

## ORGANİZASYONDA BEŞERİ UNSURUN ÖNEMİ

*Dr. Hayri ÜLGEN*

İnsanlar her türlü ihtiyaçlarını kendi imkânlarıyla tatmin edemediklerinden gaye ve hedeflerine ulaşma yolunda bir araya gelerek faaliyetlerini birleştirip, maddî ve beşerî unsurlardan oluşan bir organizasyon meydana getirirler. Modern teknoloji, bu organizasyonların büyümelerine ve yapılarında karmaşık ve bürokratik bir takım unsurların doğmasına yol açmıştır. Bunun yanında kişisel hak ve hürriyetlerin önem kazanması ile kültür ve hayat seviyesinin yükselmesi, organizasyonları oluşturan beşerî unsurun incelenmesini ön plâna çıkarmaktadır.

Organizasyonu oluşturan kişiler, bu organizasyonun sosyal bünyesine girerken iş hayatı dışındaki sosyal durumlarının ve geçmişteki görgü ve tecrübelerinin doğurduğu belirli ümit, bekleyiş ve isteklerle gelirler. Kişi, bu isteklerini işletmenin sosyal bünyesi içinde gerçekleştirmeye çalışır ve bu sayede elde ettiği beşerî tatmin duygusu onu örgütün iktisadi gayelerine hizmete ve bu yolda işbirliğine yöneltir. Ancak her kişinin, iş çevresine kendisiyle birlikte getirdiği belirli ümit ve endişeler ile belirli sosyal değerler o kişilerin yetişme şekillerine, eski tecrübe ve görgülerine göre farklılıklar gösterir. Bu nedenle, farklı ortamlardan gelen ve değişik özelliklere haiz kişilerin birbirleriyle olan ilişkilerinde, belirli esaslara dayanan bir düzen kurulmalıdır. Bu düzen sayesinde gerek örgüt, gerekse kişinin bekleyiş ve istekleri bir dereceye kadar ahenk ve denge kazanmış olacaktır. Böylece hem etkili bir yönetim geliştirilebilecek hem de organizasyon içindeki kişiler arasındaki bu ilişkiler daha kolay anlaşılabilir bir hale gelecektir.

Örgüt içindeki yapısal ilişkilerin bir kısmı belirli kurallarda düzenlenmiş, bir kısmı grup davranışları arasında iyice benimsenmiş ve yerleşmiş, bazıları ise daha geçici bir nitelikte kurulmuş veya kendili-

ğinden oluşmuştur. Bunun sonucunda ise bir ilişkiler ağı şeklinde sosyal-beşeri bir yapı kurulmuştur. Biz bu yazımızda sosyal-beşeri bir yapı şeklinde oluşan organizasyonların işleyişlerinde büyük öneme haiz olan beşeri unsura değinmek istiyoruz.

#### A — İnsan ve Organizasyon :

Organizasyonu oluşturan beşeri unsur olarak insan, psiko-sosyal bir varlık olması nedeniyle, his ve düşünce, arzu ve ihtiras, ümit ve korku gibi bir takım davranışsal yeteneklere sahiptir. Fertler bu yeteneklerini doğuştan ve edindiği tecrübeler, yetiştiği sosyal çevre veya ilişkide bulunduğu kimselerin etkisi altında sonradan kazanırlar. Bunu takiben kişisel ümit ve arzularını gerçekleştireceğine inandıkları ve işbirliği ile oluşturdukları organizasyonlara, teknik maharetleri yanında his ve duygularını, ümit ve endişelerini, hayat felsefelerini, kısaca kendilerine özgü tüm davranışlarını beraberlerinde getirirler. Böylece oluşan organizasyon, farklı kişisel düşünce ve davranışları kapsayan sosyal, beşeri bir yapı özelliği taşır.

Ancak organizasyon kişilerin sorumluluk yüklenmelerini, karar vermelerini ve işi yürütmelerini gerektiren; onların beraberce verimli ve ahenkli bir şekilde, belirtilmiş amaçlara ulaşmalarını öngören bir araçtır. Bireylerin farklı kişilikleri, merakları, ihtirasları ve yetenekleri iyi organizasyonların kurulabilmesi sonucu tatmin edilir. Kişinin davranışlarının bir araya getirilmesi ve karıştırılması örgütlenme (organizasyon eylemi) ile olmakta, organizasyon yapısı ise bütün grup üyelerinin niteliklerini yansıtmaktadır<sup>1</sup>.

Ancak organizasyon, atomlar halinde ayrılmış bir takım fertler toplumundan ibaret olmayıp<sup>2</sup> örgüt üyelerinin davranışları zamanla ve çevrenin farklılaşmasıyla değişebilir. Böylece değişen bir niteliğe haiz kişinin davranışlarının, istikrar göstermesine rağmen, önceden kesin olarak bilinmesi güçtür. Bu belirsizlik, fertler arasındaki ilişkilerin önceden ayarlanmış bir takım kaide ve normların düzenlenmesi ile yok edilmiştir. Buna paralel olarak da örgütü oluşturan kişiler karşılıklı etki ve tepkilerini ayarlayarak, beraberce kabul edilen ortak bir çalışma yolunda birleşmişlerdir. Araç, gereç ve güçlerin en iyi şe-

1) George R. Terry, *Principles of Management*, Irwin, Illinois, 1963., s. 290-291.

2) F.J. Roethlisberger, *İşletme İdaresi ve Moral*, Çev. S. Zaim, İ.İ.E. Yayınları, Sermet Matbaası, İstanbul, 1962, s. 110.

kilde kullanılmasını, karşılıklı ilişki ve anlaşmaların artmasını, nihayet çalışanların işlerine olan ilgilerini arttıracak bu ortak çalışma, iyi bir örgütlemenin sonucudur.

Organizasyonlar basit mekanik kuruluşlar olmayıp, böyle bir yapı gösterebilir bile, *sosyal özelliklere haiz sistemlerdir*. Dikkat edilirse, çoğu defa yöneticilerin, işletmelerin işleyişlerinde mümkün olan en büyük verimlilik ve kârlılığı getirecek şekilde çabalamalarına rağmen, elde edilen sonuçların önceden belirtilen amaçlara ulaşmadığı görülür. Bu farkı oluşturan insan unsurunun yarattığı psiko-sosyal nedenlerdir. Bu nedenle insan, kendine verilen görevleri tepkisiz karşılayıp gerçekleştiren bir cisim veya bir alet olamaz, organizasyonun diğer araçlarından farklı olarak ele alınıp değerlendirilmelidir<sup>3</sup>. Demek oluyor ki, organizasyon, örgüt veya işletme yalnız çeşitli teknikler kullanarak ekonomik hayata canlılık getiren kolektif bir faaliyet merkezi olmayıp; onu oluşturan insan gruplarının çeşitli özelliklerini alan sosyal bir yapı, bu yapının doğurduğu karmaşık ilişkiler ve bu ilişkileri yaratan beşeri raslantının sonucudur<sup>4</sup>.

#### B — Organizasyon Yapısı ve Davranış :

Örgütlenme veya organizasyon eylemi sonucu oluşan «organizasyon yapısı» örgüt içindeki etki ve tepki akışını belirler. Bir örgütü oluşturan beşeri unsur olan insanın, kişisel davranışlarının tümü belirli yapısal ilişkiler yaratırken bazı organizasyon problemleri oluşabilir. Çünkü her ferdin kişiliğine ilişkin karşılıklı etki ve tepki sınırları vardır. Bu etki ve tepki düzeni, iş neticesinde oluşur ve zamanla alışkanlığın bir sonucu olarak istikrar kazanır. Genellikle, örgütü oluşturan kişiler, çalıştıkları işin gereklerine uyarlar, ancak alışılmış iş düzeni değiştirilir veya diğer örgüt üyelerinin davranışları farklılaşırsa, buna paralel olarak bir takım problemler ortaya çıkacaktır. Beşeri organizasyon bu özelliği ile üzerine önemle eğilmeyi gerektiren bir konu olmaktadır. Kişinin davranışları ve verimliliğini; ışıklandırma, havalandırma, ısıtma, monotonluk, yorgunluk, dinlenme molaları ve ücret gibi iş düzeni ve şartları yanında; his, duygu, ihtiyaç, tavır ve

3) Jacques Minot, *Hommes et Administrations*, Gauthier-Villars, Paris, 1966, s. 19.

4) A.R. François, *Manuel D'Organisation*, T. II., Ed. D'Organisation, Paris, 1969, s. 20.

âmirlerin tutumu gibi beşeri hususlar büyük oranda etkilemektedir<sup>5</sup>. Şu halde *insan tabiatı ve davranışları*, ile bunları etkileyen unsurlar dikkate alınmadan bir organizasyon yapısı kurmak imkânsızdır.

Demek oluyor ki, beşeri organizasyonu büyük ölçüde etkileyen «davranış, (behavior)» fertlerin ve grupların belirli durumlar karşısında gösterdikleri tepki ve seçtikleri hareket tarzı anlamına gelmektedir. Ancak, şunu da belirtmek yerinde olur ki, kişilerin davranışlarını etkileyen, hattâ davranışlarının nedeni olan koşullar ve durumlar bazan algılanamaz, bu durumda dahi kişilerin yaptığı davranış *kendiliğinden* (spontanité), *işlemsel* (operant) bir davranıştır ve nesnel bir tutum almaz. Bu arada organizasyonu oluşturan fertlerin davranışları, şahsi özellikleri yanında, organizasyon içindeki *statüsüne* ve bu statünün gerektirdiği *role* de bağlıdır.

Organizasyon, beşeri bir varlık olarak beraber çalışan bireyleri ele aldığına göre, insanlardan oluşan bir organizasyon yapısını kurarken bireylerin davranışları gözönüne alınmalıdır. Kişilerin çeşitli davranış ve inançları, davranış bilimcilerce kültür diye de adlandırılır ve bütün organizasyonların, fertlerin birlikte çalışmasına ve tavırlarına etki eden kültürleri vardır. Kültürün bir yönü de organizasyonda gayri resmi olarak meydana gelmesidir.

Örgütü oluşturan kişilerin davranışlarının büyük bir bölümü yettikleri *sosyal ve kültürel çevrenin gelenek ve görenekleri*'nin sonucudur. Görenekler bireylerin kalıtım yolu ile kazandıkları; sosyal ve kültürel tecrübelerle geliştirdikleri, kişilikleri ve görgülerinin sonucu olarak ortaya çıkan değerlerdir. Örneğin, kişi bir işi veya görevi, belirli bir şekilde arzu edilen sonuçlara ulaştırmış ise, aynı iş ve görevin bir süre sonra yeniden kendine verilmesi halinde aynı yöntem ve işlemleri kullanarak sonuca gidecektir. Böylece birey kullanma veya uygulama ile yerleşen bir görenek yaratmış olacaktır. Faaliyetlerin görenek haline gelmiş bir davranış olabilmesi için günlük (aktüel) kullanımda benimsenmiş olmaları gerekmektedir. Örneğin bir görev, yönetici tarafından biçimsel plânlar ve yönetmelikler ile sınırlandırılmamışsa, ast kendi zihni imajı ile elindeki iş modelini geliştirerek kullanacak, sonunda yarattığı model, âdet özelliğini alacaktır.

5) Renato Tagiuri, - A. Baransel, *Organizasyonların Beşeri Yönü*, İ.E. Yayınları, Hüsnütabiat Matbaası, İstanbul, 1966, s. 5-6.

Ferdin örgüt içindeki davranışlarını; teknik, resmi, gayri resmi ve resmi olmayan davranışlar olmak üzere dört grupta incelemek mümkündür. Bu davranış sistemlerinden her biri için belirli bir yönü ile ilgili hareket ve faaliyetleri tayin eder ve birbirlerini tamamlarlar<sup>6</sup>.

Teknik davranışlar denince, iş ve görev ile ilgili hareket ve faaliyetler akla gelir. Üretim işlemi ile ilgili her iş için, herkes tarafından standart bir şekilde yerine getirilen ve teknik bilgi ile teknik yöntemlerin uygulanmasını gerektiren bir takım teknik davranışlar söz konusudur.

Resmi davranışlar, organizasyona mensup fertlerin iş ile ilgili hareket ve davranışlarını tayin eden geniş kural, düzen ve yöntemlerdir. Bu davranışlar, belirli bir emir-kumanda zinciri, haberleşme kanalları, yazılı kaideler ile düzenlenerek açıkça tanımlanmış işler olup bir organizasyonun üyesi olmak için uyulması gereken asgari şartları kapsarlar. Resmi davranış sistemi, örgüt üyelerine görev anlayışını telkin eder, davranışlarını onaylanmış eylem, tutum ve inançlara uydurmalarına yardımcı olur. Demek oluyor ki resmi davranışlar; örgütün gayesinin gerçekleşmesi için gerekli davranışların hudutlarını düzenler, hareket kurallarını saptar, fertlerin görev ve sorumluluklarını belirtir ve son olarak örgüt üyelerinin kabul etmeleri beklenen değerleri tayin eder. Kısaca biçimsel davranış sistemi, organizasyon için geniş bir davranış standardı oluşturur.

Resmi olmayan davranışlar, resmi davranış sisteminin sınırları içinde, teknik davranış sisteminde bir takım değişiklikleri ifade eden işle ilgili davranışlardır. Diğer bir anlamda işin gerçekte yapılış şekline başka bir şey değildir. Örneğin bir torna ustasının üretmesi gereken parça adedi, kalite ve toleransları, malzeme ve aletleri ile ilgili hususlar teknik ve resmi davranış sistemleri ile düzenlenmiştir. Bu elemanın kendi geliştirdiği bir model ile daha fazla ve kaliteli üretim yapması dolayısıyla verimi arttırması halinde bu onun resmi olmayan davranışı olacaktır<sup>7</sup>.

Gayri resmi davranış sistemi ise, resmi davranışlarda görülmeyen kişiler arasında kendiliğinden oluşan ilişkileri kapsayan davranışlardır. Bu tür davranışlar işin mahiyetine göre iş esnasında ve dışında

6) R. Tagiuri - A. Baransel, op. cit., s. 114.

7) İbid., s. 115.

oluşan davranışlar olup, örgüt üyelerinin sosyal, psikolojik ve kültürel ortak yönleri ile yakından ilgilidir. Gayri resmi davranışlar genellikle resmi davranışların etkinliğine yardımcı olan bir unsur olduğu halde aynı zamanda aksi yönde istenmeyen davranışlar da yaratabilirler. Bu ikinci özelliği ile gayri resmi davranışların örgüt içinde beklenmeyen bir takım, güçlükler, işlememezlikler (dysfunctions) getirebileceği öne sürülebilir. Ancak bu güçlükler, organizasyonun ahenkli ve düzenli bir varlık olmadığı fikrine temel teşkil etmez. Yaratıcı insanların düzen bozukluklarından faydalanıp, daha iyi ve gelişmiş organizasyonlar kurarak aşamalar yapması ve aynı zamanda insanın, karakteri gereği bir dereceye kadar düzensizlik yaratırken, bir düzeni de getirebilmesi, örgütlerde rastlanan bu düzensizliklerin güçlü bir etken olmadığına işaret eder<sup>8</sup>.

Yukarıda söz edilen davranış sistemleri organizasyon üyelerinin işletme içindeki bütün faaliyetlerini kapsayacaktır. Kişi önce teknik davranış daha sonra da resmi davranış sistemini öğrenecektir. Bunları takiben resmi olmayan davranış sistemini geliştirecek veya öğrenecek, nihayet sosyal ilişkileri sonucunda, gayri resmi davranış sisteminin içine girecektir. Bu davranış sistemlerinden herhangi birine uyamıyan kişi ise huzursuzluk ve tatminsizlik duyacaktır. Bu nedenle organizasyon yapısı kurulurken beşeri unsurun söz konusu olan davranış sistemlerine, büyük ölçüde yer vermek; kurulacak beşeri ilişkilerde düzensizlik yaratmayacak bir duygusal bağ sistemini uygulamak gerekecektir. Böylece örgüt bünyelerinde yüksek derecede ihtisaslaşmış olan kişiler ve şubeler arasında tam bir işbirliği davranışı (cooperative behavior) sağlanması halinde, araştırma ve geliştirmenin kullanılması artacak, firmanın başarısının tayininde örgüt üyeleri arasındaki ortak güdülenme (motivasyon) ve davranışların rolü daha büyük bir önem kazanacaktır<sup>9</sup>.

#### C — Beşeri Anlayışın Büyüyen Etkisi :

Bir organizasyonu oluşturan fertlerin herbiri iş hayatına hukuki sosyal ve teknik yetenekleri ile birlikte belirli bir hayat görüşü, inanış ve hayat tarzı getiren birer ayrı birimdir. Yine her şahıs üyesi bulun-

8) George R. Terry, op. cit., s. 292-293.

9) Rensis Likert, Sevk ve İdare Davranışları ile Sosyal Bünye arasındaki Münasebetler, Çev : F. Poroy, *Sevk ve İdare Dergisi*, Temmuz - Ağustos, 1970, s. 37-40.

duğu organizasyondan belirli şeyler bekler ve ümit eder. Çalışanların işlerinden bekledikleri hususlar, onların yetiştirme tarzlarına ve görgülerine göre kişiden kişiye değişecek ve o kişinin davranışını etkileyecektir. Kişilerin bu davranışı şahsî özelliklerine göre değişmekle beraber, bu davranışlar geniş ölçüde kişinin beşeri ilişkiler sistemi içinde işgal ettiği yere bağlıdır<sup>10</sup>. Bu nedenle insan tabiatı ve davranışları göz önüne alınmadan bir organizasyon kurmak imkânsızdır. Toplum tarafından kabul edilmiş olan insan kavramı sürekli bir değişim halindedir. Yaşama ve öğrenim düzeyi yükseldikçe, iş güveni arttıkça, politika hürriyeti ve ekonomik bağımsızlık önem kazandıkça, kişinin kendi kendine yarattığı «*insan anlayışı*» da gelişmektedir.

Zamanımızda örgütlerin çoğu, standart çalışma ve uygulama metodlarını, klâsik organizasyon teorilerine dayandırmaktadırlar. Bu teoriler geçmiş zamanlardaki ünlü yönetim uygulayıcılarının beşer davranışları hakkında yapmış oldukları gözlem ve varsayımlara dayanarak genel ilkelerini yansıtırken organizasyonu iş grupları yerine «iş»ler üzerinde kurmuşlardır<sup>11</sup>. Ancak klâsik görüşü takiben ortaya çıkan yeni teoriler özellikle beşeri unsur üzerinde durmuş ve beşeri unsuru, davranış ve karşılıklı ilişkileriyle inceleme konusu yapmıştır. Özellikle son zamanlarda sosyal bilimcilerin yaptıkları araştırmalardan elde edilen bulgular; beşeri anlayışın organizasyonların işleyişlerinde en önemli etken olduğunu açığa vurmuştur.

Organizasyonun, insan tabiatı üzerine kurulduğunu tanımlayabilmek için, temel yapısı üzerinde duralım. Günümüzde mevcut işletmelerin büyük bir bölümü, bir takım temel modelleri örnek alarak kurulmuşlardır. Bu örgütlerde iş veya görevler rasyonel bir bölüşümle kaplanmış departmanlara ayrılmaktadır. Böylece her mevkiin sınırları bir diğeri ile karışmayacak, çakışmayacak şekilde açıkça belirlenmiş, yetki anlaşmazlığı riski asgariye indirilmiş ve belirli miktarda otoriteye eşit sorumluluk verilmiş, dolayısıyla kontrol ve belirlilik azamileştirilmiştir<sup>12</sup>. Böyle bir organizasyonda dikkat daha çok hataların kontrolü

10) F.J. Roethlisberger, *op. cit.*, s. 107.

Cemal Mihçioğlu, «Organizasyonun Bir Beşeri Münasebetler Sistemi Olarak İncelenmesi», *Organizasyonların Beşeri Yönü*, Der. R. Taguiri - A. Baransel, Hüsnütabiat Matbaası, İstanbul, 1966, s. 26.

11) Rensis Likert, *Loc. cit.*, s. 37.

Mason Haire, *Psychologie et Commandement dans l'Entreprise*, Ed. D'Organisation, Paris, 1966, s. 162.

12) Mason Haire, *op. cit.*, s. 163.

ve ani olarak ortaya çıkmasına teksif edilmiş, haberleşme kanalları hataların derhal ortaya çıkarılması ve düzeltici tedbirlerin hemen alınmasını mümkün kılacak şekilde düzenlenmiştir. Bu sistem organizasyonu oluşturan fertleri birbirine benzer ve değişmeyen unsurlar olarak kabul ederken; aralarındaki ilişkilerle kontrol ve otoritenin merkezi bir organ tarafından yönetimini öngörmektedir. İşte bu tür bir organizasyon yapısı kişiyi hareketsizliğe ve tembelliğe sevk edecektir. Mecbur edilmedikçe bir şey yapmayacağı gibi kendi başına bir şey yapabilmekten de yoksundur. Ancak görevleri ve mevkii ona ne yapması gerektiğini belirtir. Bunun nedeni, kişinin davranış özgürlüğünün olmaması ve görüş alanının çok dar tutulmasıdır. Böyle bir anlayışla yönetilen örgütte beşeri problemlerle karşılaşılması kaçınılmaz olmakla birlikte, etkili ve verimli sonuçlar elde etmekte çok güç olacaktır.

Zamanla, klâsik teoristlerin kurdukları yapılarda aksamalar olup verim ve etkinlik azalınca, yapılan araştırmalar yeni bir takım görüşlerin doğmasında büyük rol oynamıştır. Teknik ve ekonomik gelişmeler, maddi üretim faktörlerini etkileme olanaklarını arttırdıkça, öte yandan ekonomide insanileşme eğilimleri ve demokratik eğilimler kuvvetlendikçe dikkatler beşeri unsur üzerine çevrilmiştir. Örneğin; neo-klâsikler olarak adlandırılan ve örgütün özellikle beşeri yönü üzerinde duran bir takım düşünürler, araştırmaları sonucu işletmenin bir duygular sistemi (system of sentiments) olduğunu ortaya koymuşlardır<sup>13</sup>. Şu halde iyi bir organizasyon meydana getirebilmek için, yukarıdaki sistemden tamamen farklı bir yapı oluşturmak, fertler hakkındaki görüşlerle birlikte, organizasyonun dayanacağı beşeri anlayışı da değiştirmek gerekecektir. Her şeyden önce işletmenin başarısının, onu teşkil eden insanların işgörme yetenek ve isteklerine bağlı olduğunu benimsemelidir. Böylece yeni düzenlenecek olan oragnizasyon yapısı, üyelerinin öncelik (initiative), muhakeme, keşif ve yenileştirme düşüncelerini değerlendirerek, organizasyona katılma duygusunu kuvvetlendirecektir. Bunun sonucu, hatalara karşı gerekli garantileri elde tutarak kişilere denemeler yapma, öğrenme ve riske katlanma olanağı verecek bir ortam yaratılmış olacaktır. Böyle bir yapı ferdi yaratıcı ve geliştirici yaparak, organizasyonun uzuvlarının oluşumu ve gelişimini en önemli hedeflerinden biri olarak ele almaktadır.

13) Kemâl Tosun, *İşletme Yönetimi*, C. I., Fakülteler Matbaası, İstanbul, 1971, s. 390.



Demek oluyor ki, modern işletmecilikte, örgütü sırf maddi-teknik, iktisadi-mali yönleriyle ele almak, beşeri, sosyal ve özellikle psikolojik yön ve niteliklerini ihmal etmek, modası geçmiş bir düşünüş ve yönetim tarzıdır. Bugün artık, ferdi ve sosyal olayları, insanların (akli olmaktan çok) hissi bir varlık olduklarını ön plâna almak suretiyle açıklamak ve böylece çeşitli problemleri daha kolay bir şekilde çözmek yoluna girilmiş bulunmaktadır. Bu itibarla insan unsurunu tüm his ve davranışlarıyla ele alarak, bunların organizasyon ve gruplar içindeki işleyiş sistemlerini incelemek zorunlu olmaktadır.

#### *D — Grup Üzerine Kurulmuş Bir Yapı :*

Fertlerin davranışı kişisel özelliklerine göre değişmekle beraber, geniş ölçüde ferdin beşeri ilişkiler sistemi içindeki yeri ve üyesi bulunduğu grubun davranışlarına bağlıdır. Grubun içindeki fert, bir takım iç ve dış etkenlerin tesiriyle davranışlarını yöneltir. Bunu takiben grubu oluşturan fertlerin karşılıklı etki ve tepkilerinin sonucu olarak, işletmenin işleyiş ve çalışması etkilenir, yerimlilik ve kârlılık yükselir veya düşer. Bu nedenle işletmenin sosyal yapısı içindeki gruplaşma ve klikleşmeler gittikçe artan bir önem kazanmaktadır.

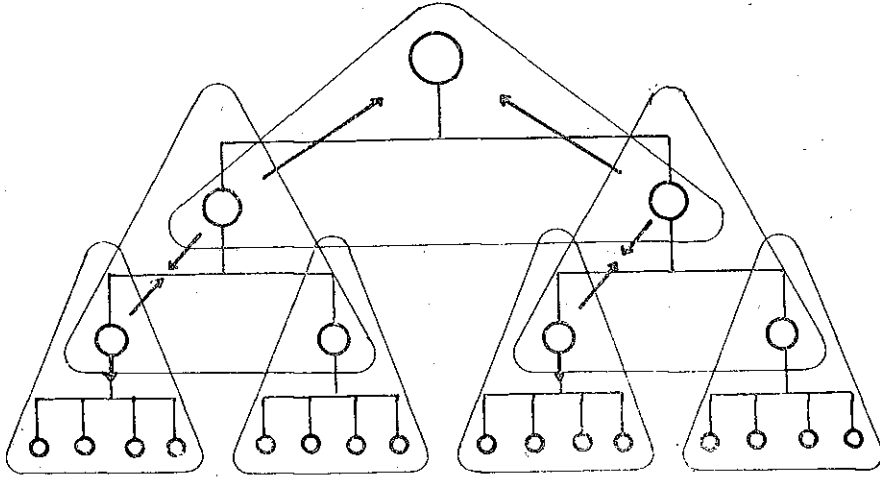
Grup, birden fazla insanın beraberce bir işgörmek üzere bir araya gelmeleriyle oluşur ve ister en basit şekliyle iki kişiden ibaret olsun, ister büyük insan kütlelerini bir araya getirsin, işletmede büyük değişikliklerin ortaya çıkmasına sebep olur. Bu arada insanlar arasındaki etki ve tepkilerden oluşan sosyal ilişki ve olaylar yaratır<sup>14</sup>. İnsanlar bir arada çalışmaya başlayınca, çok geçmeden bir işi yapmak için kendilerinden istenilen düşünüş ve davranıştan farklı veya bunlara ek bir düşünüş ve davranış tarzı ortaya çıkartırlar. Bazen ortaya çıkan bu düşünüş ve davranış tarzı işin daha etkili bir şekilde yapılmasına yardım eder, bazan da mani olur<sup>15</sup>. İşte bu ek düşünüş ve davranış tarzını yaratan, kişinin oluşturduğu gruptur.

Organizasyonun yapısı, kişilerin üyeleri bulunduğu bu grupların belirli bir hiyerarşik düzen içinde birleşmeleri sonucu oluşacaktır. Modern organizasyon düşünürleri kişileri organize ederken bu grup an-

14) İbid., s. 347.

15) Turner, N. Arthur, «İş Gruplarında Davranışların Analitik İzahı», Çev. A. Baransel, *Organizasyonların Beşeri Yönü*, Der. R. Tagiuri, A. Baransel, Hüsnütabiat Matbaası, İst., 1966, s. 326.

layışmdan büyük ölçüde faydalanmaktadırlar. Gruplar, organizasyon yapısının temel taşları özelliğinde olup hiyerarşi zincirinin her kademesinde geçerlidir. Eğer problemleri, üst kademe ve şeflikler daha sonra da şeflikler ve işçiler arasında bölüştürme, grubun ve işletmenin amaçlarının birleşmesinde etkili bir araç olacak ve problemlerin çözümünü kolaylaştıracaksa, bir şef veya üst'ün; biri ast'larından oluşan diğeri üst'leriyle meydana getirdiği iki ayrı seviyedeki iş grubuna dahil olması gerekir<sup>16</sup>. Böylece küçük fakat birbirine bağlı grupların oluşmasına imkân veren bir organizasyon yapısı kurulmuş olacaktır<sup>17</sup>. (Şekil 1.).



Şekil 1. Organizasyon yapısı ve gruplar<sup>18</sup>.

R. Likert'in geliştirdiği bu gruplar seviyesindeki yapının oluşmasında, kilit noktalarını tutan organizasyon üyelerinin üç temel fonksiyonu gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Likert'in tabiriyle «*Linking-*

16) J. O'Shaughnessy, *L'Organisation des Entreprises*, Dunod, Paris, 1968, s. 103.

17) Hans Wehner, «Organizasyonla İlgili Düşünüşlerde Süratli Değişmeler», Çev. F. Poroy, *Sevk-ve-İdare Dergisi*, Mayıs-Haziran 1968, İst. s. 13.

18) R. Likert, *Motivational Approach to Organization*, Der. M. Haire, *Modern Organization Theory*, Wiley, s. 200.

pin» (charnière = menteşe) veya *bağlayıcı* (tamamlayıcı, bütünleştirici) rolündeki bu yöneticilerin fonksiyonları; *bir grup yaratmak, grubu bir bütün olarak tutmak* ve aynı zamanda *bir üst grupla kaynaşmak*'tır<sup>19</sup>. Şu halde, önce bu kademedeki sorumlu yöneticinin *grubunun varlığını gerçekleştirmesi* yani *grubu yaratması* gerekmektedir. İkincil olarak bu *grubu bir bütün halinde tutacaktır*. Son olarak da kendi üzerindeki grubun üyesi olarak davranışlarda bulunmalıdır. Yalnız bu davranışlarda bulunurken, kendine bağlı alt grupla olan ilişkilerini bozmamalıdır. Öte yandan bu sorumlunun alt gruba, ortak bir muhalefeti kabul ederek veya hoş görerek üst gruptan girmesi de, organizasyonun işlemlerini zorlaştıracaktır. Örneğin, «bunun gülünç bir şey olduğuna eminim ama yapmak zorunda olduğumuzu söylüyorlar» şeklindeki bir konuşma, daha baştan organizasyonun işleyişini bozacaktır<sup>20</sup>. Bu nedenle organizasyonun kilit noktalarındaki yöneticilerin teknik, sosyal ve beşeri yanları önceden geliştirilmelidir. Aynı zamanda bu yöneticinin grubun birliğini, amaçlarını gerçekleştirilmesini ve moralin artırılmasını öngören davranışları bilmesi gerekir.

İki kademe arasında bağlayıcı görev yapan bu yönetici yeteri seviyede amaçlarını paylaştığı alt grupla, uygunluk halinde bulunduğu ve yine kendine düşen görevi yaptığı üst grup arasında haber taşır. Alt grubun sorumlusu olarak amaçların tanımlanmasına, faaliyet plânlarının hazırlanmasına ve türlü baskıların yapılmasına katılır. Üst grubun üyesi olarak ise bu amaçların ve faaliyet plânlarının gerçekleşmesine çalışır. Bu kademede de amaçların tanımına katılır, hatta astların potansiyelini ve hemfikir oldukları konuları bildiğinden daha gerçekçi olacaktır. Bütün bunları, herkese yarar sağlamak için ve sayet gerekli ise amaçları yeniden gözden geçirmek için, kendi özel grubuna getirir. Üst kademe tarafından öngörülen yeni amaçlar, alt grubun özel amaçlarına uymadığı, haberleşme ve faaliyet yeterlilikleri ile uyumadığı halde, değişmeler kabul edilmeyecektir. Bu yetki alt gruba, üst grupça alınan kararları ve politika tanımlarını tartma olanağı verecektir. Demek oluyor ki, bir grubun bağlayıcı fonksiyon gören sorumlusu kendi grubunu kurup, grup elemanlarını kaynaştırarak bir birlik oluşturacak, bir diğerinin ise üyesi olarak, gruplararası haberleşme ile amaç ve faaliyetlerin uygulamasını yürütecektir. Görüldüğü gibi bu tür bir organizasyon yapısı iş üzerine değil, işi gerçekleştiren gruplar üzerine kurulmuştur.

19) R. Likert, Loc. cit., s. 200-201.

20) Mason Haire, op. cit., s. 168.

Bir organizasyonun iyi işlemesi, büyük ölçüde bu iki grup arasında bağlayıcı özellikte olan sorumluların davranışlarına bağlıdır. Yine bu aracı sorumlular vasıtasıyla alt grupların, üst grubun politik kararlarında etkili olabileceklerinden söz edilebilir. Bu durumda bir grubun şefi, iş arkadaşlarına amaçların gerçekleştirilmesi ve uygulama için çalışmalarına güven duyarken, diğerleri üst grubunda üyesi olduğundan, kapasitelerine, isteklerine, amaçlarına göre iş yüklenme ve üst kademece öngörülen amaçlara uyma yönünden şeflerine güven duyacaklardır. Şayet bir üstün ödevlerini yerine getirmeme durumu varsa, artık sorumlusu olduğu astları üzerinde etkili olabilme özelliğini kaybedecektir. Zira aksi halde zorlayıcı bir kuvvetle etkili olmayı düşünürse, böyle bir grup organizasyonunun amacına ulaşamayacağı söylenebilir. Böylece organizasyonun iyi işlemesinin anahtarı, grup yöneticisinin elinde olup davranışları organizasyonun ahenk ve yaşayışını etkileyecektir.

#### *E — Sonuç :*

Bir örgütün yapısının incelenmesinde ve özelliklerinin tanımlanmasında büyük ölçüde klâsik organizasyon görüşünün etkisinde kalmaktadır. Ancak organizasyonu biçimsel bir yapı şeklinde görerek, beşeri yönüne gereken ilgiyi göstermemek hatalı bir davranış olacaktır. Her ne kadar örgütlerin biçimsel bir yapıya doğru yönelmesi gerekli görülmeğe de, bununla birlikte beşeri ilişkilerin de bir takım karmaşık sorunları ortaya çıkardığı inkâr edilmemelidir. Bu nedenle beşeri unsurun yapı içindeki rolünü belirlemede ve bunu dikkate alarak örgütü düzenlemede büyük yarar vardır. Nitekim son yıllarda araştırmacıların daha çok organizasyonun sosyal-beşeri yapısı üzerinde durduklarını, işletmeyi oluşturan beşeri ve maddi unsurlar arasındaki koordinasyonu sağlayacak, verimliliği arttırarak iktisadi güçlerini koruyacak, organizasyon çalışmalarına eğildikleri görülmektedir.

Esasen klâsik görüşü izleyen dönemde ortaya çıkan neo-klâsik ve modern görüşler de, bu eksikliğin giderilmesi yönünde organizasyon yapısının analizinde beşeri unsuru, davranış ve karşılıklı ilişkileriyle inceleyerek büyük katkıda bulunmuştur. Nihayet bu çalışmaların sonucu elde edilen bulgular beşeri unsurun organizasyonun işleyişinde en önemli etken olduğunu açığa çıkartmıştır.