YÖNETİM ve ORGANİZASYON

Prof.Dr. Ali Fuat GÜNERİ

ÖRGÜTLEME & ORGANİZASYON DİZAYNI

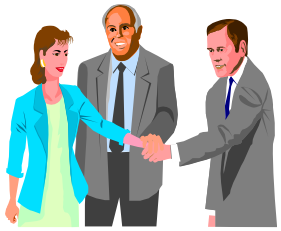
- Örgütleme, örgüt yapısının oluşturulmasında söz konusu faaliyetleri başka bir deyişle süreci ifade eder.
- Organizasyon dizaynı, bir organizasyon yapısını oluşturan başlıca ilişkilerin şeklini ve niteliğini gösterir. Bu durumda organizasyon dizaynı şu konuları kapsamına almaktadır.
- İşletmeyi amaçlarına ulaştıracak işlerin belirlenmesi,
- İşletmedeki temel iş bölümünün kararlaştırılması,
- Temel iş bölümü içinde yer alacak organların belirlenmesi,
- Organlar arası yetki ve iş ilişkilerinin belirlenmesi,
- Temel koordinasyon mekanizmasının belirlenmesi,
- Organların şema olarak gösterilmesi,
- Organizasyon kılavuzunun hazırlanması.

ORGANİZASYONUN TANIMI VE ANLAMI

- Organizasyon, ortak bir amaç, belirlenmiş bir yapı, bu yapının işleyişinde göz önünde bulundurulacak kural ve politika, haberleşme ve karar alma gibi süreçlerden meydana gelen bir bütündür.
- Bir organizasyonun varlık nedeni, belirli amaçların birden fazla kişi ile ve bir grup olarak gerçekleştirilebilmesidir.
- Organizasyonlar kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri faaliyetleri sağlamak için ortaya çıkarlar.
- Organizasyonlar, çevreden girdileri alarak, bunları işleyen ve enerjiye dönüştüren ve sonuç olarak bunları çıktılar biçiminde yine çevreye veren açık sistemler olarak tanımlanabilir.

- “Organizasyon bir yönetim fonksiyonudur.”
- “Organizasyon sosyal bir varlık, sosyal bir sistemdir.”
- “Organizasyon belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin gayretlerini birleştirdikleri yapılandırılmış bir süreçtir.”
- “Organizasyon insan ve teknoloji faktörlerini birleştiren bir sistemdir.”
- “Organizasyon bir işletmedeki işleri, mevkileri, iş görenleri, aralarındaki otorite ve haberleşme ilişkilerini gösteren bir yapıdır.”

ORGANİZASYONUN YÖNETİCİ AÇISINDAN ÖNEMİ



- Organizasyon, yöneticinin içinde bulunduğu bir ortam ve onun kullandığı bir araç durumundadır.
- Yöneticinin bu aracın özelliklerini ve hangi durumda etkin olacağını bilmesi gerekir.
- Yönetici ile organizasyon arasında bir etkileşim söz konusudur. Çünkü organizasyondaki değişmeler yöneticiyi etkilerken yöneticinin karar ve davranışları da bu ortamı etkiler.
- Organizasyon içinde yer alan yöneticilerin gösterecekleri davranışları etkileyen çeşitli faktörler arasında kişilik ve çevre faktörlerinin rolü büyüktür.
- D=f(KXÇ) D:Bireyin davranışı, K:Kişilik faktörleri, Ç:Çevre faktörleri

ÖRGÜTSEL OLUŞUM

Canlı birer varlık gibi nitelendirilen örgütler, **molekül** olarak adlandırabileceğimiz **gruplar** ve onları oluşturan **sosyal atom** denilebilecek **bireyler**den oluşmaktadır.

1. SOSYAL ATOM OLARAK BİREY

- Her örgütün temelini birey oluşturur. Bireyin en temel yönü sosyal varlık oluşu, fakat başkalarıyla ilişki kurarken kendi ihtiyaç ve çıkarlarını çoğu kez ön planda tuttuğudur.
- Birey ihtiyaçlarla dolu bir organizmadır. Birey mutluluğu bu ihtiyaçları elde ettiği ölçüde sağlar. Bu nedenle birey örgüte katılıyorsa bazı ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılanacağı ümit ve bekleyişi içindedir. Bu görüşe göre birey her istediğini elde etseydi grup ve örgütsel yapılara ihtiyaç kalmayacaktı.
- Genel bir deyişle, her **örgüt** bireysel atomlardan oluşur. Bu **sosyal atomlar** örgütü olumlu veya olumsuz yönde etkilediği gibi her örgütte kendisine bağlı bireyleri değişik yönde ve ölçüde etkisi altında bulundurur.

2. SOSYAL MOLEKÜL OLARAK GRUP

- Bireyler varmak istedikleri amaçlar için başkalarının katkısına ihtiyaç duyarlar.
- Gruplar, bireylerin kendi yetersizliklerini yenmek ve dış çevreye karşı daha güçlü olabilmek için meydana gelirler.
- Bireyleri grup oluşturarak ilişkiye iten tek neden güçlü ve etkili olmak değil, inanç, düşünce ve amaç birliğidir.
- Psikolojik bir grup birbirleriyle etkileşimde bulunan, bireylere kişilik kazandıran, benlik duygusunu toplumsal yapıda arayan bir insan topluluğudur.
- Başka bir tanıma göre grup; “ortak norm ve ilkelerini paylaşan, aralarında çeşitli rol farklılaşması gerçekleştiren, ortak bir amacı paylaşan ve bu amaç doğrultusunda birbirleriyle haberleşme içinde olan, karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen iki veya daha fazla kişinin bir araya gelmesi ile ortaya çıkan sosyal bir olgudur.”

ÖRGÜTLERDEKİ GRUP TİPLERİ

- Formel ve informel gruplar
- Görev komitesi ve eğitim grubu
- Birincil ve ikincil gruplar
- Açık ve kapalı gruplar

Formel ve informel gruplar

- Formel grup, belirli bir amacı olan bilinçli ve düzenli bir grubun oluşturulmasıdır.
- Formel gruplara örnek olarak, emir-komuta grupları, komiteler, yönetim konseyi, yönetim ekipleri ve iş grupları gösterilebilir.
- Informel grup karşılıklı etkileşimle yaratılan doğal bir gruptur.
- Informel gruplara örnek olarak, yatay, dikey ve karma klikler gösterilebilir. Yatay klikler, aynı sektörde çalışan, organizasyonda aynı statüye sahip ve aynı seviyedeki üyelerden oluşur. Dikey klikler aynı serviste veya emir-komuta içinde hiyerarşik yapının değişik düzeyindeki bireyleri içine alır. Karma klikler ise, örgütün değişik düzeylerinde ve farklı statüde üyelerden oluşur.

Görev komitesi ve eğitim grubu

- Bu sınıflandırma, grupların izledikleri amaçlara göre bir sınıflandırmadır.
- Görev komitesi (Task force), belli bir amacı gerçekleştirdikten sonra sona erer ve üyeler kendi departmanlarına döner.
- Eğitim grubu (T. Grup) ise daha farklıdır. Bu gruplar, yönetimin çeşitli fonksiyonlarıyla ilgili olarak ortaya çıkan psikolojik sorunları çözmeye yönelik karma bir grubun oluşturulması ile meydana gelir.

Birincil ve ikincil gruplar

- Bu sınıflandırma, grup ve bireyler arasındaki ilişkilerin yapısına göre bir sınıflandırmadır.
- Birincil gruplarda üyeler arasında belli bir bağlılığın ve kader birliğinin ağırlık taşıması önemlidir.
- İkincil gruplar ise bireylerin grubun ilkeleri ve normlarını benimseme derecesine göre oluşturduğu gruplardır.

Açık ve kapalı gruplar

- Açık gruplar hareketli, geleceğe yönelik ve uzun dönemi dikkate alan gruplardır. Bu gruplar genellikle yeni düşünce ve fikirlere karşı daha açıktırlar. Kapalı gruplar ise durağan, gelenekçi ve alışkanlıkları çok yavaş değişen gruplardır.

3. SOSYAL ORGANİZMA OLARAK ÖRGÜT

- Birey ve gruplardan oluşan, bunlar arasındaki ilişkilerle olgunlaşan ve kendisine özgü amaçlarını gerçekleştiren ya da gerçekleştirmek üzere çeşitli çabalara girişen sosyal organizmalar birer örgüt olarak tanımlanabilir.
- Her organizmanın görevi kendi yapısına uygun bir yaşam düzeni kurmak ve bunu sürekli ve sağlıklı kılmaktır.

ORGANİZASYONEL YAPI UNSURLARI

- Organizasyonel yapı oluşturma, mevcut yapıyı analiz etme ve yeniden tasarlama aşamalarında bazı yapı unsurlarının temel alınması gerekmektedir.
- Bu yapı unsurları şu şekildedir:
  - Yetki yapısı ve merkezileşme derecesi
  - Formelleşme derecesi
  - Karmaşıklık derecesi
  - Denetim veya yönetim alanı
  - İş bölümü veya uzmanlaşma derecesi
  - Bölümlere ayırma (Departmanlaşma)

YETKİ YAPISI VE MERKEZİLEŞME DERECESİ

- Yetki, örgütün çeşitli kademelerinde belirlenen amaçların gerçekleşmesi için belirli görevleri yaptırma, denetleme, düzene koyma ve karar verme hakkıdır.
- Güç ile yetki farklı kavramlardır.
- Güç, başka birini etkileme yeteneği (kapasite) olduğu halde yetki (otorite) başka birine bir şeyi yaptırma hakkıdır.

Yetki kavramının 3 temel özelliği

- Yetki bir haktır ve kişiye örgüt tarafından verilir.
- Yetki kullanılması bir karar vermeyi ve görevlerin başarılmasını içerir.
- Yetki örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için kullanılır.

Yetki kaynağı teorileri

Organizasyondaki yönetsel yetkinin kaynağına ilişkin farklı yaklaşımlar mevcuttur. Bu konuda başlıca üç teori geliştirilmiştir. Bunlar:

- Biçimsel Yetki Teorisi
- Kabul Teorisi ve
- Bilgisel Yetki Teorisidir.

Kabul Teorisi

- Organizasyonu davranışsal açıdan ele alan Chester Bernard tarafından geliştirilmiş bir teoridir.
- Kabul teorisine göre yetki, daha önceleri ileri sürüldüğü gibi yukarıdan aşağıya doğru bir sistem değil, tam tersine astların kabulüne dayanmaktadır.
- Bu yaklaşımda yöneticinin yetkisi, astların yöneticinin karar almadaki ve uygulamadaki gücünü kabul etmeleriyle gerçekleşmektedir.
- Astlar emirlere uyuyorsa ve verilen görevleri yerine getiriyorsa, yetkiden söz edilebilir.

Sorumluğun tanımı ve Yetki-sorumluluk ilişkisi

- Sorumluluk, işle ilgili faaliyetleri başarma yükümlülüğüdür.
- Genellikle yetki ve sorumluluğun denk olması gerektiği kabul edilir. Buna göre , belirli bir kişiye verilen emir verme hakkının miktarı ve türü kendisine yüklenen mecburiyetlerinin miktarına ve türüne eşit olmalıdır. Yetki ve sorumluluk her mevkide denk olmadıkça, anlamsız bir ilişki ortaya çıkar.

Yetki farklılaşması ve yetki türleri

- Organizasyon yapısını çeşitli açılardan farklılaştırılmış bir yapı olarak ele alabiliriz. Burada her kademenin kendine özgü özellikleri vardır.
- Organizasyonlarda kullanımı açısından üç tür yetki ilişkisi mevcuttur:
  - Yürütme yetkisi (Emir-komuta yetkisi)
  - Danışma yetkisi (Kurmay ilişkisi) ve
  - Fonksiyonel yetki (İşlevsel ilişki)

Yürütme yetkisi (Emir-komuta yetkisi)

- Komuta yetkisi, hiyerarşik ya da dikey ya da yürütme yetkisi olarak da adlandırılır.
- Komuta yetkisi, bir yöneticinin bir işin yapılması ya da yapılmaması konusunda astlarına doğrudan emir verebilme ve karşılığında itaat bekleme hakkını ifade eder.
- Komuta yetkisi, bir organizasyondaki ast-üst ilişkisini ve hiyerarşiyi tanımlar.
- Komuta yetkisi organizasyon içinde hiyerarşiyi izleyerek, yukarıdan aşağıya doğru akar.

Danışma yetkisi (Kurmay ilişkisi)

- Kurmay yetki, danışma veya müşavirlik yetkisi olarak da ifade edilebilir.
- Organizasyonlarda teknolojik ve faaliyet alanı olarak gelişmesi, klasik yetki kavramının ve ilişkilerinin yetersizliğini ortaya çıkarmıştır. Bu yetersizliği gidermek üzere ortaya çıkan yardımcı araçlardan biri kurmay yetki ve kurmay ilişkilerdir.
- Kurmay yetkinin akışı, yukarıya doğru ve çoğunlukla üst yönetim basamaklarında gerçekleşir.
- Danışmanlık işlevini yürüten kişi ya da birimler hiyerarşik yapının üstlerinde yer alır ve bir üst yöneticiye bağlı olarak görev yapar.
- İşletmeler büyüdükçe ve geliştikçe kurmaylara duyulan gereksinme de artar. İşletmenin çalışma alanına ve önceliklerine göre kurmayların uzmanlık konusu değişir.

Fonksiyonel yetki (İşlevsel ilişki)

- Fonksiyonel yetki, belirli bir grup faaliyet veya faaliyetin bazı yönlerine ilişkin olarak bir yöneticinin başka bölümlerdeki personel üzerinde emir verme hakkını ifade eder.
- Fonksiyonel yetki uzmanlık gerektiren belirli faaliyetlere ilişkin olarak ve gereksinme duyulduğunda kullanılır.
- Fonksiyonel yetkinin kaynağı, bilgi, uzmanlık ve deneyimdir. Bu bağlamda fonksiyonel yetki, sınırlı bir kapsamda emir verme ve itaat bekleme hakkını ifade eder. Fonksiyonel yetkiye sahip yönetici, kendisini ilgilendiren alanda nelerin, ne zaman, nasıl yapılacağını planlayıp, bu yönde emir verir.

Yetki devri ve yetkinin miktarı

- İşletmeler büyüdükçe, yöneticiler işlerinin arttığını ve yeni durumun getirdiği yükleri kaldıramaz duruma geldiklerini görürler.
- Yetki sahibi yöneticinin her şeyi kendisinin yapması imkansızdır.
- Biçimsel organizasyonun başarısı, üst yöneticinin yetki devrindeki başarısına bağlıdır.
- Yetki devri, işletmenin her kademesinde yapılan bir iştir.
- Büyük işletmelerde başvurulan bir yol gibi görünmesine karşın, küçük işletmelerde de uygulanır.
- Yetki devri, yalnızca işlerin bir kısmından kurtulmak değil, çok yönlü bir faaliyettir.
- Yetki devri sorumluluk ve yetkinin çeşitli yönetim basamaklarında çeşitli seviyelerde toplanmasını sağlar.
- Yönetim piramidinde en üstten başlayarak, yetkiler aşağıya doğru azalarak iner.
- Yetki devri olmazsa, bu sistem bozulur ve yetki en üst düzeyde kalır.

Yetki devrinin tanımı ve özellikleri

Yetki devri, organizasyonda yetkilerin aşağı kademelere kaydırılmasıyla sağlanan bir organizasyon faaliyetidir.

- Yetki devriyle astların daha üst seviyede görev yapmaları ve yeni sorumluluklar almaları sağlanabilir.
- Yetki devri yalnızca bazı görevlerin yapılması ya da karar almanın alt kademlere bırakılması değil, aynı zamanda astların yetiştirilmesi anlamına gelir.
- Yetki devrinde beklenen, üstlerin astlarla uyum içinde çalışmasının sağlanmasıdır.

Yetki devrinin özellikleri

- Görevlerin astlara devredilmesi
- Yetki verme veya karar verme hakkının asta devredilmesi
- İşin tamamlanması ile ilgili sorumluluğun taşınması

Yetki devrinin ilkeleri

- Yetki ve sorumluluğun denkliği ilkesi
- Sorumluluğun devredilmesi ilkesi
- Komuta birliği ilkesi

Başarılı bir yetki devrinin şartları

- Amaçların açıkça belirlenmesi
- Astları iyi seçmek
- Devredilen işle dengeli olarak yetki verilmesi
- Denetim sisteminin kurulması

Yetki devrinin sorunları

- Organizasyonun başarısı için gerekli bir faktör olmasına karşın, yöneticiler yetki devrine çoğu zaman isteksiz yaklaşırlar.
- Öte yandan, astlar da yetki devrinin getireceği başarısızlık ihtimalinden korkarlar.
- Yetki devrinde üstlerden ve astlardan kaynaklanan sorunlar şöyle özetlenebilir:

Yetki devreden yöneticiden (Üstlerden) kaynaklanan sorunlar

- Üstler, astlarına güvenmezler ve işleri kendilerinin daha iyi yapabileceklerini düşünürler.
- Üstler, hiç kimsenin işletmede önemli bir yere gelmesini istemezler, kendi düşünce yargılarının ve sorunlara çözüm yaklaşımının devam etmesini arzu ederler. Bu durum astların gelişme güçlerini kırar. Üstlerin daima astlardan daha iyi karar verebileceklerini varsayımı her zaman doğru değildir.
- Üstler denetimi kaybetme korusuna düşerler. Astların yaptıkları bütün hatalardan, yetki devreden yönetici üstlerine karşı sorumludur. Yönetici yetki devrinden sonra astını sürekli denetleyemeyeceği korkusuna kapılabilir ve yetki devrine olumsuz yaklaşabilir.

Yetki devreden yöneticiden (Üstlerden) kaynaklanan sorunlar

- Üstler önemsiz duruma düşmekten korkarlar. Bazı yöneticiler yetki devretmeleri durumunda, bütün yetkilerinin ellerinden alındığına ve organizasyonda gereksiz kişiler haline geldiklerine inanırlar.
- Üstler, astlarının kendilerini göstermelerini istemezler. Yetki devri yoluyla yeni görev ve yetkiler alan astlar, işlerinde büyük başarı gösterebilirler. İşletmelerde yeteneksiz bir üstün yerini yetenekli bir astın alması doğaldır. Yerini kaybetme korkusu nedeniyle, üstler yetki devrine kayıtsız kalabilirler.
- Üstler risk yüklenmek istemezler. Astlara yetki devretmekle, yöneticiler bazı riskleri yüklenmektedirler. Astların yeni görevlerde başarısız olmaları, yöneticiyi zor durumda bırakabilir.
- Bazı yöneticiler otoriter olmak isterler. Bu nedenle, karar almada yalnızca kendilerine güvenir, astlarına emir verir ve yakın denetim sistemi kurarlar. Bu tutum içindeki yöneticiler yetki devrine olumlu yaklaşmazlar.

Yetki devredilen astlardan kaynaklanan sorunlar

- Çoğunlukla astların kendilerini göstermek ve organizasyonda üst basamaklara tırmanmak için arzulu oldukları düşünülür. Oysa astlar kendi yeteneklerine güvenmemeleri nedeniyle, yeni görev ve yetkilerin getireceği sorumluluk ve başarısızlık ihtimalinden rahatsız olurlar. Bunun sonucunda yetki devrine karşı olumsuz bir tutum içine girerler.
- Yetki devrinin açık bir şekilde yapılmaması durumunda astlar belirsizlik içine düşerler. Karar alırken ne kadar yetkileri olduğunu ve yetkilerini kullanırken üstleriyle ters düşüp düşmeyeceklerini kestiremezler. Bu durum kendilerini rahatsız eder.

Yetki devredilen astlardan kaynaklanan sorunlar

- Astların güdülenmemeleri durumunda yetki devrine olumsuz yaklaşırlar. Yeni görevde üst astına gerekli bilgileri vermezse ve yeni görevle birlikte ilerleme şansı, ikramiye, ek ödeme gibi güdüleme faktörleri sağlanmazsa, ast yetki devrine tümüyle olumsuz yaklaşımda bulunacaktır.
- Astlar yeni yetkilerin kullanımı sırasında hata yapmaktan ve üstlerin düşünce yargısına ters düşmekten korkarlar. Astlar en ufak hatalarında üstler tarafından sert biçimde eleştirilecekleri korkusuyla, yeki devrine ve yeni göreve isteksiz bakarlar.

Yetkinin miktarı

- Yetki devredilirken ve örgütsel kademeler oluşturulurken önemli olan bir sorun da devredilecek yetkinin miktarının ne olacağıdır.
- Devredilecek yetkinin miktarı sınırlı ise merkezden yönetim, devredilecek yetkinin miktarı önemli ölçüde ise yerinden yönetim söz konusudur.

Yetki devrinde etkinlik sağlamak için izlenmesi gereken ilkeler

- Görevin tümü devredilmelidir.
- Doğru kişi seçilmelidir.
- Sorumluluk ve yetki birlikte delege edilmelidir.
- Yetki, iş talimatları aracılığıyla devredilmelidir.
- Geri besleme sağlanmalıdır.
- Performans değerleme ve ödüllendirme ile desteklenmelidir.

MERKEZİLEŞME DERECESİ

- Organizasyonda karar verme yetkisinin kademeler arası dağıtımı ile ilgilidir. Eğer yetki alt kademelere doğru kaydırılırsa yerinden, eğer karar yetkisi üst kademelerde toplanırsa merkezi bir organizasyondan söz edilir.

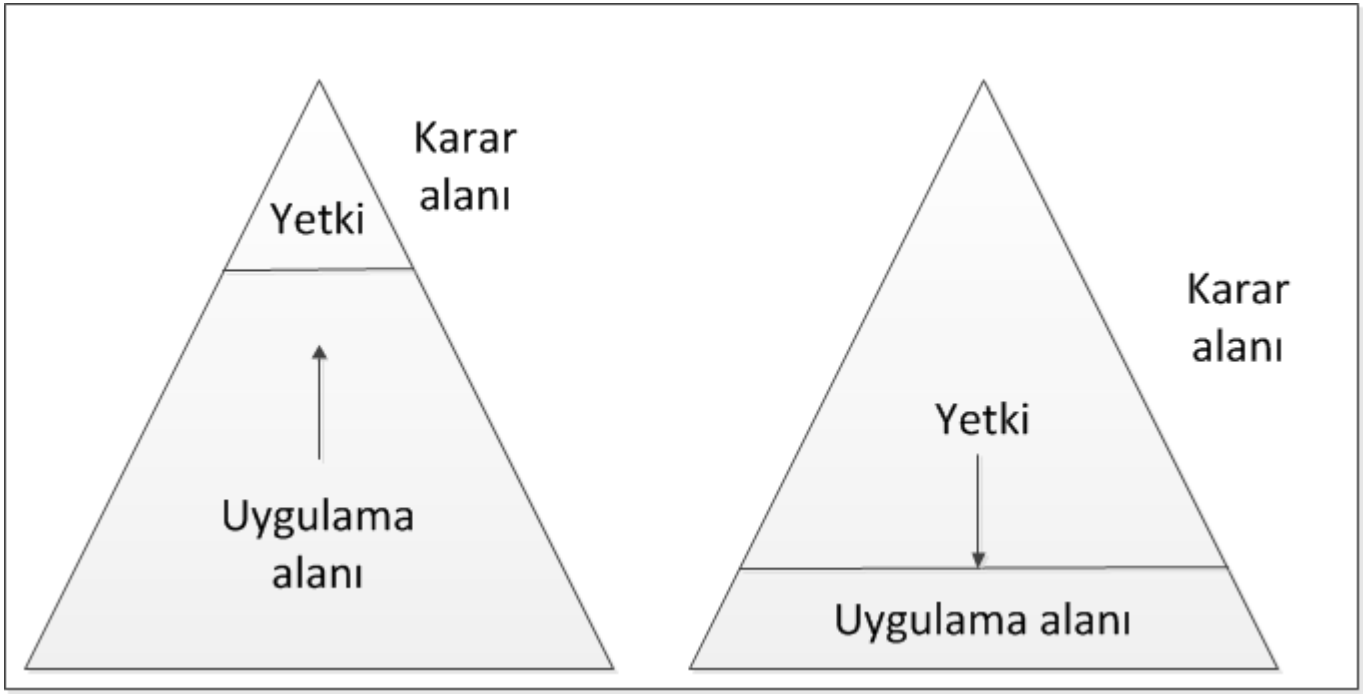
Merkezcil ve merkezcil olmayan örgüt yapısı

- Bir örgütün merkezcil nitelik taşıması yetki ve kararların en üst yönetimde toplanmasına, merkezcil olmayan nitelik taşıması ise yetkilerin belirli ölçülerde dağıtılmasına yol açar.
- Bu açıdan merkezcil ve merkezcil olmayan örgüt yapısında merkezden ve yerinden yönetim ilkeleri uygulanmaktadır.
- Merkezcil örgüt yapısı daha çok küçük işletmeler için söz konusudur.

Merkezcil ve merkezcil olmayan örgüt yapısının karşılaştırılması

- Merkezcil örgüt yapısında örgüt piramidi içindeki yetkiler üst kademe yöneticilerde iken, Merkezcil olmayan örgüt yapısında ise tersi bir durum söz konusudur.
- Merkezcil yapıda karar alma yetkisi sınırlı bir alanı kapsar. Merkezcil olmayan yapıda ise karar alma yetkisi örgütün alt kademelerine devredilmektedir.
- Bu iki yapı tür olarak tek başına uygulandığı pek görülmez. Önemli olan optimal düzeyi ayarlamaktır.

Merkezcil ve merkezcil olmayan örgüt yapısının karşılaştırılması



Merkezcil yapı

Merkezcil olamayan yapı

Merkezcil örgüt yapısının yararları

- Haberleşme sistemi etkin olarak yürütülebilir. Emirler daha sağlıklı iletilir.
- Örgütün yürütülmesi, denetlenmesi ve koordinasyonunda etkinliği sağlar.
- Büyük örgütlerdeki bazı aksaklık durumlarında yararlıdır.
- Olağanüstü durumlarda yönetici çabuk karar verebilir.
- Yöneticiler güç ve prestij sahibidirler.
- Fonksiyonlarla ilgili gereksiz tekrarlar önlenir.
- Üst yönetimin yaptığı planların isabet derecesi ve güvenilirliği artabilir.
- Örgütün genel amaçları daima göz önünde bulundurulur.

Merkezcil örgüt yapısının sakıncaları

- Yetki devrine gidilemez.
- Bireylerin sorumluluk anlayışlarını yok eder.
- Üst kademe yönetimi gereksiz işlerle uğraşması sonucu ana politikadan uzaklaşılır.
- Örgütte herkesin hoşnut olmayacağı kararlar çıkabilir.
- Merkezden yönetimle büyüme sınırlıdır.
- Yetkileri tek elde toplayan kişilerin işletmeden ayrılması büyük boşluklar yaratır.

Merkezcil olmayan örgüt yapısının yararları

- Karar alma, haberleşme ve yönetim faaliyetleri daha çabuk ve esnektir.
- Alt kademeye karar alma hakkı tanındığı için moral olarak olumlu tesiri vardır.
- Kırtasiyecilik azaltılmış ve zaman, emek ve maliyet yönünden tasarruf sağlanmıştır.
- Alt kademe yöneticilerinin yetişmesine fırsat tanındığı gibi dış çevre değişikliklerine uyum kolaylaşmıştır.
- Üst kademe yöneticilerin sayısız kararlar altında boğulması önlenmiştir.

Merkezcil olmayan örgüt yapısının sakıncaları

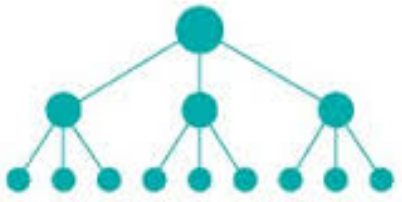
- Yetki devredilen yöneticilerin yeterince yetişmemesi etkin olmayan kararların alınmasına neden olur.
- Bölümler arası haberleşme, koordinasyon ve denetimde bazı sorunlar doğabilir.
- Yetkileri devralan kişilerin sorumluluktan kaçması olumsuz sonuçlara yol açar.
- Yeni bölümler yeni yönetici ve personel demektir. Bu da işletme açısından bir gider kaynağı oluşturur.
- Bölümlerin bağımsız çalışmaları sonucu bölüm yöneticileri sadece kendi bölümlerinin en yüksek kar elde etmesi için çalışırken diğer bölümleri zor durumda bırakabilirler.

Merkezcil olmayan örgüt yapısına geçişi etkileyen faktörler

- İşletmenin büyüklüğü ve örgütün yayılması
- Kararların önemi ve maliyeti
- Haberleşme sisteminin etkinliği
- Personel durumu
- Denetim teknikleri

Merkezcil örgüt yapısından kurtulmanın ilkeleri ve amaçları

- Merkezcil örgüt yapısından kurtulmada üç temel ilke önemli rol oynar:
  - Yetkinin devri ilkesi
  - Bütünlük ilkesi
  - Tutarlık ilkesi



FORMELLEŞME DERECESİ

- Formelleşme, çalışanları yönlendirme ve kontrol etmek amacıyla kullanılan yazılı bir dökümantasyonu ifade etmektedir.
- Bir başka kaynakta formelleşme, bir organizasyonda işlerin standartlaşma derecesi olarak tanımlanmaktadır.
- Formalleşme derecesi bir organizasyonda işler görülürken belirli spesifik ilke ve yöntemlerin izlenmesi konusuna verilen ağırlığı ifade eder. Neyin, ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağı önceden ayrıntılı olarak belirlenmiş ve bunlara uyulması zorunlu hale getirilmiş ise formalleşme derecesi yüksek olacaktır.

KARMAŞIKLIK (KOMPLEKSLİK) DERECESİ

- Karmaşıklık (komplekslik) bir organizasyonda yatay, dikey ve coğrafik olarak farklılaşma derecesini ifade etmektedir.

Farklılaşma Türleri

- **Yatay Farklılaşma:** Yatay farklılaşma, organizasyonda işbölümü gereğince oluşan fonksiyon (bölüm,departman) farklılaşmasının bir sonucudur. Yatay farklılaşma sonucu organizasyon bölümlere ayrılır. Yatay bölünme de koordinasyon gerektirmedir.
- **Dikey Farklılaşma:** Dikey farklılaşma, hiyerarşik yapıda örgütsel basamakları ve görev ve yetki farklılaşmasını ifade eder. Bu kapsamda kontrol alanı incelenmelidir. Kontrol alanı, bir yöneticinin kaç ast (personel) basarı ile yöneteceği ile ilişkilidir. Ayrıca, hiyerarşide yetki ve görev farklılaşmasının etkin koordinasyonu için emir-komuta zinciri, amaç birliği, yetki devri gibi organizasyon ilkelerine uyulmalıdır.
- **Coğrafik Farklılaşma:** Coğrafik farklılaşma, bir organizasyonun imalat, satış, servis gibi tesislerinin ve personelinin yerleşim alanı itibariyle coğrafik olarak dağılma derecesini ifade eder.

Yönetsel Hiyerarşide Dikey ve Yatay Farklılaşma

- Organizasyonel yapıda dikey ve yatay olmak üzere iki tür farklılaşmadan söz edilebilir. Organizasyonel hiyerarşi içinde dört ayrı yönetsel kademe vardır. İlk üç kademe yöneticiler ve tabanda ise çalışanlar yer almaktadır. Yönetim kademeleri şöyle incelenir:
- **Üst Yöneticiler:** Tüm organizasyondan sorumlu ve hiyerarşinin en üst kademesindeki yöneticidir.
- **Orta Kademe Yöneticiler:** Hiyerarşik yapıda orta kademede yer alan ve ana departmanlardan sorumlu yöneticilerden oluşmaktadır.
- **İlk Kademe Yöneticiler:** Bu kademede yer alan yöneticiler mal ve hizmetlerin üretiminden sorumludur.

DENETİM VEYA YÖNETİM ALANI

- Literatürde denetim alanı (span of control) olarak adlandırılmaktadır ve bir üste rapor veren ast sayısını ifade etmektedir.
- Bir organizasyonda kullanılan denetim alanı organizasyon yapısının dik veya basık olup olmamasını belirlemektedir. Dik bir piramit daha fazla hiyerarşik düzey ve daha dar bir denetim alanına sahiptir. Basık organizasyon piramidinde ise denetim alanı geniştir ve daha az kademe vardır.
- Bir organizasyonda denetim alanının genişliği yönetsel hiyerarşinin niteliğini şekillendirmektedir. Yönetsel hiyerarşi, organizasyonun tabanından üst yönetimine dek uzayan raporlama sistemidir.

Denetim alanının geniş olmasını sağlayan faktörler:

- Astların yerine getirdiği görevlerin rutin ve dengeli olması,
- Astların sürekli olarak benzer işleri üstlenmesi,
- Astların tek bir faaliyet alanında yoğunlaşmaları,
- Astların eğitilmiş ve işlerini yaparken çok az yönlendirilme ihtiyacı duymaları,
- İşin içerdiği faaliyetleri belirleyen kural ve prosedürlerin mevcut olması,
- Planlama ve diğer departmanlarla koordinasyon gibi faaliyetlerin ağırlık olarak gerekmemesi,
- Yöneticilerin yararlanabileceği bilgi akışı gibi destek sistemlerinin mevcut olması,
- Yöneticilerin kişisel tercihlerinin ve yönetim stillerinin geniş bir denetim alanı oluşturma yönünde olması.

İŞ BÖLÜMÜ VEYA UZMANLAŞMA DERECESİ

- İş bölümü, iş birimlerini daha küçük işlere bölme prosesidir ve işte uzmanlaşma olarak da adlandırılmaktadır.
- Araştırmalar büyük organizasyonların küçük organizasyonlara göre daha fazla bölümler oluşturma eğiliminde olduğunu ortaya koymuştur.
- İş bölümü organizasyonda görevlerin ayrı işlere bölünme derecesini ifade etmektedir. İş bölümü geniş ölçüde uygulandığında çalışanların tek bir görev bazında uzmanlaştığı görülmektedir. İşler küçülmekte fakat yerine getirilmelerindeki etkinlik artmaktadır.
- İş bölümü veya uzmanlaşma derecesinde uygun düzeyi bulmak organizasyonel dizayn sürecinde önemli bir karardır. Çünkü uygun düzeyin belirlenmesi organizasyonel verimlilik üzerinde önemli bir etki yapacaktır.

İŞ BÖLÜMÜ VEYA UZMANLAŞMA DERECESİ

- Uzmanlaşma organizasyonları daha verimli kılma avantajlarına da sahiptir. Bunun nedenlerini şöyle sıralarız:
- Çalışanların sürekli olarak sürekli olarak aynı işleri tekrarlamalarını sağlayarak becerilerini artırır.
- İşin ustası olmak için gereken eğitim miktarı azdır.
- Bir faaliyetten diğerine geçmede kaybedilen zaman daha kısadır.
- Elde edilen çıktılar üzerinde daha iyi kalite kontrol sağlanır.

BÖLÜMLERE AYIRMA (Departmanlaşma)

- Departmanlaşma iş bölümünün tersine işleri gruplar veya departmanlar içinde kombine etme işlemidir.
- Bu süreçte benzer işlerin bir araya getirilmesi önemlidir.
- Homojen bir departmanlaşma sağlamak için tüm işlerin benzer faaliyetlerden oluşması, heterojen departmenlaşmada ise yer alan işlerin birbirleriyle ilişkisiz faaliyetleri içermesi söz konusudur.

Bölümlere Ayırmada İlkeler

- Benzer işlerin dikkate alınması ilkesi.
- Uzmanlaşmadan yararlanma ilkesi.
- Denetim ilkesi.
- Koordinasyonu kolaylaştırma ilkesi.
- Giderleri azaltma ilkesi.

(1)Benzer işlerin dikkate alınması ilkesi

- Bölümlere ayırmada benzer faaliyetlerin aynı grup altında toplanması gerekir. Böylece faaliyetler daha etkin yürütülür.
- Bölümlere ayırmada benzerlikler dikkate alınırken amaçlara ve belirli işleri yapacak bireylerin bireysel yeteneklerindeki benzerlik gibi faktörler göz önünde bulundurulmalıdır.

(2) Uzmanlaşmadan yararlanma ilkesi

- Bu ilkenin özü bireyin bilgi ve tecrübe sahibi olduğu işte çalıştırılması ile ilgilidir.
- Böylece bireyden en iyi biçimde yararlanılabilecektir.
- Bireyin uzmanlık alanı belli bir işle ilgili olabileceği gibi, her hangi bir fonksiyon yada daha önce çalıştığı bölge olabilir.

(3) Denetim ilkesi

- Bölümlendirmede en geçerli denetim sisteminin kurulmasıyla faaliyetler etkin olarak yürütülebilir. Bu açıdan bölümlendirmeye önem verip denetimi kolaylaştırmak gerekir.
- Bölümlere ayırma işleminin maddi ve beşeri kaynaklarının denetimini kolaylaştırıcı olmalıdır. Denetimi kolaylaştırmak için birbirini denetleyecek bireyleri ve sorunları belirlemek ve birbirinden ayırmak gerekir.

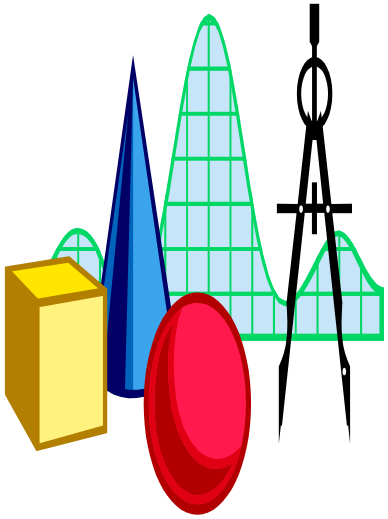
(4) Koordinasyonu kolaylaştırma ilkesi

- Koordinasyonu sağlamak tüm örgüt birimleri ile ilgili bir faaliyettir. Fonksiyonlar arası işbirliği ve sorunları çözümü için koordinasyona önem vermek gerekir.
- İşletme faaliyetlerinin ve fiziksel imkanların bölümlere uygun olarak dağıtılması koordinasyona yardımcı olacaktır.

(5) Giderleri azaltma ilkesi

- Örgüt yapısı kurulmasında çeşitli birimlerin oluşturulması işletmeye yeni maliyetler demektir.
- Bölümlerin oluşturulmasında gerçek ihtiyaçlar göz önünde bulundurulmalıdır.
- İşletmede yeni bir bölüm açmak, yeni yönetici ve personel demektir. Buna karar verilirken en rasyonel yol belirlenip gereksiz masraflardan kaçınılmalıdır.

Bölümlere Ayırma Türleri

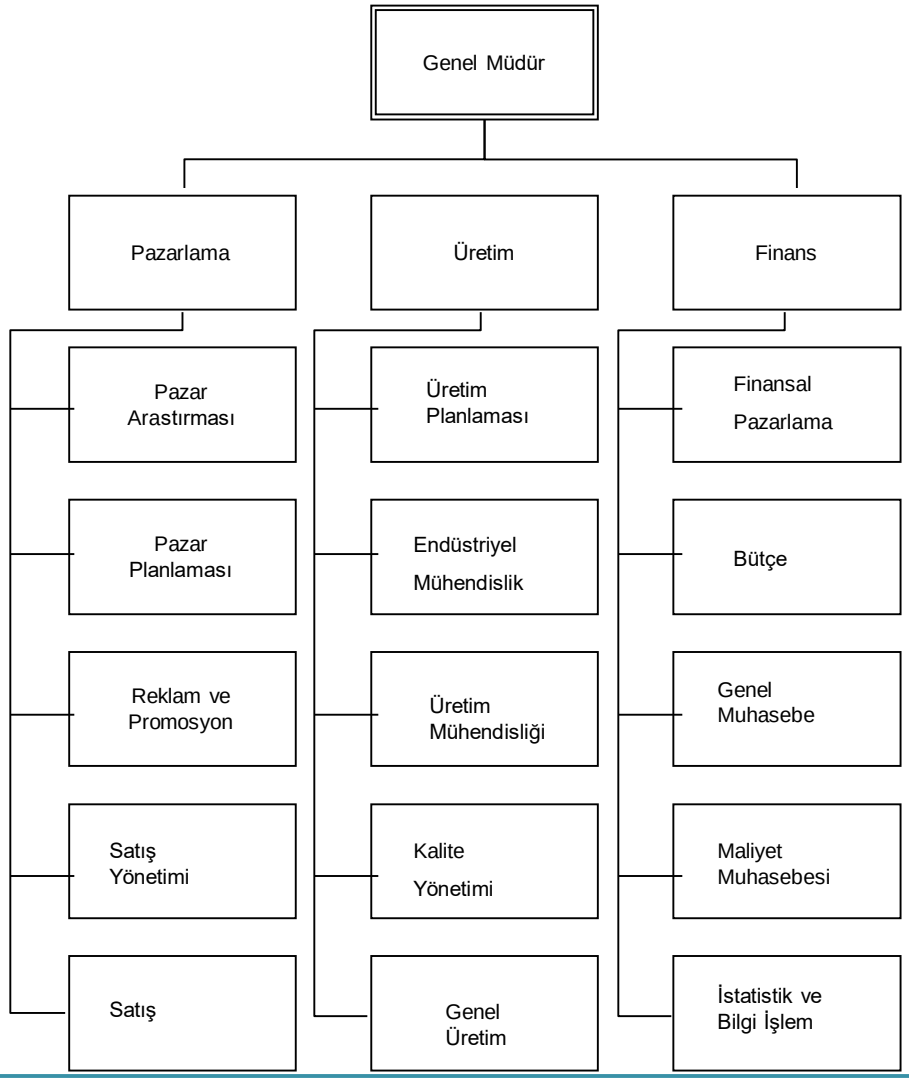


- Fonksiyonlara göre bölümlendirme
- Mal ve hizmet temeline göre bölümlendirme
- Bölge temeline göre bölümlendirme
- Müşteri temeline göre bölümlendirme
- Zaman ve sayı temeline göre bölümlendirme
- Süreç ve araca göre bölümlendirme
- Karma örgüt yapısı

(1) Fonksiyonlara göre bölümlendirme

- En çok kabul edilen bir uygulamadır.
- En temel ve mantıki olması bakımından az sayıda mal üreten işletmelerde kullanılır.
- Bu sistemde üretim, satış, finans, mühendislik ve insan kaynakları şeklinde bir ayrım vardır.
- İşletmelerin hayatiyetini ve faaliyetlerini yürütmesi açısından temel öneme sahip olan “organik fonksiyonlar, üretim, finans ve pazarlama olarak kabul edilmektedir.
- Organizasyon şemalarında işletmenin yaptığı işe göre değişik özelliği olan fonksiyonlar yer alabilir.
- İkincil bölümler oluşturulurken işletmenin gereksinmeleri ön plana geçer, kendi özel koşulları ikincil birimlerin önemini ortaya koyar.
- Küçük bir işletmede üretim bölümü ikincil bir bölüme gereksinme duyulmadan yürütülebilirken, büyük işletmelerde yönetim alanının daralması nedeniyle ikincil bölümlerin kurulması kaçınılmaz olur.

(1) Fonksiyonlara göre bölümlendirme



(1) Fonksiyonlara göre bölümlendirme

Yararları

- Bu sistemde işbölümü ve uzmanlaşmadan yaralanmak kolaylaşır.
- Her bölümün elde ettiği sonuçların değerlendirilmesi kolaylaşır.
- Her bölümde uzmanlaşması gereken elemanların eğitimi sağlanmış olur.
- Karar verme ve koordinasyon kolaylaşır.
- Ekonomiklik sağlar.
- Mantıkidir.
- Fonksiyon alanlarına güç ve statü sağlar.
- Ayrıca gücün üst yönetimde toplanmasına yardımcı olur.

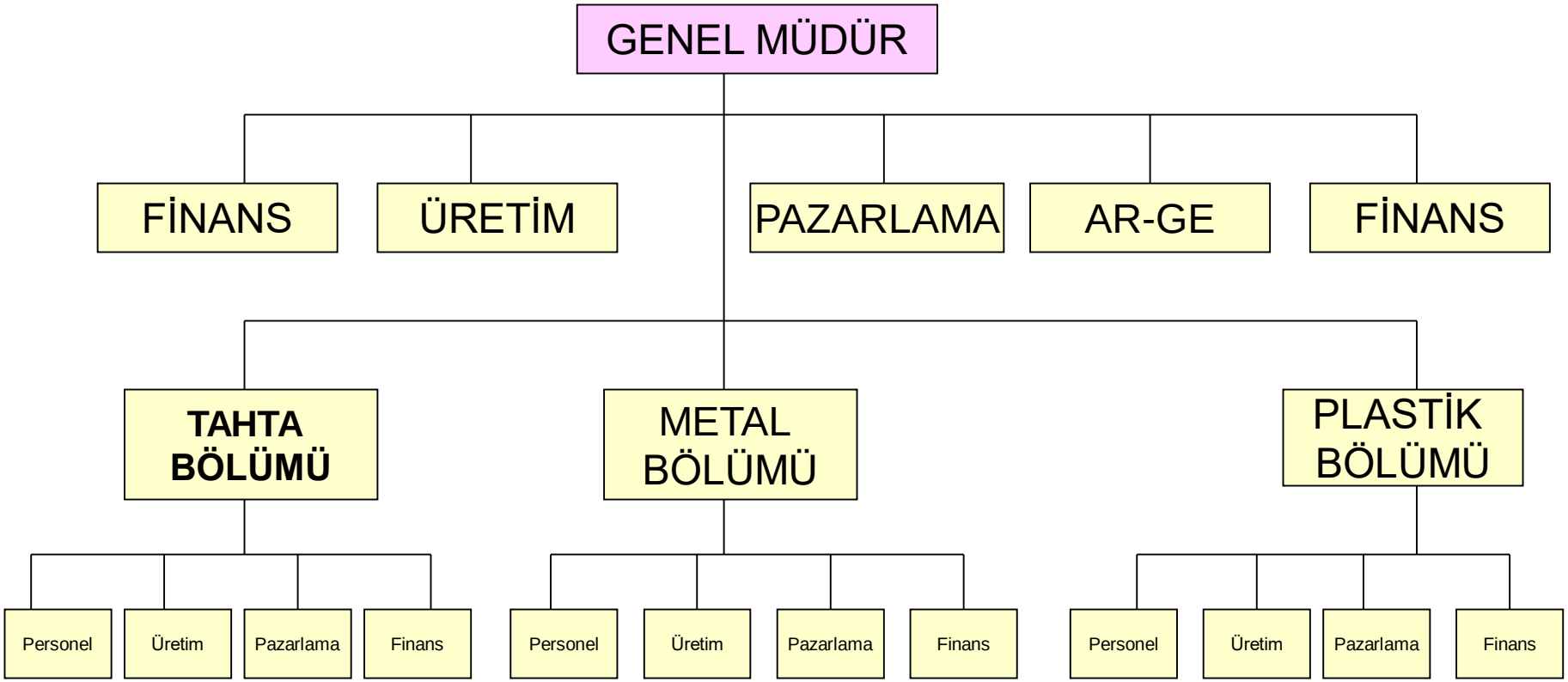
Sakıncaları

- İşletmenin faaliyet ve kar sorumluluğu tamamen üst yönetimin sırtına yüklenmiştir.
- Genel yönetici niteliğinde elemanların yetişmesi, yöneticilerin fonksiyonel alanda çalışmaları nedeniyle zordur.
- Bölümler arası koordinasyonu zayıflatır ve bölümler arasında sınırlar yaratır.
- Fonksiyonel organizasyonda etkili bir denetimin sağlanması zordur.
- İnsanların işletmeyi genel açıdan, bir bütün olarak görme alışkanlığını engeller.

(2) Mal ve hizmet temeline göre bölümlendirme

- Ürün temeline dayanan organizasyon yapısında işletme, ürün, proje ve program temeline dayanarak bölünür.
- Bu çeşit bölümlemeye gitme işletmenin ihtiyaç veya özelliğinden ileri gelir.
- Bu bölümlemede bölüm yöneticileri, ürün veya ürün grubunun üretiminden ve pazarlamasından sorumludur.
- Bu sistem büyük bir işletmeyi, küçük ve esnek yönetim birimlerine böler.
- Bu bölümler fonksiyonel organizasyon büyüdüğünde, küçük fonksiyonel organizasyonun üstünlüklerini tekrar elde eder.
- Bu sistemde her ürün bir organizasyon birimi altında toplanır.
- Bu organizasyon biçiminde üretilen her ürün ve ürün grubu ayrı bir birimde toplanır.
- Bu sistemde üretilen aynı veya benzer mallar için bir birim oluşturulur.

(2) Mal ve hizmet temeline göre bölümlendirme



2) Mal ve hizmet temeline göre bölümlendirme

Yararları

- Çalışanların üretim tesislerinde ve teknik elemanların tecrübe ve bilgide uzmanlaşmasını sağlar.
- Dikkat ve çabalar ürün hattı üzerinde yoğunlaşır. Böylece bir ürünü çevreleyen çeşitli faaliyetler arası uyum daha kolay olur.
- Üretim tesislerinde ürün hatlarında büyüme kolaylaşır.
- Çeşitli ürün veya ürün gruplarının geliştirilmesi sağlanır.
- Bu sistemde “genel” nitelikli yönetici yetiştirmek kolaylaşır.
- Büyüklüğün getirdiği yüksek maliyetlerden kurtulma imkanı doğar.
- İşletmenin dış çevresinde meydana gelen değişimlere uyum sağlamakta esneklik yaratır.
- Etkin ve verimli faaliyetler için her ürün yöneticisine sorumluluk yükler. Böylece her ürün bir kar merkezi olarak çalışır.

2) Mal ve hizmet temeline göre bölümlendirme

Sakıncaları

- Bu sistem büyük kaynakların kullanıldığı işletmelerde baskı unsuru yaratabilir.
- Belirli ürünlere, müşterilere ve pazarlara veya bölgelere verilen dikkatin azalmasına neden olabilir.
- Merkezle bölümler arası çatışmalar yaratacak durumlar ortaya çıkabilir.
- Her ürünün başına getirilecek ve eğitilecek yöneticileri bulmak zorlaşır.
- Ürünler arası rekabet ortaya çıkabilir. Aynı pazarda faaliyet gösterirken bir ürün diğer bir ürünün müşterisini elinden alabilir.
- Yatırım karlılığı, satışların karlılığı gibi ölçütler ortak bir temele oturtulmazsa, gerçek durumu yansıtmaktan uzak kalabilir.
- Üretim faaliyetleri ürün temeline göre bölümlendiğinde satış, kredi, satın alma ile ilgili faaliyetlerin de ürün temeline göre bölümlenmesi gerekebilir.

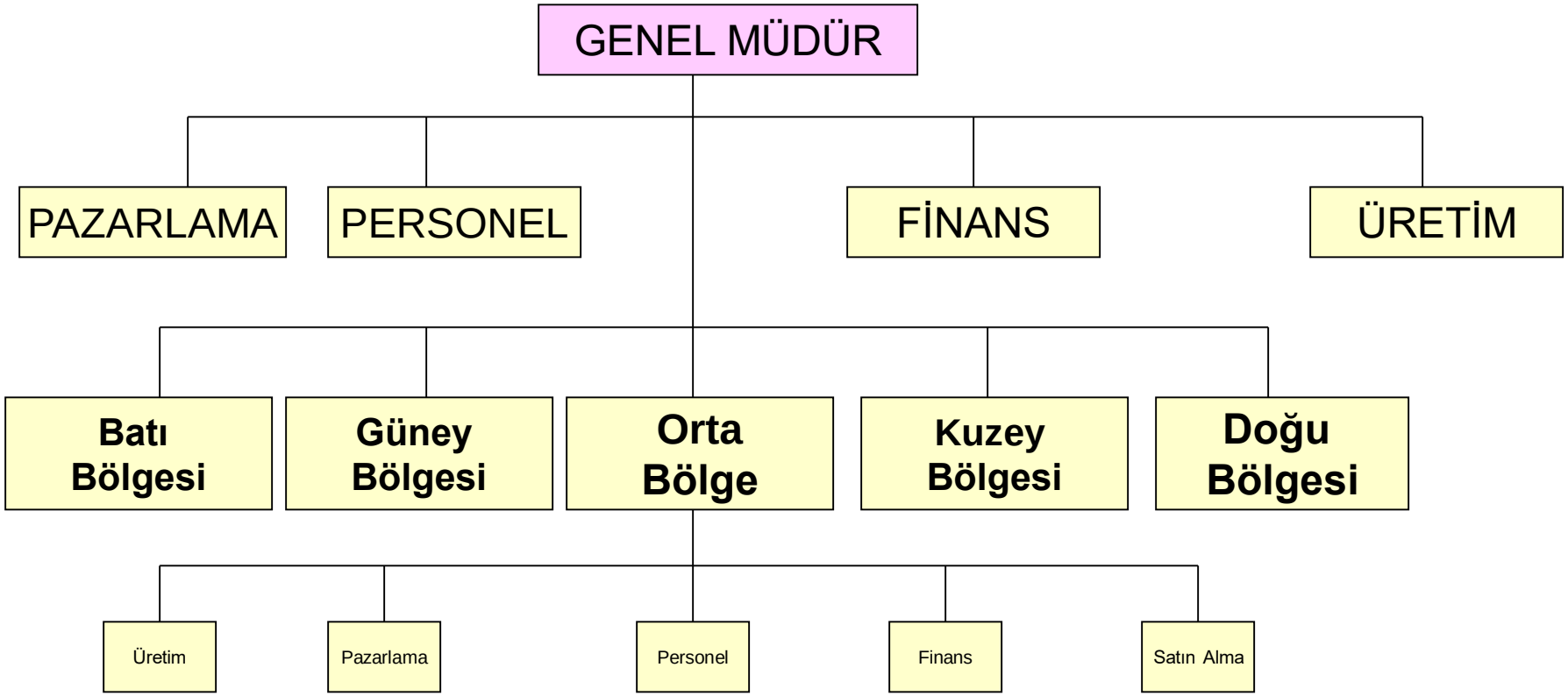
(3) Bölge temeline göre bölümlendirme

- Organizasyonun faaliyetleri geniş bir coğrafik alana yayıldığı zaman bölge temeline dayanan organizasyon yapısı daha uygun olabilir.
- Büyük işletmelerde ulusal ve uluslar arası düzeyde müşterilerine iyi hizmet vermek istediği zaman kullanılabilir.
- Bu sistemde bölgesel gruplandırmanın sınırları uzaklık, doğal yapı, hukuki sistem ve politik yapıya göre belirlenir.
- Bölgesel yönetimin temel yararı değişik çevrelerde faaliyet gösteren işletmelerin bölgesel özelliklere uymasını sağlamaktır.
- Bu açıdan bölgesel organizasyon yalnız coğrafik açıdan yayılan işletmelerde değil, aynı zamanda değişik özellikleri olan çevrelerde faaliyet gösteren işletmelerde de yararlı sonuçlar gösterir.

(3) Bölge temeline göre bölümlendirme

- İşletmenin faaliyetleri ve satış ile üretim birimleri geniş bir alana yayılmışsa bu faaliyetleri bir merkezden yürütmek zordur.
- Yetkiler işlerin yürütüldüğü yerde toplanırsa bölge yöneticileri daha başarılı olurlar.
- İşletmenin içindeki işleri bölgeler olarak ayırırsak, her bölge bir yönetim birimi olur.
- Bu sistemde faaliyetler, görevlerin faaliyetlerin yürütüleceği yerlere göre düzenlenir.
- Büyüyen veya büyük işletmelerde merkezleşmenin sakıncalı olduğu durumlarda bölgesel organizasyona gidilir.
- İşletme faaliyetlerinin çok yaygın ve dağınık olduğu hallerde bölgesel yönetim kaçınılmaz olur.
- Bu sitemde sadece fiziki uzaklık değil, aynı zamanda bölgelerin özellikleri de önemlidir.

(3) Bölge temeline göre bölümlendirme



(3) Bölge temeline göre bölümlendirme

Yararları

- Bu sistemle işletme yerel pazarlara daha iyi hizmet edebilir.
- Üretimin merkezde yapılması yerine yöresel fabrikalara yayılarak yapılması bazı yararlar sağlar, hammadde, malzeme, işgücü ve depolama giderlerinde üstünlükler sağlanabilir.
- Haberleşme ve ulaştırma konusunda alışkanlıkların, adetlerin ve mamul tercihlerinin farklı olması bölgesel organizasyonu zorunlu kılmaktadır.
- Bazı işletmelerin hammaddeye yakın olması daha yararlı olur.
- Satış elemanları belli bir bölgede çalışarak zamanlarının önemli bir bölümünü kendi satış bölgelerinde geçireceklerdir. Böylece tüketicilerin istek ve beklentileri ile gelişmeleri daha yakında takip edebilirler.
- Yerel yöneticilerin daha başarılı olmasını ve çevre ile merkeze varan daha iyi ilişkiler kurmalarını sağlayabilir.
- Kararların merkezi yönetimden ziyade yerel yöneticiler tarafından alınması üstünlükler sağlar.
- Bölgeler yarı otonom kar merkezleri olarak çalışmaya başlar ve bu konuda sorumlulukları taşıyacak bölge faaliyetlerinin etkin ve verimli olması için büyük çaba harcanır.
- Bölge yöneticilerine yetki devredilmek suretiyle üst yönetime getirilecek yetenekli yöneticilerin seçilmesi sağlanabilir.

(3) Bölge temeline göre bölümlendirme

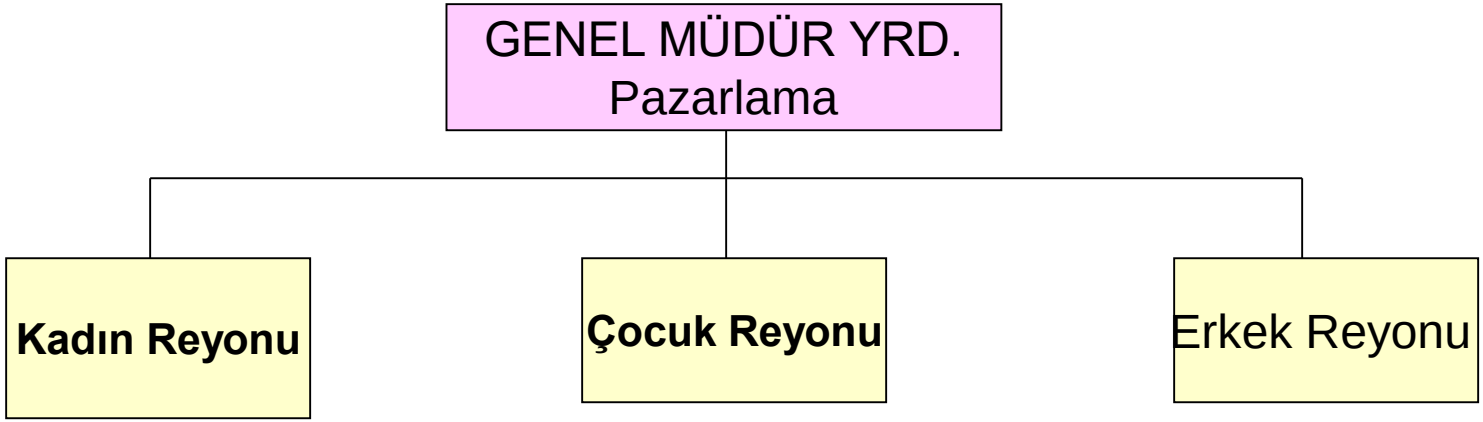
Sakıncaları

- Fabrika müdürü, mağaza yöneticisi gibi genel yönetici niteliğine sahip çok sayıda yöneticiye ihtiyaç vardır.
- Üst yönetimin denetim sorunlarını artırır.
- Her şubede veya bölgede uygulanacak aynı tip personel ve muhasebe politikalarını gerekli kılar.
- Çok çeşitli mal üreten işletmeler açısından sorunlar çıkar. Böylesi işletmeler bölgesel koordinasyon kurmada zorlanabilir.

(4) Müşteri temeline göre bölümlendirme

- Bu sistem müşterilere veya organizasyonun sunduğu müşteri ihtiyaçlarına göre belirlenmektedir.
- Özellikle farklı müşteri grupları varsa, müşteri grupları olarak bölümlere ayırmak yararlı olacaktır.
- Müşterilere en iyi hizmeti vermek düşüncesiyle bu sistem tercih edilmektedir.

(4) Müşteri temeline göre bölümlendirme



(4) Müşteri temeline göre bölümlendirme

Yararları

- Müşteri ihtiyaçlarına yönelik daha iyi hizmet sağlanabilir.
- Çeşitli pazarların ihtiyaçlarına iyi bir şekilde cevap verecek sistem geliştirilmiş olur.
- Çeşitli müşteri gruplarına hizmet eden ve satış teşkilatları kurmuş olan işletmelerde böylesi bir yapılanma, maliyet tasarrufu sağlar.

Sakıncaları

- Müşteri temeli uygulaması işletmenin kaynaklarının yararlı olmayan bir şekilde kullanılması sonucunu doğurabilir.
- Müşteri grupları arasında koordinasyon kurmak zorlaşabilir.
- Bütün işletmeyi içine alan genel politikaların uygulanması zorlaşır.

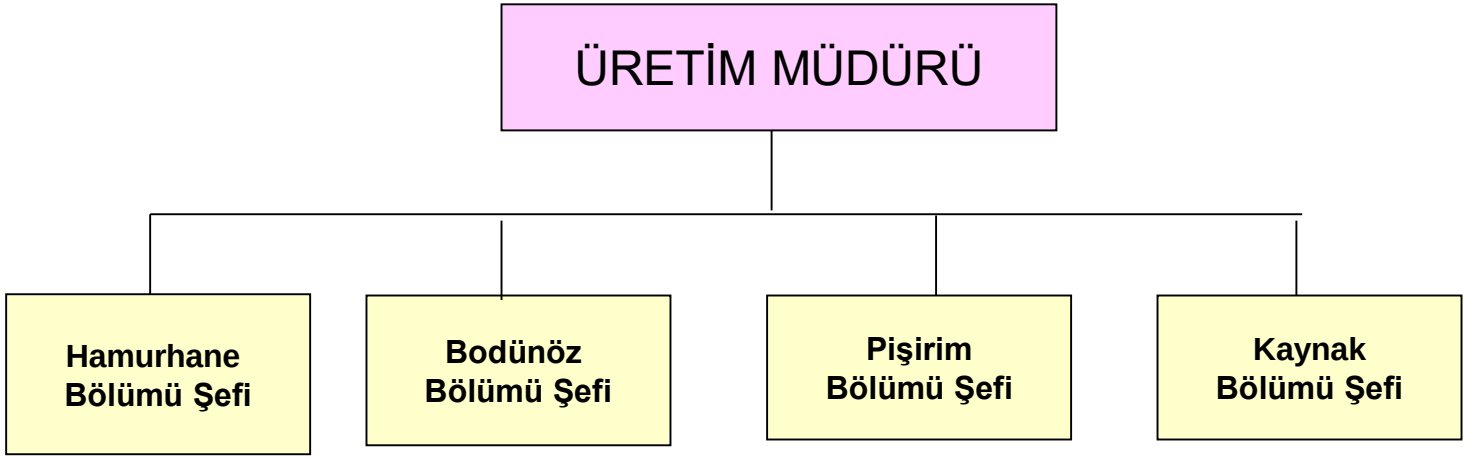
(5) Zaman ve sayı temeline göre bölümlendirme

- Kamu kuruluşları, hastaneler gibi zamana göre çalışan işletmeler faaliyetlerini zaman esasına göre bölümlendirirler.
- Bazı zaman dilimlerinde sürekli çalışmak gerekiyorsa ve çalışanların normal çalışma süresini önemli ölçüde aşan durumlarda vardiya sistemi kullanılarak faaliyetler zaman temeline göre bölünür.

(6) Süreç ve araca göre bölümlendirme

- Bölümlere ayırma, üretimdeki süreçlere veya kullanılan donanıma göre olabilir.
- Bu ölçüte göre bölümlendirme daha çok alt organizasyonda ve üretim bölümlerinin kısımlara ayrılmasında kullanılır.
- Bu sistem üretim işletmelerinde daha çok kullanılır ve büyük tasarruf sağlayabilir.

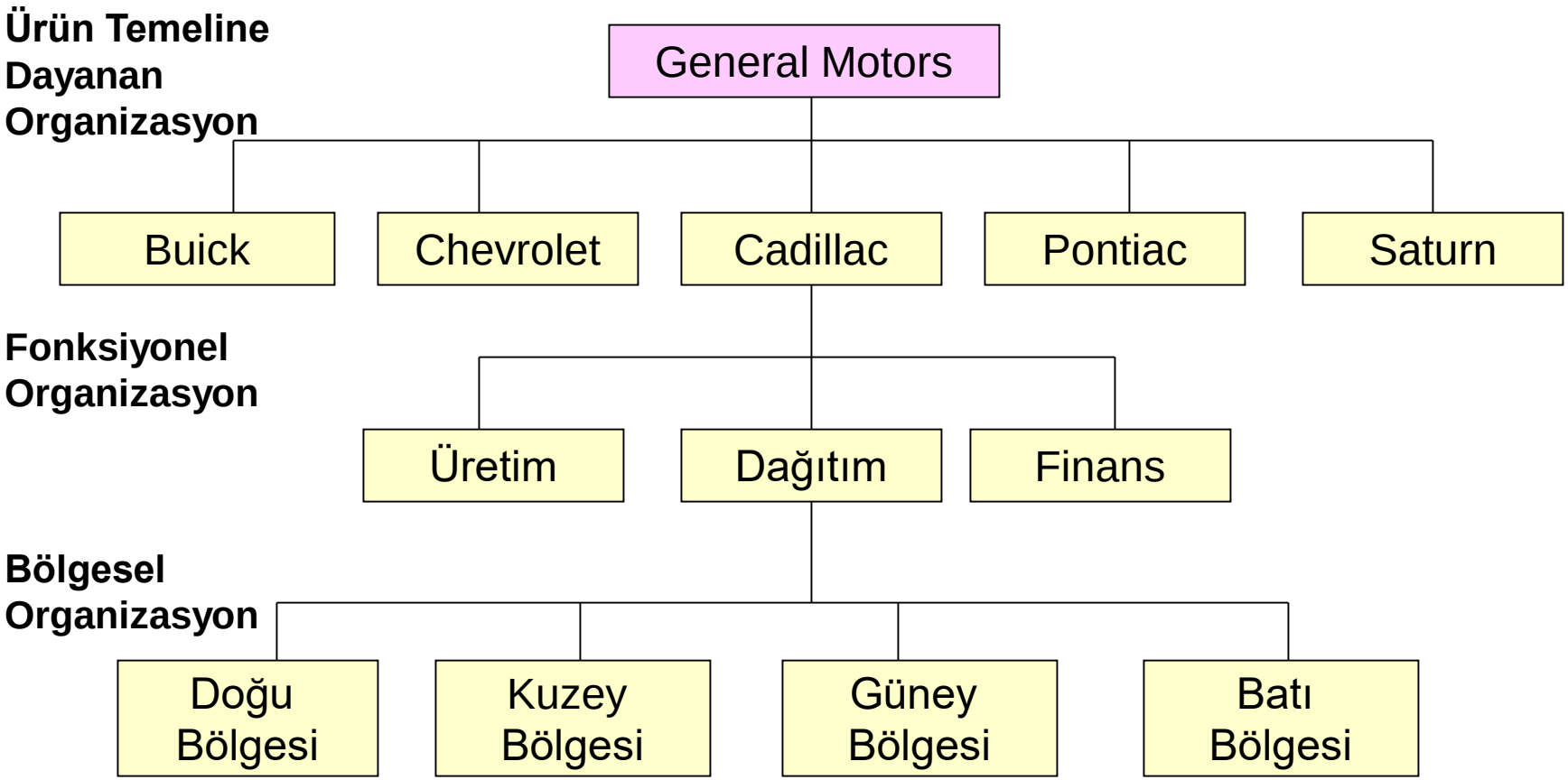
(6) Süreç ve araca göre bölümlendirme



(7) Karma örgüt yapısı

- İşletmeler bir tek bölümlendirme sistemiyle kendilerini sınırlandırmak istemedikleri zaman birden fazla bölümlendirme sistemini aynı zamanda kullanabilirler.
- Fonksiyonel yapılanmaya giden işletmeler daha fazla ürün temeli veya bölge temelini de uygulamak isteyebilirler.
- İşletmede kullanılan bölümlendirme sisteminin işletmenin amaçlarına ulaşmasını ve koordinasyon sağlamasını kolaylaştırması gerekir.
- Bunu sağlamak için işletme birden fazla bölümlere ayırma sistemi uygulayabilir.
- Her bölümlendirme sisteminin üstünlükleri ve sakıncaları vardır.
- İşletme bir bölümlendirme sisteminin üstünlüğü ile diğerinin sakıncalarını dengeleyebilir.
- Bazen tek bir bölümleme sistemi ile başlayan işletmede büyüme gerçekleştirdiğinde diğer bölümleme sistemleri de uygulanarak karma sistem uygulanabilir.

(7) Karma örgüt yapısı



ORGANİZASYONEL DİZAYN SÜRECİ VE TEMEL YAKLAŞIMLAR

- Organizasyonel dizayn süreci bazı temel aşamalardan oluşmaktadır. Bunlar:
  - Organizasyonun ve her alt birimin spesifik hedeflerinin belirlenmesi,
  - Her hedef için ve bunlara ulaşmak için gerekli faaliyetlerin tespit edilmesi,
  - Bu faaliyetleri mantıksal, birbirleriyle ilişkilendirerek fonksiyonel gruplar içinde kombine etmek ve ayırmak,
  - Bu grupları bir organizasyon şeması üzerinde göstermek, tutarsızlık ve çakışma olup olmadığını incelemek,
  - Pozisyonları detaylandıran ve her fonksiyonel grup için sorumluluk ilişkileri oluşturan bir organizasyon şeması çizmek.

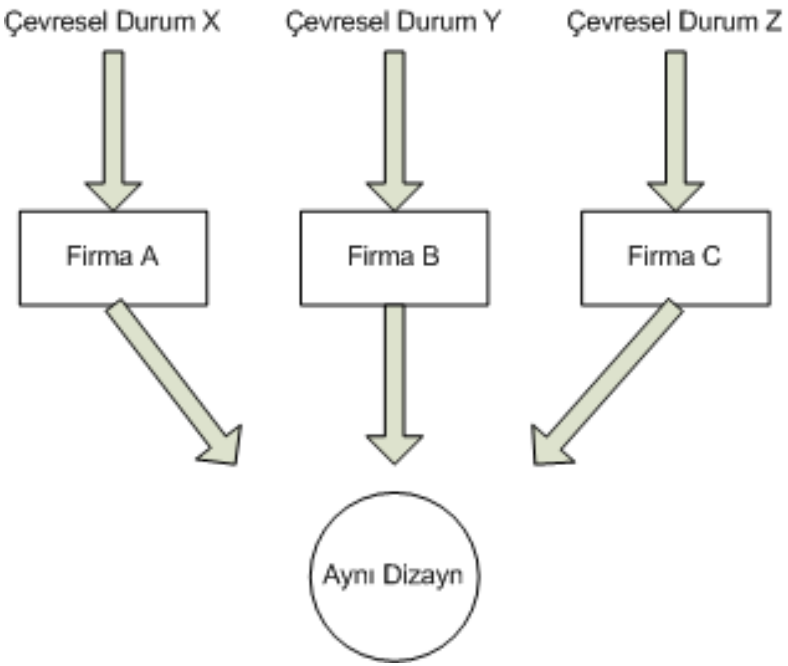
ORGANİZASYONEL DİZAYN YAKLAŞIMLARI

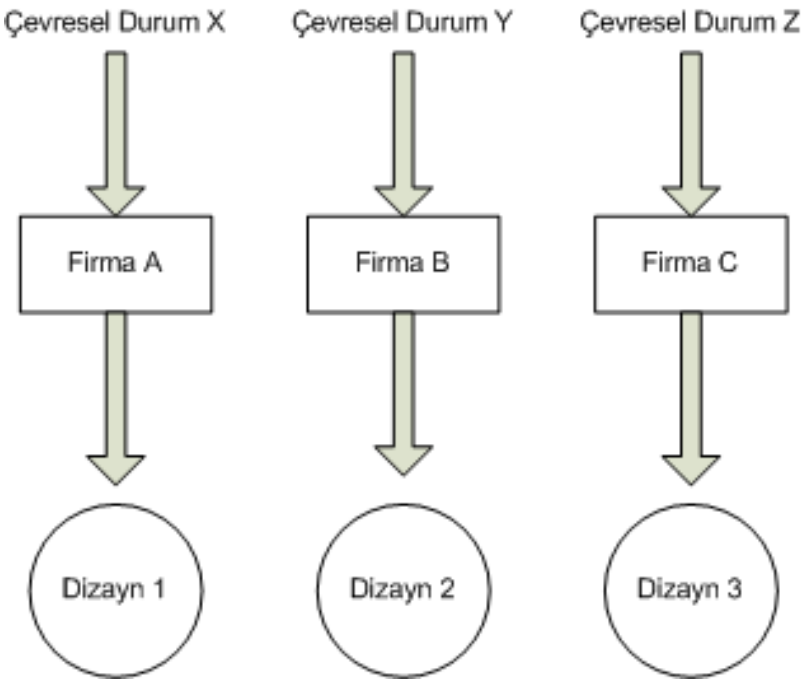
- Organizasyonel dizayn teorileri iki ana grup altında incelenmektedir:
  - **Evrensel Yaklaşım:** Organizasyonun faaliyette bulunduğu çevre endüstri ve işin niteliği gibi faktörlerden bağımsız olarak her ortamda geçerli olabilecek tek bir organizasyon yapısının mevcut olduğunu kabul eden teoridir.
  - **Durumsallık Yaklaşımı:** Bir organizasyonun etkili şekilde faaliyette bulunabilmesi için, çevre, teknoloji ve iş gücünün yapısı gibi faktörlerin organizasyon yapısını belirlediğini savunan görüştür.

Organizasyonel dizayn teorileri arasındaki farklılık

Evrensel Dizayn Yaklaşımları (İdeal Weber Bürokrasi, Klasik Fayol Prensipler Yaklaşımı, İnsan Organizasyonu Likert)

Durumsal Dizayn Yaklaşımları (Sosyoteknik Sistemler, Yapısal Faktörler, Çevre Teknolojisi, Ölçek ve Yaşam Döngüsü, Strateji ve Stratejik Seçim)





Evrensel Organizasyonel Dizayn Teorisi

- Evrensel teoriye göre bir organizasyon 5 dizayn kararı tarafından belirlenmektedir:
  - İş bölümü
  - Departmanlaşma
  - Yetki devri
  - Denetim alanı
  - Koordinasyon mekanizması

Bürokrasi Yaklaşımı

- Weber'in ideal bürokrasisi yetki yapısı ile karakterize edilen bir yapıyı ifade eder.

  Karakteristikleri:

  - Yasal rasyonel yetki
  - Standart faaliyet prosedürleri
  - Uzmanlaşma
  - Hiyerarşik yapılanma
  - Standart, teknik beceri ve eğitimi esas alan iş gören seçme ve işe alma
  - Karar alırken organizasyonun yararına olması ilkesi
  - İş ve özel yaşamın ayrılığı
  - Hakların ve kontrol yetkilerinin pozisyonlara verilmesi
  - Formelleşme

Bürokrasi Yaklaşımı

- <u>Etkinlik alanları:</u>
  - Rutin görevlerin etkili şekilde yerine getirilmesi
  - İşgören değişimlerinden etkilenmeme
  - Kuralların uygulanmasında yansızlık
  - Çalışanların organizasyonel bağlılığına yönelik ihtiyacın az olması
- <u>Etkin olmadığı alanlar:</u>
  - Adapte olma becerisinin yetersizliği
  - Beceri yetersizliği
  - Çalışanların kurallara uygun çalışmaktan öte sorumluluk hissetmemeleri
  - Bürokratik hedeflere çalışanların bağlanmamaları

Klasik Organizasyon İlkeleri Yaklaşımı

- Henry Fayol tarafından geliştirilen 14 ilke organizasyon teorisinin esasını oluşturur.

- **İş bölümü**
- **Yetki ve sorumluluk**
- **Disiplin**
- **Kumanda birliği**
- **Amaç birliği (Unity of direction)**
- **Genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü**
- **Çalışanlara yapılan ödemeler**
- **Merkezcil yönetim**
- **Hiyerarşi**
- **Düzen**
- **Eşitlik ve hakkaniyet**
- **Personelde devamlılık ve denge**
- **Girişim ve teşebbüs**
- **Birlik ruhu (esprit de corps)**

İnsan Organizasyonu Yaklaşımı

- ***Rensis Likert*** organizasyonlarda izlenen liderlik stili ve yönetim sistemi ile organizasyonların hedeflerine etkin şekilde ulaşmaları arasındaki ilişkililiği araştırmıştır.
- En başarılı organizasyonlarda;
  - Üyeler arasında grup ilişkilerinin hakim olduğu
  - Ast-üst ilişkilerinin karşılıklı güven ve olumlu tutum içinde olduğu
  - İletişimin etkin ve etkili olduğunu
  - Karşılıklı etki ve iletişime dayalı sosyal sistemler oldukları gözlenmiştir.

Organizasyonel dizayn sürecinin 3 ilkesi- ***Rensis Likert***

- Destekleyici İlişkiler ilkesi
- Karar alma ve yönetimde Grup Yaklaşımlarının kullanımı
- Organizasyon için Yüksek Performans hedeflerinin yaratılması

Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı

- Likert liderlik biçimlerinde dörtlü bir sınıflandırma kullanmaktadır. Sistem 1 (otoriter lider) adını verdiği sınıflandırma, tamamen otoriter liderlik biçimini kapsar.
- Sistem 2 (babacan lider) de yöneticiler astlarına işlerini nasıl yapacakları konusunda biraz esneklik tanımaktadır. Ancak bu esnekliğin önceden belirlenmiş sınırları vardır. Bu lider tipi ,esas olarak otoktratik olup, liderliğinde uzaktan denetim söz konusudur.
- Sistem 3 (astlara danışan lider) de yöneticiler, örgüt ve grup amaçları konusunda ,görevleri nasıl yerine getireceklerine karar vermiş olan astlarla karşılıklı konuşarak tartışırlar.
- Sistem 4 (katılımcı lider)'te ise,ise,bütün grup üyelerinin görüşü,son karardan önce dikkate alınır. Liderde kendi çalışmalarını kendileri denetleyen ve değerlendiren astlar arasında açık iletişim vardır.
- Likert, çeşitli endüstri ve ticari örgütlerde verimlilik,işe devamsızlık,personel devri,çıktı kalitesi gibi göstergeler üzerinde veriler toplayarak,iş gören merkezli, sistem 4 liderlik biçiminin daha etkili olduğu saptanmıştır.

Durumsal Organizasyonel Dizayn Teorisi

- Organizasyonel dizaynı inceleyen durumsal teoriler daha çok çevre ve teknoloji üzerinde durmaktadır.
- Bu yaklaşımın temelinde en önemli çevresel değişkenleri dikkate alarak maksimum etkinliğe ulaşabilecek bir yapı oluşturmak yatmaktadır.
- Bu yaklaşıma göre organizasyonel yapıyı etkileyen faktörleri şu şekilde incelemek mümkündür.

Çevre

- Harvard Üniversitesi profesörlerinden Poul Lawrence ve Jay Lorsch tarafından 1967'de yapılan ve ABD plâstik endüstrisinden 6, ambalaj (container) endüstrisinden 2 ve gıda endüstrisinden 2 olmak üzere toplam 10 işletme üzerinde yapılan bu araştırma da, durumsallık yaklaşımının gelişmesine önemli katkılarda bulunulmuştur.
- Bu araştırmada Lawrence ve Lorsch şu temel sorunun cevabını araştırmışlardır: ***Değişik çevre koşulları altında hangi tür organizasyon yapıları daha etkindir?***
- Lawrence ve Lorsch bu araştırmalarında üç önemli kavram kullanmışlardır. Bunlar farklılaşma (differentiation), koordinasyon (integration), çevre ve belirsizlik (uncertainty) kavramlarıdır.

Durgun bir çevrenin özellikleri

- Farklılaştırılmış mal ve hizmet sunma eğilimi zayıftır.
- Kullanılan teknolojide önemli bir gelişme izlenmemektedir.
- Müşterilerin istek ve beklentilerinde istikrar vardır.
- Yeni rakiplerin etkisi hissedilmemektedir ve rakip işletmelerde yenilikçilik eğilimi zayıftır.
- Yasal düzenlemeler sabit kalmaktadır.
- Ekonomik çevrede enflasyon, faiz oranı gibi göstergeler belirli bir dengeyi korumaktadır.
- Siyasal istikrar vardır.

Değişen bir çevrenin özellikleri

- Pazara sürekli yeni mal ve hizmet sunulmaktadır ve ürün döngüsü süresi kısalmakta ve yenilik-farklılaştırma-çeşitlendirme stratejisi pazara hakim olmaktadır.
- Teknolojik gelişim hızlıdır.
- Müşteri beklentileri son derece canlıdır.
- Pazara giren rakip-yerli ve yabancı-sayısı artmaktadır.
- Yasal düzenlemeler değişkenlik göstermektedir.
- Toplumsal beklentiler değişmektedir.

Değişimin hızlı olduğu karmaşık ortamlarda belirsizlik artmakta ve bu belirsizlik organizasyonları aşağıdaki gibi etkilemektedir.

1. Departmanlararası farklılaşma derecesi yükselmektedir.
2. Departmanlararası koordinasyon ihtiyacı artmaktadır.
3. Organizasyonların değişime ve çevreye adapte olma becerisine sahip olmaları önem kazanmaktadır.

Çevre ve Organizasyonel yapı uyumu matrisi

	Mekanik	Yapı	Organik
Değişken (istikrarsız)	<u>Yanlış Uyum</u> *Değişken* ortamda mekanik yapı: çok katı yapılanma		<u>Doğru Uyum</u> *Değişken* ortamda organik yapı
Çevre			
Durgun (Dengeli)	<u>Doğru Uyum</u> *Durgun* ortamda mekanik yapı		<u>Yanlış Uyum</u> *Durgun* ortamda organik yapı: çok esnek yapılanma

Teknoloji

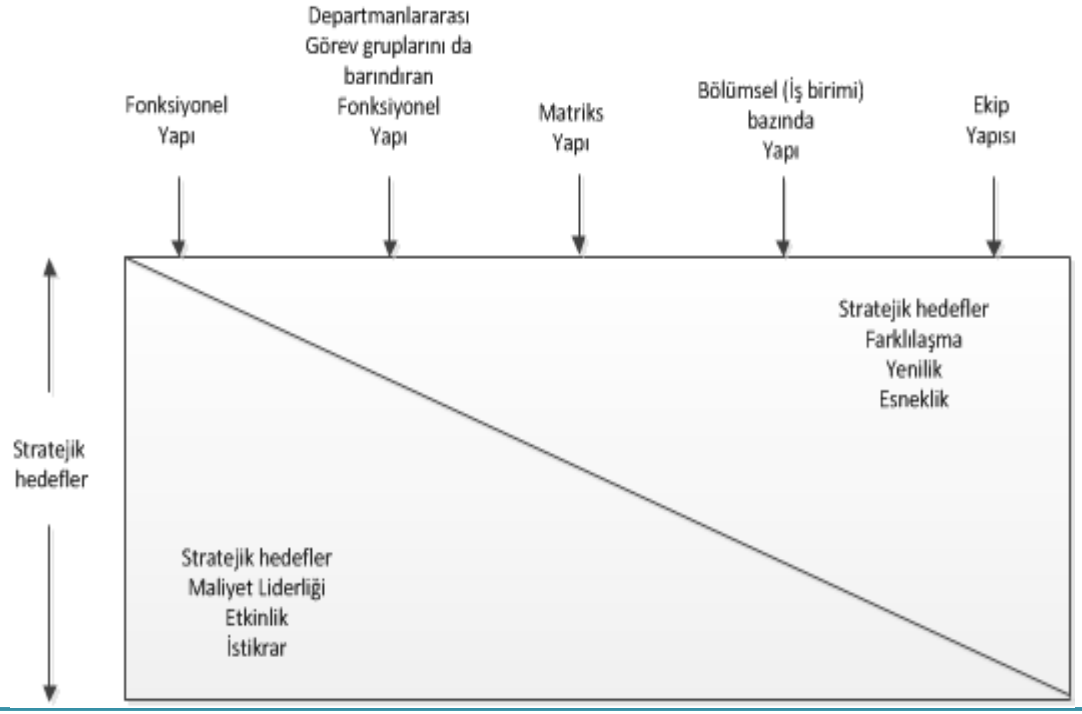
- Teknoloji organizasyonel girdileri çıktılara dönüştürmede kullanılan bilgi, araç, teknik ve faaliyetlerden oluşmaktadır.
- Teknoloji ile organizasyonel yapı arasındaki ilişkileri inceleyen bir çok araştırma vardır.
- Woodword
- Burns ve Stalker

Woodword Araştırması

- 1953 yılında İngiliz sosyolog John Woodward ve ekibi tarafından yapılmıştır.
- İlk başlarda yönetim teknikleri ile büyüklük arasında anlamlı direk bir ilişki veya bağlantı bulamamışlar. Bu yüzden farklı değişkenleri de incelemeye başlamışlardır.
- Firmaların üretim tekniklerine ve üretim sisteminin karmaşıklığına bağlı olarak bir sınıflama yapmışlar ve her sınıftaki firmaların benzer yönetim pratiklerini uyguladıkları kanısına varmışlardır.
- Woodward ve ekibi araştırma konusu olan işletmelerin kullandıkları üretim yöntem ve süreçlerini, bu süreçlerle çeşitli teçhizat ve donanım arasındaki ilişkilere, süreçlerde yapılan faaliyetlerin tekrarlanan cinsten olup olmadığına ve birbirleri ile ilişkilerine göre gruplamışlar ve bunun sonucu olarak üç ayrı teknolojik düzey belirlemişlerdir.
- Birim Üretimi (Küçük partiler halinde)
- Kitle Üretimi (Büyük partiler halinde)
- Süreç Üretimi

Strateji ve Stratejik Seçim

- Organizasyonların belirledikleri stratejiye göre örgütsel yapıları değişmektedir.
- Stratejilerin başarılı olabilmesi için doğru bir organizasyonel yapının dizayn edilmesi ve işlerliğe kavuşturulması zorunludur.



Organizasyonel ölçek ve Organizasyonun içinde bulunduğu yaşam döngüsü

- Organizasyonun ölçeği onun büyüklüğünü ve faaliyet sahasını göstermektedir.
- Organizasyonel ölçek genellikle ***çalışanların sayısı*** ile ifade edilmektedir.
- Araştırma bulguları büyük organizasyonların küçük organizasyonlara göre farklı şekilde yapılandırıldığını göstermektedir.

Organizasyonel ölçek ve Organizasyonun içinde bulunduğu yaşam döngüsü

Küçük ölçekli organizasyonlarda genellikle,

- İnformel yapının hakim olduğu
- Uzmanlaşma düzeyinin düşük olduğu
- Formelleşme derecesinin düşük olduğu
- Az sayıda kurmay personelin çalıştığı
- Bütçeleme ve performans değerleme sisteminin mevcut olmadığı gözlenmektedir.

Organizasyonel ölçek ve Organizasyonun içinde bulunduğu yaşam döngüsü

Büyük ölçekli organizasyonlarda genellikle,

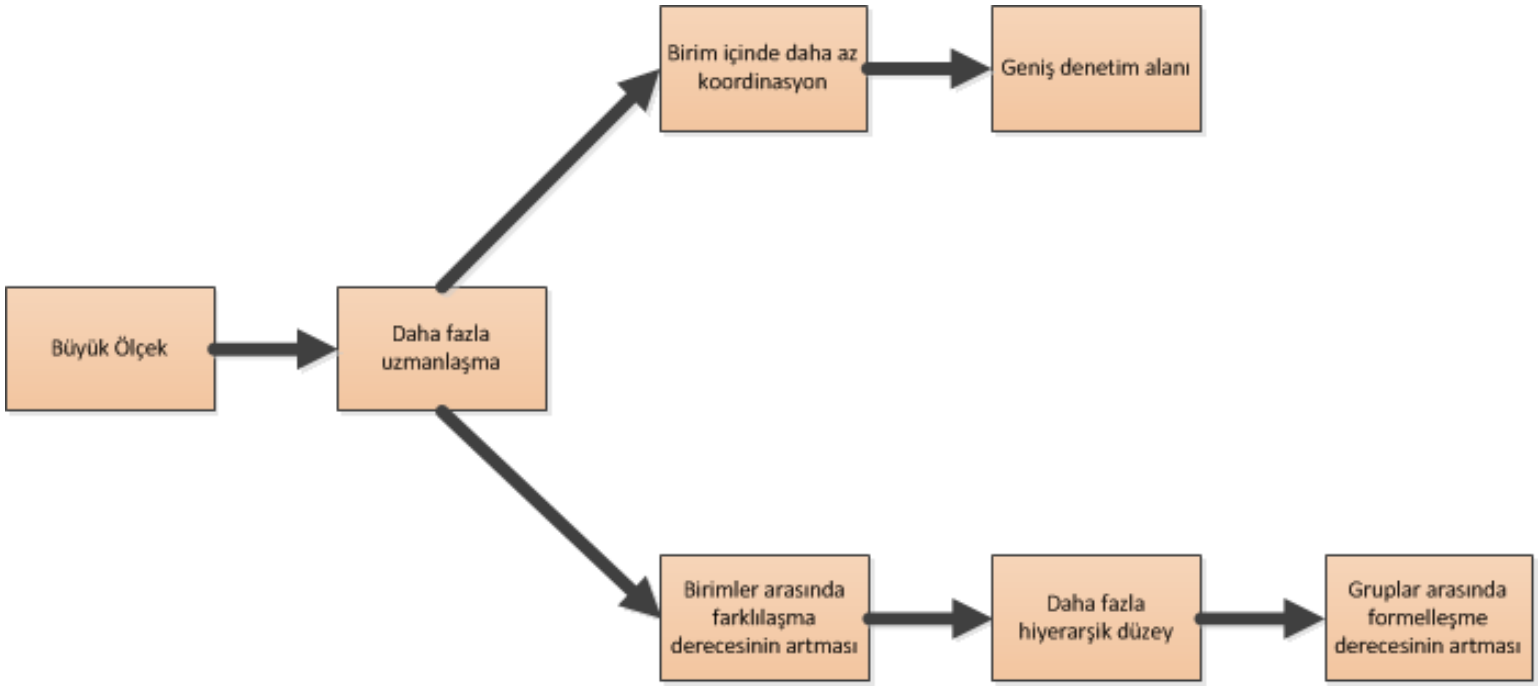
- Uzmanlaşmanın yaygın olduğu
- Çok sayıda kurmay kadronun olduğu
- Formelleşme derecesinin yüksek olduğu
- İçsel bir kontrol sisteminin mevcut olduğu gözlenmektedir.

Organizasyonel ölçek ve Organizasyonun içinde bulunduğu yaşam döngüsü

Organizasyonun yaşam döngüsüne bağlı olarak sahip olduğu yapılanma özellikleri şöyledir.

- Müteşebbislik aşaması
- Kollektif çalışma aşaması
- Formelleşme aşaması
- Genişleme aşaması

Organizasyonel ölçek ve Organizasyonun içinde bulunduğu yaşam döngüsü



Organizasyonel ölçeğin büyümesinin örgütsel yapı üzerindeki etkileri

ORGANİZASYONEL PERFORMANSIN ÖLÇÜMÜ

- **ETKİNLİK** (effectiveness)
- **ETKİLİLİK** (efficiency)
- **HAKKANİYET** (equity)
- **CEVAP VEREBİLME DERECESİ** (responsiveness)

ETKİNLİK (effectiveness)

- Bir organizasyonun amaçlarına ulaşma derecesidir.
- Başka bir kaynağa göre, organizasyonel etkinlik bir organizasyonun ulaşmaya çalıştığı hedeflerine ilişkin başarısıdır.
- Etkinlik=(Gerçek çıktı miktarı/Beklenen çıktı miktarı)*100

ETKİLİLİK (efficiency)

- Bir organizasyonel amaca ulaşmak için tüketilen kaynak miktarını ölçmeyi esas alır.
- Organizasyonel etkililik, elde edilen çıktının tüketilen girdi kaynaklarına oranıdır.
- Etkililik=(Gerçek kullanılan kaynaklar/ Kullanılması planlanan kaynaklar)*100

HAKKANİYET (equity)

- Bir organizasyonda yürütülen faaliyetlerin ilgili gruplar bakımından doğruluğu, tarafsızlığı ve eşitliğini ölçmektedir.
- Hakkaniyet kriteri organizasyonun ilgili gruplarına eşit parasal kaynak ayırması, aynı düzeyde mal ve hizmet verilmesi, eşit miktarda kaynağın tahsis edilmesi ile sağlanabilir.

CEVAP VEREBİLME DERECESİ (responsiveness)

- Organizasyona yönelik taleplerin ne ölçüde tatmin edildiğini ölçer.
- Talebin kaynağının ne olduğu ve maliyeti çoğu durumda dikkate alınmaz.

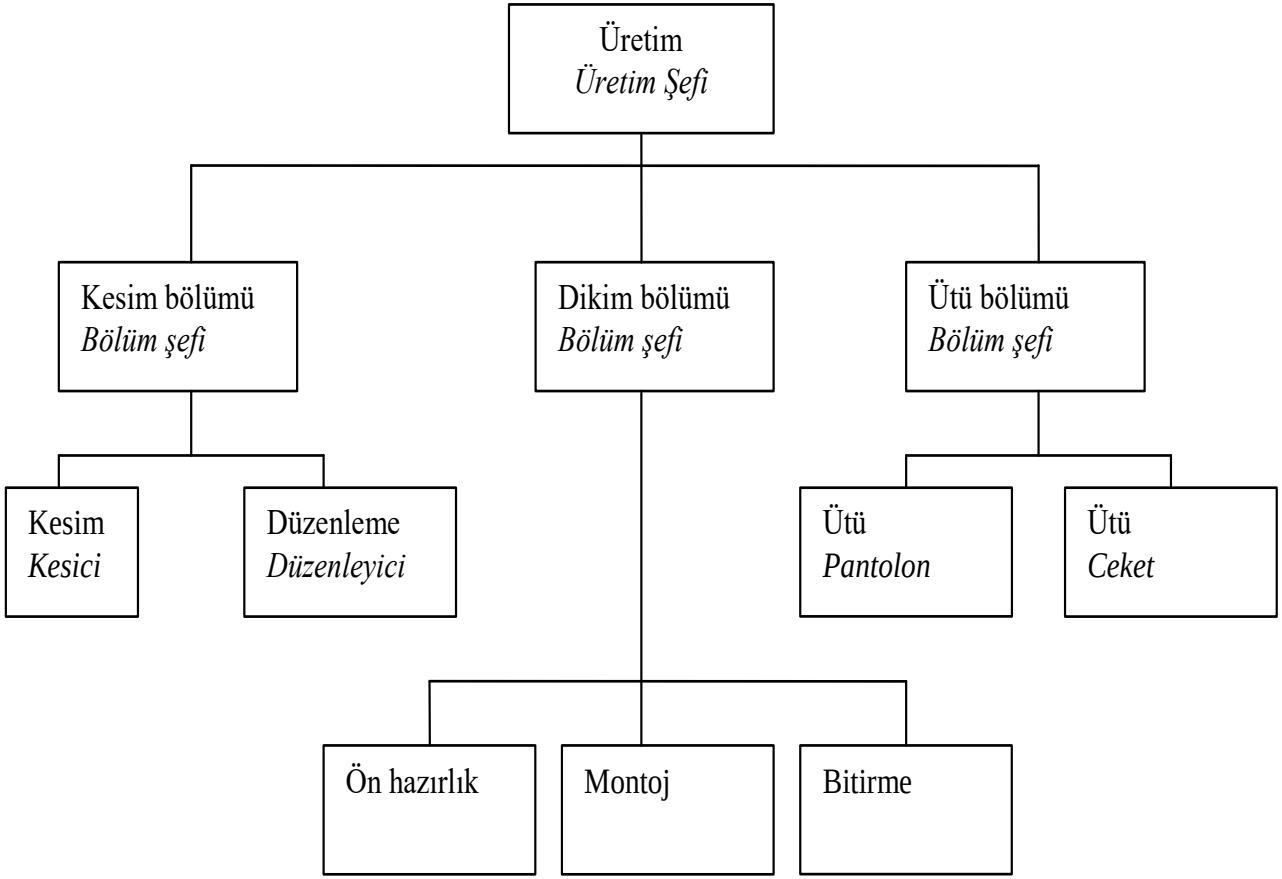
ÖRGÜTSEL YAPI MODELLERİ

- DİKEY ÖRGÜT MODELİ
- DİKEY-KURMAY ÖRGÜT MODELİ
- FONKSİYONELÖRGÜT MODELİ
- DİKEY-FONKSİYONEL ÖRGÜT MODELİ
- PROJE VE MATRİKS ÖRGÜT MODELİ
- STRATEJİK İŞ BİRİMİ ESASINA GÖRE ÖRGÜTLENME MODELİ

DİKEY ÖRGÜT MODELİ

- Emir-komuta zincirinin en net şekilde görüldüğü organizasyon modelidir. Tüm talimatlar yönetici tarafından onu takip eden bölümlere iletilir ve bu talimat gideceği kademeye ulaşıncaya kadar bu hat üzerindeki tüm kademelerden geçer. Böylece kesin bir talimat yolu sağlanır. Bu görev zinciri aşağıdan yukarıya olduğu gibi yukardan aşağıya doğru da herkes tarafından uygulanmalıdır.

DİKEY ÖRGÜT MODELİ



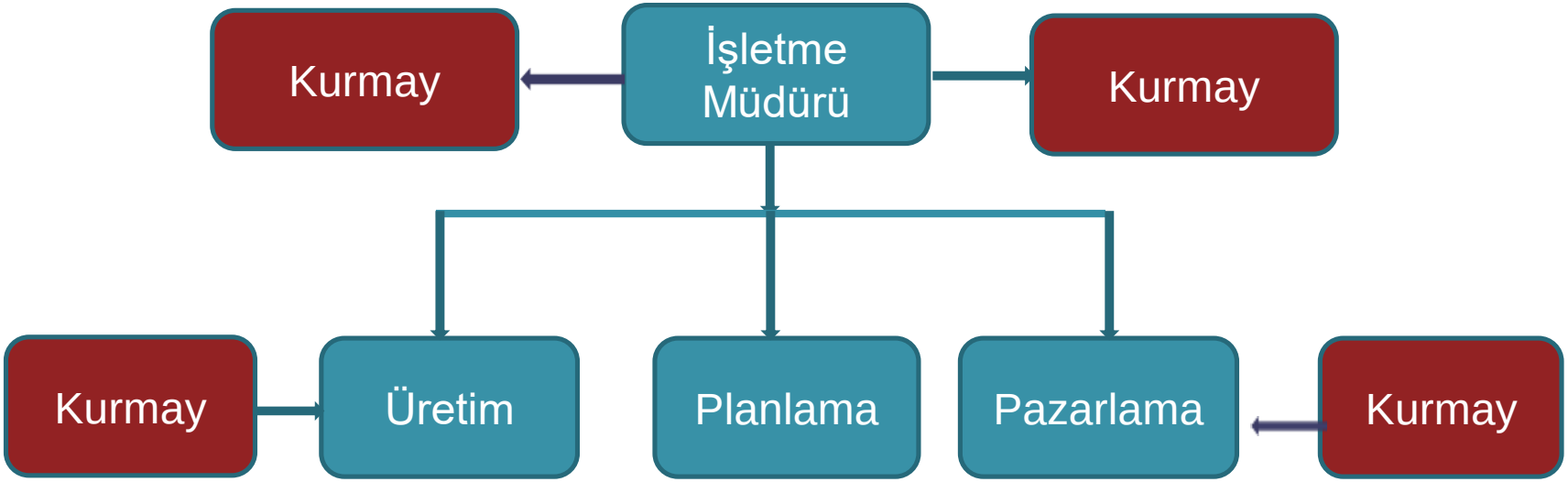
DİKEY ÖRGÜT MODELİ

- Her çalışanın emir aldığı sadece bir yönetici olduğundan farklı yönlerde gelebilecek emirlerle ezilmez.
- Yönetici sayısı az olduğundan yönetim giderleri azdır.
- Yöneticiler denetim altında tuttukları alanda yeteneklerini geliştirme olanakları fazladır.
- Karar alma mekanizması hızlı çalışır. Alt kademe dahil anlaşılması kolay bir modeldir.
- Küçük işletmeler için geçerli modeldir.
- Merkezi yapı büyüme ile birlikte artacağından yöneticilerin görevleri çok kapsamlı olacaktır.
- Her yönetici birden fazla işi bilmek zorundadır.

DİKEY-KURMAY ÖRGÜT MODELİ

- Dikey organizasyon modeline sahip bir işletme zaman içinde büyüdüğünde organizasyon faaliyetlerini idare etmek zorlaşır. Bu durumda belli kademelerde danışmanlar (kurmaylar) çalıştırılabilir. Bu elemanlar emir verme yetkisine sahip olmamasına karşın yol gösterme, yardım etme ve bilgi verme gibi fonksiyonları üstlenmektedir.

DİKEY-KURMAY ÖRGÜT MODELİ



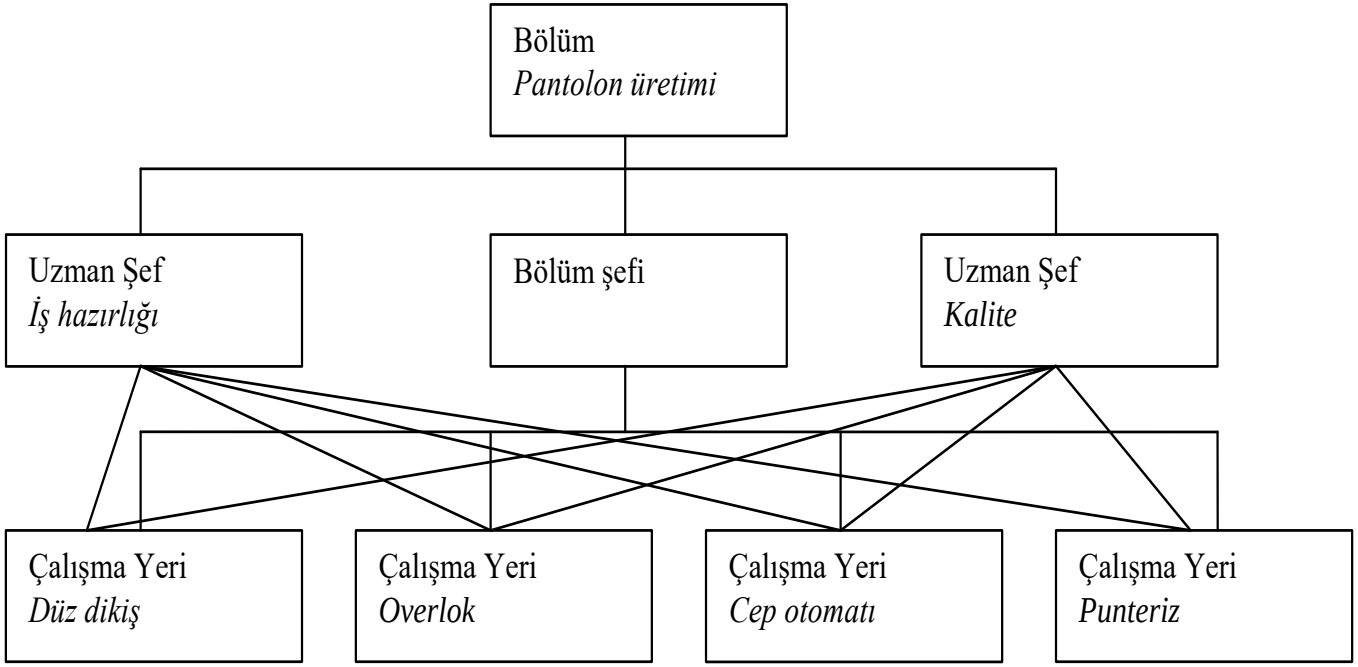
DİKEY-KURMAY ÖRGÜT MODELİ

- Büyük işletmeler için gerekli model
- Yatay organlar sayesinde uzmanlaşma sağlanır
- Yönetici ve kurmaylar arasında sürtüşmeler ortaya çıkabilir
- Her karar almada kurmaylara danışma karar alma sürecini uzatabilir.

FONKSİYONEL ÖRGÜT MODELİ

- Bu modelin en belirgin niteliği işletmede yer alan fonksiyonların yürütülmesini uzman elemanlara bırakmasıdır. Dikey örgüt modelinden farkı bir iş görenin birden çok yöneticiden emir almasıdır. Dikey-kurmay modelinden farkı ise uzman elemanlar danışman durumundan çıkıp kendi uzmanlık alanında yetki ve sorumluluğa sahip olmasıdır.
- Bu model örgütte bilimsel bir iş bölümünün gerçekleşmesini, uzmanlaşmaya daha çok önem verilmesini ve herkesin gücünden, bilgi ve kapasitesinden maksimum yararın sağlanmasını amaçlamıştır.

FONKSİYONEL ÖRGÜT MODELİ



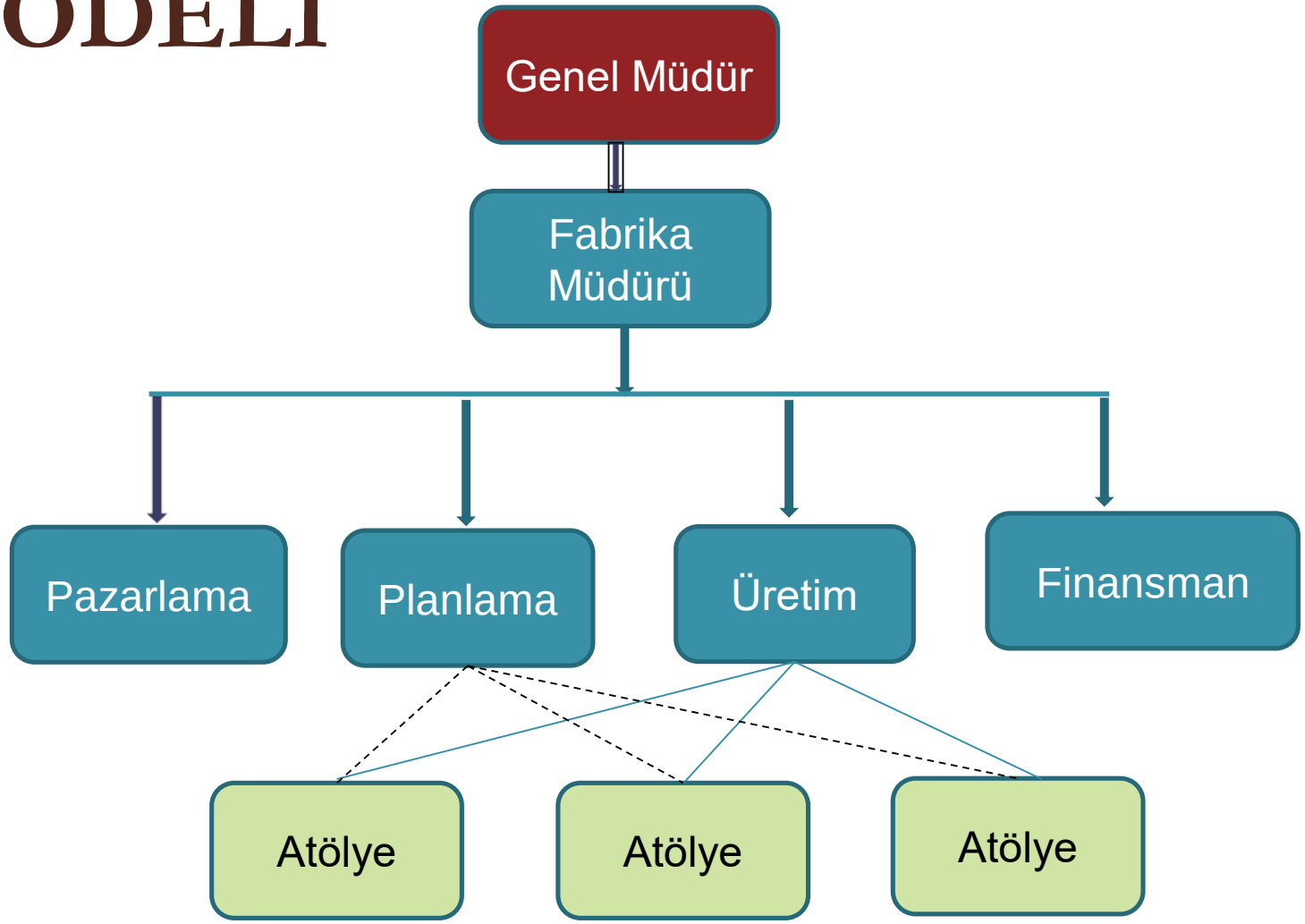
FONKSİYONEL ÖRGÜT MODELİ

- İş bölümü ve uzmanlaşmadan en etkin biçimde yararlanılır.
- Her iş gören birden çok yönetici ile ilişki kurduğundan eğitim ve denetim kolaylaşır.
- Otorite birliği sekteye uğrar.
- Uzman elemanlardan birinin yokluğu boşluk ve sorun oluşturur.
- İş görenin birden fazla yerden emir alması moralini olumsuz etkiler.
- Yetki çatışması ortaya çıkabilir.

DİKEY-FONKSİYONEL ÖRGÜT MODELİ

- Bu model içinde bir grup organ otorite ve uygulama yetkisi ile donatılmış, diğer bir grup ise belirli uzmanlık alanları içinde fonksiyonel otoriteye kavuşturulmuştur.
- Aynı düzeyde bulunan organlar arasında koordinasyonu kolaylaştırıcı fonksiyonel ilişkiler kurmaktadır. Devamlı çizgiler ile gösterilen ilişkiler dikey örgüt modelinin özgün niteliğini yansıtmaktadır.
- Bu modelin sakıncası dikey organlar ile fonksiyonel organlar arasında görülen çatışmadır.

DİKEY-FONKSİYONEL ÖRGÜT MODELİ



PROJE VE MATRİKS ÖRGÜT MODELİ

- Matriks organizasyon yapısı, tarifi icabı, iki ayrı tür ilişki üzerine kurulmuş bulunmaktadır: Dikey ve yatay ilişkiler.
- Bir proje organizasyonu olarak matriks yapı, bir yandan projenin gerçekleşmesi için çeşitli uzmanlık dallarından yararlanma, bir yandan da proje ile ilgili tüm işlerin tek sorumlusunun olması temeline dayanmaktadır.
- Proje yönetiminde üç tür örgütlenmeden bahsedilir:
- **KURMAY PROJE ÖRGÜTLER**
- **ARI PROJE ÖRGÜTLER**
- **MATRİKS ÖRGÜTLER**

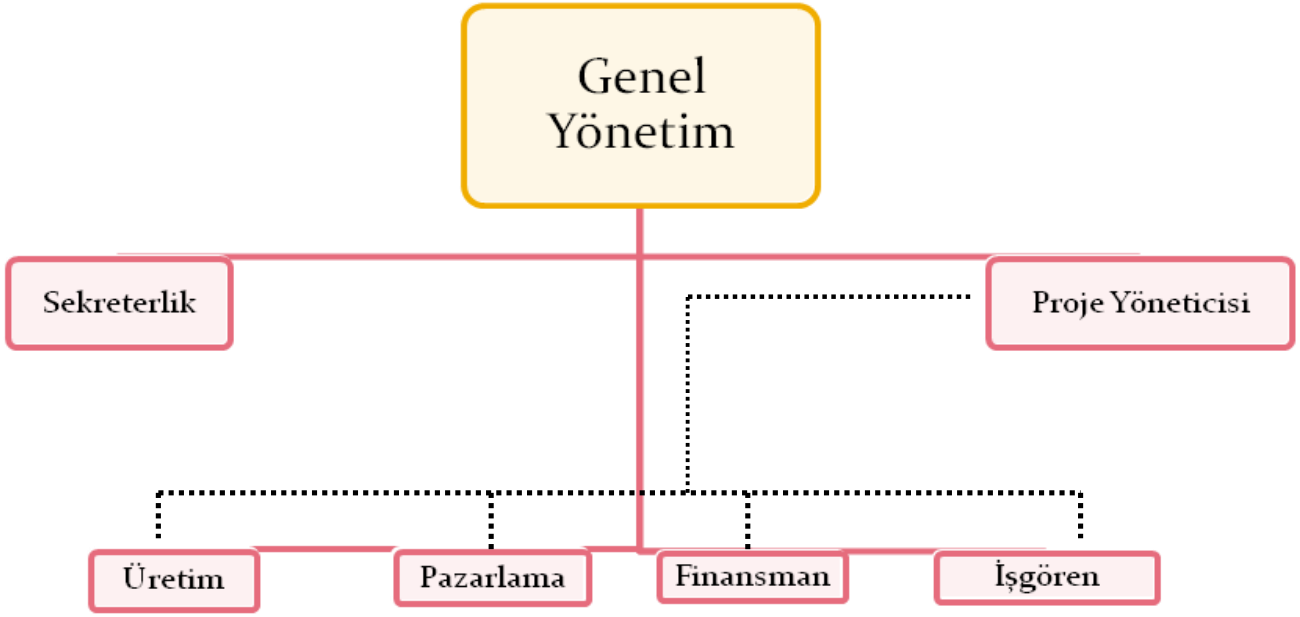
1-KURMAY PROJE ÖRGÜTLER

- Proje yöneticisinin bir örgütte kurmay işlevini üstlendiği uygulama, kurmay proje örgütlenme olarak tanımlanır.

- Görevi, bağlı olduğu üst pozisyonun faaliyetinden doğan yükünü azaltmak ve bu pozisyona proje faaliyeti açısından yardımcı olmaktadır.

- Sakıncaları:
  - Projeye gerekli önem verilmemektedir.
  - Tüm projeden sorumlu bir kişiyi bulmak olanaksız gibidir.
  - Proje faaliyetleri arasında yeterli bir eş güdümleme sağlanamamaktadır.
  - Yeniliğe ilişkin görüşler, işlere yönelik olmakta ve bunların proje faaliyetlerinde kısa bir süre uygulanması olanaksızlaşmaktadır

1-KURMAY PROJE ÖRGÜTLER



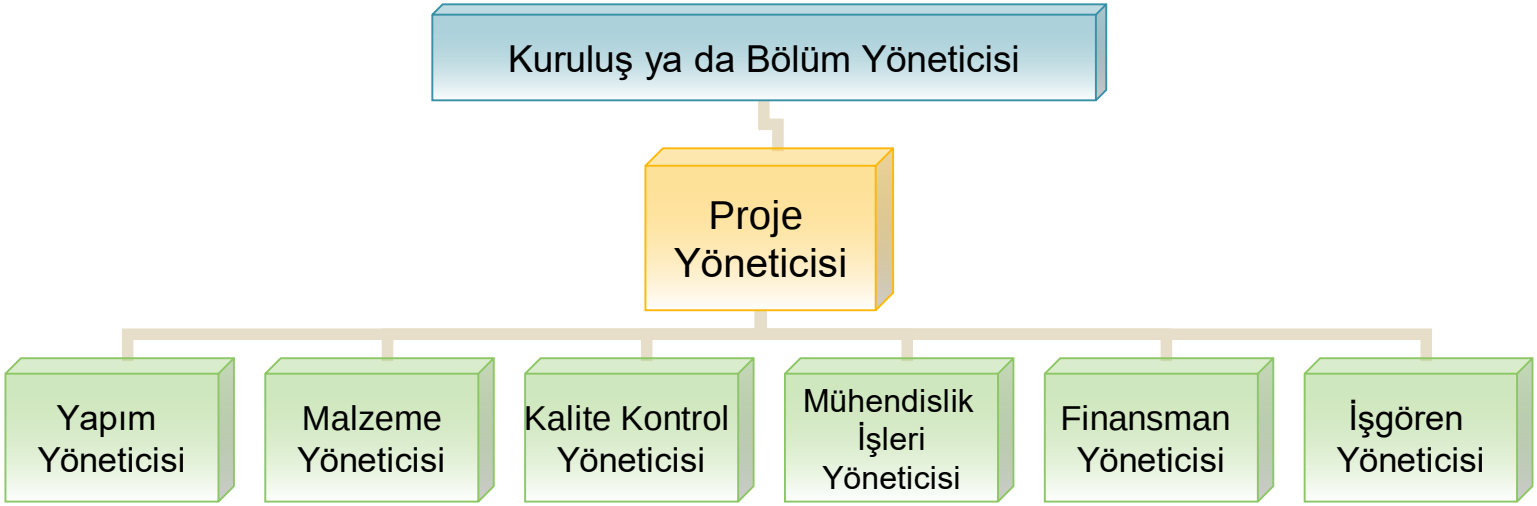
Temel Yetki

Proje Yetkisi

2-ARI PROJE ÖRGÜTLER

- Proje ölçütüne göre örgütlenmiş bir örgüt türüdür.
- Proje faaliyetleri üzerinde gerçek bir hat yönetiminin sağlanması ve emir-komuta birliğine uygun yönetim uygulamasının gerçekleştirilmesi, arı proje örgütün temel üstünlükleri arasındadır.
- Birden fazla projeyi üstlenen bir kuruluşta bazı işlevler her bir proje için ayrı ayrı tekrarlanmakta ve dolayısıyla da maliyetler yükselir.
- Proje görevlilerinin belli dönemlerde boş oturması işsiz kalmalarına neden olmaktadır.
- Kuruluşun geleceğinden çok, projenin gelişimi göz önünde tutulduğundan, uzun dönemde kuruluşun karşılaşacağı riskler artmaktadır.

2-ARI PROJE ÖRGÜTLER



3-MATRİKS ÖRGÜTLER

- Proje örgütleri, proje süresine bağlanmayıp sürekli hale getirilirse ortaya çıkan yapıya “matriks örgüt” adı verilir.
- Bölümlere ayırma ölçütü olarak hem işlev hem de proje ölçütünün bir arada kullanıldığı görülür.
- İkili bir yapıdır ve bölümleri oluşturan pozisyonlar aynı zamanda iki ayrı üste bağlı bulunmaktadır.
- Bu tür örgütlenmede “komuta birliği” ilkesi terk edilmiştir.

3-MATRİKS ÖRGÜTLER

- **Temel Özellikleri:**
  - Dikey ilişkilerin yanında yatay ilişkilerinde de oluşması,
  - İşlev ve projelerin örgüt yapısının iki ayrı boyutu olarak yer alması,
  - Söz konusu boyutların örgüt yapısında arz ve talebi oluşturması,
  - İki üste bağlılık ve etkin çalıştırma için oluşturulan amaçlanmış anlaşmazlık.
  - İlaç sanayi, kimya sanayi, üniversiteler, reklam şirketleri bu tip örgütlenmeye örnektir.

STRATEJİK İŞ BİRİMİ ESASINA GÖRE ÖRGÜTLENME MODELİ

- Stratejik iş birimi organizasyonu her birimde genel olan bazı unsurlara dayalı olarak gruplandırmaktadır.
- Söz konusu unsurlar rakipleri aşma, işletme misyonu, ortak başarı faktörleri, teknolojik geliştirme fırsatları olabilir.

Bu yapılanmanın avantajları arasında;

- Farklı birimleri stratejik olarak ilişkili şekilde yapılandırmaktadır.
- Benzer strateji ve pazara sahip işletmeler arasında koordinasyonu geliştirmektedir.
- Stratejik planlamanın en uygun şekilde yapılmasına fırsat vermektedir.
- Üst yönetimin stratejik gözden geçirme çalışmalarını daha objektif ve etkin kılmaktadır.
- Şirket kaynaklarının büyüme fırsatlarının en fazla olduğu alanlara tahsis edilmesine yardımcı olur.
- İşletmeyle ilgili öncelikli alanlar arasındaki bağlılığı artırır.

STRATEJİK İŞ BİRİMİ ESASINA GÖRE ÖRGÜTLENME MODELİ

Bu yapılanmanın sakıncaları arasında;

- Üst yönetime yeni bir katman eklenmesi
- Gruptan sorumlu tepe yöneticinin rolü ve yetkisinin belirsiz ve geçici olması
- İş biriminin miyopik bir bakış açısına sahip olabilmesi

ÖRGÜT ŞEMALARI VE KILAVUZLARI

Örgütün formel yapısını ve iskeletini grafikler yardımıyla gösteren şemalar ve bunları yazılı açıklamalarla tamamlayan kılavuzlar (örgüt el kitapları, organizasyon manueli) gerek örgüt planlamasında gerekse örgütün işleyişini düzenlemede çeşitli yararlar sağlayan birer araç durumundadır.

ÖRGÜT ŞEMALARI

- Bir örgütün yapısının çeşitli unsurlarının bir grafikle gösterilmesidir.
- İşletmenin yapısını bir bütün olarak gösteren ve servisler arasındaki çeşitli ilişkileri tamamlayıcı bir düzen içinde göz önüne alan bir grafiktir.
- Bir anlamda organizasyonun kuş bakışı çekilmiş bir fotoğrafıdır.

ÖRGÜT ŞEMALARI

<u>İyi düzenlenmiş bir organizasyon şeması;</u>

- İşlerin uzmanlaşması ve bölünmesini
- Sorumluluk ve ilişkilerini
- Yetki göçerilmesi yollarını
- Koordinasyon ve entegrasyon noktalarını
- Kimin hangi iş ve mevkiye sahip olduğunu belirtmelidir.

ÖRGÜT ŞEMALARI

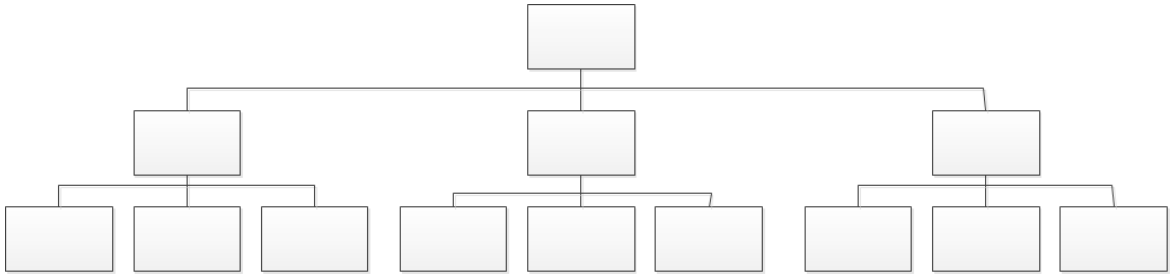
<u>Organizasyon şemasının göstermedikleri</u>

- Her pozisyonun sahip olduğu yetki düzeyini
- Ne tür bir yönetim tarzı uygulandığını
- İşlerin tanım ve genişliğini
- Fiili haberleşme düzenini

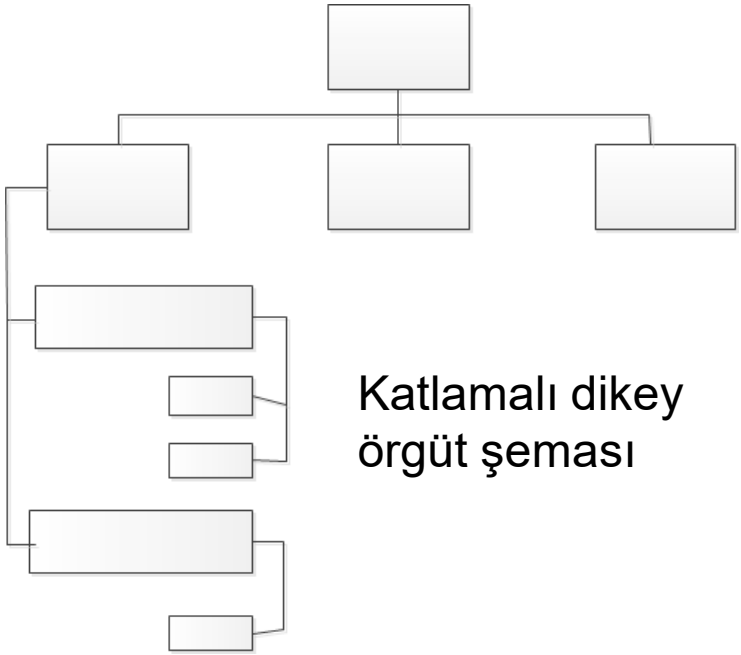
DİKEY ŞEMALARI

- Uygulamada en çok kullanılan şemalardır.
- Yukarıdan aşağıya doğru genişleyerek çizilir.
- Klasik dikey örgüt şeması, Katlamalı dikey örgüt şeması ve Sarkık dikey örgüt şeması
- En çok kullanılan türleridir.

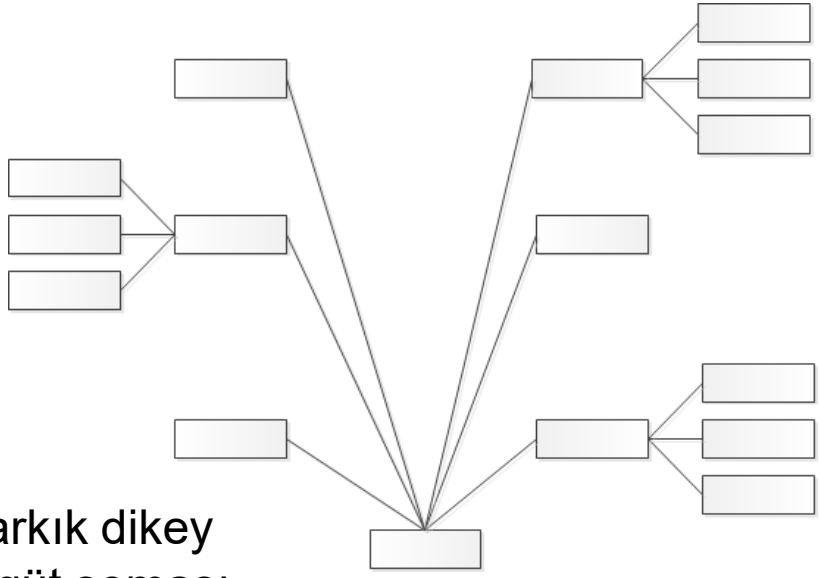
Örgüt şemaları çizim türleri



Klasik dikey
örgüt şeması



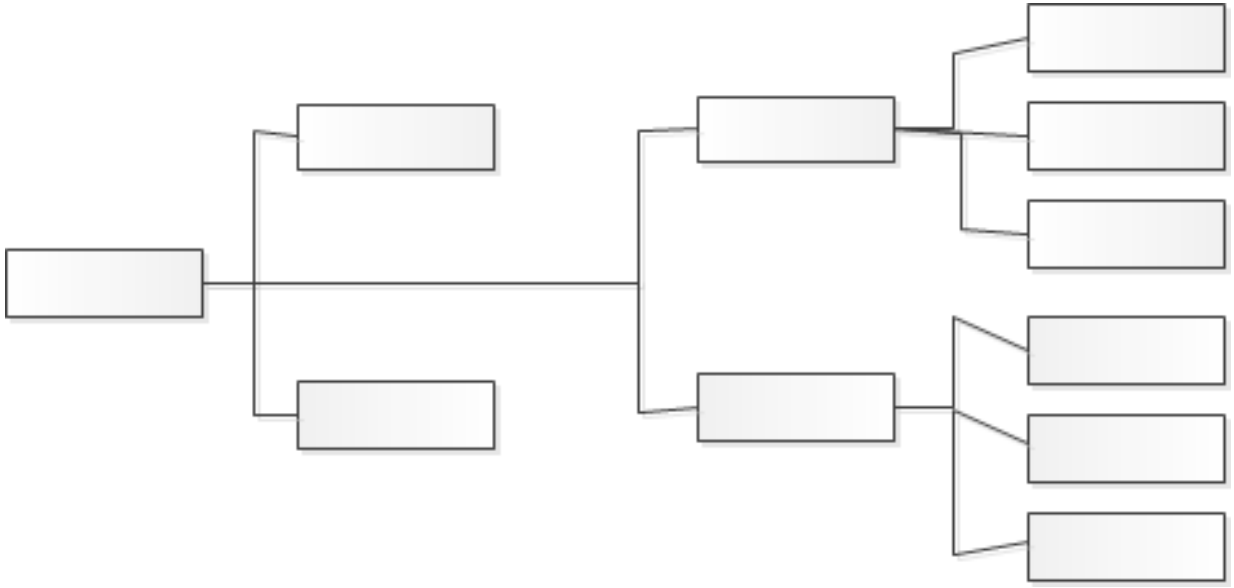
Katlamalı dikey
örgüt şeması



Sarkık dikey
örgüt şeması

YATAY ŞEMALARI

- Soldan sağa yatay olarak çizilirler
- Dikey şemalar kadar yaygın değillerdir ama okuma ve yazma gibi bir üstünlükleri vardır.
- Dikey şemalardaki olumsuz etkileri ortadan kaldırırlar



DAİRESEL ŞEMALARI

- Örgüt yapısı dairelerle gösterilir.
- Merkezde yer alan organlar en üst organları belirtir.
- İkinci basamağı oluşturan organlar merkeze aynı uzaklıkta bulunmaktadır.
- Organların fonksiyonu merkeze yaklaştıkça artar.
- Bu çizim türü ast-üst ilişkilerinin olumsuz yanlarını ortadan kaldırır.

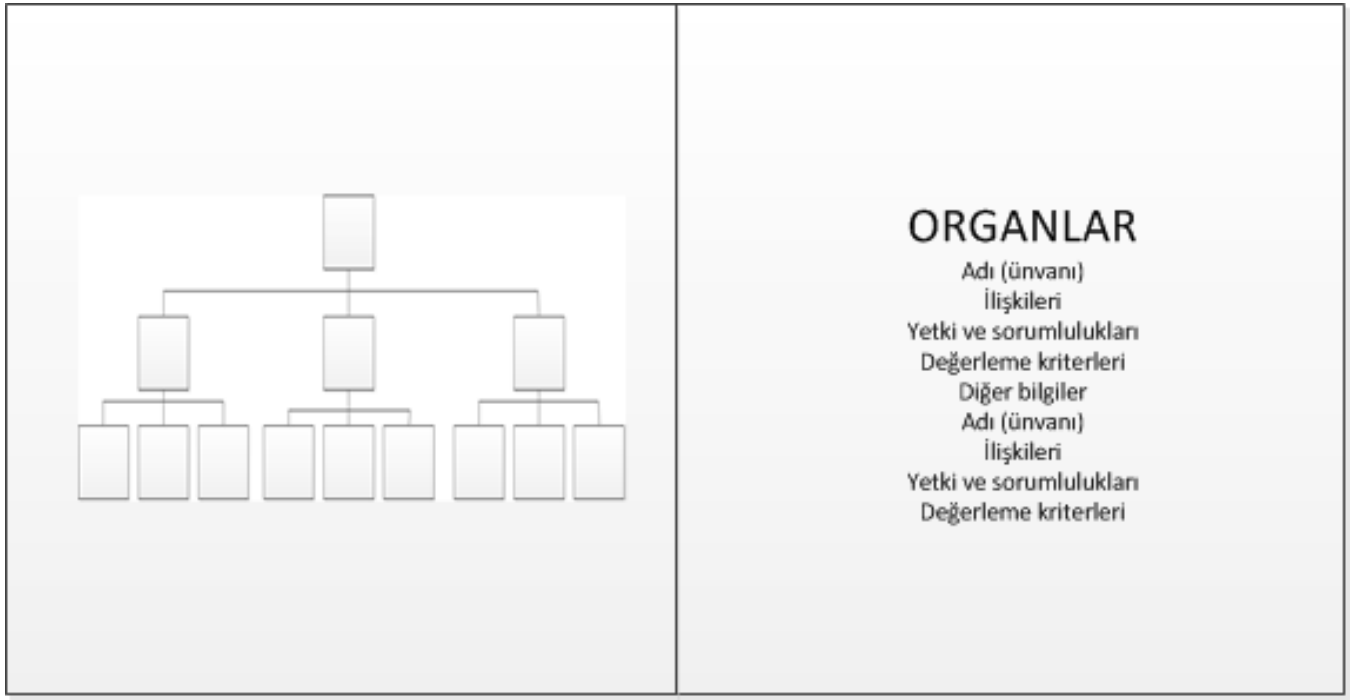
ÖRGÜT KILAVUZLARI (Organizasyon el kitapları)

- Örgüt kılavuzları örgüt şemalarını tamamlayıcı araçlardır.
- Yazılı metin olarak düzenlenen kılavuzlar genel örgüt şeması bağlamında bir bütün olarak hazırlanabileceği gibi her bir departman için ayrı ayrı hazırlanabilir.
- Örgüt kılavuzları, örgüt üyeleri için her soruna düşen yetki ve sorumluluğun sınırları, ilişkiler ve haberleşme kanallarının bilinmesi açısından bir kaynak olmaktadır.

Örgüt kılavuzlarının kapsamı ve hazırlanması

- Örgüt kılavuzları örgütün tümüne ilişkin ise örgütün amaçları, ilkeleri ve politikaları açıklanır.
- Her bölüm için hazırlanan kılavuzlar bir araya getirilerek genel örgüt kılavuzu oluşturulur.
- Hazırlama ve denetimden en üst yönetici sorumludur.
- Yürütülmesinde ise yardımcılar, uzmanlar ve kurmay bölümünün katkıları gerekir.

Örgüt kılavuzlarının kapsamı ve hazırlanması



Bir bölüm için hazırlanan ***Örgüt Kılavuzu*** örneği