

Örgütlerin Yapı ve Dinamikleri

Yusuf Metehan Mete¹

Said Kınır²

Özet

Bu çalışma, yönetim yaklaşımlarını ele alarak, örgüt kavramının ve tanımlamasının geniş bir açıklamasını yapmakta ve yönetim yaklaşımlarının tarihsel gelişim sürecini incelemektedir. Örgüt kavramını, klasik yaklaşım, neo-klasik yaklaşım ve modern yaklaşımlar ekseninde bir değerlendirmesini sunmaktadır. Bu yaklaşımların örgüt tanımlamalarını yaparken örgütü nasıl gördüklerini anlatmakta, söz konusu süreçlerin kronolojik olarak ele almaktadır. Bu süreçlerin örgüt yapısını nasıl etkilediğini, kavramsal farklılıkların nasıl ortaya çıktığını ortaya koymaktadır. Ayrıca örgütleri oluşturan temel unsurları fiziki ve beşerî unsurlar olarak ele almakta, örgüt kültürü, örgütlerin temel dinamiklerini içeren amaç, misyon esnek örgüt yapısı, iletişim ve bilgi akışı ve motivasyon türlerine değinmektedir. Motivasyonun örgüt içi etkilerine yönelik bir değerlendirmesini içermektedir. Örgütlerde güç kavramının nasıl şekillendiği ele alarak, gücün kaynaklarının neler olduğunu, benzer kavramlarla olan ilişkisini değerlendirmiştir. Sonuç olarak örgütlerin başarılı bir örgüt yapısına sahip olabilmeleri için insan, kültür, teknoloji gibi unsurlar arasında dengeli bir biçimde uyumu yakalamaları gerektiğini vurgulamaktadır.

1. Giriş

Örgüt kavramının temelini amaçlara ulaşabilmek amacıyla bir araya gelmesi oluşturmaktadır. Toplumların ekonomik sosyal ve teknolojik açıdan gelişmekte oluyor olması, örgütleri sadece üretim yapmakta olan bir yapı unsuru olmaktan çıkarmış, toplumsal yaşamda bir unsur haline getirmiştir. Söz konusu durum, örgütlerin yalnızca ekonomik anlamda değil kültürel

1 Arş. Gör. Bitlis Eren Üniversitesi, Kanık Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Ahlat/BİTLİS, e-posta: ymete@beu.edu.tr, (<https://orcid.org/0000-0003-2252-1619>)

2 Prof. Dr. Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Sapanca Turizm Fakültesi, SAKARYA, e-posta: saidkingir@subu.edu.tr (<https://orcid.org/0000-0002-5459-3484>)

ve sosyal açıdan da incelenmesini gerektirmiştir. Örgüt kavramı tarihsel süreci incelendiğinde farklı yönetim yaklaşımları perspektifinde çok farklı araştırmalara konu olmuş, her bir yaklaşımda birbirine benzer ve farklılaşan yönleriyle tekrardan tanımlanmıştır. Klasik yönetim yaklaşımlarında örgütlerde temel unsurlar verimlilik ve etkinlik olarak ele alınırken, neo-klasik yaklaşımda insan faktörü devreye alınmıştır. Bu insan faktörünün değerlendirmeye alınması, örgüt içi ilişkilerin yeniden gözden geçirilmesine olanak sağlamıştır. Modern yönetim yaklaşımlarında ise sistem ve durumsallık yaklaşımı ön plana çıkmaktadır. Bu yaklaşımlarda örgütlerin çevresiyle olan ilişkilerinde dinamik bir süreç yaşadığını öne sürmüştür (Koçel, 2023). Söz konusu yönetim yaklaşımlarının her biri farklı bir perspektiften örgütleri ele almış ve araştırmacılara farklı örgüt araştırmaları konularında öncülük etmiştir.

Örgütlerin ortak yönleri incelendiğinde, belirli bir amaca sahip oldukları, hiyerarşik bir yapı içerisinde iş bölümü yapıldığı, kaynakların etkin kullanımına yönelik olarak birtakım düzenlemelerin yapıldığı ve çevreleriyle etkileşimde oldukları bilinmektedir. Ancak farklılaştıkları noktalara bakıldığında, faaliyet alanlarının farklı olması, amaçların farklılaşması, örgüt kültüründeki farklılıklar ve çevre ile olan etkileşimlerindeki farklılıklar olduğu söylenebilir. Ayrıca, bazı örgütlerde esnek örgüt yapıları benimseniyorken bazı örgüt yapıları klasik yaklaşımda olduğu gibi katı bir şekilde formel kurallara dayalı olarak yönetilmektedir. Ancak günümüzde teknolojinin hızla gelişmekte olduğu düşünüldüğünde, bu yaklaşımın örgütlerin yaşam evreleri açısından olumsuz bir duruma yol açabileceği söylenebilir.

Örgütlerin tarihsel gelişiminin ve temel dinamiklerinin etraflıca anlatıldığı bu bölümde, öncelikle örgüt tanımlamalarının tarihsel olarak yönetim yaklaşımları ekseninde değerlendirilmesi yapılmış, kavramsal olarak örgütün farklılaştığı noktalara değinilmiştir. Ayrıca örgüt yapısı, örgüt kültürü, iletişim yapısı, esnek örgüt yapısı gibi örgüt performanslarını doğrudan etkileyen unsurlarda incelenmiştir. Örgütlerin temel dinamikleri arasında yer alan amaç ve misyonun belirleyici rolünün yanı sıra örgütlerin kültür yapısı ve değerleri, örgüt yapıları, iletişim ve bilgi akışı, motivasyon, performans ve ödüllendirme mekanizmaları, güç kavramı gibi detaylı incelemeler yapılmıştır.

2. Örgüt Kavramı ve Tanımları

Örgüt kavramı ve tanımlamalarını incelerken tarihsel süreç hakkında bilgilendirme yapmak gerekmektedir. Örgüt kavramı ve tanımlaması yönetim yaklaşımlarına göre pek çok farklı şekillerde yapılmıştır. Örgüt

kuramları incelendiğinde, genel olarak üç kuramdan söz edilmektedir. Bu üç kuram Klasik, insan ilişkileri ve modern örgüt kuramları olarak karşımıza çıkmaktadır. Kendi içlerinde bütüncül bir yapıya sahip olan bu kuramların, farklı yaklaşımlar içerdiğini söylemek mümkündür. Klasik kuram incelendiğinde, bilimsel yönetim yaklaşımı, yönetim süreci yaklaşımı ve bürokratik yaklaşımları içermektedir. Neo-klasik yaklaşımda ise insan ilişkileri yaklaşımı ve çevresel-davranışsal yönetim yaklaşımı şeklinde ilerlemiştir. Modern yönetim yaklaşımlarında ise sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımları ön plana çıkmaktadır (Çetin, 2003).

Yönetim teorileri kapsamında klasik teoriler olarak geçen yönetim uygulamaları incelendiğinde bilimsel yöntemlere, idari yaklaşıma ve bürokratik yapılara önem verdiği ve yapılacak olan görevin verimliliğine odaklandığı görülmektedir. Buna karşın neo-klasik yaklaşımda insanların kişisel ihtiyaçları, işyerindeki ilişkileri, davranışları ve etkinliklerinin arkasında yatan motivasyonların ele alınmıştır. Modern yönetim yaklaşımları ise, sistemleri ve koşullu yaklaşımları göz önünde bulundurarak bütün durumlara uyan tek bir yöntemin olmadığını ileri sürmektedir (Hussain vd. 2019).

Frederick Taylor, yönetsel analizin ve bilimsel yönetim okulunun önde gelen isimlerinden birisidir. Taylor'un iddiası, bilimsel yönetim, örgütlerde işçilerin gerçekleştirmiş oldukları her küçük görevin sistematik açıdan analiz edilmesini içermektedir. Yönetimin rolünün, iş süreçlerine yönelik olarak ayrıntılı bilgileri toplama, bu bilgileri analiz etme ve görevlerin en verimli şekilde nasıl gerçekleştirileceğine yönelik kurallar ve yönergeler geliştirmek olduğunu öne sürmüştür. İşçilerin ise bu süreçlere göre seçilip eğitildiğinde hem çıktılar açısından hem de kazançlar açısından en üst düzeye ulaşacağını ileri sürmüştür (Rainey, Fernandez, & Malatesta, 2021).

Temelde klasik yaklaşımın önemle vurguladığı iki ana görüşü bulunmaktadır. Bu görüşlerin ilki işletmelerde yani örgütlerde etkinlik ve verimliliğin artırılması, diğeri ise bunu sağlayacak formal örgüt yapısının yanı sıra örgüt içerisindeki yönetim faaliyetlerinin düzenlenmesidir (Koçel, 2023). Klasik yaklaşım, sürekli biçimde açık ve seçik bir biçimde belirlenmiş olan örgüt yapısı ve otorite ilişkileri aracılığıyla etkinlik ve verimliliğin nasıl artırılacağı konusunu incelemiştir (Akbiyıklı & Koç, 2016).

Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı, işçilere yönelik olarak üretim sorunlarına odaklanmış, teknik ve ekonomik anlamdaki verimliliğin artırılmasının nasıl gerçekleştirileceğine ağırlık vermiştir. Bu konuda üst yönetim kademelerinin de bu yöntemi uygulanabileceğini öne sürmüş, bu konuda kapsamlı bir çalışma yapmamıştır. Bu araştırma ilk olarak Henri Fayol tarafından gerçekleştirilmiştir. Fayol'un 1916 yılında yazmış olduğu

kitapta, yönetim bir süreç olarak ele alınmış, söz konusu süreçler teknik, ticari, finansal, güvenlik, muhasebe ve yönetim faaliyetleri fonksiyonlarına ayrılarak incelenmiştir. Ayrıca yönetimin fonksiyonlarının 5 temel aşamadan geçtiğini belirterek, bu aşamaları planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol olarak belirlemiştir. Örgütlenme fonksiyonunun, örgütlerdeki faaliyetlerin ve ilişkilerin düzenlenmesini, personel temini, değerlendirme ve eğitim işlerine yönelik unsurları içerdiğini öne sürmüştür. Fayol'a göre örgüt yapısı işletmenin amacı doğrultusunda birlik sağlamaktadır. Aynı zamanda iyi bir örgüt yapısı; görevleri açık ve seçik olarak belirlemekte, inisiyatif ve sorumlulukların alınması konusunda teşvik etmekte, faaliyetlerin uyumlaştırılmasını sağlamakta ve çabaların kontrol edilmesini desteklemektedir (Ataman, 2001).

Klasik yaklaşımın bir diğer önemli ismi ise Max Weber'dir. Weber'in toplumsal yaşantıdaki ilişkilere yönelik olarak yapmış olduğu ekonomik nitelikteki örgütlerin diğer bir deyişle işletmelerin çalışmalarına ilişkin öne sürdüğü yaklaşım bürokrasi yaklaşımıdır. Bürokrasi yaklaşımı temelde ana görüş olarak etkinlik ve verimliliğin artırılmasını benimseyen klasik yaklaşımın bir tamamlayıcısı olarak görülmüştür. Bürokrasi, yönetim ve organizasyon alanında belirli özelliklere sahip etkin bir örgüt yapısı olarak ele alınırken, bürokratik yetki ise meşru bir temele dayandırılmış ve belli kurallar dahilinde tanımlanmış bir biçimde başkalarının davranışlarını etkileme durumunu ifade etmektedir. Bürokratik örgüt yapısının temel özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenmiştir;

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayalı iş bölümünün yapılması,
- Açık ve seçik bir şekilde belirlenmiş olan hiyerarşik bir yapı,
- İlkeler ve yöntemler,
- Resmi olan ilişkiler,
- Teknik yetenek temeline dayanan personel seçim ve terfi sistemi.
- Meşru yetki uygulaması.

Yukarıda da belirtildiği gibi, bürokratik yaklaşımın temel ilkeleri önceki yaklaşımlar ile benzerlik göstermektedir. Bu yaklaşıma göre söz konusu ilkelerin benimsenmesi doğrultusunda etkin, ideal, şahsa göre değişim yaşamayan ve rasyonel örgüt yapısının oluşacağı düşünülmektedir (Koçel, 2023). Weber bürokratik örgüt şeklinin belirleyici özelliklerinin neler olduğunu tanımlamayı amaçlamıştır ve söz konusu örgüt tarzının toplumda yeni ve istenen bir yapı olacağını düşünmüştür. Bu tarzdaki örgüt yapılarının yayılmasını, otoritenin geleneksel veya karizmatik temelden uzaklaşarak daha

yasal ve akıcı zemine yaklaşması olarak kayması olarak değerlendirmiştir. Weber'e göre tam gelişmiş bir bürokrasinin şu özellikleri vardır:

- Kurallarla belirlenmiş sabit resmî yetki alanları vardır. Kurallar, örgütün gerekli faaliyetlerini belirli pozisyonlara dağıtır, bu pozisyonların resmî görevlerini tanımlar ve her pozisyon için gerekli nitelikleri belirler.
- Bir otorite hiyerarşisi vardır. Daha alt kademeler, daha üst kademeler tarafından denetlenir.
- Yönetmel pozisyonlar uzmanlık eğitimi gerektirir. Görevliler, mesleki bilgi ve tam kapasiteyle çalışmalıdır.
- Alt birimlerin yönetimi, kapsamlı kurallara dayanır ve bu kuralların bilgisi yöneticinin özel uzmanlık alanını oluşturur.
- Yönetici pozisyonu bir kariyer mesleğidir. Yani bu görev tam zamanlı ve mesleki bir uğraştır.

Weber bürokratik örgütlenmenin, görevlerini doğuştan ya da bir lütuf sonucunda elde eden yöneticilerin bulunduğu geleneksel sistemlere göre teknik anlamda daha üstün olduğunu savunmaktadır (Rainey, Fernandez, & Malatesta, 2021).

Taylor bilimsel yönetim yaklaşımını çalışanların verimlilik ve etkinliğinin nasıl artırılacağı üzerine açıklarken Fayol yönetim süreci yaklaşımında, işletmede bir dizi birbirine bağlı faaliyetlerin neler olduğuna yönelik ve iyi bir formal organizasyonun nasıl oluşturulabileceği üzerinde durmuştur. Weber ise genellikle sosyolojik perspektifte ve Marksist görüşe karşı bir toplumda insanların birbirlerini neden ve nasıl etkiledikleri ve bunu nasıl meşru bir hale getirdikleri konusunu incelemiştir. Bunu incelerken de en etkin ve verimli çalışma düzeninin bürokrasi sayesinde olacağını ileri sürmüştür (Koçel, 2023).

Klasik yaklaşımların en çok eleştiri alan noktası insan unsurunu geri plana atmış olmasıdır. Neo-klasik ve davranışsal yaklaşımlar bu konu üzerinde durmuşlardır (Koçel, 2023). Bilimsel yönetim yaklaşımı, kontrollü mekanizmalar, eğitim ve yöneticiler tarafından finansal teşvikler vasıtasıyla çalışanlar üzerinden karı maksimuma çıkarmaya vurgu yapmıştır. Ancak kısa vadeli kar odaklı yaklaşım, çalışanları makine gibi görmesi ve bunun uzun vadede performans üzerinde olumsuz yönde etkiler yaratabileceği yönündeki iddialar neticesinde eleştirilerin hedefi olmuş ve fikri tartışmalara neden olmuştur. Bu süreç, davranışsal çalışmalara doğru bir eğilimin gelişmesine olanak sağlamış ve Taylor'un göz önünde bulundurmadığı zorlukları ele

alabilmek amacıyla sosyal faktörlerin de dikkate alınmasını sağlamıştır (Uddin ve Hossain, 2015). Bu durum da davranışsal yönetim yaklaşımının ortaya çıkmasına vesile olmuştur.

Davranışsal yönetim yaklaşımı, esas itibariyle yöneticilerin çalışanların motivasyonunu artırmak için nasıl davranmaları gerektiğini, çalışanlardan yüksek performans alınabilmesi için ne şekilde cesaretlendirilmeleri gerektiğini, örgütsel hedeflere ulaşabilmek için çalışanların bağlılıklarının nasıl artırılabilirliğini inceleyen yönetim yaklaşımıdır (Demirci, 2016). Sanayi psikolojisi ve insan ilişkileri üzerine yapılan erken dönem çalışmaları, bilimsel yönetim anlayışının hakimiyeti nedeniyle yeterince benimsenmemiştir. Fakat, Chicago’da bir elektrik firmasına gerçekleştirilen ve daha sonra da ünlü Hawthorne Araştırmaları olarak bilinmekte olan çeşitli deneyler, yönetim yaklaşımlarında yeni bir yaklaşımın ortaya çıkmasında kritik rol oynamıştır. Yapılan araştırmalar, o dönemki yorumlamalara göre, çalışanlara olumlu şekilde davranılmasının çalışanların motivasyonlarını ve üretkenliklerinin artmasına yardımcı olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma bulgularının yayımlanması, çalışanlar odaklı yaklaşımda önemli bir dönüşüme ön ayak olmuştur. Liderlik, motivasyon ve insan kaynakları gibi konuların daha sonraki çalışmalar için temelini oluşturmuştur. İnsan ilişkileri ve davranışsal yaklaşımlar, yönetim ve örgüt araştırmalarına önemli katkılar sağlamıştır (Daft, 2021).

Modern yönetim yaklaşımları 1950’li yıllardan itibaren ortaya çıkmıştır. Sistem yaklaşımı perspektifinde incelenen modern yönetim yaklaşımları sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı şeklinde gelişme kaydetmiştir. Sistem yaklaşımı, her türlü sistem üzerinde uygulanabilir genel ilke ve prensipleri bulmayı ve geliştirmeyi amaçlamakta olan multidisipliner bir yaklaşımdır. Durumsallık yaklaşımı ise, her zaman ve her yerde geçerli yönetim ilkelerinin olmadığını savunmaktadır. Kurallardan ziyade koşulların, ilkelerden ziyade yönetimin pragmatik doğasından yola çıkılarak harekete geçilmesi gerektiğini savunmaktadır (Çağlar & Kılıç, 2012).

İşletmelerin dış çevrelerinde yaşanan hızlı değişimler, örgütlerin değişimlerden etkilenmesine neden yol açmıştır. Klasik ve neo-klasik yaklaşımlarda örgütler birer kapalı sistemler olarak görülmüş ve bu nedenle değişimin etkilerinin anlaşılabilmesi sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bu durumun yanı sıra klasik dönem araştırmacılarının insan unsurunu önemsemiyor olması ve yalnızca örgütsel verimliliğe odaklanması, neo-klasik yaklaşımın ise insan ilişkilerine ve motivasyona oldukça fazla önem vermesi, eleştiriler almasına neden olmuştur. Buna karşılık olarak, yönetimin dinamik süreçlere sahip, örgütlerin ve çevrelerinin karşılıklı etkileşim içinde

oldukları, standart bir biçimde örgütsel bir yapının ve yönetim tarzının mümkün olmadığı, örgütlerin tüm birimleri ve faaliyetleriyle bir bütün olarak ele alınması gerektiği konusunda görüşler ileri sürülmüştür. Söz konusu görüşler sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı ekseninde değerlendirilmiştir (Akçakanat ve Uzunbacak, 2021).

Örgütler 20. yüzyılın ilk yıllarında bilimsel incelemelere ve geliştirilen fikir akımlarına konu olmuş ve devamlı olarak gelişme göstermiştir. Bu sayede daha gerçekçi bir şekilde tanımlanmalarının yolu açılmıştır. Günümüzde örgütler ne klasik örgüt yaklaşımlarının ne de neo-klasik örgüt yaklaşımlarının özelliklerinde olduğu gibi yalnızca doğal ilişkilerin oluşturduğu bir düzen olarak kabul edilmektedir. Örgütler genel olarak, sistem yaklaşımının öne sürdüğü genel perspektif içerisinde ele alınmakta; çeşitli doğal ve biçimsel öğelerden oluşan çevreleri ile etkileşimli birer sistem olarak kabul görmektedir. Bu kapsamda örgütün tanımlaması şu şekliye ifade edilebilir: “*Örgüt, karşılıklı dayanışma halinde olan ve gerek kendi aralarında gerekse kendileriyle toplumsal çevreleri arasında devamlı ilişkiler içinde bulunan bölümlerden ve öğelerden oluşmuş, belirli bir kimliğe sahip çevresine açık bir tümdür.*” (Aziz & Dicle, 2017).

Birçok yazar tarafından tanımlanması noktasında ele alınan örgütler, genel bir tanımlama yerine spesifik özellikler doğrultusunda tanımlanmıştır. Genç (2020) örgütleri insanların farklılaşan ihtiyaçlarını gidermek amaçlı kurulan teknik, sosyal ve ekonomik yapılar şeklinde tanımlamaktadır. Ancak örgütün basit bir tanımını yapmanın kolay olmadığını ifade etmektedir (Genç, 2020). Ayrıca ortak bir amaca ulaşabilmek adına birlikte çalışan insanların bir araya gelmesiyle oluşan yapıya denmektedir (Schermerhorn, Bachrach ve Wright, 2020). Başka bir tanımlamayla, belirli bir görevi sürekli olarak, ahenk ve uyum içerisinde gerçekleştirmek maksadıyla bir kişinin yönetiminde oluşturulmuş insan topluluğu, birçok kişinin bilinçli biçimde oluşturduğu güç ve eylem birliği, rol, faaliyet, yetki ve sorumlulukların belirlenmiş olduğu yapı şeklinde belirtilmektedir (Güney, 2011: 3).

Daft (2021) yapmış olduğu örgüt tanımlamasında, örgütlerin birer toplumsal varlık olduklarını, amaç yönelimli olduklarını, bilinçli bir şekilde yapılandırılmış ve koordine edilmiş faaliyetler sistemleri olarak tasarlandıklarını ve dış çevre ile bağlantılı olduklarını belirtmektedir. Bir örgüt, belirli bir amaca ulaşmanın aracıdır ve bu amacı gerçekleştirmek üzere tasarlanmalıdır. Örgüt, bir şeyleri yapmak ve belirli bir hedefi gerçekleştirmek için kullanılan bir araç ya da makine olarak düşünülebilir. Amaç farklılık gösterebilir; ancak bir örgütün özünde, insanların ve kaynakların, arzu edilen

hedeflere kolektif biçimde ulaşabilmek için koordine edilmesi yer almaktadır (Daft, 2021).

Örgütlerin kavramsal içerikleri sahip olduğu biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarına göre de değişmektedir. Örgüt yapıları açısından incelendiğinde, biçimsel olmayan örgüt, üyeleri arasındaki, kişiler arası ilişkilerde oluşan karmaşık ve dinamik olan bir ağı temsil etmektedir. Söz konusu ilişkiler biçimsel örgütlerde olduğu gibi kolay bir şekilde kâğıda dökülememektedir. Ancak informel örgüt işlerin yürütülebilmesi açısından formel örgüt kadar gerekli görülmektedir (Genç, 2005). Örgütlenme süreci ya da örgüt tasarımı neticesinde meydana gelen yapı, formel örgüt yapısı olarak isimlendirilmektedir. Söz konusu yapı, belirlenmiş bir amaç doğrultusunda planı önceden yapılmış ve bilinçli bir biçimde oluşturulan ilişkiler olarak ortaya çıkmaktadır. Oluşturulan örgüt şeması bir biçimsel yapıyı göstermektedir. Söz konusu şema, işlerin nasıl bölümlere ayrıldığını, kimin kime karşı sorumluluğu olduğunu, mevki ve unvanların personelin örgüt içerisindeki konumunu belirleme fırsatı anlaşılıyor, işlerin tanımlanmasını, örgütte ne tarz bir yönetim yaklaşımı uygulandığını, her kademedeki yetkiyi ve fiili olarak işlemde olan iletişim düzenini belirleme fırsatı bulunmamaktadır. Biçimsel olmayan örgütler ise biçimsel örgüt yapısında yer alan düzey ve konumları çalışanlar tarafından doldurulması sonucunda meydana gelen ve hiçbir planlama ve bilinçli bir düzenleme şeklinde ilerlemeyen fakat bireylerin kendi arasındaki ilişkiler sonucunda ortaya çıkan yapı olarak belirtilmektedir. Eğer biçimsel örgüt tarafından beklenen ilişkiler ile biçimsel olmayan örgütte kendiliğinden gerçekleşen ilişkiler arasında çelişki ve çatışma gibi durumlar yok ise biçimsel yapı planlandığı şekilde işleyebilmektedir. Fakat bu iki yapı arasındaki ilişkiler zıtlık gösteriyor ise, biçimsel olmayan ilişkiler, biçimsel yapının işleyişinde ve etkinliğinde olumsuz etki oluşturmaktadır. Bu durumun meydana gelmemesi için örgüt yapılarının belirlenmiş ilkelere göre oluşturulması gerekmektedir (Şimşek & Çelik, 2015). Özetle, biçimsel örgütler örgüt üyeleri için amaçlı ve yasal bir şekilde önceden tasarlanmış olan davranış ve ilişki biçimlerinin bütününe ifade ederken, biçimsel olmayan örgüt yapısı ise örgüt içerisinde bireyler arasında meydana gelen faaliyet planlarında belirtilmemiş koordinasyon şeklini ifade etmektedir (Genç, 2020).

Dünyada yaşanmakta olan genel eğilimler doğrultusunda kamuda ve özel sektör yönetimlerinde önemli derecede bir yakınlaşma görülmektedir. Tablo 1'de bu durumun kamu ve özel yönetime yönelik olarak farklılaşmış noktalarını vurgulamaktadır.

Tablo1. Kamu ve Özel Yönetim Farkları (Genç, 2005)

Hizmet Ögesi	Kamu yönetimi kapsamında kamunun yararı gözetilmektedir.
Açıklık	Kamu hizmetleri açık bir şekilde yürütülür. Görevlilerinin yaptığı tüm eylem ve işlemleri kamu tarafından denetlenmektedir.
Yasal ve Biçimsel İlkelere Bağlılık	Kamu hizmetleri yürütülürken yasalara ve biçimsel kurallara uyulur
Karar ve Eylem Serbestliği	Kamuda çalışan yöneticinin karar ve eylem esnekliği, özelde çalışan yöneticilere göre daha kısıtlıdır.
Örgüt Büyüklüğü	Kamu hizmetleri geniş kapsamlı örgütlenmeyi zorunlu kılar. Özel kesim örgütleri tek başlarına devlet kadar büyük ve kapsayıcı değildir.
Kaynaklar (Personel, Araç, Gereç, Para)	Personel, araç ve gereçler, finansal kaynaklar bakımından özel kesim kuruluşları kamu örgütleri ile kıyaslanamayacak kadar büyüktür.

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere kamu yönetiminde kamu yararı gözetilerek faaliyetler gerçekleştirilmektedir. Ayrıca kamu hizmetleri yasalar ve biçimsel kurallara göre yürütülmektedir. Kamu yönetiminde yöneticilerin karar ve eylem serbestliği daha kısıtlı iken özel yönetimlerinde bu durum daha serbest olarak görülmektedir. Örgüt büyüklükleri kıyaslandığında, özel sektör ile kamu sektörü örgüt büyüklüğü açısından farklılık göstermektedir. Kamu örgütleri çok daha büyük boyutlu yapılanmalardır. Yine personel, araç gereç, finansal kaynaklar açısından da kamu örgütleri özel sektör örgütlerine göre daha büyük boyutlu iş hacmine sahiptir.

3. Örgütleri Oluşturan Unsurlar

Bütün örgütler, büyüklükleri, kâr amacı olup olmaması, yerel veya çok uluslu olmalarına bakılmaksızın, hedeflerine ulaşmak için insan, finansal, fiziksel ve bilgi kaynaklarının bir kombinasyonunu kullanır. Yöneticiler, örgütün hedeflerine ulaşabilmek için çeşitli kaynakları bir araya getirip koordine etmekten sorumludur. Bu kaynaklar genellikle kuruluşun çevresinden elde edilir (Griffin, 2012).

Tablo 2. Örgütlerde Kullanılan Kaynaklar (Griffin, 2012)

Kurum / Organizasyon	İnsan Kaynakları	Finansal Kaynaklar	Fiziksel Kaynaklar	Bilgi Kaynakları
Royal Dutch/ Shell Grubu	Sondaj platformu çalışanları, Kurumsal yöneticiler	Kârlar, Hissedar yatırımları	Rafineriler, Ofis binaları	Satış tahminleri, OPEC bildirileri
Michigan State Üniversitesi	Akademik personel, İdari personel	Mezun başlıları, Devlet hibeleri	Bilgisayarlar, Kampüs tesisleri	Araştırma raporları, Devlet yayınları
New York Şehri (Belediyesi)	Polis memurları, Belediye çalışanları	Vergi gelirleri, Devlet hibeleri	Temizlik ekipmanları, Belediye binaları	Ekonomik tahminler, Suç istatistikleri
Susan's Corner Market	Market çalışanları, Muhasebeci	Kârlar, Sahip yatırımları	Bina, Teşhir rafları	Tedarikçi fiyat listeleri, Rakipler için gazete ilanları

3.1. Fiziksel Unsurlar

Örgütlerde fiziksel unsurları mekân, binalar, ofisler ve üretim alanları gibi unsurlar oluşturmaktadır. Mekân ve birey arasında görülen ilişkiler, aidiyet ve kendileme gibi olgularında etkisiyle mekânın örgütlenme biçimi ile görünür hale gelmekte ve somut bir kimlik oluşturmaktadır. İnsanların günün büyük bölümünü çalışarak geçirdiği düşünüldüğünde, mekân örgütlenmesi ve kişi ilişkilerinin en iyi örneklerinden olan ofis mekânlarında görmek mümkündür (Bekar vd., 2022). Fiziksel çevre olarak da ifade edilen bu unsurlar incelendiğinde, binalar, mobilyalar, ekipmanlar ve aydınlatma ile hava kalitesi gibi tüm maddi nesnelere ve uyaranları içermektedir. Bunun yanı sıra insanların örgüt yaşamlarında karşılaştıkları ve etkileşime girdikleri bu nesne ve uyaranların (açık ofis, esnek ekip çalışma alanları) düzenlenmesini içermektedir (Elsbach, K. D., & Pratt, 2007). İşyerinde çalışanların verimliliği üzerinde etkisi olan fiziksel faktörler, malzeme ve araçların görünürlüğü ve malzemeler ve araçlarla ilgili bilgiler, İş yeri ekipmanlarının ve mobilyaların tasarımı, sıcaklık ve nem seviyeleri üretkenliği etkileyebilmektedir (Schermerhorn vd., 2017).

Ofis kavramı, iş görenlerin çalışma saatlerin içerisinde yoğun bir şekilde zaman geçirdikleri fiziksel ortam olarak ifade edilmektedir. İşyeri düzeni ise fiziki çalışma alanı ve içerisinde yer alan nesnelere tasarlanma ve örgütlenme şekli olarak belirtilmektedir. İşyeri düzenlemelerinin iş doyumu, verimlilik, motivasyon, psikolojik iyi oluş ve örgüt kültürü gibi değişkenler bakımından etkilerinin neler olduğuna yönelik farklı çalışma alanlarında araştırmalar

yapılmaktadır. Bu nedenle modern işyeri kavramının ortaya çıkmasından itibaren değişmekte olan çalışma gelenekleri perspektifinde, çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran yenilikçi işyeri tasarımlarının yaygın bir şekilde kullanıldığı belirtilmektedir (Gerçek, 2020).

Ofisler, farklı boyutlardaki hiyerarşik yapılar neticesinde birbirinden farklı sosyal ilişkilerin oluşmasına öncülük eden ve içerisinde yer alan çalışanların yaptıkları görevler ile şekillenen mekanlardır (Altınok & Tuncel, 2016). Ofisler, sembolik öğrenme ve yaratıcı etkileşimler oluşması açısından önemli bir mekân haline gelmiştir. Bunun neticesinde, ofislerin tasarım ve dekorasyonu, örgüt yöneticileri için tekrardan önem kazanmıştır. Basit olarak ele alınan boyut ve konfor kavramlarının dışında, ofis tasarımı ofiste daha az süre geçiren ancak belki de daha önemli saatler geçirmekte olan çalışanların ortaya çıkan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yeniden düzenlenmesi bakımından dikkat çekmektedir (Elsbach & Bechky , 2007). Örneğin açık ofisler, cam duvarlar ve kapısız bölmelerden oluşmaktadır. Bunun yanı sıra çalışma alanlarını görsel açıdan ayırmak amacıyla dosya dolapları, kitaplık veya canlı bitkiler kullanılmaktadır. Bu tarzda ofislerin sunmuş olduğu açıklık, çalışanlara sınırlı seviyede mahremiyet sağlarken, iş arkadaşlarına erişim ve yöneticiler açısından görünürlüğü artırmaktadır (Hatch ve Cunliffe, 2013).

Bazı şirketler tesislerini genel olarak birkaç kata yayılmış şekilde şehir merkezlerindeki gökdelenlere kurmaktadır. Diğerleri ise kırsal bölgelerde konumlandırılarak üniversite kampüsünü andıran tesislere sahip olmaktadır. Bazı işyerlerinde geleneksel olarak ofislerle çevrili uzun koridorlar yer alırken, diğer yapılarda ise yarım duvarlı ve kapısız modüler bölmeler yer almaktadır. Giderek artmakta olan bu yeni tesisler açık çalışma düzenlerini benimsemektedir (Griffin, 2012).

Teknolojik faktörler, teknolojide yaşanan değişim ve inovasyon şeklinde ifade edilmektedir. Bu değişim ve inovasyon örgüt süreçlerini etkileme potansiyeline sahiptir. Teknoloji, günümüzde sürekli değişmekte ve bu değişim hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir. İşletme yönetimi ve stratejik yönetim literatüründe teknoloji, örgütü oluşturan temel unsurlardan birisi olarak belirtilmektedir. Örgütsel açıdan teknoloji “girdilerin çıktılara dönüştürülebilmesine olanak sağlayan araç, gereç ve yöntemlerin tümü” olarak tanımlanmaktadır. Teknoloji ile örgüt içerisinde süreçler daha hızlı, etkili, etkin ve daha az maliyetle gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle söz konusu değişimlere hızlı uyum gösteren ve doğru teknolojiyi tercih eden işletmeler rekabet üstünlüğü avantajını yakalamaktadır. Örgüt dışında gelişmekte olan yeni teknolojilerinde örgüt açısından önemi yüksektir.

Yeni gelişen teknolojiler işletmeler için bazı durumlarda tehdit ya da fırsat olarak algılanabilmektedir. Örneğin, yeni çıkan bir teknoloji sebebiyle, örgütün bilgi birikimi ve sahip olduğu ürünlerin önemi kaybediliyor ise bu örgüt, yeni teknoloji yüksek düzeyde tehdit unsuru olarak algılayabilir. Bu sebeple, örgütler hem kullandığı teknolojileri hem de dışarıda gelişmekte olan teknolojileri yakın olarak takip etmek zorundadırlar (Demirci, 2016). Ayrıca çoğu örgüt teknolojileri kendileri oluşturmamakta çevresinden ithal etmektedir (Scott & Davis, 2016).

Günümüzde ise bu durum dijitalleşme ile teknolojik gelişmeler ve dijital araçlar aracılığıyla yönetim süreçlerine dahil edilmektedir. Bu süreç geleneksel yönetim yaklaşımlarda dönüşümleri sağlayarak daha verimli, hızlı ve etkili bir yönetim anlayışının ortaya çıkmasına olanak sağlamaktadır. Dijitalleşme neticesinde yalnızca teknoloji kullanımı değil, aynı zamanda örgütsel yapılar, stratejik kararlar ve liderlik anlayışları da yeniden düzenlenmektedir. Bu bağlamda örgütlerin yapılarında da dönüşümün gerçekleştirilmesinde önemli paya sahip olan dijitalleşme, örgütlerin daha esnek ve uyumlu hale getirilmesinin önünü açmaktadır (Özkanan, 2025).

3.2. Beşerî Unsurlar

Günümüzde kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren kuruluşlar bilim, teknoloji, iletişim ve bütün alanlarda olduğu gibi hızlı bir değişim süreci yaşamaktadırlar. Bu süreçte başarılı olmaları insan kaynaklarının nitelikleriyle ilgilidir. Gerek kamu kurumlarında olsun gerekse de özel kuruluşlarda, örgütlerin kaliteli üretim ve hizmetleri sunması ve rekabet avantajı elde edebilmesi için, insan odaklı yönetim tarzını benimsemeleri gerekmektedir. Çalışanlarına değer veren, bireysel gelişimlerine katkı sunan, performanslarını eşit ve adaletli bir biçimde bilimsel yöntemlere dayanarak değerlendiren, çalışanlarını ödüllendiren, yaptıkları görevlerde öncelik almalarını sağlayıp onları güçlendiren, yenilikçi olmaları konusunda destekleyen, iş tatminlerini artıran ve beklentilere cevap veren kuruluşların rekabet avantajını elde ettikleri görülmektedir. Bu sebeple, insan kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde kullanan kuruluşların, söz konusu insan kaynaklarını bu şekilde kullanmayan kuruluşlara göre daha başarılı olacakları düşünülmektedir (İspir ve Yeşil, 2020). İnsan kaynağı örgütlerin başarılı olmasında oldukça önemli bir konumda yer almaktadır. Bilgi ve birikime sahip çalışanlara sahip olan örgütler, rekabet ortamında önemli bir avantaj fırsatı yakalamaktadır. Söz konusu avantajın sürekliliğini sağlayabilmek ise nitelikli çalışanların örgüt içerisinde kalmasına bağlı olarak değişmektedir (Yavuz, 2010).

Bu nedenledir ki insan kaynakları yönetimi son yıllarda çalışma hayatında önemli bir yaklaşım olarak ele alınmaktadır. Tarihsel açıdan incelendiğinde de bilimsel yönetim yaklaşımı günümüzde insan kaynakları yönetimi kademesine ulaşmıştır. Modern bir yaklaşımın şekillenmesi olarak ifade edilen insan kaynakları yönetimi, işletme içerisinde çalışan bireylerin ihtiyaçları, eğitim ve geliştirilmelerine yoğunlaşmış, insan odaklı bir yaklaşımı benimsemektedir (Kecser, 2002).

3.2.1. Örgütsel Kültür ve Değerler

Kültür, insan topluluklarının geçmişleri, yaşam tarzları, üretim şekilleri ve bunlarla ilgili gelişmeler gibi unsurları kapsamaktadır. İnsan topluluklarının sosyal ilişkileriyle ilgilidir. Örgüt kültürü ise toplum kültürünün bir alt kültürü olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla örgüt kültürü, bir örgüt içerisinde bulunan bireylerin davranışlarını yönlendiren normlar, davranış ve değerler, inançlar ile alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde, örgüt kültürü, kuruluşların rekabet avantajı elde etmesinde önemli bir role sahiptir. Örgüt üyelerine farklı bir kimlik sunan ve örgüte bağlılığını artıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılmakta olan iç değişkenleri sunmaktadır. Soyut ve birbirini tamamlayan çok sayıdaki faktörden oluşmaktadır. İnsana verilen önemi yalnızca çalışanlar ile sınırlamadan, ilişki içerisinde bulunan tüm bireylerle geniş bir perspektifte ele alan örgüt kültürü; maddi unsurlar ve hedeflerden ziyade manevi amaçlar ve moral değerlerden oluşuyor olması sebebiyle her örgütte farklı bir yapıda görülmektedir (Köse, Tetik & Ercan, 2001).

Örgütsel yapılarda yaşanan değişimler aynı zamanda örgüt kültüründe de değişimlere neden olmaktadır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin birbirleri arasında, tedarikçiler ile, müşteriler ve örgüt dışındaki diğer kişiler ile olan etkileşimleri kontrol eden paylaşılan değerler ve normlar bütününe ifade etmektedir. Bir örgütün kültürü, örgüt içerisinde yer alan insanlar, örgüt etik anlayışı, çalışanlara verilen istihdam hakları ve örgütün kullandığı yapı türü tarafından şekillendirilmektedir. Örgütsel yapı gibi örgütsel kültür de örgüt içindeki davranışları şekillendirmekte ve kontrol etmektedir. Bunun yanı sıra, insanların bir duruma yönelik vermiş oldukları tepkileri ve örgüt çevresini nasıl yorumladıklarını etkilemektedir (Jones, 2013).

Örgütler için kültür, topluluğun her kesiminde içeriden ve dışarıdan kolay ya da zor olarak fark edilmekte olan birtakım özellikleri ifade etmektedir. Örgütlerin yaşamlarında önemli roller üstlenerek, olumlu ya da olumsuz durumların ortaya çıkmasında etkili bir role sahip olan örgütsel kültür hem etken hem de edilgen bir yapıya sahiptir. Hedefler, çevre uyum stratejileri,

vizyon veya misyon gibi konularda yapısal açıdan düzenlemelerin yapılmak istenildiği örgütlerde, kültürün de bu düzenlemeleri destekleyici nitelikteki uygun değişikliklerin yapılması şarttır. Aynı zamanda kurucu iradenin ve liderliğin özellikle etkilediği kültür, bu unsurlar ile devamlı olarak karşılıklı etkileşim içerisinde (Doğan, 2018). Örgüt kültürünün temel boyutları şöyle sıralanmaktadır (bkz tablo3).

Tablo 3. Örgüt Kültürü Temel Boyutları (Güney, 2011)

Normlar ve Standartlar	Örgüt içerisinde zamanla oluşmakta olan ve sonuçlara ulaşmak amacıyla bütün olarak nasıl çalışıldığını şekillendiren gayri resmi ve genel olarak sözlü şekildeki uygulamaları, davranış şekillerini ve gelenekleri içermektedir.
Güç ve Otorite	Yöneticiler çalışanlarıyla iş görenleri ortaklaşa çalışmaya sevk etmek, gözetim altında bulundurmamak ya da teşvik etmek amacıyla kendilerinde mevcut olan hak ve yeteneklerdir.
İşlev-Yapı	Örgütte sorumlulukların, emir-komuta ilişki ağını, denetlemeyi, hiyerarşik düzeni ve gelişim süreçlerini düzenleme şekli ve çalışanların bireysel ve grup olarak ayırt edilebilmelerine olanak sağlayabilecek olan örgütlenme şeklidir.
Bağlılık ve Moral	Örgüt çalışanlarının birbirleri arasındaki sevgi dostluğun seviyesi ile örgütün değerleriyle özdeşleşmenin seviyesidir.
Geribildirim ve Eleştiri	Örgüt çalışanlarının etkinliği ve verimliliğini artırma amacıyla güçlü ve zayıf taraflarının ne şekilde tartıştıklarını ve düşündüklerini temsil eden boyut.
Amaçlar ve Hedefler	Örgütün ve çalışanların çabalarını yönettikleri hedefler ve ulaşılan sonuçları benimseme düzeyidir.

Örgüt kültürünün temel unsurları arasında; liderlik tarzı, seremoniler ve törenler, ritüeller, ayinler, hikâyeler, kahramanlar, mitler, lisan, değerler, semboller ve normlar yer almaktadır (Güney, 2011). Örgüt kültürü, örgütlerin başarısını direkt olarak etkileyen kritik role sahip bir unsurdur ve performans, çalışan memnuniyeti, işten ayrılma niyeti, liderlik, iletişim ve örgütsel bağlılık olarak da bilinen birçok unsurlar ile ilişki içerisinde. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan varsayımlar, inanç, değer, norm ve uygulamaları içermektedir. Bu yapı hem çalışanların davranışlarını yönlendiren hem de örgüt içindeki etkileşimleri biçimlendiren bir perspektif sunmaktadır. Bu perspektifte dış çevre ile kurulmakta olan ilişkiler de etkilenmektedir. Ayrıca, çalışanların örgüt kültürüne dair algıları, iş doyumları ve örgüte olan bağlılıkları üzerinde önemli bir role sahiptir. Bu nedenle örgüt kültürünün yönetimi, örgütün başarısı açısından oldukça önemlidir (Cemaloğlu & Daşçı Sönmez, 2024). Örgütlerin bağlı oldukları değer, tutum, inanış, alışkanlık, gelenek ve benzeri kültür özelliklerinin sosyal faaliyetlerinde de yansımaları görülmektedir. Örgüt üyelerinin birbirleri arasında ve dış çevreyle ilişkilerini

pekiştiren toplantı, tören benzeri faaliyetler, aynı zamanda bireyin örgüt kültürüyle bütünleşmesine katkı sağlamaktadır (Berberoğlu, 1990).

Örgütsel davranışı ve performansı güçlü bir şekilde etkilemekte olan örgüt kültürü, sosyal normlar, paylaşılmış değerler, paylaşılan zihinsel modeller ve sosyal kimlikler vasıtasıyla örgüt üyelerinin davranışlarını örgütleyip denetlemesini sağlamakta, bu sayede örgüt üyelerinin ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelerek benzer şekilde davranıp düşünmelerine olanak sağlamaktadır (Eroğlu, 2019).

4. Örgütlerin Temel Dinamikleri

4.1. Amaç ve Misyonun Belirleyici Rolü

İşletmelerin geleceğe yönelik stratejilerine yol göstermekte olan unsurlar arasında yer alan misyon ve vizyonun yanı sıra çeşitli amaçları ve hedefleri de bulunmaktadır. İşletme amaçları, faaliyetlerin sonucunda elde etmek istediklerini ifade ederken, yaptığı işleri, faaliyetleri neden yaptıklarını ve neyi veya neleri elde etmek amacıyla yaptıklarını belirten sonuçlardır (Ülgen & Mirze, 2004: 182).

Hedefler hiyerarşisinin en üst noktasında misyon yer almaktadır. Yani bir örgütün var olma sebebidir. Misyon, örgütün değerlerini, ideallerini ve varlık sebebini tanımlamaktadır. Resmi misyon bildirimini örgütü benzer türde olan diğer yapılardan ayırmakta olan, geniş kapsamlı bir amacın tanımıdır. İyi tanımlanmış bir misyonun iki önemli işlevi vardır: Stratejik yönü net bir şekilde beyan etmekte ve sonraki hedefler ile planların geliştirilmesi için açık bir perspektif sunmaktadır. Bunun yanı sıra çalışanları motive etmekte ve ilham vermektedir. Çalışanlar açısından yalnızca kurumlarına ve hissedarlarına para kazandırmasının ötesinde, kendilerine sunulan anlamlı bir amaç için kurumda çalışmayı tercih etmelerine imkân sunmaktadır (Daft & Lane, 2021). İyi tanımlanmış bir misyon, daha sonra geliştirilecek tüm hedefler ve planlar için bir temel oluşturmaktadır. Açık bir misyon belirtilmeden geliştirilen hedefler ve planlar rastgele olmakta ve örgütü gitmesi gereken yönden uzaklaştırmaktadır. Başarılı şirketlerin en önemli ayırt edici özelliklerinden birisi, karar ve eylemlerini yönlendiren misyona sahip olmalarıdır (Daft & Lane, 2014).

Örgüt içerisindeki amaç birliği ya da misyon, örgüt içerisinde yer alan üyelerin ortak hedefler kümesi etrafında birlikte çalışmasına olanak tanıyan bir araç olarak ifade edilmektedir (Gurley, Peters, Collins, & Fifolt, 2015). Bu konu modern yönetimde çokça incelenen alanların başında gelmektedir. Bu kavramın birden çok yönü hakkında farklı ve çoğu zaman birbirine karşıt

görüşler bulunsa da misyon tanımı noktasında genel bir uzlaşa hakimdir. Bu tanımlama genellikle misyon bildirimini şeklinde oluşmaktadır (Malbašić, Rey, & Posarić, 2018). Misyon bir örgütün hangi amaçla kurulduğunu ifade etmektedir. Örgütün ne olduğu ve topluma yönelik olarak yapmak istedikleri hakkında genel bir çerçeve sunmaktadır. Doğru bir biçimde formüle edilmiş bir misyonun;

- Örgüt kimdir?
- Ne yapar?
- Nereye gitmektedir?

Sorularına cevap vermesi gerekmektedir. Örgütün yönelimi ve bakış açısını, bunların yanı sıra tutumlarını yansıtmayayla karakterize edilmiştir. Ulaşılabilecek gereken nicel unsurların bir ifadesi olmadığı ifade edilmektedir (Ciucescu, 2015).

Misyon bildirimini, sadece bir metin olarak düşünülmemeli, şirketin performansının arkasında yatan anlayışı yansıtan bir unsur olarak görülmelidir. Gelecek perspektifine bir yön göstericisidir. Aynı zamanda çalışanların takip edeceği paydaşların açık taleplerini ifade etmektedir. Misyon bir rüya olarak düşünüldüğünde, yönetimin misyona odaklanması, başarıya olan bağlılığı göstermektedir. Performans geliştirme her kuruluşun temel hedefidir ve bu hedef doğrudan kuruluşun misyonuyla bağlantılıdır (Khan, Afzal, Chaudhry, & Khan, 2010).

4.2. Esnek Örgüt Yapısı

Günümüzde iş dünyası düşünüldüğünde, değişimlere uyum sağlayabilmek adına örgütlerin stratejik vizyona sahip yöneticiler, çok yönlü yetkinliklere sahip insan kaynakları, esnek bir yönetim anlayışı, maddi ve finansal kaynaklar, performansa yönelik teknolojiler ve değişime odaklanmış bir örgüt kültürü tarafından yönetilmesi gerekmektedir. Söz konusu unsurların her biri, örgütün iç çevresel yapısında belirli bir konumda ve işleyiş mekanizmasında özgün bir rol almaktadır. Esnek örgütler, gelecek odaklı oldukları ve yönetim ekibinin stratejik vizyonunun insan kaynakları davranışlarıyla yansıtıldığı belirtilmektedir (Ionescu, Cornescu, & Druică, 2012). Örnek olarak esnekliğin çevik olma anlamına geldiği de görülmektedir. Hızlı hareket edebilme ve bir fırsattan yararlanma veya bir tehdit karşısında o tehdidi yok edebilmek için yön değiştirilebilmesi yeteneği olarak da ifade edilebilir. Bu yetenek, zaman temeline rekabeti mümkün kılmak, hızlı tepki verebilmeyi kolaylaştırma ve ürün geliştirme döngülerini kısaltabilmek adına kritik önemdedir. Bunun yanı sıra pozisyonu hızla yeniden tanımlama

ve odak noktasını yeniden belirleme yeteneğini de ifade etmektedir. Ancak esneklik sadece çeviklik ile eş anlama sahip değildir. Aynı zamanda çok yönlü olma kabiliyetini de içermektedir. Farklı durumlarda farklı şeyler yapabilmeye becerilerini uygulama kapasitesi olarak da ifade edilmektedir. Örnek olarak çeşitli yeteneklere sahip çalışanların çok yönlü olduğu ve bu çok yönlülük sayesinde farklı görevler arasında kolaylıkla geçiş yapabildikleri bilinmektedir (Bahrami, 1992).

4.3. İletişim ve bilgi akışı

Örgütsel iletişim örgüt içerisindeki üyelerin eylemlerini örgüt hedeflerine yönelik olarak eşgüdümlemek, üretim ilişkilerini koordine etmek için örgüt üyeleri tarafından simgelerin üretilmesi, iletilmesi ve yorumlanmasıdır. Daha genel bir tanım olarak ise örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan grupları arasında kurulan iletişime denmektedir. Örgüt üyelerinin örgütsel amaçlar ile örgütün içinde örgüt dışında kurmuş oldukları iletişim biçimi olarak ifade edilmektedir (Genç, 2005).

Örgütsel iletişim örgütlerde iş birliği, koordinasyon ve kontrol işlevlerini yerine getiren örgütsel ve yönetsel yapının kritik unsurlarından birisidir. Dinamik bir varlık olan örgütler, kendine özgü işlevleri gerçekleştirebilmek için örgüt içerisinde ve örgüt dışarısında etkili bir iletişime ihtiyaç duymaktadır. Bunun nedeni etkin bir iletişim, örgütsel davranışın tüm yönlerini filli olarak etkilemektedir (Karaçor & Şahin, 2010). Örgütler iç çevreleriyle ve dış çevreleri ile iletişim kurarken farklılaşmakta olan yöntemleri kullanmaktadır. Bu yöntemler, iletişimin yapısal özelliği (formel) ve mesaj akımının yönü açısından iki ana başlık altına ele alınmaktadır. Yapısal işleyiş açısından biçimsel (formel) ve doğal iletişim (informel), mesajın akım yönü açısından ise dikey, yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay ve diyagonal iletişim şeklinde sıralanmaktadır (Genç, 2004). Klasik yönetim ve örgüt teorisinin vurguladığı dikey iletişim düşünüldüğüne, etkin bir biçimde iletişim sağlanması açısından yetersiz olduğu ifade edilmektedir. Pek çok kez bilgi gerekli yerlere geç ulaşmakta veya ulaşamamaktadır. Motivasyon konusunda da olumsuz anlamda etkileyen söz konusu durum, neo-klasik ve modern yönetim ve örgüt teorileri kapsamında geliştirilen yatay ve çapraz haberleşme sayesinde giderilmeye çalışılmaktadır (Ataman, 2001). Aşağıdan yukarıya doğru iletişimde astlar kendi üstlerine bilgi taşımaktadırlar. Çalışanlar düşüncelerini, yöneticilerin fikirlerinin aksine üstleriyle kolay bir biçimde tartışmamaktadır. Yatay iletişim de ise hiyerarşik bir sistemde aynı seviyeye sahip departmanlar veya kişiler arasında gerçekleştirilen iletişimdir. Bu türde olan bilgi alışverişleri, etkinliklerin koordinasyonunun sağlanması açısından yararlıdır (Çağlar ve Kılıç, 2012).

4.4. Motivasyon, performans ve ödüllendirme mekanizmalar

Motivasyon, “kişileri belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri” şeklinde tanımlanmaktadır. Kişilerin beklenti ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları ve kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi hususlarına yönelik bilgiler içermektedir (Koçel, 2023).

Belirli bir amaç doğrultusunda insanı yönlendirme etkinliği şeklinde de ifade edilmektedir. Bir diğer adıyla güdüler, kişilerin davranış sebeplerini ve onların arka planında yatan niyetlerini kapsamaktadır. Örgütsel davranış açısından düşünüldüğünde, örgütün ve çalışanların gereksinimlerini tahmin edecek bir iş ortamı oluşturarak, kişilerin harekete geçmesi için isteklendirilmesi durumudur. İnsanların içsel yani kendilerinden kaynaklanan veya çevrelerinden yani dışsal durumlardan kaynaklanan özel bir tutum ile belli bir amaç doğrultusunda davranmalarını sağlamak için teşvik edici güdü ve güdüler topluluğuna denmektedir (Tutar, 2016).

Davranış anlamada oldukça önemli bir süreci içermektedir. Güdü (motive) terimi Latince harekete geçirme anlamında kullanılan *move* sözcüğünden türetilmiştir. Bu açıdan düşünüldüğünde bireyi amaca doğru yönlendiren, yönelten iç durum, hatta harekete geçiren güç şeklinde de ifade edilmektedir. Harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu olumlu yönde etkileyici bir unsur olarak görülmektedir (Güney, 2011). Motivasyonun devamlılığının sağlanması için çalışan performansının değerlendirilmesi ve örgütsel zeminde kullanılması gerekmektedir. Yetenek, bilgi ve enerjisini örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kullanan bireylerde bu durum pozitif sonuçlar görmeyi gerektirmektedir (Tunçer, 2013). Örgüt yönetimlerinin bireylerin örgüt amaçlarına yönelik güdüleyici yani motive edici unsurları belirtmesi ve bunu sağlayıcı araçlardan faydalanması gereklidir (Bolat, Seymen, Bolat ve Erdem, 2009).

Güdülerin aksine özendirme araçları, kişinin yönetim çevresi ile ilişkilidir. Birey, arzu ve ihtiyaçlarını yönetimin kendisine sunmuş olduğu araçlar vasıtasıyla tatmin edecek ve bu durum iş görme arzusu artıracaktır. Kişilerin amaçlarına ulaşmasında yardımcı olan ve dış çevresinden gelen bu araçlar, örgütün amaçlarını benimsemesine ve çabalarını yoğunlaştırmasına yardımcı olacaktır (Eren, 2013).

Bu bağlamda örgütlerde motivasyon teorileri incelendiğinde, iki temel gruba ayırmak mümkün olmaktadır. İlk grupta kapsam teorileri olarak adlandırılan ve içsel faktörlere yoğunlaşan teoriler, ikinci grup da ise süreç teorileri olarak adlandırılmakta olan ve dışsal faktörlere yoğunlaşan

teorilerdir (Koçel, 2023). Bu teorileri ağırlık noktası ve katkısı yönüyle aşağıdaki tabloda verilmiştir;

Tablo 1. Motivasyon Teorileri (Cbruden ve Sherman'dan akt. Koçel, 2023)

Teori	Ağırlık Noktası ve Katkısı
İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Kişiler belirli düzene göre sıralama gösteren ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaçları karşılayacak şekilde hareket ederler.
Çift Faktör Teorisi	Ana motivasyon faktörü ihtiyaçlardır. Fakat bazı faktörler motive etmediği durumda bile motivasyonun devamı için gereklidir.
Başarma İhtiyacı Teorisi	Kişinin performansı büyük ölçüde sahip olduğu başarı elde etme ihtiyacı ile ifade edilebilir.
ERG Teorisi	Kişiler aşamalı olarak ihtiyaçlarını gidermek amacıyla çalışırlar.
Sonuşsal Şartlandırma Teorisi	Belirlenmiş olan ödül ve ceza uygulamaları ile istenen davranışlar güçlendirilir, istenmeyen davranışlar önlenir.
Bekleyiş Teorisi	Bireyler işe yönelik olan ödüllere belirlenmiş bir değer atfeder. Ayrıca gösterecekleri çaba ile işi başarılı yapma ve ödülü alma arasındaki ilişkiye yönelik belirli beklentileri vardır.
Eşitlik Teorisi	Bireyler gösterdikleri çaba ve ulaştıkları sonuçları diğerleriyle kıyaslar.
Amaç Teorisi	Benimsenen hedeflerin erişebilirlik düzeyi ile kişilerin ortaya koyacakları performans ve motivasyonla ilişkilidir.

Ödüllendirme maddi ve manevi olarak iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Gücün bir kaynağı olarak kullanılmakta olan ödüller; ücret artışı, terfi, sorumlulukların artırılması, ödül verilmesi, takdir edilme, bulunan statüyü değiştirme gibi pek çok farklı uygulamalardır. Aslında bu güç sayesinde çalışanlardan yapılması istenen işin belirlenen standartlarda ve istenen şekilde yapılabilecek olması görülmekte ve bunun bir neticesi olarak işi yapanı mutlu edebilecek kaynaklar, ödüller çalışanlar için kullanılmaktadır. Dolayısıyla ödüllendirme gücü esas olarak çalışanlar için sağlam bir motivasyon unsuru olarak da ifade edilmektedir. Eğer bir yönetici astlarının davranışlarını etkileyebilmek amacıyla ödül verme kaynaklarından yararlanabiliyor ise, ödüllendirme gücüne sahiptir denmektedir (Şakar, 2013).

5. Birer Güç Arenası Olarak Örgütler

Güç oluşumu ya da derecesi çeşitli kaynaklar ile belirtilmektedir. Yöneticiler sahip olunan ya da elde bulundurulmuş bu kaynakları etkileme süreci ile kullanarak diğer insanların davranışlarında değişiklikler göstermesine olanak sağlamakta ve yönlendirebilmektedir. Güç başkalarını etkileyebilme kapasitesine denmektedir. Yani bir insanın kendi emirlerini ya da istemiş olduğu bir kuralı uygulaması için başkalarını etkileyebilme

yeteneğine sahip olmalıdır. Bu yetenek güç olarak ifade edilmektedir (Güney, 2011). Güç veya otorite, lider ya da yöneticinin hem iş, işlem ve faaliyetlerini yürütebilmesinde, hem de söz konusu faaliyetleri yerine getiren bireylerin davranışlarının oluşmasında belirleyici bir etkiye sahiptir (Kızanıklı, Koç & Kılıçlar, 2016). Güç kavramı, örgüt yönetimi ile ilgili diğer kavramlarla sürekli iletişim içerisinde. Örneğin liderlik ve yetki gibi önemli örgütsel kavramların iyi biçimde anlaşılabilmesi için güç kavramıyla olan ilişkilerinin açık bir şekilde ortaya konulması gerekmektedir (Yücel, 1999). Bu bağlamda düşünüldüğünde güç kavramı, başkalarının direncini aşabilme, kendi iradesini ortaya koyabilme ve kendi çıkarları ve hedefleri ile tutarlı sonuçların elde edilebilmesi yeteneğine denmektedir (Buchanan & Badham, 2020).

Yetki kavramı güç ile doğrudan ilişkili bir kavramdır. Weber'e göre yetki bir örgütü oluşturmada olan kişilerin üstlerin verdiği emirlere istekli ve koşula bakmaksızın uymalarıdır. Söz konusu emirleri iletmek, astlar açısından üstlerin meşru bir hakkıymış gibi kabul edilmektedir. Fayol'a göre ise yetki, emir verme ve itaat bekleme hakkıdır. Bu hak bir makam ile doğrudan bağlantılıdır ve bu sebeple kişisel bir olgu değildir. Kısaca yetkiyi tanımlarken üç temel özellik şu şekilde sıralanmaktadır:

- Yetki, örgütsel mevkiiden kaynaklanmaktadır.
- Yetki, astlarca onaylanır ve bu durumun üstün, meşru bir hakkı olarak bilinmektedir.
- Yetki, üstten alta doğru geçerlidir.

Hiyerarşik yapının tepesinde bulunan kişi, aşağıdakilere göre daha çok yetkiye sahiptir. Gücü başkalarını etkileyebilme yeteneği olarak ifade edildiği için, güç sahibinin makama sahip olması gerekmektedir. Bu bağlamda yetki başkalarını etkileme durumunun yasallaştırıldığı güç biçimine denmektedir. Güç yetkiyi içerisinde barındıran geniş çapta bir kavramdır. Yetkiden farklılaştığı nokta ise bazı durumlarda aşağıya doğru, yatay kullanıldığı gibi, bazı durumlarda ise yukarı yönlü de kullanılabilir. Genellikle, güç ile yetki arasında farklılaşmayı açıklamak için yetkinin biçimsel güç veya aynı anlamda kullanılan yasal güç olarak tanımlandığı ifade edilmektedir. Gücün yasal olma durumu gerekli değilken, yetki yasal bir zemine dayandırılmak ve hiyerarşik ast-üst ilişkilerine bağlı kalmak zorundadır (Can, Azizoğlu & Miski Aydın, 2015).

Örgütlerde insanlar güce aşağıdaki sebeplerden dolayı ihtiyaç duymaktadır:

- İnsanları ve diğer kaynakları kontrol etmek, iş birliği içinde örgütün hedeflerine ulaşmak,
- Kısa ve uzun vadeli örgütsel hedeflere ulaşmak amacıyla karar alma süreçlerini etkilemek,
- Örgüt içindeki faaliyetlerin merkezileşmesini etkilemek,
- Güce sahip olan bireyler, performans ödüllерinin dağıtımı, teknoloji seçimi gibi konularda belirleyici rol oynamak
- Örgütün etkin bir şekilde işlemlerini sağlamak (Singh & Khatri, 2024).

Gücün benzer kavramlarla ilişkisi incelendiğinde etkileme, otorite, yetki ve kuvvet kavramları ön plana çıkmaktadır. Etkileme bir kişinin güç kullandığı esnadaki yararlandığı süreçtir (Koçel, 2023). Etkileme bir kişinin başka birisinin öneri, istek, arzu, talimat ve emirlerinin yerine getirilmesi olarak ifade edilmektedir (Güney, 2011). Otorite ise örgütlerde doğruyu takdir etme, hakkını kullanabilme, hareket geçirme, sıraya koyma, kendisinden alttakilerin hareketlerini kontrol altında tutma hakkıdır. Yetki ise yukarıda da belirtildiği üzere örgütlerde belirli bir mevkiye dayanmakta ve mevkide bulunan kişilerin karar verme ve başkalarının davranışlarını kontrol edebilmesi hakkı olarak tanımlanmaktadır (Tutar, 2016). Kuvvet kavramı ise gücün nasıl uygulandığı ile ilgili, uygulanış şekli, yaptırım olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2023). Kuvvet özünde gücün derecesini belirleyen bir durumdur. Astın yöneticinin verdiği emirlere uyma mecburiyeti olarak açıklanmaktadır. Başka bir ifadeyle etkilemenin gerekliliği sonucunda bir netice elde etme süreci olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2011).

Örgütsel güç, örgütte istenilen neticelere ulaşılabilmesi için diğerlerini etkileyebilme yeteneği olarak açıklanmaktadır. Diğer insanların isteği olmaması, ek olarak direnmelerine rağmen kişilerin isteklerini yaptırabilmesi güç tanımlaması içinde değerlendirilmektedir. Güç örgütlerde kişiler arasında ilişkisel bir olay şeklinde meydana gelmektedir. Örgütlerde yapılması gereken işlere karar verilmesi, yönlendirme, sevk etme ve harekete geçirme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Ancak bu harekete geçirme süreci kendi kendisine gerçekleşen bir süreç değildir. Güç otorite değildir ancak otoritenin arka planında güç yatmaktadır. Otoriteden gelen isteklere uyma, örgütsel ortamda geliştirilmiş bir rol bekleyişidir (Tutar, 2016).

French ve Raven (1959) güç kaynaklarını; yasal, ödül, karizmatik (referans), uzmanlık gücü ve zorlayıcı olmak üzere beş güç olarak incelemiştir. Güç temeli ile kastedilen durum, etkileyen kişiyle etkilenen kişi arasındaki ve gücün kaynağını oluşturan ilişkidir. Bir güç durumu yalnızca tek bir kaynağa dayanmadığını söylemek mümkündür. Genellikle etkileyen kişi ile etkilenen

kişi arasındaki ilişki, birden fazla niteliksel olarak farklı değişken tarafından belirlenmekte ve bu değişkenler gücün temelleri olarak adlandırılmaktadır. Aşağıda gücün kaynakları verilmiştir;

- **Ödül gücü (reward power)** – Etkilene kişinin, etkileyen için ödülleri sağlayabilme yeteneğine sahip olduğu algısına dayanır.
- **Zorlayıcı güç (coercive power)** – Etkilene kişinin, etkileyenin cezaları uygulayabilme yeteneğine sahip olduğu algısına dayanır.
- **Yasal/Meşru güç (legitimate power)** – Etkilene kişinin, etkileyenin davranışlarını belirleme konusunda meşru bir hakka sahip olduğuna dair algısına dayanır.
- **Referans gücü (referent power)** – Etkilene kişinin etkileyen kişi ile özdeşleşmesi veya etkileyene duyduğu hayranlığa dayanır.
- **Uzmanlık gücü (expert power)** – Etkilene kişinin, etkilenenin özel bilgi veya uzmanlığa sahip olduğuna dair algısına dayanır (French ve Raven, 1959).

Meşru güç, genel olarak otorite olarak görülmekte ve resmi bir pozisyona dayanmaktadır. Meşru güç sahibi liderler, örgüt kaynaklarının dağıtımını yönlendirmek ve çalışanların örgüt hedeflerine ulaşabilmelerini sağlamak amacıyla rehberlik ederken, söz konusu rehberlik sürecinde açık ve net emirleri iletmektedir (Zuo, 2023). Meşru güç, örgütteki resmi yönetim pozisyonundan ve yetkilerden elde edilmektedir (Daft & Lane, 2021). Başka bir ifadeyle örgütsel yapıdaki pozisyonundan elde edilen yetkinin kullanılması şeklinde belirtilmektedir (Güney, 2011). Ödül gücü, bir kişinin başkalarına ödül verme (maaş artışları, terfiler) yeteneği olarak ifade edilmektedir. Liderler bu güç sayesinde olumlu pekiştirme aracı olarak, çalışanlarını motive etmek amacıyla, kullanabilmektedirler (Zuo, 2023). Söz konusu ödüller astların davranışlarını etkilemek için de kullanılabilir (Daft & Lane, 2021). Çalışma hayatındaki ücret artışları, ikramiyeler, terfi ettirme, övme, izin verme, yetki ve sorumluluk verme, iyi çalışma olanakları sunma gibi faktörler ödüllendirmeye dayalı gücün kaynağını oluşturmaktadır (Güney, 2011). Zorlayıcı güç ise çalışanların istenilmeyen davranışlar ve tutumlar içerisinde olması durumlarında cezalandırma yoluyla etkilemeyi ifade etmektedir (Güney, 2011). Referans gücü, bir bireyin sahip olduğu kişisel özelliklerin, başkalarının özdeşim kurması, saygı duyması ve hayranlık duyması gibi durumlardan ortaya çıkan güç türüdür. Söz konusu durum, bireylerin o kişiyi örnek alma isteğine olanak sağlamaktadır. Uzmanlık gücünde olduğu gibi, referans gücü de güç sahibinin kendisinden kaynaklanmaktadır. Resmi bir unvana veya pozisyona bağlı değildir. Referans gücü, genellikle karizmatik

liderlik ile ilişkili olarak açıklanmaktadır (Daft & Lane, 2021). Meşru güç, ödül gücü ve zorlayıcı güç, kişinin örgüt içindeki konumundan kaynaklandığı için, bunlara pozisyonel güç denir (Zuo, 2023). Uzmanlık gücü, etkilenen kişinin etkileyen kişiye attığı bilgi veya uzmanlık derecesine bağlıdır. Etkilenen kişi, etkileyen kişinin uzmanlığını hem kendi bilgisine göre hem de nesnel bir standarda göre değerlendirmektedir (French ve Raven, 1959). Bu bağlamda düşünüldüğünde; güç kaynakları, kişinin başka kimseleri etkileyebilmek adına hangi kaynaklardan yararlandığını açıklamaktadır. Birisi için güçlüdür demek eksik bir yargı olarak kabul edilmektedir. O kişinin, kimleri (güç alanı), hangi konularda (güç konusu) ve nasıl (güç kaynakları) etkilediğinin de belirtilmesi gerekmektedir (Can, Azizoğlu & Miski Aydın, 2015).

6. Sonuç

Örgütlerin tarihsel gelişimi incelendiğinde pek çok farklı araştırmacı tarafından farklı şekillerde ele alındığı görülmektedir. Klasik, neo-klasik, modern ve post-modern yaklaşımlarda örgüt yapıları ve dinamikleri birbirlerinden farklı şekillerde ele alınmıştır. Klasik yaklaşım döneminde ele alınan örgütlerde insan faktörü yok sayılarak yalnızca verimlilik ve etkinliğin nasıl artırılacağı konusunda fikirler öne sürülmüş ve örgüt mekanik bir yapı şeklinde görülmüştür. Neo-klasik yaklaşım ise buna karşılık olarak örgütlerde insan faktörünün ve örgüt içi ilişkilerin önemine vurgu yapmaktadır. Neo-klasik yönetim yaklaşımının örgütleri incelemesinde eksik kalınan noktayı tamamlamak adına ortaya çıkan sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı, tek bir doğru yönetim modelinin olmadığını, durum ve koşullara göre örgütlerin yönetim şekillerinin değiştirilebileceğini öne sürmüştür. Nitekim modern yönetim yaklaşımlarında örgütler sistemsel bir yapı olarak görülmüş ve durumlara yönelik olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca örgütleri birer kapalı sistem olarak değil çevre ile etkileşimli açık sistemler olarak tanımlamışlardır (Koçel, 2023).

Kamu ve özel sektörlerde faaliyet gösteren örgütler birbirlerinden farklı amaçlara sahip olsalar da örgütsel yapıları ve yönetim anlayışları ekseninde birçok benzer özellik göstermektedir. İki örgüt yapısında da belirli bir amacın olduğu ve bu amaca ulaşabilmek için insan kaynakları, finansal kaynaklar, fiziksel kaynaklar ve bilgi kaynaklarının kullanılmakta olduğu ancak kamu örgütlerinde her zaman kamu yararının esas alınarak iş yapıldığı, özel sektör örgütlerinde ise ana temanın karlılık olduğu görülmektedir. Kamu örgütlerinde hizmetlerin herkesin görebileceği şekilde yürütülmesi öne çıkarken, aynı zamanda her tür eylem ve davranışın kamu denetimi altında yapılması durumu da dikkat çekmektedir. Özel sektör örgütlerinde

yöneticinin karar verme ve aksiyon alma alanı oldukça geniş olabiliyorken kamu örgütlerinde aksiyon alma gücünün daha sınırlı olması durumu önemli bir farklılık olarak öne çıkmaktadır (Genç, 2005).

Örgütlerde güç kaynakları meşru, ödül, zorlayıcı, referans ve uzmanlık gücü olarak ayrılmaktadır (French ve Raven, 1959). Söz konusu bu güç kaynaklarından meşru yani yasal güç, zorlayıcı güç ve ödül gücü türlerinin, güç sahiplerinin resmi olarak yer aldığı mevki ve konumundan ileri geldiği görülmektedir. Ayrıca diğer iki güç kaynağı olan uzmanlık ve referans güçlerinin, esas olarak güç sahibi olan kişinin kendi kişisel özelliklerinden kaynaklı olduğu dikkat çekmektedir. Söz konusu güç kaynaklarının dengeli bir biçimde kullanılması örgüt içerisindeki yaşanabilecek sorunlara çözüm getirme noktasında etkili olabilir. Özellikle günümüz örgütlerinde güç kullanımı artık yalnızca hiyerarşinin getirmiş olduğu bir zorunluluktan öte, bilgi paylaşımı ve etkileşime dayanan iş birliğini ön plana çıkarmaktadır.

Kaynakça

- Akbıyıklı, R., & Koç, S. (2016). Frederick Winslow Taylor ve Henri Fayol'un yönetim modellerinin günümüz inşaat yönetim prensipleri ile karşılaştırılması – Sakarya ili incelemesi. *İleri Teknoloji Bilimleri Dergisi*, 5(2).
- Akçakanat, T., & Uzunbacak, H. H. (2021). 6. Bölüm. In C. Serinkan (Ed.), *İşletme bilimine giriş* (pp. 241–281). Kaf Kitap Kafe Yayınları.
- Altınok Kayan, H. Z., & Tuncel, D. (2016). Ofis iç mekan tasarımlarında gelişen teknolojiler ışığında esneklik. *Tasarım + Kuram*, 8(14), 79-95. <https://doi.org/10.23835/tasarimkuram.240632>
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi.
- Aziz, A., & Dicle, Ü. (2017). *Örgütsel iletişim*. Hiperlink.
- Bahrami, H. (1992). The emerging flexible organization: Perspectives from Silicon Valley. *California management review*, 34(4), 33-52.
- Bekar, İ., Sofuoğlu Demirbaş Ü., Konakoğlu, Z.N. & Yalçinkaya, Ş.(2022). Mekân Örgütlenmesinde Bireyin Tavrı: Akademik Ofisler. *Artium*, 10 (2), 84-93, <https://doi.org.10.51664/artium.988795>
- Berberoğlu, G. (1990). Örgüt kültürü ve yönetsel etkinliğe katkısı. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 153-161
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ., & Erdem, B. (2009). *Yönetim ve organizasyon* (2. baskı). Detay Yayıncılık.
- Buchanan, D., & Badham, R. (2020). *Power, politics, and organizational change*. Sage Publications.
- Can, H., Aşan Azizoğlu, Ö., & Miski Aydın, E. (2015). *Örgütsel davranış (Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 2. Baskı)*. Siyasal Kitabevi.
- Cemaloğlu, N., & Daşçı Sönmez, E. (2024). Örgüt kültürü. In N. Cemaloğlu & V. Okçu (Eds.), *Örgüt kültürü ve iklimi* (ss. 1–11). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Ciucescu, N. (2015). *Overview about the vision, mission, goals and values of nongovernmental organizations*. *Studies and Scientific Researches: Economics Edition*, (22), 1–7. <http://sceco.ub.ro>
- Çağlar, İ., & Kılıç, S. (2012). *Genel iletişim* (5. bs.). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çetin, M. (2003). Örgüt kuramları perspektifinden halkla ilişkilerin gelişimi. *İletişim Dergisi*, 18, 31-58.
- Daft, R. L. (2021). *Organization theory and design* (13th ed.). Nelson Education.
- Daft, R. L., & Lane, P. G. (2014). *Management* (12th ed.). Cengage Learning.
- Daft, R. L., & Lane, P. G. (2021). *Management* (14th ed.). Cengage Learning.
- Demirci, E. (2016). Yönetim ve organizasyon (Ünite 1–2). In G. N. Zeytinioğlu (Ed.), *Yönetim ve organizasyon* (T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:

- 3419; Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 2270). Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Doğan, A. (2018). *Liderlik, örgüt kültürü ve üretkenliğe karşıt iş davranışları*. Patriot Yayınları.
- Elsbach, K. D., & Bechky, B. A. (2007). It's More Than a Desk: Working Smarter through Leveraged Office Design. *California Management Review*, 49(2), 80-101. <https://doi.org/10.2307/>
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş ve küresel yaklaşımlar* (11. bs.). Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Eroğlu, C. (2019). Örgütsel davranış. In A. Yılmaz (Ed.), *Davranış bilimlerine giriş ve örgütsel davranış* (6. bs., ss. 131-140). Detay Yayıncılık.
- French, J. R., Raven, B., & Cartwright, D. (1959). The bases of social power. *Studies in social power*, 150, 167.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve organizasyon*. Seçkin Yayıncılık
- Genç, N. (2020). *Yönetim ve organizasyon*. Seçkin Yayıncılık
- Gerçek, M. (2020). Geleneksel ve yenilikçi işyeri (ofis) düzeni türlerinin Çalışanlar üzerindeki etkileri: Karşılaştırmalı bir derleme çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (55), 91-116.
- Griffin, R. (2012). *Management*. Mason, OH: South-Western, Cengage Learning.
- Gurley, D. K., Peters, G. B., Collins, L., & Fifolt, M. (2015). Mission, vision, values, and goals: An exploration of key organizational statements and daily practice in schools. *Journal of Educational Change*, 16(2), 217-242. <https://doi.org/10.1007/s10833-014-9229-x>
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Hussain, N., Haque, A. U., & Baloch, A. (2019). Management theories: The contribution of contemporary management theorists in tackling contemporary management challenges. *Journal of Yaşar University*, 14, 156-169. <https://doi.org/10.19168/jyasar.635061>.
- Ionescu, V.-C., Cornescu, V., & Druică, E. (2012). *Flexible organization. Global Business and Management Research: An International Journal*, 4(3-4), 193-202.*
- İspir, İ., & Yeşil, S. (2020). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatminine, yenilikçiliğine ve performansına etkisi. *Journal of Yaşar University*, 15(58), 190-209. <https://doi.org/10.19168/jyasar.634749>
- Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change* (7th ed.). Pearson Education Limited.

- Karaçor, S., & Şahin, A. (2010). *Örgütsel iletişim kurma yöntemleri ve karşılaşılan iletişim engellerine yönelik bir araştırma*. SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 10(19), 97–118.
- Keser, A. (2002). Değişen yönleriyle personel yönetimi: İnsan kaynakları yönetimi. *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 4(4), 275.
- Khan, M. A., Afzal, H., Chaudhry, I. S., & Khan, M. F. A. (2010). *Impact of organization's mission an encouraging factor for overall performance*. *African Journal of Business Management*, 4(13), 2652–2658. <https://academicjournals.org/journal/AJBM>
- Kızanlıklı, M. M., Koç, H., & Kılıçlar, A. (2016). Örgütsel güç ve gücün kaynakları üzerine kavramsal bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 448-504.
- Koçel, T. (2023). *İşletme yöneticiliği*. Beta Basım Yayınları.
- Köse, S., Tetik, S., & Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 219–242.
- Malbašić, I., Rey, C., & Posarić, N. (2018). Congruence between personal and organizational mission: The role of balanced organizational values. *Ekonomiska misao i praksa*, 27(2), 545-563. <https://hrcak.srce.hr/213309>
- Özkanan, A. (2025). Digitalization in management: The future is managing the digital. *Journal of Academic Studies in Social Sciences*, 1(1), 28-43.
- Rainey, H. G., Fernandez, S., & Malatesta, D. (2021). *Understanding and managing public organizations* (6th ed.). Jossey-Bass.
- Schermerhorn J.R., Bachrach, D. G., & Wright, B. (2020). *Management*. John Wiley & Sons. 2020
- Schermerhorn, J. R., Davidson, P., Factor, A., Woods, P., Simon, A., & Mc-Barron, E. (2017). *Management* (6th Asia-Pacific ed.). John Wiley & Sons Australia.
- Scott, W. R., & Davis, G. F. (2016). *Organizations and organizing: Rational, natural, and open system perspectives* (1st ed.). Routledge.
- Singh, C., & Khatri, A. (2024). *Principles and practices of management and organizational behavior*. Routledge.
- Şakar, N. (2013). Yönetim fonksiyonları. İçinde C. Koparal & İ. Özalp (Ed.), *Yönetim ve organizasyon* (Ünite 4, ss. 70–92). Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şimşek, M. Ş., & Çelik, A. (2015). *Yönetim ve organizasyon: Meslek yüksek okulları için*. Eğitim Kitabevi.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay dergisi*, (88), 87-108.
- Tutar, H. (2016). *Örgütsel davranış: Örgüt teorileri ve çağdaş yaklaşımlar açısından*. Detay Yayıncılık.

- Uddin, N.& Hossain, F. (2015). Evolution of modern management through taylorism: An adjustment of scientific management comprising behavioral science. *Procedia Computer Science*, 62, 578 – 584.
- Ülgen, H. & Mirze, S.K. (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Yavuz, E. (2010). Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları üzerine bir karşılaştırma çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 302-312.
- Yücel, R. (1999). Gücün örgüt yönetiminde etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(Güz), 167–179.
- Zuo, L. (2023). Leadership. In N. Hou, J. A. Tan, & G. Valdez Pacz (Eds.), *Organizational behavior: An evidence-based guide for MBA students* (pp. 183–216). Springer.