

Durumsallık Yaklaşımı

Her yerde ve durumda geçerli olabilecek yönetim anlayışı yerine,

Duruma göre en uygun yönetim uygulamasının belirlenmesi...

Klasik ve neoklasik düşünce etkinlik ve verimlilik için **ilkeler** geliştirmiş,

Durumsallık yaklaşımı, örgüt yapısını, **içsel ve dışsal koşullar arasındaki ilişkilere** göre biçimlendirmeyi önermiştir.

Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, temelde sistem yaklaşımı üzerine inşa edilmiştir.

Sistem yaklaşımı **tüm örgütler için doğrudan bir model** oluştururken,

Durumsallık yaklaşımı;

- **Her örgütün tek ve benzersiz** olduğunu,
- Yönetimde **kendisini esas alması** gerektiğini öne sürer.

Örgüt yapısını etkileyen iç ve dış faktörler

Dışsal Faktörler

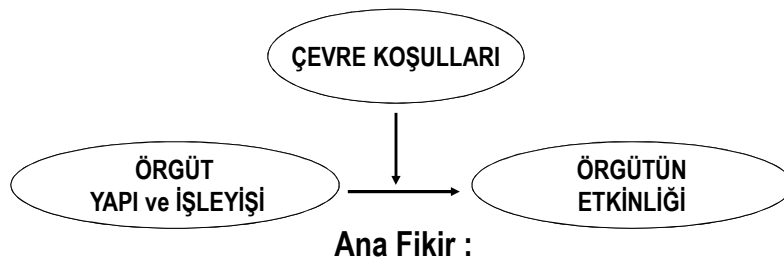
Müşteriler Pazar Koşulları Rekabet Devlet Sosyo-Kültürel Koşullar

Örgüt Yapısı

Yapılacak İş Personel Niteliği Kullanılan Teknoloji Amaçlar Misyon/Vizyon

İçsel Faktörler

Çevre Koşullarının Örgüte Etkisi



Değişik çevresel koşullarda en uygun olan örgüt yapı ve süreçlerini belirlemektir.

Burns ve Stalker araştırması

- Londra Tavistock Enstitüsünden T. Burns ile G.M. Stalker (1961)
- 20 İngiliz ve İskoç sanayi kuruluşu
- **planlama, örgütleme ve denetim** fonksiyonları ile **çevre faktörü..**
- yönetici ve personele mülakatlar..
- **Teknoloji** ve **piyasa** değişikliklerinin işletmelerin yönetimine etkilerini inceledikleri araştırmada;
örgüt yapılarını **mekanik** ve **organik** olmak üzere iki grupta sınıflamıştır.

Mekanik Örgütlerin Genel Özellikleri

- Otorite ve emir-komuta **ilişkileri açık ve seçik** olarak belirlenmiştir.
- Örgüt üyeleri arasındaki ilişkiler, esas **itibariyle ast-üst ilişkisi şeklindeki dikey ilişkilerdir.**
- Yapılacak işler ve gösterilecek davranış büyük ölçüde **üst kademedekilerin verdikleri kararlar ve emirler doğrultusundadır.**
- Emir komuta ve kurmay personel **arasındaki farklılıklar açık-seçik olarak belirtilmiştir.**
- Kontrol alanı genellikle dardır.

Organik Örgütlerin Genel Özellikleri

- Örgüt üyelerinin yapacakları işler sürekli olarak, örgüt üyelerinin birbirleri ile olan **ilişkilerine** göre yeniden ayarlanır.
- Ayrıntılı ve dar görev tanımları yerine iş genişletmesine dayanan sistem esastır.
- **Yatay iletişim** en az dikey iletişim kadar önemlidir.
- Örgüt üyeleri arasındaki iletişim, **emir- komuta haberleşmesinden çok danışma niteliğindedir.**
- Örgüt genel olarak çevre faktörlerine karşı daha açıktır.
- Organik yapı, mekanik yapının sahip olduğu ilişki ve görevlerdeki açıklık ve hiyerarşik yapıdan **uzaklaşan** bir yapıdır.

Chandler'in araştırma sonuçları

- Chandler ABD'de Dupont, General Motors, Jersey Standart, Sears gibi büyük işletmelerin **örgütsel başarılarında ortak noktaları** belirlemeye çalışmıştır.
- Bu işletmelerin **değişen çevre koşullarına** uyabilmek için strateji ve yapılarını nasıl değiştirdikleri incelenmiştir.
- **Stratejik büyümenin** aşamaları Chandler'e göre 4'e ayrılır.

Chandler'in araştırma sonuçları

1. **Hacim Olarak Genişleme:** İşletmelerde var olan temel işlevler arasından bazı işlerin daha da **uzmanlaşarak** genişlemesi.
2. **Coğrafi Dağılım Yoluyla Büyüme:** işletme, **yerel üretim** ve **satış birimleri** kuruyor.
3. **Dikey Tamlaşmayı Sağlayan Karar Aşaması:** Yeni bazı işlevlerin oluşması ile **yardımcı malzeme** ve **hammadde üretimine** işletmenin gitmesidir.
4. **Çeşitlendirme:** Yeni ürün hatlarının gelişmesi yoluyla olan örgütsel farklılaşma.

16

Chandler'in araştırma sonuçları

Örgüt, çevresel **değişikliklere uyum** göstermek için **yeni stratejiler belirler** ve bu yeni stratejiler de **yeni örgütsel yapılar** gerektirir.

Çevresel değişimin artan hızı,
stratejik ve yapısal değişime duyulan ihtiyacı artırır...

17

Woodward Araştırması

- 1953 yılında İngiliz sosyolog John Woodward ve ekibi tarafından yapılmıştır.
- Amaç; **firmaların yönetim anlayışını** test etmek.
- Essex bölgesinde 100'den fazla işçi çalıştıran firmalarla görüşülmüştür.
- İlk başlarda **yönetim teknikleri ile büyüklük arasında direk bir ilişki bulamamışlar.**
- Firmaların **üretim tekniklerine** ve **üretim sisteminin karmaşıklığına** bağlı olarak bir sınıflama yapmışlar;
******her sınıftaki firmaların benzer yönetim uyguladıkları** kanısına varmışlardır.

Woodward Araştırması

Woodward ve ekibi işletmelerin kullandıkları üretim yöntem ve süreçlerini **üç ayrı teknolojik düzey olarak belirlemişlerdir.**

- Birim Üretimi (Küçük partiler halinde)
- Kitle Üretimi (Büyük partiler halinde)
- Süreç Üretimi

Birim Üretim

Müşteri siparişlerine göre yapılan, **standartlaştırmayı** ortadan kaldıran üretim...
profesyonel işgücüne ihtiyaç...

Kitle Üretimi:

Birbirine **benzer** ya da ayrı sayılan ürünlerin **aynı anda büyük partiler halinde** üretilmesi söz konusudur.

Faaliyetler ve kullanılan teçhizat arasındaki ilişkiler az çok belirli ve *tekrarlanan* cinstendir.

Süreç Üretimi:

Üretim **sürekli**dir.

Girdi sabittir, üretim mekanikleşmiştir ve **direkt işgücüne ihtiyaç çok azdır.**

Üretimin durması veya üretime yeniden başlanması hem çok maliyetli hem de zaman alıcıdır.

Petrol rafinerileri, elektrik enerjisi üretimi....

Diğer Bulgular

Birim teknolojide küçük ve samimi grupların varlığı, katılmanın yüksek olduğu, iş ilişkilerinde *katılığın olmadığı*;

kitle üretiminde görevlerin açık-seçik belirlendiği, emir-komuta-kurmay çalışmasının bulunduğu;

süreç teknolojide durumun **birim teknolojiye benzediği** belirlenmiştir.

birim ve süreç üretiminde **sözlü haberleşmenin** yazılı haberleşmeden **daha fazla** kullanıldığı;

kitle üretiminde ise durumun tam tersi olduğu görülmüştür.

Modernizm – Postmodernizm – Modern Sonrası

1. Toplam Kalite Yönetimi anlayışı – Total Quality Management
2. Öz Yetenek – Core Competence
3. Dış Kaynaklardan Yararlanma – Outsourcing
4. Değişim Mühendisliği – Business Process Reengineering
5. İşletmelerarası Karşılaştırma /Kıyaslama – Benchmarking
6. Personeli Güçlendirme – Empowerment
7. Stratejik Ortaklıklar – Strategic Alliances
8. Küçülme – Downsizing
9. Öğrenen Örgütler – Learning Organizations
10. Sanal Örgütler – Virtual Organizations
11. Yönetişim=Kurumsal Yönetim – Corporate Governance,
12.