**ÖRGÜT KURAMI**

**ÜNİTE 2 – KOŞUL-BAĞIMLILIK KURAMI**

**Koşul-Bağımlılık Kuramına Giriş**

Endüstri Devrimi’nin sonunda örgütlerin yapısı,

* Sayısal olarak artmış,
* Uygulama alanı açısından genişlemiş,
* Paylaşılan çıkarlar ve sonuçlar dışında hiçbir bağlantısı olmayan kişiler arasındaki sözleşmelere dayanan örgütsel biçimlerdir.

Klasik ve neo-klasik yönetim akımlarının temel hedefi; tüm örgütlere, her zaman ve her yerde uygulanabilecek bazı genel ilkeler geliştirmek olmuştur.

Örgütsel performans,

* Klasik yönetim akımına göre biçimselleşme, uzmanlaşma ve eş güdüm derecesine bağlıdır.
* Neo-klasik yönetim akımına göre ise, örgütteki bireylerin örgütsel kararlara katılımına bağlıdır.

Koşul-bağımlılık kuramı, örgüt tasarımlarındaki ya da örgütlenme modellerindeki farklılıkları açıklayabilmek için geliştirilmiştir.

Koşul-bağımlılık kuramı, örgütleri uygun girdileri sağlama, girdiler üzerinde gerçekleşen işlemlerin verimli bir şekilde eş güdümünü sağlama ve çıktıları etkili bir şekilde pazarlamaya girişen açık sistemler olarak görmektedir.

Koşul-bağımlılık kuramının temel varsayımları şu şekilde sıralanabilir:

* Örgütlenmenin, bir tane en iyi yolu yoktur.
* Her türlü örgütlenme aynı ölçüde etkili değildir.
* Örgütlenmenin en iyi yolu, örgütün ilişkili olduğu koşul-bağımlılık etmenlerine bağımlıdır.

Koşul-bağımlılık kuramının temel savı, koşul-bağımlılık etmenleri olarak adlandırılan kimi değişkenlerin örgütsel yapıyı ve koşul-bağımlılık etmenleri ile örgütsel yapı uyumunun örgütsel performansı belirleyeceğidir. Örneğin, çevre bir koşul-bağımlılık etmenidir. Belirsizliğin yoğun olduğu çevreler örgütlerden, istikrarlı çevrelere göre farklı taleplerde bulunur.

Koşul-bağımlılık kuramının etmenleri:

* Çevre
* Teknoloji
* Büyüklük
* Strateji

**Koşul-Bağımlılık Kuramının Temel Kavramları**

Örgütteki kişiler arası ilişkilerin düzenlenmiş taraflarına **örgütsel yapı** denir.

Koşul-bağımlılık kuramında örgütsel yapının üzerinde en fazla aşağıdaki boyutlar aracılığıyla durulmuştur:

* Bürokratikleşme, örgütün idari işlerle ne derece uğraştığı,
* Biçimselleşme, sosyal konumların ve sosyal konumlar arasındaki ilişkilerin, bu konumları işgal eden bireylerin kişisel özellik ve ilişkilerinden bağımsız olarak açıkça belirlenme ve tanımlanma derecesi,
* Standartlaşma, örgütteki işlerin kural ve yöntemlere bağlılığı,
* Hiyerarşi, örgütteki çalışanların farklı derecelere göre sıralanması,
* Merkezîleşme, karar alma yetkisinin hiyerarşinin üst basamaklarında toplanması;
* Uzmanlaşma ya da bölümlendirme, örgütteki hangi rollerin hangi görevler, hangi görevlerin hangi iş birimleri ve hangi iş birimlerinin hangi bölümler altında yer alacağı ile ilgilidir.

Koşul-bağımlılık kuramında örgütteki çalışan sayısına göre değerlendirilen **büyüklük**, örgütte gerçekleştirilen işlerin ölçeği konusunda fikir vermektedir.

**Büyüklü**k: Örgütte kaç kişinin çalıştığıyla ilgili bir kavramdır.

Örgütün ne tür işlerle uğraştığının bir göstergesi olan **teknoloji** ise örgütün girdilerini çıktılara dönüştüren takımlar, makineler ve araçlar gibi donanım unsurlarını, çalışanların bilgi ve becerilerini ve örgütteki üretim yöntemlerini kapsayan bir kavramdır.

**Teknoloji**: Örgütte yapılan işlere karşılık gelmektedir.

Koşul-bağımlılık kuramına göre **çevre**, örgütün girdilerini tedarik ettiği, çıktılarını sunduğu ve içerisinde çıktılarını sunduğu kitleler, devlet, düzenleyici kuruluşlar, rakipler ve diğer örgütlerle ilişkilerini sürdürdüğü ortamdır.

Koşul-bağımlılık kuramında en çok çevrenin belirsizlik düzeyi üzerinde istikrarlılık-değişkenlik, güvenlik-tehdit ve homojenlik-heterojenlik gibi boyutlar aracılığıyla durulmuştur.

**Çevre**: Örgütün girdilerinin kaynağı, çıktılarının pazarı, rakiplerle rekabet ettiği ve devlet, düzenleyici kuruluşlar ve diğer örgütlerle ilişkilerini sürdürdüğü ortamdır.

Koşul-bağımlılık kuramında öne çıkan etmenlerden bir diğeri **stratejidir**.

**Strateji**: Temel ve uzun dönemli hedefleri belirleme, hedeflere ulaştıracak hareket şekillerini benimseme ve gerekli kaynakları tahsis etmedir.

Koşul-bağımlılık kuramının en önemli kavramı olan **uyumdur**. Uyum, yüksek örgütsel performansa yol açan koşul-bağımlılık etmeninin düzeyi ile örgütsel yapı düzeyinin birleşimidir.

* Örgütsel yapı, koşul-bağımlılık etmenine uyarsa yüksek performans elde edilir.
* Tersine, yapı etmene uymazsa düşük performans elde edilir ve örgütler, daha yüksek performans elde etmek için uyuma doğru harekete geçerler.
* Düşük örgütsel performans sonucu ortaya çıkan kriz durumu örgütsel değişimi tetiklemektedir.
* Uyumsuzluk durumundaki örgüt, yalnızca performans düştüğünde yeni bir örgütsel yapıyı benimser ve uyuma doğru hareket eder.

**Örgütsel değişim**, düşük örgütsel performans sonucunda yeni bir örgütsel yapıyı benimseme ve uyuma doğru hareket etme sonucunda ortaya çıkar.

**Sınırlı rasyonelliğe göre yöneticiler** eksik bilgi, yetersiz zihinsel işlem kapasitesi vb. nedenlerle örgütsel performansın en üst seviyede olmasından çok, “yeterince tatminkâr” olmasına çalışırlar.

**KOŞUL-BAĞIMLILIK KURAMININ TEMEL ÇALIŞMALARI**

Koşul-bağımlılık kuramı çerçevesindeki çalışmalar:

* Çevre odaklı çalışmalar
* Teknoloji odaklı çalışmalar
* Büyüklük odaklı çalışmalar
* Strateji odaklı çalışmalar

**Çevre Odaklı Çalışmalar**

Burns ve Stalker, çevre odaklı çalışmalardaki araştırmacılardandır.

**Mekanik örgüt yapısı**; yüksek düzeyde merkezileşme ve uzmanlaşma, kesin olarak tanımlanmış görevler, biçimsel kurallar ve net bir hiyerarşiye sahiptir. Mekanik yapıda, klasik yönetim akımında vurgulanan özellikler ön plandadır.

Mekanik örgüt yapısına örnek: Tekstil sanayidir. Bu sanayi kolundaki işletmelerdeki yapı, pazar koşulları gibi çevresel unsurları görece istikrarlıdır.

**Organik örgüt yapısı**, iş tanımları ve işlevler arasındaki sınırların daha esnek ve kuralların daha az biçimsel, çalışanların karar alma yetkilerinin daha fazla ve keskin olmayan bir hiyerarşinin olduğu bir yapıdır. Organik yapıda, neo-klasik yönetim akımında vurgulanan özellikler ön plandadır.

Organik örgüt yapısına örnek: Elektronik sanayidir. Bu sanayi kolundaki işletmelerdeki yapı, çevresel unsurların görece değişken koşullarda etkili olduğunu görmüşlerdir.

Koşul-bağımlılık kuramı ifadesini ilk kez kullanan Paul R. Lawrence ve Jay W. Lorsch’tur.

**Farklılaşma**: Örgütsel alt birimlerin hedef yönelimi, zaman yönelimi, kişiler arası yönelimler ve yapıların biçimselliği temelindeki farklılıklara karşılık gelir.

**Bütünleşme**: Örgütsel alt birimler arasında işbirliğine ulaşmadır.

**Bütünleştiriciler**: İşlevsel bölümler arasında eş güdüm sağlayan ve bölümler arasındaki çatışmaları çözümleyerek bütünleşme sağlayan kişilerdir

Lawrence ve Lorsch’un yaptığı bir araştırma sonunda ulaştığı sonuçlarla şöyledir:

* Örgütsel yapıyı belirleyen koşul-bağımlılık etmeni çevreden gelmektedir.
* Örgütün çevresel değişim düzeyi yükseldikçe alt birimler arası farklılaşma artacak ve farklılaşma arttıkça daha fazla sayıda bütünleşme düzeneği kullanılması yüksek performansı beraberinde getirecektir.
* Tersine, örgütün istikrarlılık düzeyi yükseldikçe alt birimlerin farklılaşması azalacak ve farklılaşma azaldıkça daha az sayıda bütünleşme düzeneğine gereksinim duyulacaktır.

**Teknoloji Odaklı Çalışmalar**

Joan Woodward, üretim teknolojilerini karmaşıklık düzeylerine göre ve tarihsel gelişimlerine uygun olarak sınıflandırmıştır.

* **Birim teknolojisi**, küçük ölçekli bir üretim biçimi olan atölye tipi üretimin temel özelliğidir. Günümüzde çalgı, uçak ve özel makine takımları imalatında kullanılmaktadır.
* **Kitlesel üretim teknolojisi**, büyük ölçekli üretim ve klasik endüstriyel dönem teknolojisidir. Örneğin, otomobil imalatında kitlesel üretim teknolojisi kullanılmaktadır.
* **Süreç teknolojisi**, en ileri düzey teknolojidir ve içerisindeki malzemelerin bir iş istasyonundan diğerine hareket etmek yerine, sınırlı insan müdahalesi ile işlemler arasında sürekli olarak aktığı yüksek düzeyde otomasyona karşılık gelmektedir. Petrolü rafine etmede ve kimyasal madde üretiminde süreç teknolojisi kullanılmaktadır.

Birim teknolojisi ile süreç teknolojisi kullanımı, neo-klasik yönetim yaklaşımının katılımcılık ve esneklik anlayışını benimsemeyi gerektirmektedir.

Woodward, teknolojik ilerlemenin

* Birim Teknolojisinin **Organik**,
* Kitlesel Üretim Teknolojisinin **Mekanik** ve
* Süreç Teknolojisinin ise **Organik**

yapıyı gerektirdiğini ifade etmiştir.

James D. Thompson, üretim teknolojilerini aşağıdaki şekilde sınıflandırmıştır:

* **Aracı teknoloji**: Çeşitli müşterileri birbirlerine bağlamaktadır. Bu tür teknolojinin kullanıldığı örgütlerde, alt birimler arasında dolaylı karşılıklı bağımlılık vardır. Alt birimler örgütün bütününe ayrı ayrı katkı sağlar ve her biri örgütün bütünü tarafından desteklenir.
* **Bağlı teknoloji:** Z işleminin ancak Y işlemi tamamlandıktan sonra gerçekleşebilmesi ve Y işleminin de V işlemine bağlı olması gibi sıralı karşılıklı bağımlılık gerektirir.
* **Yoğun teknoloji:** İşe konu olan nesneyi çeşitli teknikler kullanarak ve aynı nesneden gelen geri bildirimler doğrultusunda değiştirmektedir. Bu tür teknolojinin kullanıldığı örgütlerde, alt birimlerin arasında döngüsel karşılıklı bağımlılık vardır. Her bir alt birimin çıktısının diğerinin girdisi olduğu iki yönlü bir bağlantı vardır ve böylece alt birimler arasında kestirilemez bir şekilde ileriye ve geriye doğru işlem yapılır.

Dolaylı karşılıklı bağımlılıkta standartlaşma; sıralı karşılıklı bağımlılıkta planlama ve döngüsel karşılıklı bağımlılıkta birimlerin eylemleriyle ilgili birbirlerinden aldıkları geri bildirimler sonucunda gerçekleştirilen karşılıklı düzeltmelerle eş güdüm sağlanabilir.

Aracı teknoloji kullanan örgütlerde mekanik, bağlı teknoloji kullanan örgütlerde kısmen mekanik kısmen organik ve yoğun teknoloji kullanılan örgütlerde organik örgüt yapısı yüksek performansı beraberinde getirecektir.

**Büyüklük Odaklı Çalışmalar**

Aston grubu’na göre büyüklük, en önemli koşul bağımlılık etmenidir. Örgütlerin büyüklüğü ve yaşı artıkça, örgütsel yapıları görünürde daha az merkezileşmekte ancak daha fazla bürokratikleşmektedir. Büyüklük arttıkça mekanik örgüt yapısı daha yüksek örgütsel performansa yol açmaktadır.

Peter M. Blau, yapısal farklılaşma ile idari yoğunluğun büyüklük tarafından belirlendiği sonucuna ulaşmıştır.

**Yapısal farklılaşma**, örgütü herhangi bir temelde parçalara ayırmadır.

Örgütteki bölümlerin, bölümlerdeki kısımların, çalışanların iş unvanlarının ya da hiyerarşideki düzeylerin sayısı yapısal farklılaşmanın birer göstergesidir.

**İdari yoğunluk**, örgütteki yöneticilerin ve personel işleri gibi destek faaliyetlerinde çalışanların sayısının diğer çalışanların sayısına oranıdır.

Yapısal farklılaşma, örgütün büyüklüğü artıkça artan eş güdüm baskıları nedeniyle azalan oranda yükselir. Diğer taraftan, büyüklük arttıkça idari yoğunluk, artan yapısal farklılaşma nedeniyle azalan oranda düşer.

**Strateji Odaklı Çalışmalar**

Alfred d. Chandler, Jr., strateji ve örgütsel yapı ilişkisini incelemiştir.

Chandler’e göre, çeşitlendirmeye gitmeyen bir işletme ile işlevsel yapı ve çeşitlendirmeye giden bir işletme ile çok bölümlü yapı uyum içeresindedir. Tersine, çeşitlendirmeye gitmeyen bir işletme için çok bölümlü yapı ve çeşitlendirmeye giden bir işletme için işlevsel yapı uyumsuzluğu beraberinde getirecektir.

**Çeşitlendirme**: Örgütün pazara sunduğu ürün ya da hizmet çeşitlerini arttırmasıdır.

**Çok bölümlü yapı**: İşlerin, merkezi bir yönetim birimine bağlı olan ürün ya da coğrafi bölge temelli olarak bölümlere; bölümlerin, işlevsel olarak farklılaşmış kısımlara; kısımların, ürün ya da coğrafi bölge temelli olarak iş birimlerine bölündüğü yapıdır.

Strateji-yapı ilişkisinde, **Raymond E. Miles ve Charles C. Snow** örgütleri benimsedikleri stratejilere göre aşağıdaki şekilde gruplandırmıştır:

* **Savunmacı Stratejileri Benimseyenler**: Örgütler, ürünler ve müşterilerden oluşan istikrarlı bir küme yaratmak için pazarın bir bölümünün nasıl denetim altına alınacağına odaklanırlar. Bu örgütler, teknolojiler ve ürün tasarımları istikrarlı duruma gelen kadar bekler ve süreç verimliliklerini geliştirmeye odaklanırlar.
* **Arayışçı Stratejileri Benimseyenler**: Yeni ürün ve pazar fırsatlarının nasıl tespit edileceğine ve kullanılacağına odaklanırlar. Arayışçı örgütler, yenilikçi ürün ve hizmetlere odaklanarak ve kendi ar-ge çabaları aracılığıyla pazarın gelişimini öngörür ve biçimlendirirler.
* **Analizci Stratejileri Benimseyenler**: Geleneksel ürün ve müşteri tabanını koruyarak yeni ürün ve pazar fırsatlarının nasıl tespit edileceğine ve kullanılacağına odaklanırlar. Bu örgütler, seçtikleri yeni ürün ve hizmetleri yerleşik ürün tabanına ekleyerek arayışçı ve savunmacı stratejileri birleştirirler.

Miles ve Snow, savunmacı strateji ile mekanik, arayışçı strateji ile organik örgüt yapısının uyum durumuna ulaşarak yüksek performans sağladığını vurgulamışlardır.

Analizci strateji, işlevsel-ürün temelli matris örgüt yapısı ile uyum duruma gelerek yüksek performans sağlamaktadır.

**Matris örgüt yapısındaki** bir çalışan, bir üst düzey yöneticinin altındaki iki ayrı yöneticiye bağlı olarak çalışmaktadır. Bu yapıda üst düzey yöneticinin altında iki farklı boyutta yöneticiler söz konusudur. Çalışanlar hem çalıştıkları işlevsel bölümlerin yöneticilerine hem de içerisinde bulundukları ürün gruplarının yöneticilerine karşı sorumludurlar. İşlevsel-ürün temelli matris yapısında hem mekanik hem de organik örgüt yapısından unsurlar bir aradadır.

**KOŞUL-BAĞIMLIK KURAMINDAKİ GELİŞMELER**

Daha büyük örgütler daha yüksek derecede bürokrasi gerektirir.

Çevre istikrarlıysa mekanik örgüt yapısı ya da bürokratik yapı yüksek performans sağlar.

Eksik uyum: Örgütün uyuma yaklaştığı ancak tam olarak ulaşamadığı, başka bir deyişle, örgütsel yapının koşul-bağımlılık değişkenleriyle kısmen uyum yakaladığı durumdur.

Eksik uyum durumunda ölçek artışına giden örgüt uyumsuz duruma düşer ve yeniden uyuma yönlenir.

Koşul-bağımlılık kuramına göre, uyum durumundaki örgütler uyumsuz durumdakilere göre daha yüksek performansa sahiptirler.

Farklılaşan performans yaklaşımına göre, daha yüksek düzeydeki koşul-bağımlılık etmenine uyum, daha aşağı düzeydeki koşul-bağımlılık etmenine uyuma göre daha yüksek performansa yol açacaktır.

Kendimizi Sınayalım

1. Koşul-bağımlılık kuramının temel savı aşağıdakilerden hangisidir?

1. Örgütler, işlem maliyetlerini düşürmek için gelişirler.
2. Yalnızca çevre, örgüt topluluklarının yaşama şanslarını etkiler.
3. **Koşul-bağımlılık etmenleri örgütsel yapıyı ve etmenler ile yapı uyumu örgütsel performansı etkiler**.
4. Sosyal olarak inşa edilmiş kurumsal çevre, örgütsel eylemi belirler.
5. Örgütün gereksinim duyduğu kaynakların kıtlık derecesi ve önem durumu, örgütsel bağımlılığı belirler.

2. Aşağıdakilerden hangisi koşul-bağımlılık kuramında üzerinde en fazla durulan etmenlerden biri değildir?

1. Çevre
2. **Meşruiyet**
3. Teknoloji
4. Büyüklük
5. Strateji

3. Aşağıdakilerden hangisi çevre odaklı temel çalışmalardan biridir?

1. **Lawrence ve lorsch’un çalışması**
2. Woodward’un çalışması
3. Aston grubu’nun çalışması
4. Chandler’in çalışması
5. Miles ve snow’un çalışması

4. Bir sigorta acentesindeki örgütsel teknoloji aşağıdakilerden hangisidir?

1. Yoğun teknoloji
2. Süreç teknolojisi
3. Birim teknoloji
4. **Aracı teknoloji**
5. Bağlı teknoloji

5. Aşağıdakilerden hangisi büyüklük arttıkça gözlenen bulgulardan biri değildir?

1. Örgütlerin biçimselleşme düzeyleri yükselmektedir.
2. Örgütler bürokratikleşmektedir.
3. **Örgütlerin karar alma süreçleri merkezileşmektedir.**
4. Örgütlerin yapısal farklılaşma düzeyleri yükselmektedir.
5. Örgütlerin idari yoğunlukları yükselmektedir.

6. Matris örgüt yapısı ile uyum sağlayıp yüksek örgütsel performansa yol açan strateji türü aşağıdakilerden hangisidir?

1. Çeşitlendirme stratejisi
2. Farklılaştırma stratejisi
3. Bütünleştirme stratejisi
4. Arayışçı strateji
5. **Analizci strateji**

7. Yüksek performans elde etmek için, değişken bir çevrede faaliyet gösteren ve yoğun teknolojiye sahip bir işletmenin, istikrarlı çevrede faaliyet gösteren ve bağlı teknolojiye sahip bir işletmeye göre nasıl bir örgüt yapısına gereksinimi vardır?

1. Daha mekanik
2. **Daha organik**
3. Daha bürokratik
4. Daha çok bölümlü
5. Daha çok katmanlı

8. Örgütün uyuma yaklaştığı ancak tam olarak ulaşamadığı durum aşağıdakilerden hangisidir?

1. Yarı uyum
2. Farklılaşmış uyum
3. Homojen uyum
4. Heterojen uyum
5. **Eksik uyum**

9. Birim teknolojiye ve organik örgüt yapısına sahip a işletmesi ile süreç teknolojisine ve organik örgüt yapısına sahip b işletmesinin performanslarının birbirlerine göre konumu nasıldır?

1. A’nın performansı b’nin performansından küçüktür.
2. A’nın performansı ile b’nin performansı eşittir.
3. A’nın performansı b’nin performansından büyüktür.
4. A’nın performansı b’nin performansına önce yaklaşır, sonra düşer.
5. A’nın performansı b’nin performansından önce uzaklaşır, sonra yükselir.

10. Koşul-bağımlılık kuramı açısından aşağıdakilerden hangisi yanlıştır?

1. Koşul-bağımlılık kuramı, örgütlenme modellerindeki farklılıkları açıklayabilmek için geliştirilmiştir
2. Koşul-bağımlılık etmenleri ile örgütsel yapı uyumu örgüte yüksek performans sağlar.
3. Örgütsel büyüklük, çalışan sayısına göre değerlendirilir.
4. **Strateji etmeni, stratejik niyet anlamına gelmektedir.**
5. Teknoloji, örgütte yapılan işlere karşılık gelmektedir.