



## ÖRGÜTLÜ YAŞAM VE İNSAN

- **İnsanların birlikte** yaşamaya başlamasıyla birlikte **örgütlü sosyal yaşam da** başlar.
- **İnsanlar** her türlü örgütlü yapıları oluşturan, yürüten ve değiştirendir. Tüm örgütler insanla vardır.
- **Örgütler;** üretim, dağıtım ve tüketimin doğasına göre farklı birlikteliği, iş birliğini ve rekabeti, paylaşmayı ve sömürüyü, özgürlük ve köleliği, sahip olmayı ve sahip olunmayı heceler.
- **Bir yapının doğası;** öncelikle,
  - a- Ne için örgütlendiği,
  - b- Nasıl örgütlendiği,
  - c- Örgütün kendi içindeki ve dışıyla olan ilişkilerinin nasıl biçimlendirildiği ve nasıl yürütüldüğü gibi sorulara verilen yanıtlarla anlaşılabilir.
- **Örgütler,**
  - a- Belli amaçlarla
  - b- Çoğu kez bilinçli olarak
  - c- Bir veya birden fazla kişi tarafından kurulmuş,
  - d- Bir kişinin yerine getiremeyeceği veya bir kişinin kendisinin yerine getirmek istemediği
  - e- En az bir üretim eylemini gerçekleştiren
  - f- Toplu birimlerdir.
- **Örgütler doğalarına göre;** tarikat, dernek, tiyatro, vakıf ve okul gibi birimler olabilir.
- **Örgüt,** siyasal, kültürel veya ekonomik bir birlik olabilir; kamu veya özel bir kuruluş olabilir; kurum, enstitü veya şirket olabilir.
- **Bir aile** hem ekonomik, hem kültürel ve hem de sosyal karaktere sahip olan en az iki kişiden oluşturulmuş, resmi kurallar ve yazılı olmayan gelenekler, örf ve adetlerle kurumsallaşmış bir örgütlü yapıdır.
- **Örgüt kavramı** sadece şirketlere mahsus ve sadece şirketleri içeren bir kavram değildir.
- **Örgütler;** dedikodu, haber verme, bilgilendirme, oyun ve eğlence ile ilgili etkinlikleri yoğun örgütlenme yapısından geçerek yapan televizyon, radyo ve reklam endüstrileri olabilir.
- **Bir sigara firması** örgütlü bir yapıdır ve bu yapı sigara denen maddi bir ürünün üretimini, dağıtımını ve mümkün olduğu kadar da tüketimini örgütler.
- **Toplumsal örgütlenmelerin hepsi de** ciddi farklılıklar yanında, ortak öğelere sahiptirler.

- **Ortak özellikler ve farklılık kaynakları şunlardır:**
- Her örgüt örgütlenmiş mekâna ve örgütlü zamana bağımlıdır. Bu yer İnter-net olsa bile.
- Belli bir veya birden fazla amaca sahiptir.
- Birden fazla kişiden oluşur, çünkü toplumsal örgütlenme birden fazla kişiyi gerektirir.
- İş bölümü, güç ve çıkar ilişkileri vardır.
- Çeşitli karakterdeki mülkiyet ilişkileri, baskı, gönüllü ve zorunlu katma ve katılma, egemenlik ve mücadele vardır.
- Görece sınırlara sahiptir. Örneğin, ailenin temel örgütlü yer ile sınırı evdir ve bu sınır ilişkisel bağlamda akrabalara ve ötesine kadar genişletilebilir.
- Kendi içinde ve çevresiyle etkileşim ve iletişindedir. Dolayısıyla örgütsel-yapısal sınırlar sadece bir birimin tanımının parçasıdır: Örgüt varlığını kendi içi ve dışıyla olan ilişkilerinden geçerek sürdürür.
- Zaman ve mekân içinde kısa veya uzun dönemde değişikliğe\değişime uğrar.

## ÖRGÜTSEL BAŞLANGIÇ VE GELİŞME

- **Örgütlü yaşamın başlangıcıyla**, aynı zamanda **A) BENliğin, B) BİZliklerin, C)bizden olmayan düşman ve dost ONLARın, Ç) İktidar/güç yapılarının ve ilişkilerinin, D) Örgütsel yapının Tanrıdan, doğadan ve yasalardan geçerek meşrulaştırılmasının oluşması ve gelişmesinin ilk koşullarının oluşma olasılığı da başlar.**
- **İlk ve temel örgüt**, üretim ve bölüşümde dayanışma ve ortaklığı içeren aile biçimindeki küçük sayıda insanlardan oluşan topluluktur.
- **Eski Çağ'dan beri** süregelen en köklü ve egemen örgütlenme yapısı, siyasal güç olan veya siyasal gücün yanında yer alan örgütlü dindir.
- **Endüstrileşme ile endüstriyel örgüt yapıları değişti**; makinelerin kullanıldığı montaj sanayi ve bilimsel iş tasarımıyla malların üretimi mekanikleşti.
  - **İş yerinde** artan bürokrasiyle iş süreci mekanikleşti. İş yerinde uzmanlaşma ve iş bölümü, dolayısıyla standartlaşma (iş görmeden kurallara bağlı rutinleşme) arttı.
  - **Şimdi ise esnek üretim**, norm kadro ve yönetim gibi mekanizmalarla sendikalar dağıtıldı veya sayısız yerel sendika yapılarına bölünerek küçültülüp güçsüzleştirildi.
  - **Bu gelişmede, kapitalist sistemin (düzenin) örgütlenme yapısı**
    - a) Kırsal ve tarımsal yapıdan kentsel ve endüstriyele,
    - b) Ücretli çalışmaya,
    - c) Zanaatkar ve lonca sisteminden niteliksiz işçi kitlelerine ve iş yerinin mekanikleşmesine,
    - d) Ticari sermayeden uluslararası kuruluş ve bankaların egemenliğindeki kısa ve uzun dönem faizli finans sermayesine,
    - e) Ulusal/yerel sömürünün egemenliğinden uluslararası ortaklıkla yürütülen küresel sömürü biçimindeki örgütlenmelere ve politikalara doğru değişti.

## Örgüt Oluşumu ve Gelişmesinin Temel Koşulları

### Kaynak Kullanımı

- **Örgütün oluşması** için kaynakların olması ve bu kaynakların harekete geçirilmesi gerekir.
- **Oberschall'a göre** kaynakların harekete geçirme kolektif amaçlar için kalabalık, grup (öbek), dernek ve örgütler oluşturma sürecidir.
- **Kapitalist toplumlarda**, bu kaynaklar az çok "*serbest aktarmaktadır.*" Ve geleneksel toplumlarda daha kolayca harekete geçirilebilir.
- **Örgütün nasıl biçimlendiği** kısmen başlangıçtaki kaynak karışımı, teşvik, üyelerin/katılanların karakterleri ve kaynakları elde etme ve çalıştırma yeteneğine ve olanaklarına bağlıdır.
- **İster aile**, sivil toplum örgütü veya okul, isterse ticari veya endüstriyel bir örgütlenme olsun, örgütlü şekillendiren kaynakların karışımı daima niceliksel ve niteliksel bakımlardan farklı biçimlerde olacaktır.

### İnsan Kaynağı

- **Örgütü oluşturan temel öge** *insan* olduğu için örgütün var oluşu insan kaynağının var oluşuna bağlıdır.
- **İnsan kaynağı** örgütün amacını gerçekleştirmek için tüm hammaddeleri, teknolojik araçları ve iş süreçlerini harekete geçirerek üretimi yapandır.
- **Endüstriyel örgütlerde** insan kaynağı örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kullanılan ucuza kiralanan el ve el beyin emeğidir.
- **Bu ucuza kiralama**, haftanın her günü 10-15 saat çalıştırma olunca, insan kaynağını kötüye kullanma ortaya çıkmaktadır.

### Çevresel Doğal Kaynaklar

- **İnsanın oluşturduğu örgütler** bu doğal çevrede kurulur ve bu doğal çevreyi kullanarak fiziksel bakımdan şekillendirilir ve üretimde kullandığı ham maddelerin büyük kısmını bu doğal çevreyi sömürerek elde eder.
- **İnsan çabası ve örgütlenmesinin** bir kısmı da doğal zorlamaların aşılması için olmaya devam etmektedir.

### Teknoloji Kullanımı ve Teknolojik Gelişme

- **Teknoloji birikmiş** bilgiyle olanaklar kullanılarak oluşturulur.
- **Bir örgütsel yapının** oluşumunun (gelişimi ve çökmesinin) karakterini belirleyen *teknolojik seviyedir.*
- **Biz 1950'lerde** köyde eti tuzlayarak mağaradan evimizin yazın serin olan en dip odasında tutarken, Amerikan köylüsü buzdolabına koyuyordu.
- **Örgüt oluşumu ve gelişmesi için** elbette o oluşumun ve gelişimin olmasını sağlayan bilgi ve teknolojik alt yapının oluşması gerekir. Elektrik üretim bilgisi olmaksızın tv teknolojisi ve firmaları olamaz.
- **Bazen geliştirilen** yeni teknolojik araç ve ilişkiler sonucu, bir eski yapı yok olurken, yeni bir yapı onun yerini alır.( Gaz lambasının yerini avizelerin,elektrik düzeninin alması gibi)

## İş bölümü

- **Örgütlerin çıkışına** sebep olarak en yaygın verilen neden *iş bölümüdür*. Bu yanlış bir görüştür.
  - **Çünkü iş bölümü** örgütten önce olmaz; örgüt içinde olur.
- **Galbraith'in belirttiği gibi** iş bölümü büyük ölçüde teknolojinin kullanımıyla, yani bilimsel veya örgütlü bilginin pratik (uygulamalı) görevlere sistemli (düzenli) bir şekilde uygulamasıyla olur.
- **İş bölümü**, sosyal biçimlenmenin karakterine göre şekillenir.
- **Her örgütlü yapıda** çeşitli seviyelerde iş bölümü vardır. Fakat, *aille* gibi küçük birimlerde, basit ve resmi olmayan iş bölümü ötesinde "*departmanlaşma*" yoktur.
- **Departmanlaşma**, şirket gibi örgütlerde işlerin bölümlere ayırarak yapılması gerektiği için ortaya çıkar.

## Enformasyon Akışını Yönetim Kapasitesi

- **Örgütlerin çıkış nedeni olarak verilen bir diğer neden**, örgütlerin enformasyon (bilgi) akışının yönetimindeki üstün kapasitesidir. Bu açıklamada yanlıştır.
- **Çünkü** yukarıda söylenenin varlığı örgütün varlığına bağlıdır. Dolayısıyla örgütün oluşmasının nedeni olamaz.

## Örgüte Katılma

- **Bir örgüte katılma**, örgütün doğasına göre, kurucu, yönetici, hissedar, üye veya çalışan olabilir.
- **Katılma** zorunlu, belli koşulları karşılama ile veya gönüllü olabilir.
- **Örgütten ayrılma** gönüllü olabilir, belli koşulları karşılama sonucu olabilir veya ancak ölümle veya ölümü göze alarak olabilir.
- **Katılanların örgütteki iş bölümü**, görevler ve sorumluluklar ve güç yapısı ağında belli konumlarda yer alırlar.

## ÖRGÜT YAPISI VE İLİŞKİLERİ

### Genel Özellikleri

- **Örgüt yapısı**, örgütün biçiminin ne ve nasıl olduğu, kendini nasıl oluşturduğu ve ürettiği demektir.
- **Örgütsel yapı tarihsel toplum içinde biçimlenir**: Örgütsel yapılar ve ilişkiler, içinde bulunduğu tarihsel koşullardan bağımsız kendine özgü eşsiz karakter ve kimlik oluşturamaz ve oluşturamaz.
- **Örgütsel yapıların biçimlenmesi dış güçlere bağlı olabilir**: Örgüt, bireylerin girişimiyle oluşur ve oluşturulan biçim yer ve zamana bağımlıdır. **Örgütsel yapılar** egemenlik ve mücadelelerin verildiği, üretim ve güç ilişkilerinin somutlaştığı sosyal, ekonomik, kültürel ve siyasal örgütlülüğün bütünleşik bir parçasıdır.
- **Örgüt birbirine bağımlı parçalardan oluşur**: Her parçanın doğrudan diğerlerini desteklediği ve diğerlerine bağımlı olduğu ancak bu örgütlü gerçek içinde doğrudur.
- **Örgütte insanlar arası bağımlılık karşılıklı olabilir veya olmayabilir**.
- **Örgütün görevsel çevresi amaç için kullanılan çevredir**.

- **Sosyal örgütün meşruluğu doğal veya evrensel değildir.**
- **Örgütsel yapılar arası ilişki:** Bir toplumdaki örgütsel yapıların hepsinin birbirini desteklemesi beklenemez. Aynı örgütler arası rekabet vardır hatta birbirlerini yok etmek için oluşturulmuş örgütlenmeler de vardır.

## Örgütsel Yönetim, Faaliyet ve Kontrol

- **Örgütsel yönetim örgütün karakterine, bu karakteri belirleyen iç ve çevre etkenlerine göre biçimlenir ve değişir.**
- **Örgüt yönetiminde dikeylik/bürokrasi örgütsel tasarım olarak binlerce yıldan beri vardır.**
  - **Eski Anadolu,** Mezopotamya, Mısır, Yunan ve Roma imparatorlukları resmi kadroarla yönetilen bürokratik ve karmaşık yapılarıdır.
- **Günümüzde** örgüt tasarımı konusunda öne sürülen egemen yapı biçimi, uluslar arası şirketlerin, çıkarlarına uygun olan fakat uluslar arası şirketlerin yapısı olmayan yapı biçimidir.
- **Bu biçimde ileri sürülen temel yapı tasarımında egemen öğeler öncelikle şunlardır:**
  - 1- Güç ve karar vermeyi örgütün aşağı kademelerindeki yönetici kadroya veren ademi merkezîyetçilik
  - 2- Firmada çalışanların sayısını azaltma
  - 3- **Reengineering:** Etkinlikte “kuantum” sıçrama yapmak için yeniden tasarım denen politika.

### 1) Yönetimsel yapı ve Kontrol:

- **Örgütün yönetiminde** üst kadro örgütün *amacını ve taktiğini belirleyen* kadrolardır.
- **Orta seviyedeki yöneticiler** *montaj (birleştirme) hattı yürütme yetkisine* sahiptirler.
- **Günlük işi yapanlar** işçiler ve özetmenlerdir.
- **Tekno yapıyı** mühendisler ve teknik uzmanlar oluşturur; örgütün üretim sürecinde *danışman rolünü* yerine getirirler.
- **Örgütsel kontrol örgütün amacına ve doğasına** göre değişir. Otoriter bir ailedeki kontrol ile hoşgörülü bir ailedeki kontrol çok farklıdır. **Ordudaki hiyerarşik** yapı ve amaçla gelen kontrol ile bir şirketteki de farklıdır.
- **Hiyerarşik kademeler** arttıkça kontrol kademesi de artar.
- **Ailede olduğu gibi** bazı örgütlü yapılarda yazılı olmayan görevler ve sorumluluklarla şekillenen kontrol yapısı biçimi vardır.

### 2) Formal yapı ve formalleşme:

- **Formal(resmi) demek,** örgütçe belirlenmiş kurallara göre iletişim, ilişki ve iş yapma demektir.
- **İnformal(resmi olmayan) demek** örgütün belirlediği kurallar dışındaitişim, ilişki ve iş yapma demektir.
- **Bir örgütün** iş kültürü formal ve informalın karışımından oluşur.
- **Formal yapıyı** yaratma ve tutma sürecine **formalleşme** denir.
- **Formalleşme ile örgütsel davranış,** standartlaştırılmaya ve yönetilmeye çalışılır. Böylece örgütsel ilişkilerin yapısı daha görünür ve belirgin yapılır.

### 3) İnfomal yapı:

- **Örgütsel yapılarda** çalışanlar insanlardır. Formal yapılar yasal ve/veya kurumsal olarak belirlenmiş düzenlemelerdir.
- **İnformal yapı** formal yapının olduğu örgütte oluşur. İnfomal yapıda kişinin örgütsel rolü ile kişiye ayırt edemeyiz. Kişinin formal rolü ile informal rolü iç içe gelişir.

- **Akşama kadar** çaylı kahveli dedikodu yapan bir örgütsel ortamda, formal yapı üzerine bir tembellik, kaytarma ve zorunlu olmadıkça iş yapmama kültürü oluşturulmuştur.

## ÖRGÜT VE AMAÇLARI

- **Toplumsal örgütler**, bir veya birden fazla kişinin belli amaçla oluşturduğu birliktir.
- **Bu amaçlar**, aile kurmada olduğu gibi ortak olabilir veya şirket kurmada olduğu gibi öznel bir çıkarı ve egemenliği gerçekleştirme olabilir.
- **Örgüt**, amacına göre siyasal, kültürel ve ekonomik veya bunların karışımı bir birlik olabilir; kamu veya özel olabilir. Kurum, enstitü veya şirket olabilir.
- **Örgüt**, yasa dışı ilan edilmiş siyasal, ekonomik ve kültürel örgütlenmeler olabilir.
- **Ortak amaç** ancak belli koşullarda vardır. Ücretli kölelik veya mutlak kölelikteki ortak baskı ve sömürüyü heceler.
- **Örgüt**, amacı açıkça yazılı veya sözlü olarak belirlenmiş veya genel olarak bilinen etkin bir yapılanma olabilir.
- **Özlüce**, toplumsal örgütler kendi varlıklarını gerekli kılan bir veya birden fazla amaca sahiptirler.

### Örgütsel amacın belirlenmesi:

- **Seçilen örgüt** şekliyle birlikte **amaç**, belli bir zaman ve yerdeki üretim biçimi ve ilişkileri yapısında zaten önceden belirgindir.
- **Örgütün karakterine göre amacı**, bir kişi, birkaç kişi, bir kültürel, ekonomik veya siyasal öbek veya bir aile belirlemiş olabilirler ve diğerleri de ona göre gönüllü veya gönülsüz olarak katılıyor olabilir.
- **Amaç** belirlenmesi bu kişinin veya öbeğin kendisinin kararıyla veya kendisi için karar veren üst yönetimin kararıyla olur.

### Amacın değişmesi:

- **Örgütsel amacın değişmesi için**, örgütün varlığının nedeninin değişmesini gerektiren aykırı veya farklı amaç güden yeni bir güç kompozisyonunun oluşması veya yeni gereksinimlerin ve amaçların doğması gerekir.
- **Yoksa** sahipliğin el değiştirmesi veya sahiplikle birlikte yeni katılanların olması otomatik olarak amaç değişimini getirmez. Bir alana yapılan yatırım yerine başka alanlara kayma, yeni amaçların oluştuğu anlamına gelmez.

### Amacın çok yönlülüğü ve karmaşıklığı

- **Örgütsel amaç**, örgütün yapısının doğası, basitliği veya karmaşıklığının derecesine göre tek amaçtan çoklu ve karmaşık amaçlara göre değişir.
- **Küçük bir şirketin** amacının nicelliği ve niteliği ile dev bir firmanın ciddi farklılık gösterir.

### Amaç, iletişim ve verimliliğin bağı:

- **İletişim**, verimliliği etkileyen etken olarak ele alınır, simetrik veya iki yönlü iletişim ve etkili iletişim üzerinde durulur.

- **Örgütü belirleyen nedenler** örgütün amacını oluşturur. Dolayısıyla, farklı nedenler/amaçlar farklı örgütlenmelere gider.
- **Yardım amacı** yardım kurumlarını, **aile kurma amacı** ile aile örgütünü, **sermaye birikimi** firma türü örgütlenmeye götürür.
- **Örgüt tipine götüren amaç yapısı**, örgütlü zaman ve yere bağımlı olarak gelişir.
- **Kapitalist üretim ve ilişkine biçimine** ters düşen bir toplumsal yapıda, sermaye birikimi amacı ya hiç akla gelmeyebilir çünkü böyle bir örgütlenme biçimi yoktur ya da başkalarını mahrum bırakarak güç ve zenginlik elde etme arzusunun psikolojik ciddi bir hastalık olduğu düşünüldüğü için ancak “kafadan sakat” bireyler böyle bir amaç ve örgüt yapısını geliştirmeyi düşünebilir.

## ÖRGÜTSEL İŞLEVLER

- **İşlev (fonksiyon)**, en genel anlamıyla yapılan iş, yerine getirilen görev anlamında kullanılır.
- **İşlevi birkaç biçimde ele alabilir:**
  - 1- İşlev örgütsel çabadaki uygun iş, görev, rol, performans, süreç, faaliyettir.
  - 2- Örgütsel işlevler, örgütsel üretim, dağıtım, sağlanan fayda ve faydanın bölüşümü biçimleriyle ortaya çıkanlar bağlamında ele alınır.
  - 3- Ne tür bir örgüt olursa olsun, örgütsel fonksiyonlar kendi içsel yapıları çerçevesinde kalmazlar ve kalamazlar; örgütsel fonksiyonlar örgütün amacının gerçekleştirilmesiyle sınırlı değildirlir.

## FONKSİYON, AMAÇ VE FAALİYET BAĞI

- **Örgütsel fonksiyon**, sadece örgütün kendi amacıyla ve bu amacı gerçekleştirmek için yaptığı etkinliklerle sınırlanmamalıdır.
- **Banka bir şirkettir** ve fonksiyonu bankacılık işinin gereklerini yaparak şirketin amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır.
- **Kültürel bir örgütün** (örneğin tiyatro türünün) amacı, kurgulanmış eğlenceden geçerek eleştirel veya var olan egemenliği tutucu kültür üretimi olabilir.
- **Örgütsel fonksiyon**, amaçla ve faaliyetle iç içedir. Ne amaç, ne faaliyet ne de fonksiyon kendiliğinden oluşmaz; güç yapısı ve ilişkilerinin bir sonucu olarak yer ve zaman içinde değişir.
- **Amaç**, örgütlenme, iş ve fonksiyon birbiriyle sıkı sıkıya bağlı ve iç içedir.
- **Örgütsel etkinlikler sonucu** üretilen ürün ve yaratılan değer ve en önemli olarak yaratılan değerlerin paylaşımı örgütün fonksiyonunu açıkça ortaya koyar.
- **Siyasal örgütlenmeler siyasal karakterlerine rağmen** siyasal hizmete karşılık materyal kazanç sağlatan örgütlerdir.
- **Siyasal örgütlenmeler** aynı zamanda devlet denen makro egemenlik yapısının ideolojik ve baskısıyla yaptırım fonksiyonlarını görürler.

## ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE DİRENİŞ

### Değişim

- **Örgüt**, örgüt yapısı ve örgütlerdeki değişim kendine özge ve içinde olduğu örgütlü yer ve zamandan bağımsız olarak meydana gelmez.



- **İnsanın örgütlü tarihiyle** birlikte aynı zamanda insanın **birbiriyle** “madde alışverişi” başlamıştır.
- **Orta Çağların egemenliğinde** burjuva meslekleri yaygınlık kazanmaya ve ekonomik güç olmaya başladı. Kasabaların oluşması ve ticari sermayenin güçlenmesiyle feodal düzenlerde burjuva sınıfı kendi için bir sınıf olarak şekillendi.
- **Sermayenin** siyasal sistemleri kuruldu. Bu sistemler sermayenin eklemlenen ve çeşitlenen yapısında hem sermayenin kendi içindeki çıkar hem de sınıflar arası mücadelelere göre fonksiyonist tanıma bütünlüklüğünde farklılaştı ve büyüdü.
- **19. Y.y ikinci yarısından** itibaren kapitalist egemenlikteki yerlerde devrime katılan fakat ücretli köle durumuna düşürülen bir sınıf hak ettiği payı istemeye başladı.
- **Avrupa ve Amerika**, sermayenin işçi sınıfının bir kısmını kiralayarak başkaldıran kısmını katlettirdiği kanlı baskı politikalarına sahne oldu.
- **Polis ve ordu örgütlenmelerinin etkinlik** ve kültüründe yeni öğeler ve şekillenmeler oluştu. Polis ve orduya yeni “düşmanın” kim olduğu öğretilmeye başlandı.
- **1960 ve 1970’ler** bağımsızlık mücadelesi veren ve kazanan ulus kimliğindeki sermaye ve siyasal güçlerin kendi çıkarlarını gerçekleştirme çabalarıyla ve bu çabalarını uluslar arası kuruluş olan BM’ye taşımaları ve bağımsızlık ve egemenliğin nasıl kurulacağı ve yürütüleceği denemeleriyle ve çatışmalarıyla geçti.
- **1980’lerin ortalarına gelindiğinde**, eski sömürgeler ve Türkiye gibi ülkelerde uluslar kurulmuş, egemen düşünceler ve iş yapış biçimleri ve yapılar sermayenin çeşitli yozlaşmış şekilleriyle oluşmuştu. Yeni sömürgeci sisteme geçiş döneminin tamamlanması dönemine gelinmişti. **Bu geçiş dönemi 1990’larda ve 2000’lerde hızlandı.**
- **Şimdi**, post modern olarak nitelenen yeni dönem aslında, yeni sömürgeciliğin hazırlanış döneminin son aşamasına ulaşılan dönemdir.
- **21.y.y sermaye düzeni**, küresellik ve karşılıklı bağımlılık ideolojileriyle gelen uluslar arası şirketlerin egemenliğindeki küreselleştiği dönemdir.

### Değişime Karşı ve Değişim İçin Direniş

- **Örgütlü yapıların kendileri**, kendilerinin istemediği veya kendilerine işlevsel olmayan değişime doğal olarak direnirler.
- **Örgütler yapısal karakterlerine göre** değişime çeşitli ölçülerde açık veya kapalı olabilirler.
- Değişim ve direniş doğası örgütün üretim biçimi ve bu biçime göre yapılandırılmasına bağlıdır. **Örneğin**, örgütlü dinin ilahi bürokratik yapısı değişimi düşünmeyi bile gerektirmez.
- Aile gibi, eğitim kurumları, ordu ve polis gibi kurumlar da **yavaş değişen** karaktere sahiptir.
- Fakat bu kurumlar da küresel pazarın küresel yereli kontrol gereksinimlerine göre hızla değiştirilmektedir.
- **Örgütlü dünyada** her türlü direniş bireysel durumlardan kaynaklanabileceği gibi, öbek ve sınıfsal karaktere de sahip olabilir.
- **Rasyonel (akılcı) olarak** hiçbir insan kendi çıkarına olacak bir değişime direnme gibi bir tutuma girmez.

### ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

- **Örgütsel iletişim temel olarak**

a- Örgüt içi ilişkileri içeren örgütte olan iletişimi ve

- b- Örgüt dışı ilişkileri içeren örgütler arası iletişimi,
- c- Örgütle ilgili her türlü iletişimi kapsar.
- **Örgütsel iletişim**, en iyi biçimiyle kamu konuşma, ikna ve kişiler arası iletişim, küçük öbek ve kitle iletişimindeki sosyal inceleme geleneklerinden gelişip büyüdü.
- **Örgütsel iletişim kavramı** örgüte ait tarihsel bağlam, amaç ve işlevlerle gelen üretim ilişkilerinin doğasını anlatır.
- **İlk çalışmalarda**, iletişimin tanımlamaları “medya merkezli” karakter taşıyordu ve ilgi mesaj (ileti) kompozisyonunun açıklığı ve doğru olarak alınması üzerine yoğunlaşmıştı.
- **İletişim** bu anlamda, ileti gönderme ve alma süreciydi.

## İLETİŞİM YAPILARI VE İŞLEVLERİ

- **İnsanlar örgütlü yapılar koşulunda doğar**, büyür, eğitilir, eğlenir ve çalışırlar; örgütsel çevre içinde yaşarlar. İnsanın ilk örgütlü öbeği doğduğu ailedir.
- **Birincil öbeklerde insanlar birbirleriyle** düzenli ilişki içindedirler; az sayıda kişilerden oluşurlar, fakat geleneksel ailede ve mafya tipi örgütlenmelerde bu sayı oldukça fazla olabilir.
  - **Birincil öbekteki insanlar** birbirlerini tanırlar ve rollerini bilirler; duyguların rol oynadığı kişisel ilişkiler içindedirler; bazı ortak amaçları vardır; kendilerini o öbeğe ait olarak görürler.
- **Örgütlenmenin yapısal doğası**,
  - a) Ulaşmak istenilen amaçlara,
  - b) Bu amaçlara bağlı örgütlenme biçimine,
  - c) Kabul edilebilir davranışları tanımlayan normlara,
  - d) Bireyin aldığı pozisyona (iş bölümüne) veya ilişkideki konumuna (güç ilişkisine),
  - e) Öbek içindeki pozisyonla bağlantılı davranışa,
  - f) Pozisyonlar ve roller arasındaki ilişkili kalıplarına göre değişir.

## İşlevler

### Yaygın görüşe göre, örgüt iletişiminin görevleri:

- 1) **Üretim görevi:** Bunlar örgütsel görevlerin yapılması ve işlerin bitirilmesiyle ilgili işlevlerdir.
- 2) **Muhafaza etme:** Bunlar örgütün kendisinin sürekli çalışmasıyla ilgili kurallar ve politikalar; sapmaları düzenleyen geri besleme, resmi olmayan ilişkiler, örgütün üretim ve yenilik gereksinimleri hakkında üyelerin algılarını etkileyen iletişim, çalışanların kendi değerleri ve önemleri hakkındaki duygularını etkileyen iletişim gibi görevleridir.
- 3) **Yenilik:** Bu görev örgütteki değişimle ilgilidir.
- 4) **Belirsizlik azaltma:** Örgüt içi ve dış çevreyi daha tahmin edilebilir kılmaktadır. Karar verme ve uygulamada, günlük rutinin sürmesi yanında rutin dışı oluşumlarda belirsizlik azaltmayı sağlamak, tehlike ve riskleri azaltıp faydaları çoğaltmak gerekir.

## Yapılar

**Resmi iletişim:** Örgütün egemen yapısının önceden belirlediği kanallar ve ilişkiler yoluyla örgütte çalışanların görevleriyle ilgili formal rollerini yerine getirmelerindeki iletişimidir. Bu iletişim örgütün yapısının dikte ettiği iletişimidir.

**Resmi olmayan iletişim:** Resmi iletişimin dışında, örgütün günlük çalışması sırasında sürekli olan ve genellikle resmi olandan niceliksel olarak fazla olan iletişimdir. Resmi olmayan iletişim örgütteki “burada her şey böyle yapılır.” Sözüyle özetlenebilir. Resmi olmayan iletişim örgüt içinde kurallar dışı yapılanmayla bağlantılıdır.

### ÖRGÜTTE VE ÇEVREDE İLETİŞİM ATMOSFERİ (HAVASI)

- **Genel anlamda atmosfer/iklim** bir yerin “nasıl hissettiğidir.”
- **Elbette, mekan** hissetmez, hisseden insandır, dolayısıyla bir örgütlü yerdeki iklim o yerdeki ilişkiler bütününe egemen olan duygulardır.
- **Örgüt atmosferi** örgütsel verimlilik, moral, iş doyumunu, örgütteki etkinliğin algılanması ve gerçek örgütsel etkinlik ile pozitif(olumlu) olarak ilişkilidir.
- **Atmosferin doğasının** bilinmesi etkili kontrol mekanizmalarının kurulmasına yardım eder.

### Örgütün İç Çevresi ve örgüt içi iletişim

- **Örgütün iç çevresi** örgütün yapısal sınırları içindeki, örgütün günlük işlerini yürüttüğü fiziksel, psikolojik ve kültürel mekandır.
- **Bu mekanda** egemen bir atmosfer/iklim vardır. Bu örgüt iklimi iç çevredeki resmi ve resmi olmayan ilişkilerin dinamik bir ürünüdür.
- **Şirket dünyasında**, çalışanların psikolojisinin bozulmasına neden olan güç uygulaması, ender olarak en üst yönetimden gelir, orta ve alt seviyede yönetim işi yapan kişilerden gelir.
- **Taylorizm’den esnek üretime**, katılımcı yönetimden yönetişime kadar her türlü firma dünyasında örgüt içi çekişme ve baskı çalışanlar arasında yaygınken bu terör üst sınıfa gelindiğinde şekil değiştirir ve “gurur koruyan centilmenliğe ve centilmence rekabete” dönüşür.
- **İletişim**, aracılanmış sözlü iletişimden medya ile aracılanmışa kadar değişir.
- **Medyayla aracılanmışta örneğin** “dilek ve şikayet kutuları” konur, bazı firmalar çalışanların “seslerini özgürce duyurmalarını” isterler ve öneriler sunmalarını teşvik ederler. Yönetim dinler ve gene yönetim karar verir.
- **Örgütsel karar vermeye doğrudan** veya dolaylı etki yapamayan hiçbir girişim ne firmaya ne de topluma demokrasi getirir.

### Örgütün Dış Çevresi ve Dışla İletişimi

- **Örgütün dış çevresi** o örgütün varlığının koşullarını beraberinde getiren diğer örgütlü yapılardır.
- **Dış çevreyle olan iletişim**,
  - 1- Örgütsel dışla olan tüm işlerini yürütme eylemleriyle gelen günlük iletişimleri içerir.
  - 2- Kurum ve şirket gibi örgütlenmeleri günlük iş eylemleri dışında, kurum ve şirkette çalışan bireylerin başkalarıyla olan ilişkilerinde “biz kimliğini” yansıtmalarıyla olur.
- **Tüm örgütlerde dışla** ilişkide bireylerin özgürce davranması ve karar vermesi örgütün doğasına göre değişir.
- **Kurumlar ve şirketler halkla ilişkilerini geliştirmek için** gerekli ne tür iletişim ve araçlar varsa kullanma yoluna gitmektedir. Hatta yoğun bir şekilde e posta kullanmakta; kendi web sayfalarını kurmakta ve hatta Twitter ile sürekli ilişki sürdürmeye kadar giden kullanım yapmaktadırlar.

- **Örgütün dış çevresiyle** ilişkisinde monoton bir yapı görülemez.
- İlişkide bulunulan dış çevredeki birimin güç yapısına göre kurulan ilişki çeşitli ölçüde bağımlı, bağımsız ve karşılıklı bağımlı olabilir.

## ÖRGÜTLÜ YAPILARDA MEDYA KULLANIMI

- **Örgütlü yapıların karakterine göre**, kullanılan medya da nicel ve nitel olarak farklılaşır.
- **Bir devlet kurumunda veya şirkette**, medya kullanımı işin doğasına göre yaygın olabileceği gibi çok sınırlı olabilir. **Bu kullanımlar:**
  - 1- **İşin gereği olarak iş zamanında**
    - a- Asla teknolojiyle aracılanmamış medya kullanılmaz,
    - b- Sınırlı kullanım gerektirebilir,
    - c- Sürekli medya kullanımı olabilir,
    - d- Her durumda, kullanılmaması gerekse bile kullanılır.
  - 2- **İşin gereği olarak kişiler arası konuşma**
    - a- Tümüyle yasaktır,
    - b- Kısmen yasaktır,
    - c- İşin akışını engellemediği sürece herhangi bir kısıtlama yoktur veya
    - d- İş aksattığı halde informal olarak yoğun bir şekilde kullanılır.
- **Bir işi yerine getirmek için tek bir araç** kullanılacağı gibi çoklu araçlar da kullanılabilir.
- **İşin gereği insanlar** aynı anda çoklu konuşma yapabilirler (polychronic communication).
- **Bir kişiyle konuşurken** ara verip diğer kişiye geçerek gerçekleştirebilirler.
- **Aynı örgütlü yapı içinde**, kişinin yaptığı işin karakterine göre de medya kullanımı farklılaşacaktır. **Bilgi işi yapanlar** ile fiziksel iş yapanların kullanımları da farklı olacaktır.
- **Örgütlü yapılarda kullanılan eski, klasik ve yeni kullanılan araç ve iletişim türleri örnekleri;**
  - **Doğal iletişim aracı olarak "sekreter"**

(a) Yüzyüze iletişim: her örgütlü yapıda olandır.

(b) Yazılı iletişim: Bu türler elle yazılmış notlar, bilgisayarla yazılıp basılmış mektuplar, belgeler, raporlar ve duyurular, grafikler.

(c) Geleneksel teknolojiler: masa telefonu, fax, sesli konferans, radyo, çağrı sistemi (sadece biiip sesi veren ilk cep telefonu biçimi), telsiz telefon (radyofon), hoparlör sistemi, kâğıt, kalem, not defteri, daktilo, elektronik daktilo.

(d) Yeni teknolojiler: telekonferans için "polycom", cep telefonu

(e) Bilgisayarla aracılanmış iletişimler: e-posta, görüntülü mesaj, chat, anında mesaj, İnternet konferansı, video konferansı, sesli posta, örgüt içi İnternet ağı (dosya ve bilgi paylaşımı, haber verme, direktif verme, sesli posta, konferans), "telefon konferans odası" (sözlü ve görüntülü toplantı için), net-meeting, powerpoint gibi sunumlar için bilgisayar ve yazı araçları.

(f) Ses ve görüntü kaydıyla izleme/gözetleme

(g) İnsan kaynaklarında kullanılan kayıt tutma sistemleri

(h) İşçinin işe gelip gitmesini kontrol eden sistem (örneğin imza sistemi, ses ile tanıma" sistemi, parmak izi sistemi, görüntü sistemi)

## ÇATIŞMA VE ÇÖZÜM

- **Çatışma**, istem ve beklenti uyumsuzluğunda, çıkar ayrılığında, bir kaynak üzerinde rekabette, farklı istekte olan kişi veya öbek üzerinde baskıda, kabul için zorlamada, kasıtlı anlaşmazlık arayışında ve egemenlik ilişkilerinde ortaya çıkar.
- **Çatışma** “yap hep ya hiç” biçiminde olduğunda (zero sum conflict), bu çatışma bir tarafın tümüyle kaybını, tümüyle vazgeçmesini ve boyun eğmesini gerektirir.
- **Herhangi bir kişiler arası, örgüt içi veya örgütler arası çatışma durumunda başvurulmuş veya başvurulmuş durumda kalınan en yaygın çözüm yolları:**
  - Çatışmadan kaçınma (eğer mümkünse güçlü istemezse güçsüzün kaçınma olasılıkları ortadan kalkar)
  - Çatışma durumunda uzlaşmaya gitme (her iki taraf da isterse)
  - Vazgeçmelerden geçerek anlaşmaya varma
  - İş birliğine girme (diğer taraf iş birliği istiyorsa)
  - İlişkiye son verme (eğer yapabilirse)
  - Çatışmanın nedeni ve çözümünü üzerinde anlaşmaya varma (eğer mümkünse ve her iki taraf da istiyorsa)
  - Çaresizlik nedeniyle, durumu kabullenme (güçsüzün seçeneği)
  - “İdare etme” adı altında çatışmayı tatlıya bağlama (güçsüzün ve çatışmadan kaçınmak isteyeninin seçeneği)
  - Çeşitli güç kullanımı, rekabet ve baskıyla istediğini elde etmeye çalışma (çatışmayı çözüm olarak kullanma)
- **Örgüt içi ve örgütler arası çatışmalarda da** çoğu kez gerçek anlamıyla çözüme ulaşılmaz çünkü çatışma nedeni hala devam etmektedir.
- **Dolayısıyla**, gerçek anlamıyla bir çatışma çözümü olabilmesi için çatışmaya neden olan koşulların değiştirilmesi gerekir.

VİZE ÜNİTE SONU

**AOFDersleri.com**