

İŞLETME YÖNETİMİ II

10. HAFTA

DURUMSALLIK YAKLAŞIMI VE TEORİLERİ



Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

- Bazı yazarlara göre durumsallık yaklaşımı sistem yaklaşımının içinde yer alırken (açık sistem), bazılarına göre koşulsallık yaklaşımı ile eş anlamlı, bazılarına göre ise sistem yaklaşımından farklılıklar göstermektedir.

KESKİN MESLEK YÜKSEK OKULU

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

- Koşulsallık yaklaşımı ile durumsallık yaklaşımı farklıdır. Koşulsallık yaklaşımı, organizasyonun içinde bulunduğu çevrenin unsurları ile belirli yönetim kavram ve teknikleri arasında fonksiyonel bir ilişki aramaktadır. Durumsallık yaklaşımında böyle bir fonksiyonel ilişki aramak söz konusu olmayıp, sadece yöneticinin daha iyi karar verebilmesi için organizasyonun için bulunduğu durumu iyi tanıması gerektiğini savunur.

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

- Daha önceki yaklaşımların temel fikri olan her yer ve zamanda geçerli olan “en iyi organizasyon yapısı” ve “ilke ve kurallar” oluşturmak yerine, yönetim ve organizasyonların içinde bulunulan ortam (çevre, durum) koşullarına bağlı olduğu temel fikrini esas almıştır.

KESKİN MESLEK YÜKSEK OKULU

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

- Bir yanda klasik hiyerarşik ve en iyi organizasyon yapısı, diğer tarafta Sistem -4 (katılımcı) davranışsal ve en iyi organizasyon yapısı olmak üzere en iyiyi gösteren iki yapı belirmiştir.

KESKİN MESLEK YÜKSEK OKULU

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

- Önceki yaklaşımların aksine durumsallık yaklaşımı durumlarla ve belli bir durumdaki koşulları açıklamakla ilgilidir.
- Organizasyon yapısının nasıl olması gerektiği (bağımlı değişken), bağımsız değişken durumundaki içsel ve dışsal koşulların durumuna göre belirlenecektir.

KESKİN MESLEK YÜKSEK OKULU

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

- Organizasyon yapısı; işler ile bunları yapacak olanlar arasındaki ilişkilerin (emir-komuta, yetki, iletişim, performans değerlendirme, sorumluluk, planlama, kontrol vb.) açık ve seçik olarak belirlenmesidir.

KESKİN MESLEK YÜKSEK OKULU

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

- İşletmenin organizasyon yapısı çeşitli dış çevre unsurları (müşteriler, devlet müdahalesi, rekabet, pazar koşulları vb. dışsal faktörler) tarafından ve çeşitli iç çevre unsurları (yapılacak işin niteliği, kullanılan teknoloji, personelin niteliği, amaçlar vb. içsel faktörler) tarafından etkilenecektir.

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

- Klasik ve katılımcı yaklaşımlar ancak bu yaklaşımın uç durumlarını temsil etmektedir.

KESKİN MESLEK YÜKSEK OKULU

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

- Bu yaklaşımın diğer bir özelliği de büyük ölçüde araştırma, saha araştırması sonuçlarına dayanmasıdır.

KESKİN MESLEK YÜKSEK OKULU

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

Organizasyon yapısını karakterize eden unsurlar; yönetim kademeleri sayısı, alt birimlerin sayısı, kontrol alanı, her pozisyonun otoritesi, işbölümü ve ihtisaslaşma derecesi, formalleşme derecesi, merkezleşme derecesi, organizasyonun büyüklüğü, iletişim kanalları vb.

Durum ve koşullara göre bu unsurlara ve süreçlere verilecek şekil farklı olacaktır.

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

Organizasyon yapısı belirlenirken incelenen iki temel durum veya koşul “teknoloji” ve “çevre” olmuştur.

Ayrıca büyüklük ve organizasyonu oluşturan personelin niteliği de bazen ele alınmıştır.

KESKİN MESLEK YÜKSEK OKULU

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

- Organizasyon ve **Teknoloji:**

Son yıllarda iletişim teknolojisinde görülen gelişmeler, toplumsal alanda büyük dönüşümlere yol açmaktadır.

Bir organizasyonun en önemli yanı başarmayı amaçladığı iş ve bu işi yapmak için kullandığı teknolojidir. Teknoloji organizasyonda her şeyi etkileyecektir.

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

- Organizasyon ve **Teknoloji**:

Teknoloji organizasyonda; kişileri, grupları, örgütsel ilişkileri, yönetim süreç ve tekniklerini etkileyecektir.

Kullanılan **üretim teknolojilerinin** organizasyon yapısına etkileri yazarlar tarafından incelenmiştir.

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

- Bilimsel metot kullanılarak yapılan saha araştırmaları örnekleri; Woodward çalışması, Aston Grubu Çalışması, Tavistock Enstitüsü Çalışmaları, James Thompson'un Temel Teknolojileri Sınıflaması, Charles Perrow'un Rutin-Rutin Olmayan İş Sınıflamaları

KESKİN MESLEK YÜKSEK OKULU

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

- **1. Woodward Çalışması:** 1950'lerde İngiltere'de yapılan bu araştırma, organizasyon teknoloji ilişkileri konusunda önemli bir adımdır.
- **Amaç ve Metot:** İlk amaç klasiklerin her yer ve koşulda geçerli en iyi organizasyon yapısı ve yönetim sistemi bulunduğu iddiasını test etmek olmuştur.

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

- **1. Woodward Çalışması:**
 - **Amaç ve Metot:** Klasik yaklaşımın bu iddiası desteklenmemiş ve teknoloji ile organizasyon yapısı arasındaki ilişkiler ele alınmıştır.
 - Araştırmanın ilk amacına uygun olarak Essex bölgesindeki 100 imalat işletmesinin; geçmişi, amaçları, kullanılan imalat süreçleri ve metotları, işletmenin organizasyonu ve yönetiminde kullanılan çeşitli formlar ve rutin süreçler incelenmiştir.

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

- **1. Woodward Çalışması: *Teknoloji imalat metot ve süreçleri olarak tanımlanmıştır.***
- Bazı işletmelerin basit ve fazla çapraşık olmayan metot ve süreçlerle inputları outputa dönüştürebilecekleri, diğer bazılarının ise bu konuda son derece kompleks faaliyetler, aletler ve teçhizat topluluğu kullanabilecekleri düşünülmüştür.

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

- **1. Woodward Çalışması:** İşletmelerin kullandıkları imalat metot ve süreçleri üçe ayrılmıştır;
 - Birim (unit) veya küçük partiler üretimi (small batch production)
 - Kitle üretimi (mass production) veya büyük partileri üretimi (large batch production)
 - Süreç üretimi (process production) olmak üzere üç farklı türde incelenmektedir.

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

- **1. Woodward Çalışması:** İşletmelerin kullandıkları imalat metot ve süreçleri;
 - **Birim üretime** dayanan teknolojiye çıktı, kendine yeterli birimler içinde ve **müşteri spesifikasyonlarına** göre imal edilmektedir. **Teçhizat kullanımı her siparişte değişiktir.**

KESKİN MESLEK YÜKSEK OKULU

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

- **1. Woodward Çalışması:** İşletmelerin kullandıkları imalat metot ve süreçleri;
 - **Kitle üretimi** ile ilgili teknolojide, standart çıktı **büyük partiler** halinde üretilir. Süreç içindeki faaliyetler ve kullanılan teçhizat arasındaki ilişkiler az çok **belirli ve tekrarlanan** türdendir.
 - **Süreç üretimi** ile ilgili teknoloji ise kitle üretiminin gelişmişidir. **Çıktı tamamen standarttır.** İmalat sürecindeki faaliyetler, imalat akışı ve kullanılan teçhizat arasındaki ilişkiler **tamamen belirli ve tekrarlanan türdendir.** *Büyük rafineri, kimyevi madde üretimi, kağıt üretimi.*

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

- **1. Woodward Çalışması: Birim üretim teknolojisi ve süreç üretimi teknolojisi** kullanan işletmelerde organizasyon yapısının **Organik veya Sistem-4** türü bir görünüm arz ettiği, **kitle üretimi teknolojisi** kullanan işletmelerde ise **mekanik veya klasik-hiyerarşik** bir görünüm arz ettiği söylenebilir.

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

- **1. Woodward Çalışması:**
 - Birim teknoloji kullanan işletmelerde faaliyetlerin rutin olmaması ve **her an sorunların ortaya çıkma ihtimali** standartlaşmayı engellemektedir.
 - Süreç üretiminde ise kullanılan **teçhizat ve donanımın çapraşıklığı ve otomasyon**, daha az personeli gerektirmektedir. **Mevcut personel de teknik açıdan bilgili ve becerili olduğundan çok yakından kontrole gerek kalmamaktadır.**
 - Kitle üretiminde ise **standart nitelikte ve yüksek miktardaki mal üretilmesi gerektiğinden**, görevler açık ve net tanımlanmalı ve kişilerarası iş akışı daha önceden belirlenmelidir. (formal organizasyon yapısı)

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

- **1. Woodward Çalışması:** Sonuç olarak her yerde geçerli tek bir organizasyon yapısının mümkün olmadığı anlaşılmaktadır.

KESKİN MESLEK YÜKSEK OKULU

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

- **2. Aston Grubu Araştırması (Birmingham Çalışması):** İngiltere'de Birmingham'da bir grup akademisyen tarafından gerçekleştirilmiştir.

KESKİN MESLEK YÜKSEK OKULU

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

- **2. Aston Grubu Araştırması (Birmingham Çalışması):** organizasyon yapısı ile ilgili üç ana değişken üzerinde durulmuştur.
 - Faaliyetlerin yapılandırılması: Personelin davranışı ve yapacağı işlerin önceden belirlenmesi, formal ve yazılı iş yapma yöntem ve rutininin geliştirilmesi, ihtisaslaşma, standartların geliştirilmesi, işbölümü, yönetim kademeleri gibi unsurları içermektedir.
 - Otorite yoğunlaşması: Organizasyonda karar verme yetkisinin nasıl ve hangi kademelerde kullanıldığı ile ilgilidir.
 - İş akışının kontrolü: İş akışının çeşitli gayri-şahsi yöntem ve usullere mi bağlandığı yoksa bu kontrolün emir-komuta personelinin kararlarına mı bırakıldığı ile ilgilidir.

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

- **2. Aston Grubu Araştırması (Birmingham Çalışması):**
Teknoloji iş akışının entegrasyonu şeklinde tanımlanmaktadır.
- **Sonuçlar Woodward araştırması sonuçlarını desteklemiştir.**
- *Birimlerin kullandığı teknoloji (iş akışı) ne kadar otomasyona yönelmişse, iş akışının sırası ve yönü ne kadar sabit olarak belirlenmişse, birimlerin o kadar mekanik, ihtisaslaşmış bir organizasyon yapısına sahip oldukları,* standart usul ve yöntemlerin ayrıntılı bir şekilde kullanıldığı görülmüştür.

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

- **2. Aston Grubu Araştırması (Birmingham Çalışması):** Ayrıca *organizasyonun büyüklüğü* (personel sayısı) arttıkça, organizasyonda ihtisaslaşma ve formalleşmenin de arttığını belirlenmiştir.
 - Organizasyon büyüdükçe, organizasyonun genelindeki teknoloji (modal teknoloji) önemini kaybedecek ve organizasyonun birimler arasındaki teknolojik farklılıklar önem kazanacaktır.

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

- **3. Tavistock Enstitüsü Çalışması:** İngiltere’de 1950’lerde Trist ve Bamfort, 2. Dünya Savaşından sonra kömür madenlerinden kömür çıkarmada yapılan teknolojik değişmelerin organizasyon yapısı ve işleyişi üzerindeki etkilerini araştırmışlardır.

KESKİN MESLEK YÜKSEK OKULU

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

- **3. Tavistock Enstitüsü Çalışması:** Değişikliklerden önce işçiler kömür madeninde iki veya dört kişilik gruplar halinde çalışmakta, **kömür elle kazılmakta, kazılan kömür maden içinde belirli merkezi bir yere taşınmakta ve buradan da dışarı alınmaktadır.** Böyle bir teknolojinin olduğu durumda işçiler küçük gruplar oluşturmakta, yüz-yüze temas edebilmekte, üretim miktarı kendi kararlarına bağlı kalmakta, kendi aralarında işbölümü yapabilmekte, çeşitli konularda birbirlerine yardım edebilmekte ve liderlik ile nezaret gibi konular oluşturduklar grup içinde kalmakta idi.

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

- **3. Tavistock Enstitüsü Çalışması:** Daha sonra hem üretimi artırmak hem de kömür kazılarını rasyonelleştirmek amacı ile bir seri teknolojik değişiklikler yapılmıştır. **Kömür kazma işi makinelere devredilmiş**, kazılan kömür **yürüyen bantlarla** maden içinde belirli bölgelere taşınmaya başlanmıştır.
- Bu şekilde kitle üretimi teknolojisinin uygulanmaya başlanması ile önceki sistem tamamen bozulmuştur.

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

- **3. Tavistock Enstitüsü Çalışması:** Yeni sistem işçilerin sahip olması gereken **kazı yeteneğinin önemini azaltmış, küçük gruplar parçalanmış, işçiler fiziksel yer olarak birbirinden ayrılmış, üretimle ilgili kararlar işçilerin oluşturduğu küçük gruplardan yöneticilere geçmiş ve eski sistemin oluşturduğu dayanışma ortamı kaybolmuş ve yakından nezaret başlamıştır.**

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

- **3. Tavistock Enstitüsü Çalışması:** Bu değişiklikler işçiler arasında **devamsızlıkların artmasından**, yeni sistemin dayandığı **ilkelerin eleştirilmesi** hatta **çiğnenmesine** kadar tepkiler yaratmıştır.

KESKİN MESLEK YÜKSEK OKULU

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

- **4. James Thompson'un Temel Teknolojiler Sınıflaması:**
- Teorik bir çalışmadır.
- Temel teknoloji bir organizasyonun inputları outputa çevirmek için ve çevresine vermek üzere kullandığı süreçlerdir.

KESKİN MESLEK YÜKSEK OKULU

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

- **4. James Thompson'un Temel Teknolojiler Sınıflaması:**

- a. **Çözümleyici Teknoloji (mediating):** Yapılan faaliyetlerin belirli bir grup veya kişileri birbirine bağlamasıdır.

Örneğin bankalar para yatıranlar ile kredi alanları, Telekom telefon eden ile telefon edileni birbirine bağlar. İlişkiler bütünleyici karşılıklı ilişki şeklindedir. PTT şubelerinin başarısı genel başarıyı etkiler ancak kendi başarılarını etkilemez.

- Bu tür organizasyonlarda standartlaştırma ile birimler arasında koordinasyon ve uygunluk sağlanacaktır.

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

- **4. James Thompson'un Temel Teknolojiler Sınıflaması:**

- b. Bağlı teknoloji (Long linked technology):**

Yapılan faaliyetler birbirine bağlıdır. B işleminin yapılması A işleminin yapılmasına bağlıdır.

Sıralı karşılıklı bağıllık vardır. Kitle üretimi bu tür teknolojinin en güzel örneğidir. Plan ve standartlaştırma önemlidir.

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

- 4. James Thompson'un Temel Teknolojiler Sınıflaması:

- c. Yoğun Teknoloji : (Intensive Technology)

Bir işi başarmak için **yapılacak olan faaliyetlerin hepsi karşılıklı olarak birbirine bağlıdır**. Hastane, acil servis (eczane, röntgen, laboratuvar, doktor, hemşire, odacı, mutfak, hastanın kendisi vb.) vb. hizmetlerde birimlerin ilişkileri tam olması gerekir. Çok yönlü karşılıklı bağlılık söz konusudur. **Organik örgüt yapısı uygundur**. Personel birbiri ile anlayış içerisinde, çok yönlü ve hızlı iletişim, empati sahibi olması vb. özellikler önem arz eder. Yoğun teknoloji önceki teknoloji türlerini içermektedir.

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

5. Charles Perrow'un Rutin/Rutin Olmayan İş Sınıflaması: Teorik bir çalışmadır.

- Rutin işler bu işleri yapmak için tam olarak bilinen tekniklerin mevcut olduğu, bu tekniklerin genellikle aynı tür inputlara uygulandığı, metot ve teknikler konusunda belirsizliğin pek az olduğu durumları ifade eder.
- Rutin olmayan işler ise pek az bilinen teknik ve metodun bulunduğu, mevcut teknik ve metotların başarılı olup olmayacağına da belirsiz olduğu, yapılacak pek çok işin olduğu, inputların standart olmadığı durumları ifade eder.

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

5. Charles Perrow'un Rutin/Rutin Olmayan İş Sınıflaması:

Eğer yapılacak işler az ise, işi yapacak olanlar gerekli bilgi ve tekniklere sahipse, sonuçları önceden kestirmek mümkün ise bu durumlarda mekanik organizasyon yapısı daha uygun olacaktır.

Eğer sorunlar açık ve seçik değilse, yapılacak işleri tayin ve anlamak zor ise, daha önce denenmiş ve belirli teknikler mevcut değilse bu tür organizasyonlarda organik bir yapı daha uygun olacaktır.

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

- Durumsallık yaklaşımının ikinci inceleme ölçütü: Çevre

Durumsallık yaklaşımına göre çevre koşullarına bağlı olarak organizasyon yapıları ve organizasyonda kullanılan çeşitli süreçler farklılık göstermektedir.

KESKİN MESLEK YÜKSEK OKULU

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

Organizasyon ve Çevre: Çevre organizasyonun sınırları dışında kalan her şeydir. Bu faktörlerin başında demografik yapı, ekonomik koşullar, siyasal koşullar, kültürel yapı, hukuki koşullar, coğrafi koşullar ve teknolojik koşullar gelmektedir.

Durumsallık yaklaşımı organizasyonu açık bir sistem olarak ele aldığından, sorun çevresel koşulların bu açık sistemi nasıl etkilediği sorunudur.

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

Organizasyon ve Çevre: Durumsallık yaklaşımının ana fikri, bu tür değişik çevresel koşullarda en uygun olan organizasyon yapı ve süreçlerini belirlemektir.

KESKİN MESLEK YÜKSEK OKULU

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

Organizasyon ve Çevre:

- Burns – Stalker Çalışması (Tavistock Enstitüsü Çalışması)

İngiltere’de 1961’de 20 endüstri işletmesi, ayrıntılı mülakat yöntemiyle incelenmiştir.

Çevre’yi teknoloji ve pazardaki değişme hızı (yeni buluşların ortaya çıkması, teknolojik yenilikler) boyutuna göre incelemişlerdir.

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

Organizasyon ve Çevre:

- Burns – Stalker Çalışması (Tavistock Enstitüsü Çalışması)

Çok kuvvetli rekabetin bulunduğu suni ipek işletmesi için maliyetleri en aza indirmek ve etkin çalışmak için merkezileşme, ayrıntılı iş tarifleri ve politikalar, ilke ve yöntemlere dayalı bir yönetim tarzı belirlenmiştir.

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

Organizasyon ve Çevre:

- Burns – Stalker Çalışması (Tavistock Enstitüsü Çalışması)

Diğer taraftan **elektronik endüstrisinde sürekli olarak yenilik yapmak ve gelişmiş parçalar kullanmak** önemli olduğundan görev tanımları ayrıntılı değil, emir-komuta zinciri açık şekilde belirlenmemiş, esnek iş ve yönetim tarzı izlenmektedir.

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

Organizasyon ve Çevre:

- Burns – Stalker Çalışması (Tavistock Enstitüsü Çalışması)

İşletmelerdeki organizasyon yapılarını mekanik ve organik olmak üzere iki grupta sınıflandırmışlardır. **Mekanik organizasyon yapısı çevre koşullarının durgun ve dengeli, değişim hızının çok az olduğu durumlarda en uygun yapı, organik yapı ise çevre koşullarının sürekli ve hızlı olarak değiştiği durumlarda en uygun organizasyon yapısı olarak belirtilmektedir.**

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

Organizasyon ve Çevre:

- Burns – Stalker Çalışması (Tavistock Enstitüsü Çalışması)

Mekanik organizasyon yapıları: işler belirli uzmanlık alanlarına bölünmüştür, her personel kendi departmanının amaçlarına göre davranır, her uzmanlık ve fonksiyonel kademedeki haklar ve sorumluluklar ayrıntılı olarak belirlenmiş ve buralarda hangi teknik ve metotların kullanılacağı kararlaştırılmıştır, otorite ve emir-komuta ilişkileri açık ve seçik olarak belirlenmiştir, ilişkiler ast-üst ilişkisi şeklindeki dikey ilişkilidir, işler üst kademenin verdiği karar ve emirler doğrultusunda yapılır, kontrol alanı genellikle dardır ve yakından nezaret vardır.

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

Organizasyon ve Çevre:

- Burns – Stalker Çalışması (Tavistock Enstitüsü Çalışması)

Organik organizasyon yapıları: İşler örgüt üyelerinin birbirleri ile olan ilişkilerine göre yeniden ayarlanır, ayrıntılı ve dar görev tanımları yerine iş genişletmesine dayanan sistem vardır, pek çok karar alt kademelerde verilir, emir-komuta sıkı değildir, ihtisaslaşmadan öte işin genel amaçlara göre sürekli değişmesi esastır, yatay iletişim önemlidir, iletişim emir-komutadan çok danışma niteliğindedir, organizasyon çevre faktörlerine daha açıktır, ilişki ve görevlerdeki açıklık ve hiyerarşik yapıdan uzaklaşan bir yapıdır, hangi işin nasıl yapılacağı sürekli başkaları ile haberleşerek gelişir...

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

Organizasyon ve Çevre:

- **Lawrence Lorsch Çalışması:** 1967 yılında ABD plastik endüstrisinden 6, ambalaj endüstrisinden 2 ve gıda endüstrisinden 2 işletme üzerinde gerçekleştirilmiştir.
- Değişik çevre koşulları altında hangi tür organizasyon yapıları daha etkindir? sorusunun cevabını aramışlardır.

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

Organizasyon ve Çevre:

- **Lawrence Lorsch Çalışması:** Farklılaşma, koordinasyon ve çevre ve belirsizlik kavramlarını kullanmışlardır.
- **Farklılaşma** örgütteki **birimler arası formal yapı farklılıkları** ile bu birimlerdeki **çalışanların zihni ve hissel yönelimlerini** (amaçlar karşısındaki, zaman karşısındaki, kişilerarası ilişkilerdeki yönelimler) ifade etmektedir.
- **Koordinasyon, birimler arası yardımlaşmanın durum ve kalitesi** ile bunun nasıl sağlandığı konularını içermektedir. Bu **emir komuta hiyerarşisi, ilke, yöntem ve standartlar sistemi, dar kontrol alanı, özel birimler, takımlar, matriks organizasyonlar** vb.
- **Çevre** ise **belirsizlik** boyutuna göre değerlendirilmiştir. Değişme hızı, bilgi elde etmedeki belirlilik derecesi, çeşitli kararların sonuçları hakkında geribildirim elde etmekle geçen süre vb.

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

Organizasyon ve Çevre:

- **Lawrence Lorsch Çalışması:** Organizasyon içindeki her birimin yapı ve süreçlerini (formalleşme derecesi, liderlik tarzı, iletişim tarzı, kişiler arası ilişkiler vb.) bu birimin içinde bulunacağı alt çevrenin özelliklerine uygun olarak belirlemek gerekecektir.

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

Organizasyon ve Çevre:

- **Lawrence Lorsch Çalışması:** Dinamik, değişken ve belirsiz bir ortamda organizasyonun farklılaşmış ve bütünleşmiş olması uygun olurken, durgun ve belirli bir ortam, organizasyon birimlerinde fazla bir farklılaştırma gerektirmeyecektir.

KESKİN MESLEK YÜKSEK OKULU

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

Organizasyon ve Çevre:

- **Lawrence Lorsch Çalışması:**
- **Plastik işletmeleri:** Belirsizlik ve farklılaşma yüksek, koordinasyonla görevli birimler, sürekli fonksiyonlar arası birimler, yönetim hiyerarşisi
- **Gıda işletmeleri:** belirsizlik ve farklılaşma orta derecede, koordinatör kişiler, geçici fonksiyonlar arası ekipler gerekli.
- **Ambalaj işletmeleri:** Belirsizlik ve farklılaşma az, bütünleşme aracı yok, yönetim hiyerarşisi

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

Organizasyon ve Çevre:

- Emery Trist Çalışması:

- Değişim Hızı - Karşılıklı İlişkilerin Kuvveti

- Durgun (az) - Dağınık (az)
- Durgun (az) - Yoğunlaşmış (orta-yüksek)
- Dengesiz(yüksek) - Tepki gösterici (orta-yüksek)
- Çalkantılı (çok yüksek) - Karşılıklı bağlı (yüksek)

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

Organizasyon ve Çevre:

- **James Thompson Çalışması:** Her organizasyonda sorunları, teknikleri, yaklaşımları birbirinden farklı üç ayrı alt-sistem (düzey kademe) görmek mümkündür. Bunlar teknik (operasyonel) alt sistem, koordinatif (organizasyonel, yönetimsel) alt sistem ve kurumsal (stratejik institutional) alt sistemdir.
- Çevre: durgun-değişken ve basit-karmaşık kriterleri bakımından incelenmektedir.
- **Durgun ve basit bir çevrede mekanik, değişken ve karmaşık bir çevrede organik organizasyon daha uygundur.**

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

Organizasyon ve Çevre:

- **James Thompson Çalışması:**
- **Durgun çevre mal ve hizmetlerin son yıllarda değişmemiş olması, teknolojik yeniliklerin yokluğu, rekabetin azlığı, müşteri ve rakiplerin sayı ve yapısında pek az değişme, sosyal, ekonomik ve politik dengeli olması, devlet politikalarının belirli olması ve değişmemesini ifade eder.**
- **Değişken çevre ise ürünlerin sürekli ve önemli değişikliklere uğraması, yeni teknolojilerin kullanılması, müşteri ve rakiplerin sürekli değişmesi, kestirilmesi güç devlet müdahaleleri, politikaların sürekli değişmesi, değer yargıların sürekli değişmesini ifade eder.**

Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı

Organizasyon ve Çevre:

- **Robert Duncan Araştırması:** Çevreyi basit-karmaşık (karar organlarının dikkate almak zorunda kaldığı faktörlerin azlığı ve birbirine benzemesini ifade eder), statik-dinamik (karar organlarının dikkate almak zorunda kaldığı faktörlerin zaman içinde değişmesi) başlıkları altında incelemiştir.

KESKİN MESLEK YÜKSEK OKULU

KESKİN MESLEK YÜKSEK OKULU

Kaynak: İşletme Yöneticiliği: Tamer Koçel, Beta.

