizmin daha da radikalleşmiş bir hâli olarak gören yaklaşımıdır.
- Son yaklaşım da modernizme yönelik postmodern eleştirilerdeki haklılıkları kabul etmekle birlikte, çözümün yine de modernlik içinde aranması gerektiğinde ısrar eden Habermas'ın yaklaşımıdır.

Postmodernizm

Örgüt kuramına yansıyan yönleri ile gözden geçirildiğinde şu özellikler öne çıkmaktadır

- Postmodernizm; düzenliliği, mantık ve simetriyi yadsır, çelişki ve karışıklıktan hoşlanır.
- Postmodernizm, modernliği oluşturan ve Batı medeniyetinin ürünü olan deneyim birikimi, sanayileşme, kentleşme, ileri teknoloji, modern ulus devlet, kariyer, bireysel sorumluluk, bürokrasi, liberal demokrasi, hoşgörü, hümanizm, eşitlikçilik, nesnellik ve gayrişahsılık gibi değer ve kurallara karşı çıkar.
- Postmodernizm, modern öznedede temellenen evrensel bir ahlak anlayışına özellikle de faydacılık ve bireycilik anlayışına karşı çıkar.
- Postmodernizm, evrenselciliğe karşı çıkar, genel geçer, evrensel bir bilgiye karşı şiddetli bir saldırı yöneltir. Tek, değişmez, evrensel bir akıl yerine, çeşitli akılların varoluşundan bahseder. Bilginin göreceli olduğunu, hakikatin herkese göre değişebilir olduğunu kabul eder.
- Postmodernizm, ilerleme düşüncesini reddederek bugünün geçmişten, modernin modern öncesinden, kent yaşamının köy yaşamından vs. daha üstün olduğu düşüncesini kabul etmez.
- Postmodernizm, temsili bir sahtekârlık olarak görürken demokrasiye de şüpheyle bakar, birçok yeni siyasi hareketi destekler, çoğulculuğu, çok-kültürlülüğü savunur.
- Postmodernizmin bir başka özelliği de eklektik oluşudur. Tek doğru anlayışının yadsınması birden çok doğruyu gündeme getirmiş, bunun sonucu da her türlü bilginin insanlığa katkı sağlayabileceğini kabul eden ve *her şey gider* sloganıyla ifade edilen eklekti(s)iizm yani seçmecilik olmuştur.
- Postmodernizm anti-pozitivisttir. Dünyanın işleyişiyle ilgili değişmez doğrular bulunduğunu ve bu doğruların sadece doğa bilimlerinin yöntemleriyle keşfedebileceğini kabul etmez.
- Postmodernizm yorumsamacıdır. Dünya, nesnelerden değil, onlara yüklediğimiz anlamlardan oluşur. İnsanlar neyin doğru neyin gerçek olduğunu kendi aralarındaki etkileşimlerle sosyal olarak inşa ederler.

POSTMODERNİZM VE ÖRGÜT KURAMLAR

Modern Örgüt Kuramları

Modernizmin örgütsel araştırmalarda öne çıkan temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir

- Modernist bakış açısı örgütleri sınırları belli varlıklar olarak tanımlamaktadır. Bu sınırlar örgütleri iç çevresini ve dış çevresini, yani örneğin üretim süreçleriyle pazarlama süreçlerini birbirinden ayrı sistemler olarak ele alır.
- Modern yaklaşım yapısalcı-işlevselci bakış açısına sahip olduğundan örgütlerde farklılaştırma ve iş bölümüne önem verir. Örgütler önceden tanımlanmış pozisyonlar, görevler ve departmanlara ayrılarak belli bir iş bölümü çerçevesinde faaliyet göstermelidirler.
- Modernizmin akılcı bakış açısı örgütleri belli hedeflere ulaşmanın araçları olarak görerek onları araçsallaştırmakta ve söz konusu hedeflere ulaştıracak makine benzeri standart süreçlere sahip örgütlenme ve çalışma biçimleri geliştirmekle ilgilenmektedir. Bu anlamda örgütlerin mensupları da belli amaçları gerçekleştirmek üzere yönetici, çalışan veya işletme sahibi gibi sınırları belli rutin rolleri yerine getiren kişilerdir.
- İlerleme yaklaşımı modern örgütlerin hep daha çok, daha hızlı ve daha az maliyetle üretim yapmaya odaklanmaları sonucunu getirmektedir. Bu durum örgütsel analizde etkinlik ve verimlilik gibi kavramların ön plana çıkmasına neden olmuştur.

Modern Olmayan Örgüt Kuramları ve Postmodernizm

Postmodernizm farklı bakış açılarına göre farklı farklı gerçeklikler olabileceğini, doğrunun herkese göre değişebileceğini kabul eden yorumsamacı bir yaklaşıma sahiptir. Yeni kurumsal kuram ise bu açıdan modernizm ve postmodernizm arasında kalmaktadır. Yeni kurumsal kurama göre de tek bir doğru yoktur, ancak insanlar karşılıklı etkileşim yoluyla ortak bir doğru tanımlayabilirler, yani gerçekliği sosyal olarak inşa edebilirler. Yeni kurumsal kuram gerçekliğin sosyal olarak inşa edildiğini, bu nedenle farklı yer ve zamanlarda farklı doğruların bulunabileceğini kabul ederek postmodernizme yaklaşırken insanların belli doğrular, dolayısıyla belli bir toplumsal düzen üzerinde anlaşabileceklerini kabul ederek de modernizme yaklaşmaktadır.

POSTMODERN ÖRGÜT KURAMI

Postmodernizmin örgüt kuramı alanındaki yansımaları iki farklı bakış açısıyla değerlendirilmektedir.

Dönemsel Postmodernizm: Postmodernizmin 1970'li yıllardan itibaren modern sonrası olarak adlandırılan dönemde meydana gelen ekonomik ve toplumsal kurumların örgütlenme biçimlerindeki dönüşümleri ifade eden yorumdur.

Felsefi Postmodernizm: Postmodernizmin modernizm düşüncesine yönelik kapsamlı eleştirilerden oluşan yeni bir felsefi yaklaşımı ifade eden yorumdur.

İlk anlamıyla post-modernizm 1970'li yıllardan sonraki tarihsel dönemi kapsamaktadır. Bu dönem Bell, Drucker, Jameson, Harvey gibi çeşitli yazarlar tarafından post-endüstriyel, geç-kapitalist, post-kapitalist, post-fordist vb. çok sayıda farklı isimle de anılmaktadır. Bu dönemin genel özelliği olarak karmaşa, düzensizlik ve esneklikten bahsedilebilir.

Bir felsefe olarak postmodernizm ise akli ve bilimi dışımızdaki mutlak gerçekliğin bilgisini keşfetmenin tek yolu olarak kabul eden gerçekçi, ilerlemeci, büyük idealleri olan modern düşüncenin aksine; olguları olduğu gibi kabul eden, gerçeğin insanlar arası bir etkileşimle sosyal olarak kurgulandığını varsayan, yorumsamacı bir felsefeyi temsil etmektedir. Bu felsefenin postmodernizm biçiminde ifadesini bulmasında Lyotard, Foucault, Derrida, Baudrillard, Deleuze, Guattari, Nietzsche gibi düşünürlerin etkisi büyüktür.

Post-Modern Yönetim ve Örgütlenme Biçimleri

Postmodernizmi modern dönemden sonraki dönem olarak kabul eden yaklaşıma göre teknolojik ve ekonomik alanda yaşanan bazı gelişmeler modern dönemin kapanmasına ve post-modern dönemin başlamasına neden olmuştur. Bu yaklaşıma göre post-modern dönem modern döneme bir karşıtlık içermez. Özellikle bilgisayar ve ardından da İnternet'in hayatımıza girmesiyle birlikte başlayan bu yeni çağ çeşitli yazarlar tarafından kapitalist ötesi, sanayi ötesi veya geç kapitalizm gibi değişik şekillerde nitelendirilmektedir. Post-bürokratik örgütlerinin özellikleri şu şekilde özetlenebilir

- Finans ve ham madde kaynaklarının sınırlar arasında ve bir yerden diğerine hızla yer değiştirebilir hâle gelmesi,
- Stok devir oranlarını düşüren ve yatırım geri dönüş oranlarını artıran tam zamanında üretim felsefesinin maliyetlerin neredeyse üretim anında ortaya çıkan bir olgu hâline getirmesi,
- Gelişen bilgi teknolojileri yardımıyla geçici çalışma, uzaktan çalışma, dış kaynaklardan yararlanma, taşeronluk gibi esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaşması ve çalışanların tek bir örgütte başlayıp biten kariyer anlayışlarının değişmesi,
- Sadece çalışma değil, satış, muhasebe, finansman gibi pek çok işlevin İnternet ortamında gerçekleştirilebilmesini sağlayan sanal örgütlerin ortaya çıkması ve örgütün sınırlarının belirsizleşmesi,
- Tedarikçiler, danışmanlar, taşeronlar gibi iş birliği yapılan örgütlerin iş hayatındaki etkilerinin asıl üretimi gerçekleştiren firma kadar bazen ondan daha önemli hâle gelmesi,
- İş bölümü ve uzmanlaşma yerine çoklu yeteneklere sahip çalışanlara duyulan ihtiyacı artıran proje bazlı örgütlenmelerin geleneksel kariyer anlayışını değiştirmesi,
- Masa, sandalye, dolaplar ve bilgisayardan oluşan ofis kavramının ortadan kalkması ve buna bağlı olarak geleneksel mesai anlayışının değişmesi,
- Belirsizliğin ortadan kaldırılmaya değil de yönetilmeye çalışılması. Açıkça belirlenmiş hedeflerin yerini sürekli güncellenen, ortaya çıkan durumları değerlendirmeye çalışan kompleks yönetim anlayışının alması,
- Pek çok örgütün temel iş tanımlarının değişmesi. Örneğin; üretim odaklı bir telefon şirketinin çeşitli ağ temelli yapılardan oluşan iletişim hizmetleri şirketine dönüşmesi.
- Çalışanların iş tanımlarının karmaşıklaşması. Buna bağlı olarak çalışanların kendini sürekli geliştirme ihtiyacının karşılanması zorunluluğunun ortaya çıkması,
- Örgütlerin birbiriyle rekabet hâlindeki pek çok bakış açısı, deneyim, rol ve kimliklerden oluşan bir karmaşa ortamı hâline gelmesi.

Postmodern Örgütsel Analiz

Postmodern örgüt kuramının modern örgüt kuramına yönelik eleştirileri birkaç noktada özetlenebilir

- Örgütler sınırları belli nesnel varlıklar olarak nitelendirilemezler. Türleri, biçimleri, yerleri, yapıları, özellikleri itibarıyla sınıflandırılmazlar. Çünkü örgütler çeşitli faktörlerin etkileşimiyle sürekli bir olma, örgütlenme hâlinde bulunan dinamik yapılardır.
- Nesnel olamayan örgütlerin belirli kimlikleri de olamaz. Örgütleri belli amaçlara, yönere, örgütlenme biçimlerine, kültürel değerlere, işlevlere sahip somut, ölçülebilir, birbirleriyle karşılaştırılabilir yapılar olarak görmek mümkün değildir. Dolayısıyla belli stratejilere, kültürlere, değerlere, vizyon ve misyona sahip örgütlerden de bahsedilemez.

ÖRGÜT KURAMI

- Örgütlerin ölçülüp-biçilebilir yapılara sahip olamaması lider veya yönetici adı altından birtakım aktörlerin örgütleri başarıya götürebilmelerini de şüpheli hâle getirir. Dolayısıyla belli yönetim teknikleriyle etkin ve verimli, rekabet gücüne sahip örgütler yaratma idealleri de geçerli olamaz.
- Örgütler kompleks bir dünyada yaşarlar. Örgütler için birbirine nedensellik bağlarıyla bağlı bir dünya yoktur. Örgütlerin iç ve dış çevre faktörlerinin belli koşullarda örgüt için daha avantajlı durumlar ortaya çıkaracağı iddiası da geçerli değildir. Çevresel faktörlere müdahale etmek mümkün değildir.
- Örgütler doğal bir denge içerisinde değildirler. Dolayısıyla bu dengenin değiştirilmesine, böylece örgütsel değişimin sağlanarak daha iyi bir örgüt yapısına ulaşmaya yönelik olarak önerilen konumlandırma, farklılaştırma, değişim mühendisliği, kültürel değişim, birleşme, satın alma, stratejik iş birlikleri vb. stratejiler anlamlı değildir.
- Bilginin en önemli üretim faktörü, stratejik kaynak olduğu iddiası da boştur. Bilgi de diğer pek çok şey gibi sosyal olarak inşa edilen bir kurgudur. Bilginin değeri onun içeriğinde değil sahibinde var olduğu kabul edilen güçtedir. Bu nedenle bilginin üretilmesi, depolanması, aktarılması gibi faaliyetler bir anlam taşımaz.

Postmodern düşüncenin modernizmin örgüt kuramındaki yansımalarına yönelttiği eleştirilerin temelinde üç farklı düşünürün ortaya attığı üç farklı kavram yer almaktadır. Bu kavramlar postmodern örgüt kuramının oluşmasında anahtar rol oynayan kavramlardır. Söz konusu kavramlardan ilki Derrida'nın **yapıbozum** yaklaşımıdır.

Yapıbozum: Metinlerin insanların zihinsel arka planlarını yansıtacak şekilde görünenin ötesinde anlamları olduğunu kabul eden ve çeşitli analiz yöntemleriyle bu anlamları ortaya çıkarmaya çalışan yaklaşımdır.

Postmodernizmin örgütsel analizde yararlanılan ikinci temel kavramı Lyotard'ın **büyük-anlatılar** kavramıdır. Lyotard'ın Postmodern Durum başlıklı eseri sosyal bilimlerde postmodernizmin başlangıcı olarak kabul edilmektedir.

Büyük-anlatı: İnsanlığın tümüne birden doğru yolu gösterme iddiasındaki aydınlanma gibi tarihsel anlatıları; demokrasi, kalkınma gibi büyük hedefleri ifade eden kavram

Modern-öncesi	Modern	Postmodern
Bilgi çoğunlukla anlatı ve hikayelerden ibarettir. Dinler ve mitolojik hikâyeler toplumsal geleneklerin ve kuralların gelecek nesillere aktarılması amacıyla yöneliktir. Bu anlamda bilgi toplumsal düzeni sağlayabildiği ölçüde meşruttur.	Bilgi; doğrulama, yanlışlama ve ispata dayalı bilimsel bilgidir. Doğru olan, yani gerçek olduğu teori-pratik uyumuyla ortaya konulabilen bilgi meşruttur.	Büyük-anlatılara yönelik kuşku var bulunmaktadır. Bilginin temelini artık girdi-çıkı optimizasyonu oluşturmaktadır. Vurgu eylemlerin amaçlarından anlamlarına kaymıştır. Bilginin değeri doğruluğu veya yanlışlığına değil, değişim değerine bağlıdır. Bilgi alınıp satılabilen bir üründür. İşe yaradığı ölçüde meşruttur.

Postmodernizmin örgütsel analizde çok yararlanılan kavramlardan olan **söylem** ve **güç** kavramları ise Foucault'un çalışmalarından alınmıştır.

Söylem: Belli bir konudaki düşüncemizi ve belli bir olguya yönelik davranışımızı şekillendiren birtakım eylem ve düşünce kalıplarıdır.

Güç: İnsanların belli bir konuda belli bir biçimde davranmasını sağlama yeteneğidir.

Genel olarak değerlendirildiğinde bir felsefe olarak postmodernizmin örgütsel analize getirdiği farklı bakış açıları ve sağlayabileceği katkılar şöyle sıralanabilir

- Postmodernizm normal bilim anlayışına karşı çıkar. Postmodern düşünce büyük-anlatılara şüphe ile baktığından kendisini de bir büyük-anlatıya dönüştürmemeye çalışır. Dolayısıyla bir örgütlerin sorunlarına çözüm üretme, performanslarını artırma gibi iddialara sahip bir kuramsal yaklaşım değildir. Postmodern bir örgütsel analiz ancak mevcut kuramsal yaklaşım ve uygulamaların aslında ne olduklarının anlaşılabilmesine katkı sağlayabilir.
- Postmodernizm insanlardan bağımsız bir gerçeğin peşinde değildir. Örgütsel ilişkilerin en doğru biçimini keşfetmeye çalışmaz. Mevcut ilişkilerin görünenin ötesindeki karmaşık yapısını ortaya koymaya çalışır. Bu amaçla pozitivist araştırma yöntemleri yerine post-pozitivist nitel araştırma yöntemlerinden yararlanır. Postmodernizm tartışmaları örgütsel analizde pozitivist yöntemlere karşı nitel yöntemlerin meşrulaşmasında önemli katkı sağlamıştır. Nitel yöntemlerle birlikte örnek olaylar, kurgu-anlatılar, edebi metinler gibi farklı yazım türleri de örgütsel analize postmodernizmle birlikte girmiştir.
- Postmodernizm örgütlerle değil örgütlenmeyle ilgilidir. Örgüt nesnel bir gerçeklik olarak laboratuvara alınıp incelenecek, üzerinde deneyler gerçekleştirilecek tasarlanmış bir yapı değildir. Örgütler kendilerini oluşturan tüm paydaşlar tarafından sürekli olarak yeniden üretilen kültürel varlıklardır. En iyi tek bir örgüt yapısı yoktur. Bütün örgütler kendilerine has özelliklere sahiptir.
- Postmodernizm her tür söyleme şüphe ile yaklaşır. Yazılı olsun, sözlü olsun örgütler hakkında örgüt kuramcıları tarafından üretilen söylemler örgütleri değil, söylem sahiplerinin yaklaşımlarını yansıtır. Bu nedenle söylemlerin farklı tarafların yapacağı okumalarla yapıbozuma tabi tutulmaları gerekir. Örgütsel analizde bilgi üretimine bilginin

ÖRGÜT KURAMI

kullanımından etkilenen tüm tarafların katılımı sağlanmalıdır. Böylece örgütlerde yöneten-yönetilen gibi söylemler yerine örgütlerin insanların yaşam alanları olduğu gerçeği öne çıkabilecektir.

• Postmodernizm genellemelere karşıdır. Postmodernizm düşünce evrensel doğrular ortaya koyma peşinde değildir. Örgüt kuramı küçük-anlatılara odaklanmalıdır. Örgüt araştırmalarında belli konuların diğerine göre önceliği yoktur. Çalışma konuları çevresel beklentilere göre değil araştırmacının kişisel tercihlerine göre belirlenmelidir. Ancak bu şekilde modern dönemde ihmal edilen eşitsizlik, ayrımcılık gibi araştırma konuları gündeme gelebilir.

POSTMODERN ÖRGÜT KURAMI VE İŞLETME İŞLEVLERİ

Postmodern düşüncenin iki farklı yorumunun daha iyi anlaşılabilmesi için diğer temel işletme işlevleri üzerindeki tartışmalara bakmak da yararlı olacaktır.

Henry Fayol 1916 yılında yayımlanan *Administration Industrielle et Générale* (Genel ve Endüstriyel Yönetim) adlı eserinde işletmelerin alt temel işlevi bulunduğunu belirtmektedir: Teknik faaliyetler (üretim), ticari faaliyetler (pazarlama ve satınalma), finansal faaliyetler, emniyet faaliyetleri (personel), muhasebe faaliyetleri ve yönetim faaliyeti. Fayol'dan bu yana temel işletme işlevlerinde pek bir değişiklik olmadığı görülmektedir.

Postmodernizm ve Pazarlama İşlevi

Postmodernizmin işletme işlevleri ile ilişkisi üzerine yapılan çalışmalarda yönetim işlevinin ardından en fazla çalışılan işlev pazarlamadır. Pazarlama alanında postmodern dönüşüm ile ilgili ilk çalışmalara daha çok tüketim sosyolojisi yönü ağır basan çalışmalar olan Baudrillard'ın 1970 tarihli kitabı ve Jameson'un 1983 tarihli yazısı örnek verilebilir. Doksanlı yılların başından itibaren ise postmodern pazarlama yazınının en bilinen yazarları Fırat (1992), Fırat ve Venkatesh (1993; 1995), Brown (1992) ve Cova (1996)'nın makaleleri yayımlanmaya başlanmıştır.

Postmodern dönemde pazarlamanın özellikleri konusundaki en çok atıf alan yaklaşım Fırat ve Venkatesh (1993) tarafından gerçekleştirilmiştir. Buna göre pazarlamada postmodern dönemin beş farklı özelliği bulunmaktadır: Üst-gerçeklik, parçalanma, üretim ve tüketimin yer değiştirmesi, öznenin merkeziliğini yitirmesi ve zıtların birlikteliği.

Üst-gerçeklik, gelişen bilişim teknolojilerinin de katkısıyla tüketimin nesnesinin ürünler ve hizmetler olmaktan çıkarak imajlar ve deneyimler hâline gelmesini ifade etmektedir

Parçalanma, gittikçe bireyselleşen tüketici tercihlerinin tür, yer, zaman ve süre olarak birbirlerinden bağımsızlaşmasını ifade etmektedir. Sembol asıdan, ürün işlevden, satın alınan şey ise ihtiyaçtan farklılaşmıştır. Çalışma zamanı ve boş zaman, kamusal faaliyetler ve özel faaliyetler gibi ayrımlar ortadan kalkmıştır. Modernizm bir faaliyet olarak üretimi kutsamaktadır. Postmodern dönem ise tüketime odaklı bir dönem hâline gelmiştir. Akla gelebilecek hemen her şeyin tüketim nesnesi haline getirilebildiği görülmektedir. Modern insan evrenin merkezinde bulunmaktadır. Tasarlamakta, planlamakta, hesaplamakta ve düzenlemektedir. Postmodern kültür ise 'anı' yaşamayı öne çıkartmaktadır. Kestirilebilir davranış kalıplarına sahip 'ekonomik insan' yerini 'tüketen insan'a bırakmıştır. Beğenme, yerini 'iyi hissetme'ye bırakmıştır. Bu da postmodern tüketiciyi daha edilgen bir konuma getirmiştir. Her şey gider felsefesi, seçmecilik ve kolaj postmodern kültürün önemli özelliklerinden bazılarıdır. Her şey, her yerde, her şekilde, her şeyle birlikte; Doğu-Batı, küresel-yerel, geçmiş-gelecek bir arada tüketilebilir. Kadın-erkek, genç yaşlı, zengin-fakir aynı şeyi tüketebilir.

*Postmodern dönemin pazarlama yaklaşımı ise **seri uyarlamadır**.

Seri Uyarlama: Hem tek tek her müşterinin siparişine uygun olarak tam istediği ürünü üretmeyi, hem de bunu seri üretime aktararak maliyet tasarrufu yapmayı sağlayan bilgisayar destekli pazarlama yöntemidir

Postmodernizm ve Üretim İşlevi

Üretim işlevi de işletmelerin temel işlevlerinden biridir. Ancak daha çok teknik bir süreç olması, üretim işlevinin teoriden çok uygulama yönünü öne çıkartmakta ve postmodernizm ile ilişkisinin de ancak dönemsel bir çerçevede ele alınabilmesine imkân tanımaktadır. Dönemsel olarak bakıldığında üretim işlevi dört farklı evrede incelenebilir:

Basit üretim, Taylorizm, Fordizm ve Post-fordizm.

Basit üretim, geleneksel döneme ait bir üretim yöntemidir. Basit birtakım aletler yardımıyla atölye tarzı üretim mekânlarında, imalat sözcüğünün de köken olarak ifade ettiği gibi el ile gerçekleştirilen bir üretim şeklini ifade etmektedir. **Taylorizm** ise F. W. Taylor'un 1911'de yazdığı *The Principles of Scientific Management* (Bilimsel Yönetimin İlkeleri) adlı eseriyle ortaya koyduğu, işletmecilik alanında bilimsel ilkelerin uygulanmasını içeren ve bu alanda modern dönemin özelliklerini taşıyan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, emek sürecinin mümkün olduğunca katı standartlara sahip bölümlere ayrılmasının verimliliği artıracakını iddia etmektedir.

Fordizm, emek ve teknolojinin örgütlenmesi anlamında Taylorizmden sonraki aşamadır. Modern dönemin en önemli özelliklerinden olan kitlesel üretim Fordizmin eseridir. Taylorizmin yönetim alanında geliştirdiği ilkeler, Fordizm ile üretime uygulanmıştır. Taylorizm emeğin makine başındaki örgütlenmesini dile getirirken Fordizm, emekle birlikte makineli sistemin fabrika sistemi içinde yeniden düzenlenmesini ifade etmektedir

Post-fordizm: Esnek uzmanlaşma olarak bilinen, üretilen parçaların olabildiğince küçük hücreler hâlinde üretime sokulmasıyla üretim hattının farklı ürünlerin üretimine kısa sürede hazır hâle getirilebilmesine imkân sağlayan ve böylece üretim hızını artıran bilgisayar destekli bir sistem.

Postmodernizm ve Muhasebe İşlevi

Muhasebe işlevi yapısal olarak oldukça yerleşik ve durağan bir görünüme sahip olsa da muhasebe ve postmodernizm ilişkisi üzerine yapılmış önemli çalışmalar bulunmaktadır. Özellikle *Accounting, Organizations and Society* ve *Critical Perspectives on Accounting* dergileri etrafında yoğunlaşan bu çalışmalar incelendiğinde, üretim işlevinin aksine, muhasebe ve postmodernizm ilişkisinin daha çok felsefi bir çerçevede ele alındığı görülmektedir. Bu eğilimin nedeni olarak ise muhasebe alanındaki postmodern yaklaşımların temelde eleştirel muhasebe yaklaşımından beslenmesi görülebilir. Ancak zamanla postmodern muhasebe yaklaşımı kendini eleştirel muhasebe yaklaşımından da ayırmıştır.

Dönemsel olarak bakıldığında **muhasebe kuramında iki ana yaklaşım bulunmaktadır:** Geleneksel ve eleştirel muhasebe yaklaşımları. Geleneksel muhasebe yaklaşımı, muhasebe işlevinin ilk kullanılmaya başlandığı MÖ 3600'lü yıllardan günümüze çeşitli evrimler geçirerek oluşmuştur. Geleneksel muhasebenin temel biçimi olan çift kayıt sistemi ilk olarak MS 1340 yılında İtalya'da kullanılmaya başlanmıştır (Akdoğan ve Aydın, 1987). Bu sistem o günden bugüne temelde pek bir değişiklik göstermeden kullanılagelmıştır.

Foucault'un güç merkezli bakış açısıyla yapılan çalışmalarda Miller ve O'Leary (1987) muhasebenin sonuçta 'idare edilebilir insanlar' oluşturmayı hedeflediğini, Hopper ve Armstrong (1991) ise muhasebenin çalışanlar üzerinde bir baskı ve denetim aracı olarak kullanıldığını belirtmektedirler. Bugün ise örgütler, bireyler, faaliyetler, ilişkiler, ortam, para, alışveriş gibi muhasebenin tüm çevresi hızla karmaşıklaşmakta ve sanallaşmaktadır.

Sonuç olarak muhasebe alanında postmodern yaklaşım daha çok felsefi bir açıdan ele alınmıştır. İşletmelerdeki her türlü faaliyetin parasal göstergelere çevrilerek kayıt altına alınması anlamındaki muhasebe işlevinin postmodern yorumu da işletmeciliğin modern yapısı ve amaçlarına yönelik bir eleştirel niyetin ürünüdür (Arrington ve Watkins, 2002). Postmodern muhasebe yaklaşımı modern muhasebe yaklaşımına alternatif bir başka kuram geliştirmektense muhasebeyi içinde faaliyet gösterdiği farklı çevrelerde anlamaya ve anlamlandırmaya yönelik bir yaklaşım zenginliği sağlamaktadır.

Muhasebe işlevi ile ilişkisi bakımından postmodern dönüşümün finans işlevine etkilerine de bu bölümde kısaca değinilebilir. Postmodernizm ve finans ilişkisi üzerine henüz çok sayıda çalışma yayımlanmamıştır. McGoun tarafından yapılmış birkaç çalışmada postmodernizmin felsefi ve ontolojik temellerinin finansal araştırmalarda da kullanılabileceği, bunun özellikle finans bilgisinin elde edilmesinde ve yorumlanmasında metodolojik açıdan zenginlikler sağlayacağı belirtilmektedir.

Postmodernizm ve İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevi

İnsan kaynakları yönetimi işlevi de işletmelerin temel işlevlerinden birisidir. Bu işlev hem postmodern örgüt kuramı hem de eleştirel yönetim araştırmaları tarafından yoğun biçimde analizlere konu edilmiştir insan kaynakları yönetimi anlayışının beş temel özelliğinden bahsedilmektedir

- İnsan kaynakları yönetimi personel yönetiminin yeniden isimlendirilmesidir. Esas itibarıyla geleneksel personel yönetimi fonksiyonlarından çok da farklı bir oluşum değildir.
- İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimi ve endüstri ilişkilerinin birleşmesinden doğan ve yönetim tarafından öne sürülen yeni bir oluşumdur.
- İnsan kaynakları yönetimi, geniş bir alanda istihdam ilişkilerini temsil eden ve bireysel iş ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunarak örgütsel entegrasyonu gerçekleştirmeye çalışan yeni bir işçi-yönetici ilişkiler zinciridir.
- İnsan kaynakları yönetimi, firma politikalarının oluşturulmasında göz önünde tutulması gereken önemli bir stratejik yönetici fonksiyonudur.
- İnsan kaynakları yönetiminde yöneticinin temel görevi, işçilerin kontrolünden işçilerin gelişimini ve performansını desteklemeye yönelik olarak değişmiştir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi destekleyici davranış olarak da adlandırılmaktadır.

Katı İnsan Kaynakları Modeli: Modern yönetim anlayışına dayalı, iş etütleri aracılığıyla çalışanları en verimli olabilecekleri şekilde örgütlemeye çalışan personel yönetimi yaklaşımıdır.

Yumuşak İnsan Kaynakları Modeli: Post-modern dönemin yönetim anlayışına dayalı, çalışanları birer kaynak olarak gören ve her birinin farklı özelliklerini geliştirerek onlardan yararlanmaya çalışan insan kaynakları yönetimi yaklaşımıdır.

Postmodernizmin felsefi yorumu açısından bakıldığında ise insan kaynakları yönetimi anlayışının bir söylem olarak ele alındığı ve söylem analizi, yapıbozum, büyük-anlatılar ve güç ilişkileri analizi gibi postmodern yaklaşımlarla analiz edildiği görülmektedir. Örneğin insan kaynakları yönetimine yönelik yapılan eleştirel söylem analizlerinde aslında felsefi olarak modern dönemdeki personel yönetimi anlayışından pek de farklı olmadığını ifade etmek üzere insan kaynakları yönetiminin 'imparatorun yeni elbisesi', 'yeni şişedeki eski şarap', 'kuzu postuna sarılmış kurt' gibi mecazlarla ifade edildiği, insan kaynakları yöneticilerinin 'ellerinden hiçbir iş gelmeyen Şamanlar'a benzetildiği görülmektedir.

ÖRGÜT KURAMI

Sonuç olarak insan kaynakları yönetimi alanında postmodernizm tartışmaları hem dönemsel hem de felsefi alanda sürdürülmektedir. Dönemsel olarak yumuşak insan kaynakları yönetimi modeli katı modern modele yönelik bazı alternatifler sunmaktadır. Felsefi açıdan ise postmodern analizin insan kaynakları çalışmalarına sağlayacağı katkı Legge'nin ifadesiyle, "insan kaynakları uygulamalarının modern karakterinin genişliğine çıkarılması ve böylece bu uygulamaların olumsuzluk ve çelişkilerinin ortadan kaldırılması" olabilir.

ÜNİTE-8

1. Aşağıdakilerden hangisi modernizmin özelliklerinden biri olan "sistemi oluşturan unsurların her birinin değerinin sisteme olan katkıları oranında olduğunu kabul eden" anlayışı ifade etmektedir?

- a. Rasyonalizm
- b. Emperyalizm
- c. Yapısalcılık
- d. İşlevselcilik
- e. İlerleme

2. Aşağıdakilerden hangisi postmodernizmi ifade etmekte kullanılan kavramlardan birisi **değildir**?

- a. Geç kapitalizm
- b. Neo-modernizm c.
- Üst tip modernizm d.
- Gösteri toplumu e.
- Uyumluluk

3. Postmodernizmin dünyanın işleyişiyle ilgili değişmez doğrular bulunduğunu ve bu doğruların sadece doğa bilimlerinin yöntemleriyle keşfedilebileceğini kabul etmemesi modernizmin hangi özelliğine karşı bir duruşu ifade etmektedir?

- a. Pozitivizm b.
- Yüklenimcilik c.
- Şarkıcılık d.
- Uyumluluk e.
- Yapısalcılık

4. Modernist felsefeye sahip ilk örgüt kuramı aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Yeni yönetim yaklaşımı
- b. Sanal organizasyon yönetim yaklaşımı
- c. Bürokrasi yaklaşımı
- d. Yönetişim yaklaşımı
- e. Kaynak bağımlılık kuramı

5. Aşağıdaki örgüt kuramlarından hangisi tam olarak hem modern hem de postmodern olarak nitelendirilemez?

- a. Koşul bağımlılık teoremi
- b. Yönetişim kuramı
- c. Kaynak bağımlılık kuramı
- d. Örgütsel ekoloji kuramı
- e. İktisadi örgüt kuramları

6. Aşağıdakilerden hangisi postmodernizmin dönemsel yorumunu öne çıkaran önde gelen yazarlardan birisidir?

- a. Morriro b.
- Davedson c.
- Bell d.
- Lyotard e.
- Nietzsche

7. Aşağıdakilerden hangisi postmodernizmin felsefi yorumunu öne çıkaran önde gelen yazarlardan birisidir?

- a. Jackson
- b. Jameson
- c. Peter
- d. Baudrillard
- e. Drucker

8. Aşağıdakilerden hangisi postmodern dönemde ortaya çıkan yönetim tekniklerinden birisidir?

- a. Çağdaş yönetim kuramı
- b. Değişim mühendisliği
- c. Toplam kalite yönetimi
- d. Öğrenen örgütler
- e. Şebeke örgütlenme

9. Seri uyarılama postmodern dönemde hangi işletme işlevinde ortaya çıkan yeni bir yaklaşımdır?

- a. Pazarlama b.
- Halkla ilişkiler c.
- Muhasebe d.
- Finans e.
- Personel müdürlüğü

10. Aşağıdaki işletme işlevlerinden hangisi postmodernizmin sadece dönemsel yorumu açısından ele alınmıştır?

- a. Pazarlama
- b. Üretim
- c. Muhasebe
- d. Halkla ilişkiler
- e. Personel müdürlüğü

11. Post-modern dönemin yönetim anlayışına dayalı, çalışanları birer kaynak olarak gören ve her birinin farklı özelliklerini geliştirerek onlardan yararlanmaya çalışan insan kaynakları yönetimi yaklaşımına ne ad verilmektedir?

- a. Yumuşak insan kaynakları
- b. Serbest insan kaynakları
- c. Sert insan kaynakları d. Katı
- insan kaynakları e. Sürekli
- insan kaynakları

12. Esnek uzmanlaşma olarak bilinen, üretilen parçaların olabildiğince küçük hücreler hâlinde üretime sokulmasıyla üretim hattının farklı ürünlerin üretimine kısa sürede hazır hâle getirilebilmesine imkân sağlayan ve böylece üretim hızını artıran bilgisayar destekli sisteme ne ad verilmektedir?

- a. Post-Liberalizm
- b. Post-Fordizm
- c. Neo-Liberalizm
- d. Neo- Fayolizm
- e. Neo-Yönetim

ÖRGÜT KURAMI

13. Hem tek tek her müşterinin siparişine uygun olarak tam istediği ürünü üretmeyi, hem de bunu seri üretime aktararak maliyet tasarrufu yapmayı sağlayan bilgisayar destekli pazarlama yöntemine ne ad verilmektedir?

- a. Bilişim yönetimi
- b. Seri uyarlama
- c. Seri farklılaştırma
- d. Seri fordizm
- e. Seri taylorizm

14. Belli bir konudaki düşüncemizi ve belli bir olguya yönelik davranışımızı şekillendiren birtakım eylem ve düşünce kalıplarımıza ne ad verilmektedir?

- a. Güç
- b. Olgü
- c. Söylem
- d. Düşünce
- e. Tarz

15. İnsanların belli bir konuda belli bir biçimde davranmasını sağlama yeteneğine ne ad verilmektedir?

- a. Güç
- b. Olgü
- c. Söylem
- d. Düşünce
- e. Tarz

16. Lyotard tarafından yazılan İnsanlığın tümüne birden doğru yolu gösterme iddiasındaki aydınlanma gibi tarihsel anlatıları; demokrasi, kalkınma gibi büyük hedefleri ifade eden kavrama ne denilmektedir? a.

- a. Büyük söyleşi
- b. Büyük güç
- c. Büyük anlatı
- d. Büyük ışık
- e. Büyük örgüt

17. Metinlerin insanların zihinsel arka planlarını yansıtmak şeklinde görünenin ötesinde anlamları olduğunu kabul eden ve çeşitli analiz yöntemleriyle bu anlamları ortaya çıkarmaya çalışan yaklaşıma ne ad verilmektedir?

- a. Büyük anlatı
- b. Büyük öğreti
- c. Yapı bozum
- d. Diamond-Sutra
- e. Yapı sanat

18. Modernizmin akılcılık, ilerlemecilik, belirlenimcilik, sekülerizm, hümanizm, yapısalcılık, işlevselcilik gibi temel yaklaşımlarının tümünü reddeden ve bunlara alternatif yaklaşım biçimleri öneren düşünce biçimine ne ad verilmektedir?

- a. Klasik
- b. Neo-klasik
- c. Modernizm
- d. Post-Modernizm
- e. Yeni-Modernizm

19. Dinsel olan veya dinsellik atfedilen bütün değer ve ilkeleri bireysel ve toplumsal yaşamın dışına iten, sadece bu dünyayı yaşanabilir kabul edip, öte dünya ile ilişkiyi koparma temeline dayalı, insan-merkezci bir düşünme ve yaşama biçimini ifade eden kavram aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Modernizm
- b. Sekülerizm
- c. Çağdaşçılık
- d. Post-modernizm
- e. Yeni-çağcılık

20. İlahi nitelikte ve öbür dünya ile ilgili olanın değil, bu dünya ve insanla ilgili olanın yüceltildiği bir genel eğilimin uç noktasını teşkil eden ve insanı, kendi üzerinde sınırlayıcı hiçbir otorite ihtiyacı olmayan bir varlık olarak tanımlayan; onu, hakikatin yegâne ölçüsü ve kaynağı olarak kabul eden bir dünya görüşüne ne denilmektedir?

- a. Aydınlanma
- b. Sekülerizm
- c. Hümanizm
- d. Post-modernizm
- e. Yeni-çağcılık

1d 2e 3a 4c 5b 6c 7e 8d 9a 10b 11a 12b
13b 14.c 15a 16c 17c 18d 19b