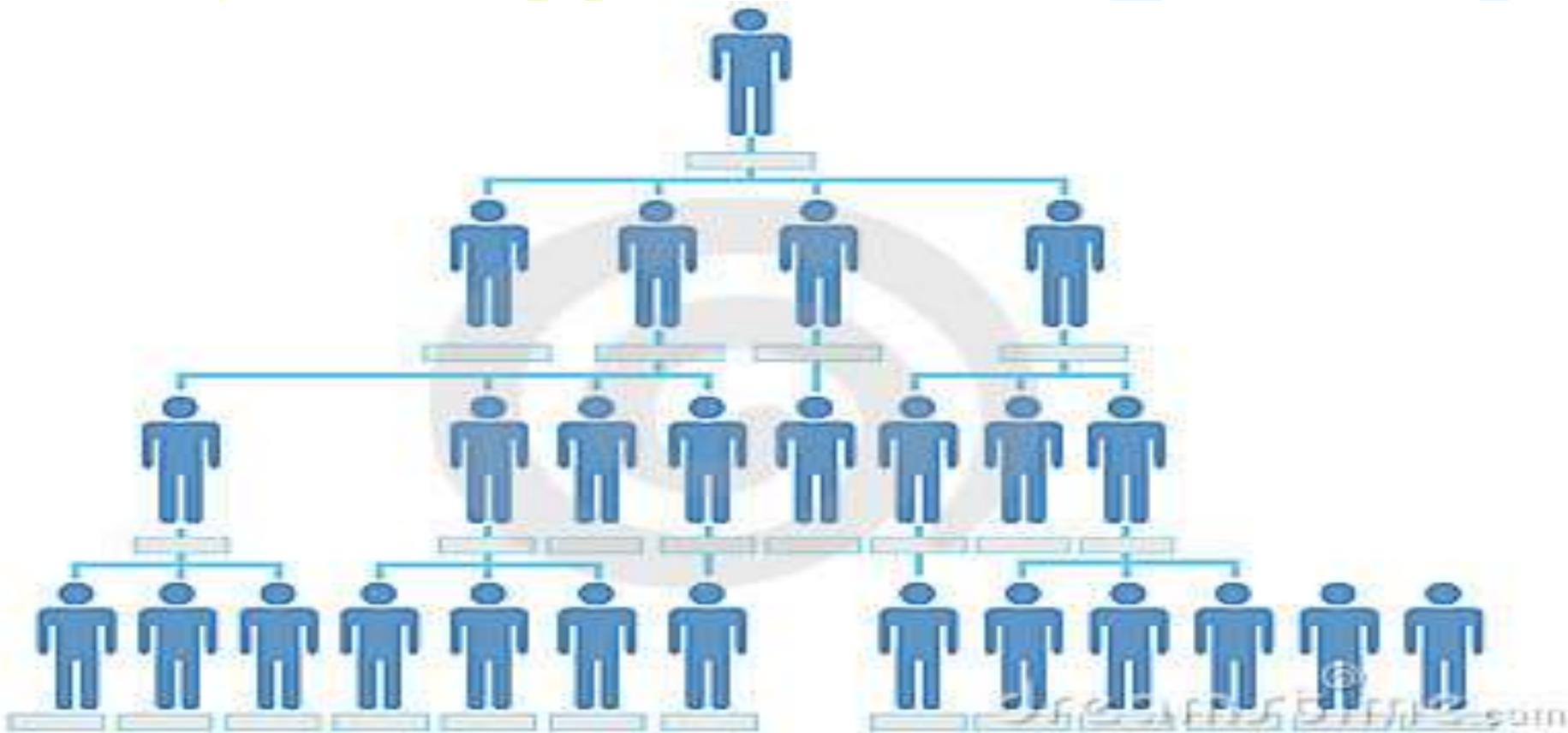
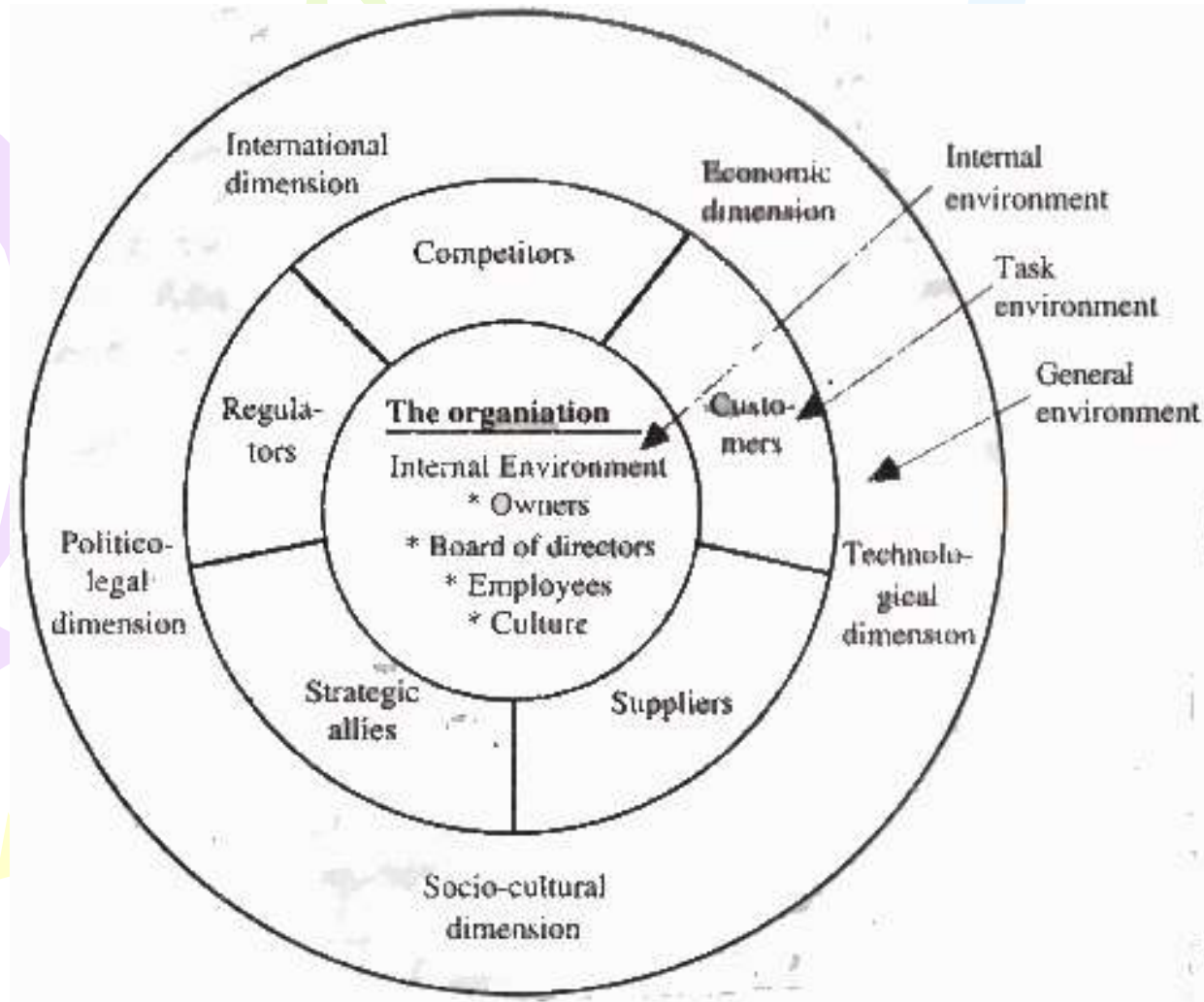


ORGANİZASYON



Prof.Dr.Mehmet Eryılmaz

1.Örgütler ve Çevresi



- **Örgütsel çevre (organizational environment);** örgütün sınırları dışında bulunan ve örgütün tamamını ya da bir parçasını etkileme potansiyeline sahip tüm elementleri ifade etmektedir (Daft, 1998: 82).

- Örgütün dış çevresinin çeşitli alt parçaları vardır. Bu alt parçalar arasında endüstri, ham madde, insan kaynakları, pazar, teknoloji, ekonomik koşullar, hükümet, sosyo-kültürel unsurlar ve uluslararası unsurlar bulunur.

1.1. Örgütsel Çevrenin Parçaları



1.1.1. Görev Çevresi

(Task Environment)

- **Görev** [ya da “**pazar**” ya da “**rekabet**”] çevresi, örgütlerle doğrudan etkileşim halinde olan ve örgütün amaçlara ulaşabilmesi üzerinde doğrudan etkisi olan çevresel unsurlardır. Bir görev çevresi, tipik olarak; endüstri, hammadde, pazar ve insan kaynakları parçalarını içerir. (Daft, 1998: 83).



Çevrenin ham madde parçasına ilişkin ilginç bir örnek meşrubat kutusu endüstrisine aittir.

1960'ların ortalarına kadar çelik üreticileri meşrubat kutusu pazarını ellerinde bulunduruyorlardı.

Ardından **Reynolds Aluminum Company** büyük bir alüminyum dönüşüm programı başlatarak, çelik meşrubat kutularına göre maliyeti daha düşük olan alüminyum meşrubat kutularını üretmeye başladı. (**Daft, 1998: 84**).

- Çevrenin pazar parçasına gelinirse, **Mattel** ve **Tyco** gibi oyuncak şirketleri, Afro-Amerikalıların artan satın alma güçlerine cevaben Afro-Amerikan oyuncak bebekler üretmeye başladılar. **Maybelline** gibi kozmetik şirketleri ise koyu cilt rengine sahip olanlar bireylere yönelik ürünler için yüksek geliştirme ve tanıtım maliyetlerine katlanmayı göze aldı. (**Daft, 1998: 84**)



- Sendikalar çevrenin insan kaynakları parçasının önemli bir aktörüdürler. **Boeing**'in Washington, Oregon ve Kansas üretim tesislerinde 32.000'i aşkın çalışan daha yüksek ücret ve iş güvencesi talebiyle greve gitti. Birçok havayolu şirketinden aldığı talepler bekleyen Boeing, bu istekleri yerinde bulup, sendikanın taleplerinin çoğunu kabul etti.



1.1.2. Genel Çevre (General Environment)

- **Genel çevre** örgütün günlük operasyonları üzerinde doğrudan etkisi olmayan, ancak onu dolaylı yoldan etkileyebilecek çevresel unsurlardır. Bu unsurlar arasında hükümet, sosyo-kültürel faktörler, ekonomik koşullar, teknoloji ve finansal kaynaklarla ilgili çevre parçaları sayılabilir. (Daft, 1998: 84).

- Çevrenin **sosyo-kültürel** parçasında, çevresel koruma ve hayvanların korunmasına ilişkin artan bilinç birçok şirketi etkilemektedir. **Aveda ve John Paul Mitchell** gibi şirketler pazarlama kampanyalarında sık sık çevreye olan adanmışlıklarının altını çizmektedirler. **Procter & Gamble ve Gillette** ise test işlemlerinde hayvanları kullandıkları gerekçesiyle sık sık boykota uğramaktadırlar. (Daft, 1998: 84).

1.2. Çevresel Belirsizlik



- Çevresel belirsizlik (**environmental uncertainty**), karar alıcıların çevresel faktörler hakkında yeteri kadar enformasyon sahibi olmamaları ve dış değişimleri tahmin etmede güçlük çekmeleri ile ilgilidir. (**Daft, 1998: 87**)

- Çevresel belirsizlik örgütün çevresel değişimlere verdiği cevapların **başarı oranını düşürür ve maliyetlerin hesaplanmasını güçleştirir.**

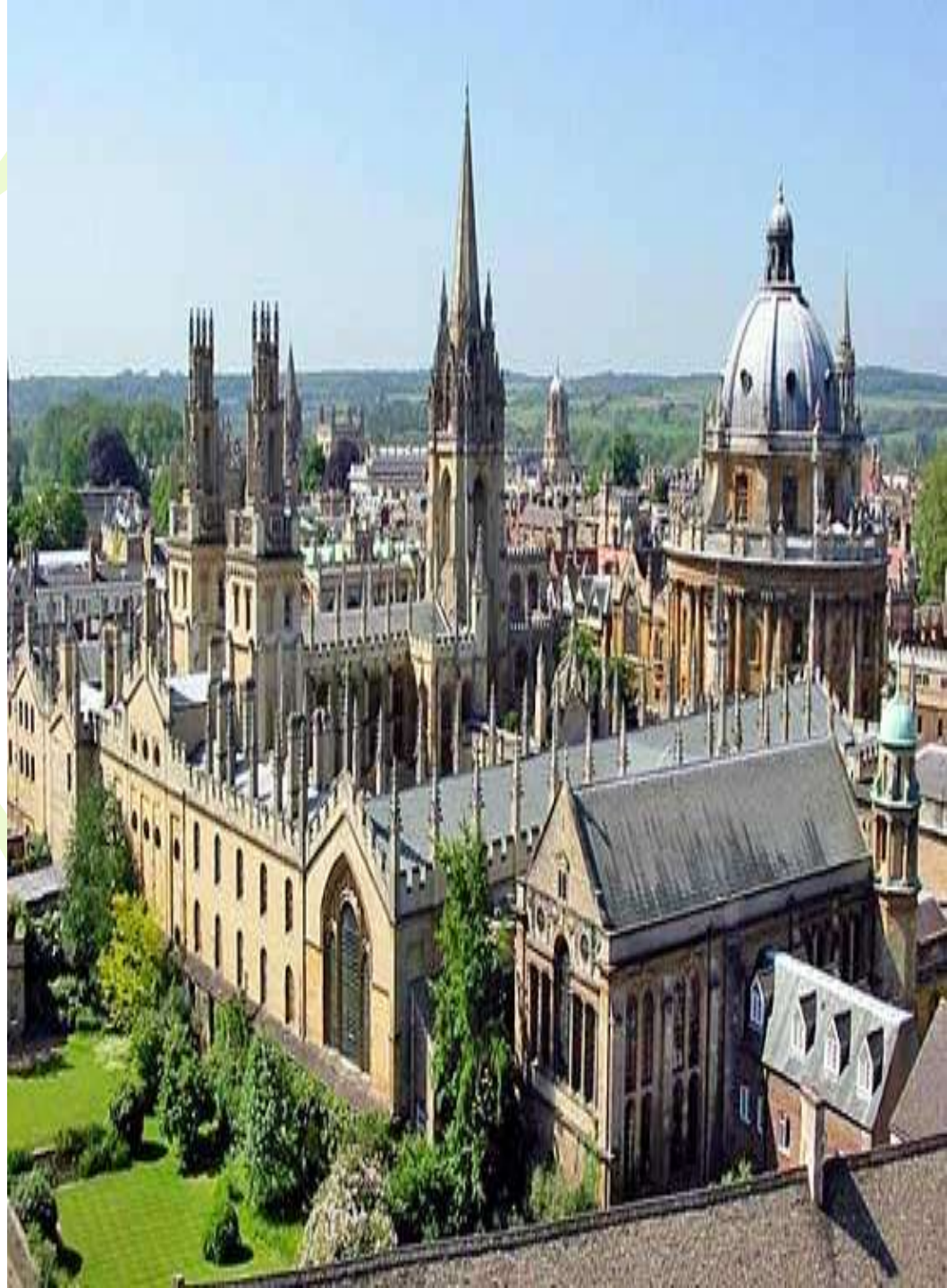
1.2.1. Çevresel Belirsizliğin Boyutları

- Basitlik (simple) - Karmaşıklık (complex) boyutu
- Durağanlık (stable) – Hareketlilik (unstable) boyutu

1.2.1.1. Basitlik-Karmaşıklık

- **Bu boyut, örgüt operasyonlarının ilişkili olduğu dış çevre elementlerinin sayısı ve bunların birbirlerine benzerlik derecesi ile ilgilidir.**

- Örneğin **üniversitelerin** çevresi oldukça karmaşıktır. Çünkü; üniversitelerin çevresinde profesyonel ve bilimsel işbirlikleri, mezunlar, veliler, vakıflar, devlet kurumları, hayırseverler, uluslararası kuruluşlar, şirketler vb. çok sayıda ve birbirinden oldukça farklı aktörler bulunur. (**Daft, 1998: 88**)



- **Ancak kırsal kesimde bir ailenin işlettiği bir hırdavat dükkanının çevresi nispeten daha basittir. Çok az sayıda rakip ve tedarikçi vardır. Kültürel değişimlerin ve yasal düzenlemelerin bu hırdavatçıya etkisi pek azdır. İnsan kaynaklarının yönetimi de bir sorun oluşturmaz çünkü dükkan aile tarafından ya da part-time çalışanlarca işletilmektedir. (Daft, 1998: 28).**

1.2.1.2. Durağanlık - Hareketlilik

- Bu boyut çevredeki elementlerin dinamik olup olmamalarıyla ilgilidir. Eğer bir çevresel unsur aylar ve hatta, yıllar boyunca değişmiyorsa durağandır. (Daft, 1998: 88).



- Örneğin rakiplerin reklam kampanyaları ve yeni ürün-hizmetler üzerinden agresif hamleleri çevreyi hareketlendirebilir. Örneğin **AT&T**'nin faaliyet gösterdiği şehirler ve ülkeler arası telefon işletmeciliği pazarında üç büyük Amerikalı şirketin bir yıl içerisinde reklama 1 milyar \$ harcamaları AT&T'nin çevresini hareketlendirdi.

- Bazen öngörülemeyen olaylar da çevreyi hareketli kılabilir. Örneğin **Gerber**'in bebek mamalarında cam parçalarının tespiti, **Scientology** kilisesinin **Prozac** anti-depresan haplarının kullanıcılarını cinayet ve intiharlara sürüklediği yönündeki iddiaları çevreyi hareketli hale getirmiştir.



Çevre Alternatifi	Örnek
Basit-Durağan	Alkolsüz içecekleri şişeleven şirketler, bira dağıtım şirketleri
Basit-Hareketli	Kozmetik sektörü, müzik endüstrisi, oyuncak üreticileri
Karmaşık-Durağan	Üniversiteler, kimya şirketleri, sigorta şirketleri
Karmaşık-Hareketli	Bilgisayar firmaları, uzay endüstrisi firmaları, telekomünikasyon firmaları, havayolları

- Örneğin havayolları endüstrisi karmaşık ve hareketli bir çevreye sahiptir. Sektör çok kısa bir zaman dilimi içerisinde deregülasyonlarla, bölgesel havayollarının büyümeleriyle, benzin fiyatlarındaki dalgalanmalarla, rakiplerin (örneğin **Southwest Airlines**) fiyat indirimleriyle, kalabalık havalimanlarıyla, programlanan uçuş sayısındaki düşüşlerle karşılaştı.

1.3. Örgütlerin Çevresel Belirsizlikle Mücadele Teknikleri

- Yeni bölümlerin ve pozisyonların oluşturulması
- Tampon oluşturma (buffering) ve sınır kapsamlama (boundary spanning)
- Farklılaşma ve bütünleşme
- Kurumsal taklit
- Planlama ve öngörü

1.3.1. Yeni Bölümlerin ve Pozisyonların Oluşturulması

- Örgütler çevrenin değişik parçalarıyla ilgilenecek personele ve bölümlere ihtiyaç duyarlar. Örneğin **İK** departmanı şirket için çalışmayı düşünen bireylere ulaşmaya çalışır. **Tedarik** çalışanları yüzlerce tedarikçiden hammadde temin ederler. **Hukuk birimi** mahkeme ve hükümet kurumlarıyla etkileşim halindedir.

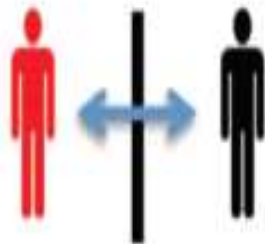


- Teknolojinin hızlı ilerlemesi ile birlikte birçok şirket **teknoloji yönetimi departmanları** kurmakta ve teknoloji yönteminden sorumlu pozisyonlar (örneğin **baş teknoloji sorumlusu** – chief technology officer gibi) oluşturmaktadırlar.

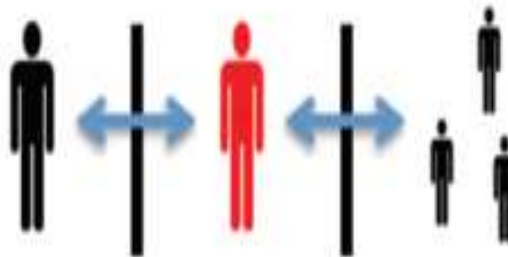
1.3.2. Tampon Oluşturma (Buffering) ve Sınırları Esnetme (Boundary Spanning)

An Introduction to *Boundary Spanners* and *Boundary Spanning*

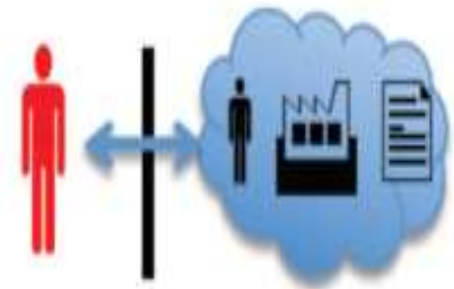
Most generally, *boundary spanners* are people who link or connect with others across various kinds of boundaries. Three kinds of boundary spanners are shown below (with boundary spanners shown in red).



Boundary spanner linking to one other person across a boundary



Boundary spanner connecting other people across multiple boundaries



Boundary spanner linking with external environment

- **Tampon** birimlerinin rolü çevresel belirsizliği absorbe etmektir. Örgütün teknik kısmı onun kalbidir (**technical core**) ve birincil olan üretim faaliyetini yerine getirir. Tampon departmanlar ise bu teknik parçayı çevreler ve örgüt ve çevre arasında materyal, kaynak ve para takası yapar. Amaç teknik kısmın etkili işlemesini garanti altına almaktır. Örneğin satın alma departmanı üretim departmanını hammadde satın alarak ve stoklama yaparak tamponlar. İK ise yeterli sayıda, yetkin üretim personelini bularak ve işe alarak belirsizliği azaltır ve üretim departmanını bu şekilde tamponlar.

- **Sınır esnetme** rolü ise örgüt ve anahtar çevresel öğeler arasında koordinasyonu sağlamaktır. Görevi **1)** çevredeki değişimlerin farkına varıp, bu değişimler hakkındaki enformasyonu örgüte taşımak, **2)** örgütün çevrenin gözünde meşru görünmesine yardımcı olacak enformasyonu çevreye göndermektir.

- Örneğin **pazar araştırma** departmanı tüketici zevklerindeki değişimleri takip eder. **AR-GE** departmanları ise çevredeki teknolojik gelişmeleri ve inovasyonları takip eder. (Daft, 1998: 92).

Rekabetçi Zeka

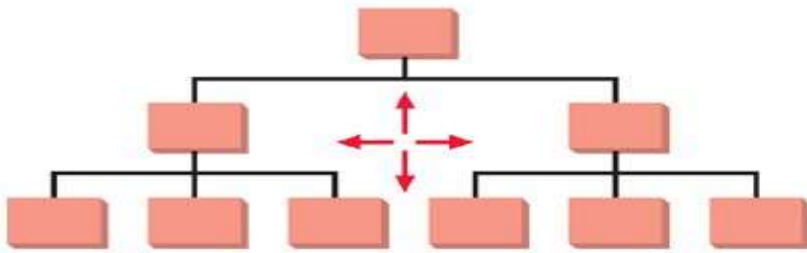


- Rekabetçi Zeka (Competitive Intelligence), örgütlerde üst yönetimin stratejik karar süreçlerinde ihtiyaç duyduğu-duyacağı ürünler, müşteriler, rakipler ve genel olarak çevre hakkında enformasyonun tanımlandığı, toplandığı, analiz edildiği ve örgüt içerisinde yayılımının sağlandığı süreçtir.

- Öte yandan “Rekabetçi Zeka (RZ)”, “endüstriyel casusluk (industrial espionage)” anlamına da gelmez. Çünkü RZ, herkesin ulaşabileceği ama ulaşılması emek gerektiren enformasyonu etik yoldan toplar, analiz eder, yorumlar ve bazı sonuçlara ulaşır.



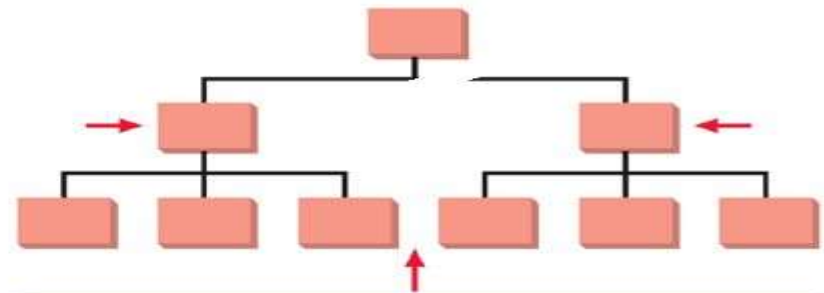
1.3.3. Farklılaşma ve Bütünleşme



Differentiation (fragmentation)

Differentiating mechanisms:
Forces pushing the organization apart

- Division of labor
- Technical specialization



Integration (coordination)

Integrating mechanisms:
Forces pulling the organization together

- Formal hierarchy (chain of command)
- Standard policies, rules, and procedures
- Departmentalization
- Computer networks
- Cross-functional teams and committees
- Human relations training for managers (to help avoid interpersonal conflict)
- Liaison individuals and groups (to bridge gaps between specialists)

- Örgütlerde her bölüm (departman) çevrenin farklı parçalarıyla etkileşim halinde olduğundan (örneğin tedarik departmanı hammadde piyasası, insan kaynakları departmanı emek piyasası ile etkileşim halindedir) bu durum, bölümlerin işleyiş biçimleri, anlayışları vb. arasında **farklılaşma** yaratacaktır.

- Öte yandan farklılaşan bölümlerin, ahenkli çalışabilmesi için bir yandan da birbirleriyle uyumlandırılmaları, yani **bütünleştirilmeleri** gerekmektedir. Bu noktada örgütler; **çapraz fonksiyonel takımlar, yatay enformasyon sistemleri, irtibat personeli** gibi bazı mekanizmalar kullanabilirler.

1.3.4. Kurumsal Taklit

- Yüksek belirsizlik ortamında örgütler aynı kurumsal çevredeki diğer örgütleri taklit edebilirler. Belirsizlikle karşılaşan örgütlerin yöneticileri sıklıkla diğer örgütlerin de aynı belirsizliği yaşadığını varsayarak, başarılı görünen firmaların yapısını, yöntemini, tekniğini ve stratejilerini kopyalarlar. Bu durum bir yandan yöneticilerin belirsizlik algısını hafifletirken bir yandan da bir endüstride örgütler arasında zaman içerisinde **benzeşmelerine (isomorphism)** neden olur.

- İyi bilinen bir örnek 90'lı yolların sonuna doğru **bankacılık** sektöründe yaşanan kaynaşmalardır. Trend birkaç bankanın rekabet güçlerini pekiştirmek için kaynaşmalara gitmesiyle başlamıştır. Diğer bankalar da hemen başarılı gördükleri bu bankaların davranışlarını kopyalamışlardır. Bugün eğlence sektöründe de benzer gelişmeler yaşanmaktadır.

Yönetim Modaları (Management Fashions)

- Yönetim modaları, örgütün performansında artış sağlayacağı umuduyla, çok kısa zaman diliminde, çok sayıda örgüt tarafından benimsenen, kısa bir süre sonra beklenen sonuçları yaratmadığında da kullanıcılarının hızla terk ettikleri yönetim teknikleridir

(Abrahamson, 1991, 1996).

1.3.5. Planlama ve Öngörü (Forecasting)



- Örgütler zaman zaman, çevresel belirsizliği azaltmak için geçmiş verileri kullanarak tahminler yapmaya da çalışırlar. Örneğin, işletmelerin geçmiş yılların enflasyon rakamlarını dikkate alarak önlerindeki seneler için enflasyon tahmininde bulunmaları bu duruma bir örnek olarak gösterilebilir.

İş Sürekliliği Planları

- Örgütlerin kriz durumlarından etkilenmeden, olağan işleyişlerini devam ettirebilmek adına hazırladıkları planlara “İş Sürekliliği Planı” ismi verilmektedir.



Küresel Şirketlerin Yüzde 51'i Korona Virüse Hazırlıksız

- Küresel olarak işletmeleri etkilemeye başlayan bir siber saldırı, deprem veya **Corona virüsü** gibi tıbbi bir salgının da aralarında bulunduğu bir felaketle karşı karşıya kaldığında hayata geçirilecek bir '**iş sürekliliği planı**' kuruluşun bu durumdan en az şekilde etkilenmesine yardımcı oluyor. Çalışanlar, Corona virüsü gibi kriz durumlarında durumu izlemesi ve değerlendirmesi ve onlarla önemli bulguları paylaşması için işverenlerine güveniyor. Mercer'ın dünya genelinde gerçekleştirdiği araştırmanın sonuçlarına göre, **şirketlerin yüzde 27,2'sinin herhangi bir iş sürekliliği planı bulunmuyor. Şirketlerin yüzde 24'ü ise şu an bir plan hazırlama aşamasında olduğunu belirtiyor (Hürriyet, 08.03.2020).**

İlginiz İçin Teşekkür Ederiz...

