

MİNZTBERG'İN ÖRGÜTLENME BOYUTLARI VE ÖRGÜT YAPILARI*

İnsanlar asırlardır belli sonuçlar üretebilmek için beraber çalışma çabası içine girmişlerdir. Bunun nedeni belli sonuçların elde edilmesi için gereken çabanın tek kişinin kaldırmayacağı yükte olmasındandır. Böylece insanlar belli bir grup oluşturarak belli amaçlar için belli faaliyetler altında bütünleşmeye çalışmışlardır. Bu gruplar yaşadıkları bölgenin verdiği karakteristik özelliğe göre (suyun bol olduğu yerde balık avcılığı, tarım için elverişli olan bölgede tarımsal faaliyetler gibi) farklı işler yapmaktaydılar. Ürün fazlalıklarını birbirleri ile değişim ve daha sonra değişim aracının ortaya çıkması ile değerli madenlerle yapmaya başlamışlardır. Grupta çalışanların kimi kendi istekleri ile kimi baskı sonucu ile veya kimi de karşılığında belli getiriler (ücret, mevki, saygınlık) elde ederek çalışmaktaydılar. Ama bunu yaparken insanlar o grup içinde zamanla belli yetenekleri doğrultusunda ihtisas kazanmaktaydılar. Bunun sonucu grup içinde belli bir görev paylaşımı sonucunu doğurmuştur. Bu da ürünlerin çıktı sürecini hızlandırmıştır.

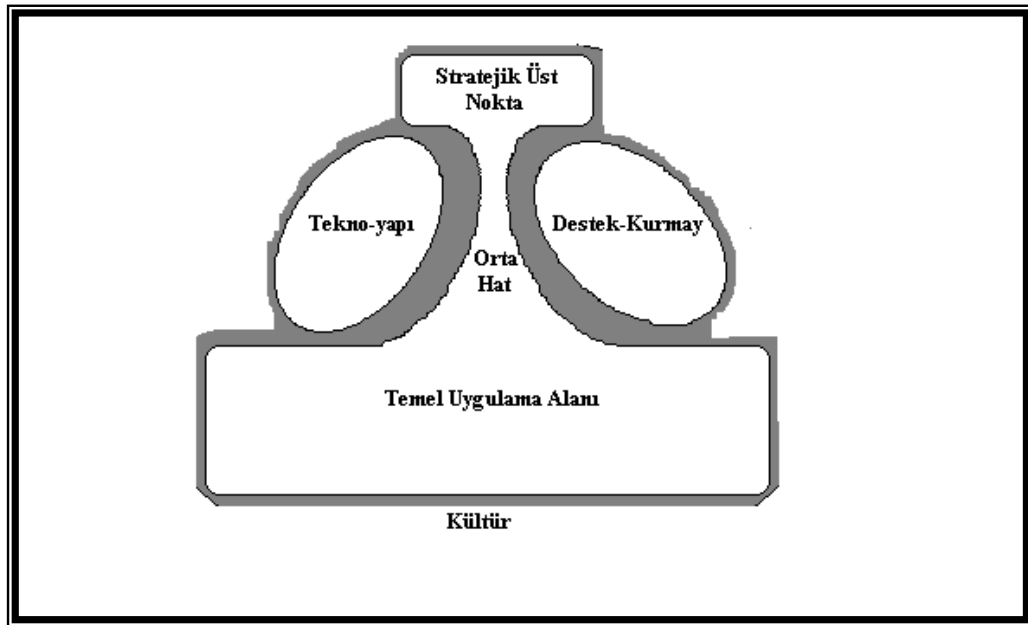
Sanayi devrimiyle birlikte bu süreç daha da artmış, bu gruplar arasında ürünleri, yapış şekilleri farklılaşmaya, aynı zamanda grup içindeki insanların görevleri paylaşımı artmaya başlamıştır. Böylelikle Adam Smith'in 1776'da Ulusların Zenginliği adlı kitabındaki işbölümü kavramına ortaya atışıyla işbölümü ile verimliliğin artmasına sebep olmuştur. Adam Smith iş bölümü vasıtasıyla üç avantaj sağlandığını söylemektedir. (Hammer ve Champy 1996, 12). Birincisi çalışanlar aynı işin devamlı şekilde yapılmasıyla belli bir ustalık kazanmaktadırlar. İkinci avantaj ise işin birisinden diğerine geçen zamanın tasarrufu, üçüncüsü ise işi kolaylaştıran ve kısaltan ve de çalışanın daha fazla çalışmasını sağlayan fazla sayıda makinaların icat edilmesini sağlamaktadır. Bu da beraberinde uzmanlaşmayı getirmektedir. Ama Hammer ve Champy'nin bakış açısı ile işin parçalanmasına sebebiyet vermektedir. Yani çalışan ürünün yalnız küçük bir parçasını yapmakta ama tüm ürün hakkında fikir yürütememektedir. Bu durum büyük organizasyonlarda daha açıkça görülmektedir.

Yukarıda ki açıklamalar ışığında bir iş faaliyetinin en önemli iki özelliğini öğrenmiş bulunuyoruz. Bu da işbölümü ve uzmanlaşmadır. Ama bu işbölümü ve uzmanlaşmanın kalıcı olması için o grubun kurumlaşması gerekmektedir. O da belirli normların oluşması demektir. Bu normlar önceleri o işin sahibi tarafından oluşturulmakta, ama daha sonra profesyonel yöneticilik oluşması ile belli bir kadroya verilmiştir.

Bu durum yönetim bilimcilerince (Weber, Fayol ve Taylor gibi) özellikle vurgulanmıştır. Mintzberg (1981: 104) bu normların hazırlandığı yere **stratejik üst nokta** demektir. Bu kurumlaşmış grup herhangi gruptan farklıdır ki o da kalıcılığı ve büyüklüğü belirli rol oynar. Örgüt dediğimiz kavram işte buna denk gelmektedir. Belli bir normlardan oluşan ve belli amaçlar için iki veya daha fazla insanın bir araya gelmesi ile örgüt oluşmaktadır. Unutulmamalıdır ki örgütün varlık nedeni, belirli amaçların ancak birden fazla kişi ile ve bir grup olarak gerçekleştirilmesidir (Koçel 1998: 19).

* Makale Henry Mintzberg'in "The Structuring of Organization", **The Strategy Process, Concepts, Contexts, Cases**, Henry Mintzberg ve James Quinn (eds), second edition, Prentice Hall International Edition, USA, 1991 adlı makalesinden özetlenerek çevrilmiş ve bazı eklemelerde bulunulmuştur.

Bu örgüt içinde işbölümü ve uzmanlaşma neticesinde işler belli grupsal faaliyetle yapılmaktadır. İşler belli yerlerde kümelenmektedir ki beraberinde fonksiyonelliği getirmektedir Mintzberg'in (1996: 321) bahsettiği stratejik üst nokta dışında, herhangi bir organizasyonun temelinde hizmetleri düzenleyen, ürünlerin üretimini gerçekleştiren uygulama grubu **esas işin yapıldığı yer** olarak kendi içinde iş akışı çerçevesi içinde faaliyetlerini sürdürür. Ama örgüt geliştikçe üst yöneticilerle çalışanlar arasında iletişimi kuran **orta kademe yöneticiler** ortaya çıkmaktadır. Bu da emir-komuta zinciri (orta hat) ile üst yöneticiler tarafından belirtilen amaç ve stratejiler doğrultusunda çalışanları yönetir ve koordinasyonu sağlarlar. Örgüt bu yapıyı destekleyecek iki kurmay personel grubuna ihtiyaç duyar. İlki için işlerin dizaynı, denetimini ve sonuçların analizini yapan gruptur ki bu **tekno-yapı personelidir**. İkincisi ise örgüte dolaylı yoldan hizmet sağlayan (kafeterya, posta, halkla ilişkiler, hukuki, idari, vb.) **destek personelidir** (kurmay personeli). Son olarak her aktif organizasyon bu beş parçayı birbirine kenetlenmesi için **ideoloji** veya güçlü kültür dediğimiz bağlayıcı unsur gelmektedir (Mintzberg 1996: 322). Tüm bu altı unsuru birleştirirsek aşağıda gösterildiği gibi bir şekil ortaya çıkar.



Şekil 1: Organizasyonun Altı Temel Parçası (Mintzberg 1996: 332).

Bu açıklamalar ışığında organizasyon veya organize etme, ortak bir amaca hizmet etmek için görevlerin oluşturulması, insanların ve diğer kaynakların bir araya getirilmesi sürecidir. İşlerin yapılması ve koordinasyonun sağlanması için işlerin bölümlendirilmesini içerir. Organize etme planlamadan sonra yönetimin ikinci fonksiyonunu oluşturur. Plan yapıldıktan sonra yönetimin görevi işleri doğru ve düzgün yapılması için kaynakları organize etmek zorundadır. Bu yapıldıktan sonra kimlerin neden sorumlu olduğu ve iletişim kanalları belirlenir (Scheshmorhorn 1996: 218). Böylece de organizasyonunu şekli ortaya çıkar. İşte bu örgüt şemaları sonucunda resmi (formal) örgüt yapısı ortaya çıkar ki bu yönetimin istediği biçimi gösterir. Organizasyon yapısı organizasyonun çalışanlarının ayrı görevlere ayrılması ve daha sonra onlar arasında koordinasyonun sağlanması yollarının toplamı olarak

görülebilir. Böylece organizasyon insanlardan kurulu bir ekip olacağı ortaya çıkar (Drucker 1993: 84). Organize etme safhası yapıldıktan sonra yürütme ve kontrol safhası ile yönetim süreci devam eder. Bazı yazarlar Luther Gulick'in POSDCORB formülünü anlatan yönetim sürecini alırlar. Gulick bu işlevlerle birlikte emir-komuta zinciri, komuta birliği, hat ve kurmay örgüt, denetim alanının sınırlılığı gibi yönetim ilkeleriyle yönetim anlayışını oluşturmuştur.

Bu yapı içindeki gerek iş fonksiyonlarındaki formal ilişkilerden olsun, gerekse de formal yapı dışındaki insan ilişkilerinden doğan informal ilişkiler yüzünden kişi ve gruplar güç mücadelesindedirler. Ama yalnız içerde değil örgüt dışardanda etkileyen (rakipler, sendikalar, tedarikçiler, müşteriler gibi) güç odakları bulunur. Bunlar örgüt yapısını şekillendirirler.

Diğer yandan yönetimin belirlemediği birey ve gruplar arasında bir iletişim vardır ki buna informal yapı denmektedir. Resmi olmayan ve resmi örgüt yapısının gölgesi olan ama örgütsel üyeler arasındaki ilişkilerdirler. Örgüt şemaları kimin kime bağlı olduğunu gösterirken, informal yapı çalışma ilişkilerinde kimin kiminle düzenli olarak ilişkide bulunduğunu, konuştuğunu temsil eder. Yöneticiler informal yapıyı anlamadan örgütü başarılı şekilde idare edemezler. Hawtorne deneyleriyle birlikte Taylor tarafından ortaya atılan bilimsel yönetimdeki işe dönük yönetim biçimi yerine neo-klasik görüş olarak insan boyutu ele alınmaya başlanmış informal yapının önemi vurgulanmıştır (Tannenbaum: 1966: 16). Her ne kadar yönetim kendi denetimi içinde olmasını istese de informal yapılar (Schersmorhon 1996: 220 ve Allcorn 1997: 415);

- insanların işlerini başarılmasında yardımcı olurlar,
- formal yapının katılığı yüzünden işlerin yapılabilmesine olanak verir,
- insanların diğerleriyle daha iyi iletişimini sağlar,
- insanlar birbirlerini destekleme ve korumalarını sağlar,
- sosyal etkileşim için insan ihtiyaçlarını tatmin eder.

Bunlara karşın formal otorite dışında olduğundan, informal yapıların etkileri organizasyona karşı olabilir. Örneğin yönetimin çevreye karşı duyarlılığı sonucunda oluşturacağı değişim modeline karşı direnme, amaçları yerine getirmeme gibi ters etkileri olabilmektedir.

Organizasyonlar belli bir çevrede bulunurlar. Bu çevreyle sürekli iletişim halindedirler. Ama çevre durağan olmadığı için organizasyonları da bu durağan olmayan yapıda dinamik bir çevrede algılamak gerekir. Dinamiği anlamak için organizasyonları bir geribildirim sistemi olarak düşünölmelidir. Organizasyonların dinamik yapısı kendi özelliğinde kaynaklanmakta, bu da geribildirim sisteminin doğal sonucundandır. Klasik örgüt yapısı savunucuları organizasyon yapılarını statik olarak düşünmüşler, buna karşın sistem ve durumsal yaklaşım savunucularının etkisiyle ve son zamanlarda matematik ve doğal bilimlerde ki gelişmeler (kaos ve kendi kendine oluşan organizasyon özelliği), özellikle geribildirim sistemleri dinamiğinin (yönetim ve müşteri bilgi sistemleri) etkisiyle organizasyon yönetiminin stratejik yönetimle olması gerektiği anlaşılmaktadır (Stacy 1994: xx).

2. ÖRGÜTLENME BOYUTLARI

Her ne kadar birçok yazar koordinasyon mekanizmalarını organizasyon ilkeleri içinde almışsa da Mintzberg'in (1996: 333) modeli bunlardan farklı yapı

arzettmektedir. Dolayısıyla koordinasyon mekanizmaları ilkelerden ayrı başlık altında incelenmiştir.

Birçok yazar organizasyon yapısının belirleyen farklı unsurlar sıralamışlardır. Ama yine de bilimsel olarak ilk ve en önemli unsurları Fayol ve Urwick saymışlardır (Mullins 1995: 35). Bu unsurlara organizasyon yapılandırılırken yöneticilerin dikkate alması gereken ilk ve en önemli araçlar olmaları nedeniyle Fayol bunlara ilkeler demiştir. Fayol bu yönetim ilkelerinin bir sınırının olamayacağını ama yinede kitabında bunlardan on dört tanesinden bahsetmiştir (1949'dan aktaran Mullins 1995: 35). Urwick ise orijinal olarak sekiz ilkedden bahsederken daha sonra bunu ona indirgemıştır (1952'den aktaran Mullins 1995: 35). Bu ilkeler üç ortak ilkede toplanabilir. Bu da çalışanların birlikte çalışması için işbirliği, otorite ve disiplin gibi ilkeleri kapsayan koordinasyon ilkesi; organizasyonda ki hiyerarşik zinciri ve delegasyonu anlatan hiyerarşiklik ilkesi ve uzmanlaşma farklı görevler arasında ayırımı anlatan fonksiyonellik ilkesidir (Mullins 1995: 35).

Organizasyon yapılarının değişik çeşitlerini genel olarak bir hat içinde yerleştirmeye kalkışırsak bir uçta neyin ne şekilde yapılacağı, yetki ve sorumlulukların açıkça belirtildiği, iyice formalleşmiş sistemi kapalı sistem olarak gören klasik yaklaşımlar ki bu mekanik örgüt yapısıdır. Buna karşılık mekanik örgüt yapısının tam zıttı olan örgütü açık sistem olarak gören organik örgüt yapısıdır. İşte klasik organizasyon ilkeleri mekanik örgüt yapısı yani formal organizasyon yapısının kurulmasında dikkate alınması gerekli ilkeler olarak sunulmuştur (Koçel 1998: 125). Yeni organizasyon yapıları ile bu ilkeler giderek değişmekte ve organik örgüt yapılarına doğru kayış yüzünden bu ilkeler kaybolmaktadır.

Mintzberg ise örgütün dizaynını oluşturan ve örgütün başarısının dokuz yapı elemanın doğru seçilmesiyle oluşturulabileceğini söylemektedir. Mintzberg gelişen trende göre, klasik örgüt teorisyenlerinin aksine bunları ilke değil unsur olarak ele almaktadır. Çünkü durumsallık yaklaşımı ve bu yaklaşımın neden-sonuç ilişkisinin eksikliğini (Koçel 1998: 236) tamamlayan Mintzberg'in deyiimiyle 'konfigürasyon yaklaşımı' bütün iç (bağımlı) ve dış (bağımsız) değişkenlerin bir arada değerlendirilmesini ön şart olarak kabul edilmesidir (Mintzberg 1996: 331). 1960'larda Chandler'la başlayan stratejik yönetim bu düşüncenin oluşmasına en büyük etken olmuştur. Mintzberg'in belirttiği unsurlar (1981: 104):

- İşlerde uzmanlaşma: Belirli bir işteki görev sayısı ve çalışanın bu görevdeki kontrol alanıdır. Dikey uzmanlaşma, dar tanımlanmış görevleri, yatay uzmanlaşma ise çalışanın görevleri uygularken kontrol eksikliğidir. Örneğin vasıfsız işler iki anlamda da yüksek dar uzmanlaşmayı işaret ederken, vasıflı veya profesyonel işler dikey uzmanlık varken yatay uzmanlık yoktur. İş zenginleştirme tipik bir dikey ve yatay görev genişliğini belirtir.
- İşlemlerin formalizasyonu: İş tanımları, çalışma talimatı, yönetmelikler, kurallar gibi iş yüklemelerin iş süreçlerin standardizasyonudur.
- İş için gerekli olan formal yetiştirme: Örgütteki çalışanlara belirli işlerin yapılmasında istenen vasıf ve bilgilerin istenmesi için standardize edilen formal çalışma talimatları programlarının sunulmasıdır.

- Standartlaştırma: Örgütün bir amaca yönelmesi için standart normların konulması, program ve tekniklerin sunulmasıdır. Böylece çalışanın örgütün ideolojisine uygun hareket edilebilmesini, ona güvenilmesini sağlanmaktadır. Bu unsur, aynı zamanda formalleşme ve yetiştirme unsurlarının da bir sonucudur.
- Birimlerin gruplanması (bölgelere ayırma): Pozisyonların birimlerde gruplanmasını gösterir. Örgüt şemalarında gözükür, koordinasyonu da sağlamaktadır. Fonksiyona veya pazara göre yapılandırılabilir.
- Her birimin büyüklüğü: Yöneticinin kontrol alanı, bir birimde kaç pozisyon veya alt birim olacağı ile ilgilidir. Nezaret, koordinasyon ve uzmanlaşmanın durumuna göre değişecektir.
- Uygulama planı ve performans kontrol sistemleri: Çıktıların standart hale gelmesi için kullanılmaktadır. Uygulama planına örnek olarak “toprak deliklerinin üç metreyi bulması” ve performans kontrol sistemi için ise, “satış departmanının 2009 yılı için % 10 büyümesi” verilebilir.
- Bağlantı elemanları: Birimler arasında ve içinde karşılıklı ayarlamaların desteklenmesi için oluşturulan mekanizmalardır. Örneğin bağlantı pozisyonları (satın alma mühendisi gibi), fonksiyonlar arası takımlar, bağlantı yöneticileri, matriks örgüt yapısı gibi.
- Merkezileşmeme (ademi merkezileşme): Karar verme gücünün yaygınlığıdır. Gücün bir elde veya bazı ellerde toplanmamasıdır. Dikey merkezileşmeme, gücün, yetkinin hiyerarşiksel dikey olarak kademe yöneticilerine aktarılması (dikey delegasyon); yatay merkezileşmeme, formal veya informal gücün kademe yöneticilerinden yönetici olmayanlara aktarılması; seçici merkezileşmeme, farklı karar gücünün örgütün farklı yerlerine dağıtılması ve paralel merkezileşmeme ise, çeşitli karar gücünün örgütün aynı pozisyonuna aktarılmasıdır.

Her örgütsel insan faaliyetleri birbirine zıt iki kavramı ortaya çıkarmaktadır. Farklı görevlerin işlendiği iş bölümü ve faaliyetlerin başarılabilmesi için bu görevlerin koordinasyonudur. Örgüt yapısı farklı görevlere ayrılan işlerin amaçlara ulaşılabilmesi için daha sonra aralarında koordinasyonun sağlanmasıdır. Bu koordinasyon Mintzberg tarafından şu mekanizmalarla sağlandığını belirtmektedir (1996: 333-4):

- Karşılıklı uyarlamalar işlerin yürütülmesi için informal ilişkiler yoluyla koordinasyonun sağlanmasıdır.
- Çalışanlara emir-komuta verme yoluyla kordine eden direkt nezaret, belirli insan topluluğunu birlikte çalışma zorunluluğunda ortaya çıkar. Özellikle sanayi devrimiyle başlayan süreçte vasıf gerektirmeyen işler belirli montaj hattı başındaki çok sayıda insanı gözlemleyen, nezaret eden kişiler bulunmaktadır. Ama bunun yapılması için aynı zamanda standardizasyonun da yapılması gereklidir. Bu da dört yolla olmaktadır: İş sürecinin standardizasyonu, çıktıların standardizasyonu, bilgi ve uzmanlığın standardizasyonu, normların standardizasyonudur.

- İş sürecinin standardizasyonu ki buna programlama da denmektedir, işlemlerin belli bir dizilimde yapılmasının sağlanmasıdır.
- Çıktıların standardizasyonu yapılacak sonuçların ayrıntı haline getirilmesidir. Bu anlamda, işler arasında ki etkileşimin önceden belirlenmesi önem kazanmaktadır.
- Vasfın ve bilginin standardizasyonu; Vasf ve bilgi koordinasyon başarısının kaybolmasına sebebiyet vermektedir. İş veya çıktılarından ziyade çalışanların eğitim ve tecrübelerine göre standardize olmasıdır ki buna meslek denmektedir. Kişi bilgi veya ustalığını işe aktarır. Organizasyon içinde de çok çeşitli iş olacağından farklı işlerde çalışanların birbirlerini anlamamalarına sebep olabilecektir. Bazı standardizasyon tipik olarak organizasyon dışında meydana gelmektedir ki örneğin üniversite öğrencilerinin meslek kazanmasıdır.
- Normların standardizasyonu; çalışanların ortak inançları paylaşımı ve bu temelde koordinasyon sağlanmasıdır.

İşte tüm bu koordinasyon mekanizmaları organizasyonu birlikte tutmasını sağlayacaktır.

ORGANİZASYON YAPILARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Kontrol alanı, iş genişletme derecesi, merkezileşme formu, planlama sistemleri veya matriks yapı rastgele seçilmemektedirler. Daha çok içsel gruplarla tutarlı olacak formlar seçilmektedir ve bu gruplar örgütün içinde bulunduğu yaşı ve büyüklüğü, faaliyet gösterdiği endüstri durumu ve ürün imalat teknolojisine göre tutarlı olmalıdır (Mintzberg 1981: 103). Bu, örgütten bağımsız faktörler olarak, durumsallık yaklaşımı içinde toplanmıştır.

Bir kısım yazarlar teknoloji, çevre, büyüklük gibi etmenlerin tek değişken olarak organizasyonların yapılarını belirlediği görüşündedirler. Bu yazarların bulunduğu okula determinist okulu denmektedir. Teknoloji, çevre ve örgüt büyüklüğü gibi bağımsız değişkenlerin etkisi organizasyonlarda bulunan uzmanlaşma derecesi, standardizasyon, formalizasyon ve merkezileşme gibi değişkenleri (bağımlı değişkenler) değiştirmektedir. Diğer yandan yine durumsallık yaklaşımı içinde ama determinist görüşten farklı olarak örgütsel yapı bütünüyle şirket yönetim kararı ile ilgilidir diye düşünenlerin bulunduğu okula stratejik seçim okulu denmektedir. Bunu savunan görüş hangi teknolojinin kullanılacağı, nasıl uygulanacağı, hangi ürünlerin üretileceği ve hangi pazarda satılacağını belirleyen zaten üst yönetimdir. Hiyerarşi seviyesini, kontrol alanını ve diğer unsurları belirleyen kişiler bunu kişisel değerle ve inançların etkisiyle yapmaktadırlar (Huczynski ve Buchanan 1991: 456).

1. Çevrenin Etkisi

Çevre koşulları yapıyı etkilemektedir. Şöyle ki; politik etkiler, genel ekonomik durum, ekolojik değişimler, sosyal ve kültürel talepler, yasal düzenlemeler değiştikçe yapılarda değişecektir. Bu sistem yaklaşımındaki örgütün açık sistem olmaları gereğidir. Ama yine de bunun derecesi vardır. Örgüt ne kadar dışarıyla iletişimi az ise o derece kapalı sistem özelliği gösterecektir, tersi durumda ise açık olacaktır. Bu örgütün çevresiyle girdiği girdi, çıktı ve bunun sonucunda

geribildirimle ilgilidir. Eğer örgütün çevresinde belli bir yerine odaklanmışsa bu görev çevresi veya spesifik çevresi olmaktadır. Örneğin bu çevre ortaklar, sendikalar, müşteriler, tedarikçiler ve rakipler olabilir. Çevresel karmaşıklık ise örgütsel karar vermede çok fazla çevresel unsurun olmasından doğmaktadır. Bu da pazarının genişliği ile ilgilidir. Fazla karmaşık olan çevre, merkezi yönetimin durumları kontrol etmesini zorlaştırır ve merkezileşmeye ihtiyacı arttırır. Herhangi bir zorlukta veya dışarıdan örgütün işleyişini etkileyebilecek bir gücün uygulanması organizasyonun geçici olarak güçlerin merkezileşmesine yol açar (Mintzberg 1981: 116).

2. Kullanılan Teknoloji

Kullanılan teknoloji, teknik sistem çıktılarının üretimi için temel uygulamalarda kullanılan enstrümanları ifade eder ki organizasyondaki bilgiyi anlatan teknolojiden ayrılmalıdır. Bu yüzden bu faktöre Mintzberg teknoloji değil teknik sistem demıştır (1996: 342). Teknoloji iş metotlarından oluşur ki işletmenin giriş kaynaklarını örgütsel çıkışlara çeviriler. Örgütün teknik sistemi özellikle şirketin ana faaliyet kısmını ve buradakilerle iş yapan destek birimlerini etkilemektedir (Mintzberg 1981: 116). Gelişen yeni teknolojiler ilk olarak görevleri ve uzmanlıkları değiştirmektedirler ve bu değişiklikler örgütsel yapıyı yeniden düzenlemek için beraberinde fırsatları ve tehditleri getirmektedir (Barley 1990: 63).

3 Organizasyonun Yaşı ve Büyüklüğü

Tipik olarak büyüklük çalışan sayısı ile ilgilidir. Örgütsel dizaynda yapıyı durumsal faktör olarak etkiler. Büyük işletmeler daha mekanik, küçük işletmeler ise değildir. İşletmeler büyüdükçe daha çok bürokratik olmakta ve çevresel değişime uyumları azalmaktadır. Örgütsel yaşam eğrisinde (life-cycle) buldukları aşamaya göre farklı yapılaşmaya gidilecektir.

Örgütün yaşı ve büyüklüğü (tekno-yapı ve orta kademe aracılığı ile) davranışını formalize ederek ve idari yapının oluşmasını sağlayarak etkiler. Bunun nedeni zamanla yapılan tekrar işleri nedeniyle işlemlerin formalize edilmesine ön ayak olmasıdır. Örgütlerin yaşı arttıkça ve büyüdükçe farklı yapılaşmalara doğru kayarlar. Örneğin basit organik yapılardan bürokratik yapılara, fonksiyonel gruplardan pazar tabanlı gruplara dönüşürler (Mintzberg 1981:116).

4. Güç

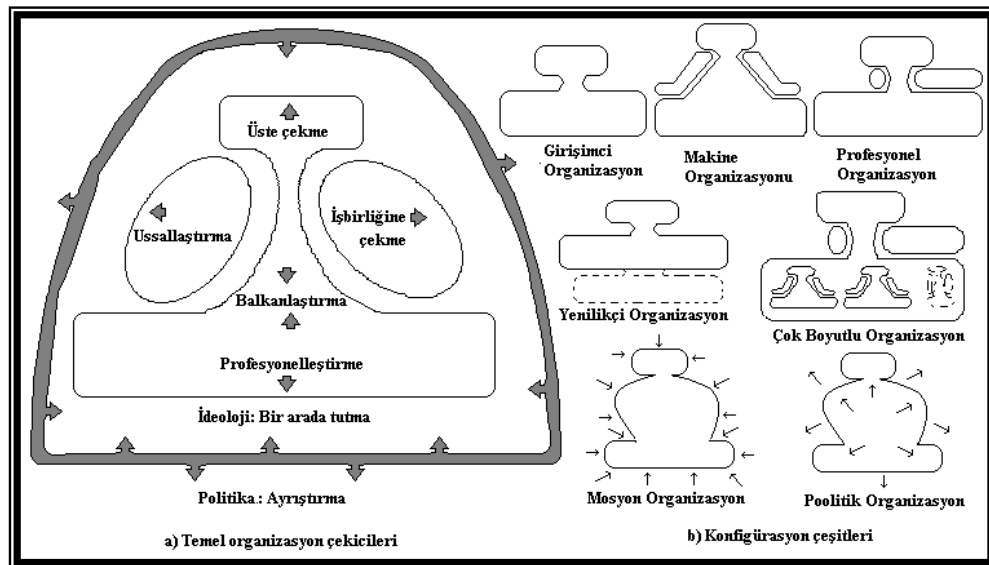
Mintzberg'in saydığı durum elemanlarından güç; dışsal kontrol, personelin güç isteği ve modayı içermektedir (1981: 116). Dışarıdan çok fazla kontrol edilen organizasyon, daha çok merkezileşmesine ve bürokratik yapının doğmasına yol açar. Örneğin dışarıdan en fazla güçlü karar verici durumundaki devlet kurallar ve yönetmeliklerle örgütü etkilemesidir. Bir de özellikle genel müdürün kişisel güç ihtiyacından dolayı merkezi yapının kurulmasıdır. Son olarak moda yönetim tekniklerinden etkilenmesidir. Ama kendine uygun olmayan teknikleri kullanması sonuçta örgütün bir süre sonra krizle karşılaşmasına neden olacaktır.

Mintzberg örgüt yapısını belirleyebilen altı çeşit güç odakları saymıştır (1996: 343-4). Bu altı güç odağı beraberinde altı çeşit yapıyı getirecektir. Tepe yöneticiler yapıyı merkezileştirmeye, tekno-yapıda bulunan personel formalizasyona, üretim veya hizmeti asıl yapan operatörler profesyonelleştirmeye, orta kademe

yöneticiler birbirine muhalif ufak parçalara bölmeye (balkanlaştırma), destek (kurmay) personeli işbirliğine, ideoloji örgütü bir arada tutmaya ve politik unsurlar ise her unsur kendisine çekmeye uğraşırlar. Bunun sonucunda aşağıdaki tablodaki yapı çeşitleri ortaya çıkar ki Mintzberg buna konfigürasyon çeşitleri demiştir. Böylece örgüt içinde güç mücadeleleri ile örgüt yapıları da farklı şekil arz edecektir. Bunu şekil 2’de görebiliriz.

Konfigürasyon	Ana Koordinasyon mekanizması	Organizasyonun ana bölümü	Merkezileşmeme çeşidi	Çekme yönü
Girişimci örgüt	Direkt nezaret	Stratejik üst nokta	Dikey ve yatay merkezileşmeme	Üst yönetim liderliğine çekme
Makine örgüt	İş süreçlerinin standardizasyonu	Tekno-yapı	Sınırlı yatay merkezileşmeme	Ussallaştırma
Profesyonel örgüt	Ustalıkların standardizasyonu	Temel işlem yeri	Yatay merkezileşmeme	Profesyonelleştirme
Çok boyutlu örgüt	Çıktıların standardizasyonu	Orta hat	Sınırlı dikey merkezileşmeme	Balkanlaştırma
Yenilikçi örgüt	Karşılıklı ayarlamalar	Destek personeli	Seçili merkezileşmeme	İşbirliğine çekme
Misyoner örgüt	Normların standardizasyonu	İdeoloji	Merkezileşmeme	Birlikte tutma
Politik örgüt	Yok	Yok	Çeşitli	Ayrıştırma

Tablo 1: Mintzberg’in Organizasyon Konfigürasyon Çeşitleri (Mintzberg 1996: 343)



Şekil 2: Temel Organizasyon Çekicileri ve Konfigürasyon Çeşitleri (Mintzberg 1996: 344-9).

ÖRGÜTSEL YAPI ÇEŞİTLERİ

1. Girişimci Örgüt

İlk versiyonları 1800’lerde şirket sahibi tarafından yönetilen, belli bir ürün hattıyla sınırlı olan ve bütün kararlar ve direktifler işletme sahibi tarafından verilen küçük bir örgüt yapısıdır. Mintzberg ise sahip tarafından yönetildiği ve yenilikçi ve atik olduğundan girişimci organizasyon demektedir (1996: 344). Yönetici bütün

faaliyetleri izler. Bugünkü örgütlerde olan fonksiyonel uzmanlaşma tam olarak belli değildir. Genellikle genç ve küçüktür.

Bu yapılar girişimci bir özellik gösterirler. Hem fonksiyonel hem pazar temeline göre yapılanmaktadırlar. Ama iletişim fonksiyonel yapısı kadar katı olmayıp yapının küçük olması nedeniyle bilgi serbest akar. Genellikle teknik sistem üzerine kuruludur. Yani örgütün ürettiği mamul veya hizmetin yapıldığı yer söz sahibidir. Örgütteki güç uzmanlığa dayanır. Standartlaşma ve formalleşme azdır. Planlama, eğitim ve formal koordinasyon sistemleri az kullanılır. Standartlaşmanın az olması analist personeline ihtiyacı azaltır. Üst yönetimin direkt nezareti dolayısıyla orta kademe yöneticileri azdır. Gücün bulunduğu bölge üst bölümdür. Destek birimlerinin az olması yapıyı yalın ve esnek hale getirir ve destek işlerini yapmak yerine satın alımı tercih ederler. Dinamik çevresi dolayısıyla esnek olmak zorundadır. Üst yönetim merkezi kontrolü tercih eder. Merkezi kontrol yapısını hızlı, esnek, yenilikçi hale getirir. Eğer uygun yönetici atanırsa örgüt tam yenilikçi olur. Böylece yenilik yığın üreticilerden değil, bu tür küçük girişimci şirketlerden gelir. Ama kötü yanı şirket büyüdükçe merkezleşmenin artık kaldırmayacağı açıktır. Büyük örgütler, yöneticiler kriz dönemlerinde durumu kurtarmak için geçici olarak bu girişimci yapıya yönelirler.

4.2. Makine Örgütü

Mintzberg'in belirttiği mekanik bürokrasi bir çeşit fonksiyonel ayrıma tutulmuş örgüt yapısıdır (1996: 345). Sanayi devrim ile işlerin aşırı uzmanlaşması sonucunda doğmuştur. Tam bir formal örgüt yapısı olup mekanistiktir. Çevrede olan değişimin az olması durumunda bu örgütlenmelerin iyi hizmet ve ürün sunmasını sağlar. Yıgımsal üretim yapan işletmelerde sıkça görülür. Formalizasyon en üç noktada olup idari yapı kuvvetlidir. Bu formalizasyonun oluşturulması için tekno-yapı güçlü tutulmuştur. Tekno-yapının güçlü konumu nedeniyle bilginin kendisine kaymasını ve bunun sonucunda sınırlı dikey merkezleşmeye oluşmaktadır. Bu da yapıyı ussallaştırmaya yöneltmektedir. Üretim hattındaki aşırı uzmanlaşmayı kontrol etmek için orta kademe yöneticileri geniş tutulmuştur. Yalnız fonksiyonel temele göre değil pazara göre de bölümlere ayrılabilir. Örneğin mamule, bölge temeline göre ayrılırsa bu durumda muhasebe, araştırma ve geliştirme bölümleri direkt üst yönetime destek merkezi olarak bağlanır.

4.3. Çok Boyutlu Örgüt

Çok başarılı şirketler bile belli bir büyüklüğe eriştiklerinde kendi yapılarının artık yeterli olmadığını görmekteirler. Çünkü artık kontrol edememeye başlarlar. Mamule veya bölgeye göre ayrımlarda bulunulması beraberinde işletmeyi daha çok karmaşık hale getirir. Çünkü bu ayırım işlerin sürdürülmesi için bu ayırım dışında, diğer fonksiyonel ayrımlarda yapılmasını gerektirecektir. Bu durumda organik yapıya doğru bir uzanım sergileyecektir. Bu tür örgütlerde belli otonomlara sahip içsel birim işletmeleri ortak bir örgütsel şemsiye altında bulundurulur bir departmanlaşmış melez yapı oluşturur (Schesmorhorn 1996: 243). Bütünleşik yapıdan çok idari yapının gevşemesi nedeniyle ayrık özelliği gösterir (Mintzberg 1996: 346).

Bölümler ürün, müşteri veya coğrafik farklılığa göre oluşturulur. Merkezin kontrolü çıktılarının standardizasyonu ile sağlanır. Yani sonuçların elde edilmesiyle

birimlerin hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığı sorgulanır. Merkezden gelen baskılarla bu bölümler makine bürokrasisine benzeyebilir. Üst yönetim geniş bir kurmay personel ile işbirliği seviyesinde bölümlenmiş işletmelere hizmet eder. Bölümlendirilmiş pazar ve durgun çevrede en iyidir. Bilgi teknolojisinin gelişimi ile yönetim kademeleri ve kurmay bölümleri elimine edebilmektedir. Her bölüm kendi hedef pazarı, kendi araştırma ve geliştirmesi, çeşitlenmiş ürün alanında piyasada oluşabilecek durumlara göre bağımsız olarak karşılık verebilmektedirler.

Bu tür yapılarda bürokratik özellik her ne kadar önemli bir yere sahipse de örgütün büyüklüğü yüzünden bazı temel ayırmalara göre (ürün ve bölge temeline göre) merkezileşmeme veya sorumluluk merkezleri biçiminde ayrışmaya tabi tutulmaktadır. Ama her sorumluluk merkezinde formalizasyon olabilmektedir. Uluslararası işletmeler genellikle bu tür yapılandırmayı tercih etmektedirler. Sorumluluk merkezlerindeki birim büyüklükleri, alta geniş diğer yerlerde dardır.

4.4. Profesyonel Örgüt

Üniversite, hastane gibi örgütlerde görülen profesyonel örgüt formu daha çok matriks örgütlenme yapısına dayanır. Bu tür örgütlemeler uzmanlaşmaya dayanır (Mintzberg 1996: 346). Kişiler güçlerini daha önceden almış oldukları eğitimin katkısı ile uzmanlıklarından alırlar. Diğer örgütlere nazaran biraz daha merkezileşmeme eğilimi vardır. Bu durumda temel işlerde fazlaca dikey merkezileşmeme eğilimi oluşmakta ve de demokratik bir ortam oluşturmaktadır. Tekno-yapıya ihtiyaçta kalmamaktadır. Ama kurmay personeline ihtiyaçları vardır ve genellikle bunu matriks örgütlenme biçimiyle halletmektedirler. Çevrenin durgun ama karmaşık olduğu durumlarda başarılı şekilde uygulanabilmektedir. İdari yapı ile profesyonel kadronun matriks şeklinde birleştirilmeleri beraberinde çatışmalar neden olmaktadır. Bunun sebebi Abernety ve Stoelwinder'in hastaneler üzerinde yaptıkları çalışmada görülmüştür (1990: 18-33): Profesyonel kadro daha çok kontrol mekanizması olarak uzmanlık standartlarından gelen karşılıklı ayarlamaları kullanmakta ve informal ilişkiler ön plandayken idari kadroda ise bütçeleme, standart operasyon işlemleri, istatistiksel raporlar kullanımıyla formalize olmuş ilişkiler ön plandadır. Bunun sonucunda aynı bölümde ama farklı pozisyonlarda (idari ve profesyonel) olan kişiler arasında rol çatışmaları (hangi davranışı göstereceğini bilememe) olmaktadır.

5. Özel Yapılar

İçinde birkaç çeşit farklı yapılandırıldığından Adhocracy kelimesi özel yapı olarak kullanılmıştır. Adhocracy kelime anlamıyla özel bir amaç veya ihtiyaç için planlanmamış durumu ifade etmektedir (Cambridge International Dictionary of English. 1995: 16). Bu durumda olan yapıda adhocracy yapısıdır. Özel yapılar çok fazla karmaşık olan, çok sayıda ve tek türde olmayan uzmanların karşılıklı ayarlamalarla kordine edilen proje takımları (grupları) şeklinde yapılanıp, orta kademe ve destek grupları ve diğer elemanların azaldığı bir yapıdır. Bu yapılar, bürokratik yapının esneksizliği ve basit yapının merkezi olabilmesi dolayısıyla proje grupları şekline benzetilmeye çalışılmaktadır. Özel yapılarda yatay ilişkilere önem verilir, ama hiyerarşiye önem verilmez. Hat-kurmay ayırımı tamamen kaybolur. Otoriteden çok bilgi ve uzmanlığa dayanan ilişkiyle birlikte çalışma vardır. Fazlaca merkezileşmeme ile takım ve yatay yapılanma tercih edilmektedir. Çapraz

fonksiyonlu gruplar kullanılır. Dinamik ve kompleks çevrede başarılı yeniliklerin oluşmasında iyidir. Özel yapılar bürokrasi olmadan en demokratik formdur.

Mintzberg (1996: 347-9) bu yapıları yenilikçi, politik ve misyon organizasyonla şeklinde sınıflamıştır (şekil 4 ve tablo 5). Yenilikçi (innovative) organizasyonlar proje gruplarından oluşurlar. Tamamen informal ilişkiler hakimdir. Profesyonel kadrolar uzmanlıkları ile iletişim kurarlar. Bu özel yapılar arasında uzay ajansları, petro-kimya şirketleri, danışman şirketler, film yapımcıları girerler (Mintzberg 1981: 111). Eğer organizasyonda bir ideoloji hakim ise ve bu ideoloji sayesinde çalışanlar bir arada güçlü bir bağ oluşturuyorlarsa bu durumda örgüt misyon (missionary) organizasyon halini alacaktır (Mintzberg 1996: 348). Bu tür yapılarda iş bölümü kaybolmuş, iş uzmanlıkları azdır. Ortak değer ve inançlar örgütün norm standardizasyonu olmakta ve bununla koordinasyon sağlanmaktadır. Planlama ve kontrol sistemleri az kullanıldığından tekno-yapı gelişmiş değildir.

Misyon örgütler çok genç olma eğilimindedirler ve büyüyemezler. Eğer bir örgütte merkezileşme ve merkezileşmeme, herhangi bir koordinasyon mekanizması ağırlığını koyamamış ise politik organizasyonlar oluşacaktır. Örgüt çeşitli iç ve dış güçlerin tesiri altındadır. İki durumda oluşmaktadır. Çevresel unsurlarla bazı örgütler geçici olarak, özellikle çatışmanın had safhada olduğu zaman bu duruma düşmektedirler. İkinci durum ise süreklilik arz etmesidir. Özellikle örgüt içinde iki departman arasında (örneğin pazarlama ve üretim) yaşanan içsel rekabet yüzünden birbirlerine karşı üstünlük kuramayışları ve bu durumun uzun süre kalmasıdır.