**ÖRGÜT TİPOLOJİLERİ**

Genel anlamda sınıflandırma, kişilere dünyayı anlamada yardımcı olan bir sü­reçtir. Sınıflandırma olmadan birey, ne yapacağını bilemez yani bir kargaşa ya­şar. Diğer yandan sınıflandırma, yararlı olmakla birlikte güç bir iştir. Bir olayda kusursuz işleyen bir sınıflandırma, bir başka olayda yetersiz kalabilir. Örneğin,insanları cinsiyetlerine göre erkek - kadın diye ayıran bir sınıflandırma nitelik ayırımında hiçbir işe yaramaz.

Örgütler içinde aynı şeyler söz konusudur. Bu nedenle bazı yazarlar sınıf­landırma konusuna değinmek bile istemezler. Sınıflandırmanın en büyük tehli­kesi, yanılgılar doğuracak derecede fazla basitleştirmeye gitmesidir. Çünkü sınıflandırmalar, tek bir ortak özellik üzerinde yoğunlaşırlar. Ortak nitelikler arttıkça sınıflandırmalar da sonsuza doğru genişlemeğe başlar. Tom Burns'ün belirttiği gibi "...sosyoloji tarihi; Montesquieu'dan tutun da Spencer ve Marx'la devam ederek VVeber'e değin uzanan ve yalnızca kurumsal tartışmalara konu olup akademik çatışmalara hizmetten öteye gitmeyen kırık - dökük sınıflandır­maların harabeleriyle doludur".

Dütün bu eleştirileri göz önünde bulundurarak bazı örgüt sınıflandırmala­rına değinmek istiyoruz.

1. Otorite Yapısına Göre Örgütler

Otorite yapısına göre örgütler hiyerarşik ve demokratik olarak ikiye ayrılır. Bu sınıflandırma oldukça genel ve basittir. Hiyerarşik örgütü, ortaya çıkaran güç­lerden birisi, örgütün yerine getirmesi gerekli her bir işlevin uzmanlaşmış bir role verilmesidir. Bu temele göre, her örgütün başında birisinin bulunması gere­kir. Ama işler çoğaldıkça, örgütleme bölümünde göreceğimiz gibi, bu kişi, bazı görevleri yapması için kendi emri altında belli sayıda kişiyi yetkilendirir. Böyle- ce zamanla örgüt içerisinde, aşağıdan yukarıya doğru artan biçimde, otorite (yetki) ile donatılmış örgütsel kademeler oluşur. Çevremizde gördüğümüz ör­gütlerin, hemen hemen çoğu bu türdendir.

Hiyerarşik örgütlerin alternatifi, siyasal partiler, sendikalar ve gönüllü ku­ruluşlar gibi demokratik örgütlerdir. Sözcükler değer yargılarını taşısa bile, bun­ları demokratik örgütler diye tanımlamak gerekir. Diğer şeyler eşit kaldığında, demokratik sistemlerin alt sistemleri, aynı hiyerarşik sistemler gibidir. İkisi ara­sındaki temel farklılık, yönetsel alt sistemde ve otorite yapısındadır. Hiyerarşik örgüt, statü, saygınlık, ödül ve gücün kaynaşmasından ibarettir. Üst basamakla­ra çıktıkça bunlar artarak tepede en üst düzeye ulaşır. Yukarıya çıktıkça artan güç, yalnızca yürütme gücü olmayıp, örgütsel kural ve politikaların belirlenme­siyle ilgili yasama gücünü de kapsar. Demokratik örgütlerde ise yasama (kural koyma - politika saptama) gücüyle yürütme gücü birbirinden ayrılmıştır. Yü­rütme gücü, avnı hiyerarşik örgütlerdeki gibi, piramitsel otorite yapısına göre dağıtılmıştır. Ama yasama gücü, örgütün tüm üyelerince "bir kişi - bir oy" ilke­sine göre paylaşılmıştır.Demokratik örgütlerin ikinci ölçütü veto'dur. Yani bir kararı kimin, hangi koşullar altında geçersiz kılmasıdır. Hiyerarşik örgütte bu makam, piramidin tepesindeki başkan, demokratik örgütlerde ise tüm üyeler ya da temsilcilerin oluşturduğu komite ya da meclistir.

Demokratik örgütleri hiyerarşik örgütlerden ayıran son bir ölçüt, özellikle temel yönetsel görevler için personel seçme, kıdem ve işten çıkarmanın dayan­dığı güçte görülür. Hiyerarşik örgütte her bir kademe, bir alttaki kademeyi dol­duracak personeli atama gücüne sahiptir. Ya da bu güç üstte belli bir gruba ve­rilmiştir. Demokratik örgütte ise bu güç, örgüt üyelerinin tamamındadır. Hiye­rarşik bir örgütün, örneğin bir işletmenin, genel müdürünü yalnızca yönetim kurulu atayabilirken, demokratik bir örgüt olan bir derneğin ya da bir siyasal partinin başkanını tüm üyeler atayabilir ya da görevden uzaklaştırabilir.

Demokratik örgütler, bu özellikleriyle hiyerarşik örgütlerden ayrılmakla birlikte, büyüdükçe ve işlevleri daha karmaşık hale geldikçe hiyerarşik özellikle­rin bazılarını benimsemeye başlar. Çağdaş örgüt yaklaşımlarında görüleceği üzere, hiyerarşik örgütlerin yönetime katılma yoluyla demokratik usulleri be­nimsemesi gibi, demokratik örgütlerin de etkililiklerini artırabilmek için hiye­rarşikleşme eğilimine girmeleri kaçınılmazdır.

Siyasi partiler ve sendikalar gibi demokratik örgütleri inceleyen Robert Michels bu olguyu oligarşinin tunç yasası kavramıyla açıklamaktadır. Yazara göre "hiyerarşik eğilimleri benimseme" demek olan bürokratikleşme, bütün demokratik örgütlerde şu ya da bu biçimde ortaya çıkar. Çünkü demokrasinin bünyesinde oligarşik eğilimler vardır ve zamanla çeşitli nedenlerle demokrasi oligarşiye dönüşür. Yazara göre, örgütlenme, demokratik de olsa, seçilenlerin seçenler üzerinde egemenlik kurmasına yol açan en etkili araçtır. Örgütten söz etmek oligarşiden söz etmektir. Seçmenler, çeşitli nedenlerle, karar mekanizma­sına katılmadığında işlerin yürüyebilmesi için güçlü bir öndere ihtiyaç duyulur. Seçmen kitlelerinin yeterli bilgiden yoksun oluşu da önderi güçlendirir. Dolayı­sıyla yönetimi ele geçiren her organ, iktidarını güçlendirdikten sonra kendine özgü bir takım çıkarlar yaratmağa başlayarak, kendilerini seçen sınıftan gelme­lerine rağmen, zamanla iktidara sahip elit (seçkin) bir sınıf oluşturur. Sonuçta, oligarşin tunç kanunu eğilimi; demokratik örgütlerin etkili yönetilmek için işbö­lümü yaparak otoriteyi küçük bir önder grubuna devretmesinden doğmakta; fakat bu grup zamanla otoritesini genişletip sürekli olarak iktidarda kalma yol­larını bulmaktadır. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki, bu önderler grubu, yer­lerinde kalabilmek için, bir yandan kendi çıkarlarını korurken, temsil ettikleri kitlelerin çıkarlarını da korumak zorundadır.

1. Amaç ya da İşlevlerine Göre Örgütler

Örgütler yaptıkları işlere göre de çeşitli bakımlardan sınıflandırılırlar:

1. Örgütün hizmet ettiği işlev ya da amacın türüne göre yapılan sınıflan­dırmaların en genel ve basitini Talcott Parsons'da görürüz. Parsons analizlerin­de örgüt ile içinde bulunduğu toplum arasındaki ilişkilere eğilir. Topluma katkı­larına göre dört tip örgütten söz eder.

*Üretim örgütleri.* Bu örgütler toplumca tüketilen şeyleri üretmeye odak­lıdır.

*Politik amaçlara yönelik örgütler.* Bu örgütler toplumun değer verdiği amaçları gerçekleştirme, iktidarı oluşturma ve gücü dağıtmaya yönelik­tir.

*Birleştirici örgütler.* Bu örgütlerin amacı, uyuşmazlıkları halletmek, ku­rumsal beklentilerin yerine getirilmesini ve toplumun birlikte çalışması­nı sağlamaktır.

*Varlık koruyucu örgütler.* Bunlar eğitsel, kültürel ve dilsel faaliyetler ara­cılığıyla toplumun sürekliliğini sağlamaya çalışırlar.

Bu işlevlerin hepsi toplum için önemli olmakla birlikte örgütleri açık seçik belirlemede yetersiz kalmaktadır. Örneğin, bazı örgütler bunlardan birkaçının içine girebilir. Büyük bir işletme, örneğin General Motors, kuşkusuz bir üretim örgütüdür.\*,Ama iktidarın dağılımında da önemli rolü vardır. Halkla ilişkiler, vakıf ve üniversitelere bağışlar gibi yollarla diğer sınıflara ait işlevleri de yerine getirir.

1. Benzer bir sınıflandırma da Katz ve Kahn'ın yaptığı sınıflandırmadır. Yazarların, yapılan işlerin kendine özgü oluşuna göre yaptığı dörtlü ayrım iş­levsel sınıflandırmanın en açık ve belirgin örneğidir. Kendine özgü işlev sözcü­ğü, örgütün, içinde yer aldığı toplumun bir alt sistemi olarak gördüğü işlevleri beljrtir. Yazarlara göre bu anlamda dört temel örgüt türünden söz edilebilir:

*Üretim ya da ekonomi örgütleri:* Refahın yaratılması, malların üretilmesi halka ya da belli bir bölümüne hizmet verilmesi amacında olan bu ör­gütlere tipik örnek işletmelerdir.

*Varlık sürdürme örgütleri:* Kişilerin diğer örgütlerdeki ve toplumdaki rolleri için sosyalizasyon görevini üstlenen örgütlerdir. Bu tür örgütler kendi içinde okul ve cami gibi varlık sürdürmeyle doğrudan ilgili olan \* örgütler ve sağlık ve reform faaliyetleri yoluyla iyileştirme görevi üstle­nen örgütler olmak üzere alt sınıflara ayrılır. Bu tür örgütler toplumun normatif bütünleşmesini sağlama amacına yöneliktir.

*Adapte eden örgütler:* Bilgi yaratan, kuram geliştiren ve sınayan ve belli bir derecede karşılaşılan sorunlara bilgileri uygulayan örgütlerdir. Ör­nek olarak üniversiteler ve diğer araştırma örgütleri verilebilir. Bazı sa­nat örgütleri de bu sınıfa girerler.

*Yönetsel ya da politik örgütler:* Kaynakların, insanların ve alt sistemlerin planlama, eşgüdüleme ve denetimiyle ilgili olan örgütlerdir. Bu tür ör­gütlerin en tipik ve temel örneği devlettir. Hükümet alt sistemleri (ba­kanlıklar), baskı gruplan, sendikalar ve doktor, öğretmen, çiftçi gibi çe­şitli meslek gruplarını temsil eden özel çıkar grupları da bu tür örgütler­dendir. Yargı kurumlan yürütme görevini üstlendiklerinde bu türe gi­rerler.

Bu son nokta, bu tür ayırımdaki güçlüğü simgelemektedir. Birçok yargı kurumu varlık koruma örgütü sınıfına girer.

1. Blau ve Scott, örgütün varlığından temel olarak kimin yararlandığına da­ir bir sınıflandırma yapmışlardır. Bu sınıflandırmaya göre örgütten yararlanan insanlar, örgüt üyeleri, örgüt sahipleri ve yöneticileri, müşteriler ve toplumdur. Örgütten yararlanan bu kişilere göre örgütleri de dört grupta incelemek müm­kündür:

*Karşılıklı yarar sağlayan örgütler:* Siyasal partiler, sendikalar, klüpler, mesleki kuruluşlar gibi.

*işletme örgütleri:* Endüstriyel işletmeler, toptancı ve perakendeciler, ban­kalar, sigorta şirketleri gibi.

*Hizmet örgütleri:* Sosyal hizmet kurumlan, hastaneler, okullar gibi

*Kamu Çıkarı Örgütleri:* Askeriye, polis, itfaiye ve vergi daireleri gibi.

Blau ve Scott'a göre her bir sınıf örgütün karşılaştıkları sorunlar kendine özgü ve farklıdır. Örneğin, karşılıklı yarar sağlayan örgütlerin temel sorunu, yararlananların katıldığı ve kontrolü ellerinde tuttukları iç demokratik süreçle­rin devam ettirilmesi olurken, işletme örgütleri rekabet ortamında verimliliği en üst düzeye çıkarmaya çalışırlar. Hizmet örgütleri, müşterilere verilen mesleki hizmetler ile yönetsel usuller arasındaki uyuşmazlık sorunuyla karşılaşırken kamu çıkarına hizmet eden kurumlar halkın dışardan kontrolünü sağlayacak demokratik mekanizmaların geliştirilesi sorunuyla uğraşırlar.

1. Örgütlerin toplumun her kesiminde ve bütün faaliyet alanlarında var ol­duğunu belirten Bozkurt, bu örgütlerin faaliyet alanlarının, toplumsal yapıya şeklini verme, dönüşüme yöneltme ya da dönüşüme engel olma açısından farklı özellikler gösterdiğini söyler. "Kime yarar - kime zarar" adını verdiği ölçütü kullanan sosyolog, insanların bir yandan doğayı değiştirerek ürün elde ettikleri­ni, bir yandan bu üretim sırasında ve sonrasında bir gruplaşmaya gittiklerini; sonra bu durumun korunmasına ya da değiştirilmesine yönelik faaliyetleri ger­çekleştirdiklerini ve bunları yaparken çeşitli türde örgütler oluşturduklarını belirtir. Bu örgütler:

*Üretim örgütleri:* Her türlü mal ve hizmet üreten örgütler, bu üretim için gerekli alt yapısal hizmetleri üreten örgütler gibi.

*Toplumsal sınıf örgütleri:* Meslek kuruluşları, işçi ve işveren sendikaları, odalar, siyasal partiler, kooperatifler, mahalli örgütler, bilimsel faaliyette bulu­nanların kurdukları örgütler, öğrenci dernekleri gibi.

*Düzenleyici ve koruyucu örgütler:* Millet meclisi, hükümet ve bakanlıklar gibi yasama ve yürütme örgütleri; mahkemeler (adli örgüt), hapishaneler gibi denetleyici ve koruyucu örgütler; okullar, dini örgütler gibi ideolojiyi yayan ve kuşaklar arasında sürekliliği sağlayan örgütler vb.

*Toplumsal değişmeyi hızlandırmaya ya do yönünü değiştirmeğe yönelik örgütler:* Bunlar temelde üçüncü grubun bir özel görünümü durumundadırlar. Toplumsal yapının özel koşullarına göre her üç kategorideki bazı örgütler, telli koşullar altında bu sınıfa girebilirler. Örneğin, 3. kategoriden, kendi kendini fesheden bir meclis, 2. kategoriden bir siyasal parti ve 1. kategoriden yeni bir üretim tekniği ya da aracı gerçekleştiren bir üretim örgütü gibi.

1. Kullanılan Teknolojiye Göre Örgütler
2. 203 İngiliz imalat işletmesinde yaptığı karşılaştırmalı çalışmadan elde et­tiği bulguları değerlendiren Joan Woodward, örgütleri, kullanılan teknolojinin karmaşıklık derecesine göre üç grup altında toplar:

Küçük miktarda ve birim üretimde bulunan örgütler,

Büyük miktarda ve kitle üretimi yapan örgütler,

Süreç üretiminde bulunan örgütler.

Bunlardan kitle üretimi, oldukça aşırı bürokratik örgüt tipi doğurur. Diğer iki tip ise daha az belirgin rol sistemleri doğurarak sorunlarla karşılaşıldığında uzm&n bilgisinden daha fazla yararlanır.

1. Teknolojik farklılıkların yapısal özellikleri üzerinde duran VVoodvvard'dan farklı olarak teknolojiyi, endüstri tarafından yaratılan mal ve hizmetleri oluşturmada düzenli bir biçimde kullanılan fiziksel nesneler ve tek­nik faaliyetler bileşimi olarak tanımlayan Blauner, yabancılaşma ve özgürlük kavramları üzerinde durur. Yani, farklı teknik sistemlerdeki iş ile bireyin uyu­munun yarattığı sonuçlara yönelir. Yazar, insan ile işi arasındaki duruma göre 3 tip örgüt önerir.

*Uzun zincir teknolojisine dayanan örgütler:* Bu örgütlerde görevlerle sü­reçler arasında karşılıklı bağımlılık vardır. Montaj yapan örgütler gibi.

*Aracı teknolojiyi kullanan örgütler:* Bu tür örgütlerin temel işlevi, birbiriyle

karşılıklı bağımlı olan ya da olmak isteyen müşterilerle bağ kurmaktır. Sigorta şirketleri ve işbulma kurumlan gibi. *Yoğun Teknoloji Örgütleri:* Bu örgütler bazı nesnelerde değişiklik yapma amacıyla çeşitli teknikleri kullanır. Okul ve hastanelerde nesne insan iken, mc bilya sektöründe ağaç ve çeliktir.

1. Örgütsel yapı ile teknoloji arasındaki ilişkileri inceleyen bir diğer yazi da James Thompson'dur. Thomspon'a göre kullanılan temel teknoloji, bir örgi tün girdilerini çıktıya dönüştürerek çevreye sunmada kullandığı süreçtir. B teknolojinin öngördüğü karşılıklı bağımlılık ve faaliyetlerin eşgüdümü ve dem timi ana değişkenleri oluşturur. Yazar örgütlerin kullandığı üç tür teknoloji v bunlara uygun örgüt yapılarından söz eder.

Bunlardan ilkinde yapılan faaliyetler belirli kişi ve grupları birbirine bağla *Aracı* teknoloji denen bu türde örneğin banka ve sigorta kuruluşları, para yat ranlarla kredi kullananları; telefon şirketleri ise telefon eden ile edilene aracılı eder. Bu teknolojide, faaliyetler arası ilişkiler bir araya getirici karşılıklı ilişkilt biçimindedir. Bu nedenle bu teknolojiyi kullanan örgütlerde standartlaşma çc önemlidir.

İkinci tür teknolojide, faaliyetler arası ilişkilerde birbirini izleyen *karşılık bağımlılık* temeldir. Kitle üretimi yapan montaj hattı örgütleri buna en iyi örnel tir. Standartlaşmaya ek olarak planlama da son derece önemlidir.

Son tür teknoloji *yoğun* teknolojidir. Bu teknolojinin en önemli özeliği, b işi başarmak için yapılacak olan faaliyetlerin karşılıklı olarak birbirine bağlı o masıdır. Dolayısıyla bu tür teknolojide diğerlerinden farklı olarak çok yönl karşılıklı bağımlılık söz konusudur. Bu tür teknolojiyi kullanan en tipik örgi hastanedir. Çünkü böyle bir teknoloji için en uygun yapı organik örgüt yapış dır. Bu yapı içinde eşgüdüm, çalışanların karşılıklı uyumu ile sağlanabilir.

1. Denetim ve Düzenlemeye Dayanan Örgütler

Yaptığı sınıflandırmaya temel değişken olarak *uyum* ölçütünü alan Etzioni, as larını kontrol etmede amirin kullandığı otorite ile bu otoriteye astın *uyum* den cesi arasındaki ilişkiyi inceler. Astların uyumunu sağlayacak üç tür otorite va dır. Bunlar korkutucu (zorlayıcı), ödüllendirici ve normatif (kuralcı) otorite ti] leridir. Korkutucu (zorlayıcı) otoritenin, fiziksel güç kullanma, alıkoyma, tutul lama ve faaliyetleri kısıtlama gibi yaptırımlara dayandığını; ödüllendirici otor tenin, maddi kaynakların ve ödüllerin yani ücret, ikramiye ve yan ödemeleri dağıtımı yoluyla denetimine dayandığını; normatif (kuralcı) otoritenin ise, sen bolik ödül ve mahrumiyetlerin kullanılması olduğunu belirten Etzioni, bu otor te türlerinin egemen oldukları örgütleri de dört ana grupta toplar.

*Zorlayıcı otoritenin egemen olduğu örgütler:* Hapishane ve ıslahevleı akıl hastaneleri, esir kampları gibi.

*Ödüllendirici otoritenin egemen olduğu örgütler:* Ticaret ve sanayi kuru­luşları, işçi sendikaları gibi.

*Normatif (kuralcı) otoritenin egemen olduğu örgütler:* Dinsel örgütler, ideolojiye dayalı siyasal örgütler ya da partiler, hastaneler, üniversiteler, gönüllü kuruluşlar, meslek kuruluşları gibi.

*Karma örgütler: Yukarıdaki örgüt tiplerinin bir kaçının bir araya gelme­sinden oluşan örgütlerdir.* Bunlar, "normatif - zorlayıcı" (savaş birliği), "ödüllendirici - normatif" (işçi sendikaları), *"ödüllendirici* - *zorlayıcı"* (lojmandan oluşan yerleşim yeri) gibi olabilir.

Etzioni, bu tür otoritelere uyumu bakamından üç tip insanın ortaya çıkaca­ğını, öne sürmektedir. Bunlardan ilki, yabancılaşmış insandır. Genellikle zorlayı­cı otoritenin egemen olduğu örgütlerde ortaya çıkan bu insan türü, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta ama üye olarak kalmaya zorlanmaktadır. Ödüllendirici otoriteye uygun ikinci tip ise, örgüte, "verilen ücrete karşılık bir günde yapılması gereken iş" normuna uygun bir bağlılık göstermektedir. Son tür ise ahlaki insandır. Bu kişi, örgütün amacını ve örgütteki işini kendinden daha değerli saymakta ve işini, ona değer verdiği için (zorlandığı ya da ödül­lendirdiği için değil) yapmaktadır.

1. Önemli Yapısal Özelliklerine Göre Örgütler

Pugh, Hickson ve Hinings'in deneylere dayanan ve üç temel yapısal boyuta göre yaptığı sınıflandırmadır. Bu yapısal boyutlar şunlardır: *(a) faaliyetlerin* plan­lanması (yapılaşması), ya da rutin işlerin standart hale getirilmesi, usullerin biçimselleştirilmesi, rollerin belirlenmesi ve örgütçe belirli davranışın kayıt ve şarta bağlanması, (b) otoritenin toplanması ya da otoritenin hiyerarşinin üst düzeylerinde merkezileşmesi, (c) iş akışının komuta elemanlarınca kontrolü. Bu ¿iç boyuta göre yazarlar yedi tip örgütten söz ederler.

* *Eksiksiz bürokrasi:* Gerek faaliyetlerin planlanması, gerekse otoritenin merkezileşmesi boyutlarında oldukça yüksek puan alıp teknolojinin iş akışı ile bütünleşmesinde düşük puan alan örgütlerdir. Bu örgütler, seçme ve yükselme gibi usullerin standartlaşması, rol belirlemelerinin biçimselleşmesi konularında yüksek puanlı örgütlerdir. Henüz gelişmesini tamamlayamamış, *Oturmamış Eksiksiz Bürokrasi a\{* tipi vardır.
* *iş akışı bürokrasisi:* Faaliyetlerin planlanmasında yüksek, diğer iki bo­yutta düşük puanlı örgütlerdir. Tipik olarak otorite yaygındır ve kişisel olmayan komuta kontrolü vardır. Bu tipde kendi içinde İş Akışı Öncesi ve Oturmamış İş Akışı Bürokrasisi alt tipleri vardır.
* Üstü örtülü olarak planlanmış örgütler: Bu örgütlerde oldukça düşük miktarda faaliyet planlaması, yaygın otorite ve yüksek komuta kontrolü görülür.
* *Personel bürokrasisi:* Planlamada düşük ama komuta kontrolünde ve otoritenin toplanmasında yüksek puan elde eden örgütlerdir.

Yazarlara göre gelişme sırası boyutlardan ikisi üzerinde gerçekleşir. Örgüt­ler zamanla büyüklük yönünden gelişirlerse bu gelişme genel ekonomik geliş­meyle ilgili olduğundan oldukça yüksek derecede planlanmış örgütler oluşur. Kontrol boyutu ise komuta kontrolünden yani kontrolün iş akışı personeli tara­fından gerçekleştirilmesinden, kişisel olmayan kontrole doğru yönelir. Teknoloji geliştikçe, standartlaşma ve yeni uzmanların belirlediği usuller kontrole egemen olur. Bu tür bir gelişme sırası otoritenin toplanması boyutunda görülmez. Bu boyutta gelişmeler örgütün işleyişinin akışı içinde gerçekleşir.

1. Yönetsel İşlevlere Göre Yapılan Sınıflandırmalar
2. Thompson - Tuden Modeli: Örgüt türlerini belirlemede *karar verme* de­ğişkeni üzerinde duran yazarlar, Adam Smith'in ekonomik rasyonel karar ver­me kuramıyla, Herbers Simon'un Psikolojik modeline bir seçenek sunarak sos­yolojik model geliştirmeye çalışırlar. Yazarlara göre örgütlerde çeşitli tipte ka­rarlar alınır ve bunlar farklı stratejiler gerektirir. Bu nedenle farklı stratejileri kolaylaştıracak farklı örgütsel yapılar olmalıdır.

Karar vermenin temel öğeleri olarak eylem seçenekleri, bu seçeneklerden her birinin farklı sonuçları ve bu sonuçların arzu edilebilirliğini ele alan Thompson ve Tuden, bu öğelerden eylem seçeneklerini gözardı edip diğer iki öğeyi sınıflandırmalarına temel alırlar. Şekil 1.3'de görüleceği gibi bu boyutlar sonucu 4 tür karar verme ortaya çıkmaktadır:

Sonuçların Tercih Edilmesi

Anlaşma Anlaşmazlık

Seçenek

lerin farklı sonuçları

Anlaşma

Anlaşmazlık

|  |  |
| --- | --- |
| Programlanmış Kararlar | Uzlaşmaya Dayanan Kararlar |
| Yargısal Kararlar | Esinlenen Kararlar |

Thomson ve Tuden’e göre karar çeşitleri

*Bürokrasi tipi örgütler:* Gerek seçeneklerden beklenen sonuçlar gerekse busonuçların tercih sırası hakkında anlaşma söz konusu ise karar verme oldukça 'kolavdır. Burada kararlar aynen bilgisayarca programlanmış gibi alınır. Böyle kararların alındığı örgütler, uzmanlardan oluşmuş örgütlerdir. Max Weberin *ideal tip bürokrasisi[[1]](#footnote-1)* bunlara örnektir. Büyük ölçekli örgütlerinin büyük bölümü, kamu kurumlan ve ordu bu sınıfa girer. Tercihler açıkça belirlenmiştir; sorunlar ve olaylar için kural ve usuller konulmuştur. Bunların ışığı altında kararlar bü­yük ölçüde rutin ve standart hale getirilmiştir.

*Kolej tipi örgütler:* Bu örgütlerde seçeneklerden beklenen sonuçlar ya be­lirsizdir ya da üzerinde görüş birliği yoktur. Seçeneklerin sonuçları kişilerin yargısına dayanır. Bu durumda tercih sırası hakkında anlaşma, oylama ile sağ­lanır ve çoğunluğun oyu verilen kararda etkili olur. Eski yunanda yasama mec­lisini anlatan bir sözcük olan *kolej* (collegium), bu tür örgütleri tanımlamada kullanılır. Bu örgütler, otoritenin üyeler arasında dağıtıldığı, kendi kendini yö­neten gönüllü gruplardır. Bunların sosyal bilimlerde bürokrasi gibi biçimsel bir modeli yoktur. Tüzüklerle yönetilen gönüllü kurumlar ve sendikalar örnek gös­terilebilir.

*Pazarlıkçı-temsili örgütler:* Uzlaşmaya dayanan kararların alındığı örgüt­lerdir. Bürokrasi tipi örgütlerde karar organı çok küçük, kolej tipi örgütlerde ise mümkün olduğunca büyüktür. Uzlaşma türü kararların alındığı birim, orta bü­yüklüktedir. Bu örgütlerde her iki tarafta seçeneklerden beklenen sonuçlar ko­nusunda uyum içindedir ancak tarafların tercih sıralaması farklı farklıdır. Karar­lar ancak belli bir pazarlık sonucu uzlaşmaya dayalı olarak alınır. Birleşmiş Mil­letler Güvenlik Konseyi örnek olarak verilebilir. Kolej tipi örgütlerden farkı, tarafların veto yetkisine sahip olmaları nedeniyle, kararların çoğunluk oyuyla değil, ancak pazarlığa dayalı uzlaşmayla alınabilmesindedir.

*Anomik örgütler:* Burada kararlar esinleme (ilham) sonucu verilir. Böyle bir örgüt için ideal bir yapı düşünmek oldukça zordur. Çünkü bu tür yapılar, düzensizlik ve kötü örgütlenmeyi simgeler. Gerek sonuçlarda gerekse sonuçla­rın tercih sıralamasında bir uyuşma yoktur. Böyle bir durumla karşılaşan grup, dağılmayla karşı karşıyadır. Bu tür örgütler, sorunlarla karşılaşmamaya çalışır. Fırsatları değerlendiremeyen ya da çevresel olaylara tepkide oldukça geç kalan bu örgütler, tercih sıralamasını belirlemede uyumsuzluk içindedir. Sorunu geri­ye iterek varlıklarını sürdürebilirler ama sorunu çözmek zorunda kaldıklarında ya dağılmaya yüz tutarlar ya da kendilerini kurtaracak bir yenilik beklerler. Bu gibi grupların beklentilerinden ilki, insanüstü güçlerin yardımı ya da bu güçlere sahip karizmatik önderin ortaya çıkmasıdır.

Durkheim'in anomi durumu adını verdiği böylesine kurallardan yoksun ve düzensiz bir durum, önceki amaçların değerini kaybettiği ve bu amaçların elde­ki mevcut araçlarla elde edilmesinin olanak dışı olduğu hallerde ortaya çıkar. Oldukça dikkat ve özenle kurulan bazı örgütler bile kendilerini bu tür bir or­tamda bulabilirler. Bozguna uğramış bir askeri örgüt, Örneğin, askeri değerler­den uzaklaşmış, söylentilerin kol gezdiği, çelişkili bilgilerin dolaştığı ve mevcut önderlerle ilişkinin ve bağlılığın kaybolduğu bir durum gösterir. Düzensizlik biçimsel örgütlerde bu kadar güçlü görülmeyebilir. Ama sorunlar karşısında sersemleyen yöneticilerin bu tür kararlar aldıkları, daha saygın ve başarılı örgüt­leri taklit ettikleri ya da daha etkili ve yetkili yönetim danışmanlarını örgüte davet ettikleri görülmektedir.

|  |  |
| --- | --- |
| Savunmacı Bürokratik İklim | Yaratıcı İklim |
| Diktatör Yapılı İklim | Görünüşte Yaratıcı İklim |

1. Lars Engquvist'in tipolojisi: Sınıflandırmasına *örgütsel iklimi* temel ola­rak alan İsveçTi yönetim bilimci Engquvist, kişilerin içinde bulunduğu örgüt ikliminin temel iki boyutunu ele alır. Bunlar özgürlük ve güvendir. Bu iki boyut üzerinde yazara göre dört ayrı tip örgüt iklimi ve bunlara uygun örgüt türü ortaya çıkar (Şekil 1.4)

Güvenli Güven Güvensiz

Özgür

Özgürlük

Özgür değil

Şekil 1.4: Örgütsel İklim Değişkenlerine Göre Örgüt Tipleri

En yıkıcı tip örgüt, kişilerin kendilerini hem güven içinde hissetmedikle­ri hem de özgürlüklerinin bulunmadığı yapılardır. Bu tür örgütler, Thonpson ve Tuden'in modelindeki anomik nitelikli olup işlerin üste­sinden gelecek bir diktatöre yönelirler. Yaratıcılık ortadan kalkmıştır. Ki­şiler yeni yollar bulmaya ne cesaret edebilirler ne de bunun için istekli­dirler.

Güvenli ama özgür olmayan iklime sahip örgütler, çoğu kez faaliyetle­rinde savunmacıdır. Kişilerde, bağımlılık, tek tiplik ve rasyonellik eğili­mi doğurur. Ordu, polis örgütleri gibi merkezi otoritenin egemen oldu­ğu bürokratik yapılar bunun belirgin örnekleridir.

Özgür ama güven içinde olmayan örgütler, güçlüler için uyarıcı nitelik­tedir. Ama zayıflar için daha dikkatli davranmaya vönelticidir. Açıklık görünüşte (sahte) olduğundan bürokratik yapılardan daha tehlikeli so­nuçlar verebilir ve risk üstlenmeyi teşvik edicidir. Bu risk, trapezcinin trapezde sallanırken emniyet ağını germeyi unuttuğunu anlamasına benzer. Engquvist'e göre bugünün örgütlerinin çoğu sahte demokratik örgüt dediğimiz bu niteliktedir ama tipik örneğini üniversitelerde göre­biliriz.

Gerek özgürlük gerekse güven verici ortam sağlayan örgütler, insan ya­ratıcılığından en üst düzeyde yararlanan yapılardır. Modern işletmelerin çoğu bu tip örgütlere örnek gösterilebilir. **(Kaynak: Halil Can, Öznur Aşan Azizoğlu, Eren Miski Aydın, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, 8.Baskı)**

1. [↑](#footnote-ref-1)