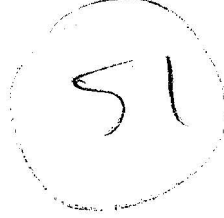


T. C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**DURUMSALLIK YAKLAŞIMI AÇISINDAN İŞLETME ÇEVRESİ
İLE ORGANİZASYON YAPISI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ VE ECZACIBAŞI HOLDİNG'E BAĞLI
BAZI İŞLETMELERDE YAPILAN BİR UYGULAMA**

(Doktora Tezi)

Leman BİLGİN

ESKİŞEHİR, 1991

Anadolu Üniversitesi
Merkez Kütüphanesi

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
<u>TABLOLAR</u>	IX
<u>GİRİŞ</u>	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ORGANİZASYON TEORİSİNDE DURUMSALLIK YAKLAŞIMI

<u>I. ORGANİZASYON TEORİSİNDEKİ TEMEL YAKLAŞIMLARIN GELİŞİMİ İÇERİSİNDE DURUMSALLIK YAKLAŞIMININ YERİ</u>	4
A. KLASİK (GELENEKSEL) ORGANİZASYON TEORİSİNDEKİ TEMEL YAKLAŞIMLAR.....	5
<u>1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı</u>	7
<u>2. Yönetim İlkeleri Yaklaşımı</u>	8
<u>3. Bürokrasi Yaklaşımı</u>	10
B. NEOKLASİK (DAVRANIŞSAL) ORGANİZASYON TEORİSİNDEKİ TEMEL YAKLAŞIMLAR.....	11

1. <u>Hawthorne Araştırmaları Sonucunda</u>	
<u>Oluşan Bakış Açışı</u>	12
2. <u>Davranışsal Yaklaşımla İlgili Olarak</u>	
<u>Geliştirilen Bazı Modeller</u>	14
C. MODERN ORGANİZASYON TEORİSİNDEKİ TEMEL	
YAKLAşIMLAR.....	16
1. <u>Sistem Yaklaşımı</u>	17
2. <u>Durumsallık Yaklaşımı</u>	20
II. <u>DURUMSALLIK YAKLAşIMI AÇISINDAN, İşLETMELERİN</u>	
<u>İÇSEL FAKTÖRLERİNİN ÖNEMİ</u>	26
A. İşLETME BÜYÜKLÜĞÜNÜN ÖNEMİ.....	26
B. YÖNETİM FELSEFESİNİN ÖNEMİ.....	29
C. KULLANILAN TEKNOLOJİNİN ÖZELLİKLERİNİN	
ÖNEMİ.....	31
III. <u>DURUMSALLIK YAKLAşIMI AÇISINDAN İşLETMELERİN</u>	
<u>ÇEVRE FAKTÖRLERİNİN ÖNEMİ</u>	33
A. İşLETMELERİN BAşLICA ÇEVRE FAKTÖRLERİNİN	
SINIFLANDIRILMASI.....	36
1. <u>Genel Faktörler</u>	38
2. <u>Özel Faktörler</u>	45
B. DURUMSALLIK YAKLAşIMINDA ÇEVRE FAKTÖRLERİNİN	
OLUşTURDUKLARI KOşULLARIN İşLETMELER	
AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	55
1. <u>Çevrenin, Karmaşıklık Boyutundaki Durumu</u>	55
2. <u>Çevrenin, Değişkenlik Boyutundaki Durumu</u>	59

<u>3. Çevrenin, Belirsizlik Boyutundaki Durumu</u>	61
<u>4. Çevre Yoğunluğu.....</u>	65
<u>5. Çevrenin Değerlendirilmesinde Dikkate</u>	
<u>Alınan Diğer Bazı Boyutlar.....</u>	66

İKİNCİ BÖLÜM

DURUMSALLIK YAKLAŞIMI AÇISINDAN ORGANİZASYONUN FARKLILAŞMA VE BÜTÜNLEŞME FAALİYETİ ÜZERİNDE ÇEVRE ETKİSİ

<u>I. ORGANİZASYONUN FARKLILAŞMA FAALİYETİ ÜZERİNDE</u>	
<u>ÇEVRE ETKİSİ.....</u>	76
A. ORGANİZASYONUN YATAY FARKLILAŞMA DERESESİ ÜZERİNE OLAN ÇEVRESEL ETKİLER.....	78
B. ORGANİZASYONUN DİKEY FARKLILAŞMA DERESESİ ÜZERİNE OLAN ÇEVRESEL ETKİLER.....	88
<u>II. ORGANİZASYONUN BÜTÜNLEŞME FAALİYETİ ÜZERİNDE</u>	
<u>ÇEVRE ETKİSİ.....</u>	94
A. ORGANİZASYONUN FORMALLEŞME DERESESİ ÜZERİNE OLAN ÇEVRESEL ETKİLER.....	102
B. ORGANİZASYONUN MERKEZLEŞME DERESESİ ÜZERİNE OLAN ÇEVRESEL ETKİLER.....	110
C. ORGANİZASYONDA BÜTÜNLEŞMENİN YATAY İLİŞKİLER YOLUYLA SAĞLANMASINI GEREKTİREN ÇEVRESEL ETKİLER.....	117

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİR HOLDİNGİN BEŞ İŞLETMESİ ÜZERİNDE ÇEVRE-ORGANİZASYON YAPISI İLİŞKİSİNİ ARAŞTIRAN BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

<u>I. ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ.....</u>	134
A. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	134
B. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLARI....	135
C. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ.....	137
1. <u>Araştırmanın Kapsamı.....</u>	137
2. <u>Araştırmanın Yöntemi.....</u>	140
D. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMUNUN NİTELİĞİ.....	141
<u>II. ARAŞTIRMADA YÖNELTİLEN SORULARA ALINAN CEVAPLARIN DEĞERLEMESİ.....</u>	143
A. İÇSEL FAKTÖRLERE İLİŞKİN KOŞULLARIN DEĞERLEMESİ.....	144
1. <u>"Yönetim Felsefesi"nin Özelliğinden Kaynaklanan Koşulların Değerlemesi.....</u>	145
2. <u>"Kullanılan Teknoloji"nin Özelliğinden Kaynaklanan Koşulların Değerlemesi.....</u>	147
B. ÇEVRE ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN CEVAPLARIN DEĞERLEMESİ.....	149
1. <u>Çevresel Değişkenlikle İlgili Sorulara Alınan Cevapların Değerlemesi.....</u>	150

2. <u>Çevresel Belirsizlikle İlgili Sorulara</u> <u>Alınan Cevapların Değerlemesi.....</u>	156
3. <u>Çevresel Karmaşıklıkla İlgili Sorulara</u> <u>Alınan Cevapların Değerlemesi.....</u>	162
D. ORGANİZASYON YAPILARINA İLİŞKİN CEVAPLARIN DEĞERLEMESİ.....	166
1. <u>Organizasyonun Farklılaşma Derecesiyle</u> <u>İlgili Sorulara Alınan Cevapların</u> <u>Değerlemesi.....</u>	167
2. <u>Organizasyonun Formalleşme Derecesiyle</u> <u>İlgili Sorulara Alınan Cevapların</u> <u>Değerlemesi.....</u>	169
3. <u>Organizasyonun Merkezleşme Derecesiyle</u> <u>İlgili Sorulara Alınan Cevapların</u> <u>Değerlemesi.....</u>	173
4. <u>Organizasyonda Yatay İlişkilerin Oluşma</u> <u>Biçimi ve Derecesiyle İlgili Sorulara</u> <u>Alınan Cevapların Değerlemesi.....</u>	177
D. İŞLETMELERİN ÇEVRE ÜZELLİKLERİ İLE ORGANİZASYON YAPILARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DENENMESİ.....	180
1. <u>İşletme Çevresi Yoğunluğu İle</u> <u>Organizasyonun Yatay Farklılaşma</u> <u>Derecesi Arasındaki İlişkinin</u> <u>Denenmesi.....</u>	181

<u>2. İşletme Çevresi Yoğunluğu İle</u>	
<u>Organizasyonun Dikey Farklılaşma</u>	
<u>Derecesi Arasındaki İlişkinin</u>	
<u>Denenmesi.....</u>	182
<u>3. İşletme Çevresi Yoğunluğu İle</u>	
<u>Organizasyonun Formalleşme Derecesi</u>	
<u>Arasındaki İlişkinin Denenmesi.....</u>	183
<u>4. İşletme Çevresi Yoğunluğu İle</u>	
<u>Organizasyonun Merkezleşme Derecesi</u>	
<u>Arasındaki İlişkinin Denenmesi.....</u>	184
<u>5. İşletme Çevresi Yoğunluğu İle</u>	
<u>Organizasyon İçinde Yatay İlişkilerin</u>	
<u>Gelişme Derecesi Arasındaki İlişkinin</u>	
<u>Denenmesi.....</u>	185
<u>SONUÇ.....</u>	186
<u>EKLER</u>	
EK-I Eczacıbaşı Holding A.Ş. Organizasyon	
Şeması.....	196
EK-II Artema Armatür ve Tesisat Malzemeleri	
Sanayi ve Ticaret A.Ş. Kısmî	
Organizasyon Şeması.....	197
EK-III Eczacıbaşı İlaç Sanayi ve Ticaret A.Ş.	
Kısmî Organizasyon Şeması.....	198
EK-IV İpek Kağıt Sanayi ve Ticaret A.Ş.	
Kısmî Organizasyon Şeması.....	199

EK-V Dasa Dağıtım ve Satış A.Ş. Kısmî	
Organizasyon Şeması.....	200
EK-VI Girişim Pazarlama A.Ş. Kısmî	
Organizasyon Şeması.....	201
EK-VII İşlevsel Tanımlar.....	202
EK-VIII Üretim İşletmesi Anketi.....	204
EK-IX Pazarlama İşletmesi Anketi.....	214
<u>YARARLANILAN KAYNAKLAR.....</u>	224

TABLolar

Tablo No.		Sayfa
II-1	Üç Başarılı İşletmedeki Bütünleşme Araçlarının Karşılaştırılması.....	99
III-1	Eczacıbaşı Holding'in Üç Üretim İşletmesinin Çevre Koşullarının Değişme Sıklığı.....	150
III-2	Eczacıbaşı Holding'in Üç Üretim İşletmesinin Çevre Değişkenlik Dereceleri.....	153
III-3	Eczacıbaşı Holding'in İki Pazarlama İşletmesinin Çevre Koşullarının Değişme Sıklığı.....	154
III-4	Eczacıbaşı Holding'in İki Pazarlama İşletmesinin Çevresel Değişkenlik Dereceleri.....	156

III-5	Eczacıbaşı Holding'in Üç Üretim İşletmesinin Çevre Koşullarının Belirsizlik Özelliği.....	157
III-6	Eczacıbaşı Holding'in Üç Üretim İşletmesinin Çevresel Belirsizlik Dereceleri.....	159
III-7	Eczacıbaşı Holding'in İki Pazarlama İşletmesinin Çevre Koşullarının Belirsizlik Özelliği.....	160
III-8	Eczacıbaşı Holding'in İki Pazarlama İşletmesinin Çevresel Belirsizlik Dereceleri.....	161
III-9	Eczacıbaşı Holding'in Üç Üretim İşletmesinin Çevre Koşullarının Karmaşıklık Özelliği.....	162
III-10	Eczacıbaşı Holding'in Üç Üretim İşletmesinin Çevresel Karmaşıklık Dereceleri.....	163
III-11	Eczacıbaşı Holding'in İki Pazarlama İşletmesinin Çevre Koşullarının Karmaşıklık Özelliği.....	164
III-12	Eczacıbaşı Holding'in İki Pazarlama İşletmesinin Çevresel Karmaşıklık Dereceleri.....	165

III-13	Eczacıbaşı Holding'in Üç Üretim Ve İki Pazarlama İşletmesinin Çevre Yoğunlukları.....	166
III-14	Yapısal Farklılaşma Dereceleri Bakımından Eczacıbaşı Holding'in Beş İşletmesi.....	168
III-15	Yapısal Farklılaşma Dereceleri Bakımından Eczacıbaşı Holding'in Beş İşletmesinin Sıralanması.....	169
III-16	Formalleşme Özellikleri Bakımından Eczacıbaşı Holding'in Beş İşletmesi.....	170
III-17	Eczacıbaşı Holding'in Beş İşletmesinin Formalleşme Dereceleri.....	172
III-18	Merkezleşme Özellikleri Bakımından Eczacıbaşı Holding'in Üç Üretim İşletmesi.....	173
III-19	Eczacıbaşı Holding'in Üç Üretim İşletmesinin Merkezleşme Dereceleri.....	175
III-20	Merkezleşme Özellikleri Bakımından Eczacıbaşı Holding'in İki Pazarlama İşletmesi.....	176

III-21	Yatay İlişkilerin Gelişme Derecesi Bakımından Eczacıbaşı Holding'in Beş İşletmesinin Sıralanması.....	180
III-22	İşletme Çevresi Yoğunluğu İle Organizasyonun Yatay Farklılaşma Derecesi Arasındaki İlişki.....	181
III-23	İşletme Çevresi Yoğunluğu İle Organizasyonun Dikey Farklılaşma Derecesi Arasındaki İlişki.....	182
III-24	İşletme Çevresi Yoğunluğu İle Organizasyonun Formalleşme Derecesi Arasındaki İlişki.....	183
III-25	İşletme Çevresi Yoğunluğu İle Organizasyonun Merkezleşme Derecesi Arasındaki İlişki.....	184
III-26	İşletme Çevresi Yoğunluğu İle Organizasyon İçinde Yatay İlişkilerin Gelişme Derecesi Arasındaki İlişki.....	185

GİRİŞ

Durumsallık yaklaşımı, işletmelerin içinde buldukları koşullara uygun yapısal özellikler geliştirecekleri görüşüne dayanır. Bu yaklaşımda belirtilen koşullardan birini, çevre özellikleri oluşturur. Ancak organizasyon yapısı üzerinde çevre özelliklerinin etkisini, diğer koşulları oluşturan içsel faktörlerin etkilerinden soyutlamak oldukça güçtür. Bu nedenle, işletmelerin hangi çevre koşulları altında, hangi yapısal özellikleri geliştirecekleri konusunda genellemeye varmayı amaçlayan araştırmaların sonuçları birbiriyle çelişebilmektedir. Son yıllarda dış literatürde, çevre-organizasyon yapısı ilişkisinde bir diğer durumsal değişken olan yönetim felsefesinin önemi vurgulanmaktadır. Ülkemizde çevre ile organizasyon yapısı ilişkisini inceleyen çok az sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda da yönetim felsefesi değişkeninin etkisi göz önüne alınmamıştır. Çevre-organizasyon

yapısı ilişkisini, yönetim felsefesi değişkeninin etkisini dikkate alarak araştıran, durumsallık yaklaşımlı bir tez çalışması yapmaya karar vermemizin başlıca nedeni budur.

Çalışma, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci Bölüm'de, durumsallık yaklaşımının organizasyon teorisindeki yeri ve bu yaklaşım açısından işletmelerin içsel faktörleri ile çevre faktörlerinin önemi üzerinde durulmuştur.

İkinci Bölüm'de, organizasyonun farklılaşma ve bütünleşme faaliyeti(organizasyon yapısı) üzerindeki çevresel etkilere ilişkin teorik bilgiler sunulmuştur. Bu bölümde literatürde yer alan durumsallık yaklaşımlı araştırmalar ele alınmıştır. Ayrıca son yıllarda literatürde, çevre-organizasyon yapısı ilişkisinde yönetim felsefesine(özellikle stratejik tercihe) verilen öneme değinilmiştir.

Çalışmamızın Üçüncü Bölüm'ü uygulama çalışması ve sonuçlarını içermektedir. Bir örnek olay niteliğinde olan uygulama çalışmasının amacı, tepe yönetimi ortak olan(aynı holdinge bağlı) üç üretim işletmesiyle iki pazarlama işletmesinin çevre özellikleri ile organizasyon yapıları arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Aynı holdinge bağlı işletmelerin seçilmesiyle, yönetim felsefesi değişkeninin organizasyon yapıları arasında farklılıklara neden olan etkisinin kontrol altına

alındığı varsayılmıştır. Ayrıca incelenen üretim işletmelerinde kullanılan teknolojilerin benzer özellikler göstermesi, literatürde organizasyon yapısını belirleyici bir diğer faktör olarak gösterilen "kullanılan teknoloji" değişkeninin kontrol altına alınmasını sağlamıştır. İncelenen üretim işletmeleri ile pazarlama işletmeleri arasındaki bağıntı ise, heriki pazarlama işletmesinin, özellikle bu üretim işletmelerinin ürünlerini pazarlamakta olmasıdır. İncelemeye alınan üç üretim işletmesi, üç değişik endüstri kolunda faaliyet göstermektedir. Bu nedenle çevre özelliklerinin birbirlerinininkinden farklı olacağı düşünülmüştür. Bu bölümde, ele alınan işletmelerin çevre özellikleri ile organizasyon yapılarına ilişkin özellikler, hazırlanan anketler çerçevesinde yapılan yüzyüze görüşmelerle belirlenmeye çalışılmıştır. Daha sonra, özellikle incelenen işletmeler için geçerli olmak üzere, bir çevre-organizasyon yapısı ilişkisi kurulmaya çalışılmıştır.

Çalışma, işletmelerin çevre özellikleri ile yapısal özellikleri konusunda teori ve yapılan uygulamaya ilişkin sonuç düşünceleri ile tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ORGANİZASYON TEORİSİNDE DURUMSALLIK YAKLAŞIMI

I. ORGANİZASYON TEORİSİNDEKİ TEMEL YAKLAŞIMLARIN GELİŞİMİ İÇERİSİNDE DURUMSALLIK YAKLAŞIMININ YERİ

Organizasyon yapılarının tasarımı ve işleyişine ilişkin olarak; klasik, neoklasik ve modern organizasyon teorileri kapsamlarında birçok yaklaşım gelişmiştir. Modern organizasyon teorisi kapsamında yer alan durumsallık yaklaşımı, klasik ve neoklasik organizasyon teorileri kapsamlarındaki yaklaşımların uygulamadaki yerlerini ortaya koymaya yöneliktir. Dolayısıyla durumsallık yaklaşımı, diğer yaklaşımlarca saptanan kural ve ilkelerin geçerlilik koşullarını araştırmaktadır.

Durumsallık yaklaşımı, organizasyon teorisindeki diğer yaklaşımların tümünün ya da herhangi birinin

alternatifi değildir. Bu yaklaşım, hangi iç ve dış çevre koşulları altında, hangi özelliklerdeki organizasyon yapılarının daha uygun olacağını saptanmasına yöneliktir.

Durumsallık yaklaşımı organizasyon teorisindeki temel yaklaşımların üzerine kurulmuş olduğu için, öncelikle bu öncül yaklaşımların organizasyon teorisine olan katkılarına değinilecektir.

A. KLASİK(GELENEKSEL) ORGANİZASYON TEORİSİNDEKİ TEMEL YAKLAŞIMLAR

Klasik teori, 1900'lerden başlayarak, üç temel yaklaşım halinde gelişmiştir. Bunlardan bilimsel yönetim yaklaşımı, insan kaynağının en etkin kullanımı konusunda odaklaşmıştır. Yönetim ilkeleri ve bürokrasi yaklaşımlarıyla ise, formal organizasyon yapısının tasarımına ilişkin bazı ilke ve kurallara ulaşılmıştır.

Klasik teori organizasyonların kapalı, rasyonel ve mekanik sistemler olduğu varsayımına dayanır. Organizasyonlar "kapalı sistem" ler olarak ele alındığında, çevrenin organizasyon üzerindeki etkilerinin belirli ve sabit olduğu varsayılır. Böylece bu yaklaşımda organizasyonlar, aynı zamanda deterministik

sistemler olarak kabul edilirler(1). Klasik organizasyon teorisinde organizasyonların belirli kural ve ilkelere uyulduğu takdirde başarılı olacakları öne sürülmektedir. Bu kural ve ilkelerin her koşulda en iyi sonucu verecekleri düşünülmüştür; bu nedenle evrenseldirler.

Klasik teoride organizasyonlar rasyonel sistemler olarak ele alınır. Organizasyon, açıklıkla belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesi için oluşturulmuş bir araçtır. Kesin olarak belirlenmiş amaçlara ulaşmanın en uygun yolu ise kesin ve sabit bir ilişkiler sisteminin oluşturulmasıdır. Bu nedenle klasik teoride başabaş giden iki temel unsur, amaçların belirginliği ve organizasyon yapısının ileri derecede formalleşmesidir(2).

Klasik teoride organizasyonlar, aynı zamanda mekanik sistemler olarak ele alınırlar. Burns ve Stalker organizasyon yapılarını, mekanik ve organik

(1) Atilla BARANSEL, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1979), s.201. Ayrıca bkz. James D. THOMPSON, Organizations In Action (New York: Mc Graw Hill Book Company, 1967), ss.3-4.

(2) W. Richard SCOTT, Organizations: Rational, Natural and Open Systems (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, Inc., 1981), ss.58-62.

uçlara olan yakınlıkları ile değerlendirirler(3). Klasik teoride organizasyon yapısı; dar yönetim alanı, çok sayıda yönetim kademesi, yüksek merkezleşme derecesi, standart kurallara bağlılık gibi özellikler gösterir. Bu bakımdan klasik teorideki yaklaşımların, organizasyonları mekanik sistemler olarak gördükleri söylenebilir(4).

Klasik teori kapsamındaki yaklaşımlardan her birinin organizasyon teorisine olan özel katkılarının da gözden geçirilmesinde yarar olabilir.

1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Frederick Winslow Taylor'un öncülüğünde gelişen bu yaklaşım, insan kaynağının en etkin kullanımı yoluyla en yüksek verimliliğin gerçekleşeceği görüşüne dayanır. Bu amaçla her işi oluşturan görevler tanımlanarak, bunların en iyi hangi araç ve yöntemlerle yapılabileceği belirlenir. Daha sonra bu iş ve görevlerin

(3) Tom BURNS, "Mechanistic and Organismic Structures", içinde: D.S. PUGH (Der.) Organization Theory (Harmondsworth, Middlesex: Penguin Books, Inc., 1973), ss.49-51.

(4) BARANSEL, s.203. Ayrıca bkz. F.E. KAST ve J.E. ROSENZWEIG, Organization and Management: A Systems Approach (New York: Mc Graw Hill Book Company, 1974), s.241.

en iyi yapıliş şekilleri standartlaştırılarak işgörenler buna uygun olarak seçilir ve eğitilir. İşgörenlerin çabaları parasal olarak ve denetim yoluyla pekiştirilir(5). Taylor, günlük veya saat başı ücret sisteminin sistematik kaytarmayı artıracakğı düşüncesiyle parça başı ücret sistemini getirmiştir(6). Dolayısıyla bilimsel yönetim yaklaşımında yönetimin işgörelere ilişkin varsayımları, onların temelde kaytarıcı, yeteneksiz ve pasif oldukları yolundadır(Bu konu "Neoklasik organizasyon teorisi" başlığı altında incelenecektir.). Üretim süreçlerinin standartlaştırılmasında, sıkı denetim ve parça başı ücret sisteminin uygulanmasında bu varsayımın etkilerini görmek mümkündür.

2. Yönetim İlkeleri Yaklaşımı

Bilimsel yönetim yaklaşımı ile aynı dönemde ortaya çıkan bu yaklaşımın öncülüğünü Hanri Fayol yapmıştır. Bu yaklaşım, tüm organizasyonların birtakım ortak yapısal özellikleri bulunduğı görüşüne dayanır.

(5) Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon, Davranış (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1989), ss.52-53.

(6) İnan ÖZALP, Yönetim ve Organizasyon C.I (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1986), s.31.

Yönetim ilkeleri yaklaşımında organizasyon teorisine ilişkin olarak, işbölümü, bölümlere ayırma, yetki ve sorumluluk, yönetim birliği, kumanda birliği gibi konular ele alınmıştır. Bu konularda bazı ilkeler geliştirilmiş ve bu ilkelerin başarıya götüreceği öne sürülmüştür.

Bu ilkelere göre, işlerin ve görevlerin uzmanlaşma sağlayacak şekilde bölünmesi etkinlik ve verimliliği artıracaktır. Daha sonra belirli işlerin bir araya getirilmesiyle bölümler oluşturulacaktır. Burada çeşitli ölçütlerden biri kullanılabilir. Yetki ve sorumluluk birbirine denk olmalı, merkezleşme-merkezleşmeme arasında optimal bir denge sağlanmalıdır. Aynı amaca yönelik işlerin tek bir yöneticinin sorumluluğuna verilmesi gerekir. Her ast tek bir üstten emir almalı ve basamaklar sırasına uyulmasına özen gösterilmelidir.

Bu yaklaşımda da işlerin önceden dikkatle bölünmesine, gruplanmasına ve koordinasyonuna verilen büyük önem, formalleşme derecesi yüksek bir organizasyon yapısını ortaya koymaktadır(7). İlişkiler sisteminde koşullardan bağımsız bir kesinlik vardır. Burada da organizasyon, genellikle sabit ve belirli koşullar altında faaliyet gösterecek kapalı bir sistem olarak tasarlanmıştır.

(7) SCOTT, s.65.

3. Bürokrasi Yaklaşımı

Bürokrasi yaklaşımı, bilimsel yönetim ve yönetim ilkeleri yaklaşımlarıyla aynı yıllarda, Max Weber öncülüğünde ortaya çıkmıştır. Klasik organizasyon teorisinde öngörülen formalleşme derecesi yüksek organizasyon yapısı, en belirgin olarak bu yaklaşımda kendini göstermektedir.

Bu yaklaşımın ideal olarak nitelendirdiği bürokratik organizasyon yapısında da uzmanlaşma sağlanması için ileri derecede bir işbölümü vardır. İşle ilgili faaliyetler önceden belirlenmiş kural, ilke ve yöntemlere göre yürütülecektir. Yetkiler, hiyerarşik olarak ve açık bir biçimde belirlenmiştir. İşgörenlerin seçiminde ve işlerin yürütülmesinde kişisizlik esasına uyulacaktır(8).

Genel olarak, klasik organizasyon teorisinde organizasyonların normatif yapısına(amaçların belirginliğine, kuralların ve rollerin formalleşmesine) önem verilmiştir. Organizasyonun davranışsal yapısı ise çoğunlukla gözardı edilmiştir(9).

(8) ÖZALP, s.97.

(9) SCOTT, s.76.

B. NEOKLASİK(DAVRANIŞSAL) ORGANİZASYON TEORİSİNDEKİ TEMEL YAKLAŞIMLAR

1930'lardan itibaren, işletmelerde artan organizasyon sorunları karşısında, klasik teorinin bazı eksik yönleri farkedilmeye başlamıştır. Böylece gelişen ve neoklasik teoriyi oluşturan yaklaşımların odak noktası, işletmedeki insan unsuru olmuştur. Organizasyon yapısı ile insan unsurunun ihtiyaç, amaç ve yetenekleri arasındaki ilişki önem kazanmıştır.

Neoklasik teoride de organizasyonlar kapalı sistemler olarak ele alınmaktadır. Burada da tüm koşullar altında en iyi sonuca ulaştıracak bir organizasyon yapısı arayışı görülmektedir. Organizasyon yapısı, işletme içindeki insan unsurunun özellikleri dikkate alınarak oluşturulmaktadır. İşte uzmanlaşma yerine işin genişletilmesi ve rotasyon önerilmektedir. Astların sıkı ve yakın denetimi yerine, denetim alanının geniş tutulması öngörülmektedir. Ayrıca merkezkaç yönetimin, astların tatminini sağlamak ve yeteneklerinden yararlanmak amacıyla, merkezci yönetime yeğlenmesi uygun görülmektedir. Neoklasik teoride komuta yetkisinin yanısıra fonksiyonel yetkinin de gerekli olduğu önerilmektedir. Bu teoride komiteler, koordinasyonun yanısıra, kararlara katılmanın sağlanması bakımından da önemlidir(10). Bunlara ilâveten biçimsel olmayan

(10) BARANSEL, ss.293-301.

organizasyon kavramı önem kazanmış ve biçimsel organizasyon üzerine olan etkileri incelenmiştir.

Bu teoride de, kapalı sistem bakış açısı hakim olduğundan, organizasyonlar, üyeleri belirli olan ve çevrelerinden soyutlanabilen birimler olarak görülmektedir. Ancak klasik teoriden farklı olarak, bu teoride organizasyonlar doğal sistemler olarak ele alınmaktadırlar. Buna göre, bütün diğer organik sistemler gibi organizasyonlar da yaşamlarını sürekli kılma eğiliminde olan sistemlerdir. Biçimsel olarak saptanmış amaçların yanısıra, organizasyon üyelerinin amaçları da, organizasyonun sürekliliğine hizmet eder(11).

Neoklasik teori, klasik teorinin kural ve ilkelerinin organizasyonlardaki işlerliğini artırmaya yöneliktir. Bu nedenle, klasik teoriye davranış bilimlerinin bakış açısını getirmiştir. Neoklasiklerin çabaları da hiyerarşinin daha iyi işlemesi üzerinde yoğunlaşmıştır(12).

1. Hawthorne Araştırmaları Sonucunda Oluşan Bakış Açısı

1924-1930 yılları arasında, F. Roethlisberger ve Elton Mayo önderliğinde, Western Elektrik Şirketi'nin

(11) SCOTT, ss.21-22.

(12) William G. SCOTT ve Terence R. MITCHELL, Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1976), s.47.

Hawthorne fabrikasında bir dizi araştırma yürütülmüştür. Bu araştırmalar başlangıçta klasik teorinin bir uygulaması olarak, işin yapıldığı fiziksel ortamın işgören verimliliği üzerine etkilerini saptamak amacıyla başlatılmıştır(13). Ancak sonuçta, işgören verimliliğinin tatmin, gözetim şekli ve grup içi ilişkiler gibi sosyal faktörler tarafından etkilendiği görülmüştür. Böylece neoklasik teorinin temellerini oluşturan liderlik, motivasyon, biçimsel olmayan organizasyon gibi konular önem kazanmıştır.

Hawthorne araştırmalarının belki de en önemli sonucu "sosyal insan" ın keşfedilmesidir. İşgörenler aralarında biçimsel olmayan birtakım gruplar oluştururlar. Bu grupların normları, gerçekleşen üretim miktarını kontrol altında tutma işlevine sahiptir(14). Ayrıca gözetimcilerin insancıl yaklaşımları da işgörenlerin moralini ve dolayısıyla üretim miktarını etkileyebilmektedir(15).

(13) KOÇEL, s.83. Ayrıca bkz. Elton MAYO, The Social Problems of an Industrial Civilization (Boston: Harvard University Press, 1945), ss.135-140.

(14) Charles PERROW, Complex Organizations: A Critical Essay (New York: Newbery Award Records, Inc., 1986), s.81.

(15) Zeyyat SABUNCUOĞLU, Endüstriyel Davranışlar (Bursa: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi İşletme Fakültesi Yayını, 1982), s.21.

2. Davranışsal Yaklaşımla İlgili Olarak Geliştirilen Bazı Modeller

Neoklasik yaklaşımda odak noktası insan unsuru olduğundan, motivasyon, grup içi ilişkiler, lider davranışı gibi konularda bazı modeller geliştirilmiştir. Bu modellerden biri, Douglas Mc Gregor'un insan kaynaklarından en iyi biçimde yararlanmanın yollarını araştıran bir çalışması sonunda ortaya konulmuştur(16). Mc Gregor önce X teorisi adı altında, geleneksel yönetim anlayışında yöneticilerin işgörenlerle ilgili varsayımlarını özetlemiştir. X teorisine göre normal bir insan çalışmayı sevmez, sorumluluktan kaçır, organizasyon amaçlarına ilgisiz ve pasiftir. Bu nedenle yöneltmeli ve denetlenmelidirler. İşgörelere bu açıdan bakıldığında klasik teoride öngörülen ileri derecede işbölümü, sıkı denetim gibi ilkelerin gerekçesi anlaşılmaktadır. Mc Gregor X teorisine karşılık, bireysel ve örgütsel amaçları bütünleştiren Y teorisini öne sürmüştür. Bu teoriye göre işgörelere aktif, yetenekli, yaratıcı, kendi kendini yönetip denetleyebilen, sorumluluk duygusuna sahip bireyler olarak bakmak gerekir. Böylece organizasyonun amaçlarıyla işgören amaçlarının kaynaştırılması mümkün olacaktır.

(16) SABÜNÇUOĞLU, s.24. Ayrıntılı bilgi için bkz: Douglas Mc GREGOR, The Human Side of Enterprise (New York: Mc Graw Hill Book Company, 1960).

Davranışsal yaklaşım içinde gelişen bir diğer model, Rensis Likert'in Sistem-1 Sistem-4 modelidir. Bu model liderliğin yanısıra organizasyonlarda insan unsuruna ilişkin olan diğer süreçleri(motivasyon, iletişim, kararalma, amaç saptama, kontrol gibi) de kapsamaktadır(17). Bu modelde yönetici davranışları sistem-1(istismarcı otokratik), sistem-2(yardımsever otokratik) sistem-3(katılımcı) ve sistem-4(demokratik) olmak üzere dört grupta toplanmıştır. Her bir sistem içinde liderliğe paralel olarak diğer süreçlerde de farklı uygulamalar yer almaktadır. Örneğin Likert'in yeğlediği sistem-4 yönetim tarzında; karşılıklı güven sonucu merkezkaç kararalma, amaçların saptanmasında katılım, özdenetim gibi organik organizasyon yapısı özellikleri görülmektedir.

Davranışsal yaklaşımla ilgili bir diğer model de Chris Argyris'in olgun ve olgun olmayan kişi modelidir. Argyris'in hareket noktası şu olmuştur: Bireyler pasif çocukluktan aktif yetişkinliğe doğru gelişirlerken; bağımsızlık, özdenetim, yükselme, olaylara uzun vadeli ve geniş açıdan bakma gibi ihtiyaçları ortaya çıkar. Hiçbir organizasyon kendi hayati parçalarının gelişimini

(17) PERROW, ss.100-101. Ayrıntılı bilgi için bkz. Rensis LIKERT, New Patterns of Management (New York: Mc Graw Hill Book Company, 1961).

durdurarak maksimum verimliliğe ulaşamaz. Bu nedenlerle ileri derecede işbölümü, kişisizlik, yönetim birliği, hiyerarşi gibi organizasyon ilkeleri bireysel ihtiyaçlara ters düşerek verimliliği azaltabilir(18).

Sonuç olarak neoklasik organizasyon teorisinde; klasik teorinin bazı ilkelerinin değişmesi ve insan unsurunun özelliklerinin, motivasyon, kararlara katılma, tatmin gibi kavramların ön plana geçmesi amaçlanmaktadır. Organizasyonların böylece daha etkin olacakları savunulmaktadır. Ancak bu teoride de klasik teoride olduğu gibi, organizasyonlara kapalı sistemler olarak bakılmaktadır. Organizasyon içinde geçen olayların nedenleri yine organizasyon içinde aranmaktadır. Ayrıca bu teoride de her koşul için geçerli olacak ilkelerin arayışı hakimdir. Aşağıda incelenecek olan modern organizasyon teorisi, bu bakımdan klasik ve neoklasik teorilerden ayrılmaktadır.

C. MODERN ORGANİZASYON TEORİSİNDEKİ TEMEL YAKLAŞIMLAR

1950'lerden başlayarak, organizasyonların da diğer sistemler gibi çevrelerinden soyutlanamayacakları

(18) Chris ARGYRIS, "Being Human and Being Organized", içinde: Deci ve Diğerleri(Der.) Readings in Industrial and Organizational Psychology (New York: Mc Graw Hill Book Company, 1972), ss.68-74.

görüşü iyice yerleşmiştir. Organizasyonla ilgili gerçeklere, neden-sonuç ilişkilerine tek bir boyuttan bakmak yerine çok boyutlu bir bakış açısı yaygınlaşmıştır. Organizasyonları açık sistemler olarak alan sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı modern organizasyon teorisi çatısı altında gelişmiştir.

1. Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı organizasyonu birbiriyle ilişkili çeşitli alt sistemlerden oluşan bir sistem olarak ele alır. Organizasyon sibernetik bir sistem olarak görülmektedir. Bu nedenle politikaların oluşturulduğu altsistem ile kontrolün sağlandığı ve işlemlerin yürütüldüğü altsistemler arasındaki ilişkiler ve iletişimin önemi vurgulanmaktadır(19).

Organizasyonun altsistemlerinin bazı ortak elemanlar vasıtasıyla birbirlerine bağlandıkları görülmektedir. Rensis Likert'in Kesişen Grup Modeli'ne göre, iki altsistemin de elemanı olan, kilit pozisyonundaki bireylerin davranışı her iki altsistemin

(19) SCOTT, s.105. Ayrıntılı bilgi için bkz. Robert L. SWINTH, Organizational Systems for Management: Designing, Planning and Implementation (Columbus, Ohio: Grid, 1974).

performansını etkiler(20).

Bununla birlikte, organizasyonun altsistemleri arasındaki bağımlılık, birindeki ufak bir değişikliğin diğerlerini etkileyeceği kadar şiddetli değildir. Bu nedenle sistem yaklaşımında organizasyon aynı zamanda esnek bağımlı(Loosely coupled) sistem olarak görülür(21).

Sistem yaklaşımı organizasyonların aynı zamanda açık sistemler olduklarını vurgulamaktadır. Açık sistemler çevreleriyle sürekli bir etkileşim içindedirler. Bunu sağlayan ise geri besleme(feedback) mekanizmasıdır. Bu yolla işletmeler stratejilerinde, ürünlerinde, organizasyon içi yapı ve süreçlerinde değişiklikler yapabilirler(22). Klasik ve neoklasik organizasyon teorilerinde belirli amaçların gerçekleştirilmesinin önemi vurgulanmaktadır. Ancak modern teoride

(20) Rensis LIKERT, "Motivational Approach to Organization", içinde: Mason HAIRE, Modern Organizational Theory (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1965), ss.184-217.

(21) Karl E. WEICK, "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems", Administrative Science Quarterly (Mart 1976), ss.1-19. Ayrıca bkz. Richard M. CYERT ve James G. MARCH, A Behavioral Theory of the Firm (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1963).

(22) Danny MILLER, "The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy", Strategic Management Journal, C.VIII, 1987, ss.55-76.

organizasyon amaçlarının değişebilirliği söz konusudur. Burada etkinlik ölçütü çevreye uyumdur. Bu nedenle amaçlar değişebilir(23).

Açık sistemlerde aynı sonuca ulaştıracak birden fazla yol bulunur. Buna eşsonuçluluk(equifinality) denir(24). Organizasyonlara kapalı sistemler olarak bakan klasik ve neoklasik teoriler ise en iyi tek yol arayışı içinde olmuşlardır.

Organizasyonun çevresel etkilere bu denli açık olması, sınırdaki birimlerinin bu etkileri göğüsleyerek organizasyon içinde belli bir sürekliliği güvencede tutmasını gerektirir. Bir üretim işletmesinde esas amaç olan etkin ve verimli bir üretimin sağlanması için, üretim fonksiyonunun belirli standartlara göre çalışması sağlanmalıdır(25). Böyle bir işletmede pazarlama, finans, satınalma gibi bölümler çevreyle doğrudan ilişki halindedir. Bunlar sistemin sınırsal birimleridir(boundary units)(26).

(23) SCOTT, ss.318-321. Ayrıntılı bilgi için bkz. Richard M. STEERS, "Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness", Administrative Science Quarterly C.XX (Aralık 1975), ss.546-558.

(24) KOÇEL, s.111.

(25) THOMPSON, ss.19-22.

(26) Howard ALDRICH ve Diane HERKER, "Boundary Spanning Roles and Organization Structure", Academy of Management Review, C.II (Nisan 1977), ss.217-230.

Açık sistem yaklaşımı, organizasyonlara çok yönlü ve bütüncül bir bakış açısı getirmiştir. Bu yaklaşımın organizasyon yapı ve süreçlerine uygulanması ise durumsallık yaklaşımı ile gerçekleşmiştir.

2. Durumsallık Yaklaşımı

1950'lerin sonları ile 1960'larda en iyi organizasyon yapısının ne olduğu arayışı, yerini farklı koşullara uygun farklı organizasyon yapıları görüşüne bırakmaya başlamıştır. Modern teoride organizasyonların etkinlik ölçütü çevreye uyum olduğundan, organizasyon içi ilişkilerin de çevre koşullarına uygun olacağı beklentisi doğmuştur. Uygulamada, etkin işletmelerin organizasyon yapılarının, çevre koşullarına uygun özellikler gösterdikleri görülmüştür(27). Durumsallık yaklaşımında organizasyon yapısı genellikle bağımlı değişken olarak alınır; iç ve dış çevre koşullarına uygunluğu oranında etkin sayılır(28).

Durumsallık yaklaşımı, klasik ve neoklasik organizasyon teorilerinde öngörülen kural ve ilkelere karşı çıkmamaktadır. Sadece sistem yaklaşımının bakış açısını kullanarak bunların geçerlilik koşullarını

(27) Paul R. LAWRENCE ve Jay W. LORSCH, Developing Organizations: Diagnosis and Action (Menlo Park, California: Addison-Wesley Publishing Company, 1969), ss.26-30.

(28) KOÇEL, s.125.

araştırmaktadır. Dolayısıyla bu kural ve ilkelerin organizasyonlarda hangi koşullarda uygulanabileceklerini belirlemeye çalışmaktadır. Bu bakımdan organizasyon teorisine bütünleştirici bir katkıda bulunmaktadır. Örneğin durgun çevre koşulları altında çalışan işletmelerin daha mekanik(klasik organizasyon teorisinin ilkelerine uygun); değişken koşullar altında çalışan işletmelerin ise daha organik(neoklasik organizasyon teorisindeki yaklaşımlar doğrultusunda) yapısal özellikler geliştirecekleri öne sürülmektedir(29).

Durumsallık yaklaşımı, soyut kavramlar içeren sistem yaklaşımının organizasyonlarda uygulanabilirliğini sağlamaktadır. Örneğin sistem yaklaşımında organizasyonların genellikle esnek bağımlı sistemler oldukları ifade edilmiştir. Bu görüş üzerine durumsallık yaklaşımında, bir işletmenin herhangi bir bölümü tek başına ele alınarak çevresiyle ilişkisi araştırılabilmektedir. Lawrence ve Lorsch her bir bölümün kendi altçevre koşullarına uygun yapısal özellikler geliştirme gerektiğini göstermiştir. Her bölümün yapısal özellikleri kendi altçevresinin koşullarına ne kadar uygunsa, işletmenin o kadar etkin olacağı ileri sürülmüştür(30).

(29) BURNS, ss.49-51.

(30) Paul R. LAWRENCE ve Jay M. LORSCH, Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration (Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967), s.40.

Lawrence ve Lorsch departmanların yapısal olarak birbirlerinden bu derece farklılaşmalarının, organizasyon içindeki koordinasyon ihtiyacını da artıracığını göstermişlerdir(31). Organizasyonun etkinliği için çabaların bütünleştirilmesi de çok önemlidir. Bu da, sistem yaklaşımında aynı zamanda sibernetik sistemler olarak gösterilen organizasyonların bu özelliklerini desteklemektedir.

Durumsallık yaklaşımının iki koldan geliştiği görülmektedir. Organizasyon yapısı ve organizasyon içi süreçlerin aldığı şekil, bazı araştırmalarda içsel faktörlere; bazılarında ise dışsal faktörlere (çevre faktörlerine) bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Organizasyon yapı ve süreçlerinin içsel faktörlerle ilişkisini inceleyen araştırmalarda içsel faktörler olarak çeşitli değişkenler ele alınmıştır. Bunların başlıcaları şunlardır: İşletmede kullanılan teknolojinin özellikleri, yönetim felsefesi, işletmenin büyüklüğü. (Bu konu ileride altbaşlık halinde incelenecektir).

Organizasyon yapı ve süreçlerinin çevre faktörleriyle ilişkisinin ise, daha tartışmalı bir alan olduğu görülmektedir. Çevre etkisini esas alan durumsallık yaklaşımı William R. Dill'in 1958'deki çalışmasına

(31) LAWRENCE ve LORSCH, ss.54-83.

kadar uzanır(32). Dill, iki Norveç işletmesi üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, işletmelerin çevre özelliklerinin, yöneticilerin kararalmadaki özerklik derecesini belirleyebildiğini öne sürmüştür. Daha sonra Tom Burns ve G.M. Stalker işletme çevresinin özelliklerinin organizasyon yapısının çeşitli özellikleri üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır(33).

James D. Thompson, işletmelerin sınırsal birimlerinin(boundary units) sayısının ve yapısal özelliklerinin, çevre özelliklerinin bir yansıması olduğunu belirtmiştir(34). Paul R. Lawrence ve Jay W. Lorsch ise farklı altçevre özelliklerinin, organizasyonun bu altçevrelerle ilişkili birimlerinde farklı yapısal özelliklerin gelişmesine neden olacağını öne sürmüşlerdir(35). Böylece her bir organizasyon biriminin kendi altçevresiyle ilişkisinin tek tek incelenebileceği ortaya çıkmıştır.

Yukarıda sözü edilen araştırma sonuçlarında organizasyonların, çevre etkisine göre yapısal özellikler

(32) William R. DILL, "Environment As an Influence on Managerial Autonomy", Administrative Science Quarterly, C.II, 1958, ss.409-443.

(33) BURNS, ss.49-51.

(34) THOMPSON, ss.19-22.

(35) LAWRENCE ve LORSCH, s.40.

geliştirdikleri, dolayısıyla büyük ölçüde pasif oldukları görüşü hakimdir. Bu görüşe ilk kez karşı çıkan John Child olmuştur. Child işletmelerin, organizasyon yapıları kadar, yerleşim yerlerini, pazarlarını, teknolojilerini seçme ve değiştirme serbestisine sahip olduklarına dikkat çekmiştir(36). Bu da, işletmelerin hangi çevre koşulları altında hangi yapısal özellikleri göstereceklerinin genellenemeyeceği anlamına gelir. Ayrıca işletmelerin sadece çevrelerine uyum çabası içinde olmadıkları, çeşitli stratejilerle çevrelerini değiştirerek yine yüksek performans sağlayabilecekleri de ortaya çıkmaktadır. Böylece işletmelerin, çevreye yönelik stratejilerle, çevrelerini kendi iç koşullarına uydurma çabaları da önem kazanmıştır.

Durumsallık yaklaşımında, çevre ile organizasyon yapısı arasında tek yönlü ilişki(etki-tepki ilişkisi) olduğu yolundaki görüş, giderek yerini iki yönlü ilişki(etkileşim) görüşüne bırakmaktadır. Organizasyonun etkinliği için organizasyon yapısı ile çevre özelliklerinin birbiriyle uyum içinde olması gerekir. Ancak bunu sağlamanın tek yolu organizasyon yapısını çevreye uydurmak değildir. Aynı şekilde, çeşitli stratejilerle,

(36) John CHILD, "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", Sociology, C.VI, 1972, ss.2-22.

organizasyonun iç koşullarına uygun bir çevre de oluşturulabilir. Bu görüş, sistem yaklaşımının "eşsönuçluluk" ilkesini desteklemektedir(37).

Son yıllarda yaygınlaşan bir görüş de, işletmelerin, seçtikleri stratejilerle kendi çevre koşullarını oluşturdukları ve bu koşullara uygun yapısal özellikler geliştirdikleridir. Bu görüşe göre işletmeler çevre koşullarını belirleyebilirler ve oluşan çevre koşullarına uymak için yapısal düzenlemelere giderler(38). Dany Miller'ın bu konuda yaptığı araştırma şu sonucu getirmiştir: "Bir strateji işletmeyi etkileyen koşulların daha sabit ve kestirilebilir olmasına yol açmışsa, daha bürokratik bir organizasyon yapısı oluşur. Öte yandan bir strateji işletmeyi etkileyen koşulların belirsizliğini artırmışsa, daha organik bir organizasyon yapısı gelişir"(39).

Durumsallık yaklaşımının gelişimi içerisinde çevre özelliklerinin değerlendirilmesinde de bazı

(37) Johannes M. PENNINGS, "Structural Contingency Theory: A Multivariate Test", Organizational Studies, C.VIII, S.3, 1987, ss.223-240.

(38) MILLER, "The Structural...", ss.55-76. Ayrıca bkz. D. CHANNON, Strategy and Structure (Cambridge: MIT Press, 1967).

(39) MILLER, s.70.

aşamalar kaydedilmiştir. Bu gelişmelere çevre faktörlerinin değerlendirilmesiyle ilgili kısımda değinilecektir. Çevrenin organizasyon yapısı ile ilişkisi üzerinde yapılmış araştırmalar ise, çalışmanın ikinci bölümünü oluşturmaktadır.

II. DURUMSALLIK YAKLAŞIMI AÇISINDAN, İŞLETMELERİN İÇSEL FAKTÖRLERİNİN ÖNEMİ

İşletmelerin içsel faktörleri, işletme yönetiminin kontrolü altında bulunan ve kararlarında gözönünde bulundurulmuş değişkenlerden oluşur. Durumsallık yaklaşımı açısından işletmenin büyüklüğü, yönetim felsefesi ve işletmede kullanılan teknolojinin özellikleri gibi içsel faktörler organizasyon yapısı ve süreçleri üzerinde etkilidir. Aşağıda bu faktörlerin her birinin organizasyon yapısı üzerindeki etkileri konusundaki görüşlere yer verilmektedir.

A. İŞLETMENİN BÜYÜKLÜĞÜNÜN ÖNEMİ

Etkin bir işletme, giderek daha fazla girdi (hammadde, işgücü, sermaye) alacak, daha fazla sayıda ve çeşitte ürünler üretecek, daha geniş pazarlara hitap edecektir. Bu nedenle işletmelerin büyüklükleri; kullanılan girdi miktarı, çalışanların sayısı, varlıklar toplamı, satış hacmi, çıktı sayısı, araştırma ve

geliştirme giderleri, yıllık kâr tutarı gibi ölçütlere göre saptanmaktadır(40). Ancak bu konuda yapılan araştırmaların çoğunda, büyüklük ölçütü olarak toplam işçi sayısının alındığı görülmektedir.

Büyüyen işletmelerde yönetim basamaklarının artması, işbölümünün genişlemesi, organizasyon içi yetki ve sorumluluk ilişkilerinin gelişmesi, bürokratik faaliyetlerin artması gibi yeni yapısal düzenlemeler ortaya çıkar(41).

Büyüklüğün, organizasyon yapısı unsurları içinde özellikle yönetim yoğunluğu ve yatay farklılaşma üzerinde doğrudan etkili olduğu öne sürülmüştür(42).

-
- (40) Yaşar KARAYALÇIN, Büyük İşletme (Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınları, 1985), s.38.
- (41) İnan ÖZALP, Yönetim ve Organizasyon, C.II (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1987), s.321.
- (42) Jeffrey D. FORD ve John W. SLOCUM, "Size, Technology, Environment and the Structure of Organizations", Academy of Management Review, C.II, (Ekim 1977), ss.561-575; Ayrıca bkz. F.W. TERRIEN ve D. MILES, "The Effect of Changing Size Upon the Internal Structure of Organizations", American Sociological Review, C.XX, 1955, ss.11-14; M.W. MEYER, "Size and Structure of Organizations: A Causal Analysis", American Sociological Review, C.XXXVII, 1972, ss.432-440; Peter M. BLAU ve Richard SCHOENHERR, The Structure of Organizations (New York: Basic Books, 1971).

Bunun gerekçesi, işletme büyüdükçe, uzmanlaşmadan yararlanmak için yatay farklılaşmanın da artacağıdır(43). Alt birimlerin sayısı artacak; bu alt birimler birbirlerinden farklılaşacaklardır. Altbirimler arasındaki farklılıkların artması, koordinasyon ve kontrol sorunlarını artıracaktır(44). Bunun sonucunda ise çeşitli yapısal düzenlemelerle koordinasyon ve kontrol sağlanmaya çalışılacaktır. Böylece yeni yönetim basamakları ortaya çıkacak; ayrıca idari ve uzman personel sayısı da artacaktır.

Daha sonra yapılan çalışmalarda ise, işletme büyüklüğünün yapısal değişkenlere olan etkisinin diğer içsel ve dışsal faktörlerin etkilerinden soyutlanamayacağı görüşü yaygınlaşmıştır. Örneğin, büyük bir işletmenin, büyüklüğü nedeniyle daha bürokratik bir yapı sergilemesi beklenirken, içinde bulunduğu değişken ve belirsiz çevre koşulları nedeniyle daha esnek bir yapı oluşturması gerekebilir(45). Bu konuda

(43) John H. JACKSON ve Cyril P. MORGAN, Organization Theory: A Macro Perspective for Management (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1978), s.201.

(44) Paul R. LAWRENCE VE Jay W. LORSCH, "Differentiation and Integration in Complex Organizations", Administrative Science Quarterly, C.XII (Haziran 1967), ss.1-48.

(45) Masoud YASAI-ARDEKANI, "Effects of Environmental Scarcity and Munificence on the Relationship of Context to Organizational Structure", Academy of Management Journal, C.XXV, S.1 (Mart 1980), ss.1-17.

yapılan son araştırmalardan birinde ise, evre koşullarının işletmenin büyümesi için elverişli olup olmamasına bağlı olarak işletme büyüklüğü ile organizasyon yapısı özellikleri arasında ilişki kurulmuştur. Her iki koşulda da, yapısal karmaşıklık, formalleşme ve merkezleşmemenin, işletme büyüklüğü ile doğru orantılı olarak değiştiği görülmüştür(46).

B. YÖNETİM FELSEFESİNİN ÖNEMİ

st düzey yöneticilerinin risk üstlenmeye, yetki devrine, kararlarda katılıma eğilimli olup olmamaları, işgörenlerle ilgili varsayımları, deneyimleri ve tercih ettikleri strateji gibi faktörler de organizasyon yapısını belirlemektedir. Organizasyon yapısı yönetimin bir aracı olduğundan, doğal olarak yönetim felsefesinden etkilenmesi beklenir.

Yönetim ideolojisi değerler, inançlar ve normlardan oluşan görünmez bir ağdır. Yönetim ideolojisinin gözle görünen, uygulamaya dönük hali ise yönetim biçimidir(47). Dolayısıyla yönetim biçimi, yönetim

(46) Stewart RANSON ve Diğerleri, "The Structuring of Organizational Structures", Administrative Science Quarterly, C.XXV, S.1 (Mart 1980), ss.1-17.

(47) M. Ceyhan ALDEMİR ve Robert BARBETO, "Yönetim Biçimleri İle rgt Yapısı Arasındaki İlişkiler", Türkiye'de İşletme Biliminin nclerine Armağan (İstanbul:

ideolojisinin yansımasıdır. Ceyhan Aldemir ve Robert Barbetonun bu konuda ülkemizde yürüttükleri bir araştırmanın sonuçları şunları göstermiştir: Daha çok planlama ve optimizasyona dayalı, katılımcı, kararalma ile karakterize edilen "profesyonel" yönetim biçiminde, uzman personele daha fazla yer verilmekte; bu nedenle organizasyonun yatay farklılaşma derecesi yükselmekte ve bütünleşme faaliyeti daha karmaşık olmaktadır. Rastgele ve bireysel kararalma ile karakterize edilen "geleneksel" yönetim biçiminde ise organizasyonun formalleşme ve merkezleşme dereceleri daha yüksek, üst yöneticinin denetim alanı daha geniş olmaktadır(48).

Yöneticilerin çevre koşullarına ilişkin algıları, kontrolleri altında bulunan içsel faktörlerin durumunda değişiklikler yapmalarına yol açabilir. Bu faktörlerden biri de organizasyon yapısıdır(49). Yöneticilerin çevre koşullarını algılayış biçimlerinde ise kültürel geçmişleri, eğitimleri, deneyimleri gibi kişiye özgü faktörler etkili olabilmektedir(50).

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü 30. Yıl Yayını, 1985), ss.457-488. Ayrıca bkz. P.N. KHANDWALLA, Design of Organizations (New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1977).

(48) ALDEMİR ve BARBETO, ss.479-480.

(49) CHILD, s.10.

(50) John R. MONTANARI, "Operationalizing Strategic Choice", içinde: John H. JACKSON ve Cyril P. MORGAN (Der.) Organization Theory (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc. 1978), ss.286-298.

Yöneticilerin girişimci veya muhafazakar tutumları da tercih ettikleri strateji yoluyla organizasyon yapısı özelliklerini belirleyebilmektedir. Risk üstlenmeye eğilimli, proaktif ve yenilikçi yöneticilerin başarı koşullunun, organik özellikteki organizasyon yapıları olduğu ileri sürülmüştür(51).

C. KULLANILAN TEKNOLOJİNİN ÖZELLİKLERİNİN ÖNEMİ

Organizasyon yapısı üzerinde etkili olan diğer bir içsel faktör ise işletmede kullanılan teknolojinin türüdür. Teknoloji, genel olarak girdilerin çıktılara dönüşmesi sürecinde kullanılan makina, teçhizat, programlar, modeller gibi çeşitli araçlardır.

Organizasyon yapısını kullanılan teknoloji ile ilişkilendiren araştırmaların en bilineni, Joan Woodward tarafından 100 İngiliz işletmesi üzerinde yürütülmüştür(52). Woodward, teknolojiyi teknik karmaşıklık(üretim sürecinin denetlenebilirliği ve kestirilebilirliği) açısından ele alarak, üç farklı teknolojik

(51) Dennis P. SLEVIN ve Jeffrey G. COVIN, "Juggling Entrepreneurial Style and Organizational Structure: How to Get Your Act Together", Sloan Management Review, C.XXXI, S.2, Kış 1990, ss.43-53; Ayrıca bkz. MILLER, "The Structural...", s.60.

(52) FORD ve SLOCUM, s.562; Ayrıntılı bilgi için bkz. Joan WOODWARD, Industrial Organization: Theory and Practice (London: Oxford University Press, 1965).

düzyer belirlemiştir. Bunlar; birim ya da küçük partiler halinde üretim, büyük partiler halinde ya da yığın üretim ve süreç halinde üretim olarak sınıflandırılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, teknik karmaşıklık boyutunun her iki ucunda yer alan (birim ve süreç halinde üretim yapan) etkin işletmelerin organizasyon yapıları daha organik eğilimlidir. Teknik karmaşıklığın orta düzeyde olduğu (yığın üretim yapan) etkin işletmelerin organizasyon yapıları ise, daha mekanik eğilimlidir.

Teknolojiyi iş akışının sırası ve yönünün belirliliği açısından ele alan araştırmalar ise işletme büyüklüğünün, organizasyon yapısını belirlemede, kullanılan teknolojiden daha önemli bir değişken olduğunu göstermiştir(53).

Charles Perrow teknolojiyi rutin ve rutin olmayan işler açısından sınıflamıştır. Ona göre, sorun çözmede kullanılacak metot ve süreçlerin genellikle sabit ve belirli olduğu rutin işlerde, daha

(53) John CHILD, "Predicting and Understanding Organization Structure", Administrative Science Quarterly, C.XVIII, 1973, ss.168-186; Ayrıca bkz. D.S. PUGH ve Diğerleri, "The Context of Organization Structures", Administrative Science Quarterly, C.XIV, 1969, s.91.

bürokratik yapılar gelişir(54). James D. Thompson ise teknolojiyi, işlerin gerektirdiği karşılıklı bağımlılığın şekli(interdependence) olarak ele almıştır(55). Buna göre; çözümleyici(mediating) teknoloji, bütünleyici; bağlı(long-linked) teknoloji, sıralı; yoğun(intensive) teknoloji ise çok yönlü karşılıklı bağımlılık ilişkileri ile karakterize olur. Çözümleyici teknoloji, daha bürokratik; yoğun teknoloji ise daha organik eğilimli organizasyon yapıları gerektirir.

Bu konuda yapılmış araştırmaların getirdiği farklı sonuçlar; teknoloji ile yapının kavramlaştırılmasındaki ve analiz düzeylerindeki farklılıklara bağlanmaktadır(56). Durumsallık yaklaşımlı çalışmalarda, kullanılan teknolojinin bireylerin yaptıkları işlerin özellikleri açısından kavramlaştırılması giderek yaygınlaşmaktadır.

III. DURUMSALLIK YAKLAŞIMI AÇISINDAN İŞLETMELERİN ÇEVRE FAKTÖRLERİNİN ÖNEMİ

İşletmeler iktisadi mal veya hizmet üreten(ve pazarlayan) kuruluşlardır. İktisadi mal ve hizmetlerin

(54) JACKSON ve MORGAN, s.191; Ayrıntılı bilgi için bkz. Charles PERROW, Organizational Analysis (Belmont, California: Wadsworth, 1970), s.80.

(55) THOMPSON, ss.15-17.

(56) Louis W. FRY, "Technology-Structure Research: Three Critical Issues", Academy of Management Journal, C.XXV, S.3, 1982, ss.532-552.

Üretimi için müteşebbisler, emek, doğa ve sermayeyi biraraya getirirler. Üretimde kullanılacak olan işgücü, hammadde, yardımcı madde, makina ve fonların sağlanma koşulları çoğu zaman işletmelerin kontrolu dışındadır. İşletmelerin, mallarını pazarlarken karşılaştıkları koşullar da çoğu zaman kontrol edilemeyen değişkenlerdir. Bunlar en somut biçimde müşterilerin ve rakiplerin davranışlarıyla kendini gösterir. İşletmelerin çeşitli faaliyetlerini etkileyen bu değişkenler "çevre faktörleri" olarak adlandırılmaktadır.

"Çevre", kısaca "işletmenin sınırları dışında kalan her şey" olarak tanımlanmaktadır(57). Ancak günümüzde işletmeyi çevresinden ayıran sınırı çizmek hayli güçtür. Ayrıca bu sınır sıklıkla değişebilmektedir. İşletmeler çeşitli yollarla bazı çevre faktörlerini kontrol altına alabilmektedirler. Bunlardan bazıları; dikey ve yatay birleşmeler, yönetim kuruluna bazı çıkar gruplarının temsilcilerini veya etkili kişileri katma gibi yollardır. İşletmeyle çevresi arasındaki hayali sınır, genellikle işletmenin kontrolü altındaki değişkenlerle, kontrolü dışındaki değişkenleri birbirinden ayıran çizgi olarak kabul edilmektedir(58).

(57) Raymond E. MILES ve Diğerleri, "Organization-Environment: Concepts and Issues", Industrial Relations, C.XIII, S.3, 1974, ss.244-264.

(58) KOÇEL, s.151.

0 halde, işletmenin çevresi, kontrolü dışındaki değişkenlerden oluşur.

"İşletme çevresi" kavramının yanı sıra, işletmedeki herhangi bir departmanın "altçevresi" de kavramlaşmış ve inceleme konusu olmuştur. Robert B. Duncan'ın tanımında, çevreye işletmenin tümü açısından bakmanın yanısıra; her bir bölümün yaptığı işle ilgili çevresinin tek tek ele alınabileceği vurgulanmaktadır(59): "Çevre, işletme veya işletmedeki belirli bir karar biriminin sınırları dışında kalan ve sistemdeki bireylerin kararalma davranışlarını doğrudan etkileyen, ilgili fiziksel ve sosyal faktörlerden oluşur". Paul R. Lawrence ve Jay W. Lorsch da işletme çevresi yerine, işletmedeki bazı birimlerin ilgili altçevrelerini incelemişlerdir(60).

Durumsallık yaklaşımı, çevre faktörlerinin oluşturduğu çeşitli koşullar için farklı organizasyon yapılarının uygun olduğunu ortaya koymaktadır. İşletme faaliyetlerinin etkin biçimde yürütülebilmesi için

(59) Robert B. DUNCAN, "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", Administrative Science Quarterly, C.XVII, S.3, Eylül 1972, ss.313-327.

(60) LAWRENCE and LORSCH, "Differentiation and Integration...", ss.1-48.

organizasyon yapısının, çevre koşullarına uygun olması gerektiği belirtilmektedir. Çalışmamızın bundan sonraki kısmı, işletmelerin çevre faktörlerinin sınıflandırılması ve bu faktörlerin oluşturabilecekleri çeşitli koşulların tanımlanmasına ayrılmıştır. Organizasyon yapılarının bu koşullara uyumu ise İkinci Bölüm'ün konusunu oluşturmaktadır.

A. İŞLETMELERİN BAŞLICA ÇEVRE FAKTÖRLERİNİN SINIFLANDIRILMASI

İşletmeler, ilişki içinde oldukları diğer işletmeler ve gruplarla birlikte daha üst bir sistemin altsistemlerini oluştururlar. Birçok işletme bilimcisi tarafından "genel çevre" olarak adlandırılan bu üst sistem; fiziksel, kültürel, sosyal, yasal, politik, ekonomik ve uluslararası yapıları kapsar(61). İşletmelerin girdi-çıkıtı alışverişi yaptıkları üretim girdileri (hammadde, yardımcı madde, malzeme, vb.) sağlayanlar, işgörenler, müşteriler ve rakipler ise "özel çevre"yi oluştururlar(62). İşletmelerin özel çevre faktörleri

(61) JACKSON ve MORGAN, s.230.

(62) Anant NEGANDHI ve Bernard REIMANN, "Task Environment, Decentralization and Organizational Effectiveness", Human Relations, C.XXVI, S.2, Nisan 1973, ss.203-214.

de genel çevrenin etkisi altında bulunan altsistemlerdir. İşletmeler, özel çevre faktörleri ile doğrudan ilişki halindedirler. Bu yüzden, özel çevrenin belirlenmesiyle çevre kavramı somutlaşmakta ve çevrenin işletmeler üzerindeki etkileri açıklık kazanmaktadır.

İşletme çevresinin genel ve özel çevre ayırımı yapılmadan incelendiği çalışmalara rastlanmaktadır(63). Yine de birçok çalışmada çevre faktörleri, James D. Thompson'ın görüşü paralelinde, ilgili(özel) çevre faktörleri ve genel çevre faktörleri olmak üzere iki kademe halinde ele alınmıştır(64). Kast ve Rosenzweig ilgili(özel) çevre faktörlerini sosyal ve politik çevre, satıcılar, teknoloji, müşteriler ve rakipler olarak belirtmişlerdir. Genel çevre faktörlerini ise, sosyolojik yapı, demografik yapı, genel ekonomik koşullar, doğal kaynaklar, hukuki yapı, eğitim ve kültürel ortam olarak sıralamışlardır.

(63) Richard L. DAFT, Organization Theory and Design (New York: West Publishing Company, 1983), ss.42-49; Robert A. BARON, Behavior In Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work (Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1986), ss.456-457.

(64) KOÇEL, s.171; Ayrıntılı bilgi için bkz. Fremond KAST ve James ROSENZWEIG, Organization and Environment (Mc Graw-Hill, 1974), s.120.

Bu çalışmada da, genel ve özel çevre faktörlerini ayıran bir sınıflama yapılmakta; özel çevrenin genel çevreden etkilendiği ve işletmeyi doğrudan etkilediği belirtilmektedir.

1. Genel Faktörler

İşletmenin genel çevresi; kendisi, ilişkili olduğu veya olmadığı diğer işletmeler, gruplar ve bireylerin içinde buldukları, davranışlarını etkileyen ve kontrolleri dışında bulunan koşullardan oluşur. Bu çalışmada, genel çevreyi oluşturan başlıca faktörler olarak ekonomik, kültürel, teknolojik, yasal ve politik koşullara değinilmektedir.

a. Ekonomik Faktörler

Ekonomik faktörler, kıt kaynakların kullanımı yoluyla mal ve hizmetlerin üretimi ve tüketiminin koşullarını belirler. İşletmeler mal ve hizmet ürettikleri ve tüketime sundukları için ekonomik faktörlerden etkilenirler.

Ekonomik faktörler; girdi fiyatları, istihdam düzeyleri, kredi faiz oranları, tüketicinin satınalma gücü gibi işletmeyi ve işletmenin özel çevre faktörlerini kuşatan genel faktörlerdendir(65). İşletmeler

(65) DAFT, s.46.

Üretim için gerekli olan emek, doğa ve sermayeyi (üretim faktörlerini) biraraya getirirken ekonomik faktörlerden etkilenirler. Bunun nedeni; bunları, yine ekonomik faktörlerin etkisi altında bulunan özel çevre faktörlerinden sağlamalarıdır. İşletmeler girdilerini sağlarken istihdam düzeyleri, girdi fiyatları, kredi faiz oranları gibi ekonomik faktörlerden etkilenirler. Onları bu faktörlerle karşı karşıya getiren ise, işgücü kaynakları, üretim girdileri sağlayan işletmeler, finansal kurumlar gibi özel çevre faktörleridir. Bu faktörler işletmenin üretim maliyetleri ve çeşitli kararları üzerinde etkili olabilir.

İşletmeler ürünlerini çevreye aktarırken de tüketicinin satınalma gücü, piyasadaki rekabet koşulları gibi ekonomik faktörlerle karşı karşıya gelirler. Tüketicilerin içinde buldukları koşullar, talebi; rakiplerin pazardaki davranışları da işletmelerin pazar paylarını etkileyen faktörlerdir. Bunlar da bir işletme için birer özel çevre faktörü olarak ekonomik faktörlerin etkilerini işletmeye yansıtırlar.

b. Kültürel Faktörler

Kültür, insanın toplumun bir üyesi olarak edindiği bilgi, inanç, sanat, ahlaki değerler, yasa, âdet gibi yetenek, alışkanlık vb. özellikleri içeren

karmaşık bir bütündür(66). Kültürün kapsamına, bir toplumun demografik özellikleri ve değer sistemi girer. Demografik özellikler arasında nüfusun ortalama yaşı, gelir dağılımı, işgücünün bileşimi(yaş, cinsiyet, ırk bakımından), insanların kentsel ya da kırsal kesimde yoğunlaşmaları, köyden kente göç ve gecekondular, suç işleme oranları ve eğitim olanakları yer alır(67). Toplumun değer sistemini ise değerler (toplumca ulaşılması öngörülen amaçlar) ve normlar (değerlerin gerçekleşmesi için izlenmesi sosyal yaptırım gücüyle sağlanan yollar) oluşturur.

Kültürel faktörler de, diğer genel çevre faktörleri gibi, işletmenin özel çevre faktörlerini kuşatır. Toplumun üyeleri olan bazı birey ve gruplar, aynı zamanda işgörenler, müşteriler, rakipler, kredi sağlayanlar, vb. olarak işletmelerle ilişki halindedirler.

İşgörenlerin işletmeden iş güvenliği ve belirli bir yaşam standardının yanısıra; yaratıcılıklarını ortaya koyan anlamlı işler, işletme dışında sosyal faaliyetlere katılmak için zaman sağlanması gibi yeni beklentileri ortaya çıkmaktadır. Ayrıca işgücünün

(66) W. Richard SCOTT, Social Processes and Social Structures (New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1970), s.33.

(67) DAFT, s.48.

cinsiyet ve yaş bakımlarından bileşimi, eğitim olanakları, köyden kente göç olgusu, işletmelerin işgücü sağlama koşullarını etkileyebilmektedir.

Tüketicilerin eğitim düzeyleri, kırsal kesimde ya da kentlerde yoğunlaşmaları, ihtiyaç düzeyleri gibi kültürel faktörler, mal ve hizmetlere olan taleplerini etkiler. Özellikle uluslararası faaliyetlerde, mamulün içeriğinin, mala bağlı hizmetlerin, malın tanıtımının pazarın kültürel özelliklerine uygun olması önem taşır(68).

İşletmenin faaliyette bulunduğu işkolu içinde dahi uyulması gereken birtakım normlar olabilir. Örneğin, bir işletmenin kredi değerliliği için finansal yapısına ilişkin oranların, o endüstride yerleşmiş tipik oranlardan çok farklı olmaması beklenir.

c. Yasal ve Politik Faktörler

İşletmeler devletin yasal ve politik sistemlerinin etkisi altında çalışırlar. Toplumla, diğer işletmelerle ve devletle olan ilişkilerindeki hakları ve sorumlulukları, genellikle özel hukuk dalları tarafından belirlenir.

(68) John FAYERWEATHER, International Marketing (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc., 1965), ss.25-52.

İşletmelerin gerek kuruluşları, gerekse işleyiş koşulları ve sona ermeleri, Türk Hukuku'nda Borçlar Kanunu ve Ticaret Kanunu içinde ele alınmıştır. Adi şirketler, kuruluşlarında fazla şekil şartı olmadığından Borçlar Kanunu'nun, ticaret şirketleri ise Ticaret Kanunu'nun kapsamına girer. Ortaklık yoluyla oluşturulacak bir işletme kurulurken ilk karşılaşılan sorun, amaçlara uygun şirket türünün seçimidir. Bu nedenle öncelikle bir şirket türünün getireceği yükümlülükler, vergilendirilme şekli gibi faktörler değerlendirilir(69).

İşletmelerin özel çevreleriyle ilişkileri için de birtakım yasal düzenlemeler bulunmaktadır. Örneğin, haksız rekabeti önleyici hükümler, rakiplerle olan ilişkilerde kendini gösterir. Türk Ticaret Kanunu'nun 57. ve 58. maddeleri, haksız rekabet konusuna ayrılmıştır.

İşletmelerin işgücü kaynakları ve sendikalarla ilişkileri de İş Kanunu hükümlerince belirlenmiştir. Yasal faktörler ayrıca, işletmelerin finansal çevreden yararlanma olanaklarında da etkili olabilmektedir. Örneğin, bir anonim şirketin kayıtlı sermaye sistemine

(69) David Eliot BRODY, Business and Its Legal Environment Lexington, Massachusetts: D.C. Heath and Company, 1986), s.281.

geçerek halka açılabilmesi için, çıkarılmış sermayesinin 250 milyon TL.'dan az olmaması gerektiği, Maliye Bakanlığı'nca bildirilmiştir(Sermaye Piyasası Kanunu, m.12, f.3). Bu durumda, bu koşulu sağlayamayan anonim şirketlerin yönetim kurulları, çıkaracakları pay senetleri ve tahvillerin miktarlarını ve çıkarılma zamanlarını belirleme serbestisinden yoksun olacaktır(70).

Yasalar, toplumdaki baskı ve çıkar gruplarının etkisiyle ortaya çıkarlar(71). Yasalar, gerçekte çeşitli çıkar grupları arasında dengeyi sağlamakla yükümlü olan devletin koyduğu kurallardır. Devlet politikası, çeşitli çıkar grupları arasında bir denge sağlamaya yöneliktir. Çıkar gruplarının pazarlık güçleri değiştikçe, bu dengenin değişik koşullarda yeniden sağlanması söz konusudur(72). İşletmenin içinde ve çevresinde çeşitli çıkar grupları yer alır. Bunlardan bazıları işgörenler, tüketiciler, finansal kurumlar, üretim girdileri sağlayan işletmeler ve

(70) Ünal TEKİNALP, Sermaye Piyasası Hukukunun Esasları (İstanbul: Ekonomik ve Sosyal Yayınlar A.Ş., 1982), s.48.

(71) Richard H. HALL, Organizations: Structure and Process (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc., 1977), s.306.

(72) Kemal TOSUN, İşletme Yönetimi, (İstanbul: Mars Yayın Ltd., 1984), ss.454-458.

rakip işletmeler olarak sıralanabilir. Örneğin işgörenlerle işletme yönetimi arasında ortaya çıkan; ücret artışı-maliyet azaltılması şeklindeki çatışma, bazı düzenlemeleri gerektirir. Bu konudaki yasal kurallar, her iki tarafın pazarlık güçleri arasındaki dengenin sağlanmasına yöneliktir(73).

d. Teknolojik Faktörler

Teknoloji, belirli bir mal ya da hizmetin üretiminde uygun olan bilgi ve tekniğin kullanılışıdır. Üretimin işletme içinde gerçekleşmesi nedeniyle teknoloji, bir içsel faktör olarak düşünülebilir. Ancak teknolojik gelişmeler genellikle belirli bir işletmenin dışında ortaya çıktığı için, teknoloji bir dışsal faktör olarak ele alınabilir(74). Literatürde, genel ve özel çevre ayırımı yapan çalışmalarda teknolojinin çoğunlukla bir özel çevre faktörü olarak ele alındığı görülmektedir(75). Ancak teknolojik gelişmeler, işletme ile birlikte çevresindeki rakip işletmeleri, müşterileri, işgörenleri, üretim girdileri sağlayan işletmeleri yakından ilgilendirir. Bu nedenle, bu çalışmada teknoloji, bir genel çevre faktörü olarak ele alınmaktadır.

(73) BRODY, s.460.

(74) BARON, s.457.

(75) KOÇEL, s.171; Ayrıca bkz. KAST ve ROSENZWEIG, s.120.

Bir genel çevre faktörü olarak teknoloji, işletmelerin özellikle rakipler ve müşteriler karşısındaki durumunu etkilemektedir. İşletmeler, daha rasyonel çalışabilmek ve rakiplerinin gerisinde kalmamak için, teknolojik yenilikleri yakından izlemek zorundadırlar. Hatta daha aktif bir politika güderek, bünyelerinde oluşturdukları araştırma-geliştirme ünitelerinde, yenilikleri bizzat yaratma çabası gösterebilirler(76). Ürünlerin içeriğindeki ve kullanılışındaki teknolojik yenilikler, müşteri tercihlerini etkiler. Bu nedenle rakipler ve müşteriler, işletmelerin teknolojik yenilikleri benimsemelerinde başlıca etkenler olabilir. İşletmede istihdam edilecek personelin sayısı ve nitelikleri, yine teknolojik yeniliklere göre değişir.

2. Özel Faktörler

Bir işletmenin özel çevre faktörleri de, işletmenin kendisi gibi, daha üst bir sistem olan genel çevre faktörlerinin etkisi altında faaliyet gösteren grup ve işletmelerden oluşur. Özel çevre faktörleri, işletmenin karar ve davranışları üzerinde doğrudan etkilidir. Bu çalışmada, özel çevreyi oluşturan başlıca faktörler olarak finansal kurumlar, işgücü kaynakları,

(76) TOSUN, s.461.

Üretim girdileri sağlayanlar, müşteriler ve rakiplere değinilmektedir.

a. Finansal Kurumlar

İşletmeler faaliyetlerini yürütebilmek için finansal kaynaklara ihtiyaç gösteriler. Bu kaynakları çoğu zaman çevrelerinden sağlarlar. İşletmenin finansal çevreyle doğrudan ilişki halindeki birimi finans bölümüdür. Finans bölümünün görevi, ihtiyaç duyulan fonları en uygun koşullarda ele geçirmek ve bunların en etkin kullanımını sağlamaktır.

İşletmeler çeşitli fonksiyonlarını yerine getirirken fon ihtiyacıyla karşılaştıklarında, çoğu kez finansal kurumlara başvururlar. Bu kurumların başlıcaları para ve sermaye piyasalarındaki kurumlardır. Para piyasasının en önemli kurumu kısa ve orta vadeli kredi sağlayan ticari bankalardır. Uzun vadeli fonlar ise tahvil veya pay senedi çıkarma yoluyla sermaye piyasasından sağlanabilir.

Faiz oranlarındaki ve pay senedi fiyatlarındaki dalgalanmalar, işletmenin finans kaynaklarında ve kaynak maliyetinde değişikliklere yol açar(77). Bu

(77) Tuncer TOKOL, İşletmelerde Finansal Yönetim, (Bursa: Ocak, 1981), s.2.

durumda finansal yönetici, finansman alternatifleri arasında en uygun seçimi yapmaya çalışır.

İşletmeler, finansal yapılarını oluştururken bazı alternatifler arasında seçim yaparlar. Örneğin, bazı nedenlerle öz sermayeden yararlanmak yerine borçlanma yoluna giderler. Bunların başlıcaları finansal kardıraçtan yararlanarak öz sermayenin kârlılığını artırmak ve yönetimde kontrolü kaybetmemektir(78). Ancak çeşitli çözüm yolları, kârlılığın yanı sıra risk ihtimalini de içerir. Bu nedenle finansal yönetici, işletmenin finansal çevresindeki gelişmeleri yakından izlemek zorundadır.

b. İşgücü Kaynakları

İşgücü kaynakları, emeklerini kullanarak işletmenin amaçlarına hizmet edecek ve karşılığında belli bir ücret alacak olan işgörenlerden oluşur. İşgörenler işletmede istihdam edildikleri için işletme açısından ilk bakışta bir içsel faktör olarak görünürler. Ancak bir işletmede belli oranda iş devrenin ortaya çıktığı, işe uygun personelin sağlanmaya çalışıldığı ve işgücü pazarlarının varlığı düşünülürse; işgörenler bir

(78) Atilla GÖNENLİ, İşletmelerde Finansal Yönetim, (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1985), ss.325-341.

çevre faktörü olarak ele alınabilir(79). Ayrıca sendika üyesi olan işgörenler sendikalar tarafından desteklenmekte, dolayısıyla işletmeyle pazarlık güçlerini çevreden almaktadırlar. Bu çalışmada "işgücü kaynakları" terimi, halihazırda işletmede çalışan işgörenlerle, potansiyel işgücü kaynakları olan çevredeki işgörenleri kapsamaktadır.

İşletmeler, gerçekleştirecekleri üretimin tip ve miktarına uygun nitelik ve nicelikteki personeli saptayarak, işgücü talebini ortaya koyarlar(80). Bunu yaparken pazarlama araştırması bulgularından, teknolojiye beklenen ilerlemelere ilişkin verilerden, rakiplerin durumlarındaki gelişmelerden yararlanırlar. Ayrıca işgörenlerin yaş durumları ve emekliliklerine, işletmedeki ve bağlı bulunduğu endüstri dalındaki işgören değişim çabukluğuna ilişkin bilgiler, gelecekteki işgücü talebinin belirlenmesinde ışık tutar(81).

İşgücü kaynağı(işgören) işletme dışından sağlanacaksa çevredeki bazı kurumlardan yararlanılabilir.

(79) R. Wayne MONDY ve Diğerleri, Management: Concepts and Practices (Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1986), s.48.

(80) Ferhat ŞENATLAR, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Kitabevi, 1978), s.102.

(81) İnal Cem AŞKUN, İşgören, (Eskişehir: Eskişehir İ.İ.İ.A. Yayını, 1978), s.24.

Devletin kurduğu ve yönettiği İş ve İşçi Bulma Kurumu, bazı eğitim kuruluşları, mesleki örgütler ve sendikalar, işletmelere uygun nitelikte işgören sağlanmasına aracı olabilirler(82).

Ülkemizde ustabaşı düzeyi dahil olmak üzere vasıflı işgücü arzı düşük olduğu için, işletmeler vasıflı işgücü kaynakları için rekabet etmektedir. Bu nedenle bu tür işgörenler arasında iş devri fazla, dolayısıyla işletmelerde işgören değişmi çabukluğu yüksek olmaktadır. İşletmenin kontrolü dışındaki bu tür işten ayrılmalar ise, işgücü sağlama ve işe alıştıırma masraflarını artırmaktadır(83).

c. Üretim Girdileri(Hammadde, Yardımcı Madde, Malzeme vb.) Sağlayanlar

Üretim girdileri talep eden işletmeler için, bunları sağlayanlar arasındaki rekabet koşulları, kontrol edilemeyen bir değişkendir. Belli üretim girdilerini sağlayan kaynakların çokluğu, işletmeye kalite ve fiyat karşılaştırması yapabilme ve seçme avantajı sağlar. Üte yandan piyasada bu girdileri arz eden işletmelerin az sayıda olmaları; talep eden

(82) Zeyyat SABUNCUOĞLU, Personel Yönetimi (Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları, 1982), s.88.

(83) ŞENATLAR, s.109.

işletmenin bağımlılığını artırır; seçim yapma serbestisini azaltır. Ayrıca aynı üretim girdilerini az sayıda sağlayıcıdan talep eden işletmeler arasındaki rekabet de, üretim girdileri sağlayan işletmeleri güçlü konuma getirebilir.

Üretim girdilerinin uygun koşullarda ve süreklilik içinde sağlanması, üretici işletme açısından çok önemlidir. Oysa üretim girdilerinin sağlanma koşulları, çoğu zaman işletmenin kontrolü dışında olan bir çevresel değişkendir. Üretim sürecinin bu koşullar nedeniyle aksamasını önlemek için işletmeler, uygun bir stok politikası benimserler. Böylece stokların hangi düzeye düşünce yenilenmeleri gerektiğini bilirler(84). Stok düzeyinin yüksek tutulması sermaye ihtiyacını ve depolama giderlerini artırarak; düşük olması ise talebin karşılanamamasına neden olarak işletme için sakınca teşkil eder(85).

Üretim girdilerinin sağlama koşullarını kontrol altına almanın da çeşitli yolları vardır. Bunlardan biri, ileriye dönük ticari anlaşmalar yapmaktır. Bir diğer yol, hammadde veya yardımcı maddenin bir

(84) Bülent KOBU, Üretim Yönetimi (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1979), s.14.

(85) Mehmet ŞAHİN, Üretim Yönetimi Ders Notları (Eskişehir: Birlik Ofset, 1990), s.150.

kısmını bizzat üretmektir. İşletmelerin bu amaçla başvurdukları bir yol da "geriye doğru bütünleşme"dir. Ancak bu yol bazı yönetim çelişkilerine ve yeni yönetim sorunlarına neden olabilmektedir(86).

d. Müşteriler(Aracı İşletmeler ve En Son Tüketiciler)

Bir üretim işletmesinin müşterileri, ürettiği malları kullanacak olan en son tüketiciler ve aracı kurumlardır. Talep, en son tüketicilerin davranışlarıyla ortaya çıkar. Aracı işletmeler ise pazarlama kanalında yer alırlar ve talebi etkileyebilecek kadar önemli olabilirler. Talep, sadece işletmenin ürünün fiyat ve kalitesinden, aracı işletmelerin davranışlarından değil; aynı zamanda işletmenin kontrolü dışında bulunan ekonomik, kültürel, yasal ve politik ortamdan da etkilenir.

İşletme, kısa ve uzun dönemde ürünlerine olan potansiyel talebi tahmin ettikten sonra, elindeki olanakları buna göre ayarlamaya çalışır. Satış, üretim ve diğer bütçelerin yapılmasında, gelecekteki personel

(86) İnan ÖZALP, İşletmelerin Büyümesinde Ortaya Çıkan Organizasyon Sorunları (Adana: Adana İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, 1975), ss.26-27.

ihtiyacının saptanmasında büyük ölçüde satış tahminlerinden yararlanır. Bunun için gerekli olan pazar bilgisi ise devlet yayınları, kişisel gözlemler, pazarlama araştırmaları, işletme içi kayıtlar, sanayi ve ticaret odaları yayınları ve aracı kurumlar kanalıyla sağlanır(87).

İşletmeden müşterilere doğru bilgi akışının sağlanması için ise çeşitli yollara başvurulur. Bunlardan biri reklamdır. Reklam, potansiyel müşterilerin aklına ve duygularına hitap ederek satınalma isteği yaratabilir. Ayrıca malların nitelikleri ve kullanılış şekillerine ilişkin olarak, ambalaj üzerinde veya ekte, kullanım kılavuzları sunulabilir. Aracı kurumların mallara ilişkin bilgi ile donatılması da bu konuda yarar sağlar.

İşletme ile son tüketiciler arasında yer alan toptancılar ve perakendeciler, işletmeyle dolaysız ilişki içinde olan müşterilerdir. Üretici işletme ile pazarlama kanalında yer alan bu müşteriler arasındaki çatışma(dikey çatışma) nedeniyle işletme, kısmen ya da tamamen doğrudan satış yoluna gidebilirler(88). Üretici işletmenin, aracı durumundaki müşterilerini ortadan

(87) İlhan CEMALCILAR, Pazarlama (Eskişehir: Hakan Ofset, 1983), s.139.

(88) CEMALCILAR, s.162.

kaldırarak, en son tüketiciye yaklaşmak amacıyla, ürettiği malları satan bir diğer işletmeyle birleşmesine "ileriye doğru bütünleşme" denir(89). İşletme böylece, pazar üzerindeki kontrolünü artırma olanağına kavuşabilir.

e. Rakipler

Aynı endüstri dalında faaliyet gösteren ve aynı veya birbirleriyle ikame edilebilir malları üreten işletmeler, işletmenin bir diğer özel çevre faktörünü oluştururlar.

Rakiplerin, işletmenin diğer özel çevre faktörlerinden müşterilerle ilişkiler üzerinde etkileri vardır. Benzer mal ve hizmet üreten işletmeler, kendi ürünlerine olan talebi artırmak için rekabetçi reklamlara ağırlık verme, kâr marjını düşürme, malda ya da mala bağlı hizmetlerde yenilikler yapma gibi yollara başvururlar.

Rakipler, işletmenin işgörenlerle ilişkilerinde de etkilidir. Vasıflı işgücünün sağlanması, aynı faaliyet dalındaki işletmeler arasında rekabet konusu olabilir.

Rakip işletmelerin büyüklükleri ve sayısı da söz konusu işletmeyi etkiler(90). Çevredeki rakip

(89) ÜZALP, s.26.

(90) DAFT, s.43.

işletmelerin büyüklükleri arttıkça, bir işletmenin rekabet gücü zayıflar. Bazı işletmeler üretim tesis ölçeğini aşırı derecede büyüterek parça başına maliyeti düşürürler. Böylece pazarın ihtiyacının büyük kısmını karşılayacak miktarda üretimde bulunmayı başarırlar. Bu durum, aynı alanda faaliyet gösteren işletmeler için başlı başına bir tehlikedir(91). Bu tür işletmelerin sayıca az olmaları da tam rekabetin atomizite koşulunu ortadan kaldıracığından, piyasa üzerindeki kontrolleri ve diğer işletmeler üzerindeki etkileri büyük olacaktır(92).

Aynı endüstri dalında faaliyet gösteren işletmeler, rekabetin olumsuz etkilerini bertaraf etmek amacıyla, işbirliği yoluna gidebilirler. Bu işbirliği türleri içinde tröstleşme, rekabeti olumsuz yönde etkilediği ve tekelleşmeye meydan verdiği gerekçesiyle, çeşitli ülkelerde yasalarla kontrol altına alınmaktadır.

Şiddetli rekabetin, bir işletmenin organizasyon yapısı üzerinde doğrudan etkileri olduğu öne sürülmektedir. Bu konuda yapılan bir araştırmanın bulgularına göre; rekabetin şiddeti arttıkça, işletme içinde raporlama sıklaşmakta, karar süreçleri artan oranda

(91) Zeynel DİNLER, Mikroekonomik Analize Giriş (Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları, 1982), ss.351-352.

(92) DİNLER, s.315.

önceden belirlenmekte, kontrol ve koordinasyon ihtiyacı artmaktadır(93).

B. DURUMSALLIK YAKLAŞIMINDA ÇEVRE FAKTÖRLERİNİN OLUŞTURDUKLARI KOŞULLARIN İŞLETMELER AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Durumsallık yaklaşımına göre işletmeler amaçlarını, planlarını, organizasyon yapılarını oluştururken çevre koşullarını göz önünde tutarlar. Bir işletme için çevre koşulları, çevre faktörlerinin sergiledikleri özelliklerdir. Literatürde çevre koşullarının incelenmesinde terminoloji birliği olmadığı, aynı kavramların farklı şekillerde adlandırıldıkları görülmektedir. Yine de çevrenin genel olarak karmaşıklık, değişkenlik ve belirsizlik(kestirilebilirlik) boyutlarıyla değerlendirildiği görülmektedir. Son yıllarda bu boyutları birleştirme ve farklı bakış açılarıyla yeni boyutlar oluşturma çabaları yoğunlaşmıştır.

1. Çevrenin, Karmaşıklık Boyutundaki Durumu

Çevresel karmaşıklık(environmental complexity) genel olarak, işletmeyi etkileyen çevre faktörlerinin

(93) Jeffrey PFEFFER ve Hüseyin LEBLEBİCİ, "The Effect of Competition on Some Dimensions of Organization Structure", Social Forces, C.LII (Aralık 1973), ss.268-280.

sayısı ve çeşitliliği ile ilgili bir kavramdır. Bu kavram çevrenin "içeriği" veya "bünyesi" olarak da tanımlanmaktadır(94). Genellikle işletmeyi etkileyen çevre faktörleri az sayıda ve birbirine benzer özellikte ise basit, çok sayıda ve birbirinden farklı özelliklerde ise, karmaşık çevreden söz edilir.

James D. Thompson çevresel karmaşıklığı, her bir çevre faktörünün kendi içinde homojen olup olmamasına göre değerlendirmiştir(95). Robert B. Duncan ise müşterileri, üretim girdileri sağlayanları, rakipleri, sosyopolitik faktörleri ve teknolojiyi, çevreyi oluşturan bileşenler olarak almıştır(96). Duncan'a göre bu bileşenlerin her biri bazı faktörleri kapsamaktadır. Örneğin, müşteriler bileşeninin içine mal ve hizmetlerin dağıtıcıları ve gerçek kullanıcıları girmektedir. Rakipler bileşeni, işletmenin tedarik ve satış piyasalarındaki rakiplerini kapsamaktadır. Duncan basit çevreyi, işletmedeki bir karar birimini ilgilendiren çevresel faktörlerin sayıca az ve birkaç

(94) Stephen M. SHORTELL, "The Role of Environment in A Configurational Theory of Organizations", Human Relations, C.XXX, S.3, 1977, ss.275-302; Ayrıca bkz. Behlül USDİKEN, Büyükük, Teknoloji, Çevre ve Örgütsel Yapı (Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: 1979), s.132.

(95) THOMPSON, s.69.

(96) DUNCAN, s.315.

bileşenin kapsamı içinde incelenecek kadar birbirine benzer olduğu koşul şeklinde almaktadır. Dolayısıyla karmaşık çevrede hem faktör, hem de bileşen sayısı fazla olacaktır.

Jay W. Lorsch ve Paul R. Lawrence, çevrenin karmaşıklık derecesini çevredeki faktörlerin belirsizlik özelliği bakımından birbirlerinden farklı olup olmadıklarına göre değerlendirmişlerdir. Onlara göre koşulların, geri besleme süresinin ve sağlanan bilginin kesinlik derecesinin değişkenliği, çevrenin belirsizlik derecesini ortaya koyar. İşletmenin her biriminin altçevresi belirsizlik derecesi bakımından birbirinden farklıysa, işletmenin genel çevresi karmaşık(heterojen) demektir. İşletmenin çeşitli birimlerinin altçevreleri benzer derecede belirsizlik gösteriyorsa, işletmenin genel çevresi basit(homojen) sayılır(97).

Çevrenin karmaşıklık derecesini belirleyen bir diğer koşulun da, işletmenin çevreye ve çevre faktörlerinin birbirlerine olan bağımlılıkları olduğu

(97) Jay W. LORSCH ve Paul R. LAWRENCE, "Environmental Factors and Organizational Integration", İçinde: Jay W. LORSCH ve Paul R. LAWRENCE (Der.) Organizational Planning: Cases and Concepts (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1972), ss.38-48.

öne sürülmüştür(98). İşletmenin çevre faktörlerine olan bağımlılığı, tedarik ve satış pazarlarındaki rakiplerin sayısının, kullanılan yabancı sermaye oranının fazla olması gibi koşullarda daha fazla olur. Çevre faktörlerinin birbirlerine bağımlılıkları ise, özellikle değişken çevre koşulları altında, işletmeleri temellerinden sarsacak derecede önemli sorunlar yaratır(99).

Çevresel karmaşıklık derecesi kavramına ilişkin görüşler, şöyle özetlenebilir: İşletme çevresinin karmaşıklık derecesi; çevre faktörlerinin sayısı, özelliklerinin birbirinden farklılığı, birbirlerine olan bağımlılıkları ve işletmenin bu faktörlere olan bağımlılığı ile belirlenir. Bu çalışmada işletme çevresinin karmaşıklık derecesi, işletmenin karar almada gözönünde bulundurduğu çevre faktörlerinin sayısı ve bu faktörlerin işletmenin kararalma serbes-tisini kasıtlıyıcı etkisi olarak ele alınmaktadır.

(98) Richard N. OSBORN, "The Search for Environmental Complexity", Human Relations, C.XXIX, S.2, 1976, ss.179-191.

(99) Fred E. EMERY ve Eric L. TRIST, "The Causal Texture of Organizational Environments", Human Relations, C. XVIII, 1965, ss.21-32; Ayrıca bkz. Shirley TERREBERRY, "The Evolution of Organizational Environments", Administrative Science Quarterly, C.XII (Mart 1968), ss.590-613.

2. Çevrenin, Değişkenlik Boyutundaki Durumu

Çevresel değişkenlik, işletmeyi etkileyen çevre faktörlerinin zaman içinde gösterdikleri değişikliklerle ilgili bir kavramdır. Belirli süre içinde çevre faktörlerinin ihtiyaçlarında, amaçlarında, kararlarında bazı değişiklikler meydana gelir. Bu değişikliklerin sıklıkla olması, çevrenin değişken olduğunu gösterir. "Durgun(stable) çevre" terimi, işletme dışı faktörlerin davranışlarındaki değişikliklerin seyrek; "değişken(dynamic) çevre" terimi ise bu değişikliklerin sık olduğu çevreleri niteler(100). Örneğin, ürettikleri malların gelir ve fiyat esnekliği düşük olan, teknolojik gelişmelerin çok yavaş olduğu bir endüstri dalında faaliyet gösteren işletmelerin çevrelerinin durgun olduğu söylenebilir. Mal ve hizmetlerin sürekli değişikliğe uğraması, devlet politikasının çok esnek oluşu, sendikaların etkilerindeki değişkenlik, teknolojik yeniliklerin sık oluşu gibi koşullar ise, çevrenin değişken olduğunun göstergeleridir(101). Değişkenlik, çevrenin "niteliği" ile ilgili bir kavramdır(102).

(100) Ray JURCOVICH, "A Core Typology of Organizational Environments", Administrative Science Quarterly, C.XIX, 1974, ss.380-394.

(101) ÖZALP, Yönetim ve Organizasyon C.I., ss.336-337.

(102) SHORTELL, s.380; Ayrıca bkz. ÜSDİKEN, s.132.

James D. Thompson, durgun çevrede faaliyet gösteren işletmelerin, çevreye uyum için birtakım kurallar geliştirerek, bunlara bağlı kalmalarının uygun olacağını öne sürmüştür(103). Thompson'a göre, özel çevrenin belirli bir kısmındaki değişim önemsiz derecede ve belli ise, işletmenin ilgili birimi bunu sabit bir faktör olarak alıp değişmez bazı kurallara göre davranmalıdır. Ancak olası değişiklikler belirli kurallarla başa çıkılamayacak kadar çeşitli ve sık ise, işletmenin söz konusu biriminin daha esnek davranması gerekir. Lawrence ve Lorsch da, hızla değişen bir çevrede bulunan işletmenin başarı koşulunun, sorunlar karşısında yaratıcı ve esnek olması olduğunu savunmuşlardır(104). Böylece işletme, varolan fırsatları kendi lehine çevirecek ilişkiler kurabilecektir.

Değişken bir çevrede yer alan işletme, kararlarını ve faaliyetlerini sıklıkla değiştirmek zorunda kalabilir. Böyle bir işletmenin dışarıya karşı daha duyarlı olması gerekir. Daha çok bilgiye gereksinim duyar. Doğal olarak da, değişken koşullara uygun kararlar almak durumundadır. Önceden belirlenmiş kural ve ilkeler çerçevesinde hareket etmek, kararları önceden almak, ancak durgun çevre koşulları altında uygun olabilir.

(103) THOMPSON, s.72.

(104) LAWRENCE ve LORSCH, Developing Organizations..., ss.26-27.

Literatürde "çevresel değişkenlik" kavramının tanımı konusunda genellikle görüş birliği bulunmaktadır. Bu çalışmada da çevrenin değişkenlik derecesi, işletmenin çevre faktörlerinin davranışlarında değişikliklerin ortaya çıkma sıklığı, olarak ele alınmaktadır.

3. Çevrenin, Belirsizlik Boyutundaki Durumu

Çevresel belirsizlik, çevre özelliklerinin işletme tarafından kestirilebilirliğine ilişkin bir kavramdır. Çevre belirsizliğinin objektif bir biçimde mi, yoksa kişisel algılara bağlı olarak mı değerlendirilmesi gerektiği literatürde tartışma konusu olmuştur.

Çevre belirsizliğinin objektif olarak ölçülmesi gerektiğini savunan görüş, aynı çevrenin farklı yöneticiler tarafından farklı biçimlerde algılandığı gerekçesine dayanmaktadır. Böylece objektif bir ölçüm, bir işletmenin çevre özellikleri hakkında daha güvenilir sonuçlar verecektir(105). Çevre belirsizliğinin subjektif olarak ölçülmesini savunan görüş ise organizasyon yapı ve süreçlerinin algılanan çevre özelliklerine uygun biçimde geliştiği gerekçesine dayanmaktadır.

(105) YASAI-ARDEKANI, s.10; Ayrıca bkz. W.H. STARBUCK, "Organizations and Their Environments", İçinde: M. D. DUNNETTE (Der.) Handbook of Industrial and Organizational Psychology (Chicago, Il: Rand Mc Nally, 1976), ss.1069-1123.

Bu durumda çevrenin işletme üzerindeki etkileri incelenirken çevrenin objektif özelliklerinden çok, bu özelliklerin yöneticinin algı süzgecinden geçmiş şekli önemlidir(106).

Çevre belirsizliğine neden olan en önemli faktörün, çevre değişkenliği olduğu üzerinde görüşler yoğunlaşmaktadır. Lawrence ve Lorsch'a göre çevrenin belirsizlik derecesini, çevresel değişkenliğe ilişkin üç unsur ortaya koyar(107): Koşulların değişkenliği, geribesleme süresinin değişkenliği ve belirli bir anda sağlanan bilginin kesinlik derecesinin değişkenliği. Çevre belirsizliğini, çevresel değişkenlik ve çevresel karmaşıklığın bileşeni olarak alan Robert B. Duncan da çevresel belirsizlik algısının daha çok çevresel değişkenlikten etkilendiğini kaydetmiştir(108). Belki de bu noktadan hareketle bazı araştırmalarda "çevre değişkenliği", "belirsizlik" kavramı kapsamına alınmıştır; "çevre karmaşıklığı" ise ayrı bir boyut olarak incelenmiştir(*). Bu konuda daha sonra yapılan

(*) Lorsch ve Lawrence ve Shortell'in konuya bu şekilde yaklaştıkları anlaşılmaktadır. Bu konuda ayrıca bkz. Behlül ÜSDİKEN, "Örgütlerin Çevre Özelliklerinin Ölçülmesi Üzerine", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C.IX, S.2 (Kasım 1980), ss.157-177.

(106) DUNCAN, ss.317-318.

(107) LORSCH ve LAWRENCE, s.39.

(108) DUNCAN, s.320.

bir araştırmanın sonuçları da çevresel değişkenliğin çevresel belirsizlik algısı üzerinde çok etkili olduğu yolundaki görüşü desteklemiştir(109).

Çevresel karmaşıklığın belirsizlik algısına etkisi üzerinde, Duncan'ın leği kullanılarak yapılan bir başka araştırma ile, oldukça farklı bir sonuca ulaşılmıştır. Buna göre, çevresel karmaşıklık arttıa, algılanan çevresel belirsizlik azalmaktadır(110). Bu sonuç, evre belirsizliği algısının çevresel karmaşıklığa bağlı olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Öte yandan, çevresel karmaşıklığın yüksek olduğu koşullarda işletme bazı çarelere başvurmuş olabilir. Daha çok sayıda ve çeşitli evre faktörleriyle başa çıkmak için mevcut organizasyon yapısına yeni birimler eklenmiş olabilir. Böylece evresinin karmaşıklık derecesine uygun yatay farklılaşmayı gerçekleştirmiş bir işletme, çevresinden gerekli bilgileri daha kolay sağlayabilir. Bu ise, işletme yeleri tarafından algınan çevresel belirsizliğin daha düşük düzeyde olmasına neden olabilir.

(109) Rosalie L. TUNG, "Dimensions of Organizational Environments: An Exploratory Study of Their Impact on Organization Structure", Academy of Management Journal, C.XXII, S.4, 1979, ss.672-693.

(110) H. Kirk DOWNEY ve Diğerleri, "Environmental Uncertainty: The Construct and Its Application", Administrative Science Quarterly, C.XX, S.4 (Aralık 1975), ss.613-629.

Son yıllarda ortaya çıkan bir görüş, çevresel belirsizliği, yöneticilerin sağlamakta güçlük çektikleri bilginin türüne göre üçe ayırmıştır(111). Bunlar; durum belirsizliği, etki belirsizliği ve tepki belirsizliğidir. Durum belirsizliği, işletmenin, çevre faktörlerinin(veya belirli bir çevre faktörünün) davranışlarındaki değişimi kestirme güçlüğüdür. Etki belirsizliği, beklenen çevresel değişimin işletme üzerinde olabilecek etkilerini kestirme güçlüğüdür. Tepki belirsizliği ise işletmenin, bu etkilere ne tür tepkiler göstermesi gerektiğini veya göstereceği tepkinin çevrede nasıl karşılanacağını kestirme güçlüğüdür. Milliken da durum belirsizliğini etkileyen faktörler olarak çevresel karmaşıklık ve çevresel değişkenliği göstermiştir(112).

Bu çalışmada çevresel belirsizlik; çevre faktörlerindeki değişiklikleri, bunların işletme üzerinde etkilerini ve çevre faktörlerinin işletmenin karar ve uygulamalarına gösterecekleri tepkileri kestirebilmedeki güçlük olarak tanımlanmıştır.

(111) Frances J. MILLIKEN, "Three Types of Uncertainty About the Environment: State, Effect and Response Uncertainty", Academy of Management Review, C.XII, S.1, 1987, ss.133-142.

(112) MILLIKEN, s.137.

4. Çevre Yoğunluğu

Literatürde çevresel boyutların değerlendirilmesinde, bu boyutları tek boyuta indirgeyerek bütünleştirme çabaları görülmektedir. Robert B. Duncan, çevresel değişkenlik ve çevresel karmaşıklık boyutlarını, çevresel belirsizlik boyutunun bileşenleri olarak almıştır. Ona göre çevresel değişkenlik ve karmaşıklığın yüksek olduğu hallerde, çevre belirsizliği de yüksek olacaktır(113).

Paul R. Lawrence ve Jay W. Lorsch, çevresel belirsizliğin çevresel değişkenliğe bağlı olduğunu; bölümlerin altsistemleri arasındaki belirsizlik farklılıklarının ise çevresel karmaşıklığa yol açacağını öne sürmüşlerdir(114). Stephen M. Shortell de çevre değişkenliğinin çevre belirsizliğini ortaya koyduğunu savunmuştur(115).

Çevresel karmaşıklık, çevresel değişkenlik ve çevresel belirsizliğin birlikte yükselip alçaldığı görüşü sonucunda, bu üç boyutun çevre yoğunluğu(environmental intensity) adı altında birleştirildiği görülmektedir(116).

(113) DUNCAN, s.230.

(114) LORSCH ve LAWRENCE, s.39.

(115) SHORTELL, s.280.

(116) Howard L. SMITH ve Diğerleri, "An Empirical Test of the Configurational Theory of Organizations", Human Relations, C.XXXII, 1979, ss.667-688.

Howard L. Smith ve diğçerleri, ççevresel yoğunluğun boyutları olan karmaşıklık, değişkenlik ve belirsizlik bakımından yüksek olan ççevreleri, "yoğun"(intense) olarak nitelemişlerdir.

Durumsallık yaklaşımında ççevre boyutlarının tanımında, sınıflandırılmasında ve ççevrenin bu boyutlardaki durumunun işletmelerin organizasyon yapılarına etkileri hakkında görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Bu nedenle bu çalışmada da ççevresel boyutlar, "ççevre yoğunluğu" adı altında birleştirilmiştir.

5. Ççevrenin Değerlendirilmesinde Dikkate Alınan Diğer Bazı Boyutlar

Ççevrenin değerlendirilmesinde, daha seyrek olmakla birlikte, başka boyutların da ele alındığı görölmektedir. Bunlar, ççevre koşullarını genellikle, işletmelerin yaşamlarını sürdürmeleri ve gelişmeleri için elverişli olup olmamaları açısından değerlendirmektedirler.

Konuya bu açıdan yaklaşan çalışmalarda "elverişsiz" (hostile) ççevre ve "elverişli"(benign) ççevre tanımları yapılmıştır. Elverişsiz ççevre; istikrarsız endüstriyel ortam, şiddetli rekabet gibi işletmelere gelişme fırsatı vermeyen koşullarla karakterize edilmiştir(117).

(117) Jeffrey G. COVIN ve Dennis P. SLEVIN, "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments", Strategic Management Journal, C.X, (Ocak-şubat 1989), ss.75-87.

Araştırmalar, elverişsiz çevrelerde organik organizasyon yapılarının işletmeleri başarıya götürdüğünü göstermiştir. Bunun nedeni ise işletmenin elverişsiz çevreye çabuk tepki vermesi gereğidir. İletişim kanalları iyi işleyen ve işletmeye uyum kabiliyeti sağlayan organizasyon yapıları, bu tür çevreler için uygun görülmektedir. İşletmeler için yatırım ve pazar fırsatlarının bol ve riskin düşük olduğu elverişli çevreler için ise, mekanik organizasyon yapılarının uygun olduğu belirtilmektedir. Bu tür çevrelerde işletmelerin fırsat kaçırma ve tehlikeyi sezememe kaygıları olmadığından, çevreleriyle mevcut ilişkilerini sürdüreceklerdir(118).

Bu konuda yapılan bir başka araştırma da "çevresel bolluk"(environmental munificence) ve "çevresel kıtlık"(environmental scarcity) kavramları kullanılmıştır(119). Sözü edilen çalışmada çevresel bolluk endüstrideki satışların artış oranı; çevresel kıtlık ise endüstrideki satışların azalış oranı ile değerlendirilmiştir. Araştırmacı, çevresel bolluk koşulları altındaki işletmelerin, çevresel kıtlık koşulları altındakilere göre farklı yapısal özellikler geliştirdiklerini görmüştür: Çevrenin bolluk arzettiği durumlarda, algılanan çevresel baskılar karşısında, organizasyon

(118) SLEVIN ve COVIN, s.46.

(119) YASI-ARDEKANI, ss.131-156.

yapıları daha mekanik olma eğiliminde görülmüştür. Çevrede kıtlık koşulları hakim olduğunda ise; algılanan çevresel baskılar karşısında işletmelerin, daha organik yapılar geliştirdikleri saptanmıştır.

Çalışmamızın bu bölümünde organizasyon teorisinde durumsallık yaklaşımının gelişimi incelenmiş; bu yaklaşımda organizasyon yapısı üzerinde etkili olduğu kabul edilen başlıca faktörler ve koşullar üzerinde durulmuştur. Çalışmanın ikinci bölümünde; durumsallık yaklaşımının ilgi alanlarından biri olan, çevre özelliklerinin işletmelerin organizasyon yapılarına etkileri ele alınacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

DURUMSALLIK YAKLAŞIMI AÇISINDAN ORGANİZASYONUN FARKLILAŞMA VE BÜTÜNLEŞME FAALİYETİ ÜZERİNDE ÇEVRE ETKİSİ

Durumsallık yaklaşımına göre; işletmeler, çeşitli faktörlerin etkisiyle farklı yapısal özellikler geliştirirler. Bu faktörlerden bazıları; işletmenin büyüklüğü, üretimde kullanılan teknoloji, işletmede hakim olan yönetim felsefesi ve işletmenin içinde bulunduğu çevre olarak sıralanabilir. Literatürde daha çok işletmenin büyüklüğü, kullanılan teknoloji ve çevre üzerinde durulmuştur. Organizasyon yapısı üzerinde çevre etkisini inceleyen çalışmalarda araştırmacılar, birbirlerinden oldukça farklı sonuçlara varmışlardır. Bunun nedenlerinden biri çevre özelliklerinin, Birinci Bölüm'de incelendiği gibi, farklı şekillerde kavramlaştırılmış olması olabilir.

Birinci Bölüm'de değinildiği gibi bazı araştırmalarda organizasyon yapıları incelenirken, bazen analiz birimi olarak işletmenin tümü yerine belirli bir bölümünün ele alındığı görülmektedir (Bu araştırmalar bu bölümde incelenecektir). İşletmelerin yapısal özellikleri birbirinden farklı olabildiği gibi, aynı işletmenin farklı bölümlerinde farklı yapısal özellikler görmek de mümkün olmaktadır. Çevre etkisinin önemini vurgulayan çalışmalarda bunun bölümlerin özel çevrelerinin birbirlerinden farklı özellikler göstermesinden kaynaklandığı belirtilmektedir. Bölümlerin özel çevreleri arasındaki değişkenlik ve belirsizlik farklılıkları, bölümlerarası yapısal farklılıklara neden olabilmektedir. Örneğin bir bölümde diğerine göre basamak sayısının daha fazla, iş tanımlarının daha kesin veya uzmanlaşmanın daha ileri düzeyde olması mümkündür. Böyle karmaşık yapıdaki organizasyonlar, "çeşitli yapı ve süreçlerden oluşan sistemler"(1) olarak tanımlanmaktadır.

Birinci Bölüm'de işletmenin çevre faktörlerinin gösterdikleri özellikler bakımından, sabit veya değişken, basit veya karmaşık, belirli veya belirsiz çevre koşullarından söz edilebileceği belirtilmişti. Bu

(1) Andrew H. VAN de VEN, "A Framework for Organization Assesment", Academy of Management Review (Ocak 1976), ss.64-78.

koşuların ise işletmeyi, çevresinden bilgi sağlama ve bu bilgiyi kullanma kapasitesi, kararalma serbestisi gibi yönlerden etkilendiğine değinilmişti. İşte bu durum, işletmenin isdihdam edeceği personelin uzmanlık düzeyi, bir yöneticinin denetleyebileceği ast sayısı, çabaların bütünleştirilmesi için izlenen yol gibi çeşitli göstergelerle ortaya çıkan yapısal özelliklerini etkileyebilmektedir. İşletmeye etki eden faktörlerin sayısı ve işletme üzerindeki etkileri arttıkça organizasyon yapısında bazı değişiklikler olabilir. Bunlar, örneğin, yeni yetki basamaklarının eklenmesi, yeni bölümlerin ortaya çıkması, bir takım yatay ilişkilerin oluşturulması şeklinde kendini gösterebilir(2). Bu konuda bir yazar şöyle bir ifade kullanmaktadır: "Organizasyon yapıları arasındaki farklılıklar, çevresel etkilerdeki çeşitlilikle yakından ilgilidir"(3).

Nasıl bir çevrede hangi organizasyon yapısının uygun olacağı konusunda ise değişik görüşler bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar belirsizlik derecesinin

(2) John CHILD, "Organization Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", Sociology, C.VI, 1972, ss.2-22.

(3) John R. KIMBERLY, "Environmental Constraints and Organizational Structure: A Comparative Analysis of Rehabilitation Organizations", Administrative Science Quarterly, C.XX (Mart 1975), ss.1-9.

yüksek olduğu bir çevrede, esnek(astlara büyük ölçüde yetki devredilen ve kararlamadaki işlem basamaklarının önceden kesin olarak belirlenmediği) bir yapının uygun olduğunu vurgulamaktadır(4). Üte yandan bazı araştırmalar, çevrenin belirsizlik derecesi arttıkça, yetki devrinden doğabilecek risk nedeniyle, daha merkezci bir yapının uygun olacağını göstermektedir(5).

Bir görüşe göre ise, yöneticilerin çevre özelliklerine ilişkin algıları, bireysel özelliklerine göre değişir. Ayrıca bu algılara göre organizasyon yapısında yapılacak değişiklikleri, yöneticinin tercihi belirler(6).

-
- (4) Paul R. LAWRENCE ve Jay W. LORSCH, Developing Organizations: Diagnosis and Action (Menlo Park, California: Addison-Wesley Publishing Company, 1979), ss.26-30. Ayrıca bkz. Tom BURNS ve G.M. STALKER, The Management of Innovation (London: Tavistock Publications, 1961).
- (5) L.J. BOURGEOIS ve Diğerleri, "The Effects of Different Organizational Environments Upon Decisions About Organizational Structure", Academy of Management Journal, C.XXI, S.3, 1978, ss.508-514. Ayrıca bkz. Edward F. Mc DONOUGH ve Richard LEIFER, "Using Simultaneous Structures to Cope With Uncertainty", Academy of Management Journal, C.XXVI, S.4, 1983, ss.727-735.
- (6) Masoud YASAI-ARDEKANI, "Structural Adaptations to Environments", Academy of Management Review, C.XI, S.1, 1986, ss.9-21.

Organizasyon yapısını çevrenin belirsizlik derecesine göre uyarılmanın temel işlevi, bilgi sağlama ve sağlanan bilgiyi kullanma yeteneğinin korunması ve geliştirilmesidir. Buna bağlı olarak organizasyon yapısının çevre özelliklerine uygun olması, işletmenin etkinliği için gereklidir(7). Örneğin, değişken bir çevreden, müşterilerin talepleri, rakiplerin yaptıkları yenilikler, hammadde, yardımcı madde vb. nin sağlanma koşulları gibi bilgilerin vaktinde sağlanabilmesi için pazarlama, satınalma gibi bölümlerin daha aktif olmaları gerekebilir. Öte yandan, bu bilgilerin işletme içinde katedeceği yol, işletmenin tepkisini geciktirebilir. Bu nedenle bölümler arasında çeşitli yatay ilişkilerin geliştirilmesi, bir ölçüde merkezleşmemeye gidilerek kararların bilginin bulunduğu yerde alınması, işletmenin sağlanan bilgileri zamanında ve yerinde kullanma olanağını artırabilir. Organizasyon yapısını değişken çevresine göre uyarlamış bir işletmenin, çevresini belirsiz olarak algılama olasılığının düşük olması da beklenebilir.

Önümüzdeki yirmi yıl içinde işletmelerin giderek ara yönetim kademelerini içermeyen, basık organizasyon yapılarına sahip olacakları iddia edilmektedir. Bu

(7) Robert B. DUNCAN, "Multiple Decision-Making Structures in Adapting to Environmental Uncertainty: The Impact on Organizational Effectiveness", Human Relations, C.XXVI, S.3, 1973, ss.273-291.

görüŖe göre çevre koŖulları, iŖletmeleri, giderek daha çok uzman personel istihdam etmek zorunda bırakacaktır. Uzmanlaşma arttıkça, uzmanların iŖleriyle ilgili tam bilgi ve sorumluluğa sahip olmaları gerekecektir. Böylece ortaya çıkan "bilgiye dayalı iŖletme"lerde uzman yöneticiler, farklı sorunlar için sık sık iŖ ekipleri oluşturarak aralarındaki iletiŖim ve koordinasyonu sağlayacaklardır. Birbirlerinden, müşterilerden ve merkezden, örgütlenmiş bir biçimde geri besleme alarak, kendi performanslarını yönlendireceklerdir(8).

İŖletmeler, çevreden bilgi sağlamak, sağlanan bilgiyi kullanma yeteneklerini korumak ve geliŖtirmek, çevredeki geliŖmelere ayak uydurmak gibi amaçlarla organizasyon yapılarında değişiklikler yapabilmektedirler. Organizasyon yapısı kavramı ise, çeŖitli yazarlar tarafından farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. Örneğin, James D. Thompson yapıyı, "içsel farklılaşma ve ilişkiler modeli" olarak tanımlar(9). Organizasyon yapısı, bir diğer tanımda, bir sistem olan iŖletmenin üyeleri arasında varolan biçimselleşmiş sosyal ilişkileri

(8) Peter DRUCKER, "The Coming of the New Organization", Harvard Business Review, C.LXVI, S.1 (Ocak-Şubat 1988), ss.45-52.

(9) James D. THOMPSON, Organizations In Action, (New York: Mc Graw Hill Book Company, 1967), s.51.

açıklayan kuramsal bir kavram, olarak alınmaktadır(10). "Faaliyetlerin birbiriyle ilişkisini kuracak bir model oluşturan ve işletmenin bu faaliyetleri yürütmesine, düzenleştirmesine ve denetlemesine olanak veren nisbeten kalıcı iş rolleri ve idari mekanizmalar" şeklinde bir tanım da verilmektedir(11). Bu tanımlar ışığında organizasyon yapısının kısaca, organizasyonun farklılaşma ve bütünleşme faaliyetinin ortaya koyduğu model olduğunu söyleyebiliriz.

Birinci Bölüm'de, durumsallık yaklaşımı açısından işletmenin çevre faktörlerinin önemi vurgulanmıştı. Ayrıca bu faktörlerden oluşan çevrenin hangi koşullarda basit veya karmaşık, durgun veya değişken, belirli veya belirsiz olarak algılandığı üzerinde durulmuştu. Bu bölümde ise, işletme yönetimi tarafından algılanan çevre özelliklerinin organizasyon yapısı üzerindeki etkileri incelenecektir. Bu bölümün birinci kısmında, durumsallık yaklaşımı açısından çevre özelliklerinin, organizasyon farklılaşma derecesini nasıl etkilediği

(10) Fred LUTHANS ve Todd I. STEWART, "A General Contingency Theory of Management", Academy of Management Review, C.II, S.12, 1977, ss.181-195.

(11) John H. JAKSON ve Cyril P. MORGAN, Organization Theory: A Macro Perspective for Management, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1978.

ele alınacaktır. İkinci kısımda ise yine bu yaklaşımda çevre özelliklerinin, organizasyonun bütünleşme faaliyeti üzerindeki etkilerinin nasıl ele alındığı incelenmektedir.

I. ORGANİZASYONUN FARKLILAŞMA FAALİYETİ ÜZERİNDE ÇEVRE ETKİSİ

Karmaşık bir organizasyonun, çeşitli yapı ve süreçlerden oluşan açık bir sosyal faaliyet sistemi olarak tanımlandığı belirtilmişti. Organizasyonun farklılaşma derecesi ise, işletmenin, faaliyetini yürütebilmek için üyeleri arasında oluşturduğu basamak-sal düzen ve ayırdığı iş birimlerine ilişkin bir kavramdır. Her bölüm, işbölümü ve basamaksallık özellikleri bakımından birbirinden farklı olabilir. Ayrıca organizasyonun genel olarak; yetki basamakları, iş birimlerinin sayısı ve işbölümünün türü ile ortaya çıkan bir farklılaşma derecesi vardır.

Farklılaşma genellikle organizasyondaki basamak ve bölümlerin sayısı olarak tanımlanır(12). Bazı yazarlar ise, konuya daha ayrıntılı bir şekilde yaklaşarak organizasyon birimleri arasındaki farklı yapı

(12) Richard L. DAFT, Organization Theory and Design (New York: West Publishing Company, 1983), s.129. Ayrıca bkz. Robert A. BARON, Behavior In Organizations Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1986), s.436.

ve süreç uygulamalarını "farklılaşma" kavramı içinde ele alırlar(13). Lawrence ve Lorch'a göre farklılaşma, işletme içindeki her bölümün kendi özel çevresinin gereklerine uygun yapı ve süreçler geliştirmesidir. Lawrence ve Lorsch bölümlerin özel çevrelerinin(altçevreler) belirsizlik derecesi bakımından gösterdikleri farklılıkların, bu bölümlerin farklı yapı ve süreçler geliştirmesine neden olduğunu savunurlar. Çevresel karmaşıklığı ise, bölümlerin altçevrelerinin belirsizlik dereceleri arasındaki farklılık olarak alırlar. Onlara göre, bu farklılıktan kaynaklanan bölümler arasındaki farklı yapı ve süreç uygulamaları, organizasyonun farklılaşma derecesini ortaya koyar(14).

Organizasyonun farklılaşma derecesi, genellikle yatay ve dikey farklılaşma olmak üzere iki açıdan incelenir. "Yatay farklılaşma" çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Üzet olarak; organizasyondaki iş bölümünün türü(15), aynı düzeyde bulunan iş birimlerinin

(13) Paul R. LAWRENCE ve Jay W. LORSCH, "Differentiation and Integration in Complex Organizations", Administrative Science Quarterly, C.XII (Haziran 1967), ss.1-48.

(14) LAWRENCE ve LORSCH, ss.3-4.

(15) Richard H. HALL, Organizations: Structure and Process (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc., 1977), s.133.

sayısı(16) ve bölümler arası yapısal farklılıklar(17), yatay farklılaşma kavramı kapsamına girer. "Dikey farklılaşma" ise organizasyondaki yetki basamaklarının sayısı, kontrol alanı gibi yetkinin basamaksal dağılımı ile ilgili kavramları akla getirir. Literatürde özellikle organizasyonun yatay farklılaşma derecesi üzerinde olan çevresel etkiler araştırılmış; dikey farklılaşma derecesine olabilecek etkiler fazla ilgi görmemiştir.

A. ORGANİZASYONUN YATAY FARKLILAŞMA DERECESİ ÜZERİNE OLAN ÇEVRESEL ETKİLER

Yatay farklılaşma genellikle, bir işletmede yürütülecek olan işlerin, çeşitli ilgi alanlarındaki bireyler arasında bölünmesiyle ilgilidir. Literatürde yatay farklılaşma derecesi bazı yazarlar tarafından işlerin niteliği, bazıları tarafından ise işlerin niceliği yönünden incelenmiştir. Bir başka bakış

(16) DAFT, s.129; BARON, s.436; HALL, s.134.

(17) Paul R. LAVRENCE ve Jay W. LORSCH, Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, (Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research, 1967), s.10. Ayrıca bkz. Behlül ÜSDİKEN, Büyüklik, Teknoloji, Çevre ve Örgütsel Yapı, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: 1979), ss.226-266.

açısına göre ise yatay farklılaşma, bir işletmenin çeşitli bölümlerinin, organizasyon yapısı ve süreçler bakımından birbirlerinden farklılıkları olarak alınmıştır.

İşlerin niteliği açısından yatay farklılaşma derecesinin bir göstergesi işbölümünün türüdür. Burns ve Stalker'a göre, mekanik uca yakın organizasyon yapılarında ileri düzeyde bir işbölümü görülürken organik uca yakın yapılarda birim ve bireylerin işin bütünüyle ilgilenmeleri söz konusudur. Burns ve Stalker durgun çevre koşulları altında mekanik, değişken çevre koşulları altında ise organik uca yakın organizasyon yapılarının uygun olduğunu öne sürmüşlerdir(18). Dolayısıyla, değişken çevre koşulları altında işbölümünün nitelik bakımından, birim veya bireylerin işin tamamına hakim olmalarına olanak verecek şekilde olması beklenir. Durgun çevre koşulları altında ise işlerin, işgörenlerin birbiriyle ikamesine olanak verecek şekilde, fazla uzmanlık gerektirmeyen türden olacakları düşünülebilir. Bu durumda işin tamamına daha üst yönetim basamaklarındakiler hakim olacaktır. Böylece değişken çevre koşulları altında, işe bütünüyle

(18) Tom BURNS, "Mechanistic and Organismic Structures", İçinde: D.S. PUGH (Der.) Organization Theory (Harmondsworth, Middlesex: Penguin Books, Inc., 1973), ss.49-51.

hakim olan ve birbirinden farklı işler gören uzman bireylerin istihdamı söz konusu olacaktır. Bu ise, yatay farklılaşma derecesinin yüksek olması demektir.

Yatay farklılaşma derecesini işlerin niteliği yönünden ele alan bir diğer görüşte ise, yatay farklılaşma derecesinin üç göstergesi olduğu öne sürülmüştür. Bunlar; organizasyondaki mesleki uzmanlık gerektiren işlerin sayısı, gerekli mesleki eğitim düzeyi ve bu işlerde görev alan üyelerin mesleki faaliyetlere katılma oranlarıdır(19). Bu durumda, bir organizasyonda uzmanlık gerektiren işlerin sayısı, gerekli mesleki eğitim düzeyi ve üyelerin mesleki faaliyetlere katılma oranı ne kadar yüksekse, yatay farklılaşma derecesi de o kadar yüksek olacaktır. Aynı düzeydeki işlerin farklılaşma derecesinin(nitelik yönünden) yüksek olmasının nedeni olarak, bir işletmenin çeşitli faaliyetleri yürütmesi, çeşitli hizmetler bekleyen müşterilere hitap etmesi gibi faktörler öne sürülmüştür(20). Dolayısıyla, karmaşık olarak nitelenebilen bir çevrede, organizasyonun yatay farklılaşma derecesinin yüksek olması beklenebilir.

(19) Jerald HAGE ve Michael AIKEN, "Relationship of Centralization to Other Structural Properties", Administrative Science Quarterly, C.XII, S.1 (Haziran 1967), ss.72-92.

(20) HALL, s.135.

Yatay farklılaşma kavramını işbölümünün niteliği açısından alan bir başka yazar ise, konuya "rol çeşitliliği" adı altında bir yaklaşım getirmiştir(21). Rol çeşitliliği, bir organizasyondaki, birbirinden tamamıyla farklı mesleki kategorilerin sayısı olarak tanımlanmıştır. Şöyle ki, A, B'nin, B de A'nın yaptığı işi kolaylıkla yapabilecek durumdaysa, organizasyonda ikisinin aynı rol kategorisine girdiği kabul edilir. Tyler'a göre basit ve kestirilebilir çevre koşulları altında, organizasyonun tepkisi rutinleşme yolunda olacaktır. Bu ise, iş akışı personelinin gücünün ve öneminin azalmasına, birbiriyle kolaylıkla ikame edilir hale gelmesine neden olacaktır(22). Dolayısıyla yatay farklılaşma derecesi düşük olacaktır.

Konu, işlerin niteliği yönüyle ele alındığında, bir işletme içinde değişik bölümlerdeki yatay farklılaşma derecelerinin de birbirinin aynı olmayacağı düşünülebilir. Örneğin aynı işletmedeki pazarlama bölümü, çevre koşullarının yoğunluğu nedeniyle, personel bölümüne göre, daha yüksek eğitim düzeyi ve çeşitli

(21) William B. TYLER, "Measuring Organizational Specialization: The Concept of Role Variety", Administrative Science Quarterly, C.XVIII, 1973, ss.383-392.

(22) TYLER, s.390.

mesleki uzmanlık dalları gerektiren iş birimlerine ayrılmış olabilir. Bu durumda personel bölümündeki görev adlarının sayıca pazarlama bölümündekinden fazla olması, bu bölümde yatay farklılaşma derecesinin daha yüksek olduğunu göstermez. Bu doğrultudaki bir görüş, işletmenin bir yandan belirsizlikle karşı karşıya iken diğer yandan rutin işleri yürütmek durumunda olduğunu, bu nedenle de aynı işletmede her iki tür işbölümünü birarada görmenin mümkün olacağını savunmaktadır(23). Doğal olarak aynı işletmede, nitelik yönünden çeşitli uzmanlık dalları gerektiren ve gerektirmeyen bölümler birarada bulunur.

Bazı yazarlar, organizasyondaki "yapısal farklılaşma" ile "işbölümünün karmaşıklığı" kavramlarını birbirinden ayırmaktadır. Bu yazarlara göre "yapısal farklılaşma", organizasyondaki bölüm ve basamak sayılarıyla ilgili bir kavramdır. "İşbölümünün karmaşıklığı" ise, rol çeşitliliğine ilişkin olan farklı bir kavramdır(24). Dolayısıyla bazı yazarlar, bu konuda nicelik ve nitelik yönünden bir ayırım yapmaktadır.

(23) HALL, s.135.

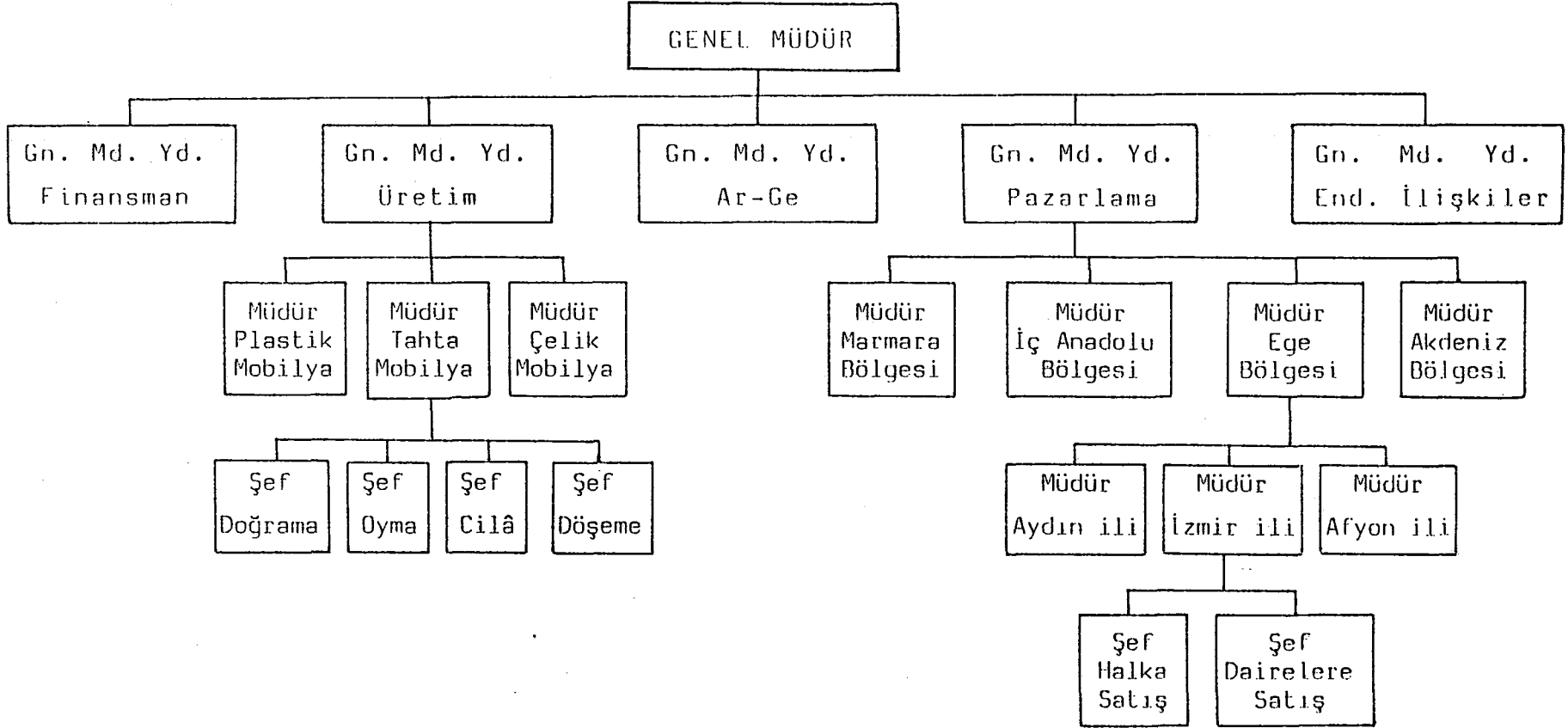
(24) Robert DEWAR ve Jerald HAGE, "Size, Technology, Complexity and Structural Differentiation: Towards A Theoretical Synthesis", Administrative Science Quarterly, C.XXIII, S.1, 1978, ss.111-136.

Yatay farklılaşma derecesi, nicelik yönünden ele alındığında, bölümlerin veya görev adlarının sayısına göre saptanır(25). Örneğin beş bölümden oluşan bir organizayonda yirmiden fazla görev adı bulunabilir. Bir organizayondaki bölüm veya görev adı sayısı ne kadar fazlaysa, yatay farklılaşma derecesinin o kadar yüksek olduğu kabul edilir. Çeşitli organizasyonların yatay farklılaşma derecelerini, organizasyon şemaları veya organizasyon el kitapları (manueller) yardımıyla saptamak mümkündür. Aşağıda şeması verilen organizasyonun yatay farklılaşma derecesi hakkında tam fikir edinebilmek için, başka organizasyon şemaları ile kıyaslama yapmak gerekir. Bu örnek şema, organizasyonda beş bölüm ve yirmiüç görev adı bulunduğunu göstermektedir.

Yatay farklılaşma kavramına bazı yaklaşımlarda, bir organizasyonun değişik departmanları arasındaki farklı yapı ve süreç uygulamalarının ölçüt olarak ele alındığı görülmektedir. Bu konuda yapılan araştırmaların en bilineni, Paul R. Lawrence ve Jay W. Lorch tarafından, A.B.D.'de aynı endüstriyel çevre içinde faaliyet gösteren 6 işletme üzerinde yürütülmüştür(26).

(25) DAFT, s.15; Ayrıca bkz. Peter M. BLAU ve Richard A. SCHOENHERR, The Structure of Organizations (New York: Basic Book, Inc., 1971), s.16.

(26) LAWRENCE ve LORSCH, "Differentiation and Integration...", ss.1-48.



Bir Organizasyondaki Departmanları ve Görev Adlarını Gösteren Bir Şema Örneği

Kaynak: İnan ÜZALP, Yönelim ve Organizasyon C.II (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1987), s.39.

Bu araştırma, üç değişik sektörden, performans düzeyleri yüksek ve düşük olan toplam 10 işletme üzerinde yürütülen, daha geniş bir araştırmanın bir parçasıdır. Araştırmacılar "farklılaşma" kavramına olan yaklaşımlarını şöyle açıklamışlardır: "Farklılaşma kavramıyla kısımlara ayrılma ve bilgide uzmanlaşma değil, her bir fonksiyonel bölümdeki yöneticilerin diğer bölümlerdekilere göre düşünce ve davranış örüntülerinde görülen farklılıklar kastedilmektedir(27). Her bir işletmedeki alt sistemlerin(satış, araştırma ve üretim), hem formal yapı, hem de üyelerin amaçlar ve zaman karşısındaki ve kişilerarası ilişkilerdeki yönelimleri bakımından farklılaşmış oldukları saptanmıştır. Lawrence ve Lorsch farklılaşmayı, bir sistem olarak organizasyonun, her biri kendi özel altçevresinin gereklerine uygun özellikler geliştiren alt sistemlere ayrılması, olarak tanımlamışlardır. Araştırmada işletmenin bölümleri arasında farklılıklar gösteren formal yapı unsuru olarak "formalleşme derecesi" ele alınmış ve programlarla denetim araçlarının önceden oluşturulma oranı ölçüt olarak kabul edilmiştir. Organizasyondaki her alt sistemin, kendi altçevresinin belirsizlik özelliğine göre bir formalleşme derecesi bulunduğu öne sürülmüştür. Lawrence ve Lorsch'a göre altçevrelerin belirsizlik

(27) LAWRENCE ve LORSCH, Organization and Environment..., s.9.

özellikleri bakımından gösterdikleri farklılıklar, organizasyon altsistemleri arasında formalleşme derecesi bakımından farklılıklara yol açmaktadır. Yazarlar, işletme çevresinin karmaşıklık derecesinin, altçevreler arasındaki belirsizlik farklılıkları ile doğru orantılı olduğunu savunmaktadırlar(28). Bu durumda çevrenin karmaşıklık derecesi yükseldikçe, organizasyonun yatay farklılaşma derecesi de yükselecektir. Çevre faktörlerinin özelliklerinde farklılıklar, organizasyonun değişik altçevreler içinde faaliyette bulunan çeşitli bölümlerinde farklı yapı ve süreç uygulamalarına neden olacaktır. Örneğin, üretim bölümünün yönetim hiyerarşisinde basamak sayısı(dikey farklılaşma derecesi) daha fazla olabilir. Bu bölümün amaçlarını gerçekleştiren(maliyet ve kalite standartlarına uygun olan) performansın ödüllendirilmesi beklenir. Kontrol sistemi bu ölçütlere yönelik olabilir. Üte yandan araştırma bölümünde az sayıda yönetim basamağı görmek mümkündür. Burada, bilgiye katkı gibi soyut ve geniş bir amacı gerçekleştiren performansın ödüllendirilmesi beklenir. Kontrol sistemi ise daha esnek olabilir(29).

(28) Jay M. LORSCH ve Paul R. LAWRENCE, "Environmental Factors and Organizational Integration", İçinde: jay W. LORSCH ve Paul R. LAWRENCE (Der.) Organizational Planning: Cases and Concepts (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1972), ss.38-48.

(29) LAWRENCE ve LORSCH, Organization and Environment..., s.10.

Ülkemizde yürütülen ve bu konuyu kapsayan bir araştırmada, organizasyonun yatay farklılaşma derecesi, herhangi iki bölümün formalleşme ve merkezleşme boyutlarındaki durumları arasındaki farkla ölçülmüştür. Bu araştırma ile ayrıca, çevresel karmaşıklığın, organizasyonun yapısal karmaşıklığını(yatay farklılaşma derecesini) belirlediği görüşü desteklenmiştir(30). Çevresel karmaşıklığın yapısal karmaşıklığı etkilediği, diğer bazı yazarlar tarafından da savunulmaktadır. Bu yazarlar, çevresel boyutlardan sadece karmaşıklığın, organizasyondaki yapısal karmaşıklık üzerinde etkili olabileceğini; kararalma yapısını ise, çevrenin belirsizlik derecesinin etkileyeceğini vurgulamaktadırlar(31). Ancak bu durumun, yapısal karmaşıklığın(yatay farklılaşma derecesinin) tanımına göre değişmesi beklenebilir. Yatay farklılaşma derecesi uzmanların mesleki eğitim düzeyi, uzmanlık gerektiren işlerin sayısı gibi faktörler esas alınarak belirlendiğinde, çevrenin karmaşıklığı kadar değişkenlik derecesi de bu değişken üzerinde etkili olabilir. Bunun gerekçesi,

(30) ÜSDİKEN, ss.226-266; Ayrıca bkz. Andrew H. VAN DE VEN, "A Framework For Organization Assessment", Academy of Management Review (Ocak 1976), ss.64-78.

(31) Jeffrey D. FORD ve John W. SLOCUM, "Size, Technology, Environment and the Structure of Organizations", Academy of Management Review, C.II, S.4, 1977, ss.561-575.

bu şekilde alındığında yatay farklılaşmanın, değişken çevre için gerekli görülen merkezleşmemeye olanak vermesi olarak düşünelebilir. Yatay farklılaşma derecesinin organizasyondaki bölümler veya görev adlarının sayısı olarak alınması durumunda(32) ise, bu değişken üzerinde çevredeki faktörlerin sayısı ve çeşitliliği (çevrenin karmaşıklığı) etkili olabilir. Çevresel karmaşıklık, altçevrelerin belirsizlik dereceleri arasındaki farklılık(33) olarak ve yatay farklılaşma derecesi, bölümlerin yapısal özellikleri(merkezleşme, formalleşme gibi) arasındaki farklılıklar(34) olarak alındığında da aynı sonuca varılabilir: Organizasyonun yatay farklılaşma derecesi üzerinde, özellikle çevrenin karmaşıklık derecesinin etkili olduğu söylenebilir.

Bu çalışmada organizasyonun yatay farklılaşma derecesi, farklı uzmanlık dalları sayısı olarak alınmıştır.

B. ORGANİZASYONUN DİKEY FARKLILAŞMA DERESESİ ÜZERİNE OLAN ÇEVRESEL ETKİLER

Organizasyon yapısının dikey farklılaşma boyutundaki durumu, genellikle yetki basamaklarının sayısıyla

(32) DAFT, s.15.

(33) LORSCH ve LAWRENCE, s.39.

(34) ÜSDİKEN, ss.226-266; Ayrıca bkz. VAN DE VEN, s.67.

değerlendirilir. Örneğin sayfa 84'de şeması verilen organizasyonda beş yetki basamağı vardır. En fazla yetki basamağına sahip bölümün basamak sayısının veya tüm bölümlerdeki basamak sayılarının ortalamasının esas alındığı da görülür(35). Bunun yanısıra, organizasyonda dar kontrol alanlarına sahip çok sayıda yöneticinin yer alması da dikey farklılaşma derecesinin göstergesi olarak kabul edilmektedir(36). Dikey farklılaşma derecesi yüksek olan bir organizasyon yapısı yüksek tavanlı bir görünüm sergiler.

Özellikle büyük işletmelerde yetki basamaklarının fazla sayıda olduğu göze çarpar. Bunun başlıca nedeni, kontrol alanının genişlemesi probleminin doğmasıdır. Kontrol alanını fazla genişletmemek için yetki basamaklarını artırma yoluna gidilebilir(37). Koordinasyonun emir-komuta zinciri ile sağlandığı, yetki devrinin az ve kontrol alanının dar olduğu bir organizasyon yapısı, Burns ve Stalker'in öngördükleri mekanik yapının özelliklerini taşır(38). Dikey farklılaşma

(35) HALL, s.136.

(36) James R. LINCOLN ve Diğerleri, "Organizational Structures in Japanese and U.S. Manufacturing", Administrative Science Quarterly, C.XXXI, S.3 (Eylül 1986), ss.338-364.

(37) DAFT, s.129.

(38) BURNS, ss.49-51.

derecesi yüksek olan böyle bir yapı, durgun ve basit (belirsizlik derecesi düşük) çevre koşullarında uygun görülmektedir(39). Hindistan'daki otuz üretim işletmesi üzerinde yürütülen bir araştırma, çevre faktörlerinden büyük ölçüde etkilenen işletmelerde, yetki basamaklarının sayıca daha az olduğunu ortaya koymuştur(40). Rekabetin, organizasyon yapısının bazı unsurları üzerinde etkilerini inceleyen bir çalışma sonucunda da, araştırmacıların, rekabet koşulları altında organizasyonda daha fazla yetki basamağı olacağı yolundaki hipotezleri desteklenememiştir(41).

İşgörenlerin eğitim ve deneyim düzeylerinin yüksek olduğu hallerde denetim kolaylaşacağından, yetki alanının genişletileceği bilinmektedir(42).

(39) Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği: Yönetici Gelişme, Organizasyon, Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1989, s.158.

(40) Anant R. NEGANDHI ve Bernard C. REIMANN, "Task environment, Decentralization and Organizational Effectiveness", Human Relations, C.XXVI, S.2, 1973, ss.203-244.

(41) Jeffrey PREFFER ve Hüseyin LEBLEBİCİ, "The Effect of Competition on Some Dimensions of Organizational Structure", Social Forces, C.LII (Aralık 1973), ss.268-280.

(42) İnan ÖZALP, Yönetim ve Organizasyon, C.II, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1987), s.185.

Değişken ve özellikle karmaşık çevre koşulları altındaki bir organizasyonda büyük ölçüde uzman personele yer verilmesi beklenir. Bu durumda ise, uzmanlık gerektiren iş birimleri sayısının, uzmanlık alanlarının çeşitliliğinin ve eğitim düzeylerinin(organizasyonun yatay farklılaşma derecesinin) artması söz konusu olabilir. Bir yöneticinin etkin olarak denetleyebileceği ast sayısı sınırlıdır. Ancak bilgi ve deneyim sahibi işgörenlerin denetimi kolay olacağından ve onlara işleriyle ilgili konularda karar alma yetkisi devredilebileceğinden, işler az sayıda yönetim kademesiyle yürütülebilir. Bu durumda basamaksal düzenin yanısıra çeşitli yatay ilişkiler yoluyla bütünleşme sağlamak mümkün olabilir. Değişken, karmaşık ve belirsiz çevre koşulları altında, organizasyondaki yönetim basamaklarının daha az sayıda ve kontrol alanlarının daha geniş olacağı düşünülebilir. Çünkü bu koşullarda organizasyonun yatay farklılaşma derecesinin yüksek olması beklenir(Yatay farklılaşma derecesinin bir ölçütünde astların eğitim düzeylerinin yüksekliği olduğu öne sürülmüştür)(43). Bir başka yazar ise, çalışanların bilgi ve yetenek düzeyleri yüksekse, yöneticinin kontrol alanının genişletilebileceğini ve organizasyondaki yönetici personelin yönetilenlere

(43) HAGE ve AIKEN, ss.79-80; Ayrıca bkz. HALL, ss.132-135.

oranının düşeceğini belirtmiştir(44). O halde çevre özelliklerinin dikey farklılaşma derecesi üzerinde dolaylı bir etkisi olduğu düşünülebilir. Yoğun çevre, yatay farklılaşma derecesinin artmasına neden olarak dikey farklılaşma derecesinin düşmesi sonucunu getirebilir.

Peter M. Blau tarafından, devlet sektöründen önce 150 personel bölümü, sonra da 250 finans bölümü üzerinde yapılan araştırmalar ise bazı ilginç sonuçlar getirmiştir(45): Uzmanlık düzeylerinin yüksek olduğu bölümlerde kontrol alanları daha dar ve yönetim hiyerarşisindeki basamak sayısı daha fazladır. Bu sonuç şöyle yorumlanmaktadır(46):

"Çalışanların eğitim düzeyi ve buna bağlı olarak sorumluluklarının artmasıyla, yöneticilerin kontrol alanlarının genişliği arasındaki ters bağlantı, dar kontrol alanının yakın gözetim göstergesi sayılmaması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bunun nedeni,

(44) Peter M. BLAU, "The Hierarchy of Authority in Organizations", American Journal of Sociology, C.LXXIII, 1968, ss.453-467; Ayrıntılı bilgi için bkz. A. JANGER, "Analyzing the Span of Control", Management Recort, C.XXII (Temmuz-Ağustos 1960), s.9.

(45) BLAU, s.457.

(46) BLAU, s.460; Ayrıca bkz. Gerald D. BELL, "Determinants of Span of Control", American Journal of Sociology, C.LXXIII, 1967, ss.100-109.

yönetimin, çalışanların sesini daha iyi duyabilmesinin, bilgi ve görüşlerinden yararlanmasının gerekliliği olabilir." Eğitim düzeyleri yüksek olan astların bağlı oldukları yöneticiler, kontrol alanlarının çok dar(ortalama 2 kişiden az) olmasına rağmen, zamanlarının ancak önemsiz bir kısmını gözetime ayırdıklarını belirtmişlerdir. O halde burada, dar gözetim alanının temel işlevi, astlarla teknik konularda gerekli iletişimi kurabilmektir. Bu da, çevre yoğunluğu yüksek olan bir işletmede, yatay farklılaşma derecesi ile birlikte dikey farklılaşma derecesinin de yükselebileceğini göstermektedir.

Sonuç olarak, organizasyonun dikey farklılaşma derecesinin yatay farklılaşma derecesinden etkilendiği söylenebilir. Yatay farklılaşma derecesinin ise çevresel yoğunlukla ilişkili olduğu kabul görmektedir. Organizasyonun yatay farklılaşma derecesinin yüksek oluşu, organizasyondaki bütünleşme ihtiyacını artıracaktır(47). Bütünleşme dikey iletişimle sağlanıyorsa, organizasyondaki kontrol alanlarının dar olması beklenebilir. Ancak astların eğitim düzeyleri, yatay farklılaşma derecesinin tek ölçütü değildir. Mesleki uzmanlık dallarının ve iş rollerinin çeşitliliği bu kavram için daha anlamlı bir ölçüt olarak görünmektedir(48).

(47) LAWRENCE ve LORSCH, Organization and Environment, s.13.

(48) TYLER, s.385.

Yoğun çevre koşulları altında çalışan ve yatay farklılaşma derecesi yüksek olan bir işletmede organizasyon yapısında bütünleşmenin dikey kanallarla sağlanması güç ve gereksiz olmaktadır. Bazı kararların bilginin bulunduğu yerde alınmasının hem kararın etkinliğini artıracacağı, hem de zaman kaybını önleyeceği bilinmektedir. Karmaşık ve değişken çevre koşulları altında, organizasyondaki(veya organizasyon birimindeki) basamak sayısının az ve yöneticilerin denetim alanlarının geniş olmasının(49) temel nedeni, bu olabilir. Bu durumda, karmaşık, değişken ve belirsiz çevre koşulları altında, organizasyondaki(veya organizasyon birimindeki) dikey farklılaşma derecesinin düşük olması beklenir.

II. ORGANİZASYONUN BÜTÜNLEŞME FAALİYETİ ÜZERİNDE ÇEVRE ETKİSİ

Organizasyon yapısı, işlerin organizasyondaki birimler ve bireyler arasında bölünmesi ve faaliyetlerin bütünleştirilmesi çabalarının ortaya koyduğu model olarak tanımlanmıştı. Organizasyonun yatay farklılaşma derecesinin, organizasyondaki işbölümü hakkında nitelik ve nicelik bakımından fikir verdiği belirtilmişti.

(49) LAWRENCE ve LORSCH, Organization and Environment..., s.32.

Dikey farklılaşma derecesinin ise organizasyondaki yönetim basamaklarının sayısı, yetki alanlarının geniş veya dar oluşu gibi yetkinin basamaksal dağılımı ile ilgili özelliklerle belirlendiği vurgulanmıştı. Birinci kısımda değinildiği gibi, organizasyonun farklılaşma derecesi, çevre faktörlerinin gösterdikleri özelliklere göre değişebilir.

Organizasyonun bütünleşme faaliyeti ise, organizasyonun yatay ve dikey olarak farklılaşması ile oluşan birimler arasında davranış uyumu sağlanması için başvurulan yolları kapsar. Organizasyon birimleri (bölüm) içinde de bireylerin ve altbirimlerin faaliyetlerini uyumlaştırma çabaları görülür. Her organizasyon veya organizasyon birimi, değişik ölçülerde, bu yolların tümüne veya birkaçına başvurur. Yeni ve beklenmedik durumlar ortaya çıkmadığı sürece; kararların ilerideki durumlar için önceden alındığı, eylemlerin politika ve kurallarla sınırlandırıldığı "programlama yoluyla eşgüdüm"(standartlaşma ve formalleşmeye) başvurulduğu görülür(50). Yeni bilgi alışverişini gerektiren durumlarda ise, hiyerarşik düzenin işlenmesi(merkezleşme), yatay ilişkilerin oluşması

(50) Behlül ÜSDİKEN, "Büyükük, Çevre ve Bölümlerarası Eşgüdüm", Boğaziçi Üniversitesi Dergisi, C.VIII, 1980-81, ss.127-142.

gibi yollarla eşgüdüm sağlanması mümkündür(51). Çevresel yoğunluğun(değişkenlik, karmaşıklık ve belirsizliğin) düşük olduğu durumlarda, organizasyonların kararalma yapılarının daha merkezci olduğu ve eşgüdümün programlama yoluyla sağlanması eğiliminde olduğu belirtilmektedir(52). Durgun ve basit çevre koşulları altında organizasyonun formalleşme ve merkezleşme derecelerinin birlikte yükselmesiyle, esnekliği az olan(mekanik uca yakın) bir yapının ortaya çıkacağı belirtilmiştir(53). Ancak bazı araştırmalar, sabit koşullar altında yöneticilerin, standartlaşma ve formalleşmeyi sağladıktan sonra merkezleşmemeye gittiklerini ortaya koymuştur(54). Merkezleşmemeye gitmek için önkoşulun formalleşmenin sağlanması olduğu yolundaki bu yaklaşım, yıllar önce öne sürülen ve eleştirilen bir başka yaklaşımı(55)

(51) Jay R. GALBRAITH, "Organization Design: An Information Processing View", içinde: Jay W. LORSCH ve Paul R. LAWRENCE (Der.) Organization Planning: Cases and Concepts, 1972, ss.48-72; Ayrıca bkz. ÜSDİKEN, s.129.

(52) Howard L. SMITH ve Diğerleri, "An Empirical Test of the Configurational Theory of Organizations", Human Relations, C.XXXII, S.8, 1979, ss.667-687.

(53) BURNS, ss.49-50.

(54) Mc DONOUGH ve LEIFER, s.734.

(55) John CHILD, "Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of Aston Study", Administrative Science Quarterly, C.XVII, 1972, ss.163-178.

akla getirmektedir. John Child, bürokratik kontrolün tek boyutlu olduğunu ve ya merkezleşmenin, ya da faaliyetlerin yapısallığının artırılmasıyla sağlanabileceğini iddia etmişti. Formalleşme ve merkezleşmenin ayrı birer boyut olarak alındığı araştırmalara ise daha sık rastlanmaktadır(56). Bu nedenle bu çalışmada da formalleşme ve merkezleşme ayrı boyutlar olarak alınmıştır.

Kararlar ilerideki durumlar için önceden alındığı ve karşılaşılan koşullar değişmediği sürece yeni bilgi alışverişine fazla gerek kalmayabilir. Bu durumda bütünleşmenin sağlanması için formalleşme yeterli olabilir. Yeni bilgi alışverişini gerektiren durumlarda ise; eğer çevre koşulları çeşitli bölümlerden bireylerin biraraya gelerek bir takım kararlara varmalarını gerektirmiyorsa, bütünleşme yönetim hiyerarşisi yoluyla sağlanabilir(57). Böyle koşullarda yöneticilerin, kendilerine bağlı birey veya birimleri yönlendirerek, aralarındaki iletişimi dikey kanallarla sağlamaları

(56) Bernard C. REIMANN, "On the Dimensions of Bureaucratic Structure: An Empirical Reappraisal", Administrative Science Quarterly, C.XVIII, 1973, ss.462-476; Ayrıca bkz. D.S. PUGH ve diğerleri, "Dimensions of Organization Structure", Administrative Science Quarterly, C.XIII, 1968, ss.56-105; ÜSDİKEN, "Büyükük, Çevre...", s.260.

(57) ÜSDİKEN, "Büyükük, Çevre...", ss.128-129.

mümkün olur. Bilgiler, alt yönetim basamaklarından yukarı doğru çıkar ve kararlar üst basamaklarda alınır. Böylece organizasyonun merkezleşme eğilimi yükselerek, dikey iletişim yoluyla bütünleşme sağlanabilir.

Çevre koşullarının değişken olduğu ve belirsizlik içerdiği durumlarda ise, önceden alınmış kararların çoğunlukla yetersiz kalma ihtimali doğar. Ayrıca bilgilerin yönetim hiyerarşisinin basamaklarından geçerken özünden pek çok şey kaybetmesi, üst basamaklardaki yöneticilerin zamanlarının işgal edilmesi gibi sorunlar baş gösterebilir. Üstelik işletme, çevre faktörlerinin davranışlarına tepki göstermekte geç kalabilir. Bu nedenle organizasyonun merkezleşme eğilimi düşerek, birçok kararın alt yönetim basamaklarında alınma zorunluluğu doğabilir. Bölümler arasındaki bütünleşmeyi sağlamak için ise yatay ilişkilere başvurulabilir. Bu ilişkiler doğrudan temas, geçici ve sürekli fonksiyonlararası ekipler(gruplar veya komiteler) şeklinde yürütülebileceği gibi bütünleşmeyi sağlayıcı koordinatör bireyler, hatta koordinatör birimlerin oluşması mümkündür(58).

Lawrence ve Lorsh değişken, belirsiz ve karmaşık çevre koşulları altında faaliyet gösteren işletmelerde,

(58) LAWRENCE ve LORSCH, Organization and Environment..., s.138.

organizasyonun(yatay) farklılaşma derecesinin yanısıra, bütünleşme çabalarının da arttığını belirtmişlerdir(59). Tablo II-1'de çevrelerinin değişkenlik, belirsizlik ve karmaşıklık düzeylerine göre sıralanmış olan plastik, yiyecek ve ambalaj işletmelerinin, farklılaşma dereceleri ve bütünleşme faaliyetleri sergilenmektedir.

Tablo II-1

ÜÇ BAŞARILI İŞLETMEDEKİ BÜTÜNLEŞME ARAÇLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

	Plastik	Yiyecek	Ambalaj
Farklılaşma Derecesi	10.0	8.0	5.7
Başlıca Bütünleme Araçları	(1) Koordinatör birim (2) Üç yönetim düzeyinde sürekli fonksiyonlararası ekipler (3) Doğrudan temas (4) Yönetim hiyerarşisi (5) Kağıt sistemi	(1) Koordinatör bireyler (2) Geçici fonksiyonlararası ekipler (3) Doğrudan temas (4) Yönetim hiyerarşisi (5) Kağıt sistemi	(1) Doğrudan temas (2) Yönetim hiyerarşisi (3) Kağıt sistemi (plan, bütçe, ilke ve yöntemler sistemi):

Kaynak: Pual R. LAWRENCE ve Jay W. LORSCH, Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research, 1967, s.138.

Tabloda görüldüğü gibi, çevresi büyük ölçüde değişkenlik, belirsizlik ve karmaşıklık özellikleri gösteren plastik işletmesinde bütünleşme, sadece formalleşme ve yönetim hiyerarşisi yoluyla sağlanamamaktadır. Bu nedenle, yatay ilişkilere ağırlık verilmektedir. Öte yandan çevrenin değişkenlik, karmaşıklık ve belirsizlik dereceleri düşük olan ambalaj işletmesinde bütünleşme; formalleşme, yönetim hiyerarşisi ve yatay ilişkilerin en basit şekli olan doğrudan temas yoluyla sağlanabilmektedir. Yiyecek işletmesi ise bu bakımdan, plastik ve ambalaj işletmelerinin ortasında yer almaktadır.

Jerald Hage ve diğerleri, organizasyonda kullanılan bütünleşme mekanizmasının niteliğinin, organizasyondaki iletişimin miktarını ve yönünü belirleyeceğini öne sürmüşlerdir. Bu görüşten hareketle, organizasyonun formalleşme ve merkezleşme dereceleri ile iletişim yoğunluğu arasında ilişki kuran hipotezler geliştirmişlerdir(60). Sonuçta ise, formalleşme ve merkezleşme dereceleri ile iletişim yoğunluğu arasında ters yönde bir ilişki saptamışlardır. Özellikle iş tanımlarının bulunmaması halinde(formalleşme derecesi düşükçe), değişik bölümlerde aynı düzeyde bulunan bireyler

(60) Jerald HAGE ve Diğerleri, "Organization Structure and Communications", American Sociological Review, C.XXXVI (Ekim 1971), ss.860-871.

arasındaki iletişimin arttığı belirlenmiştir. Bunun yanısıra, organizasyonda kararlara katılım derecesi arttıkça(merkezleşme derecesi düştükçe), aynı düzeydeki ve farklı düzeylerdeki bireyler arasındaki bölümlerarası iletişimde artış saptanmıştır(61). Bu konuda Zanzi tarafından yapılan bir araştırma da, organizasyon içindeki iletişimin yönünün ve formalleşme derecesinin, organizasyonun yüksek tavanlı ya da geniş tabanlı oluşu, merkezleşme derecesi gibi yapısal özellikleri yansıttığını ortaya koymuştur(62). Zanzi, çevre etkisiyle gelişen mekanik ya da organik uca yakın organizasyon yapılarının, dikey ve yatay farklılaşma derecesi, merkezleşme ve formalleşme dereceleri gibi ölçütlerin yanısıra, iletişimin yönü ve şekli ile de ayırdedilebileceğini vurgulamıştır(63).

Bu kısımda, çevre özelliklerinin, organizasyon yapısının diğer yönü olan bütünleşme faaliyeti üzerindeki etkileri incelenecektir. Organizasyonun bütünleşme faaliyeti, formalleşme ve merkezleşme boyutlarındaki durumu ve yatay ilişkilerin gelişme düzeyi bakımından

(61) HAGE ve Diğerleri, ss.868-869.

(62) Alberto ZANZI, "How Organic Is Your Organization?-Determinants of Organic-Mechanistic Tendencies In A Public Accounting Firm", Journal of Management Studies, C.XXIV, S.2 (Mart 1987), ss.125-142.

(63) ZANZI, s.137.

ele alınacaktır. Bütünleşmeyi sağlamak için formalleşme ve merkezleşmeden gereğince yararlanılamamasının, yatay ilişkilerin gelişmesine yol açacağı görüşünden hareket edilmektedir. Bunu da, çevre koşullarının karmaşıklık, değişkenlik ve algılanan belirsizlik özelliklerinin belirleyeceği düşünülmektedir.

A. ORGANİZASYONUN FORMALLEŞME DERESESİ ÜZERİNE OLAN ÇEVRESEL ETKİLER

Bir organizasyonun formalleşme derecesi, o organizasyonda işlerin ne derece önceden belirlenmiş kurallara bağlı kalınarak yapıldığının bir ölçüsüdür. Formalleşme kısaca, organizasyonda işlerin nasıl, ne zaman ve kimin tarafından yapılacağını gösteren bir tekniktir(64). Bazı yazarlara göre formalleşme kavramı, kuralların, süreçlerin, yönergelerin ve iletişimin yazılı olarak yürütülme derecesi olarak açıklanır. Bu yazarlara göre standartlaşma, organizasyon yapısının formalleşmeden farklı bir unsurudur. Standartlaşmayı ise, sürekli olarak görülen işler ve karşılaşılan sorunlar için belirli kural ve süreçlerin oluşturulma derecesi, şeklinde tanımlarlar(65). Bazı

(64) DAFT, s.178.

(65) Joseph A. LITTERER, The Analysis of Organizations (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1973), s.331; Ayrıca bkz. D.S. PUGH ve Diğerleri, ss.74-75.

yazarların ise standartlaşmayı da formalleşme kavramının kapsamına dahil ettikleri görülmektedir. Bu durumda, bir organizasyonda işler detaylı olarak tanımlanmışsa ve yazılı olsun veya olmasın, kuralların bağlayıcılığı yüksekse, o organizasyonun formalleşme derecesi yüksek demektir(66). Çalışmamızda da formalleşme ve standartlaşma kavramları, "formalleşme" adı altında tek bir yapısal özellik olarak ele alınmaktadır.

Organizasyon yapısının formalleşme derecesinin, hangi tür çevre koşulları altında daha yüksek olacağı konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Tom Burns ve G.M. Stalker, durgun ve basit bir çevrede mekanik organizasyon yapısını uygulayan işletmelerin daha başarılı olacaklarını öne sürmüşlerdir. Bu tür organizasyon yapılarında, işleyiş süreci ve yönergeleri standartlaşmış, yetki basamakları ve sorumluluklar kesinlikle belirlenmiş, işler açıkça tanımlanmıştır(67). Dolayısıyla bu organizasyon yapılarında formalleşme derecesi yüksek olacaktır. Değişken bir çevrede ise

(66) Jerald HAGE, "An Axiomatic Theory of Organizations", Administrative Science Quarterly, C.X, S.3 (Aralık, 1965), s.295.

(67) John SLOCUM ve Don HELLRIEGEL, "Using Organizational Designs to Cope With Change", Business Horizons, C.XXII (Aralık, 1979), ss.65-76; Ayrıntılı bilgi için bkz. Tom BURNS ve G.M. STALKER, The Management of Innovation (London: Tavistock, 1961).

işler ve yetkiler daha değişken olacaktır. Aynı kişiler, değişik projeler için bir araya gelebileceklerdir(68).

Aynı işletmenin, farklı özelliklerdeki altçevrelere yönelik bölümlerinin de, formalleşme dereceleri bakımından birbirlerinden farklı olabilecekleri ortaya konulmuştur. Lawrence ve Lorsch'un aynı endüstriyel çevrede faaliyet gösteren 6 işletme üzerinde yaptıkları araştırmanın sonuçları bu doğrultudadır. Ele alınan her işletmenin her bir bölümü(altsistemi), diğer bölümlerden farklı özellikler(değişkenlik, belirsizlik) gösteren bir altçevrede faaliyette bulunmaktadır. Bu yüzden, aynı işletmenin çeşitli bölümlerinin formalleşme dereceleri de birbirinden farklı olmaktadır. Bu bölümler, formalleşme derecesi en düşük olandan en yüksek olana doğru şöyle sıralanmaktadır(69):

(1) Temel araştırma bölümü, (2) uygulamalı araştırma bölümü, (3) satış bölümü, (4) üretim bölümü.

İncelenen işletmelerde, üretim bölümünün, formalleşme derecesi en yüksek olan birim olduğu saptanmıştır. Bu durum, üretim altsisteminin altçevresinin diğer altsistemlerin altçevrelerine göre daha belirli olmasına bağlanmaktadır. Lawrence ve Lorsch,

(68) SLOCUM ve HELLRIEGEL, s.74.

(69) LAWRENCE ve LORSCH, "Differentiation an Integration...", s.18.

Üretim bölümünün teknoekonomik altçevre içinde faaliyet gösterdiğini ve bu altevrenin koşullarının(makina kapasiteleri, hammadde özellikleri gibi) kolaylıkla kestirilebildiğini ne sürmüşlerdir.* Ayrıca retim sürecinin değiştirilmesinin, uzun süren teknik ve ekonomik incelemeleri gerektireceğini ve bu yüzden ender görüleceğini vurgulamışlardır. Mamulün maliyeti, niceliği ve niteliği hakkında bilgi, finans, pazarlama ve kalite kontrol birimlerinden her gün sağlanabilecektir. Kapalı sisteme yakın bir özellik gösteren ve belirlilik koşulları altında çalışan böyle bir bölümde, tüm süreç ve işlemlerde kurallara bağlı kalınmaktadır. Üretim bölümlerinde bölümün ve birey olarak yöneticilerin performansları sık sık ve ayrıntılı olarak gözden geçirilmektedir. Performans değerlemesi için

* Araştırmada retim bölümünün altçevresi farklı açıdan ele alınmıştır. Teknoekonomik altevrenin belirlilik düzeyi, sadece işletmenin fiziksel sınırları dışında yeni geliştirilmiş donanım ve süreçler hakkında bilginin sağlanabilirliği ile değerlendirilmemiştir. Aynı zamanda üretim yöneticileri açısından, işletmede çalışmakta olan makinaların performansına ilişkin bilginin sağlanabilirliği ve bunu maliyet ve kalite yönleriyle analiz edilebilirliği de incelenmiştir. Bu demektir ki, burada "evre özellikleri" kavramı, "işin özellikleri" kavramı ile içiçe girmiştir.(Bkz. LAWRENCE ve LORSCH, Organization and Environment..., s.27; Ayrıca bkz. ÜSDİKEN, Büyüklük, Teknoloji, evre..., s.153.

gerekli bilgi hazırdır ve kullanılmaktadır. Faaliyetler önceden programlanabildiği için, formal kural ve süreçlere bağlılık diğer bölümlere göre fazladır. Belirsizlik özelliği en yüksek olan bilimsel altçevrede faaliyet gösteren temel araştırma bölümünde ise, işler rutin olmadığı için yazılı kurallar ve süreçlere bağlılık azdır. Bu bölüm içinde performans, seyrek olarak ve ayrıntılara inilmeden gözden geçirilmektedir(70).

Edward F. Mc Donough ve Richard Leifer'in bir üretim işletmesinin 12 ve bir sigorta işletmesinin 9 iş birimi üzerinde yürüttükleri araştırma, çevresel belirsizliğin formalleşme derecesi üzerindeki etkisi konusunda benzer sonuçlar getirmiştir(71): Durgun ve rutin koşullarda yöneticiler, benzer durumlarla daha önce sık sık karşılaştıklarından, nasıl davranılması gerektiğini bilirler. Bu nedenle, önceden yerleştirilmiş kurallar ve süreçler çerçevesinde davranılmasını sağlayarak astlarına rehberlik ederler.

Ülkemizde yapılan bir araştırmanın sonuçlarında da, yöneticiler tarafından algılanan çevresel belirsizliğin, bir denetim stratejisi olan formalleşme üzerinde

(70) LAWRENCE ve LORSCH, Organization and Environment..., s.31.

(71) Mc DONOUGH ve LEIFER, s.734.

etkili olduđu belirtilmiřtir. Arařtırma sonunda, çevresel belirsizlik arttıkça formalleřmenin dūřeceđi öne sürülmüřtür(72).

Bir organizasyon ya da organizasyon biriminin yapısındaki formalleşme derecesinin, basit ve durgun (karmaşıklık ve değişkenlik dereceleri dūřük) çevre koşulları altında daha yüksek olacağı, genellikle kabul görmüştür. Yine de, bunun tersini gösteren bulgulara rastlanmaktadır. Jeffrey Pfeffer ve Hüseyin Leblebici, 38 küçük üretim işletmesi üzerinde yaptıkları bir araştırma sonucunda, rekabet düzeyi yüksek olan bir çevrede yer alan işletmelerin formalleşme derecelerinin bir yönüyle yüksek olacağını savunmuşlardır(73). Pfeffer ve Leblebici, işletmenin çevreye bağımlılığının arttığı hallerde çevrenin, işletmede faaliyetlerin kontrol ve koordinasyon ihtiyacını artıracakđı görüşünden hareket etmişlerdir. Formalleřmeyi ise "karar süreçlerinin önceden belirlenmiş olması", "karar almadaki iletişimin yazılı olarak yürütölme oranı" ve "performansın yazıya dökölme oranı" şeklinde, üç yönüyle ele almışlardır. Pfeffer ve Leblebici, rekabet düzeyi yüksek olan çevrelerde faaliyette bulunan işletmelerde, karar süreçlerinin önceden belirlendiğini ortaya

(72) ÜSDİKEN, Büyükölük, Teknoloji, Çevre..., s.260.

(73) PFEFFER ve LEBLEBİCİ, ss.271-275.

koymuşlardır. Bu yönüyle organizasyonun formalleşme derecesi çevrenin organizasyon üzerindeki bağlayıcı, kısıtlayıcı etkisiyle doğru orantılı görünmektedir. Bazı yazarların işletmenin çevreye bağımlılığını çevresel karmaşıklık kavramı içinde inceledikleri(74) gözönüne alınırsa, karmaşık çevre içinde faaliyet gösteren organizasyonların formalleşme derecelerinin yüksek olacağı gibi bir sonuca varılabilir. Ancak, işletmenin çevreye bağımlı olması, tek başına çevrenin karmaşık olduğunun göstergesi olarak kabul edilemez. Karmaşık çevre koşullarının, organizasyonun yatay farklılaşma derecesini artıracığı görüşünden hareketle, bu özellikteki çevrelerde bütünleşmenin, formalleşme dışında yollara ağırlık verilerek sağlanması daha uygun görünmektedir(75). Kaldı ki, Pfeffer ve Leblebici'nin araştırmalarında, iddialarına ters düşen bazı bulgulara rastlanmaktadır. Kararalma sürecinde daha çok sözlü iletişimin kullanılması, bölüm performanslarının daha çok sözlü olarak gözden geçirilmesi, formalleşme derecesinin düşük olduğunu göstermektedir(76).

(74) Richard N. OSBORN, "The Search for Environmental Complexity", Human Relations, C.XXIX, 1976, ss.179-191.

(75) LAWRENCE ve LORSCH, Organization and Environment..., s.12.

(76) PFEFFER ve LEBLEBİCİ, s.277.

Değişken çevre koşulları altında faaliyet gösteren işletmelerin veya işletme birimlerinin organizasyon yapılarının ise, daha esnek olması beklenir; çünkü çevredeki değişme ve gelişmelere duyarlılık göstermeleri gerekir. Mevcut kurallar ve yönergeler, yeni karşılaşılan sorunları kapsamayabilir. Ayrıca bağlayıcı olmaları nedeniyle, yaratıcılık gerektiren durumlarda engel oluşturabilirler. Planların, iş tanımlarının önceden detaylı olarak yapılmış ve kişilerin yetki ve sorumluluklarının kesin olarak belirlenmiş olması, organizasyonun değişik koşullar karşısındaki işlerliliğini yavaşlatan bürokratik unsurlar olarak kendini gösterebilir. Belirlilik ortamında çalışan işletmeler için ise bu kurallar, yönergeler, iş tanımları vb., işleyiş kolaylığı sağlayabilir. Benzer koşullarda, geçerliliği deneyimlerle saptanmış yöntemleri izlemek, hem zaman kaybını önleyecek, hem de çabaların bütünleşmesini ve denetimi kolaylaştıracaktır. Bu konuda yapılan son araştırmalar, bu görüşü desteklemektedir(77).

Özet olarak, çevrenin karmaşıklık, değişkenlik ve algılanan belirsizlik özellikleri, organizasyonda,

(77) Jeffrey G. COVIN ve Dennis P. SLEVIN, "Strategic Management of Small Firms In Hostile and Benign Environments", Strategic Management Journal, C.X (Ocak-Şubat 1989), ss.75-87.

bütünleşmeyi sağlamak amacıyla önceden belirlenmiş kurallara bağlı kalınma derecesini etkileyebilecektir.

B. ORGANİZASYONUN MERKEZLEŞME DERECESİ ÜZERİNE OLAN ÇEVRESEL ETKİLER

Bir organizasyonun merkezleşme derecesi, o organizasyonun alt yönetim kademelerinde bulunan çalışanların kararlara katılıp katılmamalarıyla, yetkinin devredilip edilmemesiyle, bilgilerin üst basamaklarda yoğunlaşıp yoğunlaşmamasıyla ilgili bir kavramdır.

Merkezleşme, bir organizasyonda kararalma yetkisinin genellikle üst yönetim basamaklarında toplandığı; merkezleşmeme ise bu yetkinin büyük ölçüde alt düzeydeki birimlere devredildiği durumdur. Ancak, hiçbir organizasyonda tam anlamıyla merkezleşme ya da merkezleşmeme olduğundan söz edilemez(78).

Merkezleşme, organizasyonun çeşitli birimleri arasında, basamaksal düzen yoluyla bütünleşme sağlanmasına yarar. Merkezleşmeme ile ise, uzmanlaşmış bölüm yöneticilerinin bilgi ve görüşlerinden yararlanılır. Ayrıca, kararın faaliyetle ilgili birimde alınması, sürat ve isabetini artırır.

(78) Howard M. CARLISLE, "A Contingency Approach to Decentralization", Advanced Management Journal, C.II, S.3 (Temmuz 1974), ss.9-18.

Bir organizasyonun faaliyetiyle ilgili bir kararda fikri alınan en son kişinin bulunduğu yönetim basamağı, o organizasyonun merkezleşme derecesi hakkında fikir verir(79). Örneğin, hammadde vb. sağlayanlarla ilgili bir kararda, üst düzey yöneticilerinin onayından geçmek zorunda olsa da, satınalma şefinin fikri alınabilir. Bu, bir merkezleşme ölçüsü sayılabilir. Kararda söz sahibi olan en son kişinin bulunduğu yönetim basamağı ne kadar yüksekse, organizasyonda o derece merkezleşme eğilimi olduğu kabul edilmektedir.

Çevre-organizasyon yapısı ilişkisini inceleyen ilk araştırmacılardan olan William R. Dill, iki Norveç işletmesi üzerinde yaptığı araştırmada, bu işletmelerin özel çevrelerini karmaşıklık ve değişkenlik boyutlarıyla değerlendirmiştir(80). Araştırma sonucunda Dill, şöyle bir yargıya varmıştır: Orta düzeydeki yöneticiler, karmaşıklık ve değişkenlik derecesi yüksek özel çevre koşulları altında, kararalmada daha özerk olmaktadır. O halde bir işletmenin özel çevresinin gösterdiği özellikler, yöneticilerin kararalmadaki özerklik derecesini belirlemede önemli bir faktördür. Bu ise, organizasyonda bütünleşmenin sağlanması için başka bir

(79) PUGH ve Diğerleri, s.76.

(80) William R. DILL, "Environment as an Influence on Managerial Autonomy", Administrative Science Quarterly, C.III, 1958, ss.409-443.

takım yollara, örneğin yatay ilişkilere başvurulması gereğini ortaya çıkarabilir.

Çevrenin türüne uygun organizasyon yapılarını araştıran Tom Burns ve G.M. Stalker da, durgun özellik gösteren çevrelerde, formalleşme ve merkezleşmeye dayalı mekanik yapıların uygun olacağını öne sürmüşlerdir. Değişken çevrelerde ise durum bunun tersi olacaktır(81).

Lawrence ve Lorsch'un bu konuda yaptıkları araştırma ise, aynı işletme içinde farklı bölümlerin merkezleşme derecelerinin farklı olduğunu ortaya koymuştur. Lawrence ve Lorsch, bu konudaki bulgularını şöyle açıklamaktadırlar(82): Her bölümün, ilgili olduğu altçevrenin belirsizlik derecesine göre, değişik ölçülerde merkezleşmeye gittiği saplanmıştır. Çevresel belirsizliğin düşük olduğu üretim bölümünde üst düzeydeki yönetici, yenilik için gerekli bölümlerarası görüşmelerde, kendi bölümünün görüşlerini temsil edebilecek bilgiye sahiptir. Öte yandan, araştırma bölümünde diğer bölümlerle ortak karar alabilmek için gerekli bilgi, sadece, belirli sorunlar üzerinde çalışmakta olan uzmanlarda bulunmaktadır. Araştırma

(81) FORD ve SLOCUM, s.567; Ayrıntılı bilgi için bkz. BURNS ve STALKER, The Management of

(82) LAWRENCE ve LORSCH, Organization and Environment..., ss.55-72-73.

bölümünün çevresi, belirsizlik düzeyi en yüksek olan çevre olarak nitelenmektedir. Çevresinin belirsizliğinin orta düzeyde olduğu saptanan satış bölümünde ise, diğer bölümlerle bütünleşme sağlamak için gerekli bilgi, hiyerarşisinin ortalarında(örneğin ürün satış şefliği düzeyinde) yoğunlaşmaktadır. İncelenen işletmelerde kararalma yetkisinin de gerekli bilginin bulunduğu düzeylerde olduğu görülmüştür. Dolayısıyla kararalma yetkisi, araştırma laboratuvarlarında alt düzeylerde, satış bölümlerinde orta düzeylerde ve üretim bölümlerinde üst düzeylerde yoğunlaşmaktadır.

Durumun özellikle başarılı işletmelerde böyle olması, durgun çevrelerde merkezleşmeye gitmenin uygun olduğunu; değişken çevrelerde ise merkezleşmemenin daha olumlu sonuçlar vereceğini göstermektedir. Jay Galbraith'in görüşleri de bu doğrultudadır. Ona göre de, işin belirsizliğinin artmasına organizasyonun tepkisi, merkezleşmeme ya da alt düzeylerin kararalmadaki etkinliğini artırma şeklinde olmaktadır(83). Bunun nedeni, organizasyondaki mevcut kural ve yönetmeliklerin kapsamına girmeyen durumlarla sık sık karşılaşılması olabilir. Böylece üst yönetim sık sık meşgul edilmektense, sorunları ortaya çıktıkları yerde halletme yoluna gidilebilir. Daha alt düzeylerdeki yöneticilerin bilgi ve deneyimleri, içinde buldukları durumla

(83) GALBRAITH, s.61.

ilgili kararlar almaları için yeterli olabilir. Ayrıca zaman kaybı önlenmiş olur ve kararların isabet derecesi artabilir. Bu uygulama, daha sonra değinilecek olan yatay ilişkilerin gelişmesiyle işlerlik kazanabilir.

Hindistan'daki 30 üretim işletmesi üzerinde yürütülen ve özel çevre, merkezleşme ve örgütsel etkinlik değişkenleri arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışma ile ise, oldukça farklı bir sonuca varılmıştır. Hindistan'daki üretim işletmeleri, genellikle durgun özellik gösteren çevre koşulları altında çalışmalarına rağmen, merkezleşmeye gittiklerinde etkinlikleri artmaktadır. Araştırmacılar, özel çevre faktörlerine önem veren (uzun vadeli bir görüş açısıyla bakan) işletmelerin organizasyon yapılarının daha merkezkaç özellik gösterdiklerini belirtmişlerdir. Bu işletmelerde, temel politikalar, satış, ürün karması, üretim, standart saptama, yönetici seçme, uzun süreli planlama gibi konulardaki kararlar katılımcı bir yaklaşımla alınmaktadır(84).

Bu doğrultuda sonuç veren bir başka çalışmaya göre organizasyon yapıları, değişken çevrelerde daha mekanik; durgun çevrelerde daha organik özellikler göstermektedir. Belirsizlik içeren riskli ortamlarda organizasyonların "kemerleri sıkacakları" iddia

(84) NEGANDHI ve REIMANN, ss.209-210.

edilmektedir(85). Son yıllarda yapılan bir başka araştırma da, karmaşıklık ve belirsizlik dereceleri yüksek olan çevrelerde başarılı olan işletmelerin, daha merkezci yapılar sergilediklerini ortaya koymuştur(86).

İşletme birimlerinin kendi özel çevrelerine göre geliştirdikleri yapısal özelliklere ilişkin bir araştırma ise şu sonucu getirmiştir(87): Durgun ve alışılmış koşullar altında yöneticiler önceden oluşturulmuş kural ve süreçlerin çerçevesi içinde hareket ederler. Bu kural ve süreçler astlara rehberlik ederken, merkezleşmemeye gidilerek onların yetiştirmeleri sağlanır. Bu araştırmanın bir bulgusu, durgun çevre koşullarının merkezleşmeye için daha uygun olduğudur. Bu görüş ayrıca, merkezleşmemeye gitmek için önce formalleşmenin sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır.

Bu konuda ülkemizde yapılan bir araştırmada ise merkezleşme, formalleşmeden bağımsız bir boyut olarak ele alınmış ve şu sonuca ulaşılmıştır: Etkin

(85) BOURGEOIS ve Diğerleri, s.508.

(86) Christine KOBERG, "The Effects of Environmental Uncertainty and Dependence on Organizational Structure and Performance: A Comparative Study", Journal of Management, C.XIII, S.4, 1987, ss.725-737.

(87) Mc DONOUGH ve LEIFER, s.734.

işletmelerde çevresel belirsizlik arttıkça organizasyon yapısında merkezleşme eğilimi düşmektedir(88).

Organizasyonların ne tür çevre koşulları altında merkezleşme veya merkezleşmeme uygulayarak daha etkin olacakları konusunda fikir birliği bulunmamaktadır. Yine de, değişkenlik ve belirsizlik dereceleri yüksek olan çevrelerde merkezleşme derecesinin düşeceği görüşü çok daha yaygındır. Bu konuda yapılan son çalışmalar, bu görüşü desteklemektedir(89). Değişkenlik, karmaşıklık ve belirsizlik özellikleri gösteren çevrelerde, çeşitli uzmanlık dallarından yöneticilerin bulunacağı(yatay farklılaşma derecesinin artacağı) vurgulanmıştı. Bu durumda üst düzeydeki yöneticilerin yeni ve çeşitli sorunlarla sürekli olarak meşgul edilmeleri, hem zaman kaybına, hem bilginin özünden kaybetmesine, hem de dikey iletişim kanallarının aşırı yüklenmesine yol açabilir(90). Uzman yöneticiler kendi konularında bilgi sahibidirler. Sorunlara aralarındaki yatay iletişimle çözüm getirmeleri, kararların

(88) ÜSDİKEN, s.260.

(89) Dennis P. SLEVIN ve Jeffrey G. COVIN, "Juggling Entrepreneurial Style and Organization Structure: How to Get Your Act Together", Sloan Management Review, C.XXXI, S.2 (Kış 1990), ss.43-53.

(90) Zeyyat SABUNCUOĞLU, Örgütlerde Haberleşme Düzeni: Yapısal Analiz (Bursa: Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, 1977), s.110.

sürat ve isabetinin artması yönünden daha uygun görünmektedir. Aralarındaki bütünleşme, merkezleşme yerine, komiteler oluşması, koordinatörler kullanılması gibi yollarla sağlanabilir.

C. ORGANİZASYONDA BÜTÜNLEŞMENİN YATAY İLİŞKİLER YOLUYLA SAĞLANMASINI GEREKTİREN ÇEVRESEL ETKİLER

Değişkenlik, karmaşıklık ve belirsizlik dereceleri yüksek olan çevrelerde yer alan organizasyonlar veya organizasyon birimlerinin, yatay farklılaşma derecelerinin de yüksek olmasının beklendiği önceki kısımlarda belirtilmişti. Lawrence ve Lorsch'a göre değişken ve karmaşık çevrelerde organizasyonların başarı koşulu, yüksek derecede farklılaşma ve bütünleşmedir(91). Onlara göre yatay farklılaşma derecesinin yükselmesi, organizasyonda veya organizasyon biriminde, aynı düzeyde farklı bakış açılarına sahip yöneticilerin ortaya çıkması anlamına gelmektedir. Bu yöneticiler arasındaki çatışma etkin biçimde çözümlenerek, bütünleşme sağlanmalıdır. Bu durumda, büyük ölçüde formalleşme ve merkezleşmeye başvurma gibi geleneksel yollar, yetersiz kalabilmektedir. Değişken, belirsiz ve karmaşık

(91) LAWRENCE ve LORSCH, Organization and Environment..., s.82.

çevrelerde, bunların yanısıra yatay ilişkilerin görece öneminin artması beklenmektedir.

Jay R. Galbraith, bir organizasyonda oluşturulabilecek yatay ilişkileri, en basit şeklinden en karmaşığına doğru şöyle sıralamıştır(92):

i. Doğrudan temas(Direct contact): Aynı sorunu paylaşan iki bölüm yöneticisi, üst yönetime başvurmadan karşılıklı görüşüp ortak bir karar alabilirler.

ii. İrtibat rolleri(Liaison Roles): Bazı kişiler, özel olarak faaliyetleri birbirine bağlı olan iki bölüm arasındaki iletişimi sağlamakla görevlendirilirler.

iii. İş ekipleri(Task forces): İkidenden fazla bölümü ilgilendiren sorunların çözümlenebilmesi için, her bölümden bir temsilci içeren gruplar oluşturulabilir. İş ekipleri geçicidir; varlıkları, sorunun çözülmesiyle sona erer.

iv. Gruplar(Teams): Sık sık karşılaşılan sorunlarla ilgili olarak çeşitli düzeylerde ve nisbeten sürekli gruplar oluşturulabilir. Organizasyonun bölümlendirilme biçimine uygun olarak her fonksiyonel bölümün, her mamul bölümünün veya her pazar bölümünün temsilcilerini içerir. İşin belirsizliği arttıkça grupların oluşturulduğu düzeylerin sayısı, toplanma sıklıkları ve yetkileri de artar.

(92) GALBRAITH, ss.64-68.

v. Koordinatörler(Integreting personnel): Belirsizlik arttıkça kararların alt düzeylerde alınma oranı da artar. Koordinatörler, alt yönetim düzeylerinde iş ekipleri ya da gruplarca alınan kararlara, üst yöneticinin perspektifini getiren yöneticilerdir. Yatay ilişkilerin daha gelişmiş olduğu durumlarda, koordinatör birimler oluşturulabilir.

vi. Matriks organizason: Yatay ilişkilerin en gelişmiş şeklidir. Burada organizasyonun hem mamul, hem de fonksiyon temeline göre bölümlendirilmesi söz konusudur. İkili yetki ilişkileri yoluyla mamul ve fonksiyon bölümleri arasındaki güç dengesi sağlanır. Mamul bölümü açısından, mamulün çeşitli fonksiyonları arasında bütünleşme; fonksiyonel bölüm açısından ise, çeşitli mamullerin söz konusu fonksiyon itibariyle bütünleşmesi sağlanabilir.

Lawrence ve Lorsch'un araştırmalarına göre, yer aldıkları çevre genellikle durgun, belirli ve basit olan ambalaj işletmelerinde, yatay farklılaşma derecesi de düşük olduğundan, bütünleşme şu yollarla sağlanabilmektedir: Kağıt sistemi, yönetim hiyerarşisi, doğrudan temas. Çevresi orta derecede değişkenlik, belirsizlik ve karmaşıklık gösteren yiyecek işletmelerinde ise, bu yolların yanısıra, geçici fonksiyonlararası ekipler(iş ekipleri) ve koordinatör bireyler yer almaktadır. Çevresinin değişkenlik, belirsizlik ve karmaşıklık derecesi yüksek olan plastik işletmelerinde ise, sürekli nitelikteki fonksiyonlararası

ekipler(komiteler, gruplar) ve koordinatör birimler oluşturulduğu görülmüştür(93). Tablo II-1'de sunulmuş olan bulgular, çevresel yoğunluğun artmasıyla, organizasyonda yatay farklılaşma derecesinin ve bütünleşme çabalarının da artacağını ortaya koymaktadır.

Hage ve diğerlerinin 16 sosyal hizmet kurumu üzerinde yürüttükleri bir araştırma, benzer bir sonuca varmıştır: Yatay farklılaşma derecesi arttıkça, organizasyondaki iletişim yoğunluğunun ve organizasyon genelinde komitelerin oluşturulma oranının arttığı görülmüştür(94). Hage ve diğerleri yatay farklılaşma derecesini, mesleki uzmanlık dallarının birbirinden farklılığı ve mesleki faaliyetlere katılma oranları olarak almışlardır.

Büyük bir sigorta işletmesinin 197 iş birimi üzerinde yürütülen bir araştırma da, işin belirsizliği ile yatay ilişkilerin oluşma derecesi arasındaki ilişkiyi destekler niteliktedir. Araştırmayı yürüten Van de Ven ve diğerleri, işin belirsizliğinin artmasıyla, organizasyonda yatay kanalların kullanılma oranının belirgin ölçüde arttığını belirtmişlerdir(95).

(93) LAWRENCE ve LORSCH, s.138.

(94) HAGE ve Diğerleri, s.867.

(95) Andrew H. VAN DE VEN ve Diğerleri, "Determinants of Coordination Modes Within Organizations", American Sociological Review, C.XLI (Nisan 1976), ss.322-338.

Bir işletme biriminin karşı karşıya olduğu işin belirsizlik ve değişkenlik derecesinin arttığı durumlarda, o birimde çalışanlar arasında karşılıklı uyum ihtiyacı da artmaktadır.

Çevre koşullarının değişken olduğu durumlarda informal(doğal) iletişimin de arttığı ve yararlı olduğu belirtilmiştir(96). Bu durumlarda informal iletişim, organizasyonun değişik koşullara uyumunu kolaylaştırıcı rol oynayabilir. Organizasyon yapısında, yapılması gerekli değişiklikleri ortaya çıkarıp, bazı kararların zamanında alınmasına yardımcı olabilir. Özellikle merkezci bir organizasyon yapısında doğal iletişimin daha çok geliştiği görülmektedir. Doğal iletişimin yoğunluğu, organizasyon yapısının çevre koşullarına uygun olmayışının bir göstergesi olarak da alınabilir.

Birinci Bölüm'de değinildiği gibi Smith ve diğerleri, çevresel değişkenlik, karmaşıklık ve belirsizliği "çevresel yoğunluk" adı altında birleştirmişlerdir. Yazarlar, 30 bakımevinde yürüttükleri araştırma sonunda, yoğunluğu düşük olan çevrelerdeki işletmelerin organizasyon yapılarına ilişkin şu sonuca varmışlardır: Bu çevre koşulları altında programlama yoluyla bütünleşme artmaktadır. Dolayısıyla organizasyon yapısının formalleşme eğilimi yükselmektedir(97).

(96) SABUNCUOĞLU, ss.130-131.

(97) SMITH ve Diğerleri, s.679.

Bu konuda ülkemizdeki 33 işletmede yürütülen bir araştırma ile şu sonuçlara varılmıştır(98): Çevresel belirsizliğin artması, programlama yoluyla bütünleşmenin azalmasına(formalleşme derecesinin düşmesine) yol açar görünmektedir. Çevresel karmaşıklığın yüksek olmasının da toplam bütünleşme çabasının, özellikle grup yoluyla eşgüdümün artmasına neden olduğu izlemi ortaya çıkmaktadır. Son yıllarda yapılan bir araştırmaya göre de, çevre koşullarının daha fazla değişkenlik, karmaşıklık ve belirsizlik sergilediği durumlarda, organik bütünleşme araçlarına(geçici gruplar ve komiteler yoluyla bütünleşmeye) ağırlık verilmektedir(99).

Bu çalışmada organizasyon yapısı, organizasyonun farklılaşma ve bütünleşme faaliyetinin ortaya koyduğu model olarak tanımlanmıştır. Bu bölümde incelenen çeşitli araştırmaların sonuçlarına göre; işletme yöneticilerinin çevresel değişkenlik, karmaşıklık ve belirsizliğe ilişkin algıları, organizasyon yapılarını etkileyebilmektedir. Organizasyon yapılarını çevre özelliklerine uyarlayan işletmelerin ise daha başarılı oldukları belirtilmektedir.

(98) ÜSDİKEN, "Büyükük, Çevre...", s.139.

(99) Danny MILLER, "The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy", Strategic Management Journal, C.VII, 1987, ss.55-76.

Durumsallık yaklaşımlı araştırmalarda, konunun üç farklı biçimde ele alındığı görülmektedir(100): Bunlardan birincisi, içsel ve çevresel değişkenlerle organizasyon yapısı unsurları arasındaki uyumu incelemekle yetinmektedir. Bu yaklaşımda, bu koşullar altında yaşamını sürdüren işletmenin performansının zaten istenen düzeyde olması gerektiği kabul edilmektedir. Bu nedenle içsel veya çevresel değişkenlerle organizasyon yapısı değişkenleri birbirleriyle eşlenmekte; bu uyumun performans üzerindeki etkileriyle ilgilenilmemektedir(101). Ayrıca işletmede verimliliğin her zaman çevreye uyumla doğru orantılı olacağını düşünmek de yanlış olabilir. Örneğin devlet düzenlemeleri,

-
- (100) Robert DRAZIN ve Andrew H. VAN DE VEN, "Alternative Forms of Fit in Contingency Theory", Administrative Science Quarterly, C.XXX, 1985, ss.514-539.
- (101) John H. FREEMAN, "Environment, Technology and Administrative Intensity of Organizations", American Sociological Review, C.XXXVIII, 1973, ss.750-763; Michael L. TUSHMAN, "Special Boundary Roles in the Innovation Processes", Administrative Science Quarterly, C.XXII, 1977, ss.587-605; Robert M. MARSCH ve Hiroshi MANNARI, "Technology and Size as Determinants of Organization Structure of Japanese Factories", Administrative Science Quarterly, C.XXVI, 1981, ss.33-57; Louis W. FRY, "Technology-Structure Research: Three Critical Issues", Academy of Management Journal, C.XXV, S.3, 1982, ss.532-552.

diğer işletmeler ve çıkar gruplarının normatif beklentileri, işletmeyi maliyetlerine katlanarak bazı uygulamalara gitmek zorunda bırakır(Vergi açısından bazı kayıtları tutma gereği, işgören sağlığı ve güvenliği açısından bazı düzenlemelere gitme gereği, vb.)(102).

Etkileşim yaklaşımı olarak adlandırılan ikinci tipteki araştırmalarda, içsel veya çevresel değişkenlerle yapısal değişkenler eşlenerek, aralarındaki etkileşim incelenmekte; bu etkileşimin performans üzerindeki etkileriyle ilgilenilmektedir(103).

(102) Mary L. FENNEL ve Jeffrey A. ALEXANDER, "Organizational Boundary Spanning in Institutionalized Environments", Academy of Management Journal, C.XXX, S.3, 1987, ss.456-476; ayrıca bkz. Jeffrey A. ALEXANDER ve W.R. SCOTT, "The Impact of Regulation on the Administrative Structure of Hospitals: Toward An Analytic Framework", Hospital and Health Services Administration, C.XXIX, S.3, 1984, ss.71-85.

(103) Anant R. NEGANDHI ve Bernard REIMANN, "A Contingency Theory of Organization Reexamined In the Context of a Developing Country", Academy of Management Journal, C.XIX, 1972, ss.137-146; John CHILD, "Managerial and Organization Factors Associated with Company Performance-Part I", Journal of Management Studies, C.XI, 1974, ss.175-189; Joannes M. PENNING, "The Relevance of Structural Contingency Model of Organizational Effectiveness", Administrative Science Quarterly. C.XX, 1975, ss.393-410; Michael L. TUSHMAN, "Work Characteristics and Subunit Communication Structure: A Contingency Analysis", Administrative Science Quarterly,

Bu konudaki üçüncü tip yaklaşım ise, içsel ve çevresel değişkenlerle yapısal değişkenlerin çok yönlü, çok değişkenli analizini esas almaktadır. Bu yaklaşımda, aynı anda birçok koşul ve yapısal alternatifler incelenmektedir(104).

Çalışmamızın Üçüncü Bölümünde, çevresel değişkenlerle organizasyon yapısına ilişkin değişkenler birbirleriyle eşlenerek; hangi özelliklerdeki çevrelerde yer alan işletmelerde, hangi özelliklerde organizasyon yapılarının görüldüğü araştırılmaktadır. Bu nedenle, bu çalışmada, Drazin ve Van De Ven'in yaptıkları sınıflamaya göre birinci kategoriye giren yaklaşım benimsenmiş olmaktadır(105).

Bu bölümde incelenen görüşlerde, bir işletmenin başarı koşulunun, içinde bulunduğu çevreye uygun yapısal özellikler geliştirmek olduğu savunulmaktadır. Hangi çevre koşulları altında hangi özelliklerdeki organizasyon yapılarının etkin olacağı üzerinde, genelde görüş birliği bulunmaktadır. Ancak bu konuda

(104) Pradip N. KHANDWALLA, "Viable and Effective Organizational Designs of Firms", Academy of Management Journal, C.XVI, 1973, ss.481-495; Dany MILLER, "Toward A New Contingency Approach: The Search for Organizational Gestalts", Journal of Management Studies, C.XVIII, 1981, ss.1-26.

(105) DRAZIN ve VAN DE VEN, ss.515-517.

yapılan bazı araştırmaların sonuçlarının, diğerleriyle geliştiği görölmektedir. (Bu bölümde, bu durum sık sık vurgulanmıştır.) Bunun nedenlerinden biri, çevreye ve organizasyon yapısına ilişkin değişkenlerin çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde kavramlaştırılmış olması olabilir. Yine de, bazen aynı kavramlar ve hatta aynı ölçek kullanılarak, daha farklı bir örneklem üzerinde yürütölen araştırmalarda, oldukça farklı sonuçlara ulaşıldığı görölmektedir(106). Bu durum, işletme çevresi ile organizasyon yapısı ilişkisi üzerine sağlıklı bir genelleme yapılamayacağını ortaya koymaktadır.

Geleneksel durumsallık kuramcıları, yoğun(değişken, karmaşık, belirsiz) çevre özelliklerinin, işletmelerde bazı yapısal özelliklerin gelişmesini gerektirdiği konusunda genellikle birleşmişlerdir. Bu özelliklere sahip bir organizasyon yapısı; organik olarak nitelenen, merkezkaç, ileri derecede farklılaşmış ve bütünleşmiş bir yapıdır. Ayrıca işletme stratejisinin çevreyi etkilemeye yönelik olmaktan çok, çevreye bir tepki olarak geliştiğini düşünmüşlerdir. Bu nedenle

(106) CHILD, "Organization Structure and Strategies...", s.163; ayrıca bkz. DRAZIN ve VAN DE VEN, s.536.

davranışları deterministiktir(107). Stratejik tercihin önemini gözardı ederek, bir işletmenin başarısını, çevre ile organizasyon yapısının uyumu olarak görmüşlerdir.

İşletmeleri, çevrelerine uyum çabası içinde olan pasif varlıklar olarak olmak yerine; onların, kendi çevre koşullarının oluşumuna katkıda bulduklarını gözönüne almak gerekir. Çevresel belirsizlikten kaçınma çareleri arama, bütün işletmeler için geçerli değildir. Savunmacı bir strateji güden işletmeler, belirsizlikten kaçınma çareleri ararlar. Ancak yenilikçi(proaktif) bir strateji benimsemiş olanlar, yeni ürünler geliştirme gibi yollarla belirsizliğe doğru yönelirler(108). Nitekim; kestirilemeyen koşullar sergileyen çok değişken çevrelerde, aktif stratejiler izleyen işletmeler daha başarılı olurlar. Sık sık yeni ürünler geliştirip pazara süren bu işletmeler, rakiplerini de kendilerini izlemek zorunda bırakıp,

(107) Danny MILLER, "Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications", Academy of Management Journal, C.XXXI, S.2, 1988, ss.280-308; ayrıca bkz. YASAI-ARDEKANI, s.17.

(108) L.J. BOURGEOIS, "Strategic Goals, Perceived Uncertainty and Economic Performance in Volatile Environments", Academy of Management Journal, C.XXVIII, S.3, 1985, ss.548-573.

çevresel değişkenliği arttıırırlar(109). Dolayısıyla, işletmelerin çevrelerinden etkilenmeleri kadar, çevrelerini etkilemeleri de söz konusudur.

İşletmede üst yöneticinin değerleri, deneyimleri, çevreye ilişkin algıları ve tercih ettiği strateji, yönetim felsefesini oluşturur(110). Yönetim felsefesi, çevre özelliklerinin işletmenin organizasyon yapısına yansımada önemli rol oynar(111). Kendine güveni yüksek olan, girişimci yöneticiler; yenilikçi stratejileri tercih edip işletmelerini değişken ve belirsiz ortamlara sürüklenme eğilimindedirler. Amaçlarına uygun olarak, organik özellikte organizasyon yapıları geliştirirler. Olayların kendi kontrolü ötesinde olduğuna inanan, pasif yöneticiler ise daha risksiz, muhafazakâr stratejileri tercih ederler. Bu nedenle büyük ölçüde sabit ve belirli çevreler içine girerler. Böyle bir amaca ise bürokratik eğilimli organizasyon yapıları hizmet eder(112).

(109) MILLER, "The Structural...", s.62.

(110) M. Ceyhan ALDEMİR ve Robert BARBETO, "Yönetim Biçimleri ile Örgüt Yapısı Arasındaki İlişkiler", Türkiye'de İşletme Biliminin Öncülerine Armağan, (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü 30. Yıl Yayını, 1985), ss.457-488.

(111) MILLER, "The Structural...", s.56.

(112) Danny MILLER ve Diğerleri, "Top Executive Locus of Control and Its Relationship to Strategy-Making, Structure and Environment", Academy of Management Journal, C.XXV, S.2, 1982, ss.237-253.

Bazı çevre koşulları altında uygun olan birden fazla strateji çeşidi vardır. Ancak belli bir strateji ele alındığında, buna uygun olan organizasyon yapısı özellikleri çeşit bakımından daha sınırlıdır(113). Yenilikçi strateji(product innovation strategy) izleyen işletmeler, buldukları endüstri dalında lider durumdadırlar. Yeni ürünler ve yeni teknolojiler geliştirerek rakiplerinden farklılaşırlar. Ürünlerinin fiyatını çok yüksek tutabilirler. Yeni ürünlerin pazarda karşılaşıcağı talep başlıbaşına bir çevresel belirsizlik kaynağıdır. Değişken ve kestirilmesi güç çevre koşulları altında çalışan bu işletmelerde çeşitli dallardan uzmanlara gerek duyulacaktır. Bu uzmanlara büyük ölçüde yetki devredilmesi gerekebilecektir. İlgi alanlarındaki farklılıklar nedeniyle sık sık koordinasyon toplantıları yapılacaktır. Bu nedenle daha merkezkaç, yatay farklılaşma ve bütünleşme derecesi daha yüksek olan organik eğilimli bir organizasyon yapısının oluşması beklenir(114).

Pazarlama farklılaştırması stratejisi(marketing differentiation strategy) izleyen işletmeler, pazarda kendi ürünlerinin eşsiz olduğu imajını yaratma gayreti

(113) Danny MILLER, "Configurations of Strategy and Structure: Towards A Synthesis", Strategic Management Journal, C.VII, 1986, ss.233-249.

(114) MILLER, "Reating Porter's...", s.286.

içindedirler(115). Bu amaçla reklama ağırlık verir, prestij fiyatlaması ve pazar bölümlenmesine giderler. Ürünlerine olan talep, müşteri sadakatinin sağlanmasına ve fiyat esnekliğinin düşürülmesine bağlıdır(116). Bu nedenle müşteri tercihleri ve rakip işletmelerin mallarına ilişkin pazar bilgisine ihtiyaç duyarlar. Dağıtım kanalındaki işbirliği de çok önemlidir. Bu strateji, değişkenlik ve belirsizlik derecesi yüksek olan çevrelerde yenilikçi stratejiye veya fiyat düşürme stratejisine göre daha düşük maliyetli bir rekabet gücü sağlar(117). Bu strateji rakiplerin tepkilerine yol açarak pazardaki belirsizlik ve değişkenliği artırır. Bu stratejiyi izleyen işletmelerde pazarlama fonksiyonu, üretim fonksiyonuna göre daha ön plandadır. Bu nedenle çok çeşitli uzmanlık dalları ve bu uzmanlara yetki devredilmesi o kadar gerekli değildir. Maliyet kontrolleri ve yönetim bilgi sistemleri yoluyla üretimde verimlilik sağlanarak formalleşme derecesi daha yüksek bir organizasyon yapısı ortaya çıkar. Bu maliyet tasarrufu, pazarlamada girilen aktif çabalarda

(115) MILLER, "Configurations of...", s.238.

(116) MILLER, "Relating Porter's...", s.284; ayrıca bkz. S.W. DAVIES ve B.R. LYONS, "Seller Concentration: The Technological Explanation and Demand Uncertainty, Economic Journal, C.XCII, 1982, ss.903-919.

(117) D.C. HAMBRICK, "An Empirical Typology of Mature Industrial Product Environments", Academy of Management Journal, C.XXVI, 1983, ss.213-230.

kullanılır(118). Bu amaçla sık sık fonksiyonlararası komiteler oluşur, koordinasyon toplantıları yapılır.

Fiyat düşürme stratejisi(Cost Control Strategy) izleyen işletmeler ise pazarda ürünlerine koydukları düşük fiyatla farklılaşırlar. Bu amaçla araştırma-geliştirme, reklam gibi giderleri az ve maliyet kontrolü çok sıkıdır. Bu işletmeler daha durgun ve belirli çevre koşulları altında çalışırlar. Bu nedenle organizasyon yapılarında merkezleşme ve formalleşme dereceleri yüksektir(119).

Bunların yanısıra yayılma(breadth), odaklaşma (focus) ve diğer stratejiler farklı çevre koşulları altında başarılı olmakta ve farklı yapısal düzenlemeler getirmektedirler. Tercih edilen stratejinin başarısı, çevrenin sergilediği sorun ve fırsatlara uygunluğuna bağlıdır(120). Başarılı bir işletme, kendi stratejisine uygun bir çevre içine girer veya girdiği çevreye uygun bir strateji geliştirir. Çevre ile strateji arasındaki etki-tepki ilişkisinin çift yönlü olduğu görülmektedir.

(118) MILLER, "The Structural...", s.61.

(119) MILLER, "Relating Porter's...", s.284-285.

(120) John E. PRESCOTT, "Environments As Moderators of the Relationship Between Strategy and Performance", Academy of Management Journal, C.XXIX, 1986, ss.329-346.

Her işletmenin bir strateji-çevre-yapı uyumu vardır. Bu uyum uzun yıllar boyunca korunur. Bu bütünden vazgeçip başka koşullarda yeni bir uyuma ulaşmak ise çok maliyetlidir. Bu değişikliğe ancak işletme için çok gerekli ve çok yararlı ise gidilir; bu takdirde söz konusu üç değişken arasındaki uyumun süratle sağlanması gerekir(121).

Durumsallık yaklaşımlı çalışmalar, son yıllarda, çevre ile organizasyon yapısı ilişkisinde stratejik tercihin önemi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Konuya bu açıdan bakıldığında, işletmelerin bu ilişkide pasif değil, aktif rol oynadıkları görülmektedir. Bu nedenle, çeşitli çevrelerde yer alan işletmelerin çevre-organizasyon yapısı ilişkileri incelenerek bir genellemeye varmayı amaçlayan araştırmalarda, bir nokta gözden kaçmış olmaktadır: Yönetim felsefesi değişkeninin çevre-yapı ilişkisindeki rolü ihmâl edilmiştir. Aynı çevre koşulları altında, birbirinden farklı yapısal özellikler geliştirilmiş olarak, yaşamlarını başarıyla sürdüren işletmeler vardır. Bunda etkili olan, yönetim felsefesi ve buna bağlı olarak yapılan stratejik tercih olabilir. Aynı şekilde,

(121) Danny MILLER ve Peter H. FRIESEN, "Momentum and Revolution in Organizational Adaptation", Academy of Management Journal, C.XXIII, S.4, 1980, ss.591-614.

bir sistemin parçası durumundaki işletmeler, çevre özellikleri birbirinden farklı olduğu halde, benzer yapısal özellikler gösterebilirler. Burada da "şirket kimliği", çevrenin organizasyon yapısına yansıma biçimini etkiler(122).

Üçüncü bölümde, yönetim felsefesi değişkenini kontrol altına almak amacıyla, aynı holdingin farklı endüstri dallarında faaliyet gösteren işletmeleri ele alınmıştır. Böylece bu işletmelerin organizasyon yapıları arasındaki farklılıkların farklı yönetim felsefelerinden kaynaklanmış olma ihtimali azaltılmıştır. Organizasyon yapıları arasındaki farklılıkların çevre özelliklerindeki farklılıklara bağlanmasının isabet derecesi artırılmaya çalışılmıştır.

(122) FENNEL ve ALEXANDER, s.457.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİR HOLDİNGİN BEŞ İŞLETMESİ ÜZERİNDE ÇEVRE-ORGANİZASYON YAPISI İLİŞKİSİNİ ARAŞTIRAN BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

I. ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ

A. ARAŞTIRMANIN AMACI

Çalışmamızın ilk iki bölümünde; durumsallık yaklaşımına, bu yaklaşımda işletmelerin çevre koşullarının önemine ve organizasyon yapıları üzerindeki etkilerine ilişkin teorik bilgiler sunulmuştur. İşletme çevresinin organizasyon yapısı üzerindeki etkilerini araştıran çalışmalarda, genellikle çok sayıda ve çeşitli işletmeler ele alınmıştır. Üretim işletmelerinde "kullanılan teknoloji"nin, organizasyon yapısını

etkileyen bir diğ er değişken olarak incelendiğ i araç tirmalar bulunmaktadı r. Ancak ç evre-organizasyon yapısı ilişkisi incelenirken, iş letmeler arasında saptanan yapısal farklılıkları n, yönetim felsefeleri arasındaki farklılıklardan da kaynaklanabileceğ i, özellikle ÷ lkemizdeki uygulamalarda göz ardı edilmiş tir. Son yıllarda dış literatürde ç evre-organizasyon yapısı ilişkisinde yönetim felsefesinin önemi üzerinde durulmaktadır. Bu nedenle ç alışmamızda, kendisine bağ lı iş letmelerin organizasyon yapıları arasında standartlaş ma sağ lama ç abası içinde bulunan bir holdingin, farklı endüstri kollarında faaliyet gösteren üç üretim iş letmesi ile, bunların ürünlerini pazarlayan iki pazarlama iş letmesi ele alınmış tir. Bu ç alışmanın temel amacı, tepe yönetimi bakımından aynı olan bu iş letmelerin, ç evre özellikleri ile yapısal özellikleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu yolla, özellikle bu iş letmeler için, ç evre ile organizasyon yapısı arasında bir ilişki kurulmaya ç alışılacaktır. Yönetim felsefesi değişkenini kontrol altına almakla, ç evre özellikleri ile organizasyon yapıları arasında daha güvenilir bir ilişki kurmak amaçlanmış tir.

B. ARAç TIRMANIN VARMASIMLARI VE SINIRLARI

Bu ç alışmada, aynı holdinge bağ lı iş letmelerin ele alınmasıyla, "yönetim felsefesi" değişkeninin

işletmelerin organizasyon yapıları üzerindeki etkisinin kontrol altına alındığı varsayılmıştır. Bu varsayım, Eczacıbaşı Holding'deki yetkililere bu konuda yöneltilen sorulara alınan cevaplarla desteklenmiştir. Ayrıca incelenen üretim işletmelerindeki ilgililerle yapılan görüşmeler sonucunda, üretim işletmelerinin tümünde, üretimde kullanılan teknolojinin benzer özellikler gösterdiği anlaşılmıştır. Bu nedenle, "üretimde kullanılan teknolojinin özellikleri" değişkeninin de kontrol altına alındığı varsayılmıştır. Böylece bu işletmelerin organizasyon yapıları arasında saptanacak farklılıkların, yönetim felsefelerindeki ve kullandıkları teknolojinin özelliklerindeki farklılıklardan kaynaklanmış olma ihtimali azalmıştır.

Bir diğer varsayım, yöneltilen soruların, işletmelerin çevre ve yapı özelliklerini ölçecek nitelikte olduğudur. Çalışmada "çevresel karmaşıklık", "çevresel değişkenlik" ve "çevresel belirsizlik" değişkenleri "çevre yoğunluğu" adı altında birleştirilmiştir. Bu birleştirme, çevrenin değişkenlik, karmaşıklık ve belirsizliği ile ilgili ölçülerin toplanabilirliği varsayımına dayanmaktadır. Birinci ve İkinci Bölümlerde değinildiği gibi, literatürde böyle bir yaklaşıma rastlanmaktadır. Çalışmanın bir başka varsayımı da ele alınan işletmelerde görüşme yapılan az sayıda yöneticinin, kendi işletmelerinin çevre ve yapı özelliklerine ilişkin beyanlarının gerçek durumu yansıttığıdır.

Araştırmanın yukarıda sıralanan varsayımları, aynı zamanda sınırlarını oluşturmaktadır. Ayrıca, incelenen her bir işletmenin çeşitli bölümlerinin organizasyon yapıları yerine, özellikle üretim işletmelerinde üretim faaliyetleriyle, pazarlama işletmelerinde ise pazarlama faaliyetiyle doğrudan ilgili olan bölümlerin organizasyon yapıları araştırılmıştır. Örneğin bir üretim işletmesindeki endüstriyel ilişkiler bölümünün veya bir pazarlama işletmesindeki mali işler bölümünün organizasyon yapıları, inceleme dışında bırakılmıştır. Buna paralel olarak, üretim işletmelerinde üretim faaliyetiyle, pazarlama işletmelerinde ise pazarlama faaliyetiyle ilgili çevre incelenmiştir. Bunların yanısıra, bu çalışma bir örnek olay incelemesi niteliğinde olduğundan, Türkiye'deki diğer işletmelerin durumu için bir genellemeye varma olanağı yoktur.

C. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

1. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, Eczacıbaşı Holding'in üç üretim işletmesi ile, bu işletmelerin ürünlerini pazarlayan ve aynı holdinge dahil olan iki pazarlama işletmesi üzerinde yürütülmüştür. Eczacıbaşı Holding'in, işletmelerinin organizasyon yapıları arasında standartlaşma

sağlama eğiliminde olması, örnek olay olarak bu holdingin durumunun seçilmesinin başlıca nedenidir. Holdinge dahil olan işletmeler, yapı, ilaç ve kağıt grupları koordinatörlüklerine bağlı olarak çalışmaktadırlar. Araştırmanın kapsamına, her gruptan birer üretim işletmesi alınmıştır. İncelenen iki pazarlama işletmesinin biri yapı grubundan iki işletmenin, diğeri ise ilaç ve kağıt gruplarından birer işletmenin ürünlerini pazarlamaktadır. Böylece, incelenen her bir işletmenin çevre faktörlerinden birini, yine aynı holdinge bağlı olan bir başka işletme teşkil etmektedir. Üretim işletmelerinde özellikle üretim faaliyetiyle ilgili çevre özellikleri; pazarlama işletmelerinde ise özellikle pazarlama faaliyetiyle ilgili çevre özellikleri incelenmiştir. Bu nedenle, üretim işletmelerinde, üretim faaliyetiyle doğrudan ilgili olan birimlerin; pazarlama işletmelerinde ise, pazarlama faaliyetiyle doğrudan ilgili olan birimlerin organizasyon yapıları ele alınmıştır.

Aynı holdinge bağlı olup, ürünlerinin üretim ve pazarlama faaliyetlerinin tümünü kendi içlerinde yürüten işletmeler, özellikle kapsam dışı bırakılmıştır. Holdingin incelenen işletmelerinde, mümkün olduğunca en üst yönetim basamağındaki (genel müdür yardımcısı düzeyindeki) yöneticilerle görüşülmüştür. Bunun nedeni, bu yöneticilerin, işletme çevresi ve işletme içi

ilişkilerde izlenen yol üzerinde daha geniş bir görüş açısına sahip olduklarının düşünülmesidir.

Araştırmanın kapsadığı işletmeler şunlardır:

- Artema Armatür ve Tesisat Malzemeleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. (Sihhi tesisat ve malzeme üretiminde bulunmaktadır.)
- Eczacıbaşı İlaç Sanayi ve Ticaret A.Ş. (İlaç ve kozmetik ürünleri üretiminde bulunmaktadır. İlaç, ecza depoları aracılığıyla pazarlandığı için, bu işletmenin özellikle reçetesiz (kozmetik) ürünlerinin üretimiyle ilgili çevresel ve yapısal özellikleri incelenmiştir.)
- İpek Kağıt Sanayi ve Ticaret A.Ş. (Peçete, temizlik kağıdı, vb. ürünlerin üretiminde bulunmaktadır.)
- Girişim Pazarlama A.Ş. (İpek Kağıt Sanayi A.Ş.'nin ürünleri ile Eczacıbaşı İlaç Sanayi A.Ş.'nin reçetesiz(kozmetik) ürünlerinin satışını gerçekleştirmektedir.)
- Dasa Dağıtım ve Satış A.Ş. (Artema Armatür ve Tesisat Malzemeleri Sanayi A.Ş. ile Eczacıbaşı Seramik Sanayi A.Ş.'nin ürünlerini pazarlamaktadır.).

Artema Armatür ve Tesisat Malzemeleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin fabrika binası Bozüyük'te, İpek

Kağıt Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin fabrika binası ise Karamürsel'dedir. Bu işletmelerin genel müdürleri çoğunlukla İstanbul'daki holding binasında bulunmaktadırlar. İncelenen diğer işletmelerin yerleşim yerleri ise İstanbul'dadır. Tüm işletmelerin uzun süreli planlama ve finansal yönetim işlevleri Eczacıbaşı Holding aracılığıyla yapılmaktadır. Holding ayrıca, Eczacıbaşı Topluluğu ile ilgili organizasyon çalışmalarında danışmanlık görevini üstlenmiştir.

2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada birinci elden veri toplama yoluna gidilmiştir. Bunu yaparken de, yüzyüze görüşme yöntemi uygulanmıştır. Yüzyüze görüşme yöntemi ile, soruların cevaplayanlar tarafından daha iyi anlaşılmasının ve onlardan daha geniş çapta bilgi alınmasının mümkün olacağı düşünülmüştür.

Farklı çevre faktörleriyle ilişki halinde olmaları gözönüne alınarak, üretim ve pazarlama işletmelerinin çevre özelliklerinin ölçümü için, farklı sorular geliştirilmiştir. Organizasyon yapılarına ilişkin olarak ise merkezleşme derecesine yönelik sorular dışında, üretim ve pazarlama işletmelerine aynı sorular yöneltilmiştir.

İncelenen beş işletmede de, mümkün olduğunca en üst yönetim basamağındaki (genel müdür yardımcısı

düzeyindeki) yöneticilerle, hazırlanmış olan anketler çerçevesinde görüşülmüştür. Bu görüşmelerin her biri, birbuçuk ilâ iki saat sürmüştür.

Araştırma, temelde, Eczacıbaşı Holding'in üç üretim işletmesi ile aynı holdinge bağlı olan ve bu işletmelerin ürünlerini pazarlayan iki pazarlama işletmesi üzerinde yürütölen bir örnek olay çalışmasıdır. Bu çalışmada, değişik endüstri ve faaliyet kollarından olmaları nedeniyle çevre özelliklerinin birbirinden farklı olması beklenen işletmelerin, çevre ve organizasyon yapısı özellikleri incelenerek; işletmeler bu açıdan birbirleriyle kıyaslanmıştır. Daha sonra bu işletmelerin çevre özellikleri ile yapısal özellikleri arasındaki ilişki araştırılmıştır.

D. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMUNUN NİTELİĞİ

Bu çalışmada, çevre özelliklerine ve organizasyon yapısı özelliklerine ilişkin olmak üzere iki grup soru içeren anketler düzenlenmiştir. Üretim ve pazarlama işletmelerinin farklı özel çevre faktörleriyle ilişki halinde olmaları nedeniyle, çevre özelliklerinin ölçümü için farklı sorular yöneltilmiştir. Aynı şekilde karar konularının farklı oluşları nedeniyle, üretim işletmeleri ile pazarlama işletmelerinin merkezleşme dereceleri de farklı sorularla saptanmaya çalışılmıştır.

Kullanılan anket formlarında(Ek VIII, Ek IX) ortalama 30 civarında soru sorulmuştur. Anket formlarının birinci kısmında işletmenin çevre özellikleri, ikinci kısmında ise organizasyon yapısı özelliklerine ilişkin sorular yer almıştır. Çevre özelliklerini araştırmak üzere, yurdumuzda şimdiye kadar yapılan araştırmalardan farklı olarak, çeşitli çevre faktörleri için değişik sorular yöneltilmiş ve böylece çevre özellikleri daha somut bir şekilde ele alınmaya çalışılmıştır. Yine çevre özelliklerini somutlaştırmak amacıyla, genel çevre yerine, özel çevre faktörleri üzerinde durulmuştur. Üretim işletmelerinde özellikle üretimle ilgili çevre incelendiğinden, işletmelerin özellikle üretim faaliyetiyle doğrudan ilgili olan birimlerinin organizasyon yapıları araştırılmıştır. Aynı şekilde, pazarlama işletmelerinde de, özellikle pazarlama faaliyetiyle ilgili çevre incelendiğinden, işletmelerin özellikle, pazarlama faaliyetiyle doğrudan ilgili birimlerinin organizasyon yapıları araştırılmıştır. Soruların yöneltilmesinde ve değerlendirmede kolaylık sağlamak amacıyla, sorular altgruplar halinde toplanmıştır. Anket formunun birinci kısmı, işletme çevresinin değişkenlik, belirsizlik ve karmaşıklık özellikleri(çevre yoğunluğu) ile ilgili sorulardan oluşmuştur. İkinci kısımda ise, organizasyon yapısının farklılaşma, formalleşme ve merkezleşme dereceleri ile, organizasyonda yatay ilişkilerin oluşma biçimi

ve derecesini ölçmeye yönelik sorular sıralanmıştır. Organizasyonun farklılaşma derecesi ve yatay ilişkilerle ilgili sorular açık uçlu, diğerleri kapalı uçlu olarak düzenlenmiştir. Görüşme sırasında zaman zaman anket formunun dışına çıkılarak, kişilerin yorum ve düşünceleri alınmıştır.

İncelenen değişkenlerin, bu çalışmada ele alındıkları anlamdaki işlevsel tanımları, Ek VII'de bir liste halinde sunulmuştur.

II. ARAŞTIRMADA YÖNELTİLEN SORULARA ALINAN CEVAPLARIN DEĞERLEMESİ

Eczacıbaşı Holding içinde incelenen beş işletmenin çevre özellikleri ile organizasyon yapıları arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla, görüşme yapılan yöneticilere iki kısımdan oluşan sorular yöneltilmiştir. Birinci kısımda, çevresel değişkenlik, çevresel belirsizlik ve çevresel karmaşıklık altgruplarından oluşan, çevre yoğunluğuna ilişkin sorular sıralanmıştır. İkinci kısımda ise, organizasyonun farklılaşma, formalleşme ve merkezleşme dereceleri ile organizasyon yatay ilişkilerin oluşma biçimi ve derecelerini ölçmeye yönelik sorular yer almıştır.

Bunların dışında, içsel faktörlerin durumunu belirlemek üzere holding yetkilileriyle görüşmeler yapılmıştır.

Değerlemede önce, incelenen işletmelerin organizasyon yapılarında içsel faktörlerin etkisi ele alınmıştır. Bunun nedeni, konumuzun kapsamına girmemekle birlikte, içsel değişkenlerin etkisinin, durumsallık yaklaşımına bir çalışmada gözardı edilemeyeceğidir. Daha sonra, esas ilgi alanı olan, işletmelerin çevre özellikleri ile organizasyon yapısına ilişkin özellikleri ele alınmıştır. Bu özelliklerin ortaya konulmasından sonra, sadece holdingin incelenen işletmeleri için geçerli olmak üzere, çevre özellikleri ile organizasyon yapıları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

A. İÇSEL FAKTÖRLERE İLİŞKİN KOŞULLARIN DEĞERLEMESİ

Eczacıbaşı Holding A.Ş. ve incelenen işletmelerdeki bazı yetkililerle, işletmelerde hakim olan yönetim felsefesini ve kullanılan teknoloji türlerini belirlemek amacıyla görüşmeler yapılmıştır. Durumsallık yaklaşımına göre işletmelerin organizasyon yapıları üzerinde etkili olabilecek içsel değişkenlerin, bu çalışma açısından önemi şudur: İşletmelerin, yönetim felsefeleri ve üretimde kullandıkları teknolojinin özellikleri bakımından birbirlerine benzerlikleri oranında, organizasyon yapıları arasındaki farklılıkların bu faktörlere bağlı olma ihtimali azalacaktır. Dolayısıyla bu işletmelerin organizasyon yapıları arasındaki

farklılıkların, çevre özelliklerinin birbirinden farklı oluşuna bağlanmasındaki isabet derecesi artacaktır.

1. "Yönetim Felsefesi"nin Özelliğinden Kaynaklanan Koşulların Değerlemesi

Holding ve işletme yetkililerine, işletmelerde hakim olan yönetim felsefesiyle ilgili sorular yöneltilmiştir. Bunlar; yatırımlarda ihtiyatlılık, büyüme politikası(kendi imkanlarını kullanarak veya yabancı kaynaklardan yararlanarak büyüme), rakiplerle ilişkiler ("birlikte beraberce yaşamak" veya "pazarı ele geçirmek"), yüksek yönetimin karar alınırken tecrübeli veya teknik yönden uzmanlaşmış elemanların görüşlerine ağırlık verip vermemesi olarak sıralanabilir. Alınan cevaplara göre, işletmeler bu konularda "kurum kimliği yönetmeliği"ne uymak durumundadırlar. Bu yönetmelikte temel amaç ve politikalar belirlenmiştir ve bunlara kesinlikle uyulmaktadır. Edinilen bilgiye göre, Eczacıbaşı Holding'e bağlı işletmeler ancak belli sektörlerde faaliyet göstermektedirler. Sadece bildikleri işleri yapmak kararındadırlar. Yeni ve çeşitli sektörlerle yayılmaktan kaçınılmaktadırlar. Ancak girdikleri sektörde liderliği ele geçirme amacındadırlar. Bunu, kaliteli mal üreterek yapmaktadırlar. Yeni ürün, genellikle malın içeriğindeki veya kullanımındaki ufak değişikliklerle ya da ambalajındaki değişikliklerle ortaya çıkmaktadır.

İncelenen işletmelerin mallarına ilişkin reklamlarda malın kalitesi vurgulanmakta, markanın üstünlüğüne dikkat çekilerek müşterinin sadakati sağlanmaya çalışılmaktadır.(Nivea, İpana, Artema, Selpak...). Bir ölçüde prestij fiyatlmasına başvurulduğu görülmektedir (Örneğin, İpek Kağıt ürünlerinin fiyatları Toprak Kağıt ürünlerinin biraz üzerinde olmaktadır). Ayrıca pazar bölümlenmesi yapılmaktadır. Pazarlama fonksiyonu üretim fonksiyonundan daha ön planda gelmektedir(Üretim işletmelerinin bünyesinde pazarlama bölümleri bulunduğu halde bu işletmelerin ürünlerinin pazarlanması için ayrıca pazarlama işletmeleri kurulmuştur). Holding yetkililerinden sağlanan bilgilere ve kişisel gözlemlere dayanarak Eczacıbaşı Holding'in, "pazarlama farklılaştırması" stratejisi izlediği düşünülmektedir.

Holding'e bağlı işletmelerin uzun süreli planlama ve finansal yönetim işlevleri holding tarafından yürütülmektedir. Eczacıbaşı Holding tüm alanlarda temel politikaları belirlemektedir.

Üretim işletmelerinde projeler uzmanlar tarafından oluşturulmakta, uzmanların bilgilerinden yararlanılmakta; ancak projenin değiştirilmesi veya uygulanıp uygulanmama kararı icra kurulunda alınmaktadır. Stratejinin pazarlama ağırlıklı olması, üretim işlevinin uzmanlara yetki devretmeyi gerektirecek kadar karmaşık olmaması veya üst yönetimin yetki devretmeme eğilimi, buna neden olarak gösterilebilir.

Holding ve işletmelerdeki yetkililerin de belirttikleri gibi, Eczacıbaşı Holding'e bağlı işletmelerde aynı yönetim felsefesi hâkimdir. Bu durum, incelenen işletmelerin organizasyon yapıları arasında görülen farklılıkların, farklı yönetim felsefelerinden kaynaklanmış olma ihtimalini azaltmaktadır. Kaldı ki, incelenen işletmelerin organizasyon yapılarına ilişkin özellikleri arasında, çevre özelliklerindeki farklılıklara rağmen, benzerlikler göze çarpmaktadır. İncelenen işletme birimlerinin tümünde, değişik derecelerde olmakla birlikte, formalleşme ve merkezleşme eğilimi dikkat çekmektedir. Bunun, holdingin yönetim felsefesinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. İşletmelerin organizasyon şemalarının holding tarafından hazırlanıp kendilerine gönderilmesi, bu durumu açıklayan somut bir örnek olarak kabul edilebilir. İşletmelerin organizasyon danışmanlığı işlevini, holding üstlenmiş durumdadır. İncelenen işletmelerin tümünde aynı yönetim felsefesinin hakim olmasıyla, yönetim felsefesi değişkeninin yapısal değişkenler üzerindeki etkisinin kontrol altına alındığı varsayılmıştır.

2. "Kullanılan Teknoloji"nin Özelliğinden Kaynaklanan Koşulların Değerlemesi

Durumsallık literatüründe teknolojinin kavramlaştırılmasında daha çok bireylerin yaptıkları işin

özelliklerine ağırlık verildiği görülmektedir. Bu nedenle, bu çalışmada da işletmelerin üretim faaliyetinde kullanılan teknoloji, rutin olup olmayışı ve birimler arasında ne tür bir bağımlılık gerektirdiği yönünden ele alınmıştır.

İncelenen üç üretim işletmesinde de, üretim faaliyetinde genellikle istisnai durumlarla karşılaşmadığı, yapılan işin belirli ve ayrıntılarıyla programlanabilir olduğu, dolayısıyla girdilerle çıktılar arasındaki sürecin objektif ve rutin işlemlere indirgenemediği belirtilmiştir. Ayrıca işler arasında sıralı bir bağımlılık ilişkisi olduğu öğrenilmiştir. Şöyle ki, bir birimin çıktısı, kendisinden sonra gelen birimin girdisi durumundadır.

Birinci Bölüm'de belirtildiği gibi, işletmede kullanılan teknolojinin özellikleri ile organizasyon yapısı özelliklerini ilişkilendiren araştırmalarda genellikle ulaşılan sonuç şudur: Üretim sürecinde kullanılan teknolojinin rutin özellik gösterdiği ve sıralı bir bağımlılık ilişkisi gerektirdiği durumlarda organizasyon yapıları daha bürokratik eğilimli olmaktadır. Bu çalışmada incelenen üretim işletmelerinin tümünde, organizasyon yapılarının, merkezleşme ve formalleşme eğilimi bakımından yüksek oldukları görülmüştür. Organizasyon yapılarına ilişkin özelliklerdeki bu benzerlik, incelenen işletmelerde aynı yönetim felsefesinin hakim olması kadar, kullanılan teknolojinin

özelliklerindeki benzerlikten de kaynaklanmış olabilir. Ancak pazarlama işletmelerinin organizasyon yapılarında da formalleşme ve merkezleşme eğilimlerinin yüksek oluşu, yönetim felsefesinin daha etkili olduğunu düşündürmektedir.

İncelenen üretim işletmelerinin kullandıkları teknolojinin özellikleri bakımından benzer oluşları; organizasyon yapıları arasında saptanan farklılıkların, kullanılan teknolojideki farklılıklardan kaynaklanmış olma ihtimalini azaltmaktadır. Bu nedenle, kullanılan teknoloji değişkeninin yapısal değişkenler üzerindeki etkisinin kontrol altına alındığı varsayılmıştır.

B. ÇEVRE ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN CEVAPLARIN DEĞERLEMESİ

Eczacıbaşı Holding'in beş işletmesinde görüşme yapılan yöneticilere çevre özelliklerine ilişkin olarak yöneltilen sorularla, işletme çevresinin değişkenlik, belirsizlik ve karmaşıklık dereceleri hakkında bilgi toplanmıştır. Daha sonra işletme çevresinin bu değişkenler açısından sergilediği durum, "çevre yoğunluğu" adı altında tek bir değişkenle ifade edilmek üzere birleştirilmiştir.

1. Çevresel Değişkenlikle İlgili Sorulara Alınan
Cevapların Değerlemesi

Üretim işletmelerinde görüşülen yöneticilere yöneltilen çevresel değişkenlikle ilgili sorulara alınan cevaplar Tablo III-1'de sunulmuştur.

Tablo III-1

Eczacıbaşı Holding'in Üç Üretim İşletmesinin
Çevre Koşullarının Değişme Sıklığı

	<u>Artema</u> <u>Armatür</u>	<u>Eczacıbaşı</u> <u>İlaç</u>	<u>İpek</u> <u>Kağıt</u>
Üretim programlarının değişme sıklığı(ortalama)	3 ay	1 ay	1 hafta
Yeni hammadde, hazır parça vb. kullanma sıklığı (ortalama)	6 ay	6 ay	1 yıl
Hammadde vb. sağlama koşullarının değişme sıklığı(ortalama)	6 ay	6 ay	1 yıl
Yeni ürünlerin üretilme sıklığı(ortalama)	6 ay	1 ay	6 ay
Endüstride teknolojik yeniliklerin ortaya çıkma sıklığı(ortalama)	5 yıl ve üstü	6 ay	1 yıl

Üretim programlarının değişme sıklığı sorusu ile, incelenen üretim işletmeleri için birer çevre

faktörü olan pazarlama işletmelerinden, gelen taleplerin değişkenliği araştırılmıştır. Kendi organizasyon yapıları içinde pazarlama bölümleri bulunan Eczacıbaşı İlaç Sanayi A.Ş. ve İpek Kağıt Sanayi A.Ş.'nin, ürünlerinin satışlarını gerçekleştiren Girişim Pazarlama A.Ş.'den gelen bilgilere göre üretim programlarını sıklıkla değiştirdikleri anlaşılmıştır(Bu, Eczacıbaşı İlaç Sanayi A.Ş.'nin sadece kozmetik ürünleri için geçerlidir.). Artema Armatür ve Tesisat Malzemeleri Sanayi A.Ş.'nin organizasyon yapısı içinde bir pazarlama bölümü bulunmamaktadır. Ürünlerinin pazarlama ve satışını gerçekleştiren Dasa Dağıtım ve Satış A.Ş.'den yeterli bilgi alınamaması ise bu işletmenin önemli bir sorunudur. Bu nedenle üretim programları çoğu kez satışlara göre ayarlanamamakta ve satış faktörü nisbeten sabit kabul edilerek, üretim programları daha seyrek olarak değiştirilmektedir. Hem Artema'da hem de Dasa'da mamul stokları yığılabilmektedir.

Yeni hammadde, hazır parça vb. kullanma sıklığı sorusu ile, incelenen üretim işletmelerinin, hammadde, hazır parça vb. sağlayan işletmelerin mallarına olan taleplerindeki değişmeler araştırılmıştır. İşletmeler, yaptıkları kalite kontrolleri veya pazardan gelen bilgiler ışığında, ürünlerinin kalitesini yükseltmek amacıyla, kullandıkları hammadde, hazır parça vb.ni değiştirebilirler. Bu da büyük ihtimalle tedarikçi işletmenin değiştirilmesi ya da aynı işletmeyle farklı

koşullarda anlaşılması demektir. Diğer taraftan, işletmeye hammadde vb. sağlayan işletmelerin verdikleri fiyatlardaki değişiklikler, işletmeyi yeni üretim girdileri kullanmaya sevk edebilir. 2 ve 3 nolu sorulara alınan cevaplardaki tutarlılık, bu iki sorunun birlikte değerlendirilebileceğini göstermektedir. Gerçekte bu iki soru, işletmeye hammadde vb. sağlayan işletmelerin mallarının, kalite ve fiyatlarındaki değişimleri ölçmeye yöneliktir. İpek Kağıt Sanayi A.Ş.'nin satınalma koşulları, diğerlerine göre daha istikrarlı görünmektedir. Artema'da ise her ay düzenlenen satınalma bütçelerinin hammadde sağlayan işletmelerin davranışları nedeniyle bazen her gün revize edildiği belirtilmiştir.

Yeni ürünlerin üretilme sıklığı sorusu, işletmenin ürünlerine olan talebin ve/veya rakiplerinin davranışlarının değişme sıklığını araştırmak amacıyla sorulmuştur. Bu açıdan, Eczacıbaşı İlaç Sanayi A.Ş.'nin kozmetik ürünlerinin pazar koşulları daha değişken görünmektedir.

Artema Armatür ve Tesisat Malzemeleri Sanayi A.Ş., yapı malzemeleri endüstrisi; Eczacıbaşı İlaç Sanayi A.Ş., kozmetik ve ilaç endüstrisi; İpek Kağıt Sanayi A.Ş. ise, kağıt endüstrisi içinde faaliyet göstermektedir. Kozmetik ve ilaç endüstrisi içinde teknolojik yenilikler sıklıkla ortaya çıkmaktadır. Kağıt endüstrisi içinde ise, örneğin peçete makinasındaki

bir değişiklik türünden yenilikler, orta derecede sıklıkla görölmektedir. Yapı malzemeleri endüstrisinde ise teknolojik yeniliklerin çok daha seyrek olduğu belirtilmiştir.

Belirtilen en kısa süreye en yüksek ve en uzun süreye en düşük değişkenlik puanı verilmek suretiyle yapılan sıralamaya göre, işletmelerin çevresel değişkenlik derecelerinin Tablo III-2'de görüldüğü gibi olduğu saptanmıştır:

Tablo III-2

Eczacıbaşı Holding'in Üç Üretim İşletmesinin
Çevresel Değişkenlik Dereceleri

<u>Ü r e t i m İ Ő l e t m e s i</u>	<u>Çevresel Değişkenlik Derecesi</u>
Artema Armatür ve Tesisat Malzemeleri Sanayi A.Ş.	.52
Eczacıbaşı İlaç Sanayi A.Ş.	.72
İpek Kağıt Sanayi A.Ş.	.60

Pazarlama işletmelerinde görüŐlen yöneticilere yöneltilen çevresel değişkenlikle ilgili sorulara alınan cevaplar Tablo III-3'de sunulmuştur.

Pazar payının değişme sıklığı sorusu ile, bir çevre faktörü olan rekabetin yoğunluğu araştırılmıştır. Dayanıklı tüketim malları (eviyeler, armatür

Tablo III-3

Eczacıbaşı Holding'in İki Pazarlama İşletmesinin
Çevre Koşullarının Değişme Sıklığı

	<u>Dasa</u>	<u>Girişim</u>
Pazar payının değişme sıklığı(ortalama)	1 yıl ve üstü	1 ay
Pazara sunulan mal çeşitinin değişme sıklığı(ortalama)	6 ay	1 ay
Rakip sayısının değişme sıklığı(ortalama)	1 yıl ve üstü	1 yıl ve üstü
Rakiplerin davranışlarının değişme sıklığı(ortalama)	1 ay	1 ay
Dağıtım kanallarının değişme sıklığı(ortalama)	1 yıl ve üstü	1 yıl ve üstü
Ürün fiyatlarının değişme sıklığı(ortalama)	1 ay	3 ay

ve tesisat malzemeleri) pazarlayan ve az sayıda rakip işletme ile karşı karşıya bulunan Dasa'nın pazar payı nisbeten sabit kabul edilebilir. Girişim Pazarlama A.Ş. ise kozmetik ve kağıt ürünlerinin dağıtım ve satışını gerçekleştirmektedir. Bu malları üreten rakip işletmeler daha fazladır ve pazar payının her ay bir iki puan oynadığı belirtilmiştir. Girişim Pazarlama A.Ş., Dasa Dağıtım ve Satış A.Ş.'ne göre daha yoğun rekabet koşulları altında çalışmaktadır.

Girişim Pazarlama tarafından pazara sunulan mal çeşiti hemen her ay değişebilmektedir. Dasa tarafından pazara sunulan mal çeşiti ise yaklaşık 6 ay süre ile sabit kalabilmektedir. Pazar payının ve müşteri tercihlerinin değişme sıklığının bu konuda etkili olduğu düşünülmektedir.

Her iki işletmenin karşı karşıya bulunduğu rakip işletmelerin sayısının en az bir yıl süreyle sabit olduğu belirtilmiştir. Pazar çevresinin değişkenliği, yeni rakiplerin ortaya çıkmasından çok, var olan rakiplerin davranışlarındaki ve müşteri tercihlerindeki değişikliklerden kaynaklanmaktadır. Her iki işletmenin çevrelerindeki rakip işletmelerin davranışlarının(pazara yeni ürün sunma, fiyatlarda değişiklik yapma vb.) hemen her ay değişebildiği belirtilmiştir.

Her iki işletmede, önceden belirlenen dağıtım kanalına sadık kalınmakta ve aracı işletmelerle iyi ilişkiler içinde olmaya özen gösterilmektedir. Bu nedenle doğrudan satış yoluna gidilmemektedir.

Dasa'nın pazarladığı ürünlerin fiyatları daha sık değişmektedir. Bunun bir nedini, üretim işletmesi Artema'da belirtildiği gibi, hammadde fiyatlarında sıklıkla görülen değişiklikler olabilir. Girişim A.Ş.'nin dağıtım ve satışını yaptığı kozmetik ve kağıt ürünlerinin fiyatları ise üretim işletmelerinin

(Eczacıbaşı İlaç Sanayi ve İpek Kağıt Sanayi) pazarlama bölümlerince belirlenmektedir. Bu ürünlerin fiyatları Dasa A.Ş.'nin pazarladığı ürünlere göre daha seyrek olarak değişmektedir.

Belirtilen en kısa süreye en yüksek ve en uzun süreye en düşük puan verilmek suretiyle yapılan sıralamaya göre, işletmelerin çevresel değişkenlik derecelerinin Tablo III-4'de görüldüğü gibi olduğu saptanmıştır:

Tablo III-4

Eczacıbaşı Holding'in İki Pazarlama İşletmesinin
Çevresel Değişkenlik Dereceleri

<u>Pazarlama İşletmesi</u>	<u>Çevresel Değişkenlik Derecesi</u>
Dasa Dağıtım ve Satış A.Ş.	.37
Girişim Pazarlama A.Ş.	.57

2. Çevresel Belirsizlikle İlgili Sorulara Alınan Cevapların Değerlemesi

Üretim işletmelerinde görüşülen yöneticilere yöneltilen çevresel belirsizlikle ilgili sorulara alınan cevaplar Tablo III-5'de sunulmuştur.

Üretim ve stok miktarında yapılan değişiklikler, üretimin talebi karşılayamaması veya stokların yığılması

Tablo III-5

Eczacıbaşı Holding'in Üç Üretim İşletmesinin
Çevre Koşullarının Belirsizlik Özelliği

	<u>Artema Armatür</u>	<u>Eczacıbaşı İlaç</u>	<u>İpek Kağıt</u>
-Üretim programlarında, stok miktarında değişiklik yapmanın sonuçları	Nadiren kestirilebilir	Çoğunlukla kestirilebilir	Çoğunlukla kestirilebilir.
-Hammadde vb. sağla- yanların tutum ve davranışlarındaki değişiklikler	Bazen kestirilebilir	Çoğunlukla kestirilebilir	Çoğunlukla kestirilebilir.
-Satışı gerçekleştiren işletmeden ürün satış miktarları ve tarihlerine ilişkin bilgilerin düzenli olarak sağlanması	Nadiren mümkündür	Nadiren mümkündür	Çoğunlukla mümkündür

sonucunu getirebilir. Bu soru ile, işletmenin çevre faktörlerinden olan, satışı gerçekleştiren işletmelerin davranışlarındaki düzenlilik araştırılmıştır. Bu durum ise, işletmenin bu çevre faktörünün davranışlarına

ilişkin tahminlerde bulunma gücünü etkileyebilir. Eğer işletme bu konularda tahminde bulunmakta güçlük çekiyorsa, çevresinin belirsizlik derecesinin yüksek olduğu söylenebilir.

İşletmeye halihazırda hammadde, yardımcı madde vb. sağlayanların tutum ve davranışlarında ortaya çıkabilecek değişikliklerin işletme açısından kestirilebilme güclüğü, yine bir belirsizlik faktörüdür. Bu tür olası değişiklikleri kestirebilme gücü, işletmeye, hammadde kaynağına olan bağımlılığını azaltıcı tedbirler alma imkânı sağlayabilir.

Satışı gerçekleştiren işletmeden, ürünlerin ne zaman ve hangi miktarlarda satıldığına ilişkin bilgilerin düzenli olarak sağlanamaması da, işletme açısından güçlüğü yol açacak bir faktördür. Eğer işletme, kendi pazar araştırmalarını yapacak bir pazarlama bölümüne sahipse, üretim programları ve stok düzeylerine ilişkin kararları daha isabetli olabilecektir. Eczacıbaşı İlaç Sanayi örneğinde, satışı gerçekleştiren işletmeden düzenli olarak bilgi sağlanması pek mümkün olmamakla birlikte, üretim programları ve stok miktarlarında bilinçli değişiklikler yapılabildiği görülmektedir. Organizasyon yapısı içinde bir pazarlama bölümü bulunmayan Artema'da ise bunun pek mümkün olmadığı görülmektedir.

"Asla kestirilemez" şıklarına 4 ve "daima kestirilebilir" şıklarına 0 puan verilmek suretiyle yapılan sıralamaya göre, işletmelerin çevresel belirsizlik derecelerini Tablo III-6'da görüldüğü gibi saptanmıştır:

Tablo III-6

Eczacıbaşı Holding'in Üç Üretim İşletmesinin
Çevresel Belirsizlik Dereceleri

<u>Üretim İşletmesi</u>	<u>Çevresel Belirsizlik Derecesi</u>
Artema Armatür ve Tesisat Malzemeleri Sanayi A.Ş.	.67
Eczacıbaşı İlaç Sanayi A.Ş.	.42
İpek Kağıt Sanayi A.Ş.	.25

Pazarlama işletmelerinde görüşülen yöneticilere yöneltilen çevresel belirsizlikle ilgili sorulara alınan cevaplar Tablo III-7'de sunulmuştur:

Bir pazarlama işletmesinin, pazara yeni mallar sunma, fiyatta değişiklik yapma, yeni pazarlara hitap etme, dağıtım kanalını değiştirme gibi girişimlerinin sonuçlarını kestirebilmesi, pazarı hakkında yeterli bilgiye sahip olduğunu gösterir. Girişim Pazarlama A.Ş.'nin bu konuda belirsizlik içinde bulunduğu söylene-
mez. Çünkü pazara ilişkin bilgilerin çoğunu, ürünlerinin

Tablo III-7

Eczacıbaşı Holding'in İki Pazarlama İşletmesinin
Çevre Koşullarının Belirsizlik Özellikleri

	<u>Dasa</u>	<u>Girişim</u>
Satılan ürünlerde, fiyatta, hitap edilen pazarda, dağıtım kanallarında değişiklik yapmanın sonuçları	Nadiren kestirilebilir	Çoğunlukla kestirilebilir
Üretim işletmelerinden gerekli bilgilerin düzenli olarak sağlanması	Çoğunlukla mümkündür	Daima mümkündür
Ürün satış miktarı	Orta derecede değişkendir	Çok sık değişir

dağıtım ve satışını yaptığı üretim işletmelerinin pazarlama bölümlerinden sağlayabilmektedir. Dasa A.Ş. ise, ürünlerini pazarlamakta olduğu üretim işletmeleri için gerekli olan pazar bilgisini kendisi sağlamak durumundadır. Bu bakımdan büyük ölçüde belirsizlik koşulları altında çalışmaktadır.

Her iki pazarlama işletmesinin, üretim işletmelerinden gerekli bilgilerin düzenli olarak sağlanmasında güçlük çekmedikleri ifade edilmiştir.

Dasa tarafından pazarlanan ürünlerin satış miktarlarının, inşaat sektörünün canlandığı sezonda

arttığı, durgun olduğu sezonda ise azaldığı belirtilmiştir. Girişim Pazarlama tarafından gerçekleştirilen satış miktarının ise çok sık değiştiği öğrenilmiştir. Pazarda Girişim Pazarlama'nın dağıtım ve satışını yaptığı ürünleri üreten daha fazla işletme bulunması ve pazar payının sıklıkla değişmesine paralel olarak, ürün satış miktarları da sıklıkla değişmektedir. Dasa'nın satış miktarlarındaki değişikliklerin ise daha çok endüstrideki mevsimlik dalgalanmalardan kaynaklandığı belirtilmiştir. Bu konuda Girişim Pazarlama'nın daha yoğun bir belirsizlik ortamında bulunduğu düşünülmektedir.

"Asla kestirilemez" şıklarına 4 ve "daima kestirilebilir" şıklarına 0 puan verilmek suretiyle yapılan sıralamaya göre, işletmelerin çevresel belirsizlik derecelerinin Tablo III-8'de görüldüğü gibi olduğu saptanmıştır:

Tablo III-8

Eczacıbaşı Holding'in İki Pazarlama İşletmesinin
Çevresel Belirsizlik Dereceleri

<u>Üretim İşletmesi</u>	<u>Çevresel Belirsizlik Derecesi</u>
Dasa Dağıtım ve Satış A.Ş.	.50
Girişim Pazarlama A.Ş.	.42

3. Çevresel Karmaşıklıkla İlgili Sorulara Alınan
Cevapların Değerlemesi

Üretim işletmelerinde görüşülen yöneticilere yöneltilen çevresel karmaşıklıkla ilgili sorulara alınan cevaplar Tablo III-9'da sunulmuştur.

Tablo III-9

Eczacıbaşı Holding'in Üç Üretim İşletmesinin
Çevre Koşullarının Karmaşıklık Özelliği

	<u>Artema</u> <u>Armatür</u>	<u>Eczacıbaşı</u> <u>İlaç</u>	<u>İpek</u> <u>Kağıt</u>
Kararalmada özellikle gözönünde bulundurulan çevre faktörlerinin sayısı	4	2	2
Bu faktörlerin, işletmenin çeşitli konulardaki kararalma serbestisini kısıtlayıcı etkisi	oldukça fazladır	çok fazladır	azdır

Artema'da karar alınırken gözönünde bulundurulan başlıca çevre faktörlerinin, hammadde vb. sağlayan işletmeler, ürünlerin pazarlamasını yapan işletmeler, bankalar ve kalifiye işgücü olduğu belirtilmiştir. Eczacıbaşı İlaç için, özellikle satışı gerçekleştiren işletmeler ve endüstrideki teknolojik gelişmelerin önemli olduğu vurgulanmıştır. İpek Kağıt için ise

ürünlerin satışını yapan işletme ile hammadde vb. sağlayan işletmelerin davranışlarının özellikle önemli olduğu belirtilmiştir. Artema'nın kararlarında daha fazla sayıda çevre faktörünün etkili olması, çevresinin daha karmaşık olduğunun bir göstergesi sayılabilir.

Belirtilen çevre faktörlerinin, işletmelerin kararalma serbestisini kısıtlayıcı etkisinin(çevreye bağımlılık derecesinin) Eczacıbaşı İlaç'ta en fazla, Artema'da orta derecede ve İpek Kağıt'ta en az olduğu anlaşılmaktadır. Çevrenin bu etkisi de karmaşıklık derecesinin bir diğer göstergesi olarak ele alınmıştır(bkz. Ek VII).

Kararlarında özellikle etkili olan çevre faktörleri sayısı ve bu faktörlerin kısıtlayıcı etkisi en fazla olan işletmeye en yüksek puan verilme suretiyle yapılan sıralamaya göre, işletmelerin çevresel karmaşıklık derecelerinin Tablo III-10'da görüldüğü gibi olduğu saptanmıştır:

Tablo III-10

Eczacıbaşı Holding'in Üç Üretim İşletmesinin
Çevresel Karmaşıklık Dereceleri

<u>Üretim İşletmesi</u>	<u>Çevresel Karmaşıklık Derecesi</u>
Artema Armatür ve Tesisat Malzemeleri Sanayi A.Ş.	.67
Eczacıbaşı İlaç Sanayi A.Ş.	.67
İpek Kağıt Sanayi A.Ş.	.33

Pazarlama işletmelerinde görüşülen yöneticilere yöneltilen, çevresel karmaşıklıkla ilgili sorulara alınan cevaplar Tablo III-11'de sunulmuştur.

Tablo III-11

Eczacıbaşı Holding'in İki Pazarlama İşletmesinin
Çevre Koşullarının Karmaşıklık Özelliği

	<u>Dasa</u>	<u>Girişim</u>
Kararalmada özellikle gözönünde bulundurulan çevre faktörlerinin sayısı	2	3
Bu faktörlerin, işletmenin çeşitli konulardaki kararalma serbestisini kısıtlayıcı etkisi	oldukça fazladır	oldukça fazladır

Dasa'da karar alınırken gözönünde bulundurulan başlıca çevre faktörlerinin, müşteriler(aracı işletmeler ve en son tüketiciler) ve rakip işletmeler olduğu belirtilmiştir. Girişim'de ise, bunlara ek olarak üretim işletmelerinin de kararlarda önemli bir faktör olduğu öğrenilmiştir. Girişim Pazarlama A.Ş.'nin iki ayrı endüstri kolundan(kozmetik ve kağıt) ürünleri pazarlamakta oluşu, bunun başlıca nedeni olabilir.

Belirtilen çevre faktörlerinin, işletmenin kararalma serbestisini kısıtlayıcı etkisi(çevreye bağımlılık derecesi) iki işletmede de oldukça fazla (orta derecede) olarak belirtilmiştir.

Kararlarında özellikle etkili olan çevre faktörleri sayısı ve bu faktörlerin kısıtlayıcı etkisi en fazla olan işletmeye en yüksek puan verilmek suretiyle yapılan sıralamaya göre, işletmelerin çevresel karmaşıklık derecelerinin Tablo III-12'de görüldüğü gibi olduğu saptanmıştır.

Tablo III-12

Eczacıbaşı Holding'in İki Pazarlama İşletmesinin
Çevresel Karmaşıklık Dereceleri

<u>Pazarlama İşletmesi</u>	<u>Çevresel Karmaşıklık Derecesi</u>
Dasa A.Ş.	.50
Girişim A.Ş.	.58

Yöneticileriyle görüşme yapılan üretim ve pazarlama işletmelerinin çevresel değişkenlik, belirsizlik ve karmaşıklık dereceleri, her işletme için çevre yoğunluğunun hesaplanmasıyla, tek değişkene indirgenmiştir. Hesaplanan çevre yoğunluğu, her işletme için, çevresel değişkenlik, belirsizlik ve karmaşıklık derecelerinin ortalamasıdır. Tablo III-13'de, incelenen beş işletmenin saptanan çevre yoğunlukları sunulmuştur.

Eczacıbaşı Holding'in incelenen işletmeleri arasında çevre yoğunluğu en yüksek olanın, Artema Armatür ve Tesisat Malzemeleri Sanayi A.Ş.; en düşük

Tablo III-13

Eczacıbaşı Holding'in Üç Üretim ve İki Pazarlama
İşletmesinin Çevre Yoğunlukları

<u>İ ş l e t m e l e r</u>	<u>Çevre Yoğunlukları</u>
Artema Armatür ve Tesisat Malzemeleri Sanayi A.Ş.	.62
Eczacıbaşı İlaç Sanayi A.Ş.	.60
İpek Kağıt Sanayi A.Ş.	.39
Dasa Dağıtım ve Satış A.Ş.	.46
Girişim Pazarlama A.Ş.	.52

olanın ise, İpek Kağıt Sanayi A.Ş. olduğu görülmektedir. Eczacıbaşı İlaç Sanayi A.Ş.'nin çevre yoğunluğu, Artema'ya çok yakın olarak saptanmıştır. Bu nedenle, ileride, işletmelerin çevre yoğunlukları ile organizasyon yapılarına ilişkin bazı değişkenler arasında yapılan sıra korelasyonunda, bu iki işletmenin çevre yoğunlukları eşit olarak alınmıştır.

**C. ORGANİZASYON YAPILARINA İLİŞKİN CEVAPLARIN
DEĞERLEMESİ**

İkinci Bölüm'de, organizasyon yapısı, organizasyonun farklılaşma ve bütünleşme faaliyetinin ortaya koyduğu model olarak tanımlanmıştır. Bu bölümde, organizasyon yapısının temel boyutlarından olan farklılaşma

derecesi, formalleşme derecesi, merkezleşme derecesi ve bütünleşmeyi sağlamaya yönelik yatay ilişkilere ilişkin sorulara alınan cevaplar değerlendirilmeye çalışılmıştır. Organizasyon içindeki farklılaşmaya karşılık, bütünleşmenin ne derece formalleşme ve/veya merkezleşme yoluyla, ya da yatay ilişkilere ağırlık verilerek sağlandığı araştırılmıştır. Eczacıbaşı Holding'in, işletmelerinin organizasyon yapıları arasında standartlaşma sağlama eğilimi, işletmelerin yapısal özelliklerinin birbirinden fazlaca farklı olmaması sonucunu getirmiştir. Ancak, bu çalışmada, aynı holdingin işletmelerinin ele alınmasıyla, farklı yönetim felsefelerinin organizasyon yapıları üzerindeki etkileri kısmen kontrol altına alınmıştır. Bu nedenle, incelenen işletmeler arasında ortaya çıkan yapısal farklılıkların, çevre özelliklerindeki farklılıklarla ilişkili olabileceği öne sürülmüştür.

1. Organizasyonun Farklılaşma Derecesiyle İlgili Sorulara Alınan Cevapların Değerlemesi

İncelenen üretim ve pazarlama işletmelerinde görüşülen yöneticilere yöneltilen, organizasyonun farklılaşma derecesiyle ilgili sorular ve alınan cevaplar Tablo III-14'te sunulmuştur.

İşletmelerin incelenen birimlerine ilişkin olmak üzere, farklı uzmanlık dalları sayısı Artema'da

Tablo III-14

Yapısal Farklılaşma Dereceleri Bakımından
Eczacıbaşı Holding'in Beş İşletmesi

	<u>Artema</u>	<u>Eczacıbaşı İlaç</u>	<u>İpek Kağıt</u>	<u>Dasa</u>	<u>Gelişim</u>
Yönetim basamakları sayısı	7	7	8	5	5
Farklı uzmanlık dalları sayısı	6	8	4	1	1

6, Eczacıbaşı İlaç'ta 8, İpek Kağıt'ta 4, Dasa ve Girişim'de ise 1'dir.

En fazla sayıda yönetim basamağına sahip bölüm esas alınmak suretiyle sapltanan, yönetim basamakları sayısı ise, Artema'da 7, Eczacıbaşı İlaç'ta 7, İpek Kağıt'ta 8, Dasa ve Girişim'de ise 5'tir.

Tablo III-15'de incelenen işletmeler, farklılaşma derecesi en yüksek olandan en düşük olana doğru sıralanmıştır.

Tabloda görüleceği gibi, yatay farklılaşma derecesi en yüksek olan işletme Eczacıbaşı İlaç Sanayi A.Ş., en düşük olan işletme ise Dasa Dağıtım ve Satış A.Ş.'dir. Dikey farklılaşma derecesi en yüksek olan işletme İpek Kağıt, orta derecede olanlar ise Eczacıbaşı İlaç ve Artema'dır. Dikey farklılaşma dereceleri

Tablo III-15

Yapısal Farklılaşma Dereceleri Bakımından
Eczacıbaşı Holding'in Beş İşletmesinin Sıralaması

<u>İşletmeler</u>	<u>Yatay Farklılaşma Derecesi</u>	<u>Dikey Farklılaşma Derecesi</u>
Eczacıbaşı İlaç	1.	2.
Artema	2.	2.
İpek Kağıt	3.	1.
Girişim	4.	3.
Dasa	5.	3.

en düşük olan işletmelerin, Dasa ve Girişim oldukları saptanmıştır.

2. Organizasyonun Formalleşme Derecesiyle İlgili Sorulara Alınan Cevapların Değerlemesi

İncelenen Eczacıbaşı Holding'e bağlı beş işletmenin tümünde organizasyon şemaları bulunmakta ve bunlara uyulmaktadır. Şemalar holdingin organizasyon danışmanlığı birimi tarafından hazırlanarak işletmelere gönderilmektedir. İncelenen işletmelerin hepsinin formalleşme derecesi yüksektir. Ancak formalleşmenin, bu işletmelerin tümünde aynı derecede yüksek olduğu da söylenemez.

İşletmelerde görüşülen yöneticilere yöneltilen, organizasyonun formalleşme derecesiyle ilgili sorulara alınan cevaplar Tablo III-16'da sunulmuştur.

Tablo III-16

Formalleşme Özellikleri Bakımından Eczacıbaşı Holding'in Beş İşletmesi

	<u>Artema</u>	<u>Eczacıbaşı İlaç</u>	<u>İpek Kağıt</u>	<u>Dasa</u>	<u>Girişim</u>
Performansın gözden geçirilme sıklığı	Her gün	Ayda bir	Her gün	Her gün	Haftada bir
Performansın gözden geçirilme şekli	Ayrıntılı İstatistiklerle	Ayrıntılı İstatistiklerle	Ayrıntılı İstatistiklerle	Ayrıntılı İstatistiklerle	Ayrıntılı İstatistiklerle
Biçimsel kurallara verilen önem	Tüm rutin süreç ve işlemler için ayrıntılı kurallar	Tüm rutin süreç ve işlemler için ayrıntılı kurallar	Bazı rutin süreçler için kurallar	Bazı rutin süreçler için kurallar	Rutin süreç ve işlemler için genel kurallar
İşgören değerlemesinin belli ölçütlere göre yapılması	Belli ölçütlere bağlı kalmadan biçimsel değerlendirme	5'ten fazla sayıda detaylı ölçüte göre biçimsel değerlendirme	Belli ölçütlere bağlı kalmadan biçimsel değerlendirme	Belli ölçütlere bağlı kalmadan biçimsel değerlendirme	5'ten az sayıda ölçüte göre biçimsel değerlendirme
El kitapları, yönetmelikler veya çalışma kılavuzları	Tüm işgörenler için	Tüm işgörenler için	Tüm işgörenler için	Bazı işgörenler için	Tüm işgörenler için
İş tanımları	Yapılmıştır ve çoğunlukla uyulur	Yapılmıştır ve kesinlikle uyulur	Yapılmıştır ve çoğunlukla uyulur	Yapılmıştır ve çoğunlukla uyulur	Yapılmıştır ve kesinlikle uyulur

İşletme performansı, Artema, İpek Kağıt ve Dasa'da her gün, Girişim'de haftada bir, Eczacıbaşı İlaç'ta ise ayda bir gözden geçirilmektedir. Eczacıbaşı İlaç'ın incelenen en büyük işletme olmasının, performansın daha sık gözden geçirilmesine imkan vermediği düşünülmektedir.

İncelenen tüm işletmelerde performans, ayrıntılı istatistikler yoluyla gözden geçirilmektedir.

Artema ve Eczacıbaşı'nda tüm rutin süreç ve işlemler için ayrıntılı kurallar bulunmakta ve bunlara bağlı kalınmaktadır. Örneğin, Artema'da işin yapılması için gerekli tüm işlemlerin iş emirleri ile belirlendiği ve karşılaşılan herhangi bir sorunun geri besleme formlarıyla mutlaka bildirildiği belirtilmiştir. Girişim'de rutin süreç ve işlemler için genel kurallar bulunmaktadır. Burada belli satış prensiplerine uyulduğu, peşin iskontolarının önceden belirlendiği ifade edilmiştir. İpek Kağıt ve Dasa'da ise, sadece bazı rutin süreçler için kurallara bağlı kalınmaktadır.

Eczacıbaşı İlaç'ta işgörenlerin 5'ten fazla sayıda(detaylı) ölçütlere göre değerlendirildiği belirtilmiştir. Girişim'de ise, gerçekleştirilen satış miktarı, tahsilat şartlarına uyulması gibi birkaç (5'ten az) ölçüte göre değerlendirilmektedir. Diğer işletmelerde de biçimsel değerlendirilmektedir; ancak belli ölçütlere bağlı kalınmamaktadır.

Yönetmelikler ve çalışma kılavuzları, genellikle incelenen tüm işletmelerde bulunmaktadır ve tüm işgörenleri kapsamaktadır. Sadece Dasa'da, bunların tüm işgörenleri kapsamadığı belirtilmiştir.

İncelenen tüm işletmelerde iş tanımları yapılmıştır. Eczacıbaşı İlaç ve Girişim'de, bunlara kesinlikle uyulmaktadır. Diğer işletmelerde ise iş tanımlarına çoğunlukla uyulduğu, ancak bir esnekliğin bulunduğu belirtilmiştir.

En esnek uygulamayı belirten cevap şikkına en düşük puan verilmek suretiyle yapılan sıralamaya göre, işletmelerin formalleşme derecelerinin Tablo III-17'deki gibi olduğu saptanmıştır.

Tablo III-17

Eczacıbaşı Holding'in Beş İşletmesinin
Formalleşme Dereceleri

<u>İ ş l e t m e l e r</u>	<u>Formalleşme Derecesi</u>
Artema Armatür ve Tesisat Malzemeleri Sanayi A.Ş.	.90
Eczacıbaşı İlaç Sanayi A.Ş.	.90
İpek Kağıt Sanayi A.Ş.	.75
Dasa Dağıtım ve Satış A.Ş.	.70
Girişim Pazarlama A.Ş.	.85

3. Organizasyon Merkezleşme Derecesiyle İlgili Sorulara Alınan Cevapların Değerlemesi

İncelenen üretim işletmelerinde görüşülen yöneticilere yöneltilen, organizasyonun merkezleşme derecesiyle ilgili sorular ve alınan cevaplar, Tablo III-18'de sunulmuştur.

Tablo III-18

Merkezleşme Özellikleri Bakımından
Eczacıbaşı Holding'in Üç Üretim İşletmesi

Karar Konuları	Yetkili Olan En Alt Yönetim Basamağı		
	<u>Artema</u>	<u>Eczacıbaşı İlaç</u>	<u>İpek Kağıt</u>
Üretimde standartların saptanması	Bölüm Md. düzeyi	Bölüm Md. düzeyi	Genel Md. düzeyi
Bir işgörenin işinin değiştirilmesi	Şeflikler düzeyi	Bölüm Md. düzeyi	Bölüm Md. düzeyi
Bir işgörene fazla mesai yaptırılması	Şeflikler düzeyi	Şeflikler düzeyi	Şeflikler düzeyi
Kullanılacak hammadde vb. ni sağlayan işletmelerin seçimi	Bölüm Md. düzeyi	Bölüm Md. düzeyi	Bölüm Md. düzeyi
Üretim programında değişiklikler yapılması	Şeflikler düzeyi	Bölüm Md. düzeyi	Şeflikler düzeyi
Yeni bir iş biriminin kurulması	Genel Md. düzeyi	Genel Md. düzeyi	Genel Md. düzeyi
İşle ilgili bütçe dışı harcamalar yapılması	Genel Md. düzeyi	Bölüm Md. düzeyi	Genel Md. düzeyi

Üretimde standartların saptanması konusunda, İpek Kağıt'ta genel müdürlük düzeyi (genel müdür veya yardımcısı), Artema ve Eczacıbaşı İlaç'ta ise bölüm müdürleri yetkilidir.

Bir işgörenin işinin değiştirilmesi konusunda yetki, bölüm müdürlükleri düzeyine devredilmiştir. Artema'da bazı şeflerin de bu konuda yetkili oldukları belirtilmiştir.

Bir işgörene fazla mesai yaptırılması konusunda, her üç işletmede, bölüm müdürlerinin yetkili oldukları, ancak bazı durumlar için yetkinin şeflikler düzeyine devredildiği belirtilmiştir. Bu işletmelerde şefler, belli bir süre sınırı içinde fazla mesai yaptırmaya yetkilidir.

Kullanılacak hammadde vb.ni sağlayan işletmelerin seçimi konusunda, her üç işletmede, bölüm müdürleri yetkilidir.

Üretim programında değişiklikler yapılması konusunda Eczacıbaşı İlaç'ta bölüm müdürleri düzeyi yetkilidir. İpek Kağıt'ta, ürünün yarı ürün haline gelmesi (kağıt hamurunun hazırlanması) sürecinde program değişikliğinin söz konusu olmadığı; ancak ürün haline geçiş aşamasında şeflerin programda değişiklik yapmaya yetkili oldukları belirtilmiştir. Artema'da ise yine, şefler bazen yetkili durumdadır.

Yeni bir iş biriminin kurulması konusunda, her üç işletmede, genel müdürlük düzeyi yetkilidir. Konunun icra kuruluna kadar dahi götürülebileceği belirtilmiştir.

İşle ilgili bütçe dışı harcamalar yapılması konusunda, Artema ve İpek Kağıt'ta sadece genel müdürlük düzeyi yetkilidir. Eczacıbaşı İlaç'ta ise, sabit kıymet niteliğindeki bütçe dışı harcamalarda genel müdürün, cari masraf niteliğindeki bütçe dışı harcamalarda ise bölüm müdürlerinin yetkili oldukları belirtilmiştir.

Her üç işletmede de, şeflik düzeyinde çalışanların, yetkili olmadıkları konularda, önerilerinin alındığı ifade edilmiştir.

Yetkinin genel müdürlük düzeyinde olması durumuna 3; bölüm müdürlükleri düzeyinde olması durumuna 2; şeflikler düzeyine kadar inmesi durumuna 1 puan verilerek, incelenen üretim işletmelerinin merkezleşme derecelerinin, Tablo III-19'da görüldüğü gibi olduğu saplanmıştır.

Tablo III-19

Eczacıbaşı Holding'in Üç Üretim İşletmesinin
Merkezleşme Dereceleri

<u>Üretim İşletmesi</u>	<u>Merkezleşme Derecesi</u>
Artema Armatür ve Tesisat Sanayi A.Ş.	.62
Eczacıbaşı İlaç Sanayi A.Ş.	.67
İpek Kağıt Sanayi A.Ş.	.71

Pazarlama işletmelerinde görüşülen yöneticilere yöneltilen, merkezleşme derecesiyle ilgili sorulara alınan cevaplar Tablo III-20'de sunulmuştur.

Tablo III-20

Merkezleşme Özellikleri Bakımından
Eczacıbaşı Holding'in İki Pazarlama İşletmesi

<u>Karar Konuları</u>	<u>Yetkili Olan En Alt Yönetim Basamağı</u>	
	<u>Dasa</u>	<u>Girişim</u>
Bir işgörenin işinin değiştirilmesi	Bölüm Md. düzeyi	Bölüm Md. düzeyi
Bir işgörene fazla mesai yaptırılması	Bölüm Md. düzeyi	Bölüm Md. düzeyi
Satışlarda kredi uygulanması	Bölüm Md. düzeyi	Bölüm Md. düzeyi
Malın fiyatının değiştirilmesi	Genel Md. düzeyi	Genel Md. düzeyi
Dağıtım kanalının seçimi	Genel Md. düzeyi	Genel Md. düzeyi
Yeni bir iş biriminin kurulması	Genel Md. düzeyi	Genel Md. düzeyi
İşle ilgili bütçe dışı harcamalar yapılması	Genel Md. düzeyi	Genel Md. düzeyi

Her iki işletmede, bir işgörenin işinin değiştirilmesi, bir işgörene fazla mesai yaptırılması ve satışlarda kredi uygulanması konularında, bölüm müdürlerine yetki verilmiştir. Malın fiyatının değiştirilmesi, dağıtım kanalının seçimi, yeni bir iş biriminin kurulması ve işle ilgili bütçe dışı harcamalar yapılması

konularında ise genel müdürler yetkilidir. Özellikle malın fiyatının değiştirilmesi konusunda, üretici işletmelerin fikirlerinin alındığı belirtilmiştir.

Yetkinin genel müdürlük düzeyinde olması durumuna 3; bölüm müdürlükleri düzeyinde olması durumuna 2 puan verilmesi suretiyle, her iki pazarlama işletmesinin merkezleşme dereceleri .86 olarak saptanmıştır. Çevre yoğunlukları farklı olan bu iki pazarlama işletmesinin, merkezleşme derecelerinin aynı olmasının, holdingin yönetim felsefesinden kaynaklanabileceği akla gelmektedir.

4. Organizasyondaki Yatay İlişkilerin Oluşma Biçimi ve Derecesiyle İlgili Sorulara Alınan Cevapların Değerlemesi

Bu konuda yöneticilere, organizasyonun farklılaşma derecesinde olduğu gibi, açık uçlu sorular yöneltilmiştir.

SORU: İşletmenizde komitelerin(işleri planlamak ve koordine etmek için düzenli olarak toplanan fonksiyonlar arası sürekli grupların) toplanma sıklığı nedir? Bu toplantılara kimler katılmaktadır?

Artema'da her hafta bölüm müdürleri ve şeflerin katıldıkları işletme toplantıları ile; ayda bir, genel müdür ve bölüm müdürlerinin katıldıkları, uzun

vadeli politikaların görüşüldüğü, müdürler toplantısı yapılmaktadır.

Eczacıbaşı İlaç'ta, haftada bir bütçe komitesi ve ürün geliştirme komitesi toplanmakta ve bunlara genel müdür ve yardımcıları katılmaktadır. Ayrıca, yine haftada bir, ilaç, serum, veterinerlik ve itriyatla ilgili müdürler arasında koordinasyon toplantıları yapılmaktadır. Ayda bir yapılan toplantılar ise, genel müdür ve yardımcılarının katıldıkları koordinasyon toplantısı ve yine ayda bir oluşan planlama komitesidir.

İpek Kağıt'ta ise, her hafta bölüm müdürleri ve bazen şeflerin katıldıkları bakım toplantıları ile, ayda bir genel müdür ve bölüm müdürlerinin katıldıkları planlama ve koordinasyon toplantılarının yapıldığı belirtilmiştir.

Dasa'da bu tür periyodik toplantılar yapılmamaktadır. Girişim'de ise her ay, genel müdür yardımcısı, mali işler müdürü ve satış hizmetleri müdürü düzeyinde toplantılar yapıldığı belirtilmiştir.

SORU: İşletmenizde fonksiyonlararası geçici grupların(belirli bir sorunu çözmek ya da faaliyeti gerçekleştirmek için toplanan özel grupların) oluşma sıklığı nedir? Bu toplantılara kimler katılmaktadır?

Artema'da periyodik olmayan bu tür toplantıların hemen her hafta, şeflikler düzeyinde yapıldığı belirtilmiştir.

Eczacıbaşı İlaç'ta ise bu tür toplantıların genellikle iki ayda bir yapıldığı ve bunlara bazen şefliklerin de katıldığı belirtilmiştir. İpek Kağıt'ta böyle olağanüstü toplantıların bazen yapıldığı, ancak periyodik toplantıların genellikle koordinasyonun sağlanmasında yeterli olduğu belirtilmiştir. Dasa'da genel müdür ve bölüm müdürleri düzeyinde, periyodik olmayan toplantılar, bazen her hafta yapılmaktadır. Girişim'de ise bu tür toplantılar olmamaktadır.

SORU: İşletmenizde fonksiyonlar arasında koordinasyonu sağlamakla görevlendirilmiş koordinatörler bulunmakta mıdır?

İncelenen işletmelerin hiçbirinde, bölümlerarası koordinasyonu sağlamakla görevlendirilmiş koordinatörler bulunmaktadır.

SORU: İşletmenizde bir bölüm müdürünün ya da şefin, diğer bölümlerden bir bölüm müdürü ya da şefle, işle ilgili konularda, doğrudan bilgi alışverişinde bulunması, yaygın bir uygulama mıdır?

Üç üretim işletmesinde de, bu tür yatay ilişkilerin yaygın ve gerekli olduğu ifade edilmiştir. Dasa'da buna genellikle gerek duyulmadığı; Girişim'de ise, satış müdürü ile mali işler müdürüne bağlı olan, müşteri hizmetleri ve krediler şefi pozisyonundaki kişi arasında doğrudan bilgi alışverişisi bulunduğu belirtilmiştir.

Tablo III-21'de incelenen 5 işletme, yatay ilişkilerin oluşma biçimi ve sıklığı gözönüne alınarak, yatay ilişkilerin gelişme derecesine göre sıralanmıştır.

Tablo III-21

Yatay İlişkilerin Gelişme Derecesi Bakımından
Eczacıbaşı Holding'in Beş İşletmesinin Sıralanması

<u>İ ş l e t m e l e r</u>	<u>Yatay İlişkilerin Gelişme Derecesi</u>
Eczacıbaşı İlaç Sanayi A.Ş.	1.
Artema Armatür ve Tesisat Sanayi A.Ş.	2.
İpek Kağıt Sanayi A.Ş.	3.
Girişim Pazarlama A.Ş.	4.
Dasa Dağıtım ve Satış A.Ş.	5.

Tabloda, yatay ilişkilerin en fazla, Eczacıbaşı İlaç Sanayi A.Ş.'de; en az, Dasa Dağıtım ve Satış A.Ş.'de gelişmiş olduğu ifade edilmektedir.

**D. İŞLETMELERİN ÇEVRE ÖZELLİKLERİ İLE ORGANİZASYON
YAPILARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DENENMESİ**

Görüşülen yöneticilerden alınan cevaplara göre, Eczacıbaşı Holding'in beş işletmesinin, bazı çevre özellikleri ile organizasyon yapısına ilişkin bazı özellikleri belirlenmiştir. Bu özellikler arasındaki muhtemel ilişkinin daha somut bir biçimde ortaya

konabilmesi için, sıra korelasyonu tekniği kullanılmıştır.* Bulgular ve yapılan yorumlar sadece incelenen holdingin beş işletmesi için geçerlidir.

1. İşletme Çevresi Yoğunluğu İle Organizasyonun Yatay Farklılaşma Derecesi Arasındaki İlişkinin Denenmesi

Tablo III-22

İşletme Çevresi Yoğunluğu İle Organizasyonun Yatay Farklılaşma Derecesi Arasındaki İlişki

<u>İşletmeler</u>	<u>Çevre Yoğunlukları</u>	<u>X</u>	<u>Y</u>	<u>D=X-Y</u>	<u>D²</u>
Artema	.62	1,5	2	-0,5	0,25
Eczacıbaşı İlaç	.60	1,5	1	0,5	0,25
İpek Kağıt	.39	5.0	3	2.0	4.00
Dasa	.46	4.0	5	-1.0	1.00
Girişim	.52	3.0	4	-1.0	1.00
				<u>0.0</u>	<u>6.50</u>

N=5 D²=6.5

$$r_s = 1 - \frac{5(6.5)}{5(25-1)} = .73$$

* İşletmelerin çevre yoğunluğu bakımından sıraları "X" sütunlarında, organizasyon yapısına ilişkin değişkenler(yatay farklılaşma, dikey farklılaşma, formalleşme, merkezleşme ve yatay ilişkilerdeki gelişme dereceleri) bakımından sıraları ise "Y" sütunlarında gösterilmiştir.

Sıralar arasında olumlu yönde ve oldukça kuvvetli bir ilişki saptanmıştır. Bu demektir ki, genellikle çevre yoğunluğu arttıkça organizasyonun yatay farklılaşma derecesinin de arttığı; çevre yoğunluğu düştükçe organizasyonun yatay farklılaşma derecesinin de düştüğü söylenebilir.

2. İşletme Çevresi Yoğunluğu İle Organizasyonun
Dikey Farklılaşma Derecesi Arasındaki İlişkinin
Denenmesi

Tablo III-23

İşletme Çevresi Yoğunluğu İle Organizasyonun
Dikey Farklılaşma Derecesi Arasındaki İlişki

<u>İşletmeler</u>	<u>Çevre Yoğunlukları</u>	<u>X</u>	<u>Y</u>	<u>D=X-Y</u>	<u>D²</u>
Artema	.62	1.5	2.5	-1.0	1.00
Eczacıbaşı İlaç	.60	1.5	2.5	-1.0	1.00
İpek Kağıt	.39	5.0	1.0	4.0	16.00
Dasa	.46	4.0	4.5	-0.5	0.25
Girişim	.52	3.0	4.5	-1.5	2.25
				0.0	20.50

$$N=5 \quad D^2=20.5 \quad r_s = 1 - \frac{5(20.5)}{5(25-1)} = .15$$

Sıralar arasında çok zayıf bir ilişki saptanmıştır. İncelenen işletmeler için, çevre yoğunluğu ile organizasyon dikey farklılaşma derecesi arasında herhangi bir ilişki olduğu söylenemez.

**3. İşletme Çevresi Yoğunluğu İle Organizasyonun
Formelleşme Derecesi Arasındaki İlişkinin
Denenmesi**

Tablo III-24

İşletme Çevresi Yoğunluğu İle Organizasyonun
Formelleşme Derecesi Arasındaki İlişki

<u>İşletmeler</u>	<u>Çevre Yoğunlukları</u>	<u>Formelleşme Dereceleri</u>	<u>X</u>	<u>Y</u>	<u>D=X-Y</u>	<u>D²</u>
Artema	.62	.90	1.5	1.5	0	0
Eczacıbaşı İlaç	.60	.90	1.5	1.5	0	0
İpek Kağıt	.39	.75	5.0	4.0	1	1
Dasa	.46	.70	4.0	5.0	-1	1
Girişim	.52	.85	3.0	3.0	0	0
					0	2

N=5

D²=2

$$r_s = 1 - \frac{5(2)}{5(25-1)} = .92$$

Sıralar arasında olumlu yönde ve çok kuvvetli bir ilişki saptanmıştır. İncelenen işletmelerin çevre yoğunlukları arttıkça formelleşme derecelerinin de

arttığı; çevre yoğunlukları düştükçe formalleşme derecelerinin de düştüğü söylenbilir.

4. İşletme Çevresi Yoğunluğu İle Organizasyonun Merkezleşme Derecesi Arasındaki İlişkinin Denenmesi

Tablo III-25

İşletme Çevresi Yoğunluğu İle Organizasyonun Merkezleşme Derecesi Arasındaki İlişki

<u>İşletmeler</u>	<u>Çevre Yoğunlukları</u>	<u>Merkezleşme Dereceleri</u>	<u>X</u>	<u>Y</u>	<u>D=X-Y</u>	<u>D²</u>
Artema	.62	.62	1.5	5.0	-3.5	12.25
Eczacıbaşı İlaç	.60	.67	1.5	4.0	-2.5	6.25
İpek Kağıt	.39	.71	5.0	3.0	2.0	4.00
Dasa	.46	.86	4.0	1.5	2.5	6.25
Girişim	.52	.86	3.0	1.5	1.5	2.25
					0.0	31.00

$$N=5 \quad D^2=31 \quad r_s = 1 - \frac{5(31)}{5(25-1)} = -.29$$

Sıralar arasında ters yönde ve zayıf bir ilişki saptanmıştır. Aradaki ilişkinin, zayıf da olsa, ters yönde olması anlamlıdır. İncelenen işletmeler arasında çevre yoğunlukları en yüksek olan ikisinin, merkezleşme dereceleri en düşüktür. Yetkinin devredilme eğiliminin, çevre yoğunluğuyla birlikte arttığı söylenebilir.

5. İşletme Çevresi Yoğunluğu İle Organizasyon
İçinde Yatay İlişkilerin Gelişme Derecesi
Arasındaki İlişkinin Denenmesi

Tablo III-26

İşletme Çevresi Yoğunluğu İle Organizasyon
İçinde Yatay İlişkilerin Gelişme Derecesi
Arasındaki İlişki

<u>İşletmeler</u>	<u>Çevre Yoğunlukları</u>	<u>X</u>	<u>Y</u>	<u>D=X-Y</u>	<u>D²</u>
Artema	.62	1.5	2	-0.5	0.25
Eczacıbaşı İlaç	.60	1.5	1	0.5	0.25
İpek Kağıt	.39	5.0	3	2.0	4.00
Dasa	.46	4.0	5	-1.0	1.00
Girişim	.52	3.0	4	-1.0	1.00

N=5

$$D^2=6.5$$

$$r_s = 1 - \frac{5(6.5)}{5(25-1)} = .73$$

Sıralar arasında olumlu yönde ve oldukça kuvvetli bir ilişki saptanmıştır. İncelenen işletmeler arasında çevre yoğunluğu yüksek olanlarda, genellikle işletme üyeleri arasındaki yatay ilişkilerin de daha yoğun olduğu, çevre yoğunlukları düşük olanlarda ise, yatay ilişkilerin daha az geliştiği söylenebilir.

SONUÇ

Durumsallık yaklaşımına göre işletmelerin organizasyon yapıları; çevre özellikleri ile bazı içsel faktörlerin(yönetim felsefesi, işletmede kullanılan teknoloji vb.) etkisi altında oluşur. Bu çalışmada bu içsel değişkenler kontrol altına alınarak, çevre özellikleri ile organizasyon yapıları arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır.

İşletmelerin faaliyetlerini etkileyen genel çevre faktörlerinin başında ekonomik, kültürel, teknolojik, yasal ve politik koşullar gelir. Davranışlarının, işletmelerin çeşitli kararları üzerindeki etkileri daha somut bir biçimde algılanabilen özel çevre faktörleri ise, yine genel çevre koşullarının etkisi altında bulunan grup ve işletmelerdir. Bunların başlıcaları, hammadde vb. sağlayan işletmeler, müşteriler, rakip işletmeler, finansal kurumlar ve işgücü kaynaklarıdır.

İşletmenin çeşitli kararlarında etkili olan çevre faktörlerinin sayısı ve işletmenin bu faktörlere olan bağımlılık derecesi, işletme çevresinin ne derece karmaşık olduğunu gösterir. Çevre faktörlerinin davranışlarında değişikliklerin ortaya çıkma sıklığı ise, işletme çevresinin değişkenlik derecesini belirler. Çevre faktörlerinin, işletme üzerinde etkili olabilen veya işletmenin faaliyetlerine tepki olarak gelişen davranışları, işletme için önem taşır. Çevre faktörlerinin bu davranışlarından haberdar olmak ve hatta bunları önceden kestirebilmek, işletmenin daha isabetli kararlar almasına yardımcı olur. Çevre faktörlerinin işletmeyi etkileyecek konulardaki davranışları hakkında bilginin sağlanma güçlüğü de, işletme çevresinin belirsizlik derecesinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir.

İşletme çevresinin karmaşıklık, değişkenlik ve belirsizlik boyutlarındaki durumu, çevre yoğunluğu adı altında tek bir boyuta indirgenebilmektedir. Böylece karmaşıklık, değişkenlik ve belirsizlik dereceleri daha yüksek olan çevrelerin, yoğunluk bakımından daha yüksek olacağı kabul edilmektedir. İncelenen işletme çevresinin yoğunluğu, çevresel değişkenlik, karmaşıklık ve belirsizlik derecelerinin ortalaması olarak saptanmaktadır.

Organizasyon yapılarının, çevre özellikleriyle ilişkili olarak işletmeden işletmeye değiştiği,

literatürde birçok araştırma ile desteklenmiştir. Ancak hangi çevre özelliklerinin organizasyon yapılarını ne yönde etkilediği konusunda fikir birliği bulunmamaktadır. Önceki bölümlerde değinildiği gibi, bazı araştırma sonuçlarına göre, yoğun çevrelerde faaliyet gösteren işletmelerin, merkezleşme ve formalleşme eğilimleri daha düşük olmaktadır. Bunun yanısıra, yoğun çevre koşulları altında, işletmelerin formalleşme derecelerinin daha yüksek, ancak merkezleşme eğilimlerinin daha düşük olacağını gösteren araştırma sonuçları da bulunmaktadır. Bazı araştırmalar, karmaşık çevre koşulları altında faaliyet gösteren işletmelerin, yatay farklılaşma eğilimlerinin ve bütünleşme çabalarının daha ileri düzeyde olduğunu ortaya koymuştur. Bu durumda bütünleşmenin, hiyerarşik kontrol(merkezleşme) ve önceden belirlenmiş kurallar(formalleşme) yerine çeşitli yatay ilişkilerle sağlanma eğiliminin yüksek olduğu savunulmuştur.

Bu konuda yapılan araştırmalarda varılan sonuçların çeşitliliğinde, çeşitli faktörlerin rol oynadığını söylemek mümkündür. Öncelikle literatürde organizasyonun yatay farklılaşma derecesi, çevresel karmaşıklık ve çevresel belirsizlik kavramları farklı şekillerde tanımlanmıştır. Ayrıca işletmede kullanılan teknolojinin özelliklerinin de bir çevre unsuru olarak ele alınarak, çevre değişkenlerinin değerlemesine katıldığına rastlanmaktadır. Örneğin, İkinci Bölüm'de

değınildiği gibi, bazı araştırmalarda üretim bölümünün çevre faktörleri arasına, hammadde vb. sağlayan işletmelerin yanısıra, üretim süreçleri ve üretimde kullanılan makinaların da dahil edildiği görülmektedir.

Araştırmaların ulaştığı çelişik sonuçların bir diğer nedeni, kontrol edilmeyen bazı değişkenler olabilir. kullanılan teknolojinin özelliklerinin organizasyon yapısını etkileyen bir değişken olduğu, araştırmalarla saptanmıştır. Büyüklük de organizasyon yapısında değişiklikler gerektiren bir faktördür. Yönetim felsefesi, yine organizasyon yapıları üzerindeki etkisi ihmal edilemeyecek bir değişkendir. Çevre-organizasyon yapısı ilişkisini araştıran çalışmaların bazılarında, ele alınan çeşitli işletmeler arasındaki yapısal farklılıkların, bu etkenlere de bağlı olabileceği göz ardı edilmiştir. Çevrenin yanısıra büyüklük ve teknolojinin organizasyon yapısı üzerindeki etkilerinin birlikte incelendiği araştırmalar vardır. Ancak bu araştırmalarda da, çeşitli işletmeler birbirleriyle kıyaslanırken yönetim felsefesi değişkeninin kontrol edilmediği görülmektedir.

Çevresel etkiler üzerinde yapılan araştırmaların çoğunda, işletme çevresi özellikleri, genel sorularla ölçülmüş; bir işletmenin üretim çevresinin, finansal çevresinin, pazar çevresinin ortak özellikler sergileyeceği varsayılmıştır. Ancak, bu çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde değinildiği gibi, bir işletmenin

farklı bölümleri(üretim, pazarlama, araştırma-geliştirme gibi), farklı özellikleri olan altçevreler içinde faaliyette bulunmaktadır. Aynı şekilde, bir ürünün üretimini gerçekleştiren işletme ile, pazarlamasını üstlenen işletmenin çevre faktörleri ve bu faktörlerin davranış özellikleri yine birbirinden farklı olacaktır.

Çalışmamızın üçüncü bölümü, bir holdingin beş işletmesi üzerinde yürütülen bir örnek olay çalışmasından oluşmaktadır. Kendisine bağlı işletmelerin organizasyon yapıları arasında standartlaşma sağlama eğiliminde olan bu holdingin seçilmesiyle, "yönetim felsefesi" değişkeninin kontrol altına alınması amaçlanmıştır. Böylece organizasyon yapıları arasında görülen farklılıkların, farklı yönetim felsefelerinden kaynaklanmış olma ihtimali azaltılmaya çalışılmıştır. İşletmelerin kullanılan teknolojinin özellikleri bakımından benzerlik göstermeleri nedeniyle, "kullanılan teknoloji" değişkeninin de kontrol edildiği varsayılmıştır. Böylece organizasyon yapıları arasındaki farklılıkların, kullanılan teknolojinin özelliklerindeki farklılıklardan kaynaklanmış olma ihtimali azalmaktadır.

Bir örnek olay çalışması olması nedeniyle, araştırmanın bulguları sadece incelenen holdingin üç ayrı endüstri kolunda faaliyette bulunan üç üretim işletmesi ile bunların ürünlerini pazarlayan iki pazarlama işletmesi için geçerlidir. Araştırmada,

incelenen beş işletmenin çevre özellikleri ile organizasyon yapılarına ilişkin özelliklerinin karşılaştırmalı bir analizi yapılmıştır. Analiz sonunda, incelenen işletmelerin çevre yoğunlukları ile; yatay farklılaşma derecesi, formalleşme derecesi, merkezleşme derecesi ve yatay ilişkilerin gelişme derecesi gibi yapısal değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak üzere sıra korelasyonu yöntemi uygulanmıştır.

Yöneticilere yüzyüze görüşme yoluyla yöneltilen sorulara alınan cevaplardan, aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- İşletme çevresinin yoğunluğu ile organizasyonun yatay farklılaşma derecesi arasında, olumlu yönde ve oldukça kuvvetli bir ilişki saptanmıştır. Çevre özelliklerinin değişkenlik, karmaşıklık ve belirsizlik boyutlarındaki ortalama durumu yüksek olan işletmelerin, yatay farklılaşma derecelerinin de yüksek olma eğilimi vardır. Bu, şöyle yorumlanabilir: Değişken ve kestirilmesi güç davranışlar gösteren çok sayıdaki çevre faktörünün kısıtlayıcı etkisine karşılık, istihdam edilen personelin uzmanlık dallarındaki farklılaşma da yüksek olmaktadır. Yatay farklılaşma derecesinin yükselmesi, işletmenin, çevre yoğunluğunun olumsuz etkilerini azaltmak için başvurduğu bir yol olarak değerlendirilebilir.

- İşletme çevresinin yoğunluğu ile organizasyonun dikey farklılaşma derecesi arasında herhangi bir

ilişki saptanamamıştır. Bu değişkenin, çevre yoğunluğundan başka faktörlerle ilişkili olabileceği düşünülmektedir.

- İşletme çevresinin yoğunluğu ile organizasyonun formalleşme derecesi arasında, olumlu yönde ve çok kuvvetli bir ilişki saptanmıştır. Bu demektir ki, yoğun çevre koşulları altında çalışan işletmeler, önceden belirlenmiş kurallar ve yönergeler çerçevesi içinde hareket etmeye ağırlık vermektedirler. Böylece dış etkiler karşısında işletmenin iç istikrarının korunması amaçlanmış olabilir. Ancak, bunun etkin bir yol olup olmadığı tartışılabilir. Literatürde, genellikle, çevre yoğunluğu yüksek olan işletmelerin etkinlik koşulunun, daha az formalleşme olduğu savunulmaktadır. Öte yandan, formalleşme derecesinin, incelenen beş işletmede de yüksek(.70 ilâ .90) olarak saptanmasının, holdingin yönetim felsefesinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

- İşletme çevresinin yoğunluğu ile organizasyonun merkezleşme derecesi arasında ise, ters yönde ancak zayıf bir ilişki saptanmıştır. Yine de, incelenen işletmeler içinde çevre yoğunlukları en yüksek olan ikisinin merkezleşme derecelerinin en düşük olarak belirlenmiş olması, anlamlıdır. Diğer taraftan, merkezleşme derecesinin, incelenen beş işletmede de oldukça yüksek(.62 ilâ .86) olarak saptanmasında yine holdingin yönetim felsefesinin rolü olabilir.

- İşletme çevresinin yoğunluğu ile işletme içinde yatay ilişkilerin gelişme derecesi arasında, olumlu yönde ve oldukça kuvvetli bir ilişki saptanmıştır. Çevre yoğunluğu daha yüksek olarak saptanan işletmelerde, merkezleşme dereceleri yine yüksek olmakla birlikte, yatay ilişkilerin daha çok önem kazandığı anlaşılmaktadır. Çevre yoğunluğu yüksek olan işletmelerin yatay farklılaşma derecelerinin de yüksek olduğu görülmüştür. Bu durumda, farklı uzmanlık dallarına mensup işletme üyelerinde(bilginin bulunduğu yerde) yetki boşluğunun olmasının, yatay ilişkilerin gelişmesinde katkısı olabileceği düşünülebilir. Çevre yoğunlukları düşük olan işletmelerde ise, yatay farklılaşma derecesi ile yatay ilişkilerin gelişme derecesinin düşük; merkezleşme derecesinin ise yüksek olduğu görülmüştür.

Sonuç olarak, aynı holding içinde incelenen beş işletme için, çevre yoğunluğu yüksek olanların formalleşme derecelerinin daha yüksek, merkezleşme derecelerinin daha düşük, yatay farklılaşma dereceleri ile yatay ilişkilerdeki gelişme derecelerinin ise daha yüksek olduğu söylenebilir. Çevre koşulları değişken, belirsiz ve/veya karmaşık olarak nitelenebilen işletmelerde, kural ve süreçlerin önceden belirlenme ve bağlayıcı olma eğilimi daha yüksek olarak saptanmıştır. Buna karşılık, bu işletmelerde bazı konularda karar alma yetkisinin daha alt yönetim

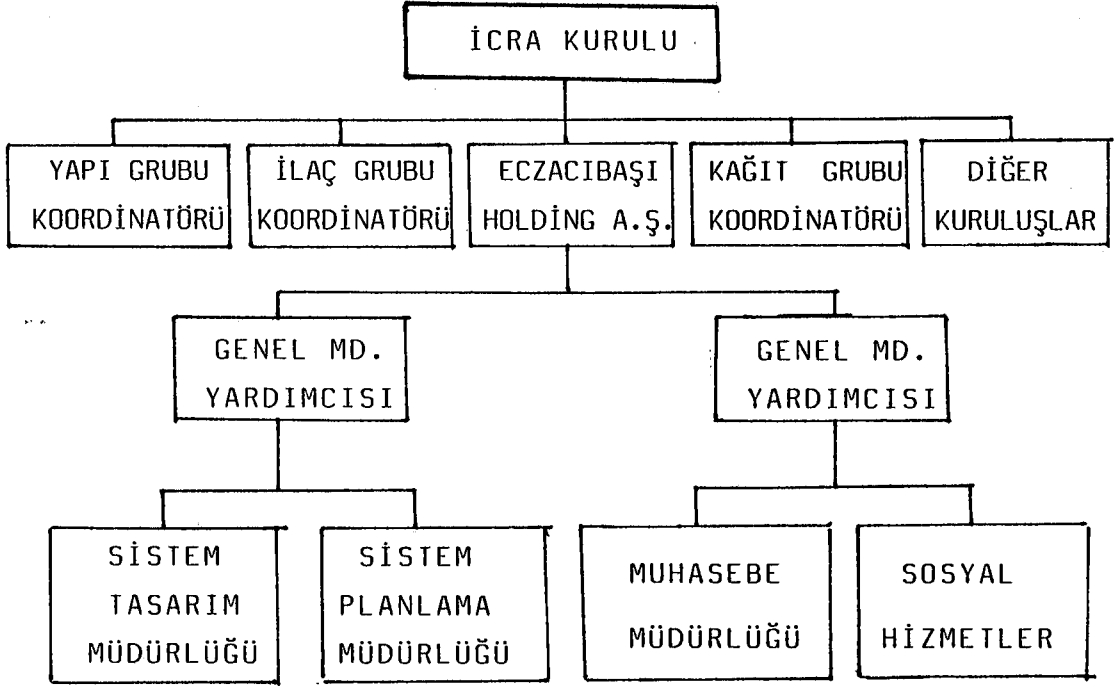
basamaklarına devredilebildiği görülmüştür. Çevreleri yoğun olarak nitelendirilen işletmelerde, değişik uzmanlık dallarına mensup personel sayısının daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanısıra, bu işletmelerde, farklı bölümlerdeki yöneticiler arasında yatay iletişime ve bölümlerarası koordinasyon toplantılarına daha sıklıkla başvurulduğu görülmüştür.

Aynı holdinge bağlı olan, ancak üç ayrı endüstri kolunda faaliyette bulunan ve çevre özellikleri birbirinden farklı olan bu işletmelerin organizasyon yapıları arasında, bazı ortak özellikler saptanmıştır. İncelenen işletmelerin tümünde formalleşme ve merkezleşme eğilimi, farklı derecelerde olmakla birlikte, yüksektir. Bu da, üst yönetimin yenilikçi bir strateji izlenmediği, daha muhafazakâr davrandığı şeklinde yorumlanabilir. Ürün çeşiti sınırlı ve ürünlerde değişiklikler ufak çapta olduğundan, üst yönetim yetki devretmeme eğilimindedir. Süreç ve işlemler, genellikle rutin nitelikte olduklarından kurallara bağlanmıştır. Çalışma kılavuzları işgörenler yol göstermektedir. Pazarlama farklılaştırması stratejisiyle pazarda önemli bir pay elde edilmiştir. Bu strateji gereği üretimde sağlanan verimlilik, pazarlama çabalarına kaynak aktarmada kullanılabilir. İşletmelerin finansal yönetim işlevlerini holding üstlenmiştir. Ayrıca her bir işletme içinde fonksiyonlararası koordinasyon toplantıları olduğu gibi, işletmelerarası koordinasyon toplantıları da sıklıkla yapılmaktadır.

yapılmaktadır(Örneğin Artema ile Dasa yöneticileri arasında bu tür toplantılar olmaktadır).

Aynı holdinge bağlı olan ancak farklı çevre koşulları altında faaliyet gösteren bu işletmelerin organizasyon yapıları arasındaki benzerlikler, şu sonucu getirmektedir: Çevre-organizasyon yapısı ilişkilerinin araştırıldığı ve rastgele işletmelerin ele alındığı araştırmalarda, yönetim felsefesi değişkeni dikkate alınmadığından, sonuç yanıltıcı olabilir.

EK - I

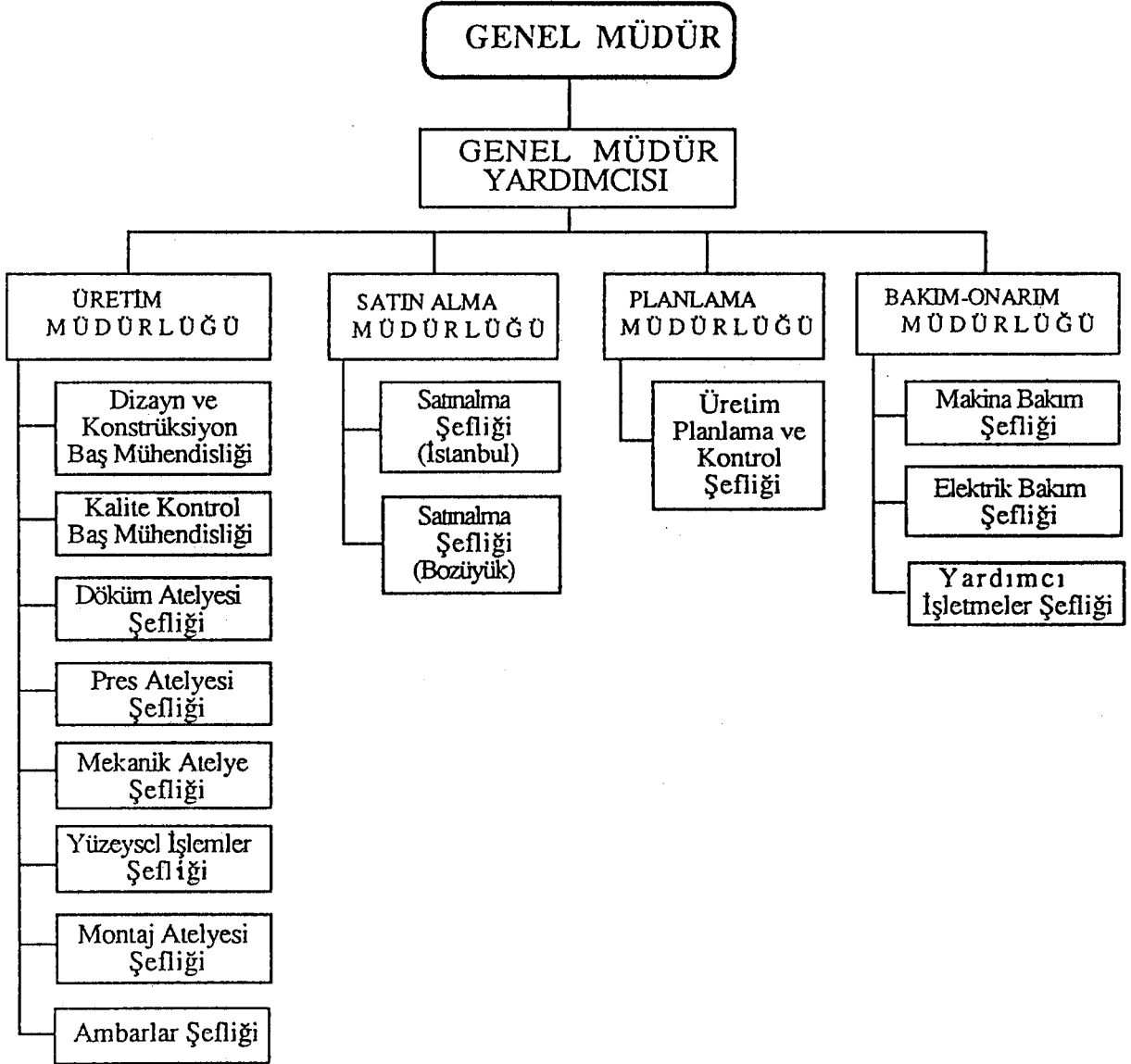
ECZACIBAŞI HOLDİNG A.Ő.
ORGANİZASYON ŞEMASI

EK - II

ARTEMA ARMATÜR VE TESİSAT MALZEMELERİ SANAYİİ VE TİCARET

A.Ş. KISMI ORGANİZASYON ŞEMASI

(Üretim Faaliyetiyle Doğrudan İlgili Birimler)

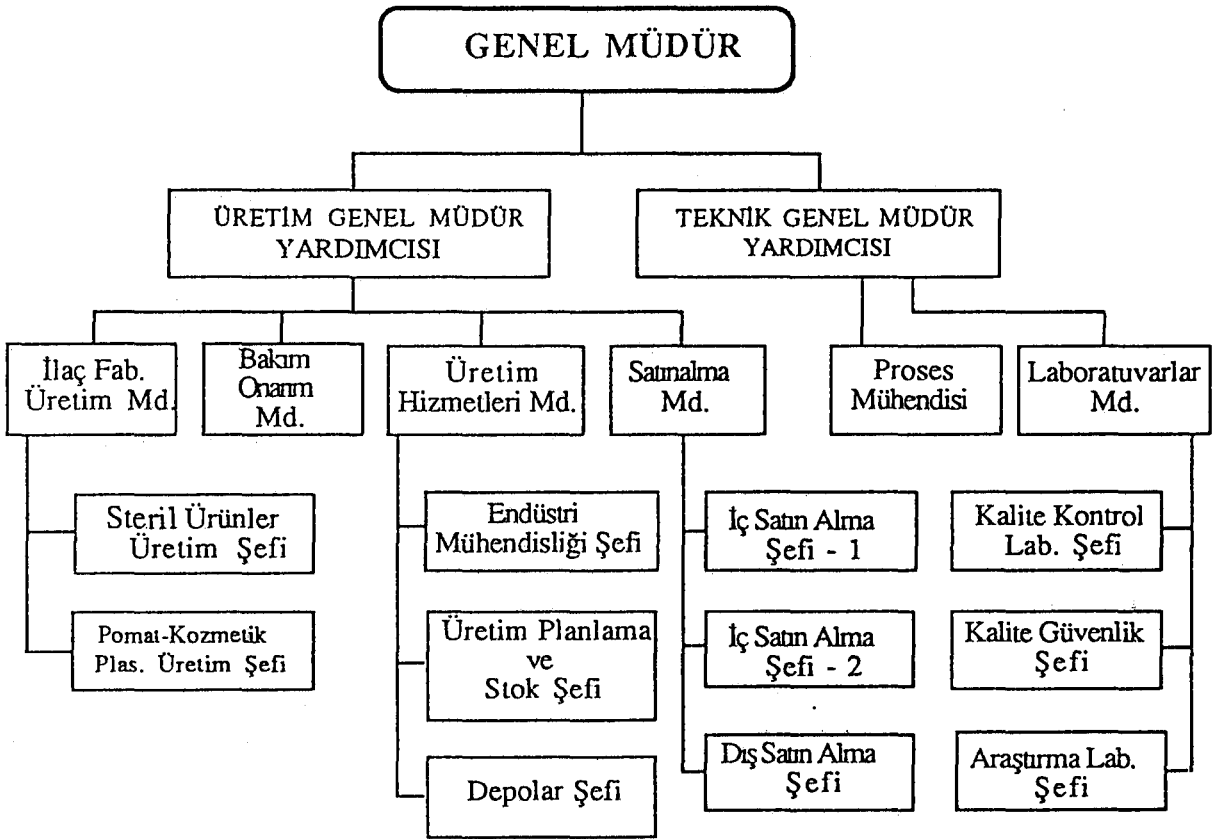


EK - III

ECZACIBAŞI İLAÇ SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.

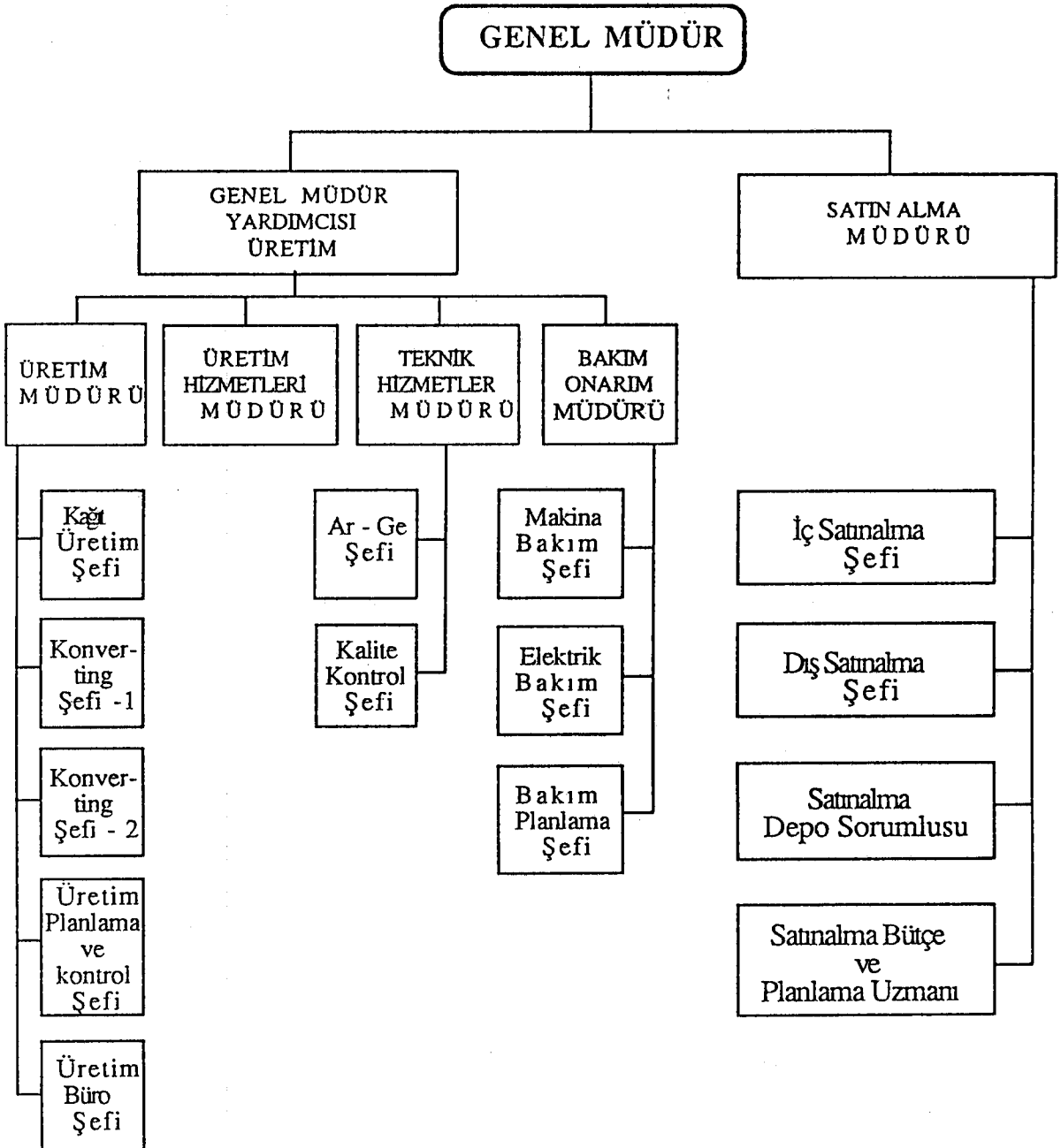
KISMI ORGANİZASYON ŞEMASI

(Reçetesiz (Kozmetik) Ürünlerin Üretim Faaliyetiyle
Doğrudan İlgili Birimler)



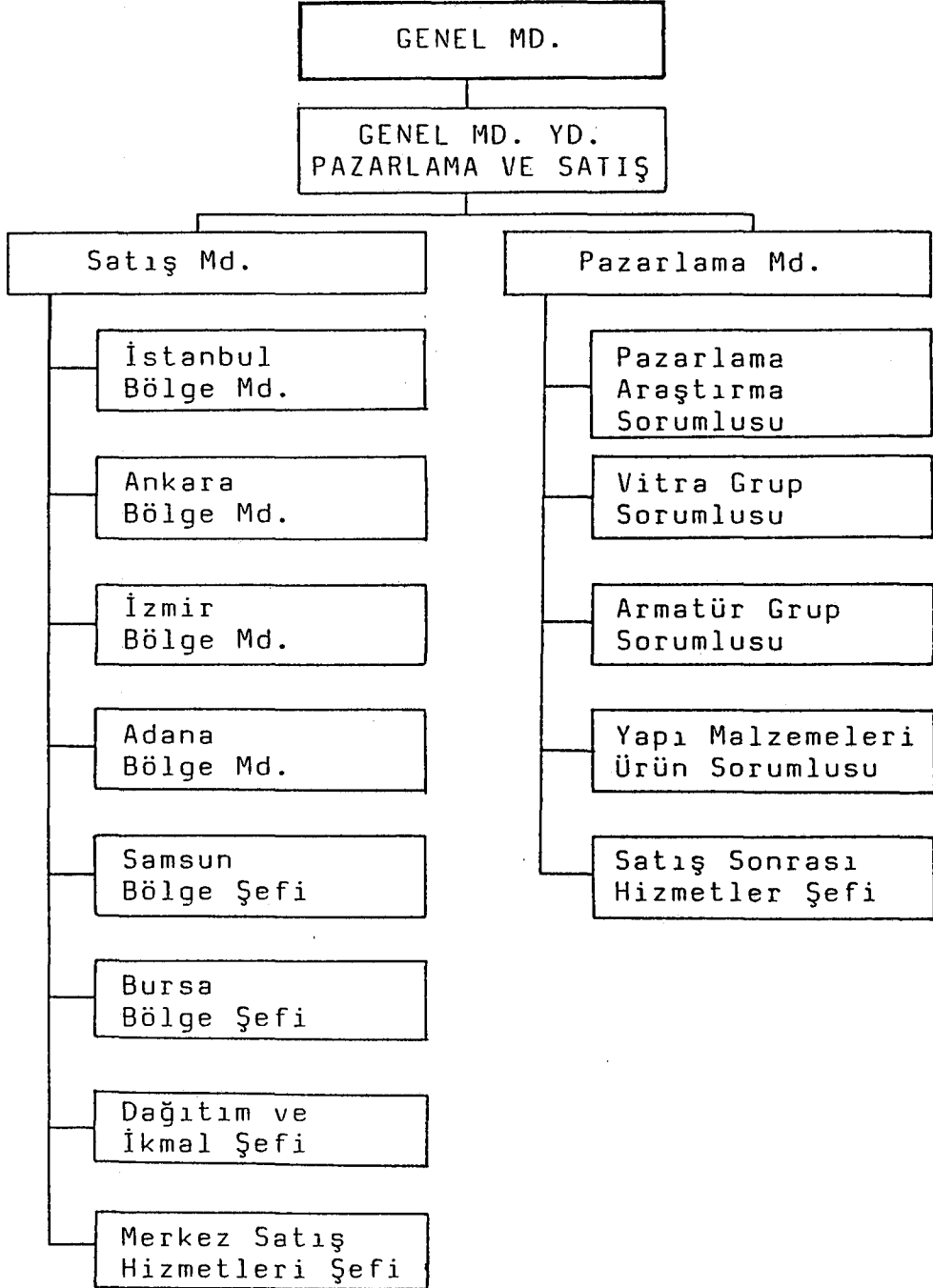
EK - IV

İPEK KAĞIT SANAYİ VE TİCARET A.Ş. KISMİ ORGANİZASYON ŞEMASI
(Üretim Faaliyetiyle Doğrudan İlgili Birimler)



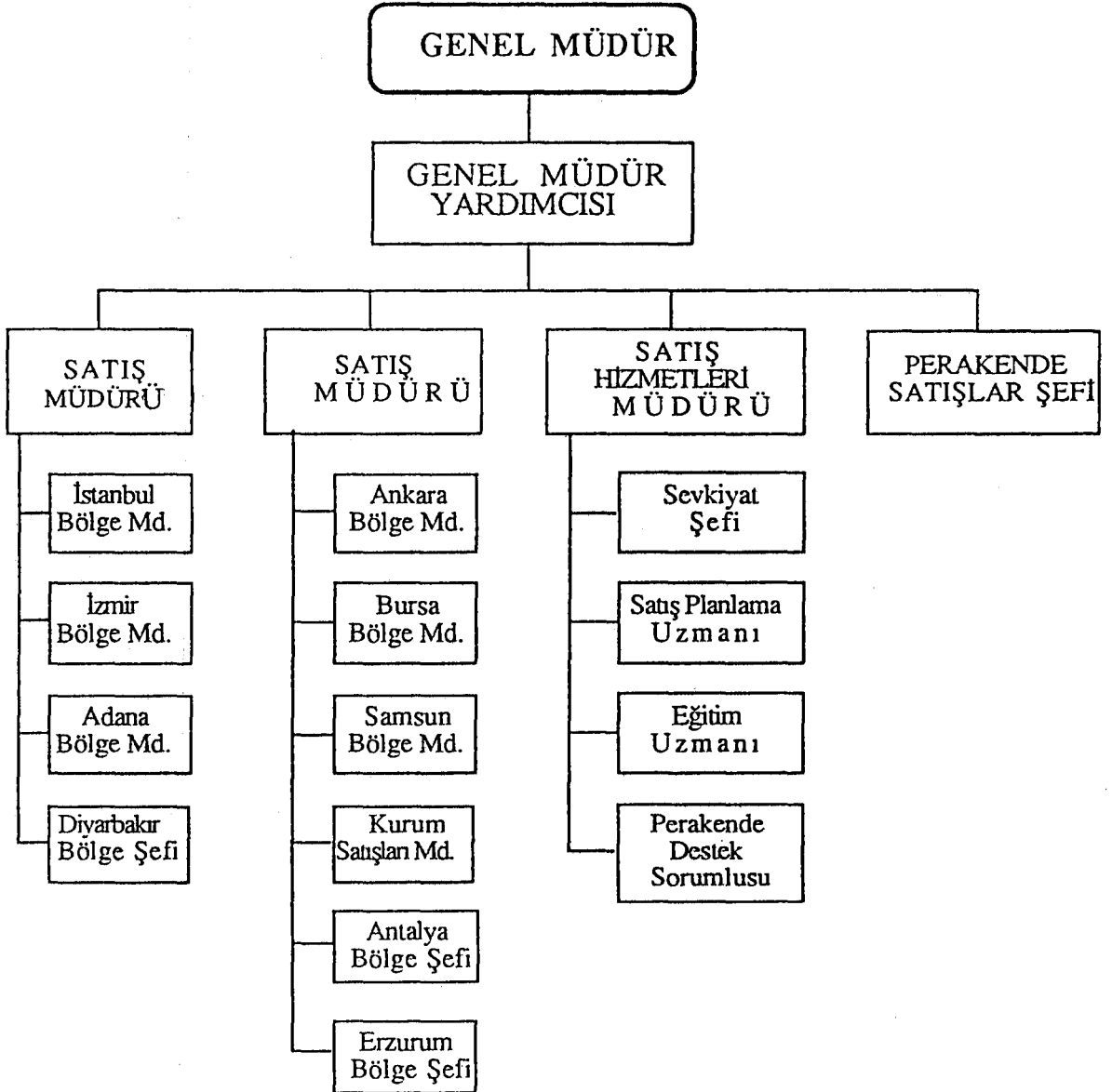
EK - V

DASA DAĞITIM VE SATIŞ A.Ş. KISMI ORGANİZASYON ŞEMASI
(Pazarlama Faaliyetiyle Doğrudan İlgili Birimler)



EK - VI

GİRİŞİM PAZARLAMA A.Ş. KISMI ORGANİZASYON ŞEMASI
(Pazarlama Faaliyetiyle Doğrudan İlgili Birimler)



EK - VII

İŞLEVSEL TANIMLAR

Çevresel Yoğunluk(Environmental Intensity): İşletme çevresinin değişkenlik ve karmaşıklık boyutlarındaki ortalama konumu.

Çevresel Değişkenlik(Environmental Change): İşletmenin çevre faktörlerinin davranışlarında, değişikliklerin ortaya çıkma sıklığı.

Çevresel Belirsizlik(Environmental Uncertainty): İşletmenin, çevre faktörlerinin davranışları hakkında bilgi sağlama ve kendi davranışlarının çevre faktörleri üzerinde olabilecek etkilerini önceden kestirebilme gücü.

Çevresel Karmaşıklık(Environmental Complexity): İşletmenin çevre faktörlerinin sayısı ve bu faktörlerin, işletmenin kararalma serbestisini kısıtlayıcı etkisi.

Organizasyonun Dikey Farklılaşma Derecesi(Vertical Differentiation): Yönetim basamaklarının sayısı.

Organizasyonun Yatay Farklılaşma Derecesi(Horizontal Differentiation): Farklı uzmanlık dalları sayısı.

Organizasyonun Formalleşme Derecesi(Formalization): İşletme performansının gözden geçirilme sıklığı ve şekli, biçimsel kurallara bağlı kalınma derecesi.

Organizasyonun Merkezleşme Derecesi(Centralization): Yetkinin üst yönetim basamaklarında yoğunlaşma derecesi ve çeşitli kararlarda daha alt yönetim basamaklarındakilerin fikirlerinin alınmama eğilimi.

Organizasyondaki Yatay İlişkiler(Horizontal Relations): Değişik bölümlerdeki işgörenler arasında doğrudan bilgi alışverişi, koordinatörler kullanılması, geçici gruplar ve komiteler yoluyla bilgi alışverişi.

EK - VIII

ÜRETİM İŞLETMESİ ANKETİ

BİRİNCİ KISIM

I. Çevresel Değişkenlik

1. İşletmenizin yeni üretim programları kullanma veya mevcut üretim programında değişiklik yapma sıklığı nedir?

- a) 1 yıl ve üstü b) 6 ay c) 3 ay
d) 1 ay e) 1 hafta

2. İşletmenizin yeni hammadde, hazır parça vb. kullanma sıklığı nedir?

- a) 2 yıl ve üstü b) 1 yıl c) 6 ay
d) 1 ay e) 1 hafta

3. İşletmenizin yeni tedarikçilerle(hammadde, yardımcı madde, vb. sağlayanlarla) çalışma veya mevcut olanlarla farklı koşullarda anlaşmalar yapma sıklığı nedir?

- a) 2 yıl ve üstü b) 1 yıl c) 6 ay
d) 1 ay e) 1 hafta

4. İşletmenizde yeni ürünlerin üretilme sıklığı nedir?

- a) 2 yıl ve üstü b) 1 yıl c) 6 ay
d) 1 ay e) 1 hafta

5. İşletmenizin içinde bulunduğu endüstride teknolojik yeniliklerin ortaya çıkma sıklığı nedir?

- a) 5 yıl ve üstü b) 2-3 yıl c) 1 yıl
d) 6 ay e) 1 ay

II. Çevresel Belirsizlik

1. İşletmenizin

- Üretim programlarını değiştirme
- Stok miktarını değiştirme

gibi girişimlerinin sonuçları, önceden isabetli bir şekilde kestirilebilir mi?

- a) Asla kestirilemez b) Nadiren kestirilebilir
c) Bazen kestirelibilir d) Çoğunlukla kestirilebilir
e) Daima kestirilebilir

2. İşletmenize hammadde vb. sağlayanların tutum ve davranışlarındaki değişiklikleri önceden kestirmek mümkün müdür?

- a) Asla mümkün değildir b) Nadiren mümkündür
c) Bazen mümkündür d) Çoğunlukla mümkündür
e) Daima mümkündür.

3. Satış şirketlerinden ürün satış tarihleri ve satış miktarlarına ilişkin bilgilerin düzenli bir şekilde sağlanması mümkün olmaktadır mı?

- a) Asla mümkün olmamaktadır
b) Nadiren mümkün olmaktadır
c) Bazen mümkün olmaktadır

- d) Çoğunlukla mümkün olmaktadır
e) Daima mümkün olmaktadır

III. Çevresel Karmaşıklık

1. Karar alırken aşağıdaki çevre faktörlerinin özellikle hangilerini gözönünde bulundurursunuz? Lütfen (X) işareti ile belirtiniz.

- () a) Satış işletmesi
() b) Hammadde vb. sağlayan işletmeler
() c) Bankalar
() d) Kamu kuruluşları
() e) Sendikalar
() f) İçinde bulunduğunuz endüstrideki teknolojik gelişmeler

2. Bu faktörlerin, işletmenizin çeşitli konulardaki kararalma serbestisini nasıl kısıtlayıcı etkisini nasıl değerlendirebilirsiniz?

- a) Etkisi çok fazladır b) Etkisi oldukça fazladır
b) Biraz etkisi vardır d) Hiçbir etkisi yoktur

İKİNCİ KISIM

Aşağıdaki sorular işletmenin üretim faaliyetiyle doğrudan ilgili birimlerinin organizasyon yapılarını belirlemeye yöneliktir.

- I. Organizasyonun farklılaşma derecesi

1. İşletmenin, üretim faaliyetiyle doğrudan ilgili birimlerinde kaç yönetim basamağı vardır?.....
2. İşletmenin, üretim faaliyetiyle doğrudan ilgili birimlerinde kaç farklı uzmanlık dalı vardır?.....

II. Organizasyonun formalleşme derecesi

1. İşletmenizde performansın gözden geçirilme sıklığı nedir?
 - a) Hergün gözden geçirilir
 - b) Haftada bir gözden geçirilir
 - c) Ayda bir gözden geçirilir
 - d) Daha seyrek olarak gözden geçirilir
2. İşletmenizde performans genellikle ne şekilde gözden geçirilir?
 - a) Ayrıntılı istatistiklerle
 - b) Genel istatistiklerle
 - c) Yazılı olarak
 - d) Sözlü olarak
3. İşletmenizde biçimsel kurallara ne derece önem verilmektedir?
 - a) Tüm rutin süreç ve işlemler ayrıntılı kurallara bağlı olarak yürütülür.
 - b) Rutin süreç ve işlemler genel kurallara bağlı olarak yürütülür.
 - c) Bazı rutin süreçlerde kurallara bağlı kalınır.
 - d) Biçimsel kurallar bulunmamaktadır.

4. İşletmenizde işgören değerlemesi ne derece belli ölçütlere göre yapılmaktadır?
- a) 5'ten fazla sayıda detaylı ölçütlere göre yapılmaktadır.
 - b) 5'ten az sayıda ölçüte göre yapılmaktadır.
 - c) Biçimsel değerlendirme vardır; ancak belli ölçütlere bağlı kalınmamaktadır.
 - d) Biçimsel değerlendirme yapılmamaktadır.
5. İşletmenizde işgörenler için hazırlanmış el kitapları, yönetmelikler veya çalışma kılavuzları var mıdır? Varsa işgörenlerin ne kadarını kapsar?
- a) Tüm işgörenleri kapsar
 - b) Çoğu işgörenleri kapsar
 - c) Bazı işgörenleri kapsar
 - d) Yoktur.
6. İşletmenizde iş tanımları yapılmış mıdır? Yapılmışsa, bunlara ne derece uyulmaktadır?
- a) Yapılmıştır ve bunlara kesinlikle uyulmaktadır.
 - b) Yapılmıştır ve bunlara çoğunlukla uyulmaktadır.
 - c) Yapılmıştır, ancak bunlara çoğunlukla uyulmamaktadır.
 - d) İş tanımları yapılmamıştır.

III. Organizasyonun Merkezleşme Derecesi

Aşağıdaki konularda alınan kararlarda, sıralanan yönetim basamaklarındaki işletme üyelerinin

fonksiyonları ne olmaktadır? Lütfen her soruda, her düzey için en uygun şıkkı belirtiniz.

1. Üretimde standartların saptanması

- Genel Müdürlük Düzeyi
 - a) Yetkilidir
 - b) Bazen yetkilidir
 - c) Fikri alınır
 - d) Fonksiyonu yoktur
- Bölüm Müdüklükleri Düzeyi
 - a) Yetkilidir
 - b) Bazen yetkilidir
 - c) Fikri alınır
 - d) Fonksiyonu yoktur
- Şeflikler Düzeyi
 - a) Yetkilidir
 - b) Bazen yetkilidir
 - c) Fikri alınır
 - d) Fonksiyonu yoktur

2. Bir işgörenin işinin değiştirilmesi

- Genel Müdürlük Düzeyi
 - a) Yetkilidir
 - b) Bazen yetkilidir
 - c) Fikri alınır
 - d) Fonksiyonu yoktur
- Bölüm Müdürlükleri Düzeyi
 - a) Yetkilidir
 - b) Bazen yetkilidir
 - c) Fikri alınır
 - d) Fonksiyonu yoktur
- Şeflikler Düzeyi
 - a) Yetkilidir
 - b) Bazen yetkilidir
 - c) Fikri alınır
 - d) Fonksiyonu yoktur

3. Bir işgörenin fazla mesai yapması

- Genel Müdürlük Düzeyi

- a) Yetkilidir b) Bazen yetkilidir
c) Fikri alınır d) Fonksiyonu yoktur.

- Bölüm müdürlükleri Düzeyi

- a) Yetkilidir b) Bazen yetkilidir
c) Fikri alınır d) Fonksiyonu yoktur

- Şeflikler Düzeyi

- a) Yetkilidir b) Bazen yetkilidir
c) Fikri alınır d) Fonksiyonu yoktur

4. Kullanılacak hammadde, yardımcı madde, vb.ni sağlayanların seçimi

- Genel Müdürlük

- a) Yetkilidir b) Bazen yetkilidir
c) Fikri alınır d) Fonksiyonu yoktur

- Bölüm Müdürlükleri Düzeyi

- a) Yetkilidir b) Bazen yetkilidir
c) Fikri alınır d) Fonksiyonu yoktur

- Şeflikler Düzeyi

- a) Yetkilidir b) Bazen yetkilidir
c) Fikri alınır d) Fonksiyonu yoktur

5. Üretim programında değişiklikler yapılması

- Genel Müdürlük Düzeyi
 - a) Yetkilidir
 - b) Bazen yetkilidir
 - c) Fikri alınır
 - d) Fonksiyonu yoktur
- Bölüm Müdürlükleri Düzeyi
 - a) Yetkilidir
 - b) Bazen yetkilidir
 - c) Fikri alınır
 - d) Fonksiyonu yoktur
- Şeflikler Düzeyi
 - a) Yetkilidir
 - b) Bazen yetkilidir
 - c) Fikri alınır
 - d) Fonksiyonu yoktur

6. Yeni bir iş biriminin kurulması

- Genel Müdürlük Düzeyi
 - a) Yetkilidir
 - b) Bazen yetkilidir
 - c) Fikri alınır
 - d) Fonksiyonu yoktur
- Bölüm Müdürlükleri Düzeyi
 - a) Yetkilidir
 - b) Bazen yetkilidir
 - c) Fikri alınır
 - d) Fonksiyonu yoktur
- Şeflikler Düzeyi
 - a) Yetkilidir
 - b) Bazen yetkilidir
 - c) Fikri alınır
 - d) Fonksiyonu yoktur

7. İşle ilgili bütçe dışı harcamalar yapılması

- Genel Müdürlük Düzeyi
 - a) Yetkilidir
 - b) Bazen yetkilidir
 - c) Fikri alınır
 - d) Fonksiyonu yoktur

- Bölüm Müdürlükleri Düzeyi
 - a) Yetkilidir
 - b) Bazen yetkilidir
 - c) Fikri alınır
 - d) Fonksiyonu yoktur
- Şeflikler Düzeyi
 - a) Yetkilidir
 - b) Bazen yetkilidir
 - c) Fikri alınır
 - d) Fonksiyonu yoktur

IV. Organizasyonda Yatay İlişkilerin Oluşma Biçimi Ve Derecesi

1. İşletmenizde komitelerin(işleri planlamak ve koordine etmek için düzenli olarak toplanan fonksiyonlararası sürekli grupların) toplanma sıklığı nedir?.....
2. Bu toplantılara kimler katılmaktadır?
.....
3. İşletmenizde fonksiyonlararası geçici grupların (belirli bir sorunu çözmek ya da faaliyeti gerçekleştirmek için toplanan özel grupların) oluşma sıklığı nedir?
.....
4. Bu toplantılara kimler katılmaktadır?
.....
5. İşletmenizde fonksiyonlar arasında koordinasyonu sağlamakla görevlendirilmiş koordinatörler bulunmakta mıdır?
.....

6. İşletmenizde bir bölüm müdürünün ya da şefin, diğer bölümlerden bir bölüm müdürü ya da şefle, işle ilgili konularda, doğrudan bilgi alışverişinde bulunması yaygın bir uygulama mıdır?

.....

EK - IX

PAZARLAMA İŞLETMESİ ANKETİ

BİRİNCİ KISIM

I. Çevresel Değişkenlik

1. Pazar payınızın değişme sıklığı nedir?

- a) 1 yıl ve üstü b) 6 ay
c) 3 ay d) 1 ay e) 1 hafta

2. Pazara sunduğunuz mal çeşidinin değişme sıklığı nedir?

- a) 1 yıl ve üstü b) 6 ay
c) 3 ay d) 1 ay e) 1 hafta

3. Rakiplerinizin sayısının değişme sıklığı nedir?

- a) 1 yıl ve üstü b) 6 ay
c) 3 ay d) 1 ay e) 1 hafta

4. Rakiplerinizin davranışlarının değişme sıklığı nedir?

- a) 1 yıl ve üstü b) 6 ay
c) 3 ay d) 1 ay e) 1 hafta

5. Dağıtım kanallarınızın değişme sıklığı nedir?

- a) 1 yıl ve üstü b) 6 ay
c) 3 ay d) 1 ay e) 1 hafta

6. Ürün fiyatlarının değişme sıklığı nedir?

- a) 1 yıl ve üstü b) 6 ay
c) 3 ay d) 1 ay e) 1 hafta

II. Çevresel Belirsizlik

1. İşletmenizin

- Yeni ürünler satma
- Fiyatta değişiklikler yapma
- Yeni coğrafik pazarlara açılma
- Yeni dağıtım kanalları kullanma
- Yeni müşterilere hitap etme

gibi girişimlerinin sonuçları, önceden isabetli bir şekilde kestirilebilir mi?

- a) Asla kestirilemez
b) Nadiren kestirilebilir
c) Bazen kestirilebilir
d) Çoğunlukla kestirilebilir
e) Daima kestirilebilir

2. Üretim işletmesinden gerekli bilgilerin düzenli bir şekilde sağlanması mümkün olmakta mıdır?

- a) Asla mümkün olmamaktadır
b) Nadiren mümkün olmaktadır
c) Bazen mümkün olmaktadır
d) Çoğunlukla mümkün olmaktadır
e) Daima mümkün olmaktadır

3. Ürün satış miktarınızın değişkenliğini nasıl değerlendirebilirsiniz?

- a) Çok sık değişir
- b) Oldukça sık değişir
- c) Orta derecede değişkendir
- d) Çoğunlukla sabittir
- e) Sabittir

III. Çevresel Karmaşıklık

1. Karar alırken aşağıdaki çevre faktörlerinin özellikle hangilerini gözönünde bulundurursunuz? Lütfen (X) işareti ile belirtiniz.

- () a) Üretim işletmesi
- () b) Müşteriler (aracı işletmeler ve en son tüketiciler)
- () c) Rakip işletmeler
- () d) Bankalar
- () e) Kamu kuruluşları
- () f) Sendikalar

2. Bu faktörlerin, işletmenizin çeşitli konulardaki kararalma serbestisini kısıtlayıcı etkisini nasıl değerlendirebilirsiniz?

- () a) Etkisi çok fazladır
- () b) Etkisi oldukça fazladır
- () c) Biraz etkisi vardır
- () d) Hiçbir etkisi yoktur.

İKİNCİ KISIM

Aşağıdaki sorular, işletmenizin pazarlama faaliyetiyle doğrudan ilgili birimlerinin organizasyon yapılarını belirlemeye yöneliktir.

I. Organizasyonun Farklılaşma Derecesi

1. İşletmenin, pazarlama faaliyetiyle doğrudan ilgili birimlerinde kaç yönetim basamağı vardır?

.....

2. İşletmenin, pazarlama faaliyetiyle doğrudan ilgili birimlerinde kaç farklı uzmanlık dalı vardır?

.....

II. Organizasyonun Formalleşme Derecesi

1. İşletmenizde performansın gözden geçirilme sıklığı nedir?

a) Hergün gözden geçirilir

b) Haftada bir gözden geçirilir

c) Ayda bir gözden geçirilir

d) Daha seyrek olarak gözden geçirilir

2. İşletmenizde performans genellikle ne şekilde gözden geçirilir?

a) Ayrıntılı istatistiklerle

b) Genel istatistiklerle

c) Yazılı olarak

d) Sözlü olarak

3. İşletmenizde biçimsel kurallara ne derece önem verilmektedir?
- a) Tüm rutin süreç ve işlemler ayrıntılı kurallara bağlı olarak yürütülür.
 - b) Rutin süreç ve işlemler genel kurallara bağlı olarak yürütülür.
 - c) Bazı rutin süreçlerde kurallara bağlı kalınır.
 - d) Biçimsel kurullar bulunmamaktadır.
4. İşletmenizde işgören değerlemesi ne derece belli ölçütlere göre yapılmaktadır?
- a) 5'ten fazla sayıda detaylı ölçütlere göre yapılmaktadır.
 - b) 5'ten az sayıda ölçüte göre yapılmaktadır.
 - c) Biçimsel değerlendirme vardır; ancak belli ölçütlere bağlı kalınmamaktadır.
 - d. Biçimsel değerlendirme yapılmamaktadır.
5. İşletmenizde işgörenler için hazırlanmış el kitapları, yönetmelikler veya çalışma kılavuzları var mıdır? Varsa işgörenlerin ne kadarını kapsar?
- a) Tüm işgörenleri kapsar
 - b) Çoğu işgörenleri kapsar
 - c) Bazı işgörenleri kapsar
 - d) Yoktur.
6. İşletmenizde iş tanımları yapılmış mıdır? Yapılmışsa, bunlara ne derecede uyulmaktadır?

- a) Yapılmıştır ve bunlara kesinlikle uyulmaktadır.
- b) Yapılmıştır ve bunlara çoğunlukla uyulmaktadır.
- c) Yapılmıştır, ancak bunlara çoğunlukla uyulmamaktadır.
- d) İş tanımları yapılmamıştır.

III. Organizasyonun Merkezleşme Derecesi

Aşağıdaki konularda alınan kararlarda, sıralanan yönetim basamaklarındaki işletme üyelerinin fonksiyonları ne olmaktadır? Lütfen her soruda, her düzey için en uygun şıkkı belirtiniz.

1. Bir işgörenin işinin değiştirilmesi

- Genel Müdürlük Düzeyi

- a) Yetkilidir
- b) Bazen yetkilidir
- c) Fikri alınır
- d) Fonksiyonu yoktur

- Bölüm Müdürlükleri Düzeyi

- a) Yetkilidir
- b) Bazen yetkilidir
- c) Fikri alınır
- d) Fonksiyonu yoktur

- Şeflikler Düzeyi

- a) Yetkilidir
- b) Bazen yetkilidir
- c) Fikri alınır
- d) Fonksiyonu yoktur

2. Bir işgörenin fazla mesai yapması

- Genel Müdürlük Düzeyi

- a) Yetkilidir
- b) Bazen yetkilidir
- c) Fikri alınır
- d) Fonksiyonu yoktur

- Bölüm Müdürlükleri Düzeyi

- a) Yetkilidir b) Bazen yetkilidir
c) Fikri alınır d) Fonksiyonu yoktur

- Şeflikler Düzeyi

- a) Yetkilidir b) Bazen yetkilidir
c) Fikri alınır d) Fonksiyonu yoktur

3. Mala bağlı hizmetlerin belirlenmesi

- Genel Müdürlük Düzeyi

- a) Yetkilidir b) Bazen yetkilidir
c) Fikri alınır d) Fonksiyonu yoktur

- Bölüm Müdürlükleri Düzeyi

- a) Yetkilidir b) Bazen yetkilidir
c) Fikri alınır d) Fonksiyonu yoktur

- Şeflikler Düzeyi

- a) Yetkilidir b) Bazen yetkilidir
c) Fikri alınır d) Fonksiyonu yoktur

4. Satışlarda kredi uygulaması

- Genel Müdürlük Düzeyi

- a) Yetkilidir b) Bazen yetkilidir
c) Fikri alınır d) Fonksiyonu yoktur

- Bölüm Müdürlükleri Düzeyi

- a) Yetkilidir b) Bazen yetkilidir
c) Fikri alınır d) Fonksiyonu yoktur

- Şeflikler Düzeyi

- a) Yetkilidir b) Bazen yetkilidir
c) Fikri alınır d) Fonksiyonu yoktur

5. Malın fiyatının değiştirilmesi

- Genel Müdürlük Düzeyi

- a) Yetkilidir b) Bazen yetkilidir
c) Fikri alınır d) Fonksiyonu yoktur

- Bölüm Müdürlükleri Düzeyi

- a) Yetkilidir b) Bazen yetkilidir
c) Fikri alınır d) Fonksiyonu yoktur

- Şeflikler Düzeyi

- a) Yetkilidir b) Bazen yetkilidir
c) Fikri alınır d) Fonksiyonu yoktur

6. Dağıtım kanalının seçimi

- Genel Müdürlük Düzeyi

- a) Yetkilidir b) Bazen yetkilidir
c) Fikri alınır d) Fonksiyonu yoktur

- Bölüm Müdürlükleri Düzeyi

- a) Yetkilidir b) Bazen yetkilidir
c) Fikri alınır d) Fonksiyonu yoktur

- Şeflikler Düzeyi

- a) Yetkilidir b) Bazen yetkilidir
c) Fikri alınır d) Fonksiyonu yoktur

7. Yeni bir iş biriminin kurulması

- Genel Müdürlük Düzeyi

- a) Yetkilidir b) Bazen yetkilidir
c) Fikri alınır d) Fonksiyonu yoktur

- Bölüm Müdürlükleri Düzeyi

- a) Yetkilidir b) Bazen yetkilidir
c) Fikri alınır d) Fonksiyonu yoktur

- Şeflikler Düzeyi

- a) Yetkilidir b) Bazen yetkilidir
c) Fikri alınır d) Fonksiyonu yoktur

8. İşle ilgili bütçe dışı harcamalar yapılması

- Genel Müdürlük Düzeyi

- a) Yetkilidir b) Bazen yetkilidir
c) Fikri alınır d) Fonksiyonu yoktur

- Bölüm Müdürlükleri Düzeyi

- a) Yetkilidir b) Bazen yetkilidir
c) Fikri alınır d) Fonksiyonu yoktur

- Şeflikler Düzeyi

- a) Yetkilidir b) Bazen yetkilidir
c) Fikri alınır d) Fonksiyonu yoktur

IV. Organizasyonda Yatay İlişkilerin Oluşma Biçimi
Ve Derecesi

1. İşletmenizde komitelerin(işleri planlamak ve koordine etmek için düzenli olarak toplanan fonksiyonlararası sürekli grupların) toplanma sıklığı nedir?

.....

2. Bu toplantılara kimler katılmaktadır?

.....

3. İşletmenizde fonksiyonlararası geçici grupların (belirli bir sorunu çözmek ya da faaliyeti gerçekleştirmek için toplanan özel grupların) oluşma sıklığı nedir?

.....

4. Bu toplantılara kimler katılmaktadır?

.....

5. İşletmenizde fonksiyonlar arasında koordinasyonu sağlamakla görevlendirilmiş koordinatörler bulunmakta mıdır?

.....

6. İşletmenizde bir bölümün müdürünün ya da şefin, diğer bölümlerden bir bölüm müdürü ya da şefle, işle ilgili konularda, doğrudan bilgi alışverişinde bulunması yaygın bir uygulama mıdır?

.....

YARARLANILAN KAYNAKLAR

KİTAPLAR

- AŞKUN, İnal Cem : İşgören (Eskişehir: Eskişehir İ.T.İ.A. Yayını, 1978).
- BARANSEL, Atilla : Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1979).
- BARON, Robert A. : Behavior In Organizations (Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1986).
- BRODY, David Eliot : Business and Its Legal Environment (Lexington, Massachusetts: D.C. Heath and Company, 1986).
- CEMALCILAR, İlhan : Pazarlama (Eskişehir: Hakan Ofset, 1983).

- DAFT, Ricahard L. : Organization Theory and Design (New York: West Publishing Company, 1983).
- DİNLER, Zeynel : Mikroekonomik Analize Giriş (Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları, 1972).
- GÖNENLİ, Atilla : İşletmelerde Finansal Yönetim (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1985).
- HALL, Richard H. : Organizations: Structure and Process (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc., 1977).
- JACKSON, John H. ve Cyril P. MORGAN : Organization Theory: A Macro Perspective for Management (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1978).
- KARAYALÇIN, Yaşar : Büyük İşletme (Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınları, 1985).
- KOBU, Bülent : Üretim Yönetimi (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1979).
- KOÇEL, Tamer ^{Y)} : İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon, Davranış (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1989).

LAWRENCE, Paul R. ve

Jay W. LORSCH

: Developing Organizations: Diagnosis and Action (Menlo Park, California: Addison-Wesley Publishing Company, 1969).

LAWRENCE, Paul R. ve

Jay W. LORSCH

: Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration (Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967).

LITTERER, Joseph A.

: The Analysis of Organizations (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1973).

MONDY, R. Wayne

ve Diğerleri

: Management: Concepts and Practices (Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1986).

ÖZALP, İnan

: İşletmelerin Büyümesinde Ortaya Çıkan Organizasyon Sorunları (Adana: Adana İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, 1975).

- ÖZALP, İnan : Yönetim ve Organizasyon C.I.
(Eskişehir: Anadolu Üniversitesi
Yayınları, 1986).
- ÖZALP, İnan : Yönetim ve Organizasyon C.II.
(Eskişehir: Anadolu Üniversitesi
Yayınları, 1987).
- PERROW, Charles : Complex Organizations: A
Critical Essay (New York:
Newbery Award Records, Inc.,
1986).
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat : Endüstriyel Davranışlar (Bursa:
İktisadi ve Ticari İlimler
Akademisi İşletme Fakültesi
Yayını, 1982).
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat : Örgütlerde Haberleşme Düzeni:
Yapısal Analiz (Bursa: Bursa
İktisadi ve Ticari İlimler
Akademisi Yayınları, 1977).
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat : Personel Yönetimi (Bursa:
Uludağ Üniversitesi Yayınları,
1982).

- SCOTT, William G. ve
Terence R. MITCHELL : Organization Theory: A
Structural and Behavioral
Analysis (Homewood, Illinois:
Richard D. Irwin, Inc., 1976).
- SCOTT, W. Richard : Organizations: Rational, Natural
and Open Systems (Englewood
Cliffs, N.J.: Prentice-Hall,
Inc., 1981).
- SCOTT, W. Richard : Social Processes and Social
Structures (New York: Holt,
Rinehart and Winston, Inc.,
1970).
- ŞAHİN, Mehmet : Üretim Yönetimi Ders Notları
(Eskişehir: Birlik Ofset, 1990).
- ŞENATLAR, Ferhat : Personel Yönetimi ve Beşeri
İlişkiler (İstanbul: İstanbul
Üniversitesi Kitabevi, 1978).
- TEKİNALP, Ünal : Sermaye Piyasası Hukukunun
Esasları (İstanbul: Ekonomik
ve Sosyal Yayınlar A.Ş., 1982).
- THOMPSON, James D. : Organizations In Action
New York: Mc Graw Hill Book
Company, 1967).

TOKOL, Tuncer : İşletmelerde Finansal Yönetim
(Bursa: Ocak, 1981).

TOSUN, Kemal : İşletme Yönetimi (İstanbul:
Mars Yayın Ltd., 1984).

MAKALELER

ALDEMİR, M. Ceyhan ve
Robert BARBETO : "Yönetim Biçimleri ile Örgüt
Yapısı Arasındaki İlişkiler",
Türkiye'de İşletme Biliminin
Öncülerine Armağan (İstanbul,
İstanbul Üniversitesi İşletme
Fakültesi, İşletme İktisadi
Enstitüsü 30. Yıl Yayını, 1985).

ALDRICH, Howard ve
Diane HERKER : "Boundary Spanning Roles and
Organization Structure",
Academy of Management Review,
C.II (Nisan 1977).

ARGYRIS, Chris : "Being Human and Being Organized",
içinde: Deci ve Diğerleri(Der.)
Readings in Industrial and
Organizational Psychology
(New York: Mc Graw Hill Book
Company, 1972).

- BLAU, Peter M. : "The Hierarchy of Authority in Organizations", American Journal of Sociology, C.LXXIII, 1968.
- BOURGEOIS, L.J. : "Strategic Goals, Perceived Uncertainty and Economic Performance in Volatile Environments", Academy of Management Journal, C.XXVIII, S.3, 1985.
- BOURGEOIS, L.J.
ve Diğerleri : "The Effects of Different Organizational Environments Upon Decisions About Organizational Structure", Academy of Management Journal, C.XXI, S.3, 1978.
- BURNS, Tom : "Mechanistic and Organismic Structures", içinde: D.S. PUGH (Der.) Organization Theory (Harmondsworth, Middlesex: Penguin Books, Inc., 1973).
- CARLISLE, Howard M. : "A Contingency Approach to Decentralization", Advanced Management Journal, C.II, S.3 (Temmuz 1974).

- CHILD, John : "Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of Aston Study", Administrative Science Quarterly, C.XVII, 1972.
- CHILD, John : "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", Sociology, C.VI, 1972.
- CHILD, John : "Predicting and Understanding Organization Structure", Administrative Science Quarterly, C.XVIII, 1973.
- COVIN, Jeffrey G. ve
Dennis P. SLEVIN : "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments", Strategic Management Journal, C.X, (Ocak-Şubat 1989).
- DOWNEY, H. Kirk
ve Diğerleri : "Environmental Uncertainty: The Construct and Its Application", Administrative Science Quarterly, C.XX, S.4, (Aralık 1975).

DEWAR, Robert ve

Jerald HAGE : "Size, Technology, Complexity and Structural Differentiation: Towards A Theoretical Synthesis", Administrative Science Quarterly, C.XXIII, S.1, 1978.

DILL, William R.

: "Environment As an Influence on Managerial Autonomy", Administrative Science Quarterly, C.II, 1958.

DRAZİN, Robert ve

Andrew H. VAN DE VEN : "Alternative Forms of Fit in Contingency Theory", Administrative Science Quarterly, C.XXX, 1985.

DRUCKER, Peter

: "The Coming the New Organization", Harvard Business Review, C.LXVI, S.1 (Ocak-Şubat 1988).

DUNCAN, Robert B.

: "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", Administrative Science Quarterly, C.XVII, S.3 (Eylül 1972).

- DUNCAN, Robert B. : "Multiple Decision-Making Structures in Adapting to Environmental Uncertainty: The Impact on Organizational Effectiveness", Human Relations, C.XXVI, S.3, 1973.
- EMERY, Fred E. ve
Eric L. TRIST : "The Causal Texture of Organizational Environments", Human Relations, C.XVIII, 1965.
- FENNEL, Mary L. ve
Jeffrey A. ALEXANDER : "Organizational Boundary Spanning in Institutionalized Environments", Academy of Management Journal, C.XXX, S.3, 1987.
- FORD, Jeffrey D. ve
John W. SLOCUM : "Size, Technology, Environment and the Structure of Organizations", Academy of Management Review, C.II, S.4, 1977.

- FRY, Louis W. : "Technology-Structure Research: Three Critical Issues", Academy of Management Journal, C.XXV, S.3, 1982.
- GALBRAITH, Jay R. : "Organization Design: An Information Processing View", içinde: Jay W. LORSCH ve Paul R. LAWRENCE (Der.) Organization Planning: Cases and Concepts, 1972.
- HAGE, Jerald : "An Axiometric Theory of Organizations", Administrative Science Quarterly, C.X, S.3, (Aralık, 1965).
- HAGE, Jerald ve Diğerleri : "Organization Structure and Communications", American Sociological Review, C.XXXVI, (Ekim 1971).
- HAGE, Jerald ve Michael AIKEN : "Relationship of Centralization to other Structural Properties", Administrative Science Quarterly, C.XII, S.1 (Haziran 1967).

- HAMBRICK, D.C. : "An Empirical Typology of Mature Industrial Product Environments", Academy of Management Journal, C.XXVI, 1983.
- JURCOVICH, Ray : "A Core Typology of Organizational Environments", Administrative Science Quarterly, C.XIX, 1974.
- KINBERLY, John R. : "Environmental Constraints and Organizational Structure: A Comparative Analysis of Rehabilitation Organizations", Administrative Science Quarterly, C.XX (Mar 1975).
- KOBERG, Christine : "The Effects of Environmental Uncertainty and Dependence on Organizational Structure and Performance: A Comparative Study", Journal of Management,
- LAWRENCE, Paul R. ve
Jay W. LORSCH : "Differentiation and Integration in Complex Organizations", Administrative Science Quarterly, C.XII, (Haziran, 1967).

- LIKERT, Rensis : "Motivational Approach to Organization", içinde: Mason HAIRE, Modern Organization Theory (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1965).
- LINCOLN, James R. ve Diğerleri : "Organizational Structures in Japanese and U.S. Manufacturing", Administrative Science Quarterly, C.XXXI, S.3 (Eylül 1986).
- LORSCH, Jay W. ve Paul R. LAWRENCE : "Environmental Factors and Organizational Integration", içinde: Jay W. LORSCH ve Paul R. LAWRENCE (Der.) Organizational Planning: Cases and Concepts (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1972).
- LUTHANS, Fred ve Todd I. STEWART : "A General Contingency Theory of Management", Academy of Management Review, C.II, S.12, 1977.

Mc DONOUGH, Edward F. ve

Richard LEIFER : "Using Simultaneous Structures
to Cope With Uncertainty",
Academy of Management Journal,
C.XXVI, S.4, 1983.

MILES, Raymond E.

ve Diğerleri : "Organization-Environment:
Concepts and Issues",
Industrial Relations, C.XIII,
S.3, 1974.

MILLER, Danny

: "Configurations of Strategy
and Structure: Towards
A Synthesis", Strategic
Management Journal, C.VII,
1986.

MILLER, Danny

: "Relating Porter's Business
Strategies to Environment
and Structure: Analysis
and Performance Implications",
Academy of Management Journal,
C.XXXI, S.2, 1988.

MILLER, Danny

: "The Structural and Environmental
Correlates of Business Strategy",
Strategic Management Journal,
C.VIII, 1987.

- MILLER, Danny
ve Diğerleri : "Top Executive Locus of
Control and Its Relationship
to Strategy-Making, Structure
and Environment", Academy
of Management Journal,
C.XXV, S.2, 1982.
- MILLER, Danny ve
Peter H. FRIESEN : "Momentum and Revolution
in Organizational Adaptation",
Academy of Management Journal,
C.XXIII, S.4, 1980.
- MILLIKEN, Frances J. : "Three Types of Uncertainty
About the Environment:
State, Effect and Response
Uncertainty", Academy of
Management Review, C.XII,
S.1, 1987.
- MONTANARI, John R. : "Operationalizing Strategic
Choice", içinde: John H.
JACKSON ve Cyril MORGAN
(Der.) Organization Theory
(Englewood Cliffs, N.J.:
Prentice-Hall, Inc., 1978.

- NEGANDHI, Anant R. ve
Bernard C. REIMANN : "Task Environment, Decentralization
and Organizational Effectiveness",
Human Relations, C.XXVI,
S.2, 1973.
- OSBORN, Richard N. : "The Search for Environmental
Complexity", Human Relations,
C.XXIX, S.2, 1976.
- PENNINGS, Johannes M. : "Structural Contingency
Theory: A Multivariate
Test", Organizational Studies,
C.VIII, S.3, 1987.
- PFEFFER, Jeffrey ve
Hüseyin LEBLEBİCİ : "The Effect of Competition on
Some Dimensions of Organization
Structure", Social Forces,
C.LII (Aralık 1973).
- PRESCOTT, John E. : "Environments As Moderators
of the Relationship Between
Strategy and Performance",
Academy of Management Journal,
C.XXIX, 1986.

RANSON, Stewart

ve Diğerleri

: "The Structuring of Organizational Structures", Administrative Science Quarterly, C.XXV, S.1 (Mart 1980).

REIMANN, Bernard C.

: "On The Dimensions of Bureaucratic Structure: An Empirical Reappraisal", Administrative Science Quarterly, C. XVIII, 1973.

SHORTELL, Stephen

: "The Role of Environment in A Configurational Theory of Organizations", Human Relations, C.XXX, S.3, 1977.

SLEVIN, Dennis P. ve

Jeffrey G. COVIN

: "Juggling Entrepreneurial Style and Organizational Structure: How to Get Your Act Together", Sloan Management Review, C.XXXI, S.2 (Kış 1990).

- SLOCUM, John ve
Don HELLRIEGEL : "Using Organizational Designs
to Cope With Change",
Business Horizons, C.XXII
(Aralık, 1979).
- SMITH, Howard L.
ve Diğerleri : "An Empirical Test of the
Configurational Theory
of Organizations", Human
Relations, C.XXXII, 1979.
- TERREBERRY, Shirley : "The Evolution of Organizational
Environments", Administrative
Science Quarterly, C.XII
(Mart 1968).
- TUNG, Rosalie : "Dimensions of Organizational
Environments: An Exploratory
Study of Their Impact on
Organization Structure",
Academy of Management
Journal, C.XXII, S.4, 1979.
- TYLER, William B. : "Measuring Organizational
Specialization: The Concept
of Role Variety", Administrative
Science Quarterly, C.XVIII,
1973.

- ÜSDİKEN, Behlül : "Büyükük, Çevre ve Bölümlerarası Eşgüdüm", Boğaziçi Üniversitesi Dergisi, C.VIII (1980-81).
- ÜSDİKEN, Behlül : Büyükük, Teknoloji, Çevre ve Örgütsel Yapı (Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: 1979).
- VAN DE VEN, Andrew H. : "A Framework for Organization Assessment", Academy of Management Review, (Ocak 1976).
- VAN DE VEN, Andrew ve Diğerleri : "Determinants of Coordination Modes Within Organizations", American Sociological Review, C.XLI (Nisan 1976).
- WEICK, Karl E. : "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems", Administrative Science Quarterly (Mart 1976).

- YASAI-ARDEKANI, Masoud : "Effects of Environmental Scarcity and Munificence on the Relationship of Context to Structure", Academy of Management Journal, C.XXXII, S.1, 1989.
- YASAI-ARDEKANI, Masoud : "Structural Adaptations to Environments", Academy of Management Review, C.XI, S.1, 1986.
- ZANZI, Alberto : "How Organic Is Your Organization?-Determinants of Organic-Mechanistic Tendencies In A Public Accounting Firm", Journal of Management Studies, C.XXIV, S.2 (Mart 1987).