

iyi yapabildiği iş üzerinde yoğunlaşır. Dolayısıyla işletmede oluşturulan bölümlerdeki faaliyetler, o konuda bilgi ve tecrübe sahibi kişilerce sürdürülür, uzmanlaşma artar ve böylece etkin ve verimli bir çalışma düzeni kurulmuş olur.

3. İşleri Yapacak Personelin Niteliklerinin Belirlenmesi ve Atanması: Her bir faaliyet grubu için, işleri görececek personelin sayısı ve özellikleri belirlenir. Bu, "norm kadro" çalışması olarak burada her bir işin vasıflarını gösteren iş tanımları yapılır. Her iş için ihtiyaç duyulan yönetici ve çalışan sayısı ile birlikte her iş için ihtiyaç duyulan yönetici ve personellerin nitelikleri ortaya konur. Bunlar dikkate alınarak personel seçimi gerçekleştirilir ve atamaları yapılır.

4. Yetki ve Sorumlulukların Belirlenmesi: Bu aşamada, kuruluştaki işlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi için hiyerarşik ilişkiler oluşturulur. Personelin hangi konulardan sorumlu olduğu, yöneticilerin sahip olduğu yetkinin sınırları, karşılıklı yetki ve sorumluluk ilişkileri açık şekilde belirlenir.

Bunun yanı sıra, personelin görevin ne olduğunun daha açık olarak belirlenmesi için görev tanımının yapılması gerekir. Görev tanımı, yapılacak görevin ne olduğunu ve özelliklerini, gereken yetkinlik ve beceriler ile görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların neler olduğunun belirlenmesidir. Belirlenen işleri minimum maliyetle maksimum verim elde edecek şekilde gruplandırmak ve planlamak örgütlenme sürecinin görevidir.

5. Yer ve Araç İle Yöntemlerin Belirlenmesi: İşletmenin faaliyete geçmesi veya varlığını devam ettirmesi için gerekli görülen fiziksel ortamın düzenlenmesi gereklidir. Fiziksel ortam teknolojik düzen, iletişim aygıtları ya da araç, gereçlerin işletmenin amaçlarına uygun olması gereklidir.

#### **1.3.2.2.2.1. Organizasyonlarda Bölümlere Ayırma ve Organizasyon Şemaları**

Organizasyon yapısı, organizasyona ait amaçların gerçekleştirilmesi yolunda organizasyonun temel elemanları ile bu elemanlar arasındaki ilişkiyi gösteren bir yapıdır. Bölümlendirme veya bölümlere ayırma; benzer özellikler taşıyan ve birbirini tamamlayan işlerin bir araya getirilerek bölümler oluşturulmasıdır.

Bölümlere ayırma işletmenin belirlediği amaçlara ulaşması için temel faaliyetlerin birbirinden ayrılmasını gerekli kılar. Organizasyonda hangi birimlerin kurulacağı ve bunlar arasındaki ilişkilerin nasıl belirleneceğinin tespiti; departman, bölüm, birim gibi organizasyon birimlerinin sayısı ile bu birimleri hangi emir komuta basamağına yerleştirileceği önemlidir.

Organizasyonlarda bölümlere ayırma, işletme yönetiminin etkinliği açısından yöneticiler için önemli bir konudur. Bu sebeple, en üst kademededen başlayarak her hiyerarşik kademede

yapılmalıdır.

Bölgümlere ayırmada bazı temel prensipler ile birlikte işletmenin yapısı ve kaynakları bölümlere ayırmada seçilecek bir organizasyon yapısında etkili olacaktır. Bölümlendirmenin etkin ve verimli olabilmesi için bazı ilkelerin dikkate alınması önemlidir. Bunlar:

1. Bölümlere Ayırmada Benzer İşlerin Dikkate Alınması İlkesi: Bölümlere ayırmada birbirine özelliği, yapıma süreç veya yöntemleri bakımından benzer olanları bir grup altında toplamak esastır.

2. Uzmanlaşmadan Faydalanma İlkesi: İşbölümü kişilerin belirgin niteliğini, tecrübelerinden faydalanmayı sağlayarak uzmanlaşmayı getirir, uzmanlaşma da verimliliği artırır. İşler bölünürken kişilerin optimal yani en uygun düzeyde uzmanlaşması dikkate alınır. Bir işletme teknik yönden birbirinden farklı ürünler üretiyorsa her ürün veya ürün grubunda uzmanlaşan kişilere ihtiyaç olacağı açıktır.

3. Koordinasyonu Kolaylaştırma İlkesi: Birbirleriyle ilişkilerinden dolayı uyumlaştırılması gereken işlerin aynı bölümde toplanması daha uygun görülür. Her kuruluşun üst yönetimi, koordinasyonu sağlamak durumundadır. İşletmenin; satınalma, üretim, pazarlama gibi temel bölümlerin birbiriyle uyum içinde çalışmaları ve bazen ortaya çıkabilecek meseleleri ortadan kaldırmaları için koordinasyona ihtiyaç vardır.

4. Kontrolü Kolaylaştırma İlkesi: Organizasyonda bölümler, denetim ve değerlendirmeyi kolaylaştıracak nitelikte oluşturulmalıdır. Burada önemli olan hem yapısal, hem de fiziki olarak kontrolü kolaylaştırmanın sağlanmasıdır. Yapısal olarak bölümlerin birbirleriyle kıyaslanabilecek nitelik ve ölçütte oluşturulması önemlidir. Benzer büyüklük ve nitelikte oluşturulan bölümlerden, birbirleriyle çok yakın ilişkide olanların da, birinin yaptığı işi diğerinin kontrol edebilmesini sağlamak amacıyla bir üst bölüme bağlamak gereklidir.

5. Giderleri Azaltma İlkesi: Organizasyon masrafları artırıcı değil, amaca ulaşmayı kolaylaştırıcı ve aynı zamanda giderleri azaltıcı bir araç olmalıdır. Bu sebeple, oluşturulacak her birim veya bölüm kadrosunun masrafları ile sağladığı kazanç ve katkılar kıyaslanmalıdır.

6. İcra ve Denetimi Birbirinden Ayırma İlkesi: Organizasyon yapısında göz önünde bulundurulması gereken en önemli konulardan biri, icra ve denetimin ayrıştırılmasıdır. Bir bölüm veya birim hem faaliyeti gerçekleştiren, hem de kendi yaptığı faaliyeti denetleyen olamaz.

7. İşletmenin Mevcut Personelini ve Koşullarını Göz Önünde Bulundurma İlkesi: İşletmenin organizasyon yapısını oluştururken, mevcut personelini, koşullarını ve tüm bunların bileşkesi olan kurum kültürünü dikkate almak gereklidir. Organizasyonu şekillendiren kurum kültürü olduğu için, kültüre en uygun organizasyonun oluşturulması, organizasyonun uygulamada

da geçerli olmasını ve içselleştirilmesini sağlar.

8. Önemli İşe Yüksek Mevki Verme İlkesi: Bir organizasyonun temel işlevleri bakımından önem teşkil eden fonksiyonların organizasyonda daha üst seviyelere yerleştirilmesi gerekmektedir. Benzer şekilde, organizasyonda eskisine oranla daha az öneme sahip bölümlerin, organizasyonda daha düşük hiyerarşide gösterilmesi; önemi giderek artan bölümlerin reorganizasyonla yüksek seviyeye çıkarılması gerekmektedir.

#### **1.3.2.2.2. Organizasyonlarda Kullanılan Bölümlendirme Sistemleri**

Organizasyonda bölümlere ayırma şekline giderken; amaç, yetki ve sorumlulukların kesin olarak ayrıldıkları iş grupları oluşturulur. İş gruplarının amacı, organizasyonun amaçlarına etkin ve verimli şekilde ulaşmasını sağlamaktır. İşletmenin faaliyet konusu belirlendikten sonra amaçlar ve bu amaçlara ulaşmak için yapılacak faaliyetler belirlenir ve buna uygun olarak organizasyon gerçekleşir. İşletmenin amaçlarına ulaşması için bölümlendirme türlerinden kendine uygun olanı seçmesinin büyük önemi vardır. Organizasyonlarda kullanılan bölümlendirme sistemleri aşağıda belirtilmiştir.

##### **A. Fonksiyonlara Göre Bölümlere Ayırma**

Bu bölümlenmede, organizasyonun faaliyet sahasına göre değişik nitelikte fonksiyonlar farklı deyimlerle kullanılır. İşletmenin temel faaliyetleri ana fonksiyonları belirler. Bölümler, üretim, pazarlama, finans, muhasebe ve insan kaynakları gibi işletmenin temel fonksiyonları olabilir. Bu temel fonksiyonların bazıları işletmenin büyüklüğüne göre, kendisi bir bölüm olarak değil, bir bölümün içinde birim olarak yer alabilir. İşlevlere göre bölümlenmenin faydaları:

- İşbölümü ve uzmanlaşmadan yararlanmak kolaylaşır.
- Her bölümün elde ettiği sonuçların değerlendirilmesi kolaylaşır.
- Her bölümde uzmanlaşması gereken elemanların eğitimi sağlanmış olur.
- Karar verme ve koordinasyon kolaylaşır.
- Ekonomiklik sağlar.
- Fonksiyon alanlarına güç ve statü sağlar.
- Ayrıca gücün üst yönetimde toplanmasına yardımcı olur. İşlevlere göre bölümlenmenin 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.

### **B. Ürün Temeline Göre Bölümlere Ayırma**

Ürün temeline dayanan organizasyon yapısı çok ürün üreten işletmelerde başvurulan önemli bir ölçüttür. İşletmelerde, büyümeyle paralel orta düzey yönetici sayısının artması ile ilgili fonksiyonlar bir araya getirilerek bunlara bir üst düzey yönetici atanır ve ürün temeline göre örgütlenme yoluna gidilir.

Bu bölümlenmede 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 sistemde üretilen aynı veya benzer mallar için bir birim oluşturulur.

Ürün temeline dayanan organizasyonun faydaları:

- Ürüne göre bölümlenme ile elemanların tecrübe ve bilgide uzmanlaşması sağlanır.
- Dikkat ve çabalar ürün hattı üzerinde yoğunlaşmasıyla ürün hatlarında büyüme kolaylaşır.
- Çeşitli ürün veya ürün gruplarının geliştirilmesi sağlanır.
- Ürüne göre bölümlenme ile "genel" nitelikli yönetici yetiştirmek kolaylaşır.
- Büyüklüğün getirdiği yüksek maliyetlerden kurtulma imkânı doğar.
- Etkin ve verimli faaliyetler için her ürün yöneticisine sorumluluk yükler. Ürün temeline dayanan organizasyonun sakıncaları:
  - Belirli ürünlere, müşterilere ve pazarlara veya bölgelere dikkatin azalmasına neden olabilir.
  - Merkezle bölümler arası çatışmalar oluşturacak durumlar ortaya çıkabilir.
  - Her ürünün başına getirilecek ve eğitilecek yöneticileri bulmak zorlaşır.
  - Ürünler arası rekabet ortaya çıkabilir.

### **C. Bölge Temeline Göre Bölümlere Ayırma**

Organizasyonun faaliyetleri geniş bir coğrafik alana yayıldığı zaman bölge temeline dayanan organizasyon yapısı daha uygun olabilir. Büyük işletmelerde ulusal ve uluslararası 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.

Bölge temeline dayanan organizasyonun faydaları:

- Yerel pazarlara daha iyi hizmet sunumu sağlar.
- Üretimin merkezde yapılması yerine yöresel fabrikalara yayılarak yapılması bazı faydalar sağlar.
- Haberleşme kolaylaşır.
- Bazı işletmelerin hammaddeye yakın olması daha faydalı olur.
- Satış elemanları belirli bir bölgede çalışırlarsa zamanlarını satış bölgelerinde geçireceklerdir.
- Yerel yöneticiler çevre ile merkeze varan daha iyi ilişkiler kurmalarını sağlayabilir.
- Kararların merkezi yönetim tarafından ziyade yerel yöneticiler tarafından verilmesi avantaj sağlar.
- Bölgeler yarı otonom kâr merkezleri olarak çalışmaya başlarlar ve bu konuda sorumlulukları taşıyarak bölge faaliyetlerinin etkinliği için çaba sarf ederler.
- Bölge yöneticilerine yetki devri ile üst yönetime yetenekli yöneticilerin seçilmesi sağlanabilir.

Bölge temeline dayanan organizasyonun sakıncaları:

- Genel yönetici, mağaza yöneticisi vb. niteliğine sahip çok sayıda yöneticiye ihtiyaç vardır.
- Üst yönetimin kontrol sorunlarını arttırır.
- Her şubede veya bölgede uygulanacak aynı tip personel ve muhasebe siyasetlerini gerekli kılar.
- Çok çeşitli ürün üreten işletmeler açısından bölgeye yönelik koordinasyon eksikliği çıkar.

#### **D. Müşteri Temeline Göre Bölümlere Ayırma**

Müşteri temeline dayanan bölümlere ayırmada, faaliyetler organizasyonun ulaşmak istediği müşteri gruplarına göre bölümlenir. Bu sistemde özellikle farklı müşteri grupları varsa bebe giyim, çocuk giyim gibi müşteri grupları olarak bölümlere ayırmak faydalı olacaktır. Müşterilere en iyi hizmet vermek düşüncesi ile müşteri temeline dayanan organizasyon yapısı seçilmektedir.

Müşteri temeline dayanan organizasyonun faydaları:

- Müşteri odaklı olma,
- Çeşitli pazarların ihtiyaçlarına etkin cevap verecek sistem geliştirilmiş olur,
- Uzmanlığa önem vererek kârlılığı artırma,
- Müşteri temeline dayanan organizasyonların sakıncaları:
- İşletme kaynakları faydalı olmayan bir şekilde kullanılması sonucunu doğurabilir.
- Müşteri grupları arasında koordinasyon kurmak zorlaşabilir.
- Bütün işletmeyi içine alan genel siyasetlerin uygulanması zorlaşır.

### **E. Zaman Temeline Göre Bölümlere Ayırma**

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.

### **F. Süreç ve Makine Temeline Göre Bölümlere Ayırma**

İşletmelerde bölümlere ayırma, üretimdeki süreçlere veya kullanılan araca, makineye, donanımına göre olabilir. İşgücü ve makinaların işlemler etrafında ve seviyesinde en uygun bir şekilde belirlenmesi esastan yararlanılır. Kaynak bölümü, montaj bölümü veya boya bölümü gibi isimler kullanılarak bölümler belirtilir ve etkenliklerin ekonomik bir şekilde gerçekleştirilmesi sağlanmaya çalışılır. Süreç ve makine temeline dayanan bölümlendirme daha çok alt organizasyonda ve üretim bölümlerinin kısımlara ayrılmasında kullanılır. Süreç ve makine temeline dayanan organizasyon sistemi üretim işletmelerinde daha çok kullanılır ve büyük tasarruflar sağlayabilir.

### **G. Karma Organizasyon Temeline Göre Bölümlere Ayırma**

İşletmeler ihtiyaçlarına bağılı olarak bir tek bölümlendirme sistemi ile kendilerini sınırlandırmak istemedikleri zaman birden fazla bölümlendirme sistemini aynı zamanda kullanabilirler.

### **H. Matriks-Proje-Organizasyon Temeline Göre Bölümlere Ayırma**

Matriks yapı genellikle işletmelerde organizasyonun çevresi çok değişken ise ve işletmenin bu değişken çevreye kolaylıkla uyum sağlaması gerektiğinde kullanılan bir organizasyon tipidir. Matriks yapı, bir yandan projenin gerçekleşmesi için çeşitli uzmanlık dallarından faydalanma, bir taraftan da proje ile ilgili tüm işlerin tek sorumlusunun olması temeline dayanır. Matriks yönetimin en belirgin özelliğı ikili komuta zincirinin bulunmasıdır. Burada dikey hiyerarşi basamaklarında işlev esası, yatay basamaklarda proje esasına göre

bölümlendirme yapılır.

Matriks organizasyonun faydaları:

- Çeşitli projeler söz konusu olduğundan proje yöneticilerinin proje üzerinde çalışmaları yoğunlaştırarak, maliyet ve personel dâhil olmak üzere proje kontrolü yapmalarını sağlar.
- Ürünler arası beşeri ve fiziki kaynakların esnek bir şekilde kullanılmasını sağlar.
- İleri derecede karmaşıklaşmış üretim sistemlerinde faydalı olur.
- Projede çalışanlar proje yöneticisine bağlı olarak görevlerini yerine getirirken aynı zamanda hiyerarşik yapıda bağlı oldukları ana işlevlerle ilişki içine girebilirler.
- Kurmay elemanların her türlü projeye katkıları sağlanabilir. Matriks organizasyonun sakıncaları:
  - Yetki boşluğu ortaya çıkabilmektedir.
  - Emir komuta sistemi bozulmaktadır.
  - Proje yöneticileri yetkilerini arttırmak istediğinde sürtüşme olabilir.
  - Proje bölümleri ile işlevsel bölümler arasında gereksiz sürtüşmeler olabilir.

#### 1.3.2.2.2.3. Modern Organizasyon Yapıları

Bilgi çağında bilginin patlama sayılabilecek kadar yoğun üretilmesi, üretilen bilginin oldukça kısa sürede uygulamaya sokulması, bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişme ve küreselleşme gibi değişimler örgütleri yapılarını ve süreçlerini gözden geçirmeye zorlamaktadır. Buna bağlı olarak örgütlerde; geçici istihdama, hibrid-melez organizasyon yapılarına, ortak girişimlere, şebeke organizasyonlarına, küçülmeye, yalın organizasyona, yığılım organizasyon, kendi kendini yöneten çalışma gruplarına, sanal organizasyona, öğrenen organizasyona, dış kaynaklardan yararlanmaya, çekirdek yetenek yaklaşımına ve toplam kalite yönetimine doğru değişimler yaşanmaktadır. Organizasyonlarda yaşanan bu değişimler organizasyonların işleyişi ile ilgili süreçlerin niteliğini değiştirmekte ve bu nedenle de örgütlerde yeni yapılanma şekilleri ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2001:318). Küresel işletmelerdeki bu yeni örgüt yapılarından bazıları aşağıdaki başlıklar altında ele alınmaktadır.

##### A. Şebeke Organizasyonlar

Şebeke organizasyon, bir mal veya hizmet üretmek için iki veya daha fazla kuruluşun aralarında işbölümüne giderek uzun süreli işbirliğine yönelmeleri sonucu ortaya çıkan bir örgüt modelidir. Şebeke organizasyon, birbirinden bağımsız karşılıklı ilişkide bulunan, aralarında bir hiyerarşik üstünlük bulunmayan ve bazı anlaşmalarla kendi aralarında iş bölümüne giden işletmeler topluluğudur.

Şebeke organizasyonun avantajları aşağıda belirtilmiştir;

- İşletmeler şebeke organizasyona dahil olarak esneklik kazanmakta ve değişen koşullara daha çabuk adapte olmaktadır.
- Şebeke organizasyon yapısına dahil işletme kendi konularındaki işlerde uzmanlaşmaktadır.
- Şebeke yapıdaki işletmeler sabit yatırım yapmaksızın sadece bilgi teknolojisi sayesinde başkalarının imkanlarını kullanabilmekte ve kazanç sağlamaktadır.
- Şebeke organizasyon yapısı özellikle küçük işletmeler için küresel rekabete katılabilmeleri için avantaj sağlar ve daha büyük müşteri kitlesi ile iletişim kurma imkanı verir. Büyük işletmeler ile işbirliği kurma imkanı sağlar.

Şebeke organizasyonun dezavantajları aşağıda belirtilmiştir;

- Kurulması ve idame ettirilmesi zordur.
- Şebeke üyesi işletmelerin birinin krize girmesi veya yok olması gibi durumlarda diğer işletmeler de etkilenir.
- Şebekeye katılan işletme sayısının artmasıyla şebeke yapısının hantallaşması ve esnekliğini kaybetmesi söz konusudur.
- İşletmelerin çoğu kez farklı coğrafi bölgelerde bulunmasından dolayı aradaki iletişimi sağlayacak ek maliyetlere katlanması gerekir.
- Farklı kültürlerin bir araya gelmiş olmasından dolayı belli bir örgüt kültürü yaratmada zorluk yaşanır.

Şebeke organizasyonlar yapısal açıdan bakıldığında üç grup altında toplanır:

○ **Dahili Şebeke Organizasyonlar**

Bu tür şebeke organizasyonlarda, her ünite ayrı bir kar merkezi olarak görülmektedir. Ancak kar merkezleri arasında yapay bir fiyat kullanılmaz. Fiyatlar, piyasa mekanizması tarafından belirlenir. Çünkü buradaki mantık eğer piyasa fiyatı kullanılırsa işletmelerin kendilerini sürekli geliştireceği ve performanslarını arttıracacağı şeklindedir.

○ **Dengeli Şebeke Organizasyonlar**

Bu tür organizasyonlarda her zaman tek bir lider işletme vardır. Şebeke yapısı, bu işletmenin talebini karşılamak için oluşmuştur. İşletmeler arası iş bölümü değişmemektedir.

○ **Dinamik Şebeke Organizasyonlar**

Dinamik şebekeler, özellikle rekabetin hızlı ve düzensiz olduğu koşullarda işletmelerin rekabet avantajı elde etmek amacıyla bir araya geldikleri ve bu işletmeler arasındaki ilişkinin



dinamik olduğu bir organizasyon türüdür.

### **B. Yığışım Organizasyonlar**

Yığışım organizasyon, değişik disiplinlerden gelen kişilerin hiyerarşik ve mevki otoritesiyle değil, sonuç üretme, bilgi ve haberleşme ağırlıklı olarak sürekli veya geçici baz da belli işleri gerçekleştirdikleri organizasyondur. Yığışım organizasyonda grubun faaliyetleri hiyerarşik kontrol ile değil grup üyelerinin kendi aralarında geliştirecekleri bir düzen içinde yürütülmekte ve bu düzenin temelinde grup üyelerinin uzmanlık ve bilgileri, karar verebilme yetenekleri ve müşterilerle ilişkileri bulunmaktadır.

Şebeke organizasyonun avantajları aşağıda belirtilmiştir;

- Personelde daha fazla güven duygusu yaratma ve onu yetkilendirme,
- Sabit ve devamlı genel yönetim giderlerini düşük düzeyde tutma,
- Girişimciliği daha çok geliştirme,
- Daha mükemmel, esnek ve değişen koşullara uyum sağlama,
- Yeni teknolojilere daha açık olma ve bunun daha iyi kullanımı,
- Çalışanların örgütte tutulmasını başarma ve iş gücü devrini düşürme,
- Adaletsiz terfi riskinin azaltma, huzursuzluk ve çatışmaları önlenme, Şebeke organizasyonun dezavantajları aşağıda belirtilmiştir;
- Yığışımın başarısının liderliğin kalitesine bağlı olması,
- Çalışanların motivasyonun kırılabilir olması,
- Uzmanlık ve incelemenin kaybolabilir olması,
- Bazı yönetsel kontrollerin kaybolabilir olması,
- Kazançların daha çok gelip geçici olması

### **C. Hibrid-Melez Organizasyon**

İşletmeler uluslararası faaliyetleri için iki ana strateji uygulamaktadır. Bunlardan biri çok uluslu (Multidomestic) strateji diğeri ise küresel stratejidir. Melez stratejinin oluşturduğu örgüt yapısı ise küresel stratejinin de bir adım ilerisinde bulunmaktadır. Melez stratejide çeşitli ülkelerdeki birimler faaliyetlerini sadece bir uluslararası merkezden ve birbirleriyle de ilişkide bulunarak yürütürler. Bir organizasyon yapısı, ürün ve fonksiyon veya ürün ve coğrafyayı birlikte bulunduran çok odaklı olabilir. Her iki karakteri birleştiren bu türdeki bir yapı, hibrit yapı olarak adlandırılır.

### **D. Yalın Organizasyon**

Yalın organizasyonlar; “takım ruhunun hakim olduğu, müşteriler tarafından yönlendirilme

ve sürekli gelişme ilkesine dayalı, basık bir örgüt piramidi içinde yetki devrinin etkin şekilde hayata geçirildiği, basitleştirilmiş görevlerin büyük bir etkinlik içinde yerine getirildiği bir yapı” olarak tanımlanmaktadır (Efil, 1999:339).

Toyota üretim sistemi olarak bilinen yalın üretim sistemi;

- Gereksiz aşamaların elimine edilmesi,
- Bir faaliyette yer alan tüm aşamaların sürekli bir iş akışına izin verecek şekilde sıralanması,
- İşgücünün sürekli gelişmeyi sağlayan çapraz fonksiyon (fonksiyonlar arası) ekipler içinde yeniden kombine edilmesi temellerine dayanmaktadır.

Böylece organizasyonların geçmişte kullanılan işgücü, ekipman, fabrika alanı, zaman ve genel giderlerin yarısı veya daha az kullanarak ürünleri geliştirmesi, üretmesi ve dağıtması mümkün olmaktadır. Yalın organizasyonun temel faktörleri iş üniteleri halinde yapılanma ve sıfır hiyerarşidir.

- İş Üniteleri Halinde Yapılanma: Yalın organizasyonda birbirinden kopuk geleneksel fonksiyon ilişkileri yerine o konu ile ilgili kişilerin iş ünitelerinde bir araya gelmeleri söz konusudur.
- Sıfır Hiyerarşi: Sıfır hiyerarşi organizasyon yapısının yüksek ve dar olmaktan çıkıp basit ve geniş bir şekil alması, hiyerarşinin asgari düzeye indirilmesidir. Bu yapıda, orta kademe yöneticiler devre dışı kalarak, denetim görevi çalışanlara verilir ve yetki ve sorumluluklar çalışanlarca paylaşılır.

### **E. Öğrenen Organizasyon**

Öğrenen bir organizasyon; insanların gerçekten başarmak istedikleri sonuçlara ulaşmak için sürekli olarak kapasitelerini geliştirdiği, yeni ve geliştirici düşünce yöntemlerinin teşvik edildiği, ortak hedeflerin serbest bırakıldığı, insanların sürekli birlikte öğrenme yöntemlerini öğrendiği bir organizasyondur. Geleceği gerçekten yönlendirecek işletmeler çalışanların işletmeye bağlılıklarını ve öğrenebilme kapasitelerini ortaya çıkarabilen işletmeler olacaktır.

Öğrenen organizasyonların özellikleri şunlardır (Seymen ve Bolat, 2002:115-117):

- Sistematik problem çözme
- Yeni yaklaşımları deneme
- Kendi deneyimlerinden ve geçmişinden öğrenme
- Başkalarının deneyimlerinden ve en iyi uygulamalarından öğrenme

- Bilgiyi hızlı ve etkin bir şekilde tüm örgüte aktarma

Bir örgütün “öğrenen örgüt” durumuna gelmesi belirli bir gelişme sürecinin sonucunda gerçekleşir. Öğrenen örgüt, son aşamayı ifade etmektedir. İlk aşamalardaki örgüt tipleri; bilen örgüt, anlayan örgüt ve düşünen örgüt olarak sıralanabilir (Fedayi, 1998:1231).

“Bilen” örgütlerde her işi yapmanın bir tek en iyi yolu vardır. Bu yol da “kitap” ta yazılıdır. Çalışanlara düşen bu yazılı kuralları harfiyen yerine getirmektir. Çalışanların yeni fikirler getirmesi ve yaratıcı olması söz konusu değildir. Bu örgütlerden bir kısmı sistematik çalışarak başarılı olabilmekte fakat büyük bir kısmı zaman içinde batmaktadır. Bugün hayatta olan en başarılı bilen örgüt örneklerinden biri “Mc Donald’s”tır.

“Anlayan” örgütlerde kişiye biraz daha önem verilmektedir. Bu örgütlerde yazılı kurallardan ziyade güçlü bir kurum kültürü vardır ve bu kültür yazılı kurallar gibi değişime direnebilmektedir. (Luthans, 1995:42; Bayer ve Şive, 1996:22).

“Düşünen” örgütler, öğrenen örgütlerden önceki basamakta yer almaktadırlar. Bu örgütler sorunların çözümü üzerine yoğunlaşmaktadır. Diğer örgüt tiplerine göre çalışanlar daha katılımcı, yaratıcı, inisiyatif alabilen ve sürekli gelişen bireylerden oluşmaktadırlar. Öğrenen örgütlerin, düşünen örgütlerden farkı; daha sistematik olması ve kendini ve çevreyi değiştirecek koşulları yaratmayı amaçlamasıdır.

### 1.3.2.2.3. İnovasyon ve Değişim Yönetimi

Küreselleşme ile birlikte ülkeler arasındaki sınırların ortadan kalkarak, bilgi, teknoloji, insan gücü gibi unsurların serbest şekilde dolaşıma başlaması işletmelerde de bir takım yenilikler yapmaya ve bu şekilde tüketicilerin değişen isteklerini karşılamaya yönlendirmiştir. İnovasyon, yeni bir ürün/hizmet geliştirme veya müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılanması adına geliştirilen yeni bir üretim veya işletim sistemleri sürecidir. Dolayısıyla, teknoloji inovasyon sürecinin temelini oluşturur.

Tüm inovasyonlar, yaratıcı bir düşünce ile başlar. Yaratıcılık, teknoloji, bilgi, sosyal norm ve inanç sınırlarının ötesindeki fikirlere dir. İşletmelerde çalışanların yaratıcı düşünceleri olabileceği unutmamalıdır. Bu yüzden, işletmelerin çalışanların öneri ve fikirlerinin değerli olduğu gerçeğini kavraması gerekir. Yaratıcılık, yalnızca yeni bir şeyin üretilmesi değildir. Aynı zamanda, ilişkili, ilişkisiz veya birbirlerinden tamamen farklı şeylerin de bir araya getirilmesi, sentezlenmesi de yaratıcılıktır.

Bilgi üreten organizasyonlarda, her seviyede ve her alanda inovasyon faaliyetleri gerçekleştirilir. Farklı birimlerde üretilen bilgiler bir havuzda toplanır ve böylelikle bilginin işletme içerisinde her seviyeye ulaşması sağlanır.