

YÖNETSEL DAVRANIŞ

İdarî Örgütlerde
Karar Alma Süreçleri Üzerine Bir İnceleme

HERBERT A. SIMON

Çevirenler:

Doç.Dr. Mustafa Göktuğ Kaya

Dr. Öğr. Üyesi Fatih Kaleci

Çeviri Editörleri:

Dr. Yiğit Yıldız

Yiğit Yılmaz

Fatih Çalışır



instagram.com/serbest.kitaplar



x.com/SerbestKitaplar



serbestkitaplar.bsky.social



facebook.com/SerbestKitaplar



pinterest.com/SerbestKitaplar



goodreads.com



Herbert A. Simon

Yönetmel Davranış

İdarî Örgütlerde Karar Alma Süreçleri Üzerine Bir İnceleme

Administrative Behavior:

A Study of Decision-making Processes in Administrative Organizations (4th ed.)

Çevirenler: Mustafa Göktuğ Kaya, Fatih Kaleci
Çeviri Editörleri: Yiğit Yıldız, Yiğit Yılmaz, Fatih Çalışır

Serbest Kitaplar: 54
ISBN 13: 978-625-96752-3-7
1. Baskı: Kasım 2025

Copyright © 1945, 1947, 1957, 1976, 1997, Herbert A. Simon
Copyright © 2025, Serbest Kitaplar

Bu kitap bir Simon & Schuster markası olan Free Press'in
izniyle çevrilmiş ve yayınlanmıştır.

Kapak Tasarımı: Furkan Şener (furkansener.com)
Sayfa Tasarımı: Serbest Kitaplar

Baskı: Aktürk Yayın Matbaacılık Tasarım • Sertifika No: 75547



HERBERT A. SIMON

1916 yılında Milwaukee, Wisconsin'de doğan Herbert Alexander Simon, yönetim bilimi, ekonomi, psikoloji, siyaset bilimi ve bilgisayar bilimi alanlarında disiplinler arası katkılarıyla tanınan bir akademisyendir.

1947'de yayımlanan *Administrative Behavior* (Yönetmel Davranış) adlı çalışmasıyla kamu yönetimi ve örgüt teorisine yeni bir yön vermiş, özellikle karar verme süreçlerinin incelenmesinde "sınırlı rasyonelite" kavramını ortaya koymuştur. 1950'lerden itibaren Carnegie Mellon Üniversitesi'nde görev yapmış, burada ekonomi, bilişsel psikoloji ve yapay zekâ araştırmalarına öncülük etmiştir.

Simon, 1978 yılında "ekonomik örgütlerde karar alma süreci" konusundaki çalışmaları nedeniyle Nobel Ekonomi Ödülü'ne layık görülmüştür. Ayrıca bilgisayar bilimi ve yapay zekâ alanındaki araştırmalarıyla da geniş yankı uyandırmıştır.

2001 yılında Pittsburgh, Pennsylvania'da vefat eden Simon, ardında 20. Yüzyıl sosyal bilimlerinde kalıcı bir miras bırakmıştır.

İÇİNDEKİLER

DÖRDÜNCÜ EDİSYON İÇİN ÖNSÖZ	19
TEŞEKKÜRLER	24
1. KARAR VERME VE YÖNETSEL ÖRGÜT	27
Karar Verme ve Kararların Uygulanması	27
Seçim ve Davranış	29
Karar Sürecinde Değer ve Gerçek	29
Yönetim Sürecinde Karar Verme	32
Örgütsel Etkileme Biçimleri	35
Örgütsel Denge	39
Kitabın Düzeni	41
1. BÖLÜM ÜZERİNE YORUM	42
Örgüt ve Kişilik	42
“Örgüt” Kavramının Anlamı	44
Örgütler ve Piyasalar	45
Karar Verme ve Bilgisayar	47
Dikey Karar Verme: Karar Sürecinin Yapısı	49
Örgütlerin Sosyolojisi ve Psikolojisi	50
Örgütlerde Geliştirmeler ve İlgili Teori	51
Örgüt Teorisinin “Ekolleri”	51
Örgütlerde Değişimler	53
2. YÖNETSEL TEORİNİN BAZI PROBLEMLERİ	55
Kabûl Gören Bazı Yönetim İlkeleri	55

Uzmanlık	56
Komuta Birliği	57
Kontrol Aralığı	60
Amaca, Sürece, Müşteriye ve Konuma Göre Örgütlenme	62
Yönetmel Teorinin Çıkması	68
Yönetmel Teoriye Bir Yaklaşım	69
Yönetmel Durumların Tanımlanması	69
Yönetmel Durumların Teşhisi	70
Kriterlere Ağırlık Verme	72
2. BÖLÜM ÜZERİNE YORUM	76
“Görüşler” ve Örgüt Planı	76
Durumsallık Teorisi: Örgütlerin Koşullara Uyarlanması	77
Planlamada Yapı ve Süreç	78
Finansal Örgüt	78
Ürün Geliştirme	79
3. KARAR VERMEDE OLGU VE DEĞER	81
Olgusalılık ve Etik Düşünce Arasındaki Farklılık	81
Kararların Değerlendirilmesi	83
Etik İfadelerin Karma Karakteri	84
Karar Vermede Muhakemenin Rolü	85
Özel Yönetimde Değer Yargıları	86
Politika ve Yönetim	86
“Politika ve Yönetim” Farklılığının Belirsizliği	87
Yasa Koyucu ve Yönetici	90
Terminoloji Üzerine Bir Not	92
Sonuç	92
3. BÖLÜM ÜZERİNE YORUM	93
“Var Olanlar” ve “Gerekliklikler”	93
“Olgusalılık” Mutlak “Doğru” Anlamına Gelmez	94
Teknoloji ve Teknokrasi	95
Özel Kuruluşların Özerkliği	95

4. YÖNETSEL DAVRANIŞLARDA RASYONELLİK	98
Araçlar ve Amaçlar	99
Amaçlar Hiyerarşisi	99
Araç-Amaç Şemasının Sınırlamaları	101
Alternatifler ve Sonuçlar	103
Davranış Seçenekleri	103
Zaman ve Davranış	103
Bilgi ve Davranış	104
Grup Davranışı	106
Değer ve Olasılık	108
Değerler Sistemi–Fayda Yüzeyleri	108
Değer, Deneyim ve Davranış İlişkisi	109
Rasyonellik Tanımları	110
Sonuç	111
4. BÖLÜM ÜZERİNE YORUM	113
Rasyonel Davranış ve Yönetim	113
Bilinçli ve Alışlagelmiş Rasyonellik	115
Karar Verme Sürecinde Motivasyon ve Duygular	116
5. YÖNETSEL KARARLARIN PSİKOLOJİSİ	118
Rasyonelliğin Sınırları	119
Bilginin Eksikliği	120
Öngörmenin Zorlukları	121
Davranış Olasılıklarının Kapsamı	122
Bireyde Amaçlı Davranış	122
Uyumluluk	123
İnsan Uyumluluğunun Özellikleri	123
Hâfıza	124
Alışkanlık	125
Olumlu Uyarıların Rolü	126
Psikolojik Çevrenin Belirleyicileri	129
Davranış Sürekliliğinin Mekanizmaları	130
Davranışın Bütünleşmesi	131

Genel Kararların Türleri	132
Planlama Süreci	134
Sosyal Örgütlenmenin İşlevi	135
Örgüt Etkisinin Mekanizmaları	136
Koordinasyon Süreci	137
Özet	142

5. BÖLÜM ÜZERİNE YORUM 143

Sınırlı Rasyonellik İçin DeneySEL Bulgular	143
Biçimsel Karar Teorisindeki Gelişmelere BağINTI	145
Klasik Teoride Eksik Olan Bİleşenler	146
Gündem Belirleme	147
Problemin Temsili	149
Alternatifleri Keşfetmek ve Seçmek	151
Karar Verme Aşamaları	152
İyi Yapılandırılmış ve Kötü Yapılandırılmış Problemler	153
Sezginin Rolü	154
Barnard'ın Mantıksal Olmayan Karar Süreçleri Tezi	155
Bölünmüş Beyinler ve Düşünce Biçimleri	156
Sezgi Süreçlerine İlişkin Yeni Kanıtlar	158
Bilgi ve Davranış	163
Stresin Sonuçları	164

6. ÖRGÜTÜN DENGESİ 166

Teşvikler	166
Örgüt Katılımcı Türleri	167
Teşvik Olarak Örgüt Hedefleri	168
Belirli Örgüt Türlerine Uygulama	168
Örgüt Hedefinin Uyarlanması	169
Çalışanların Örgüt Hedefine Bağlılığı	170
Çalışan Katılımı için Teşvikler	170
Örgütün Büyüklüğü ve Gelişiminden Elde Edilen Değerler	171
Örgüt Dengesi ve Etkinlik	173
Ticari Örgütlerde Denge	173

Kamu Kurumlarında Denge	174
Kar Amacı Gütmeyen Özel Örgütlerde Denge	174
Ortak Unsurlar	175
Etkinlik Kriteri	175
Sonuç	176

6. BÖLÜM ÜZERİNE YORUM 177

Örgüt Hedefi Kavramı Üzerine	177
Kararlar İçin Çoklu Kriterler	178
Bir Eylem Planı Arayışı	182
Hedeflere Ulaşmak İçin Motivasyon	183
Örgütsel Karar-Verme Sistemi	186
Teşvikler, Primler ve Örgütsel Davranış	188
Çıkarımlar	189
İş Yeri Olarak Örgüt: Memnuniyet	191
Yöneticinin Çalışmaları	191
Sanayileşme Öncesi Çalışma	195
Otomasyon ve Yabancılaşma	196
Yabancılaşma ve Otorite İlişkileri	200
Otomasyonun Sistem Etkileri	200
Geleceğin Örgütleri	201
Sonuç	202

7. OTORİTENİN ROLÜ 204

Otorite	206
Etki ve Yetki Arasındaki Ayrım	207
Otorite ve "Son Söz"	208
Otoritenin Yaptırımları	209
Otoritenin Sınırları	212
Otoritenin Kullanılması	213
Sorumluluk	214
Uzmanlık	214
Koordinasyon	216
Komuta Birliği	217
Otorite Hiyerarşisi	219

Otoritenin Bölünmesi	219
Rütbe	222
Yaptırımların Uygulanması	222
Yorumları Sonuçlandırma	223
Resmî ve Gayri Resmî Örgüt	224
Psikoloji ve Otorite Teorisi	225
Özet	227
 7. BÖLÜM ÜZERİNE YORUM	229
Otorite ve Yabancılaşma	229
Karar Vermede Çalışan Katılımı	231
Gücün Câzibesi	233
 8. İLETİŞİM	235
İletişimin Doğası ve İşlevleri	235
Resmî ve Gayri Resmî İletişim	237
Resmî İletişim Araçları	238
Gayri Resmî İletişim	240
Kişisel Motivasyon ve İletişim	242
İletişime Açıklık	243
İletişimin Uzmanlaşmış Araçları	244
Karar Merkezlerinin Düzenlenmesi	244
Örgüt "Hâfızası"nın Depoları	245
Araştırma Araçları	245
Eğitim ve İletişim	247
Sonuç	249
 8. BÖLÜM ÜZERİNE YORUM	250
Bilgi Devrimi Var mı?	250
Devrimin Kanıtları	251
Mevcut Bilgiyle İlgilenmek	252
Seçici Katılım	253
Örgütsel Öğrenme	255
Bireysel ve Örgütsel Düzeyler	256

Rollerin Yapısı	257
Örgütsel Öğrenme ve Yenilik	258
Örgütsel Hâfıza (Örgütsel Bellek)	260
Dışardan Elde Edilen Yenilikler	261
Yeni Problem Temsillerini Edinme	263
Sonuç	265
Bilgi Teknolojisinin Örgüt Tasarımına Uygulanması	265
Sanayi Sonrası Toplum	266
Bilgi İşleme Yapısının Düzenlenmesi	267
Kararların Bileşenlerine Ayrılması ve Dikkatin Tahsisi	268
Yeni Bilgi Teknolojisinin Bileşenleri	270
Sonuç	276
 9. ETKİNLİK KRİTERİ	278
Etkinliğin Doğası	278
Karar Verme Sürecinde Mâliyet Unsuru	279
Karar Verme Sürecinde Pozitif Değerler	280
Değer için Ortak Payda – Etkinlik Kriteri	283
"Etkinlik" Terimi Üzerine Not	284
Ekonomik Bir Benzetme	286
Etkinlik Kriterine Yönelik Eleştiriler	286
"Mekanik" Etkinlik	287
"Amaçlar Araçları Haklı Çıkarır"	287
"Acımasız" Etkinlik	287
Değerleme Önyargısı	289
Karar Vermede Olgusal Unsurlar	290
Sosyal Üretim Fonksiyonlarının Belirlenmesi	292
Etkinlikle İlgili İşlevsellik	293
İşlevselleştirmenin Değeri ve Sınırları	294
"Alan" ve "Müşteri" Bazlı Uzmanlaşma	294
Etkinlik ve Bütçe	295
Geleneksel Bütçe Yöntemlerinin Yetersizliği	295
Uzun Vâdeli Bütçe	296
Uzun Vâdeli Bütçeye Doğru İlerleme	297
Rasyonel Bir Bütçe Örneği	297

Özet	298
------	-----

9. BÖLÜM ÜZERİNE YORUM 300

İşletmelerde Sonuçların Ölçülmesi	300
Uzun Vâde ve Kısa Vâde	301
Bölümsel Kâr-Zarar Tabloları	302
Ara Çıktıları Değerlendirme	302
"Kalite"nin Değerlendirilmesi	303
Rakip Değerlendirme Kriterleri	305
Sonuç	306

10. BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL KİMLİK 307

Sosyal Değerler ve Örgütsel Değerlerin Karşılaştırılması	308
"Sosyal Değer" Kavramının Anlamı	309
Çatışmaya Bir Örnek	309
Örgüt Kararlarının Kişisel Olmaması	310
Örgütsel Kimlik	312
Özdeşleşmenin Anlamı	313
Özdeşleşmenin Psikolojisi	316
Kimlik ve Yeterlilik	318
Kimliklerin Örgüt Yardımı ile Değiştirilmesi	320
Uzmanlaşma Biçimleri	320
Karar Verme İşlevinin Tahsisi	320
Karar Vermede Psikolojik Tipler	322
Özet	322

10. BÖLÜM ÜZERİNE YORUM 324

Örgütsel Kimliğin Psikolojik Temelleri	324
Kimlik Oluşumunun Bilişsel Temelleri	324
Kimlik Belirlemedeki Bilişsel Mekanizmalar İçin Kanıt	325
Deney	326
Veriler	327
Sonuç	328
Yöneticilerin Yanıtları	329

Örgütsel Davranışta Fedakarlık	330
Doğal Seçim Özgeciliği Nasıl Sürdürür?	330
Fedakarlık ve Kimlik	332

11. ÖRGÜTÜN ANATOMİSİ 333

Bileşik Karar Süreci	333
Etkileme Dereceleri	335
Etkileme Biçimleri	338
Bileşik Karar Sürecinde Planlama ve Değerlendirme	340
Planlama Süreci	340
İnceleme Süreci	342
Merkezileşme ve Ademi Merkezileşme	345
Yönetsel Teori İçin Derler	350
Rasyonellik Alanı	350
Bireysel ve Grup Rasyonelliği	352
Örgütsel Konumun Önemi	353
Yöneticinin Rolü	353
Sonuç	355

11. BÖLÜM ÜZERİNE YORUM 357

Örgütsel Teorideki Gelişimin Yarı Yüzyılı	357
İnsan İlişkileri	358
Rasyonellik ve Sezgi	358
Durumsallık Teorisi	359
Otorite İlişkileri	359
Bilgisayarlar ve İletişim	359
Kimlik ve Örgütsel Bağlılık	360
Örgütsel Kültür	360
Bir Örgütün Doğumu	360
Ekonomik İşbirliği İdaresinin Kurulması	361
Doğum Sancıları	361
Alternatif Temsiller	363
Program Organizasyonunun Gelişimi	365
Organizasyon ve Yönetim Bölümü	369
Sonuç	371

İşletme Okulu: Örgütsel Tasarımda Bir Problem	373
Profesyonel Okulun Bilgi Tabanı	373
Liberal ve Profesyonel Eğitim	374
Araştırma İçin Bilgi Gereksinimleri	375
Diğer Profesyonel Okullarda Temel Araştırmalar	376
Bilgi Tabanına Erişim: İşletme	377
Bilgi Temeline Erişim: Bilimler	378
Üniversitede Profesyonel Okul (Meslek Yüksekokulu)	380
Bilgi Tabanı: Sentez	380
Sanat ve Bilim	382
Sonuç	383
 EK: YÖNETİM BİLİMİ NEDİR?	 384
Teorik ve Uygulamalı Bilimler	384
Yönetim Biliminin Önergeleri	385
Doğal Bilimler ve Sosyal Bilimler	386
Sosyal Davranışta Etken Olarak Beklentiler	386
Yönetsel İlkelerin Doğası	387
 SONNOTLAR	 389

DÖRDÜNCÜ EDİSYON İÇİN ÖNSÖZ

BU DÖRDÜNCÜ BASKIYLA BİRLİKTE, *YÖNETSEL DAVRANIŞ* ELLİNCİ yaşını kutluyor. Dünyamızdaki değişimin baş döndürücü hızının sürekli farkında olduğumuz için, yüzyılın ortasından önce yazılmış herhangi bir şeyin ikinci bin yıla yaklaşırken hâlâ geçerli olup olmadığını sorabilir. Konumuz elektronik bilgisayarlar veya moleküler genetik olsaydı, 1997 baskısında 1947'den kalma çok az şey hayatta kalabilirdi. Ancak konumuz örgütlerdir. İnsan örgütleri, oldukça büyük olanları, en az dört bin yıldır aramızda. Modern bir ordunun kullandığı fiziksel teknoloji, Ninova veya Mısır veya Xi'an ordularının kullandığı teknolojiden tamamen farklı olsa da bu antik ordularda insanların karar vermek veya insanları yönetmek için kullandıkları süreçler bize oldukça tanıdık geliyor ve yüzyıllar boyunca büyük ölçüde değişmeden kalmış görünüyor. Temel örgütsel süreçler henüz derin bir devrim geçirmedi. En fazla, kendi çağımızda hem sosyal hem de teknolojik büyük değişimlerle yüzleşmeye yeni başladılar.

Bu nedenle, kitabın dördüncü kez ortaya çıkışında görevi iki yönlüdür. İlk görev, insan örgütlerinin ilk ortaya çıkışından bu yana etkili işleyişlerinin merkezinde yer alan süreçleri –karar verme ve insan yönetimi– açıkça tanımlamaktır. İkinci görev ise modern teknolojinin –hem sosyal değerler ve uygulamalardaki değişimler hem de elektronik iletişim ve bilgi işleme teknolojileri– şu anda yönetimi ve karar vermeyi nasıl değiştirdiğini incelemektir. İlk görev için, esas olarak *Yönetmel Davranış*'ın orijinal metnine güvenebiliriz. Bu metindeki boşlukları doldurmak, bazı vurguları değiştirmek ve kazandığımız yeni bilgileri ve örgütlerin karşılaştığı yeni sorunları ve fırsatları ele almak için, onu önemli ölçüde genişletmemiz gerekecek.

KİTABIN AMAÇLARI

Yönetmel Davranış, temel olarak örgüt gözlemcileri ve örgüt tasarımcıları için bir kitaptır. Orijinal baskının önsözünde açıklandığı gibi, kitabın amacı örgütlerin karar süreçleri açısından nasıl anlaşılabilirliğini göstermektir. Uyanık olduğumuz zamanın çoğunu örgütsel ortamlarda geçirdiğimiz için neredeyse hepimiz örgüt gözlemcisi olarak nitelendirilebiliriz. Birçoğumuz aynı zamanda örgütleri koruma ve değiştirme konusunda az ya da çok yönetmel sorumluluklara sâhip olduğumuz için örgüt tasarımcısı olarak da tanımlayabiliriz.

Vatandaş rolümüzde de hepimiz örgüt gözlemcisiyiz. Son yıllarda toplumumuzun en büyük örgütlerinin işleyişine, yani büyük şirketlere ve devlet kurumlarına artan bir ilgi (ve eleştiri) yöneltmiştir. Bu nedenle, bu kitap aynı zamanda Sıradan insan için bir kitap olarak da tanımlanabilir -çünkü hepimizi ilgilendiren örgütsel konular hakkında yapıcı bir düşünme biçimi önermektedir. Günümüzdeki yaygın toplumsal kuşuculuğun aksine, *Yönetmel Davranış* genellikle örgütler hakkında olumlu bir tutum sergiler ve eksikliklerinin farkında olmakla birlikte, örgütlerin nasıl işlediğine ve özellikle iyi işlemelerini sağlayan koşullara odaklanır.

KİTABIN YAPISI

Bu dördüncü baskıda, önceki baskılarda olduğu gibi, orijinal eserin metni olduğu gibi korunmuştur, çünkü içinde geri çekmek istediğim hiçbir şey yoktur. *Yönetmel Davranış*, insan karar verme süreçlerini keşfetme yolculuğunda bana yararlı ve güvenilir bir başlangıç noktası olmuştur: örgüt yapısı ile karar verme arasındaki ilişki, operasyon araştırması ve yönetim biliminin resmileştirilmiş karar verme süreci ve son yıllarda bireylerin düşünme ve problem çözme faaliyetleri. Açıkçası, bu kitap birçok kişi için de benzer bir işlev görmüştür, çünkü hâlâ yaygın olarak okunmakta ve alıntılanmaktadır.

Ancak geri adım atmak gibi bir isteğim olmamasına rağmen, metni önemli ölçüde genişletmek istiyorum. Hem önemli temalarından bazılarını geliştirmek ve örneklendirmek hem de güncel ilgi ve endişe konusu olan yeni meseleleri tanıtmak amacıyla, ilk baskının her bir bölümüne bu eski ve yeni temalar hakkında kapsamlı yorumlar eklenmiştir. Okuyucuların bu formatı, önceki baskının üç parçalı organizasyonundan (uzun giriş, orijinal metin, son makalelerin yeniden basımı) daha tutarlı bulacaklarını düşünüyorum. İlk baskının “te-

mellerine” bağlı kalmak isteyenler on bir bölümü okuyup yorumları göz ardı edebilirler. Bu yaklaşımdaki bazı boşluklarla ve hızla değişen dünyanın yarattığı yeni konular ve meselelerle yüzleşmek isteyenler, okumalarına bazı veya tüm yorumları dâhil edebilirler. Yorumların çoğu, yıllar içinde yayımladığım makalelerden alınmıştır, ancak metne tutarlılık kazandırmak için bu yeni baskı için tamamen yeniden yazılmış ve düzenlenmiştir.

Kitabın temel yapısı oldukça basit bir şekilde özetlenebilir. Genel giriş ve 1. Bölüm’üm özeti ve yorumundan sonra, her biri bir sonraki konuyu ele almak için temel oluşturan beş konu katmanı oluşturulmuştur.

1. 2. ve 3. Bölümler (ve 11. Bölüm’ün ardından gelen ek) insan seçiminin yapısı için temel olan bazı kavramsal konuları ortaya koymaktadır.
2. 4. ve 5. Bölümler, örgütsel bir ortamda karar vermeyi etkileyen faktörleri anlamak için gerekli olan, insan karar verme sürecinin gerçeklerini tanımlayan ve açıklayan bir teori oluşturmaktadır.
3. 6. Bölüm, birey ile örgüt arasında motivasyonel bir bağlantı kurar ve örgütsel etkilerin, özellikle de otoritenin etkisinin, insan davranışını şekillendirmede neden bu kadar etkili güçler olduğunu açıklar.
4. 7. ila 10. Bölümler, örgütün karar verme sürecini nasıl etkilediğini açıklamak için ana örgütsel etki süreçlerini (otorite, iletişim, verimlilik ve örgütsel sadakat) ayrıntılı olarak inceler.
5. 11. Bölüm, analizi örgüt yapısı ile ilgili sorulara uygular.

İnsan örgütsel davranışının yüzyıllar boyunca temel sürekliliğini vurgulamış olmama rağmen, örgütlerin resmî olarak incelenmesi nispeten yenidir. *Yönetmel Davranış*, Frederick Taylor, Fayol ve Gulick ve Urwick tarafından temsil edilen “klasik” teorisinin ardından, modern örgüt çalışmalarının belki de ikinci kuşağına aittir. İlk baskı yayınlandığından beri, insan ilişkileri üzerine büyük bir yazı ve araştırma akışı olmuş ve örgütlerde yetki kullanımı hakkındaki önceki görüşler (hem birinci hem de ikinci kuşağı) sürekli olarak sorgulanmıştır.

Bu yıllar boyunca, insan düşünme ve karar verme süreçlerinin incelenmesi de yoğun bir şekilde sürdürülmüş, bunun sonucunda burada geliştirilen sınırlı rasyonellik teorisi, elli yıl öncesine göre çok

daha sağlam ampirik temellere dayanmaktadır. Ayrıca, bilgisayar iş dünyasında ortaya çıkmış ve çoğalmış, iletişim ve bilgi işleme için yeni sistemler getirmiştir. Son olarak, örgüt yapısı ve süreçlerinin çevre ve teknolojiye bağımlılığı artık daha net anlaşılmaktadır. Bunlar, genişletilmiş metinde ele alınan yeni konulardan bazılarıdır.

Yönetmel Davranış, karar verme süreçlerinin örgütleri anlamının anahtarı olduğu varsayımıyla yazılmıştır. Yukarıda belirtilen gelişmeler, karar vermeyi yirmi beş yıl öncesine göre bugün örgütler için daha da önemli hâle getirmiştir. Yorumlarla zenginleştirilen bu kitabın, işimizi yaptığımız örgütler gibi karmaşık sosyal sistemleri daha iyi anlamak ve daha etkili yönetmek isteyenlere yardımcı olmaya devam edeceğini umuyorum.

Bir özür: *Yönetmel Davranış*'ın orijinal metni, elbette cinsiyet açısından tarafsız yazma normu oluşturulmadan çok önce yazılmıştı ve neredeyse tamamen eril zamirlerin kullanılmasıyla bu konuda ciddi şekilde hata yapmaktadır. Bu tarihsel gerçek için sâdece özür dileyebilir ve yeni materyallerde –orijinal bölümlere yapılan yorumlarda– cinsiyetler arasındaki simetriyi koruyarak telâfi etmeye çalıştığımı belirtebilirim.

BİRİNCİ BASKIYA ÖNSÖZ

Bu çalışma, kamu yönetimi alanındaki kendi araştırmamda faydalı olacak araçlar geliştirme çabasını temsil etmektedir. Bu çalışma, bu alanda, basit bir idarî örgütü bile gerçekçi ve anlamlı bir şekilde tanımlamak için yeterli dilbilimsel ve kavramsal araçlara henüz sâhip olmadığımız yönündeki inancımın kaynaklanmaktadır. Yani, bu örgütün yapısı ve işleyişinin etkinliğini bilimsel olarak analiz etmek için temel oluşturacak şekilde tanımlamak için yeterli araçlara sâhip olmadığımız yönündeki inancımın kaynaklanmaktadır. Okuduğum idarî örgütlerle ilgili çalışmalardan çok azı, bir örgütün gerçek yapısını yakalayıp kelimelere dökmüştür; daha da azı, örgütün etkinliği veya iyileştirilmesi için önerilerle ilgili sonuçlarının sunulan kanıtlardan doğru bir şekilde çıkarılabileceğine beni ikna etmiştir.

Bu kitabın ön baskısına ve ondan alınan birkaç yayınlanmış makaleye verilen tepki, bu şüphelerin sâdece bana özgü olmadığını, yönetim alanındaki birçok uygulayıcı ve araştırmacı tarafından paylaşıldığını göstermektedir. Bu durum, bilimimiz ve bilim insanları ola-

rak kendimiz için ciddi bir suçlama oluşturmaktadır. Kimyadaki bir deney, geçerliliğini –bilimsel otoritesini– tekrarlanabilirliğinden alır ve tekrarlanabilecek kadar ayrıntılı bir şekilde tanımlanmadıkça işe yaramaz. Yönetimde, idarî “deneyler”imizde ne olduğunu anlatma konusunda tekrarlanabilirliklerini sağlamak bir yana henüz çok yetersiz bir beceriye sâhibiz.

Yönetimin değişmez “ilkelerini” belirleyebilmemiz için, bir yönetim örgütünün tam olarak nasıl görüldüğünü ve nasıl çalıştığını kelimelerle tam olarak tanımlayabilmeliyiz. Yönetim alanındaki kendi çalışmalarımın temeli olarak, bu tür bir tanımlamaya olanak sağlayacak bir kelime dağarcığı oluşturmaya çalıştım ve bu kitapta ulaştığım sonuçları kaydettim. Bu sonuçlar bir yönetim “teorisi” oluşturmaz, çünkü hipotez olarak sunulan birkaç görüş dışında, hiçbir yönetim ilkesi ortaya konmamıştır. Eğer bir “teori” söz konusuysa, o da karar vermenin yönetimin özü olduğu ve yönetim teorisinin kelime dağarcığının insan seçimlerinin mantığı ve psikolojisinden türetilmesi gerektiğidir.

Bu cildin üç grup insana bir miktar fayda sağlayabileceğini umuyorum: ilk olarak, yönetim bilimiyle ilgilenen ve burada örgüt tanımlaması ve analizi için uygulanabilir bazı yöntemler bulabilecek kişilere; ikinci olarak, bazen yönetimi Bay Barnard'ın Ön Söz'ünde bahsettiği üçüncü genelleme düzeyinde düşünmeyi yararlı bulabilecek pratik yöneticilere; üçüncü olarak, ders kitaplarını yönetimin gerçek dokusunu oluşturan davranışsal süreçlerin daha yakından incelenmesiyle tamamlamak isteyen lisansüstü ve lisans öğrencilerine.

TEŞEKKÜRLER

“Ve kesinlikle; bir kelimeyi, bir bakışı özümsemişim, ama bireysel varlıklar olarak hiçbir şey hatırlamadığım; bir kitap, çoğu zaman mezarların üzerindeki isimlerin silinmiş olduğu büyük bir mezarlıktır.”

Marcel Proust, Kayıp Zamanın İzinde

BU KİTABIN VEYA REVİZYONLARININ HAZIRLANDIĞI UZUN YILLAR boyunca, yardımları, eleştirileri ve teşvikleri için minnettar olduğum kişilerin listesi, yönetilemez boyutlara ulaştı. En sık yardımını istediğim birkaç kişiyi seçip, bana yardım eden diğer birçok kişiyi isimlendiremediğim için affedilmeyi umuyorum.

BİRİNCİ BASKI

Öncelikle, okuduğum dönemde kampüsünü entelektüel uyarılmanın yuvası hâline getiren Chicago Üniversitesi öğretim üyelerine, ama özellikle de Clarence E. Ridley, merhum Profesör Henry Schultz ve Profesör Leonard D. White’a minnettarım. Kitabın önceki taslaklarını veya yayınlanan ön baskısını okuyup eleştiren meslektaşlarım ve diğer kişiler arasında Lyndon E. Abbott, Herbert Bohnert, Milton Chernin, William R. Divine, Herbert Emmerich, Victor Jones, Albert Lepawsky, Lyman S. Moore, Richard O. Niehoff, Charner Marquis Perry, C. Herman Pritchett, Kenneth J. Seigworth, Edwin O. Stene, John A. Vieg, William L. C. Wheaton ve Kamu Yönetimi Tartışma Grubu üyelerine de teşekkür etmeliyim. Harold Guetzkow, her zamanki gibi, benim için son derece sert ve yardımcı bir eleştirmen oldu.

Merhum Chester I. Barnard’a özel bir borcum var: ilk olarak, yöne-

tim hakkındaki düşüncelerime büyük etkisi olan *The Functions of the Executive* (Yöneticinin İşlevleri) adlı kitabı için; ikinci olarak, bu kitabın ön versiyonuna yaptığı son derece dikkatli eleştirel inceleme için ve son olarak, ilk baskının *Ön Sözü* için.

SONRAKİ BASKILAR

Bu kitabın bazı bölümleri ve açıklamalarının önemli kısımları, daha önce yayımlanmış makalelerden uyarlanmıştır. İlgili materyallere âit kaynaklara gerektiği yerlerde dipnotlarla atıfta bulunulmuştur.

Elli yılı aşkın bir süredir, çok sayıda meslektaşım idarî ve örgütsel konularda sürekli eğitimime katkıda bulunmuştur. Birçoğu dipnotlarda belirtilmiştir, ancak en yakın çalıştığım ve bu nedenle öğrendiklerimden en çok sorumlu olan bazıları özellikle belirtmek isterim. Illinois Teknoloji Enstitüsü’nde, Kamu Yönetimi kitabını yazarken birlikte çalıştığım Victor Thompson ve merhum Donald Smithburg vardı. 1950’lerde, o zamanlar Carnegie Institute of Technology olan kurumda, *örgütsel* çalışmalarındaki ana ortaklarım ilk başta Harold Guetzkow, George Kozmetsky ve Gordon Tyndall idi; daha sonra Richard Cyert, James March ve William Dill oldu. 1950’ler ve 60’lar boyunca, bizi *iş örgütleri* ve karar süreçlerinin derinliklerine götüren çok çeşitli ampirik çalışmalar yaptık. DeWitt C. Dearborn’a, 10. Bölüm’ün yorumunda kimlik belirleme konusundaki ortak çalışmamızı kullanma izni verdiği için teşekkür ederim. Bu dönemde Carnegie Institute of Technology’nin Endüstri Yönetimi Yüksek Lisans Okulu’nun koridorlarını dolduran tüm bu meslektaşlarıma, ayrıca en az iki düzine diğer fakülte meslektaşına ve yetenekli yüksek lisans öğrencilerine derin bir minnettarlık duyuyorum.

Elbette, örgütsel araştırma benim eğitimimin tek kaynağı değildi. Eğitimim, içinde yaşadığım ve çalıştığım, yönetiminde çeşitli roller üstlendiğim (araştırma projesi direktörü, bölüm başkanı, dekan yardımcısı, danışman ve mütevelli) kuruluşları kapsamlı bir şekilde gözlemlemekten de geldi. Bunlar arasında dört üniversite (Chicago, Berkeley, Illinois Tech ve Carnegie Mellon), Ekonomik İş birliği İdaresi (Marshall Planı organizasyonu), danışmanlık ilişkisi kurduğum bir dizi şirket ve devlet kurumu ve yaklaşık yirmi beş yıldır üyesi olduğum Carnegie Mellon Mütevelli Heyeti bulunmaktadır. Özellikle, Endüstri Yönetimi Enstitüsü’nün ilk dekanı olan merhum Lee Bach ve Carnegie Mellon Üniversitesi’nde görev yaptığım süre boyunca rek-

törlük görevini yürüten Jake Warner, Dick Cyert ve Robert Mehrabian ile çalışmaktan duyduğum memnuniyeti belirtmek isterim.

Bir kitabın hazırlanması çok emek isteyen bir iştir ve bu dördüncü baskının hazırlanmasında, sürecin her aşamasında bana yardımcı olan asistanım Janet Hilf'in dostâne ve yetenekli desteğini aldım. Janet, diğer taleplerden zamanımı korumak da dâhil olmak üzere bana büyük destek sağladı. Ayrıca, bu projenin editörlüğünü üstlenen The Free Press'ten Beth Anderson ve Philip Rappaport'a da teşekkür ederim.

İlk baskıda yardımlarını takdir ettiğim kişilerin isimlerini tekrar okurken, hayat boyu dostluğunu özel bir nimet olarak gördüğüm iki kişiye rastladım. Hiçbir genç, ilk patronu konusunda benden daha şanslı olamazdı. Geriye dönüp baktığımda, Clarence E. Ridley'in teorik içgörü ve pratik zekâsının birleşimine, planlama ve planların gerçekleşmesini sağlama becerisine ve çalışanlarının kendilerinden beklenenin çok ötesinde performans göstermelerini sağlama yeteneğine hayranlık duyuyorum. Gençliğin ihtiyatsızlığına karşı gösterdiği hoşgörü, gençlere sorumluluk verme konusundaki neredeyse pervâsız istekliliği ve sıcak dostluğu için ona özellikle minnettarım.

Harold Guetzkow ile dostluğum, 1933 yılında ikimizi de üniversiteye yeni başlayan öğrenciler olarak Chicago'ya götüren bir trende başladı. Harold, henüz lisans öğrencisiyken beni bilişsel psikolojiye ilk kez ilgi duymamı sağlayan kişiydi. Bu ilgi yirmi yıl boyunca gelişmeye devam etti ve 1950'lerin ortalarından itibaren takıntı olmasa da en büyük ilgilendiğim konu oldu. Harold'a, diğer birçok şeyin yanı sıra, bu yılların bana getirdiği derin entelektüel zevkin çoğunu borçluyum.

Peki, bu baskı ve önceki üç baskı da adanmış olan eşim Dorothea'ya ne diyebilirim? Claude Bernard bir keresinde şöyle demişti: "Hayatı tek kelimeyle tanımlamak zorunda olsaydım, bu kelime "hayat yaratmak" olurdu." *YönetSEL Davranış* yayınlanmadan on yıl önce, Dorothea ve ben bu yaratıcı hayatı paylaşmaya karar verdik ve öyle de yaptık: kitap filizlenirken, yazılırken ve yayınlanırken ve sonraki elli yıl boyunca.

1

KARAR VERME VE YÖNETSEL ÖRGÜT

YÖNETİM GENELLİKLE "İŞLERİ YAPMA SANATI" OLARAK TARTIŞılır. Tartışmalarda, etkili eylemi sağlamak için süreçlere ve yöntemlere verilen önem öne çıkar. İnsan gruplarından uyumlu hareket elde etmek amacıyla yönetim ilkeleri ortaya konur. Ancak bu tartışmalarda, eylemin öncüsü olan seçim sürecine –yani fiilî eylemden ziyâde ne yapılacağına belirlenmesine– pek az dikkat edilir. Bu çalışma, işte bu soruna, yani eyleme götüren seçim sürecine odaklanıyor. Bu giriş bölümünde, sorun ortaya konacak ve sonraki bölümlerde ele alınacak konuların genel bir dökümü sunulacaktır.

Pratik her faaliyet hem "karar verme" hem de "yapma" süreçlerini içerdiği hâlde, bir yönetim teorisinin eylem süreçleriyle olduğu kadar karar verme süreçleriyle de ilgilenmesi gerektiği yaygın olarak kabul görmemiştir.¹ Bu ihmâl, belki de karar verme sürecinin yalnızca genel politika oluşturma ile sınırlı olduğu düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Oysa, bir örgütün genel amacı belirlendikten sonra karar verme süreci sona ermez. "Karar verme" görevi, "yapma" görevi kadar örgütün her yanına yayılır; hatta onunla iç içedir. Bu nedenle, genel bir yönetim teorisi, yalnızca etkili eylemi sağlayacak ilkeleri değil, doğru karar vermeyi güvence altına alacak örgütsel ilkeleri de kapsamalıdır.

KARAR VERME VE KARARLARIN UYGULANMASI

Bir örgütün hedeflerini gerçekleştirme görevi, açıkça yönetsel hiyerarşinin en alt kademesindeki bireylere düşmektedir. Örneğin, bir otomobilin fiziksel bir ürün olarak üretimi mühendisler veya yöneticiler tarafından değil, montaj hattında çalışan işçiler tarafından gerçekleş-

tirilir. Benzer şekilde, bir yangın itfaiye şefi tarafından değil, yangına hortumla müdahale eden itfaiyeciler tarafından söndürülmektedir.

Aynı şekilde, yönetsel hiyerarşide en alt veya operasyonel düzeyin üzerinde yer alan kişilerin de yalnızca fazlalık olmadığı ve örgütün hedeflerine ulaşmada önemli bir rol oynadıkları açıktır. Fiziksel sebep-sonuç açısından bakıldığında savaşan kişi makineli tüfekçidir, binbaşı değil; ancak yine de bir binbaşının savaşın sonucuna, herhangi bir makineli tüfekçiden daha fazla etki yapması olasıdır.

Bir örgütün yönetsel ve denetleyici personeli, o örgütün işlerini ve faaliyetlerini nasıl etkiler? Yönetimsel bir yapıda, operasyonel olmayan personel, en alt kademesindeki operasyonel personelin kararlarını etkileyerek örgütün hedeflerine ulaşılmasına katkı sağlar. Örneğin, bir binbaşı, savaş alanındaki bir makineli tüfekçiyi doğrudan etkileyebilir. Kuvvetlerini savaş alanında konuşlandırarak ve ast birimlere belirli görevler vererek, makineli tüfekçinin nerede duracağını ve hedefinin ne olacağını belirler. Çok küçük örgütlerde tüm yöneticilerin operasyonel personel üzerindeki etkisi doğrudan olabilir. Ancak herhangi bir büyüklükteki birimlerde, üst düzey denetçiler ile operatif çalışanlar arasında, kendileri de yukarıdan gelen etkilere mâruz kalan ve bu etkileri operatif personele ulaşmadan önce ileten, detaylandıran ve değiştiren çeşitli kademelerde ara denetçi bulunur. Eğer bu yönetsel sürecin doğru bir tanımıysa, etkili bir yönetim örgütü kurmak sosyal psikolojinin bir problemidir. Bu, operasyonel bir kadro kurmak ve bu kadronun üzerine, operasyonel grubu koordineli ve etkili bir davranış kalıbına yönlendirebilecek denetleyici bir kadro yerleştirmek görevidir. Burada “yönetmek” yerine “etkilemek” sözcüğü kullanılmıştır; çünkü yönlendirme, yani yönetsel otoritenin kullanımı, yönetici kadronun operasyonel personelin kararlarını etkileyebileceği çeşitli yollardan yalnızca birisidir. Dolayısıyla, bir yönetim örgütünün inşası yalnızca işlevlerin atanması ve yetkinin dağıtılmasından daha fazlasını içerir.

Örgüt çalışmasında, operasyonel personel dikkat odağında olmalıdır, çünkü örgüt yapısının başarısı onun bu yapı içindeki performansıyla değerlendirilecektir. Bir örgütün yapısı ve işlevi hakkında en iyi içgörü, söz konusu çalışanların kararlarının ve davranışlarının kurum içinde ve kurum tarafından nasıl etkilendiğini analiz ederek elde edilebilir.

SEÇİM VE DAVRANIŞ

Tüm davranışlar, bireyin kendi fiziksel olanakları ve etkisi altındaki kişilerin olanakları çerçevesinde, bilinçli ya da bilinçsiz şekilde belirli eylemleri seçmesini içerir. Burada “seçim” terimi, bilinçli veya kasıtlı bir süreç imâ etmeksizin kullanılmaktadır; yalnızca bir birey belirli bir eylem yolunu izlediğinde, diğer olası eylemleri dışlamış olduğu gerçeğini ifade eder. Çoğu durumda seçim süreci, yerleşik bir refleks tepkiden ibarettir: Örneğin bir daktilo kullanıcısı, yazılı bir harfi gördüğünde belirli bir tuşa basar; çünkü bu harf ile ilgili tuş arasında bir refleks bağı kurulmuştur. Bu tür bir eylem, bir anlamda rasyonel (yani amaca yönelik) olsa da içinde bilinçli bir düşünme ya da kasıt unsuru bulunmayabilir.

Diğer durumlarda ise seçim süreci, planlama veya düzenleme olarak adlandırılan karmaşık bir faaliyetler zincirinin sonucudur. Örneğin bir mühendis, kapsamlı analizlere dayanarak belirli bir köprünün konsol tasarımı olması gerektiğine karar verebilir. Bu yapının ayrıntılı planlarıyla daha da ileriye götürülen tasarımı, köprüyü inşa eden bireyler tarafından bütün bir davranış zincirine yol açacaktır.

Bu kitapta seçim süreçlerinin çeşitli türlerine ilişkin birçok örnek verilecektir. Tüm bu örneklerin ortak özellikleri şunlardır: Herhangi bir anda, belirli bir bireyin üstlenebileceği çok sayıda alternatif (fiziksel olarak) olası eylem vardır; bir süreç sonucunda bu çok sayıdaki alternatif, gerçekte uygulanan tek bir eyleme indirgenir. Bu çalışmada “seçim” ve “karar” kelimeleri bu süreci ifade etmek için birbirlerinin yerine kullanılacaktır. Bu terimler normalde bilinçli, kasıtlı, rasyonel seçim çağrışımları taşıdığından, burada kullanıldıkları şekliyle, yukarıdaki unsurların herhangi bir derecede mevcut olup olmadığına bakılmaksızın, her türlü seçim sürecini kapsadığını vurgulamak gerekir.

KARAR SÜRECİNDE DEĞER VE GERÇEK

Bireylerin davranışlarının büyük bir kısmı, özellikle yönetsel örgütlerde, belirli amaçlara ve hedeflerle yöneliktir. Bu amaçlılık, davranış örüntüsünde bir bütünleşme meydana getirir; bu bütünleşme olmadan yönetim anlamsız olurdu. Çünkü yönetim, insan gruplarının tarafından “işleri yapması” anlamına geliyorsa, amaç, hangi işlerin yapılacağını belirlemede temel bir ölçüt sağlar.

Belirli eylemleri yöneten küçük kararlar kaçınılmaz olarak amaç ve yönetime ilişkin daha geniş kararların uygulama örnekleridir.

Yürüyen kişi bir adım atmak için bacak kaslarını kasar; hedefine doğru ilerlemek için bir adım atar; bir mektubu postalamak için posta kutusuna gider; başka bir kişiye belirli bir bilgiyi iletmek için bir mektup gönderir ve bu böyle devam eder. Her karar bir hedefin ve bu hedefle ilgili bir davranışın seçilmesini içerir; bu hedef de biraz daha uzak bir hedefe aracılık edebilir ve bu durum nispeten nihâi bir hedefe ulaşılan kadar devam eder.² Kararlar nihâi hedeflerin seçilmesine yol açtığı ölçüde “değer yargıları” olarak adlandırılacak; bu tür hedeflerin uygulanmasını içerdiği ölçüde “olgusal yargılar” olarak adlandırılacaktır.³

Ne yazık ki sorunlar, yöneticiye değer unsurları ve olgusal unsurlar olarak düzgün bir şekilde dikkatlice paketlenmiş hâlde gelmez. Bir kere, devlet organizasyonunun ve faaliyetinin amaçları ya da nihâi hedefleri genellikle çok genel ve belirsiz terimlerle formüle edilir -“adalet”, “genel refah” veya “özgürlük” gibi. Ayrıca, tanımlanan hedefler sâdece daha nihâi amaçlara ulaşmak için ara hedefler olabilir. Örneğin, belirli eylem alanlarında, insanların davranışları genellikle “ekonomik güdü” etrafında şekillenir. Ancak çoğu insan için ekonomik kazanç genellikle kendi başına bir amaç değil, daha nihâi hedeflere ulaşmak için bir araçtır: güvenlik, konfor ve prestij.

Son olarak, değer ve olgusal unsurlar bazı durumlarda tek bir hedefte birleştirilebilir. Suçluların yakalanması genellikle bir şehir polis teşkilâtının hedefi olarak belirlenir. Bir dereceye kadar bu hedef kendi başına bir amaç olarak düşünülür, yani yasalara karşı suç işleyenlerin yakalanması ve cezalandırılmasına yönelik olarak; ancak başka bir bakış açısından yakalama, vatandaşları korumak, suçluları rehabilite etmek ve potansiyel suçluları caydırmak için bir araç olarak kabûl edilir.

Karar Hiyerarşisi. Amaçlılık kavramı, bir kararlar hiyerarşisi kavramını içerir; hiyerarşide aşağıya doğru her adım, hemen bir üst adımda ortaya konan hedeflerin uygulanmasından oluşur. Davranış, genel hedefler veya amaçlar tarafından yönlendirildiği ölçüde işlevseldir; önceden seçilmiş hedeflere ulaşılmasına yardımcı olacak alternatifleri seçtiği ölçüde de rasyoneldir.⁴

Bu hedefler hiyerarşisi veya piramidinin herhangi bir fiili davranışta mükemmel bir şekilde organize edildiği veya bütünleştirildiği sonucu çıkarılmamalıdır. Örneğin bir devlet kurumu aynı anda birkaç farklı hedefe yönelebilir: bir rekreasyon departmanı çocukların sağlığını iyileştirmeyi, boş zamanlarını iyi değerlendirmelerini sağlamayı

ve çocuk suçluluğunu önlemeyi ve toplumdaki yetişkinler için benzer hedeflere ulaşmayı amaçlayabilir.

Bu hedeflerin bilinçli ya da kasıtlı olarak bütünleştirilmesi kararda yer almasa bile, genellikle bir bütünleşmenin gerçekleştiği unutulmamalıdır. Her ne kadar rekreasyon yöneticisi kurumu için karar verirken çeşitli ve bazen birbiriyle çelişen hedefleri göreceli önemleri açısından tartmakta başarısız olsa da fiili kararları ve kurumunun politikasına verdiği yön, uygulamada bu hedefler için belirli bir ağırlık kümesi anlamına gelecektir. Eğer program ergenlik çağındaki erkek çocuklar için atletizmi vurguluyorsa, o zaman bu hedefe uygulamada, programı planlayan yöneticinin bilincinde sâhip olabileceği ya da olmayabileceği bir ağırlık verilir. Dolayısıyla, her ne kadar yönetici hedefler sistemini bilinçli ve kasıtlı olarak bütünleştirme görevini reddetse ya da bu görevi yerine getiremese de gerçekte böyle bir senteze ulaşan fiili kararlarının sonuçlarından kaçınmaz.

Kararın Göreceli Unsuru. Önemli bir anlamda, tüm kararlar bir uzlaşma meselesidir. Nihâi olarak seçilen alternatif hiçbir zaman hedeflere tam ya da mükemmel bir şekilde ulaşılmasına izin vermez, ancak yalnızca koşullar altında mevcut olan en iyi çözümdür. Çevresel durum kaçınılmaz olarak mevcut alternatifleri sınırlandırır ve dolayısıyla la mümkün olan amaca ulaşma düzeyine bir azamî sınır koyar.

Başarıdaki bu göreceli unsur -bu uzlaşma unsuru- davranış aynı anda birden fazla hedefe yönelik olduğunda ortak bir payda bulma gerekliliğini daha da kaçınılmaz hâle getirir. Örneğin, eğer deneyimler “İş Bulma Kurumu” gibi bir kuruluşun aynı anda hem yardım dağıtabileceğini hem de herhangi bir hedefe engel olmadan kamu işleri inşa edebileceğini gösterirse, o zaman kuruluş bu iki hedefi aynı anda gerçekleştirmeye çalışabilir. Öte yandan, deneyimler bu amaçlardan herhangi birinin örgüt aracılığıyla gerçekleştirilmesinin diğerinin başarılmasını ciddi şekilde engellediğini gösterirse, biri kuruluşun hedefi olarak seçilmeli ve diğeri feda edilmelidir. Bir amacı diğerine karşı dengelerken ve ortak bir payda bulmaya çalışırken, bu iki amacı kendi başlarına birer son olarak düşünmeyi bırakmak ve bunun yerine onları daha genel bir amaca yönelik araçlar olarak algılamak gerekecektir.⁵

Karar Sürecine İlişkin Bir Örnek. Herhangi bir pratik yönetsel problemde değer ve olgu yargıları arasında var olan yakın ilişkileri daha net anlamak için, belediye yönetimi alanından bir örneği incelemek faydalı olacaktır.

Yeni bir caddenin açılması ve iyileştirilmesinde hangi değer ve olgu soruları ortaya çıkar? Şunların belirlenmesi gereklidir: (1) caddenin tasarımı, (2) caddenin ana plana uygun ilişkisi, (3) projenin finansman yöntemleri, (4) projenin ihaleye verilmesi mi yoksa emanet usulüyle mi yapılması gerektiği, (5) bu projenin, iyileştirme sonrasında gerekli olabilecek inşaat çalışmalarıyla ilişkisi (örneğin, bu belirli caddede altyapı kesintileri), ve (6) benzer nitelikte diğer birçok soru. Bunlar, cevapları bulunması gereken sorulardır ve her biri değer ve olgusal unsurları birleştirir. İki unsurun kısmî bir ayrımı, projenin amaçlarını prosedürlerinden ayırt ederek sağlanabilir.

Bir yandan, bu sorularla ilgili kararlar, caddenin amaçlanan kullanımına ve yapımından etkilenen sosyal değerlere dayanmalıdır. Bunlar arasında (1) ulaşım hız ve kolaylık, (2) trafik güvenliği, (3) cadde düzeninin mülk değerlerine etkisi, (4) inşaat mâliyetleri ve (5) mâliyetin vergi mükellefleri arasında dağılımı yer almaktadır.

Öte yandan, kararlar, belirli önlemlerin bu değerleri gerçekleştirmede nasıl bir etkiye sâhip olacağına dâir bilimsel ve pratik bilgiler ışığında alınmalıdır. Bunlara (1) her kaplama türünün (asfalt vb.) göreceli pürüzsüzlüğü, dayanıklılığı ve mâliyeti, (2) alternatif güzergâhların mâliyet ve trafik rahatlığı açısından göreceli avantajları ve (3) alternatif finansman yöntemlerinin toplam mâliyeti ve mâliyet dağılımı dâhildir.

Nihâî karar, hem farklı hedeflere verilen göreceli ağırlığa hem de herhangi bir planın her bir hedefi ne ölçüde gerçekleştireceğine dâir yargıya bağlı olacaktır.

Bu kısa açıklama, karar verme sürecinin bazı temel özelliklerini göstermeye hizmet edecektir - bu özellikler bu çalışmada daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

YÖNETİM SÜRECİNDE KARAR VERME

Yönetmel faaliyet grup faaliyetidir. Bir kişinin kendi işini planladığı ve yürüttüğü basit durumlar yaygındır; ancak bir görev, tamamlanması için birkaç kişinin çabasını gerektirecek noktaya geldiğinde bu artık mümkün olmaz ve grup görevine organize çabanın uygulanması için süreçler geliştirmek gerekir. Bu uygulamayı kolaylaştıran teknikler yönetmel süreçlerdir.

Yönetmel süreçlerin karar verme süreçleri olduğuna dikkat edil-

melidir: bunlar, örgüt üyelerinin kararlarındaki belirli unsurları ayırmaktan ve bu unsurları seçmek, belirlemek ve ilgili üyelere iletmek için düzenli örgütsel prosedürler oluşturmaktan oluşur. Eğer grubun görevi bir gemi inşa etmekse, gemi için bir tasarım çizilir ve örgüt tarafından benimsenir ve bu tasarım gemiyi fiilen inşa eden kişilerin faaliyetlerini sınırlar ve yönlendirir.

Örgüt, böylece bireyin karar verme özerkliğinin bir kısmını alır ve bunun yerine bir örgütsel karar verme süreci koyar. Örgütün birey adına aldığı kararlar genellikle: (1) İşlevini, yani görevlerinin genel kapsamını ve niteliğini belirler; (2) yetkiyi dağıtır, yani örgütte kimin birey adına daha fazla karar verme gücüne sâhip olacağını belirler ve (3) örgütteki muhtelif bireylerin faaliyetlerini koordine etmek için gerekli olan diğer seçim sınırlamalarını belirler.

Yönetmel örgüt, uzmanlaşma ile karakterize edilir - belirli görevler organizasyonun belirli bölümlerine devredilir. Yukarıda belirtildiği gibi, bu uzmanlaşma “dikey” işbölümü şeklini alabilir. Az veya çok resmîyet ile bir yetki piramidi veya hiyerarşisi kurulabilir ve karar verme işlevleri bu hiyerarşinin üyeleri arasında uzmanlaşabilir.

Örgüt analizlerinin çoğu, organize faaliyetin temel özelliği olarak “yatay” uzmanlaşmaya –işbölümüne– vurgu yapmıştır. Örneğin Luther Gulick, *Notes on the Theory of Organization* (Örgüt Teorisi Üzerine Notlar) adlı çalışmasında şöyle der: “İşbölümü örgütün temelidir; aslında, örgütün nedenidir.”⁶ Bu çalışmada biz öncelikle “dikey” uzmanlaşma ile –karar verme görevlerinin operasyonel ve denetleyici personel arasında bölünmesi ile– ilgileneceğiz. Bir sorgulama, operasyonel çalışanların karar vermede özerkliklerinin bir kısmından neden mahrum bırakıldıkları ve denetçilerin otoritesine ve etkisine neden tâbi tutuldukları konusunda olacaktır.

Örgütte dikey uzmanlaşma için en az üç neden olduğu görülmektedir. İlk olarak, herhangi bir yatay uzmanlaşma varsa, operasyonel çalışanlar arasında koordinasyonu sağlamak için dikey uzmanlaşma kesinlikle gereklidir. İkinci olarak, yatay uzmanlaşma operasyonel grubun görevlerini yerine getirmede daha fazla beceri ve uzmanlık geliştirmesine izin verdiği gibi, dikey uzmanlaşma da karar vermede daha fazla uzmanlığa izin verir. Üçüncü olarak, dikey uzmanlaşma, operasyonel personelin kararlarından sorumlu tutulmasına olanak tanır: bir iş örgütlenmesinde yönetim kuruluna; bir kamu kurumunda ise yasama organına karşı sorumludur.

Koordinasyon. Grup davranışı sâdece doğru kararların alınmasını değil, aynı zamanda grubun tüm üyeleri tarafından aynı kararların benimsenmesini gerektirir. On kişinin bir tekne inşa etmek için işbirliği yapmaya karar verdiğini düşünün. Eğer her birinin kendi planı varsa ve planlarını birbirleriyle paylaşmazlarsa, ortaya çıkan aracın çok denize elverişli olma ihtimâli düşüktür; hatta çok vasat bir tasarımı benimseyip sonra hepsi aynı tasarımı tâkip etselerdi muhtemelen daha başarılı olurlardı.

Yetki kullanımı veya diğer etki biçimleriyle, karar verme işlevini merkezileştirmek ve böylece genel bir faaliyet planının örgütün tüm üyelerinin faaliyetlerini yönetmesini sağlamak mümkündür. Bu koordinasyon prosedürel (yöntemsel) veya içeriksel nitelikte olabilir: prosedürel koordinasyon ile kastedilen, örgütün kendisinin belirlenmesidir - yani örgüt üyelerinin davranışlarının ve ilişkilerinin genel bir tanımıdır. Prosedürel koordinasyon yetki hatlarını belirler ve her örgüt üyesinin faaliyet alanını çizerken, içeriksel koordinasyon onun işinin içeriğini belirler. Bir otomobil fabrikasında, organizasyon şeması prosedürel koordinasyonun bir yönüdür; üretilen arabanın motor bloğunun teknik çizimleri ise içeriksel koordinasyonun bir yönüdür.

Uzmanlık. Operasyonel düzeyde uzmanlaşma becerisinin avantajlarından yararlanmak için, bir örgütün işi öyle alt bölümlere ayrılmalıdır ki belirli bir beceri gerektiren tüm süreçler o beceriye sâhip kişiler tarafından gerçekleştirilebilsin. Benzer şekilde, karar vermede uzmanlığın avantajlarından yararlanmak için, kararların sorumluluğu öyle dağıtılmalıdır ki belirli bir beceri gerektiren tüm kararlar o beceriye sâhip kişiler tarafından alınabilsin.

Kararları alt bölümlere ayırmak, performans alt bölümlere ayırmaktan daha karmaşıktır; çünkü belirli bir işlemde daha fazla hassasiyet elde etmek için bir işçinin keskin gözünü diğerinin sâbit eliyle birleştirmek genellikle mümkün değilken, belirli bir kararın kalitesini iyileştirmek için bir avukatın bilgisini bir mühendisin bilgisine eklemek çoğu zaman mümkündür.

Sorumluluk. Otoritenin siyasî ve hukukî yönleri üzerine yazan yazarlar, örgütün birincil işlevinin bireyin grup tarafından veya otorite sâhibi üyeleri tarafından belirlenen normlara uymasını sağlamak olduğunu vurgulamışlardır. Alt kademelerdeki personelin takdir yetkisi, idarî hiyerarşinin üst kademelerinde belirlenen politikalarla sınırlan-

dırılmıştır. Sorumluluğun sürdürülmesi temel bir kaygı olduğunda, dikey uzmanlaşmanın amacı, yönetici üzerinde yasama denetimini sağlamak ve meslekten olmayan kişilerden oluşan bir yasama organının karar vermeye yetkili olmayacağı teknik konularla ilgilenmek için idarî personele yeterli takdir yetkisi bırakmaktır.

ÖRGÜTSEL ETKİLEME BİÇİMLERİ

Örgütsel hiyerarşinin üst kademelerinde alınan kararların, aşağıya doğru iletilmedikleri sürece, operasyonel çalışanların faaliyetleri üzerinde hiçbir etkisi olmayacaktır. Sürecin değerlendirilmesi, operasyonel çalışanın davranışının hangi yollarla etkilenebileceğinin incelenmesini gerektirir. Bu etkiler kabaca iki kategoriye ayrılır: (1) operasyonel çalışanın kendisinde, örgüt için avantajlı olan kararı almasına yol açan tutumlar, alışkanlıklar ve bir ruh hâli oluşturmak ve (2) operasyonel çalışana örgütün başka yerlerinde alınan kararları dayatmak. İlk etki türü, çalışana kurumsal bağlılık ve verimlilik kaygısı aşılayarak ve daha genel olarak onu eğiterek işler. İkinci etki türü ise öncelikle otorite ile danışma ve bilgilendirme hizmetlerine dayanır. Bu kategorilerin ne eksiksiz ne de birbirini dışlayıcı olduğu iddia edilmemektedir, ancak bu giriş tartışmasının amaçlarına hizmet edeceklerdir.

Aslına bakılırsa, mevcut tartışma bir önceki paragrafın önerdiğinden biraz daha geneldir, çünkü sâdece operasyonel çalışanlar üzerindeki değil, kurum içinde karar veren tüm bireyler üzerindeki örgütsel etkilerle ilgilidir.

Otorite. Otorite kavramı, yönetim bilimi öğrencileri tarafından uzun uzadıya analiz edilmiştir. Burada, C. I. Barnard⁷ tarafından ortaya konulan tanıma büyük ölçüde eşdeğer bir tanım kullanacağız. Bir ast, bir üstün kararının liyakâtini bağımsız olarak incelemeyen, davranışlarının bu karar tarafından yönlendirilmesine izin verdiğinde otoriteyi kabul etmiş sayılır. Otorite kullanırken, üst, astı ikna etmeye çalışmaz, sâdece onun kabulünü elde etmeye çalışır. Elbette uygulamada, otorite genellikle öneri ve ikna ile bolca harmanlanmıştır.

Otoritenin önemli bir işlevi, anlaşma sağlanamadığında bile bir kararın alınmasına ve uygulanmasına izin vermek olsa da, belki de otoritenin bu keyfi yönü fazla vurgulanmıştır. Her halükârda, otorite belirli bir noktanın ötesine taşınmaya çalışılırsa, ki bu nokta astın “kabûl alanı”⁸ olarak tanımlanabilir, itaatsizlik ortaya çıkacaktır.

Kabûl alanının büyüklüğü, otoritenin emirlerini uygulatmak için elinde bulunan yaptırımlara bağlıdır. “Yaptırımlar” terimi bu bağlamda geniş yorumlanmalıdır, çünkü amaç birliği, alışkanlık ve liderlik gibi olumlu ve tarafsız uyaranlar, otoritenin kabûlünü sağlamada en az fiziksel veya ekonomik ceza tehdidi kadar önemlidir.

Buradan, burada tanımlanan anlamıyla otoritenin, örgüt içinde “aşağı” doğru olduğu kadar “yukarı” ve “yana” doğru da işleyebileceği sonucu çıkar. Bir yönetici sekreterine dosya dolapları hakkında bir karar verme yetkisi verir ve onun tavsiyesini yeniden incelemeyi kabûl ederse, onun otoritesini kabûl etmiş olur. Bununla birlikte, organizasyon şemalarında gösterilen “otorite sınırları”nın özel bir önemi vardır, çünkü belirli bir karar üzerinde konsensüs sağlanamadığında tartışmayı sonlandırmak için genellikle bunlara başvurulur. Bu temyiz amaçlı otorite kullanımı genellikle etkili olmak için yaptırımlar gerektirdiğinden, bir örgüt içinde resmî otorite yapısı genellikle personelin atanması, disipline edilmesi ve işten çıkarılması ile ilişkilidir. Bu resmî otorite hatları, örgütün günlük çalışmalarında genellikle gayri resmî otorite ilişkileriyle tamamlanırken, resmî hiyerarşi büyük ölçüde anlaşmazlıkların çözümü için saklı tutulur.

Örgütsel Bağlılıklar. Örgütlü bir grubun üyelerinin kendilerini o gruba özdeşleştirme eğiliminde olmaları insan davranışının yaygın bir özelliğidir. Karar verirken örgütsel bağlılıkları onları alternatif hareket tarzlarını, eylemlerinin grup için doğuracağı sonuçlar açısından değerlendirmeye yönlendirir. Bir kişi belirli bir eylem tarzını “Amerika için iyi” olduğu için tercih ettiğinde, kendisini Amerikalılarla özdeşleştirir; “Berkeley’de işleri artıracığı” için tercih ettiğinde, kendisini Berkeley sâkinleriyle özdeşleştirir. Ulusal ve sınıfsal bağlılıklar, modern toplum yapısında temel öneme sâhip olan özdeşleşme örnekleridir.

Yönetim çalışmalarında özellikle ilgi çeken bağlılıklar, yönetsel örgütlere veya bu örgütlerin bölümlerine bağlı olanlardır. Askerî yönetimde alay sancağı, bu özdeşleşmenin geleneksel sembolüdür; sivil yönetimde ise sıkça karşılaşılan bir bağlılık kanıtı, “Büromuzun daha fazla fona ihtiyacı var!” cıgıdır.

Bu özdeşleşme veya örgütsel bağlılık olgusu, yönetimde çok önemli bir işlevi yerine getirir. Eğer bir yönetici, bir kararla karşı karşıya kaldığı her seferinde, bu kararı tüm insanî değerler açısından değerlendirmek zorundaysa, yönetimde rasyonellik mümkün değildir. Eğer

kararı yalnızca sınırlı örgütsel amaçlar ışığında değerlendirmesi gerekiyorsa, görevi insan yeteneklerinin daha çok kapsamı dâhilinde olur. İtfaiyeci yangın sorunlarına, sağlık görevlisi hastalık sorunlarına, ilgisiz düşünceler araya girmeden odaklanabilir.

Ayrıca, sınırlı bir değer aralığına odaklanmak, yöneticinin kararlarından sorumlu tutulabilmesi için neredeyse gereklidir. Örgütün hedefleri daha yüksek bir otorite tarafından belirlendiğinde, yöneticinin kararlarının temel değer öncülü ona verilmiş olur ve kendisine sâdece bu hedeflerin uygulanması kalır. Eğer itfaiye şefinin tüm insanî değerler alanında dolaşmasına izin verilseydi –parkların itfaiye araçlarından daha önemli olduğuna karar verip sonuç olarak itfaiye departmanını bir rekreasyon departmanına dönüştürseydi– örgütün yerini kaos alır ve sorumluluk ortadan kalkardı.

Örgütsel bağlılıklar aynı zamanda küçümsenmemesi gereken bazı zorluklara da yol açar. Özdeşleşmenin başlıca istenmeyen etkisi, kurumsallaşmış bireyin, kendisini özdeşleştirdiği sınırlı değer alanının bu alanın dışındaki diğer değerlere karşı tartılması gereken durumlarda doğru kararlar vermesini engellemesidir. Bu, herhangi bir büyük yönetsel örgütü karakterize eden birimler arası rekabet ve çekişmenin temel nedenlerinden biridir. Örgüt üyeleri, kendilerini genel örgüt yerine birimle özdeşleştirerek, bu ikisi çatıştığında birimin refahının genel refahtan daha önemli olduğuna inanırlar. Bu sorun sıklıkla “idari işler” birimlerinde görülür; burada birimin kolaylaştırıcı ve yardımcı doğası, hat birimlerini standart prosedürleri izlemeye zorlama çabası içinde gözden kaçırılır.

Örgütsel bağlılıklar aynı zamanda herhangi bir departman başkanını, kendi departmanının finansal ihtiyaçlarını diğer departmanların finansal ihtiyaçlarıyla dengeleme görevinde neredeyse yetersiz kılar - bu nedenle bu psikolojik önyargılardan arınmış, merkezî konumda bir bütçe ajansına ihtiyaç duyulur. Yönetsel hiyerarşide ne kadar yükseğe çıkarsak ve yöneticinin bakış açısına girmesi gereken sosyal değerlerin aralığı ne kadar genişlerse, değer yargısı önyargısının etkisi o kadar zararlı olur ve yöneticinin daha dar özdeşleşmelerinden kurtulması o kadar önemli hâle gelir.

Etkinlik Kriteri. Otoritenin kullanımı ve örgütsel bağlılıkların geliştirilmesinin, bireyin değer öncüllerinin örgüt tarafından etkilenmesinin iki temel aracı olduğunu gördük. Peki ya kararlarının temeli-

ni oluşturan olgusal konular? Bunlar büyük ölçüde tüm rasyonel davranışlarda imâ edilen bir ilke tarafından belirlenir: etkinlik kriteri. En geniş anlamıyla, etkili olmak basitçe arzu edilen hedeflere ulaşmak için en kısa yolu, en ucuz araçları kullanmak anlamına gelir. Etkinlik kriteri, hangi hedeflerin elde edileceği konusunda tamamen tarafsızdır. “Etkili ol!” emri, herhangi bir idarî kurumun üyelerinin kararları üzerinde önemli bir örgütsel etkidir; ve bu emre uyulup uyulmadığının belirlenmesi, inceleme sürecinin önemli bir işlevidir.⁹

Tavsiye ve Bilgi. Örgütün üyeleri üzerinde uyguladığı etkilerin çoğu, tartıştığımız etkilerden daha az resmî niteliktedir. Bu etkiler belki de en gerçekçi şekilde bir tür iç halkla ilişkiler biçimi olarak görülebilir, çünkü bir örgütün bir noktasında üretilen tavsiyenin, iletişim hatları bunun iletilmesi için yeterli olmadıkça ve ikna edici bir şekilde iletilmedikçe, örgütün başka bir noktasında herhangi bir etkiye sâhip olacağını garanti edecek hiçbir şey yoktur. Genel merkezlerde iç danışma işlevinin kesin ifadelerle açıklayıcı bültenler hazırlamaktan ve bunlardan uygun sayıda hazırlandığından ve “yönlendiricinin” uygun bölmesine yerleştirildiğinden emin olmaktan ibaret olduğu yaygın bir yanılgıdır. Merkez ofis iletişimlerinin, yayınlayan ofisten çıktıkları zaman ile operasyonel çalışanların uygulamalarında revize edildiği varsayılan an arasında hiçbir salgın genellikle mâruz kaldığı ölüm oranından daha yüksek bir ölüm oranı üretmemiştir.

Bilgi ve tavsiyeler sâdece yukarıdan aşağıya doğru değil, örgüt içinde her yöne doğru akar. Kararla ilgili olan gerçeklerin çoğu hızla değişen niteliktedir, sâdece karar ânında belirlenebilir ve çoğu zaman sâdece operasyonel çalışanlar tarafından belirlenebilir. Örneğin, askerî operasyonlarda düşman kuvvetlerinin konumu hakkındaki bilgi çok önemlidir ve askerî örgüt, bir karar verecek kişiye, kişisel olarak tespit edemeyeceği tüm ilgili gerçekleri iletmek için ayrıntılı prosedürler geliştirmiştir.

Eğitim. Örgütsel bağlılık ve etkinlik kriteri gibi ve tartıştığımız diğer etkileme yöntemlerinden farklı olarak, eğitim kararları “içten dışa” etkiler. Yani, eğitim, örgüt üyesini sürekli olarak otorite veya tavsiyeye ihtiyaç duymadan tatmin edici kararlara ulaşacak şekilde hazırlar. Bu bağlamda, eğitim prosedürleri, astların kararları üzerinde kontrol sağlamak amacıyla otorite kullanımına veya tavsiyelere alternatif bir yol sunar.

Eğitim, hizmet içi veya hizmet öncesi nitelikte olabilir. Belirli eğitim niteliklerine sâhip kişiler belirli işler için işe alındığında, örgüt bu ön eğitime, çalışmalarında doğru kararlar alınmasını sağlamanın temel bir aracı olarak güvenmektedir. Eğitim ile bir çalışana izin verilebilecek takdir yetkisi aralığı arasındaki karşılıklı ilişki, yönetsel örgütün tasarlanmasında dikkate alınması gereken önemli bir faktördür. Yani, astlara daha az denetimle işlerini yapabilmelerini sağlayacak eğitim vererek belirli inceleme süreçlerini en aza indirmek hatta ortadan kaldırmak çoğu zaman mümkün olabilir. Benzer şekilde, belirli pozisyonlar için başvuranlardan istenen nitelikler belirlenirken, yarı vasıflı çalışanları işe alıp onları belirli işler için eğiterek personel mâliyetlerini düşürme olasılığı da göz önünde bulundurulmalıdır.

Eğitim, aynı unsurlar çok sayıda kararda yer aldığı zaman karar sürecine uygulanabilir. Eğitim, eğitilene bu kararlarla ilgilenirken gerekli olan gerçekleri sağlayabilir; ona düşünmesi için bir referans çerçevesi sunabilir; ona “onaylanmış” çözümleri öğretebilir; ya da kararlarının hangi değerler açısından verileceğini telkin edebilir.

ÖRGÜTSEL DENGİ

Bir sonraki soru, bireyin bu örgütsel etkileri neden *kabûl ettiği*, yani davranışlarını örgütün kendisinden talep ettiklerine neden uydurduğu sorusudur. Bireyin davranışının nasıl örgütün davranış sisteminin bir parçası hâline geldiğini anlamak için, bireyin kişisel motivasyonu ile örgütün faaliyetlerinin yöneldiği hedefler arasındaki ilişkiyi incelemek gerekir.

Bir iş örgütü ele alındığında, üç çeşit paydaş görülebilir: girişimciler, çalışanlar ve müşteriler.¹⁰ Girişimciler, kararlarının nihâî olarak çalışanların faaliyetlerini kontrol etmesiyle; çalışanlar, zamanlarını ve çabalarını ücret karşılığında örgüte katkıda bulunmalarıyla müşteriler ise, örgütün ürünleri karşılığında para katkısında bulunmalarıyla ayırt edilir. (Elbette herhangi bir insan, bir kuruluşla bu ilişkilerin birden fazlasında yer alabilir, örneğin Kızıl Haç gönüllüsü, gerçekte bir müşteri ve çalışan bileşimidir).

Bu katılımcıların her birinin bu örgütsel faaliyetlere katılmak için kendi kişisel motivasyonları vardır. Motivasyonları basitleştirerek ve ekonomi teorisinin bakış açısını benimseyerek şöyle diyebiliriz: girişimci kâr (yani gelirlerin harcamalardan fazla olması) peşindedir,

çalışanlar ücret peşindedir ve müşteriler (belirli fiyatlarda) para ile ürün değişimini çekici bulur. Girişimci, çalışanlarla iş sözleşmeleri yaparak onların zamanı üzerinde tasarrufta bulunma hakkını elde eder; müşterilerle satış sözleşmeleri yaparak ücretleri ödeyecek fonları elde eder. Bu iki sözleşme seti yeterince avantajlı ise, girişimci kâr eder ve belki de bizim amacımız için daha önemlisi, örgüt varlığını sürdürür. Sözleşmeler yeterince avantajlı değilse, girişimci başkalarını kendisiyle organize faaliyette tutmak için teşvikleri sürdüremez hâle gelir ve hatta kendi örgütsel çabalarını sürdürme teşvikini bile kaybedebilir. Her iki durumda da belirli bir faaliyet düzeyinde bir denge sağlanamazsa örgüt ortadan kalkar. Elbette, herhangi bir gerçek örgütte girişimci, yukarıda bahsedilen saf ekonomik teşviklerin yanı sıra prestij, “iyi niyet”, sadakât ve diğerleri gibi birçok teşvike bağlı olacaktır.

Az önce tanımlanan türden bir organizasyonda, katılımcıların kişisel amaçlarının yanı sıra bir örgüt hedefi veya hedefleri ortaya çıkar. Örneğin, organizasyon bir ayakkabı fabrikasıysa, ayakkabı yapma hedefini benimser. Bu kimin hedefidir - girişimcinin mi, müşterilerin mi, yoksa çalışanların mı? Bunlardan herhangi birine âit olduğunu reddetmek, insan bileşenlerinin üzerinde ve ötesinde bir tür “grup aklı”, bütünsel bir varlık olduğunu varsaymak gibi görünür. Gerçek açıklama daha basittir: örgüt hedefi, dolaylı olarak, tüm katılımcıların kişisel hedefidir. Bu, onların örgütsel faaliyetlerinin kendi çeşitli kişisel motivasyonlarının tatminini sağlamak için bir araya getirildiği araçtır. Girişimci, işçileri ayakkabı yapmak için çalıştırarak ve bunları satarak kârını elde eder; çalışan, ayakkabı yapımında girişimcinin yönlendirmesini kabul ederek ücretini kazanır; ve müşteri, bitmiş ayakkabıları satın alarak organizasyondan memnuniyetini elde eder. Girişimci kâr elde etmek istediğinden ve çalışanların davranışlarını (kendi kabul alanları içinde) kontrol ettiğinden, çalışanların davranışlarını “ayakkabıları mümkün olduğunca verimli bir şekilde yapmak” kriteri ile yönlendirmesi gerekir. Bu nedenle, örgüt içindeki davranışları kontrol edebildiği ölçüde, bunu davranışın hedefi olarak belirler.

Müşterinin hedeflerinin örgütün hedefleriyle çok yakından ve oldukça doğrudan ilişkili olduğu; girişimcinin hedeflerinin örgütün hayatta kalmasıyla yakından ilişkili olduğu; çalışanın hedeflerinin ise bunların hiçbirisiyle doğrudan ilişkili olmadığı, ancak kabul alanının varlığı ile örgüt şemasına dâhil edildiğine dikkat edilmelidir. Saf “girişimciler”, “müşteriler” ve “çalışanlar”ın var olmadığı kabul edilse de;

ayrıca bu şemanın gönüllü, dinî ve devlet örgütlerine uyacak şekilde biraz değiştirilmesi gerektiği kabul edilse de yönetsel örgütlerdeki davranışlara tanıdığımız özel karakteri veren şey, bu üç tip rolün varlığıdır.

KİTABIN DÜZENİ

Sonraki bölümlerde gerçekleştirilecek araştırmanın çerçevesi artık ortaya konulmuştur. Bu bölümü, çeşitli konuların ele alınacağı sırayı kısaca özetleyerek sonlandırabiliriz.

2 Bölüm bir anlamda önsöz niteliğindedir. Bu çalışma, kısmen yazının mevcut yönetim teorisi literatüründe yer alan ve “yönetim ilkeleri” olarak adlandırılan ilkelere duyduğu memnuniyetsizliğin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. 2. Bölüm’de bu ilkeler, yetersizliklerini ve burada önerilen çizgide geliştirilmeleri gerektiğini göstermek amacıyla eleştirel bir analize tâbi tutulmuştur.

3. Bölüm’de, asıl anlatım, yönetsel kararlarda değer soruları ve olgusal soruların oynadığı rolün bir analizi ile başlamaktadır. 4. Bölüm’de ise, yönetsel örgütlerdeki davranışlar da dâhil olmak üzere sosyal davranış sistemlerinin tanımlanması ve analizi için kitap boyunca kullanılacak kavramsal araçların bir açıklaması yer almaktadır.

5. Bölüm, bireyin örgüt içindeki psikolojisini ve örgütün onun davranışını nasıl değiştirdiğini ele alacaktır. 6. Bölüm’de örgüt, davranışları bir tür denge sağlayan bireyler sistemi olarak –yukarıda belirtilen çizgiler doğrultusunda– ele alınacaktır. 7. Bölüm, otoritenin ve dikey uzmanlaşmanın örgütteki rolünü ve bu uzmanlaşmanın gerçekleştirildiği örgütsel süreçleri ayrıntılı olarak analiz edecektir. 8. Bölüm, örgütsel etkilerin iletildiği iletişim süreci ile ilgilidir. 9. Bölüm’de etkinlik kavramı ayrıntılı olarak incelenecek ve 10. Bölüm’de örgütsel bağlılık veya özdeşleşmeler ele alınacaktır.

11. Bölüm, yönetsel örgütlerin yapısının bir incelemesi ve yönetim teorisindeki araştırmaların karşılaştığı sorunların tartışılmasıyla kitabı sonlandırmaktadır.