

## Yatay ve Dikey Yönetim Yaklaşımı: İkilik ve Sentez

Ebru Armutcu<sup>1</sup>

### Özet

Yönetim biliminin tarihsel gelişim süreci, statik ve kontrol odaklı dikey hiyerarşik yapılardan, dinamik ve koordinasyon odaklı yatay yapılaşmaya doğru evrilen makro bir paradigma değişimi göstermiştir. Geleneksel yönetim anlayışının hâkim olduğu dönemlerde sistematize edilen dikey yönetim yaklaşımları, sanayi toplumunun standartlaşma ve seri üretim ihtiyaçlarını karşılayarak bir dönem verimliliğe katkı sunmuş; ancak karar alma süreçlerinin merkezileşmesi ve hiyerarşik basamakların artışı, bu yapıların değişen çevre koşullarına tepki verme süresini uzatarak hantal yapılara neden olmuştur. Mekanik ve organik örgüt yapılarında yapısal koşullanma bağlamında, çevresel belirsizliğin arttığı durumlarda yatay ve esnek yapıların (organik) sürdürülebilir başarı için zorunlu olduğu bilimsel olarak kanıtlanmıştır. Post modern dönemle birlikte şebeke, sanal ve yığılım gibi yeni örgüt modelleri ortaya çıkarak dikey otoriteyi bilgi ve uzmanlık temelli yatay iş birliğine dönüştürmüştür; öğrenen organizasyon disiplinleri ve personel güçlendirme stratejileri, bireysel potansiyelin örgütsel davranışlara entegre edilmesini sağlamıştır. Günümüzde teknoloji, örgüt yapısı ve verimlilik arasındaki etkileşim, stratejik olarak değişime uyumun sadece bir tercih değil, küresel rekabet ortamında bir hayatta kalma refleksi olduğunu kanıtlamaktadır. Sonuç olarak, dikey yapılar operasyonel netlik ve disiplin sağlıyor olsa da yenilik, hız ve çalışan motivasyonu gibi modern örgütsel başarı kriterleri, organizasyonların yatay yönetim sürecini tamamlamalarını ve hiyerarşiyi minimuma indiren katılımcı bir kültürü benimsemelerini kaçınılmaz kılmaktadır.

1 Öğretim Görevlisi, Haliç Üniversitesi, ebruarmutcu@halic.edu.tr,  
ORCID: 0000-0002-9965-8210

## Giriş

Yönetim kavramı insanlık tarihi kadar eskiye dayanmasına rağmen günümüzde hala yeni bir bilim dalı olarak nitelendirilmeye devam etmektedir. Tarihsel olarak bakıldığında yönetim düşünce sisteminde birçok gelişme yaşandığı ve yönetim kavramlarının da bu doğrultuda şekillendiği görülmektedir. Sanayi devrimi ile başlayan yönetim süreçlerindeki değişimler dünya savaşları, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler, küreselleşme ve işgücü niteliklerindeki talep ve beklentilerin etkisi ile sürekli olarak devam etmiştir. Değişimlere ayak uydurabilmek amacıyla insanlar yeni yönetim yaklaşım ve teorileri üretmeye başlamıştır.

Bu bölümde yönetimin kavramsal çerçevesi ve tarihsel gelişiminden başlayarak insan merkezli yönetim süreçleri olan neoklasik ve modern yaklaşımdan, çevresel faktörlere de yanıt veren post modern yaklaşıma kadar uzanan çok faktörlü bir gelişim sürecini teorik çerçevede öğrenirken aynı zamanda farklı perspektiflerle değerlendirilmiştir. Örgütlerin emir-komuta (dikey yönetim) anlayışıyla yürüttüğü geleneksel yönetim yaklaşımları ve hiyerarşik düzeninin minimize edilerek (yatay yönetim) çalışanların yetkilendirilip iş süreçlerine dahil edildiği yönetim anlayışlarındaki düzen incelenmiştir. Bu bağlamda yatay ve dikey yönetim yaklaşımları örgütsel çerçevede ele alınarak süre gelen değişim ve dönüşümlerin yarattığı ikilik durumları değerlendirilmiştir.

### 1. Yönetim Kavramı ve Tarihsel Süreci

Yönetim, “işleri yaptırmak”, “organize olarak faaliyetlerin yürütülmesi”, “amaçlara ulaşmayı sağlayan süreç” şeklinde ifade edilmektedir. Bir diğer ifade ile yönetimi; önceden belirlenen amaçlara ulaşabilmek ve hedefleri gerçekleştirebilmek için örgüt kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde kullanıldığı iş görme süreci olarak tanımlamak mümkündür (Koçel, 2023).

Yönetim, daha basit anlamıyla örgütün hedefe ulaşma süresince yapılan çalışmaların düzenlenmesidir. Örgütün birden çok amaç veya hedefi olması ve bunlara ulaşmak için yönetim süreçlerinin gerekliliğinden söz edilebilmektedir (Koçel, 2023). Süreç olarak yönetimin tanımına bakacak olursak; örgüt amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşabilmek için planlama, örgütleme, yöneltme (koordinasyon) ve denetim fonksiyonlarının tamamıyla belirli bir düzen içerisinde yerine getirilmesi süreci şeklinde tanımlanabilir (Mucuk, 2023).

Yönetim kavramının ortaya çıkışını 1700’lü yıllarda başlayan ve 1800’lü yılların ortalarına kadar devam eden Sanayi devrimiyle görmekteyiz. Bu dönemde teknolojik yenilikler kitle üretim, işçi grubu, burjuva sınıfı ve ücret karşılığı çalışma düzeninin gelişmesine bu da beraberinde üretimin dağınık ve

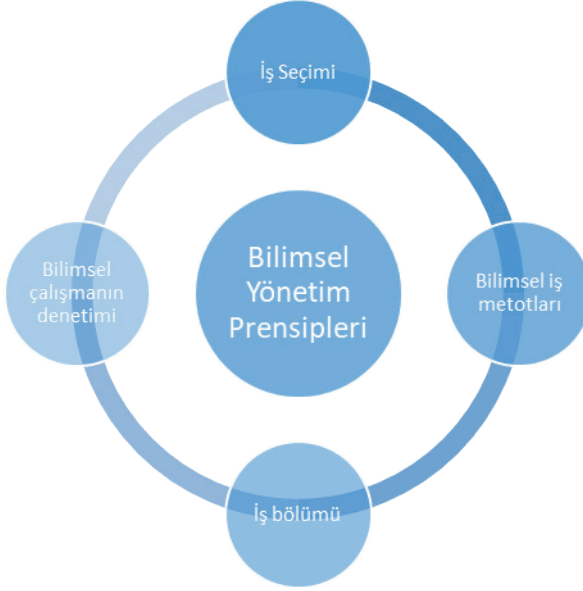
küçük birimlerden merkezileşen birimlere evrilmesiyle yönetimin gelişmesine katkıda bulunmuştur (Koçel, 2023).

Tarihsel olarak bakıldığında insanlar bir arada var olmaya başladığı andan itibaren ortak amaçlar ve hedefler doğrultusunda hareket ederken belirli bir düzen ve disiplin alanında olması ihtiyacı doğmuş ve bu da beraberinde yönetim kavramını getirmiştir. İlk olarak yönetim kavramının M.Ö 2000’lerde Sümerlerin toplumlar üzerindeki disiplini sağlamak adına kullandığı görülmektedir. Babillerin Hammurabi kanunları devlet yönetiminde etkili olurken Mısır uygarlığında yönetim yaklaşımının daha çok bürokratik yapılarda, hiyerarşik bir düzen bağlamında işlendiği görülmektedir. Roma ve Osmanlı imparatorluklarında dönemin gelişmemiş koşullarında hüküm sürülen coğrafi alanlar bölgelere ayrılarak devredilen yetki ve yerinde uygulanan yönetim ilkeleri ile yüzyıllar süren yönetim süreçleri geçirmişlerdir (Ertürk, 2009).

Yönetim yaklaşımı, 20. yüzyıl başlarında F. Taylor’un 1911 yılında “Bilimsel Yönetim İlkeleri” kitabını yayımlamasıyla önemli bir sosyal bilim haline gelmiş ve beraberinde bu gelişme yönetim yaklaşımlarının temelinde olan klasik yönetim anlayışının zeminini oluşturmuştur. 1930’lu yıllara dek süren klasik yönetim yaklaşımında dönemin yönetim anlayışı gelişimine katkı sunanlar çevresel koşulların etkisinin olmadığı, dış çevreden bağımsız kapalı örgüt sistemlerinin çalışma şartlarının iyileştirilmesi ve insan değerli yaklaşımın benimsenmesi ile başarılı olacağını savunmuşlardır (Bolat vd., 2008). 1960’lı yıllarda ise bakış açısındaki değişikliklerle örgütlerin rasyonel olgularla dış çevreye açık hale gelmesi gerektiği ve açık sistemler olduğu anlayışı kabul edilmiştir. Bu anlayış ile örgütün tek tip bir düzenle değil, evrensel olarak tüm koşulların değerlendirilmesi gerektiği gerçeği vurgulanmıştır. Sistem ve durumsallık yaklaşımı bu yapıların anlayışını temsil eden ifadelerdir. Yaşanan teknolojik gelişmeler, bilgi çağı, globalleşme, iletişim ve bilişim ağlarının etkisiyle değişen ve dönüşen toplumsal, kültürel, ekonomik ve demografik faktörler yönetim ve örgütlerdeki bilinen anlayışların modern ve çağdaş yönetim yaklaşımlarına evrilmesine ve günümüze dek ulaşmasına yol açmıştır (Keskin vd., 2016)

Bilimsel bir örgüt olgusu olan yönetim ilk olarak, F. Taylor’un temellerini attığı *bilimsel yönetim yaklaşımı* ile etkili ve verimli yönetimin nasıl olması gerektiğine dikkat çekerek gelenekçi bir teoriyi savunmuştur. Bu yaklaşıma göre verimlilik sağlanabilmesi için tüm üretim faaliyetlerindeki rasyonel olmayan yöntemlerin yok edilerek en iyi yolun tespiti sağlanmalıdır. Bunun içinde Şekil 1’de bazı bilimsel yönetim prensiplerinin geliştirildiğini görmekteyiz (Baransel, 1993). Bu prensiplere değinecek olursak şu şekilde özetlenebilir:

*İş Seçimi*; örgüt bünyesinde çalışacak olan kişinin bilimsel olarak seçilmesi ve eğitilmesidir. *Bilimsel iş metotları*; çalışan görevini temsil eden her aşamanın bilimsel olarak geliştirilmesi, planlı ve hızlı bir çıktı amaçlanmasındır. *Bilimsel çalışmanın denetimi*; yönetim düzeyinin çalışan ile iş birliği içerisinde bilimsel metotları uygulayarak teşvikle çalışanın güvenli bir ortamda bulunmasını sağlaması ve olumsuz davranışlarda ise uyarılması ve takibinin yapılmasıdır (Keskin vd., 2016).



**Şekil 1: Taylor'un Bilimsel Yönetim Prensipleri**

Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı, çalışanın üretim sürecinde makineye uyumlanmasını temel almasıyla eleştirilmiş olsa da bilimsel otorite olarak kabul gören yönetim yaklaşımlarının temelini oluşturması ve tüm örgüt yönetiminde uygulanan ilkelerle formal yapının tasarımına odaklandığı görülmektedir (Koçel, 2023).

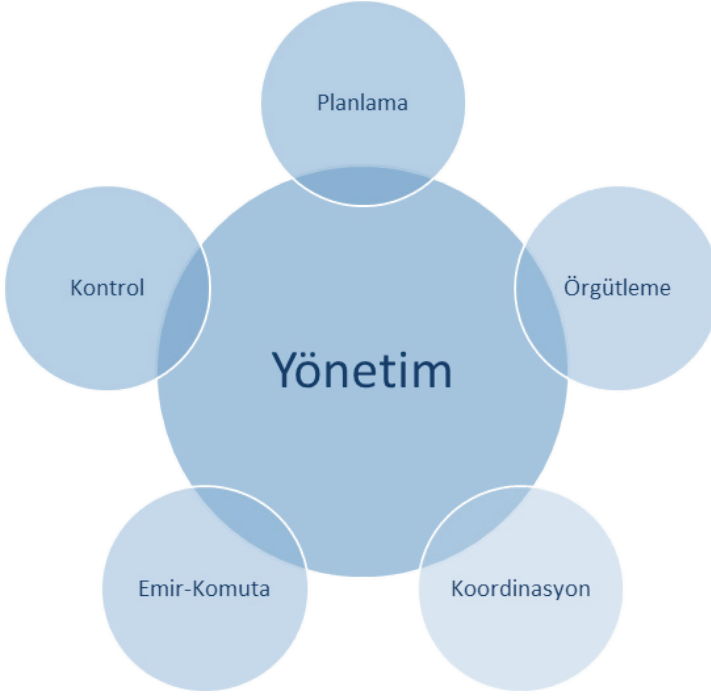
Bu yönetim yaklaşımında benimsenen ve uygulanan koşullar ise şu şekilde sıralanabilir;

- Sistematik şekilde tanımlanmış ve bilimsel olarak oluşturulan iş dizaynı ve iş gören davranışları,
- Standardize edilmiş uyum, düzen ve koordinasyon,
- Bireysel hareket etmekten ziyade yardımlaşma,

- Gerekli tanımlamaların yapıldığı ve yetkilendirildiği her işe uygun iş gören seçimi,
- En yüksek verimlilik düzeyine erişebilmek için iş görenin eğitilmesi,
- Ek ücret ödemeleriyle sisteme teşvik edilmesi.

Aynı zamanda parça başına ücret, ustabaşılık kavramı ve uzmanlaşmayı da gündeme getiren Taylor, verimlilik üzerinde bunlarında etkisi olduğunu savunmuştur. Bilimsel rasyonel kuralların sistematik olarak örgütlenmesini, mühendislik bakış açısıyla mekanik iş süreçleri ile insanın makineye uyumunun amaçlandığı Taylorizm olarak nitelendirilen bu sistem uzun yıllar etkisini sürdürmüştür (Koçel, 2023).

Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımına daha kapsamlı bir bakış açısı getiren H. Fayol'un *yönetim süreci yaklaşımı*, örgütün tüm faaliyetleri ile ele alınması gerektiği görüşünü savunmaktadır. Bilimsel yönetim anlayışı işlerin teknik tarafına odaklanırken *yönetim süreci yaklaşımı* geliştirilmiş olan yönetim prensiplerinin bir bütün olarak örgüt işleyişine entegre edilmesini amaçlamaktadır (Eryılmaz, 2014). Ekonomik etkinlik ve rasyonelliğin örgütün tamamına uygulanması gerektiğini vurgulayan Fayol, öğütlerin birbirine bağlı çeşitli faaliyetlerden oluştuğunu düşünmüş ve bunları işlevleri niteliğinde altı başlıkta incelemiştir. Buradaki amacı örgütün yönetim faaliyetlerinin diğer faaliyetlerden ayırmak olduğunu fikriyle en çok yönetim faaliyetlerine odaklanmıştır. Yönetim faaliyetleri üzerinde derinlemesine çalışarak bir süreç olarak nitelendirdiğini ve günümüze kadar bu kavramın ulaşmasına katkıda bulunduğunu görmekteyiz. İyi bir yönetim anlayışının Şekil 2'de yer alan yönetim süreçlerinden oluştuğunu ifade etmiştir. Yönetim süreci yaklaşımı bu süreçte yer alan faaliyetlerin tümünü kapsamaktadır (Seçtim ve Erkul, 2020).



*Şekil 2: Fayol'un Yönetim Faaliyetleri*

Klasik yönetim yaklaşımının son temsilcilerinden M. Weber, örgütlerde rasyonelleşmeyi temel alan *bürokratik yönetim yaklaşımını* benimsemiştir. Weber'e göre hiyerarşik olarak yapılandırılmış bu örgütlerde astların görevleri yazılı olarak belirlenmekte ve en tepede bir meşru otorite bulunmaktadır. İdeal tip olarak ifade ettiği bürokrasinin üç meşru otorite ile gerçekleştiğini belirtmiştir. Bunlardan birincisi olan **geleneksel otorite**; geçmişten gelerek miras olarak nesilden nesile aktarılma özelliği taşıyan ve var olan düzenin devam ettirilmesi gerektiğini savunmaktadır. İkinci otorite biçimi **karizmatik otorite**; yönetici konumundaki liderin kişisel özellikleri, örnek alınan kişiliği ve gücüne dayanan, örgütün amacı ve misyonuna olan toplumsal bağlılığı temsil eden otoritedir. Son olarak **rasyonel (bürokratik) otorite**; yasa ve kurallar sistemi çerçevesinde otorite sahibi olan kişinin güç uygulama hakkının var olduğu savunan bir yönetim yaklaşım tarzıdır. Bürokrasi anlayışı subjektif, sosyal ve örgütsel faaliyetlerde düzenin olmadığı, kuralsız, rastgele gerçekleşen iş akışı yerine objektif, resmi, sistem odaklı, önceden belirlenmiş kurallara göre ve profesyonel bir şekilde gerçekleştirilen yönetim süreçlerini ele almaktadır (Weber, 1947).

Örgütsel yapıyı insan unsuru ve informal çerçevede yeniden değerlendiren, klasik yönetim yaklaşımına eleştirel bakış açısı getiren neoklasik (davranışsal) yönetim yaklaşımında hiyerarşik düzenin yerine bürokratik yönetim kusurlarını azaltan, çalışanların sisteme dahil edilerek yetkilendirildiği yatay ve demokratik bir yönetim anlayışı benimsenmiştir (Eren, 2001). Neoklasik yönetim anlayışı döneminde fiziksel koşulların iş verimliliği üzerindeki etkilerini incelemek için Elton Mayo ve F. Roethlisberger tarafından Harvard Üniversitesinde yürütülen araştırmada iki hipotez test edilmiştir. Birincisi örgütün ışık, ısı, dinlenme zamanı gibi fiziki faktörlerinde yapılan iyileştirmelerin çalışanlar üzerindeki verimliliği arttıracakı düşünüyordu. Araştırma sonucunda bu hipotez doğrulanamayarak beşerî ve sosyal faktörlerin etkili olduğu tespit edilmiştir. Verimlilik artışının ancak çalışan motivasyonu, iş tatmini ve sosyal ilişkiler (informal) ile sağlanacağını varsayan ikinci hipotez test edilerek sonuçlar değerlendirilmiştir (Roethlisberger vd., 1939) Bu araştırma sonucunda örgütlerin sosyal bir sistem olduğu ve insan faktörünün de bu sistemin en önemli unsurlarından biri olduğu sonucuna varılmıştır. Neoklasik yönetim anlayışı, klasik ve modern dönemler arasında bir köprü olarak sistem ve durumsallık gibi yaklaşımlara geçişte önemli bir zemin hazırlamıştır (Keskin vd., 2016).

Örgütsel bağlamda klasik ve neoklasik dönemlerde işlevselcilik anlayışıyla örgüt içi unsurlar ve etkileşimlere odaklanıldığı için dış çevrenin göz ardı edilmesi noktası eleştirilere konu olmuştur. 20. yüzyılın ikinci yarısında modern yapısal-işlevselci bir bakış açısıyla örgütlerde her zaman geçerli “en iyi” örgüt yapısından ziyade örgütün iç ve dış çevre koşullarına göre şekillenmesi gerektiği üzerinde durulmuştur (Draft, 2008) Bu noktada yönetime çok boyutlu bir perspektiften bakmayı savunan modern yönetim anlayışı, örgütlerin teknik olduğu kadar sosyal sistemler de olduğunu kabul eder ve akılcı düşünerek geçmişten gelen bilgilerden faydalanıp güncel koşullara göre bir değerlendirme yapmayı benimsemektedir. Modern anlayışa göre örgütlerin etkin ve verimli olabilmesi iç ve dış çevreye uyum sağlayabilmesi ile ilişkilendirilmektedir. 1950 ve 1960’ların ilk dönemlerinde etkili olan klasik ve neoklasik yönetim yaklaşımlarında örgütler kapalı sistem, yüksek kontrol ve bürokratik anlayışın hâkim olduğu bir süreç içerisindeyken modern yönetimle açık sistem ve durumsallık modellerine geçiş yapılmıştır (Mucuk, 2023) .

*Sistem yaklaşımı*; örgütlerde belirli alt sistemler ve parçalardan oluşan, alt sistemler arasında ilişkisi olan ve dış çevre ile etkileşim içerisindeki sistemler bütünü olarak tanımlanabilir (Koçel, 2023) Sistem, birbiri ile bağlantılı alt sistemlerin olduğu bir yapı olması sebebiyle her alt sistem bir diğerinin işleyişini etkileyebilmektedir. Nitekim bu durum sistemi kusursuz yapan bazı özellikleri beraberinde getirmektedir. Örgütlerin dış çevreden gelen girdiyi belirli

işlemlerden geçirek çıktı olarak sunması açık sistem olarak bilinmektedir. Açık sistemler; çevresiyle sürekli etkileşim halinde olan, alt sistemler ile bir bütün olarak hareket eden, örgütlerin girdi ve çıktılarını belirli bir dengede koruyarak faaliyetlerinin istikrarını sağlayabilen ve süreçte geri bildirim vererek örgütsel dinamizmi proaktif şekilde yönetebilen yapılardır (McAuley vd., 2007)

*Durumsallık yaklaşımı*; örgütlerde kapsayıcı bir “en iyi” örgüt yapısının bulunmadığını, değişen koşullar altında bunlara ayak uydurulması gerektiğini savunan bir anlayıştır (Shafritz vd., 2005). Örgüt yapısı ve işleyişini belirleyen durumsallık faktörler; örgüt stratejisi, örgüt büyüklüğü, teknolojik yenilikler ve çevre koşulları olarak sıralanabilir. Bunlar arasında çevredeki mutlak belirsizlik durumsallık yaklaşımında örgüt yapısını belirleyen en temel unsurdur (Eren, 2001). Burns ve Stalker (1961)’in mekanik ve organik örgüt kavramları bu yaklaşımı net bir şekilde bize açıklamaktadır. Belirsizliğin az olduğu mekanik örgüt yapılarında hiyerarşik denetim etkin olurken, belirsizliğin yüksek olduğu çevrelerde ise değişime uyum sağlayabilen, denetimin esnek olduğu, katılım ve iş birliği esaslı örgüt yapısı mevcuttur. Organik örgüt yapısında ise teknolojiye ve pazarda yaşanan değişimlerin fazla olduğu ortamlarda işlevselcilik anlayışına dayanarak örgütlerin çevresel koşullara göre yapılanıp uyum sağladığını öne sürmektedir. Burada yapısal uyumla örgütlerin faaliyetlerini sürdürülebilmek için çevreye ayak uydurmaları gerektiği varsayımına dikkat çekilse de işlevselci bir geleneğin varlığından söz edilebilmektedir (Genç, 2007).

## 2. Yönetim Yaklaşımları

Her örgüt kendine özgü bir otoriter yapıya sahiptir. Bu yapıların karmaşıklığı iş bölümü, uzmanlaşma, disiplin, sorumluluk ve hedeflerin belirlenmesi, emir komuta, hakkaniyet, inisiyatif alma gibi yönetim prensiplerinin yatay ve dikey alanların belirlenmesi ile giderilebilir. Örgütsel yapının büyüklüğü arttıkça daha fazla karmaşıklaştığını, iş bölümlerinin farklılaşarak uzmanlaşmayı gerektirdiği ve üst kademe yöneticilerin sayılarında artışları getirdiği görülmüştür (Tompkins, 2005).

Yönetim faaliyetleri örgüt bünyesindeki çalışanların belirli yönetim prensipleri doğrultusunda yeniden tasarlanmasıdır. Yönetim yaklaşımına göre bu prensipler rasyonel tasarlanan her örgütte düzenli ve sistemli bir şekilde uygulandığında bürokratik olarak örgüt gelişimine katkı sağlanmış olacaktır. Rasyonel bakış açısıyla önceden belirlenmiş bu prensiplerle subjektif değerlerin göz ardı edilmesi gerektiği, örgütsel faaliyetlerin sadece objektif ve evrensel yönetim kuralları ile yönetilmesi gerekmektedir. Nitekim Fayol, Taylor’un katı, değişmez, mutlak bilimsel yönetim yaklaşımından farklı olarak bu yönetim prensiplerinin koşullara göre değişebilen esnek bir yapıda olduğunu ileri

sürmüştür. Bu bağlamda asıl amacı formel olmayan birey davranışlarının karmaşık yapısını kontrol etmeye yönelik bir temel oluşturmaktır (Reed, 2006).

Çağdaş ve post modern dönemlere gelindiğinde yönetim anlayışlarına getirilen değişik bakış açıları ile gelecekte örgütlerin bilgiye dayalı, gelişen, katılımcılığın esas alındığı, hiyerarşik yapıdan ziyade yatay düzende işleyen, görevlerin profesyonel kişilerce yerine getirileceği görev odaklı örgütlerin varlığına doğru bir geçiş söz konusu olmuştur (Keçecioglu, 2008).

Yönetim, gelişmekte olan toplumlarda ekonomik ve örgütsel boyutlar üzerinde etkili olurken sosyal, kültürel ve siyasi bağlamda da belirleyici bir faaliyettir. Geçmişten günümüze kadar yönetim kavramı, bilim dalı ve sanat olarak benimsenmiş ve değişmekte olan çevreye, teknolojik inovasyonlara, toplumsal taleplere göre yeni yaklaşımları beraberinde getirmiştir. Örgütsel bağlamda yaşanan değişimler yönetim anlayışlarının dikey (hiyerarşik) yapılaşmadan yatay (yalın) yapılaşmaya evrildiğini göstermektedir.

## 2.1. Dikey Yönetim Yaklaşımı

Dikey yönetim yaklaşımı, yönetim kademelerinde örgütsel olarak yukarıdan aşağıya şeklinde bilinmekte olan hiyerarşik yapılanmanın esas alındığı, her kademede bir yöneticinin olduğu ve alttan üste doğru bir yükselişi temsil eden yapı olarak tanımlanabilir (Genç, 2007). Dikey yönetim yaklaşımında örgüt bünyesinde faaliyet gösteren insan faktörünün iş akışları gruplandırılarak belirli bir disiplin çerçevesinde amaca uygun şekilde yönetilerek otoritenin hakimiyetinden söz edilmektedir. Yönetimsel kararların hızlı alınması ve disiplinin sağlanması noktasında süreçleri kolaylaştırdığı düşünülen bu yaklaşım daha çok devlet kurumlarının yönetiminde ve ordu yönetimlerinde kendini göstermektedir (Buluç, 1996).

Mekanik ve organik olarak ikiye ayrılan yönetim sistemlerinde daha katı yapıya sahip, baskıcı bir otoriteyi benimseyen, ayrıntılı görev tanımları ve sorumlulukların bulunduğu, emir komuta anlayışının olduğu mekanik sistemi işleyişi olan örgütlerde dikey yönetim anlayışının hâkim olduğu ifade edilebilir. Merkezileşmeyle veya belirlenmiş kişilerce yönetimin sağlandığı bu anlayışta örgütsel şemalar dikey biçimde oluşturulup, formalleşme derecesi yüksektir. Klasik dönem yönetimlerinde uygulanmış olan bu yaklaşım biçimi geleneksel anlayış olarak nitelendirilmektedir. Dikey yönetim biçiminde örgütlerde “hat” yöneticilerin yetki ve görevleri net bir şekilde belirlenmiş, merkeziyetçi ve aşırı kademeli formel yapılar bulunmaktadır (Genç, 2007).

Dikey yaklaşıma göre örgütler emir-komuta zinciri ile yukarıdan aşağıya doğru hiyerarşik bir düzende yönetilmektedir. Bu yapılarda her kademedeki yönetici bir üstüne bağlı olarak hareket eder ve ast-üst ilişkisine diğer bir

bölüm (kurmay) müdahil olmamaktadır. Yetki, üst kademen alt kademeye kadar devam ederken, komuta birliği bir üst kademededen emir almayı gerekli kılmaktadır (Eren, 2001).

Dikey yönetim yaklaşımının en belirgin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Bolat vd., 2008);

- Emir-komuta yapısının net olmasından kaynaklı herkesin sorumlu olduğu alanlar ve karar mekanizmaları belirgindir. Stratejik ve operasyonel kararlar üst yönetim tarafından alınmaktadır.
- Dikey yapılanma neticesinde sorumlu olunan kişilere sorunları doğrudan iletmenin kolaylığından söz edilebilir. Mikro düzeyde yönetimlerde hesap verebilirlik açısından kolaylık sağlarken sıkı denetimin varlığı kaçınılmazdır.
- Yönetim düzeyindeki uzmanlar son karar mekanizması olarak görev yapmaktadır. Sorunlar ortaya çıktığında son sözü bu uzmanlar vermektedir.
- İş bölümleri net olarak belirtilen bu yapılarda görev tanımları sınırları içinde kalınması gerekmektedir.
- Dikey yönetimler en üst yöneticilerden en alt kademe yönetime kadar uzanan hiyerarşik bir düzene sahiptir.

Örgütler büyüdükçe alt kademelere yeni çalışanlar dahil olmakta ve üst yönetim katmanları da bu doğrultuda artırılmaktadır. Bu örgüt yapısı planlama ve denetim açısından avantajlar sağlasa da görev ve sorumluluk artışı süreçleri karmaşılaştırarak hiyerarşinin büyümesine yol açmıştır.

Taylorizm felsefesine göre insan makine ile uyumlanmış ve onun için çalışmaktaydı. Yönetim süreçleri de bu felsefe doğrultusunda yürütülmeye çalışılıyordu (Koçel, 2023). Fakat bugüne baktığımızda makinelerin insanlar için çalıştığını ve teknolojilerin insanlara ayak uydurmak durumunda kaldığını görmekteyiz. Bu çerçevede değerlendirildiğinde örgütler insan unsurunu merkeze alıp yönetim ve karar alma süreçlerine dahil ederek sistemlerini yeniden şekillendirmiştir. Yaşanan bu değişimler örgütlerin tasarımlarında ve yönetim şekillerinde de etkisini göstererek yeni yönetim modellerini beraberinde getirmektedir.

## 2.2. Yatay Yönetim Yaklaşımı

Post modern dönemde yönetim anlayışı paradigma değişimi yaşayarak modern döneme göre oldukça farklılaşmıştır. Durumsallık, işlevsellik, entelektüel sermaye, esneklik ve sosyal anlamda sorumluluk anlayışının benimsendiği bu

dönemde uzmanlık önemli bir rol oynamaktadır (Yıldırım, 2010). Yatay yönetim yaklaşımı uzmanlık faktörünün etkili olduğu, iş birliği esasına dayanan, yetki ve sorumlulukların paylaşılarak görevlerin yerine getirildiği bir yönetim yaklaşımıdır. Hiyerarşik yapının bulunmadığı bu örgütlerde görevler ekip halinde ve iş bölümü esasına dayanarak gerçekleştirilmektedir (Buluç, 1996).

Yönetim anlayışının post modern dönemdeki değişimi örgüt yapılarında da dikey olarak benimsenen anlayışın yatay süreçlere geçişiyle kendini göstermiştir. Örgütlerde yatay (yalın) yönetim düşüncesine göre çalışana yetki devredilerek veya kademeleri azaltmak için çalışanların eğitilmesi sağlanarak basık bir yapının oluşması amaçlanmaktadır (Seabright & Delacroix, 1996). Bu yaklaşımda bürokratik ve hiyerarşik sistemlerden kesin bir vazgeçişten ziyade minimuma indirgenme durumu söz konusudur. Nitekim çağdaş yönetim dönemlerinde yetki, kaynağını yönetsel alanda edinilmiş teknik bilgidен almaktadır. Örgüt içerisinde iletişim talimatlar şeklinde değil, ortak biçimde ve sorumluluk alanları çerçevesinde alınan kararlar ile sağlanmaktadır (Aksay, 2015).

Hiyerarşik düzeni geride bırakan ve yalın bir yönetim anlayışının benimsendiği örgütler kademeleri azaltarak mevcut personeli güçlendirmeye çalışmaktadır. Kaynakların verimli kullanımı açısından da önemli bir katkı sunan bu yaklaşımı daha çok matriks örgüt yapılarında görmek mümkündür (Adler, 1999).

Matriks örgütler modern dönemde ortaya çıkmış, sorumlulukların dağıtılması ve paylaşılması, uzmanlaşma, grup faaliyetleri gibi geleneksel hiyerarşik düzenin etkisini yitirdiği yeni davranışları benimseyen yapılar olarak nitelendirilebilir (Kargül, 1987). Örgütlerin büyümesi ve uluslararası nitelik kazanması ile klasik yönetimin öngördüğü dikey yönetim şekli olan fonksiyonel organizasyonlar yetersiz kalmıştır. Örgütlerde artan iş süreçleriyle proje yöneticilere ihtiyaç duyulmuş, çok boyutlu düşünmeyi gerekli kılmış ve karmaşık yapının yönetimi için nitelikli insan gücü ve uzmanlık isteyen çalışma alanları oluşturulmuştur (Özalp, 1988). Artan rekabet koşulları örgütlerde hız ve esnekliği sağlayabilmek için yatay yönetim anlayışını gerekli kılmıştır. Küreselleşen ve gelişmekte olan dünya düzeninde yeni örgüt yapıları da hızlı düşünme ve karar almak durumunda kalmaktadırlar. Bu bağlamda rekabet koşulları içerisinde yatay yönetim anlayışına sahip örgütler avantaj sağlamaktadırlar.

Yatay yönetim anlayışının gelişmesine katkı sunan bazı anlayışlar gelişmiştir. Yönetim alan yazını incelendiğinde bunlar; şebeke (network), yığılım, hibrid, sanal, modüler, öğrenen ve akli yoğun örgütler olarak ifade edilmektedir (Eren, 2001; Koçel, 2023; Tüz, 2001). Gelişen teknoloji ve insan kaynağı, rekabet koşulları ve küreselleşme sonucunda yönetim şekilleri yeniden şekillenmektedir.

Yatay yönetimin uygulandığı bu yapılarda hiyerarşinin minimum düzeye indirilerek bürokratik kademelerin azaltıldığı görülmektedir (Aksay, 2015).

Yatay yönetim, dikey hiyerarşinin getirdiği iletişim kopukluklarını ve karar alma yavaşlığını ortadan kaldırmayı hedefleyen bir yaklaşımdır. Yatay yönetimde organizasyonel süreçlerde sınırlar şeffaflaşarak birimler arası iş birliği sağlanması amaçlanmaktadır. İş sahiplenme noktasında psikolojik ve operasyonel alt yapının oluşturulması yetki devrinin tek başına etkin olmadığını ortaya koymaktadır.

Yatay yönetim yaklaşımları, post modern paradigmanın getirdiği esneklik ve çoğulculuk ilkeleriyle birleşerek, matris örgütlerin çok boyutlu koordinasyon kapasitesini ve yeni nesil yapıların ağ tabanlı çevikliğini modern iş dünyasının temel taşı haline getirmektedir. Geleneksel bürokrasinin dikey hiyerarşik sınırlarından kurtulan bu yapılar, hiyerarşiyi statik bir emir komuta zinciri olmaktan çıkarıp, durumsallık temelinde yeniden şekillenen dinamik bir iş birliği zeminine taşımaktadır. Şebeke, sanal ve yığılım tipi örgütlenmelerle kristalleşen bu yeni paradigma, dijitalleşen küresel pazarda sadece yapısal bir tercih değil, aynı zamanda sürdürülebilir yenilik ve toplumsal fayda için bir zorunluluk olmuştur (Keskin vd., 2016). Nitekim, geleceğin başarılı organizasyonları; otoriteyi bilgiyle, kontrolü güvenle ve hiyerarşiyi yatay düzlemde akışkan bir liderlikle ikame edebilen yapılar olacaktır. Bu yaklaşımla, yönetim biliminin sadece “yönetme” sanatı değil, aynı zamanda “birlikte var olma ve değer üretme” felsefesini benimseyen yeni bir başlangıç olduğu söylenebilir.

### 3. Yatay ve Dikey Yönetim Arasındaki İkilik

Yönetim biliminin tarihsel serüveni, statik ve kontrol odaklı dikey hiyerarşik yapılardan, dinamik ve koordinasyon temelli yatay yapılaşmaya doğru evrilen makro bir paradigma değişimini yansıtmaktadır (Chen ve Yang, 2023). Geleneksel yönetim anlayışının hâkim olduğu dönemlerde sistematize edilen dikey yönetim yaklaşımları, sanayi toplumunun standartlaşma ve seri üretim ihtiyaçlarını karşılayarak operasyonel verimliliğe büyük katkı sunmuştur; ancak karar alma süreçlerinin merkezileşmesi ve hiyerarşik basamakların artışı, bu yapıların değişen çevre koşullarına tepki verme süresini uzatarak hantal yapılara neden olmuştur. Günümüzün karmaşık piyasa koşulları, örgütlerin sadece “dikey” veya sadece “yatay” olmasını değil, bu iki zıt yapının etkileşiminden doğan bir ikilik (duality) perspektifini benimsemesini zorunlu kılmaktadır.

Örgütsel davranış alanındaki ikilik perspektifi, yatay ve dikey yönetimi birbirini ayıran zıt kutuplar değil, bir paranın iki yüzü gibi birbirini tamamlayan boyutlar olarak görmektedir. Dikey anlayışa göre, yatay yönetimlerin

uygulanabilmesi için gerekli olan yapıyı ve süreci sağlama amacı mevcuttur. Yatay yapılarda da dikey yapının otoritesini esneterek örgütün değişen koşullara uyum sağlamayı amaçlamaktadır. Bu perspektif, örgütlerin karmaşıklığını ve pazar koşullarının evrimini anlamak için hayati önem taşımaktadır (Aksay, 2015).

Yatay ve dikey yönetim, yalnızca yapısal düzenlemeler değil, aynı zamanda bilgi akışı, yetki dağılımı ve örgütün kültürel değerlerine farklı önermeler getirmektedir. Dikey yapıların güçlü olduğu alanlar; açıkça belirlenmiş karar merkezleri, hesap verebilirlik, disiplin ve operasyonel standardizasyon gerektiren işlerken; yatay yapıların avantajları, hız, yenilik, bilgi paylaşımı ve çalışan katılımı olarak ifade edilebilir.

Yatay ve dikey ikiliğin “T” şeklindeki bir uzmanlaşma modeli olarak nitelendirildiği görülmektedir. Bu modele göre harfin dikey yapılanmasını spesifik bir alanda derinlemesine ve mutlak bir uzmanlığa ulaşma temsil ederken; yatay kolunu multidisipliner alanlarda fonksiyonel yetkinlikler ve iş birliği anlayışı oluşturmaktadır. Yalnızca dikey veya yatay olarak hareket etmenin tek başına yeterli olmadığı, iki yaklaşımın harmanlanarak uygulamanın verimli sonuçlar elde edeceği düşüncesi mevcuttur (Khadir vd., 2024).

#### 4. Sonuç ve Öneriler

Yönetim kuramları mekanik sistemlerden biyolojik ve sosyal ağlara doğru tarihsel bir yolculuğu temsil etmektedir. Modernizm rasyonel, dikey ve bürokratik kalıpları, sanayi toplumunun istikrar ihtiyacını karşılamış olsa da bugünün bilgi yoğun ve üstün rekabet koşullarında bu yapılar birer engel haline gelmiştir. Post modern yönetim anlayışı; yatay örgütlenme modelleri, matris yapılar ve şebeke tipi organizasyonlar aracılığıyla, teorik dinamikliği ve insan odaklılığı yeniden tanımlamaktadır.

Matriks örgüt yapılarındaki “komuta birliği” ilkesine her birimin bir yöneticisi (amiri) bulunmaktadır. Bunlardan biri departman yöneticisi iken diğeri ise görev aldıkları projenin yöneticisi olmaktadır. Matris örgütlerde hiyerarşi ilkesine de uyulmamaktadır. Çünkü, örgüt yapısının bazı kesimlerinde hiyerarşi bulunmamaktadır. Buradan hareketle yatay yaklaşımın etkilerini ilk olarak matriks yapılarda görmek mümkündür.

Yatay ve dikey yönetim arasındaki ilişki, literatürde tek bir doğru üzerinde uzlaşmış bir konu olmamıştır. Dikey hiyerarşinin artık “gelenekselci” olduğu ve bilgi çağında hayatta kalamayacağını düşünülürken, hiyerarşinin insan doğasının ve karmaşık sistemlerin vazgeçilmez bir parçası olduğu da bilinen gerçekler arasındadır. Örgütsel yapıların etkinliği çalışanların yetenekleri ile ilişkilendirildiğinde yüksek yetkinlikteki bireylerin hiyerarşik bir disiplin

içinde koordine edilmeye ihtiyaç duyabileceği, düşük yetkinliktekilerin ise birbirlerinden öğrenmek için geniş ağlara ihtiyaç duyabileceği varsayımını savunmaktadır. Nitekim mekanik-organik örgüt ayrımında bu durum, belirsiz piyasa koşullarında organik (yatay) yapıların avantajını göstermekte; buna göre teknoloji ve çevre belirsizliği yatay hareket etmeyi gerekli kılmaktadır.

Günümüzde modern örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlaması ve sürdürülebilir bir faaliyet gösterebilmesi için dikey yönetim anlayışının benimsendiği dikey yapılardan sıyrılıp yatay yönetim felsefesine doğru bir geçiş yapmaları gerekmektedir. Bu bağlamda sunulacak öneriler şu şekildedir;

- Karar alma süreçlerini hızlandırmak ve bilgi akışı sırasında hataları önlemek için örgütlerde yönetim piramidinin basık (yatay) formlara dönüştürülmesi sağlanabilir.
- Çalışanlardan alınacak verimi artırabilmek adına tek bir uzmanlık alanından ziyade farklı departmanların işleyişini rotasyon sağlayarak ve eğitimler vererek kriz anlarında refleks davranış gösterilip çok yönlülük oluşturulabilir.
- Yatay yönetim anlayışı perspektifinde yetki devri aktarımı ile örgüt çalışanlarını karar verme süreçlerine dahil ederek hataları tespit etme ve öğrenme fırsatları vererek örgüt kültürü sağlanabilir.
- Bilginin güç ve otorite olarak kullanıldığı dikey yapılar yerine; şeffaf, hiyerarşinin bilgi akışına engel olmadığı iletişim kanalları kurulması sağlanabilir.
- Dikey yönetimlerde yer alan otoriter ve geleneksel yöneticilerden ziyade vizyon geliştiren, çalışanları motive eden, öğrenene ve geliştiren liderlik anlayışının hâkim olduğu yatay yönetim anlayışları benimsenmelidir.
- Kritik süreçlerin bulunduğu örgütlerde net ve keskin dikey hatlar korunurken yenilik ve müşteri odaklı süreçlerde fonksiyonel ekipler oluşturularak hibrit yönetim tasarımları uygulanabilir.

Örgütsel davranışta yatay ve dikey yönetim yaklaşımlarının birbirinin rakibi değil, bir organizasyonun biyolojik ve sosyal varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan iki temel fonksiyon olarak ifade edilebilir. Dikey anlayış örgütün temelini ve disiplinini oluştururken, yatay anlayış örgütün süreçlerini ve uyumu temsil etmektedir. İkilik perspektifi bağlamında, bu iki zıt gücün yarattığı etkileşimi örgütlerin yönetimsel süreçlerinde bir “itici güç” olarak kullanması önerilebilir.

Proaktif bakış açısıyla değerlendirildiğinde, önerilerin hayata geçirilmesi örgütlerin yalnızca yapısal bir değişim yaşamasını değil, aynı zamanda entelektüel

açıdan farkındalık ve adaptasyon kapasitesi kazanmasını sağlayacaktır. Yatay yönetim yaklaşımları, günümüzün karmaşık piyasa koşullarında hiyerarşik katılığı ortadan kaldırarak hızı ve yeniliği örgütlerin vazgeçilmez bir parçası haline getirirken; dikey yapıların sunduğu disiplin ve netlik, ancak yatay yapıların esnekliği ve katılımcılığı ile harmanlandığında, modern örgütler bu sentezle geleceğin başarılı organizasyonlarının en önemli yapısal karakteristiğini oluşturacaktır.

## Kaynakça

1. Adler, P. S. (1999). Building Better Bureaucracies. *Academy of Management Executive*, 13(4).
2. Aksay, K. (2015). Örgüt Yapılarında Yaşanan Değişimler ve Modern Örgüt Tiplerinin İncelenmesi. *Journal of Urban Academy*, 8(3). www.kentakademisi.com
3. Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri*. İÜ İşletme Fakültesi.
4. Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ., & Erdem, B. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. Detay Yayıncılık.
5. Buluç, B. (1996). *Yönetimde örgütlenme süreci. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 2(4), 513-522.
6. Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). The Management of Innovation. *Tavistock Publications*.
7. Draft, R. L. (2008). *Organization Theory and Design* (10th ed.). South-Western Cengage Learning.
8. Chen, X. and Yang, B. (2023) A Review of Paradoxical Leadership Research. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 11, 871-886
9. Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayın.
10. Ertürk, M. (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (4. Baskı). Beta.
11. Eryılmaz, B. (2014). *Kamu Yönetimi*. Okutman Yayıncılık.
12. Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon- Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar* (3. Baskı). Seçkin.
13. Kargül, İ. D. (1987). Matris Yönetim Şekli. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 43.
14. Keçecioğlu, T. (2008). Örgüt Büyüklüğünün Örgüt Yapısına Olan Etkileri Üzerine Çok Boyutlu Yaklaşımlar. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2).
15. Keskin, H., Akgün, A.E., & Koçoğlu İ. (2016). *Örgüt Teorisi* (1. Baskı). Nobel.
16. Khadir, Yasmina & Weerd, Hendrik & Peters, P. (2024). Shaping the Knowledge Worker Through a T-shaped Skills Profile Framework. *European Conference on Knowledge Management*. 25. 182-189.
17. Koçel, T. (2023). *İşletme Yöneticiliği* (19. Baskı). Beta.
18. McAuley, J., Duberley, J., & Johnson, P. (2007). *Organization Theory: Challenges And Perspectives*. FT Prentice Hall.
19. Mucuk, İ. (2023). *Temel İşletme Bilgileri* (10. Baskı). Türkmen Kitabevi.
20. Özalp, İ. (1988). MATRİKS ORGANİZASYON YAPISI. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 19-31.

21. Reed, M. (2006). *Organizational Theorizing: a Historically Contested Terrain* (In S. R. Clegg, T. B. C. Hardy, & W. R. N. Lawrence, Eds.; 2nd ed.). SAGE Publications.
22. Roethlisberger, F. J., Dickson, W. J., & Wright, H. A. (1939). *Management and the worker*. Harvard University Press.
23. Seabright, M., & Delacroix, J. (1996). The Minimalist Organization As a Postbureaucratic Form: The Example of Alcoholics Anonymous. *Journal of Management Inquiry*, 5(2).
24. Seçtim, H., & Erkul, H. (2020). Yönetim Yaklaşımları Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme. *Management and Political Sciences Review*, 2(1), 18–50.
25. Shafritz, J. M., Ott, J. S., & Jang, Y. S. (2005). *Classics of Organization Theory*. Thomson Wadsworth.
26. Tompkins, J. (2005). *Organization Theory and Public Management*. Wadsworth Publishing Company.
27. Tüz, M. (2001). Yeni Örgüt Modelleri. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1–2(20), 33–42. <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/>
28. Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Oxford University.
29. Yıldırım, M. (2010). Kamu Yönetiminde Bilgi Yönetiminin Gerekliliği Üzerine Bir İnceleme. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1).

