

T.C.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ - SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜT-ÇEVRE-YÖNETİM İLİŞKİLERİNDE  
DEĞİŞMENİN YÖNÜ VE  
BİR ARAŞTIRMA DENEMESİ

1977

(Doktora Tezi)

ENDER YÖNET  
Uludağ Üniversitesi - Balıkesir Turizm İşletmeciliği ve  
Otelcilik Yüksek Okulu Araştırma Görevlisi

T. C.  
Yükseköğretim Kurulu  
Dokümantasyon Merkezi

BURSA - 1984

# İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
GİRİŞ	I
BİRİNCİ BÖLÜM	
1. GEÇMİŞTEN BUGÜNE DEĞİŞME OLGUSU VE ÇEVRE-ÖRGÜT İLİŞKİLERİ	1
1.1. DEĞİŞME KAVRAMI	1
1.2. ÇEVRE VE ÇEVRESEL DEĞİŞMELER	2
1.2.1. Genel (Makro) Çevre	9
1.2.1.1. Teknolojik Çevre Koşullarındaki Değişmeler	19
1.2.1.2. Ekonomik Çevre Koşullarındaki Değişmeler	22
1.2.1.3. Sosyo-Kültürel Çevre Koşullarındaki Değişmeler	23
1.2.1.4. Siyasal-Yasal Çevre Koşullarındaki Değişmeler	24
1.2.2. Faaliyet veya Görev Çevresi	24
1.2.3. Örgütsel (İçsel Çevre) Değişkenler	27
1.2.4. Çevresel Boyutlar	30
1.3. ÇEVRE KOŞULLARINDAKİ DEĞİŞMELER KARŞISINDA ÖRGÜT VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞME	35
1.4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞME İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR	40
1.4.1. Örgütsel Değişmeyi Örgütün Temel Öğeleri Açısından İnceleyen Yaklaşımlar	40
1.4.2. Örgütsel Değişmeyi Örgüt-Çevre İlişkileri Açısından İnceleyen Yaklaşımlar	41

## İKİNCİ BÖLÜM

2. TOPLUMSAL VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİ YORUMLAMADA KULLANILAN YÖNTEMLER	43
2.1. "BÜTÜNSEL" İNCELEMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ	43
2.2. İŞLEVSEL (FONKSİYONEL) YAKLAŞIM	47
2.3. DİYALEKTİK YAKLAŞIM	57
2.3.1. Hegel'in İdealist Diyalektiği	58
2.3.2. Marx'ın Maddeci Diyalektiği	61
2.3.3. Örgütlerde Değişmenin Diyalektik Süreci	63
2.4. YAPISALCI YAKLAŞIM	66
2.5. SİSTEM YAKLAŞIMI	69
2.5.1. Sistem ve Sistem Yaklaşımının Temel Kavramları	73
2.5.2. Açık Sistemlerin Diğer Ortak Özellikleri	76
2.5.2.1. Entropi ve Olumsuz Entropi	77
2.5.2.2. Statik ve Dinamik Denge	78
2.5.2.3. Eşsonuçluluk	82

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜT-ÇEVRE YÖNETİM İLİŞKİLERİNDE DEĞİŞMENİN YÖNÜNÜ ETKİLEYEN BAŞLICA ETKENLER	83
3.1. YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN DEĞİŞMESİNE KATKIDA BULUNAN BAŞLICA ÖRGÜTLENMELER	84
3.2. YÖNETİM KURAMLARI	93
3.2.1. Klasik Yönetim Kuramları	96
3.2.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	98
3.2.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı	102
3.2.1.3. Bürokratik Yaklaşım	105
3.2.2. Neo-Klasik (Davranışsal) Yönetim Kuramları	106

	<u>Sayfa</u>
3.2.3. Çağdaş Yönetim (Sistem) Kuramları	110
3.3. ÖRGÜTLERDE VE YÖNETİM DÜŞÜNCESİNDE MEYDANA GELEN DEĞİŞMELER	112
3.4. ÖRGÜTLERİN ÇEVRELERİNDE MEYDANA GETİRDİKLERİ DEĞİŞMELER	116
3.5. ÖRGÜT-ÇEVRE-YÖNETİM İLİŞKİLERİNDE DEĞİŞME VE DEĞİŞTİRMENİN YÖNÜ	118
3.6. BİR SİSTEM OLARAK YÖNETİM VE DEĞİŞMENİN YÖNÜ ÜZERİNDE OYNADIĞI ROL	122
3.6.1. Yönetim Felsefesinin Değişiminin Yönü Üzerindeki Etkileri	126
3.7. DEĞİŞME VE DEĞİŞTİRME İLİŞKİSİNİN YÖNÜNE ETKİ EDEN DİĞER ETKENLER	136
3.8. GELECEĞİN ÖRGÜTLERİ VE YÖNETİM DÜŞÜNCESİ	142
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b>	
4. BURSA SANAYİ BÖLGESİNDE KONU İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA DENEMESİ	146
4.1. ÖRNEKLEM VE VERİ TOPLAMA	146
4.2. SORULARIN VE ALINAN YANITLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	149
SONUÇ	161
ANKET SORULARI	168
YARARLANILAN KAYNAKLAR	174

## G İ R İ Ő

### ÇALIŞMANIN AMACI, KONUNUN ÖNEMİ VE KAPSAMI

#### A. ÇALIŞMANIN AMACI

Bu tez çalışmasının amacı, günümüzde en çok sözü edilen kavramlardan biri olan, özellikle iletişim araçları ve bilgisayar teknolojisindeki son derece hızlı gelişmelerle yüzyılımıza damgasını vuran "değişme" olgusunun, örgütlerin yapılarında ve yönetim anlayışlarında meydana getirdiği değişmelerle, örgütlerin çevrelerinde meydana getirdikleri değişmelerin, bir karşılıklı etkileşim ilişkisi olarak, sistem yaklaşımı aracılığı ile açıklanmasıdır.

#### B. KONUNUN ÖNEMİ VE KAPSAMI

İlk insandan günümüze dek, insan türünün diğer canlılardan ayrılan en belirgin özelliği; yalnızca çevresine uyum sağlamakla kalmayıp, yaşamını sürdürebilmek için akli ve gücü yettiği oranda, çevresini kendi amaçları ve gereksinimleri doğrultusunda değiştirmeye çalışması ve bunu büyük ölçüde başarabilmesidir.

İnsanla, onu kendisine uymaya veya kendi doğrultusunda değiştirmeye uğraşan çevresi arasındaki değiştirme savaşımında, çevrenin insan üzerindeki ağırlığı, yüzyılımızdaki teknolojik gelişmelerinde etkisi ile, gittikçe azalmaktadır. Çünkü insan, çevresi karşısında artık eskisi kadar yalnız ve güçsüz değildir. Çevresini kendi amaçları doğrultusunda değiştirme çabaları deneme-yanılma yöntemiyle gelişmiş ve sonunda, kendisine söz konusu çabalarında ışık tutacak zengin bir bilgi birikimi oluşmuştur ve hepsinden önemlisi bu bilgi birikimi, onu örgütlenmeye zorlamış ve tarihsel gelişim sürecinde, insan için çok büyük önem taşıyan yepyeni bir dönemin başlamasına neden olmuştur.

Bu örgütlerde ulaştığı yeni güçle insan, zamanla, önceleri kendisi açısından çok büyük önem taşıyan bir çok kavramın artık anlamını yitirmesine neden olmuştur. Buna örnek olarak; zaman, coğrafi uzaklık ve denetim alanı gibi kavramlar verilebilir. İşte insan çevresiyle olan etkileşiminde bunu başarabildiği ölçüde edilgenlikten kurtulmuş ve belirleyici bir rol üstlenmiştir.

Tarihsel gelişim süreci içindeki bütün bu gelişmeler değişme olgusunun öneminin daha da artmasına neden olmuştur. Yani, sürekli ve son derece karmaşık bir süreç olma özelliği taşıyan değişme artık yalnızca örgütlerin değil, belki de günümüzün en önemli sorunlarından birini oluşturmaktadır. Çünkü değişme örgütlerin temel ilişkilerinden biridir, fakat aynı zamanda da kaçınılmazdır.

Değişim olgusu karşısında örgüt, bir yandan yaşamını yitirmemek için çevresindeki değişmelere ayak uydurmak zorunda kalırken, diğer yandan da "belirli" bir ilişki düzeninden vazgeçerek, "belirsiz" bir ilişki düzenine yönelme riski ile karşı karşıya kalmaktadır. İşte değişme veya denge- de kalma arasındaki bu ikilemin çözümünde rol oynayan etken- lerden biri de örgütün sahip olduğu yönetim anlayışıdır.

Kanımca, bu tez çalışmasının konusunun önemi de bu nok- tada ortaya çıkmaktadır: Örgütlerin ve sahip oldukları yöne- tim düşüncesinin çevre ile olan ilişkilerinde değişimin yönü nedir? Bu ilişkide değişimin yönü, yaygın "uyum" tezlerinde ileri sürüldüğü gibi, yalnızca çevreden örgüte doğru yani tek yönlü müdür? Yoksa örgütler de çevreleriyle olan ilişkilerin- de belirli bir ağırlığa sahip midirler? Eğer böyle ise örgüt- lere bu olanağı sağlayan öğeler nelerdir?

İşte butez çalışmasında; "Örgüt-Çevre-Yönetim İlişki- lerindeki Değişmenin Yönü" ile ilgili olarak yukarıda sıra- lanmaya çalışılan sorulara yanıt aranmaktadır.

Bu amaçla tezin birinci bölümünde; konunun incelenme- sinde temeli oluşturacak olan değişme, çevre ve çevresel de-ğişme gibi kavramların temel özellikleri ile aralarındaki ilişkiler üzerinde durulmaktadır. Yine bu bölümde, örgütsel değişme ile ilgili yaklaşımlar; değişme olgusunu; örgütü oluş- turan temel öğeler veya çevre ile olan ilişkiler açısından inceleyen yaklaşımlar şeklinde, iki grup altında incelenmek- tedir.

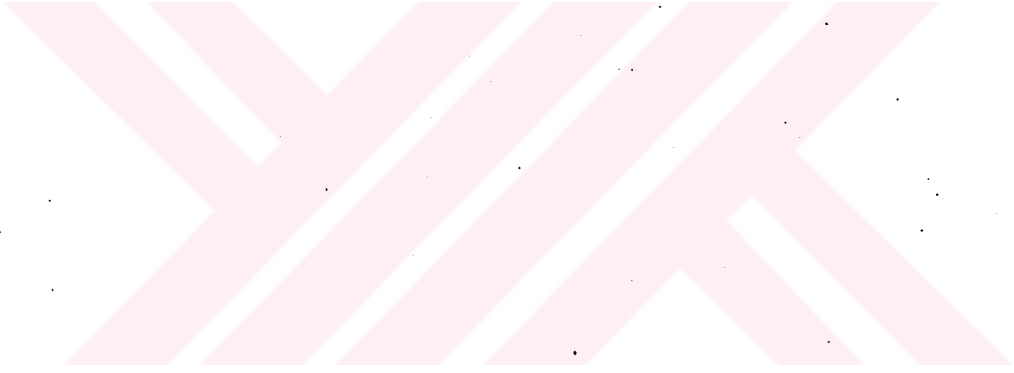
Toplumsal ve örgütsel değişmeyi yorumlamada kullanılan yöntemlerin incelendiği ikinci bölümde, sözkonusu yöntemler, bütünsel bir bakış açısının çerçevesi içinde değerlendirilmektedirler. Bu amaçla her biri örgütsel değişme olayına bütünsel açıdan bakan; işlevsel (fonksiyonel), diyalektik, yapısal ve sistem yaklaşımları aralarındaki benzer ve farklı yönler vurgulanarak incelenmektedir.

Tezin kuramsal açıdan son bölümünü oluşturan üçüncü bölümde ise, örgüt-çevre-yönetim ilişkilerinde değişimin yönü ve bu yöne etki eden etkenler değerlendirilmektedir. Bu amaçla önce, çalışmada temel olarak alınan sistem yaklaşımına göre örgütün önemli bir alt sistemi olarak nitelendirdiğimiz yönetimin tarihsel gelişimi incelenmekte, buna bağlı olarak da yönetimin, örgüt-çevre ilişkilerinde oynadığı rol vurgulanmaktadır. Ayrıca, gerek çevrenin örgüt ve yönetim düşüncesinde, gerekse örgütlerin çevrelerinde meydana getirdikleri değişimler üzerinde de durularak, değişimin yönüne etki eden diğer etkenlerle birlikte, Örgütler ve Yönetim düşüncesinde gelecekte meydana geleceği öngörülen değişmelere de değinildikten sonra, tezin kuramsal incelemesi sona ermektedir.

Tezin bundan sonraki bölümü, konuyla ilgili olarak Bursa Sanayi bölgesinde yer alan tekstil ve otomotiv endüstrisindeki işletmeler arasından oluşturulan beş işletmelik bir örnekleme dayalı bir anket çalışmasının değerlendirildiği uygulama bölümüne ayrılmıştır.



Uygulamanın sonunda ise, gerek kuramsal incelemeler gerekse uygulamanın değerlendirildiği bir sonuç bölümü yer almaktadır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. GEÇMİŞTEN BUGÜNE DEĞİŞME OLGUSU VE ÇEVRE-ÖRGÜT İLİŞKİLERİ

#### 1.1. DEĞİŞME KAVRAMI

Geçmişten günümüze gelinceye dek örgüt ve çevre ilişkilerindeki değişme olgusunu incelemeden önce, değişme veya değişim kavramları üzerinde kısaca durmak yararlı olacaktır.

Süreklilik veya temellilik karşıtı bir kavram olarak değişim, çeşitli anlamlara gelmektedir. Bunlardan birincisi, "bir dizi değişim veya bir evreden öteki evreye geçiş" olarak nitelendirilen başkalaşım veya oluş, diğeri ise "bir nesnenin bir başkasına dönüşmesi veya bir diğerrinin yerini alması" anlamına gelen ard arda gelmedir(1).

Değişim kavramı, yukarıdaki anlamlarına ek olarak;

- 1- Hareket, yer değıştirme, 2- Gelişme, büyüme, kalkınma,
- 3- Geleneklerin, kalıplaşmış eski düşünce sistemlerinin ve atalardan kalma yaşantı şekillerinin terkedilmesi, 4- Daha yüksek bir verimlilik ve etkenlik derecesinin gerçekleştiril-

---

(1) Fuat Çelebioğlu, Davranış Açısından Örgütsel Değişim, İstanbul, Evrim Ofset Matbaacılık, 1982, s.2-3.

mesi(2) gibi anlamlarda da kullanılmaktadır.

Değişim kavramını kullanırken, bu anlamlardan yalnızca birinin alınması, kavramın anlam alanını daraltacağından, böyle bir sakıncayı ortadan kaldırmak amacıyla, değişim veya değişme sözcüğünün bütün bu anlamları içerecek şekilde geniş bir anlamda kullanılmasının daha uygun olacağı kanısındayız.

## 1.2. ÇEVRE ve ÇEVRESEL DEĞİŞMELER

İnsan varoluşundan günümüze gelinceye kadar çevresi ile sürekli bir etkileşim ve değişim ilişkisi içinde olmuştur. Bu etkileşim ve değişim ilişkisi, insan için, varlığını sürdürebilmesi açısından yaşamsal bir önem taşımaktadır. İnsan, bir yandan yaşayabilmek için çevresinde meydana gelen değişimlere uyum sağlamak zorunda kalırken, diğer yandan da öteki canlılardan farklı olarak, çevresini kendi gereksinimleri doğrultusunda değiştirebilmektedir.

Likert'in de belirttiği gibi gerek çevre, gerekse tüm örgütler sürekli bir değişim içersindedirler. Bu değişimler bazen büyük, bazen küçük olurlar, ama ne var ki değişim her zaman vardır(3).

Zaman içerisinde meydana gelen değişimler çevreyi insan açısından, tarihin ilk dönemlerinde olduğu gibi yalnızca

(2) Ülkü Dicle, Atilla Dicle, Örgütsel Değişim, Organizasyon; Seçme Yazılar, der., İnal Cem Aşkun, Eskişehir, E.İ.T.İ.A. Yayını, 1973-1974, s.170-171.

(3) Rensis Likert, The Human Organizations, New York, Mc Graw Hill Book Company, 1967, s.128.

fiziksel veya doğal bir çevre olmaktan çıkarmış ve ona, toplumsal, kültürel, teknolojik, siyasal, yasal, eğitsel, ekonomik v.b. açılardan yeni bir içerik kazandırmıştır. Değişmelerin çevreye kazandırdığı bu yeni içerik, özellikle son elli yıl içinde meydana gelen çok hızlı değişmelerle farklı bir boyut kazanmıştır. Bu niteliğiyle çağımızın bir değişme ve bunalımlar çağı olduğu ileri sürülmektedir(4). Değişme olgusunun son yıllarda kazandığı ivme gözönüne alındığında yukarıdaki nitelimenin haklılık kazandığı söylenebilir.

Gerçekten günümüzde, çevrede meydana gelen bilgi ve iletişim patlaması, ekonomik ve teknolojik patlamalar(5) şeklindeki çevresel değişmelerin yanında, örgütlerin yakın çevrelerinde de önemli değişmeler ortaya çıkmıştır. Geçmişteki değişmelerden farklı bir nitelik taşıyan bu değişmelerden bazıları şunlardır(6):

- Pazarların uluslararası bir nitelik kazanması,
- Ürünlerin yaşam sürelerinin kısalması,
- Üretime dayalı örgütlerden, teknik ve pazarlamaya dayanan örgütlere yönelinmesiyle pazarlamanın öneminin artması,
- Komuta ve kurmay organları arasındaki ilişkilerin nitelik ve nicelik açısından farklı yeni bir dengeye kavuşmaları,

---

(4) Mehmet Sağlam, Örgütsel Değişme, TODAİE yayını, Ankara, Doğan Basımevi, 1979, s.4. Alvin Toffler, Future Shock, New York, Bantam Books, 1970.

(5) Richard Beckhard, Organization Development: Strategies and Models, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company, 1969, s.3-4.

(6) A.g.k., s.4-6.

- Örgüt ve bireylerin çoklu üyelikler oluşturmaları,
- Makinaların yalnızca üretim yapan araçlar olmaktan çıkarak, karar alma sürecinde de kullanılmaya başlanmaları ile birlikte, işin niteliğinin değişmesi.

Örgütler ve yakın çevrelerindeki bu tür değişmelerin çevredeki patlamalardan kaynaklanıp, kaynaklanmadıkları ya da öncekilerin sonrakileri ne denli etkilediği konusu bu çalışmanın odak noktalarından birini oluşturacaktır.

Gerek insan, gerekse insanın zorunluluklar karşısında oluşturduğu örgütlerin, çevre olgusu ile iç içeliği ve etkileşimi insanın varoluşu kadar eskilere dayanmaktaysa da bu ilişkilerin sistemli bir şekilde incelenmeye başlanması ve "çevre" olgusunun ağırlıklı olarak ön plana çıkarak tüm ayrıntıları ile ele alınıp değerlendirilmesi tarihsel süreç içerisinde oldukça yeni olup son 30-40 yılın ürünüdür. Oysa örgüt ve yönetim kuramlarınının geçmişi çok daha eskilere, 19. yüzyılın sonlarına kadar gitmektedir. Ancak örgüt ve yönetim düşüncesinin geçirdiği evrimde çevre olgusunun önem kazandığı Çağdaş Örgüt ve Yönetim Kuramlarına gelinceye kadar geçen dönemde gerçekleştirilen incelemeler ve geliştirilen kuramlarda, dönemin özellikleri gereği olarak, kuramcı ve uygulamacılar, çevre olgusunu ya hiç dikkate almayıp çözümlmelerini örgütün yalnızca iç yapısı ve ilişkileri açısından ele almışlar, ya da çevre koşullarını ve çevreyi oluşturan güçleri değışmez kabul ederek önerilerini çevre koşullarından ve bunlarda meydana gelen değışmelerden bağımsız olarak ileri sürmüşlerdir.

Örneğin: Geleneksel Örgüt ve Yönetim Kuramları olarak nitelendirilen, Weber'in Bürokrasi Modeli, Taylor'un Bilimsel Yönetim ve Fayol'un Yönetim İşlevleri veya Süreçleri Kuramları; örgütlerin, değişimin ve belirsizliğin olmadığı bir ortamda, örgüt içerisinde açıkça belirlenmiş amaçlara en akılcı ve verimli biçimde ulaşmak için faaliyet gösterdiklerini varsaymışlardır. Örgütsel akılcılık yanında, aynı şekilde insana ilişkin varsayımları da, temelde ekonomik güdülerle hareket eden ve ortamdaki etkilenmeyen akılcı insan olmuştur(7).

Klasik (Geleneksel) Yönetim Kuramcıları bu konuda, dönemlerinin ekonomi alanındaki benimsenmiş görüşü olan Klasik Firma Kuramı ya da Mikro Ekonomik Kuramdan büyük ölçüde etkilenmişlerdir. Nitekim, Klasik Firma Kuramında; ortam (çevre) koşulları veri olarak kabul edilir. Başka bir deyişle ortam koşulları sabittir ya da bilinir(8). Jeceph W.Mc Guire'e göre de Klasik Firma Kuramının dayandığı varsayımlar(9);

- a) Firma, girdi ve çıktı miktarları ile, fiyatlardaki değişikliklerle ilgilenir. Bu amaçlara yöneliktir.
- b) Firma, amaca ussal bir biçimde ulaşır.
- c) Firmanın fonksiyonu ekonomik girdileri ekonomik çıktılara dönüştürmektir.

- 
- (7) Behlül Üsdiken, Büyüklük, Teknoloji-Çevre ve Örgütsel Yapı (Yayınlanmamış Doktora Tezi, İ.Ü.İşletme Fak., 1979) s.1.
  - (8) George H.Rice,Jr., D.W.Bishoprick, Conceptual Models of Organization, Appleton-Century-Crofts, N.Y., 1971, s.33-34.
  - (9) Joseph W.McGuire, Theories of Business Behavior, Prentice-Hall, Inc., N.J., 1964, s.47 den Atilla Baransel Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Klasik ve Neo-Klasik Yöntem ve Örgüt Teorileri, c.1, İstanbul, Fatih Matbaası, 1979, s.188.

d) Firmanın içinde faaliyette bulunduğu ortam koşulları değişmez

şeklinde özetlenebilir.

Klasik Firma Kuramının bu varsayımlarından büyük ölçüde etkilenmiş olan Geleneksel Yönetim düşüncesinde, firma ya da örgüt, çevre koşullarının değişmez kabul edildiği, kuramsal açıdan Kapalı bir Sistem olarak incelenmiştir.

İşte, Örgüt ve Yönetim düşüncesinin evriminde, çevre olgusunun ön plana çıkması, bu Kapalı Sistem düşüncesine bir karşı tez olarak ileri sürülen, Açık Sistem veya başka bir deyişle Çağdaş (Modern) Yönetim ve Örgüt düşüncesi ile olmuştur.

Açık Sistemler, çevrelerinden, hammadde, bilgi, enerji vb. gibi girdiler alan ve bu girdileri bir değişim veya dönüşüm sürecinden geçirdikten sonra, mal, hizmet, bilgi ve enerji gibi çıktılar olarak tekrar çevrelerine sunan temel işleyiş özellikleri ile tanınırlar. Bu anlamda örgüt de bir açık sistem olarak düşünülerek, "örgütsel sürecin", çevre ile olan yoğun etkileşim ve ilişkileri açısından incelenmesi düşüncesi, Açık Sistem Kuramı ile birlikte Örgüt ve Yönetim Kuramları yazınında geniş kabul gören bir yaklaşım durumuna gelmiştir.

Bugün artık, örgütlerin çevrelerinden aldıkları girdileri bir dönüşüme uğratarak yeniden çevreye çıktı olarak ihraç eden, dolayısıyla çevre ile sürekli etkileşim içinde ve

birtakım arabağımlı parçalardan oluşan sistemler olduğu, birçokları tarafından tartışma götürmeyen bir bakış açısı olarak kabul edilmektedir. Böylelikle örgütler çevrelerinden etkilenen, varlıklarını sürdürebilmek için bu etkileri denetlemeye veya uyum sağlamaya çalışan, bir yandan da çevrelerini etkileyen varlıklar olarak görülmektedir. Çevre-örgüt etkileşiminin vurgulanması, sistem düşüncesinin diğer öğrettikleri ile birlikte, bugün, örgütler ve yönetim uygulamalarının incelenmesinde "modern" yaklaşımın simgesidir(10).

Ancak, çevre-örgüt ilişkileri ve etkileşimi konusundaki bunca yoğun ilgi ve araştırmalara karşın, Örgütsel Analiz alanında bugün en çok tartışılan fakat yine de en az anlaşılan kuramlardan biri, örgüt ve çevresi arasındaki ilişkidir(11).

Çevre-örgüt ilişkilerinde yaşanmakta olan kavram karmaşasının en önemli nedenleri olarak; örgüt ve çevre kavramlarının gerek içerik, gerekse nitelik açısından çok geniş kapsamlı olmaları nedeniyle sınırlarının saptanmasında güçlüklerle karşılaşılması ve belirsizlik, karmaşıklık, çeşitlilik vb. gibi çevresel özellikler gösterilebilir.

Howard M. Carlisle, çevre-örgüt ilişkilerinin değerlendiril-

---

(10) Üsdiken, A.g.k., s.125.

(11) Jeffrey D.Ford, John W.Slocum,Jr., "Size, Technology, Environment and the Structure of Organizations", Academy of Management Review, October 1977, Vol2, Number 4, s.566.



dirilmesinde birçok farklı analitik yaklaşımın bulunduğunu belirterek, özellikle çevre kavramının ele alınıp değerlendirildiği üç yaklaşım üzerinde durmaktadır(12).

- Geleneksel olarak ekonomistler, kâr maximizasyonu ve kaynak kullanımı üzerinde odaklanan bir girdi-çıkıtı modeli izlerler.
- Başka bir görüşte çevre, örgütün neler yapabileceğini sınırlayan bir sınırlamalar ağı olarak değerlendirilir. Bu açıdan yasalar gelenekler ve kaynakların kullanılabilirlikleri, çalışması sırasında işletmeyi sınırlandıran öğeler olarak dikkate alınır.
- Çevreyi firma ve işletme üzerinde beklentisi olanlara (Pay sahipleri, kredi açanlar, tüketiciler, sendikalar, rakipler, hükümet v.b.) dayanarak değerlendirme ise üçüncü bir yaklaşımdır.

Carlisle'ye göre, örgüt ve çevresinde egemen olan güçler ve kurumların herbiri arasındaki karşılıklı etkileşimi dikkate almak ise daha karmaşık fakat aynı zamanda da daha doğru bir yöntemdir. Bu yöntemde göre, değişkenler arasında birinci derecede rol oynayan faktör yoktur. Bunun yerine ağırlık noktası, birbirlerini etkileyen faktörlerin çeşitliliği üzerindedir(13).

Diğer yandan, örgütlerin çevrelerini, Carlisle'nin belirttiği yaklaşımları da içeren daha genel kavramlaştırma çabalarının iki doğrultuda geliştirdiği söylenebilir. Bunlardan birincisi, ilk bakışta örgüt dışında kalan herşey olarak nitelenebilecek çevrenin, örgütler açısından önem taşıyan ne

---

(12) Howard M. Carlisle, Management: Concepts and Situations, Chicago Science Research Associates, Inc., 1976, s.188.

(13) A.g.k., s.188.

tür öğelerden oluştuğunun belirlenebilmesidir. Bu bir betimleme, deyim uygunsuzsa, çevrenin sınırlarını belirleme ve çok sayıdaki çevresel öğeyi sınıflandırma çabasıdır. Sözü edilen türden tanımlama ve sınıflandırmalar Çevre-örgüt arasındaki ilişkileri açıklamaktan çok çevrenin daha iyi anlaşılmasına olanak sağlarlar(14).

Örgütlerin çevrelerini kavramlaştırma çabalarında örgütlerin etkileşimde buldukları çevresel öğeleri; genel (makro, üst düzey veya toplumsal) ve faaliyet veya görev çevresi (mikro, orta düzey, yakın çevre veya piyasa) şeklinde ikili bir sınıflandırmaya tabi tutma genel olarak benimsenmiş olan bir görüştür(15). Yine bu sınıflandırma çabaları içerisinde yer alan başka bir boyutta, özellikle farklı ülkelerde faaliyet gösteren çok-uluslu şirketlerin bu ülkelerde karşılaştıkları sorunların incelendiği Karşılaştırmalı Yönetim çalışmalarında kullanılan "uluslararası kısıtlayıcılar veya öğeler"dir. Bu üçüncü boyut içerisinde, ülkelerin sahip oldukları, yasalar, politikalar, gelenek, görenek, tüketici alışkanlıkları vb. gibi farklı özellikler incelenir.

#### 1.2.1. Genel (Makro) Çevre

Genellikle bir ülke veya coğrafi alandaki tüm örgütlerle-

---

(14) Üsdiken, A.g.k., s.127-128.

(15) R.H.Hall, Organizations: Structure and Process, Englewood Cliffs, N.J., (Prentice-Hall), 1972, s.298 ve Howard M.Carlisle, A.g.k., s.188-204 böyle bir ayrıma örnek olarak verilebilir.

ri etkileyen, siyasal, yasal, sosyo-kültürel, teknolojik ve ekonomik etkileri içeren büyük çevresel değişkenlere bir örgütün hareketliliğini ve çalışmalarını kısıtlayan, örgütün neler yapabileceğini büyük ölçüde belirleyen sınırlamalar olarak bakılmıştır. Gerçekten, kararsız bir gücü temsil eden bu faktörlerin her birindeki küçük bir dalgalanma bile, örgütle birlikte toplumun tüm görünümünü alt-üst eder. Çünkü, bir işletmenin sistemler hiyerarşisindeki dış düzeyi oluşturan bu etkenler, onun ve bağlı sistemlerinin üzerinde herhangi bir öğeden daha yaygın bir etkiye sahiptirler(16). Bu nedenle örgütler, genel çevrelerindeki etkenlerin gerek o andaki durumlarını, gerekse gelecekte uğrayabilecekleri değişimleri kestirebilmeye büyük önem verirler. Hatta yalnızca bu genel çevre etkenlerine uyum sağlamaya çalışmakla yetinmeyip, bu etkenlerin düzenleniş ve işleyişlerini kendi amaçları doğrultusunda etkilemeye de çalışırlar.

Genel dışsal çevre öğeleri, Farmer ve Richman'ın Karşılaştırmalı Yönetim Modelinde, yönetsel etkenliği etkileyen çevresel sınırlayıcılar olarak, eğitsel-kültürel, sosyo-kültürel, siyasal-hukuksal ve ekonomik(17) öğeler şeklinde dörtlü bir ayrımla yer almaktadırlar. Yazarlar ayrıca, bu öğeleri oluşturan alt öğeleri de daha ayrıntılı bir tablo ile vermektedirler.

---

(16) Carlisle, A.g.k., s.190.

(17) Zeki Aksan, Çevrenin İşletme Yönetimine Etkileri Bakımından Farmer-Richman Modeli ve Bir Araştırma Denemesi (Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1979), s.45.

TABLO 1(18)  
DISSAL ÖGELER

I. EĞİTSEL-KÜLTÜREL DEĞİŞKENLER

I.1. Okuma-Yazma Oranı: Toplam nüfustaki ve endüstride çalışmakta olan nüfustaki okuma-yazma bilenlerle, basit aritmetik yapmasını bilenlerin yüzdesi ve yetişkinlerin görmüş oldukları ortalama okul eğitim süresi.

I.2. Uğraşsal-Teknik Öğretim ile Genel Orta Öğretim: Endüstriyel girişimlerin doğrudan doğruya yönetim ve kontrolü altında olmayan bu tür öğretim ve eğitimin kapsamı, türleri ve niteliği; böyle bir eğitim ve öğretim görmüş kişilerin sayıları, nitelikleri ve türleri ve böyle bir eğitim ve öğretim görmüş olanların endüstride çalışan nüfustaki yüzdesi.

I.3. Yüksek Eğitim: Yüksek eğitim görmüş kişilerin toplam nüfustaki ve endüstride çalışan nüfustaki yüzdeleri, bu eğitimin türleri ve niteliği, böyle bir eğitim görenlerin türleri.

I.4. Yönetim Geliştirme Programları: İşletmeler tarafından düzenlenmeyen ve yöneticilerle, yönetici olabilecek olanların beceri ve yeteneklerini geliştirmeyi amaç edinmiş olan yönetim geliştirme programlarının nitelik ve kapsamı; çeşitli türlerdeki yöneticiler, yönetici

---

(18) Richard N.Farmer ve Bary M.Richman, Comparative Management and Economic Progress, Bloomington, Indiana, Cedarwood Publishing Co., 1970, s.29-30 dan Zeki Aksan, A.g.k., s.45-51.

TABLO 1  
(devam)

olabilecek olanlar ve böyle bir programa katılmış ya da böyle bir programı bitirmiş olanların sayısı ve niteliği.

I.5. Eğitimle İlgili Tutum: Bilgi kazanılması ve eğitime karşı olan genel ve yaygın tutum, farklı eğitim türleri ile ilgili genel tutum.

I.6. Eğitimin Gereksinmelere Uyması: Bir ülkedeki mevcut eğitim ve öğretim imkanları türlerinin, işletmelerinin personelinde aradığı nitelik ve becerilerle uygun düşme derecesi.

## II. SOSYOLOJİK-KÜLTÜREL DEĞİŞKENLER

II.1. Endüstriyel Yöneticiler ve Yönetimle İlgili Tutum: Endüstri ve ticaret hayatındaki her türlü yönetici ile ilgili genel ya da yaygın tutum ve bu yöneticilerin yönetsel işlerini nasıl gördükleri.

II.2. Yetki ve Astlarla İlgili Görüş: Yetki ve ast pozisyonundaki kişilerle ilgili genel ya da yaygın kültürel tutum, yöneticilerin yetkilerini nasıl kullandıkları ve astlarına ne gözle baktıkları.

II.3. Örgütlerarası İşbirliği: Endüstriyel verimliliği arttırması ve genel iktisadî gelişmeyi hızlandırması bakımından işletmeler, hükümet organları, işçi sendikaları,

TABLO 1

(devam)

eğitsel kurumlar ve diğer ilgili örgütler arasındaki işbirliği.

II.4. Başarı ve İşle İlgili Tutum: Endüstrideki bireysel ya da kollektif başarı ve verimli çalışma ile ilgili genel ya da yaygın kültürel tutum.

II.5. Sınıf Yapısı ve Bireysel Mobilite: Belirli bir ülkede hem yatay, hem de dikey olmak üzere bireysel mobilite ve sosyal sınıf fırsatları ve bunlara eriştirecek olanaklar.

II.6. Servet ve Maddi Kazanç İle İlgili Tutum: Farklı kaynaklardan elde edilen servetin sosyal bakımdan arzu edilir, olup olmaması ve endüstride çalışan kişilerin maddi kazancı nasıl gördükleri.

II.7. Bilimsel Yöntemle İlgili Tutum: İşletme, teknik, ekonomik ve sosyal sorunların çözümünde rasyonel ve önceden tahminde bulunmayı sağlayan yöntemlerin kullanılması ile ilgili genel sosyal ve yaygın bireysel tutum.

II.8. Risk Yüklenme İle İlgili Tutum: Kişisel, kollektif ya da ulusal açıdan risk altına girmenin anlamlı görülüp görülmediği; ticaret ve endüstri hayatında belirli risk türleri ile ilgili yaygın görüş; belirli bir ülkede risk yüklenmenin rasyonel bir iş olarak görülme derecesi.

TABLO 1  
(devam)

II.9. Değişim İle İlgili Tutum: Belirli bir ülkede endüstriyel performansa doğrudan doğruya etki edecek olan her türlü sosyal değişim ile ilgili genel kültürel tutum ve endüstride çalışanları işletme faaliyetlerinde önemli değişikliklere yol açacak unsurlarla ilgili olarak gösterdiği yaygın tutum.

### III. SİYASAL-HUKUKSAL DEĞİŞKENLER

III.1. İşletmelerle İlgili Hukuksal Kurallar: Genel işletme kanunu, işçi kanunu, vergi kanunu ve işletme ile ilgili diğer genel kanunların niteliği, verimliliği ve etkinliği; bunların uygulanma dereceleri ile bunlara güvenebilme derecesi.

III.2. Savunma ve Askeri Politika: İleride düşman olabilecek ülkelerle ticaret, satın alma politikaları, stratejik endüstrilerin gelişimi, emek ve diğer kaynakların yarışması ve diğer benzer konular üzerinde savunma politikasının endüstriyel işletmelere etkisi.

III.3. Dış Politika: Dış politikanın ticaret kısıtlamaları, kotalar, gümrük vergileri, gümrük birlikleri, ticaret anlaşmaları, döviz, dış yardım ve diğer benzer konular dolayısıyla endüstriyel işletmelere etkisi.

III.4. Politik İstikrar: Devrimlerin, rejim değişikliklerinin,

TABLO 1  
(devam)

uzun dönemlerdeki istikrar ya da istikrarsızlığın ve diğer benzer konuların endüstriyel işletmelere etkisi.

III.5. Siyasal Örgüt: Kurumsal açıdan organizasyon türleri; merkezleşme ve merkezkaçlaşma derecesi; hükümet-endüstri ilişkilerinde bürokrasi, gecikme, belirsizlik ve anlaşmazlıkların kapsam ve derecesi; baskı grupları ve bunların etkinliği; siyasi partiler ve bunların görüşleri.

III.6. Kanunların Flexibilitesi ve Hukuksal Değişme: Endüstriyel işletmelerin verimli bir biçimde yönetilmesini engelleyen unsurların değiştirilebilmesi ve bunun zamanında yapılabilmesi; hukuksal eylemlerin belirliliği ve önceden tahmin edilebilir olması.

#### IV. EKONOMİK DEĞİŞKENLER

IV.1. Genel Ekonomik Çerçeve: Ülkenin genel ekonomik organizasyonu (örneğin; kapitalist, marksist ve karma ekonomi gibi), mülkiyet hakkı ve benzer konular.

IV.2. Merkez Bankacılığı ve Para Politikası: Ticaret bankaları üzerindeki kontrol ve para arzını denetleyebilme yetki ve arzusu bakımından merkez bankacılığının organizasyon ve faaliyetleri; fiyat istikrarını sağlama bakımından hükümet politikalarının etkinliği, ticaret ba-



TABLO 1  
(devam)

bankalarının rezervleri, iskontolar, kredi kontrolleri ve diğ er benzer konular.

IV.3. Mali Politika: Hükümet harcamaları ile ilgili genel politikalar, bunların zamanlanması ve etkisi, açık, denk ve fazla bütçeler; G.S.M.H. içinde hükümet harcamalarının payı.

IV.4. Ekonomik İstikrar: Ekonominin, depresyon ve patlama gibi ekonomik oynamalara karşı olan duyarlılığı, fiat istikrarı ve ekonomik gelişmede görülen istikrar.

IV.5. Sermaye Piyasalarının Organizasyonu: Hisse senedi ve tahvillerinin alınıp, satıldığı piyasaların varlığı, bunların dü rüst çalışma derecesi, etkinliği ve toplam etkisi; ticaret bankalarının önemi ve büyüklüğü, kredi politikaları ve iş adamlarına kredi sağlayabilme dereceleri, tasarruf ve kredi kuruluşları, hükümet tarafından desteklenen kredi kurumları ve sigorta şirketlerinin kredi çalışmaları şeklinde diğ er sermaye kaynakları.

IV.6. Üretim Faktörleri: Kişi başına düş en sermaye ve toprak (Tarımsal ürünler ve hammaddeler) miktarı; iş gücünün büyüklüğü ve genel sağlık düzeyi.

IV.7. Piyasa Büyüklüğü: Ülke içindeki toplam satın alma gücü ve ihracat pazarları.

TABLO 1  
(devam)

IV.8. Sosyal sabit sermaye ve dışsal ekonomiler, enerji kaynakları, su, haberleşme sistemleri, ulaştırma, kamu depolamaları, fiziksel transfer kolaylıkları, iskan ve benzer konuların niteliği ve bulunabilirliği.

Görüldüğü gibi dışsal çevre etkenleri Farmer ve Richman tarafından oldukça ayrıntılı bir şekilde açıklanmışlardır. Aynı etkenler Carlisle tarafından da dörtlü bir ayrım ile; sosyo-kültürel, siyasal-yasal, ekonomik ve teknolojik değişkenler şeklinde sınıflandırılmaktadır. Ancak hemen görülebileceği gibi iki sınıflandırma arasında fark vardır. Carlisle'nin sınıflamasında yer alan teknolojik çevre değişkenleri Farmer ve Richman modelinde dışsal çevre öğeleri arasında değil, yönetim işlevinin (içsel yönetim) önemli öğeleri arasında üretim ve tedarik öğeleri(19) başlığı altında yer almaktadırlar. Bu örnekte de görüldüğü gibi teknolojik etkenlerin bir yandan örgütsel, diğer yandan da dışsal çevre değişkenleri arasında değerlendirilmesi, örgütsel çevreyi kavramlaştırma çalışmalarında sıkça karşılaşılan bir durumdur(20).

Bu durumda; teknolojik çevre değişkenlerine hem dışsal hem de içsel çevre öğeleri arasında yer vermek en uygun yol gibi gözükmektedir. Nitekim Carlisle sınıflandırmasında tek

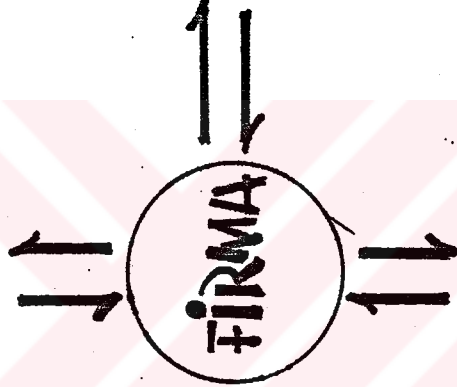
---

(19) Aksan, A.g.k., s.40.

(20) Daha geniş bilgi için Üsdiken, A.g.k., s.130'a bakınız.

## EKONOMİK

Firmaya Girdiler: Hammadde ve malzeme, enerji, sermaye, bilgi  
Pazaral sistem, Pazar sistemi kaynakları vb.  
Firmadan Çıktılar: Mal ve hizmetler sunar. Hava, su, bilgi vs. nin  
kalitesinin etkiler.



## SOSYO-KÜLTÜREL

Girdiler: Değerler, adedler, gelenekler vs.  
Çıktılar: Reklam zevkleri, ürünler  
Gereksinimlerin doyurulması, alt kültürün genel kültürü etkiler.

## TEKNOLOJİK

Girdiler: Makinalar, gereçler  
yöntemler bilgi, otomasyon vs.  
Çıktılar: Makinalar, gereçler, yöntemler, bilgi, otomasyon sunar.

## SİYASAL VE YASAL

Firmaya Girdiler: Sınırları ve Koruyucu yasalar ve yönetmelikler sağlar. Mal ve hizmetler satın alır. Büyümeyi destekler vs.  
Firmanın Çıktıları: Mal ve hizmetler sunar, vergi öder, Yönetmeliksel yetenek, kulis çalışmaları ve siyasal süreçte katılma sağlar.

- Firmaya Girdiler:  
(Çevrenin Firma Üzerindeki Etkisi)

- Firmanın Çıktıları:  
(Firmanın Çevre Üzerindeki Etkisi)

Şekil 1- Firma ve Çevresel Değişkenler Arasındaki Karşılıklı Etkileşim.

KAYNAK : Carlisle, A.g.k., s.191.

nolojik dış çevrenin firmaya sağladığı girdilerle, firmanın teknolojik dış çevreye sunduğu çıktılar aynı öğelerden (makinalar-gereçler, yöntemler, bilgi otomasyon vb.) oluşmaktadırlar ki bu da yukarıdaki savı destekler bir nitelik taşımaktadır.

#### 1.2.1.1. Teknolojik Çevre Koşullarındaki Değişmeler

Teknoloji; üretim faaliyetlerinde bulunurken insanların kullandığı yol ve yöntemler(21) şeklinde tanımlanabileceği gibi, "insanın çevresini değiştirmek için sahip olduğu ve kullandığı tekniklerin tümü" olarak da tanımlanabilir(22).

Gerçekten, insanın; varoluşundan bugüne gelinceye kadar geçirdiği tarihsel sürece baktığımızda, sürekli bir uyum sağlama-değiştirme savaşımı ile karşı karşıya kalmaktayız. İnsanın bu savaşımında, zamanla edilgenlikten kurtularak, çevre koşullarına direnen ve hatta onu kendi amaçları doğrultusunda değiştirebilen bir varlık konumuna gelişinde, kullandığı ve zamanla daha da geliştirdiği yol ve yöntemlerin, başka bir deyişle teknolojinin çok büyük bir rolü olmuştur. İnsan çevre koşullarıyla savaşımında (başka bir deyişle varlığını sürdürme savaşımında) karşı karşıya kaldığı sorunlar ve zor durumlardan çıkış yolunu sürekli olarak yeni yol ve yöntemler

---

(21) J.Bronowski ve diğerleri, Technology, (Der.), New York, 1964, s.18 den Şerif Şimşek, Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları, Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını: 71, Erzurum, 1978, s.4.

(22) W.F.Ougburn, Social Change, New York, The Viking Press, 1950, s.7 den Şimşek, A.g.k., s.4.

geliştirmekte aramıştır. Görüldüğü gibi teknoloji ve teknolojik gelişme, dıştan gelen bir doğa olayı olmayıp, toplumsal talebin ve diğer objektif koşulların zorunlu ve aynı zamanda mümkün kıldığı bir etkileşim mekanizması sonucunda ortaya çıkmaktadır(23).

Örneğin; endüstri devrimi öncesi batı toplumunda, demir talebinin artışı, zorunlu olarak odun kömürünün kok kömürle ikamesine yol açerken, kömür talebinin artışı da buhar makinası gibi başka bir teknik ilerlemeyi gerekli kılıyordu(24). Aynı şekilde 18. yüzyıl sonunda pamuklu talebinde görülen büyük artışlar da, manüfaktür (küçük imalat birimleri ile yapılan üretim) sistemini yetersiz kılarak, bu talebi karşılayabilecek yeni bir üretim biriminin; fabrika sisteminin ortaya çıkmasına neden olmuştur(25).

Bu anlamda endüstri devrimi, modern iktisadi hayatın temel özellikleri olan kütleli üretim, fabrika sistemi, ücretli emek, sabit sermaye teçhizatı, enerji ve bilim-dayalı, sermaye-yoğun üretim dallarını doğuran modern teknoloji ile eş anlamlıdır(26).

Günümüze gelinceye kadar, teknolojik gelişimin sağlanmasında en önemli rolü bilimsel ilerlemenin sağladığı bulgu

---

(23) Ergun Türkcan, Teknolojinin Ekonomi Politikası, Ankara, Orgun Kardeşler Matbaası, 1981, s.XVI.

(24) A.g.k., s.45.

(25) A.g.k., s.XVI-XVII.

(26) A.g.k., s.XVI.

ve veriler sağlamıştır. Başka bir deyişle teknoloji; bilimin pratik ve ticari amaçlar için uygulanmasını içerir. Bu uygulamada işletme, toplumun tüketim ve yararını sağlamak için bilimin sağladığı çıktıları mal ve hizmetlere dönüştüren temel bir araç durumundadır(27).

Bilimde ve dolayısıyla da teknolojide, II.Dünya Savaşı'ndan sonra elde edilen gelişmeler, daha önceki dönemlerle karşılaştırıldığında gerek yapı, gerek içerik, gerekse hız açısından çok büyük farklılıklar gösterir. Bunda, Benjamin Franklin'in deyişiyle, önceleri yalnızca "a tool making animal" aygıt yapan bir hayvan olarak nitelendirilen insanın, yaptığı aygıt üzerinde düşünmeye başlamasıyla, homo-faber (üreten insan) niteliğinden sıyrılarak, homo-sapiens (akılcı insan) evresine ulaşmasının da etkisi büyüktür(28).

Bu açıklamaların ışığı altında; endüstri devrimi sonrasında teknolojide görülen önemli gelişmeleri şöyle sıralayabiliriz(29):

- 1- Makineleşme ve makineden yararlanma,
- 2- Makinede enerji tüketimi,
- 3- Hızlı ulaşım araçlarının ortaya çıkışı,
- 4- Uzay çağının gelişmesi,
- 5- Elektronik aygıtların gelişmesi,
- 6- Yapma maddeler üretiminin artışı,
- 7- Tıp alanındaki gelişmeler.

---

(28) Çelebioğlu, A.g.k., s.62-63.

(29) Ahmet Demir, Çağdaş Teknolojik Değişmeler: Sosyo-Ekonomik Etkileriyle, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını: 304, Ankara, Ankara Üniversitesi Basımevi, 1970, s.6.

#### 1.2.1.2. Ekonomik Çevre Koşullarındaki Değişmeler

Farmer ve Richman'ın belirttikleri; genel ekonomik çevre, merkez bankacılığı ve para politikası, mali politika, ekonomik istikrar, sermaye piyasalarının örgütlenişi, üretim faktörleri, piyasa büyüklüğü, dışsal ekonomiler vb. gibi ekonomik çevre değişkenlerinde meydana gelen değişmeler bir ülkede yer alan tüm işletmeleri çok yakından ilgilendirir. Ekonomik çevre değişkenleri o ülkede yer alan tüm işletmeleri etkiler. Ancak işletmelerin bu değişmelerden etkilenmeleri, içinde yer aldıkları pazarın yapısına göre (tam rekabet, monopolcü rekabet, saf oligopol, farklılaştırılmış oligopol ve monopol) farklılıklar göstermektedir.

Yukarıda değindiğimiz ekonomik çevre değişkenlerinde, nüfusun artış hızı ve teknik gelişmelerin yoğunluğuna bağlı olarak meydana gelen, sürekli ve uzun süreli talep değişimleri, konjonktürel dalgalanmalar, mevsimlik dalgalanmalar ve düzensiz moda değişimleri gibi ekonomik çevre değişimleri(30) işletme yöneticilerinin geleceğe yönelik kararlarında çok önemli bir yere sahiptirler. Bu nedenle yöneticiler bu değişimlerin kestirimine büyük önem verirler.

Türkiye'de yönetsel davranışı etkileyen çevresel koşullarla ilgili bir araştırma da ise, ekonomik çevre koşulları; ekonomik belirsizlik ve dengesizlikler, anamal yetersizliği

---

(30) Kemal Tosun, İşletme Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını: 64, İstanbul, Fakülteler Matbaası, 1977, s.141.

ve ekonomik veri eksikliği gibi daha geniş kapsamlı üçlü bir ayrımla incelenmektedirler(31).

#### 1.2.1.3. Sosyo-Kültürel Çevre Koşullarındaki Değişmeler

İşletmeler, içinde yer aldıkları toplumsal sistemin bir alt-sistemi olduklarından toplumsal sistemin sahip olduğu niteliksel ve niceliksel tüm özelliklerden ve bunlarda meydana gelen değişmelerden büyük ölçüde etkilenirler. Toplumu oluşturan bireylerin, grupların ve bir bütün olarak toplumun sahip olduğu gelenek görenek ve değerler, eğitsel ve dinsel tutumlar, bilimsel ve kültürel düzey gibi nitelikler yanında, gerek nüfus miktarı, gerekse nüfusun bileşim ve dağılımı gibi niceliksel (demografik) özellikler, insan ögesini, ekonomik yaşam ve faaliyetin hem amacı, hem de yaratıcı etmeni durumuna getirmektedir. Başka bir deyişle insan ögesi hem talebi, hem de arzı belirleme durumundadır ki, bu da işletme yöneticilerine, toplumu oluşturan bireylerin psiko-sosyal niteliklerini yakından tanıma zorunluluğunu getirmektedir(32).

Farmer ve Richman modelinde sosyo-kültürel çevre değişkenleri; endüstriyel yöneticiler ve yönetimle ilgili tutum, yetki ve astlarla ilgili görüş, örgütlerarası işbirliği, başarı ve işle ilgili tutum, sınıf yapısı ve bireysel mobilite, servet ve maddi kazanç ile ilgili tutum, bilimsel yöntemle ilgili tutum, risk yüklenme ve değişimle ilgili tutum şeklinde sınıflandırılmakta ve bu değişkenlerde meydana gelen değiş-

---

(31) Mustafa Dilber, Türk Özel Kesim Endüstrisinde Yönetimsel Davranış, İstanbul, Gözlem Matbaacılık Koll.Şti., 1981, s.50.

(32) Tosun, A.g.k., s.135.



melerin yönetsel etkinlik üzerindeki etkileri üzerinde durulmaktadır.

#### 1.2.1.4. Siyasal-Yasal Çevre Koşullarındaki Değişmeler

Siyasal-Yasal Çevre Koşullarıyla ilgili etkenlerin başında bir ülkede uygulanmakta olan siyasal rejim (devlet yönetiminin şekli) gelir. Diğer çevre koşulları ve bu arada örgütlerin çalışma biçimleri de siyasal ve yasal etkenler tarafından büyük ölçüde yönlendirilir. Ülkede kabul edilmiş olan anayasa başta olmak üzere, yürürlükte olan hukuk sistemi ve çıkarılmış olan yasa ve yönetmelikler, toplumsal yaşamın tüm alanlarında, yerine göre zorlayıcı, yerine göre cezalandırıcı, yerine göre de özendirici ve ödüllendirici bir rol oynayarak, örgütlerin ve bu arada diğer toplumsal grup ve kurumların, üzerinde yönlendirici bir güç oluşturmaktadırlar.

Devletin hükümetler eliyle yürütülen iç ve dış politikaları, savunma ve askeri politikaları yanında, siyasal kararlılık derecesi ve Tablo 1 de sıralanan diğer değişkenlerde meydana gelen değişmeleri siyasal ve Yasal çevre koşullarındaki değişmelere örnek olarak verebiliriz.

#### 1.2.2. Faaliyet veya Görev Çevresi

Genel dışsal çevre ile ilgili açıklamalarımızda, bu çevrenin, genellikle bir ülke veya coğrafi alandaki tüm örgütleri etkileyen, siyasal, yasal, sosyo-kültürel, ekonomik ve teknolojik etkileri kapsayan değişkenleri içerdiğini be-

lirtmiştik. Yinediŝsal çevreyi yansıtan bir kavram olarak görev veya faaliyet çevresi ise; örgütlerin doğrudan ilişki içinde buldukları kişi, topluluk ve örgütlerden oluşur. Dill'in sözleriyle görev çevresi; "çevrenin, örgütsel amaçların saptanması ve gerçekleştirilmesi açısından gizil olarak önem taşıyan kesimleri"dir(33). Bu tanımlamadan hareketle Dill, incelediği iki Norveç firmasının görev çevresinin dört temel kesimden oluştuğunu belirtmektedir: 1- Müşteriler (Dağıtıcılar ve kullananlar olmak üzere), 2- Malzeme, işgücü, sermaye ve donatım sağlayanlar, 3- Pazar ve kaynaklardaki rakipler ve 4- Devlet kurumları, sendikalar ve firmalar arası kuruluşları kapsayan düzenleyici gruplar. Dill aynı yapıtında ayrıca, bir örgütün görev çevresinin özelliklerinin, o örgütün yöneticilerinin karar verme özerkliğinin belirlenmesinde çok önemli bir role sahip olduğunu belirterek, sözkonusu iki Norveç firmasının görev çevreleriyle ilgili saptamasına yer vermektedir. Bu incelemesinde yazar, firmaların görev çevrelerini; heterojen-homojen ve kararlı-değişken şeklinde tanımlayarak, yöneticilerin, heterojen ve değişken çevrelerde, homojen ve kararlı çevrelerden daha fazla karar verme özerkliği algıladıklarını vurgulamaktadır(34).

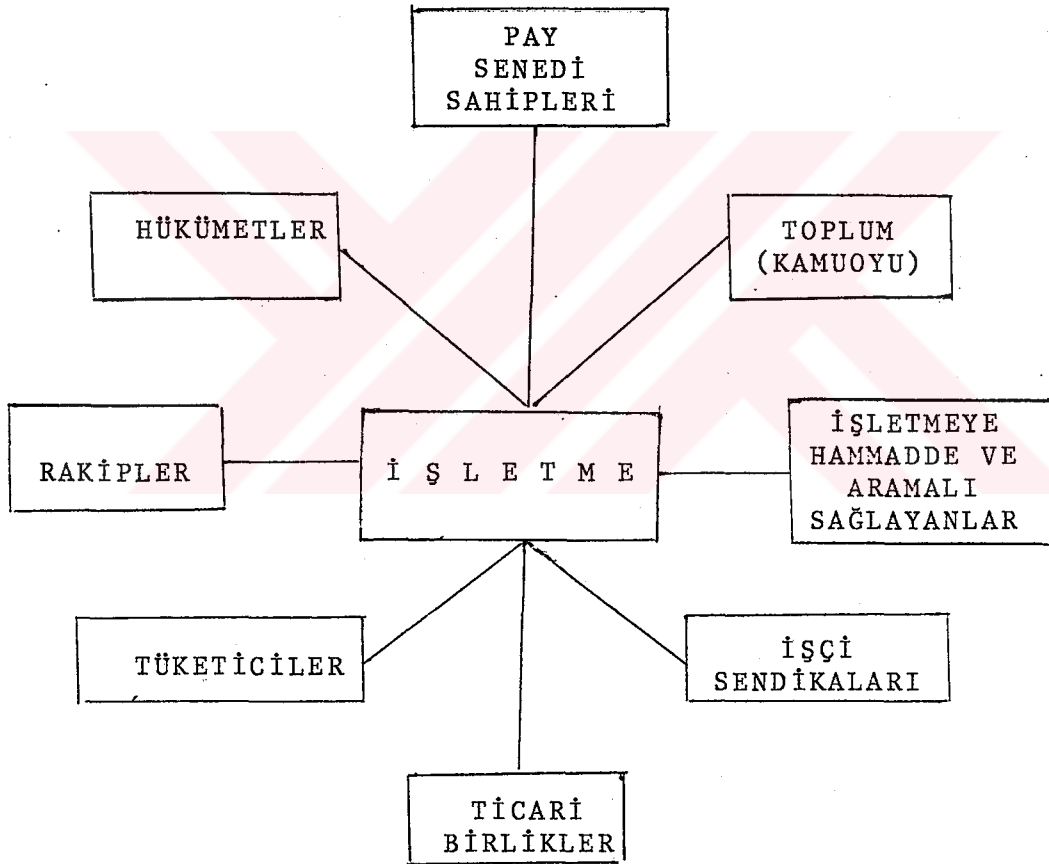
Carlisle'de, bir işletmenin kurumsal seti olarak nitelendirdiği faaliyet çevresinde yer alan öğeleri (ki Dill'in

---

(33) W.Dill, "Environment as an Influence on Managerial Autonomy", Administrative Science Quarterly, Cilt 2, Sayı 4 (1958), s.410.

(34) A.g.k., s.424-443.

sınıflandırmasına çok benzemektedir) bir şekil yardımıyla açıklamaktadır(35). Yazar, işletme ile görev çevresindeki diğer örgütler ve işletmenin sorumlu olduğu gruplar arasındaki ilişkileri gözleyerek, bu ilişkilerin ayrı ayrı göz önüne alınabileceğini, ancak (gerçek dünya ile tutarlı olarak) karar almada söz konusu ilişkilerin bütününe bakmanın daha gerçekçi olduğunu(36) vurgulamaktadır.



Şekil 2- Bir işletmenin Kurumsal Seti veya Görev Çevresinde Yer Alan Öğeler.

(35) Carlisle, A.g.k., s.189.

(36) A.g.k., s.189.

### 1.2.3. Örgütsel (İçsel Çevre) Değişkenler

Örgütlerin çevreleriyle ilgili olarak yapılan açıklamalar ve verilen tanımlarda çevre kavramı genellikle, örgütlerin sınırları dışında kalan bir olgu olarak değerlendirildiğinden, çevre denilince çoğunlukla dışsal çevre anlaşılmakta ve sınıflandırmalar da bu temele göre yapılmaktadır. Oysa, konuya karar alma konusunda yöneticilerin denetimleri altında olan veya olmayan etkenler açısından yaklaşan<sup>lar</sup>; yöneticilerin kolayca denetleyemediği veya denetimleri dışında oluşan dışsal çevre etkenleri yanında, göreceli olarak daha kolay denetleyebildikleri içsel çevre (veya örgütsel) etkenlerine de incelemelerinde yer vermektedirler.

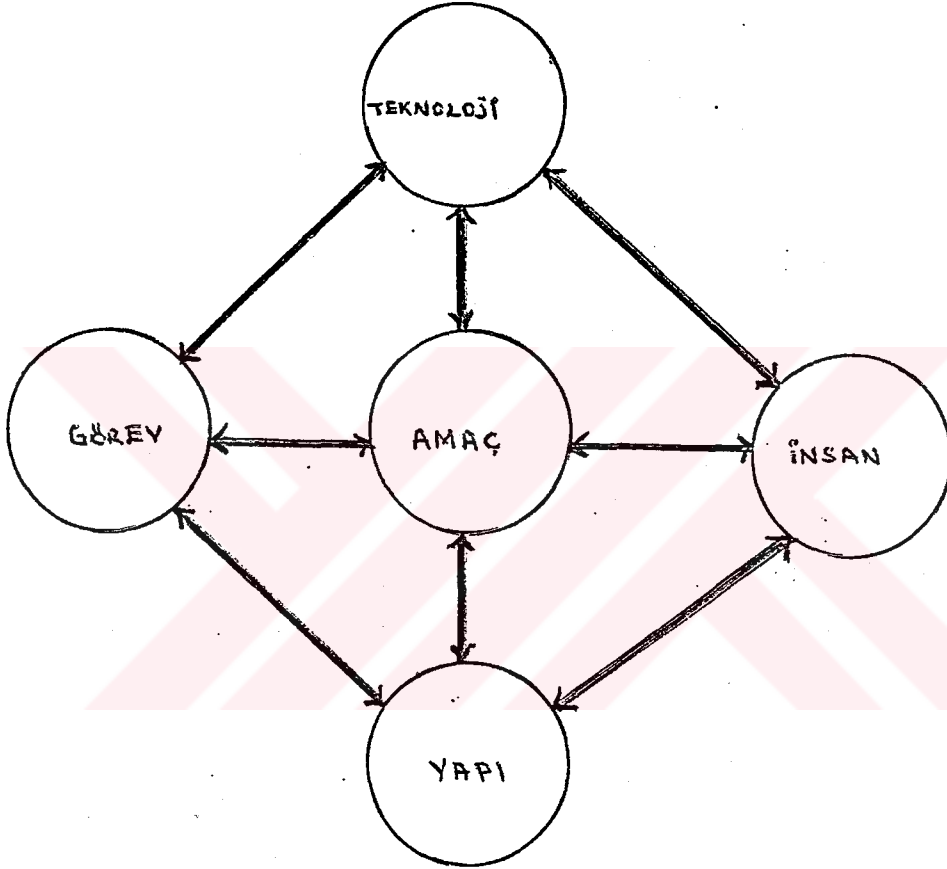
Farmer ve Richman, Karşılaştırmalı Yönetim modellerinde; dışsal çevre öğeleri ya da dışsal kısıtlayıcılar dışında, bir işletmenin içinde gerçekleştirilen faaliyetleri, içsel yönetim olarak(37) tanımlamakta ve buradan hareketle; Yönetim İşleminin Kritik Öğeleri olarak nitelendirdikleri: Üretim ve tedarik, pazarlama, finansman, araştırma- geliştirme gibi işletme işlevlerini ve planlama ve yenilik yaratma, örgütlenme, kontrol, işe yerleştirme, yürütme, önderlik ve motivasyon gibi yönetim işlevlerini içsel öğeler başlığı altında incelemektedirler(38).

---

(37) Aksan, A.g.k., s.31.

(38) A.g.k., s.35-41.

Carlisle'nin örgüt ve yönetime durumsal yaklaşımında ise, içsel çevre değişkenleri, daha değişik bir bakış açısıyla, amaç, görev, insan, yapı ve teknoloji değişkenleri şeklinde, beşli bir sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır.



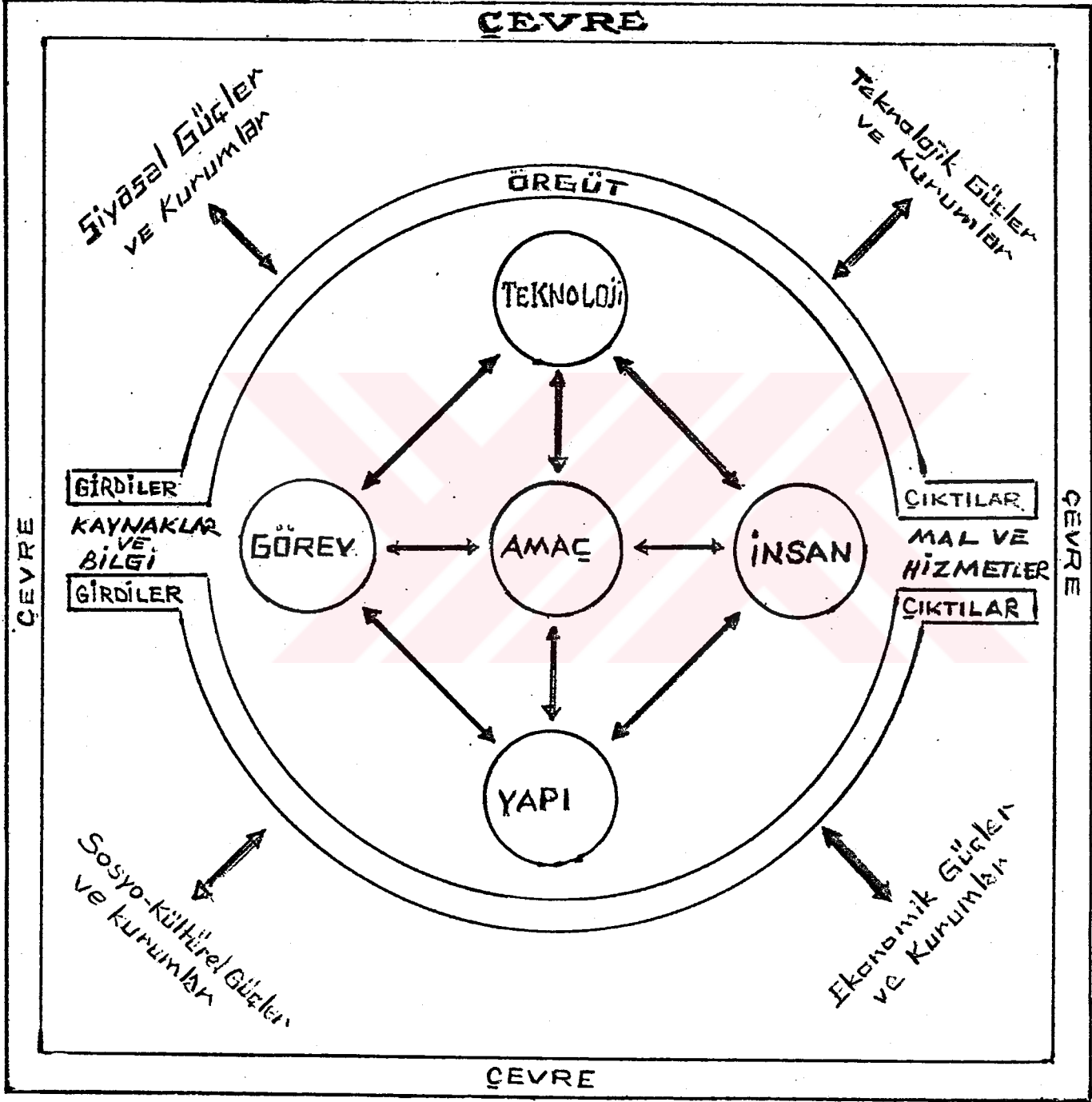
Şekil 3- Durumsal Yaklaşımında Örgütün İçsel Değişkenleri(39).

Farmer-Richman ve Carlisle'nin modelleri arasında; ele aldıkları içsel değişkenlerin niteliklerinin farklı oluşu yanında dikkati çeken önemli bir fark da; Farmer-Richman modelinde içsel ve dışsal öğeler arasında, dışsal öğelerden içsel öğelere doğru tek yönlü bir etkileşim benimsenirken, Carlisle'-

---

(39) Carlisle, A.g.k., s.59.

nin durumsal modelinde Şekil 4'te de görülebileceği gibi, içsel ve dışsal öğeler arasında iki yönlü, yani karşılıklı bir etkileşimin benimsenmiş olmasıdır.



Şekil 4- (40) Örgüt - Çevre veya İçsel ve Dışsal Değişkenler Arasındaki İlişkiler.

#### 1.2.4. Çevresel Boyutlar

Anımsanacağı gibi, çalışmamızın bundan önceki kısımlarında, örgütlerin çevreleri ile ilgili kavramlaştırma çabalarının başlıca iki doğrultuda gerçekleştiğini belirtmiştik. Bunlardan birincisi; çevrenin, örgütler açısından önem taşıyan ne tür öğelerden oluştuğunun belirlenebilmesi, başka bir deyişle örgütlerin çevrelerinde yer alan öğelerin sınıflandırılması çabalarını içeriyordu ki bu çabalara ayrıntılı bir şekilde değindik.

Örgütlerin çevrelerini kavramlaştırma çabaları konusunda şimdi inceleyeceğimiz ikinci doğrultu ise; dış çevrenin veya kısımlarının bir bütün olarak, örgütlerin işleyişleri üzerindeki etkilerini incelemeye ve anlamaya yarayacak kavramlarla, örgütlerin çevreleri arasında örgütler açısından önem taşıyan farkları yansıtabilecek genel kavramların(41) aranmasını içermektedir.

Durumsallık Yaklaşımı ile ilgili inceleme ve araştırmalarda, söz konusu ikinci doğrultuyla ilgili olarak çok sayıda yazar tarafından, karmaşıklık, çeşitlilik, heterojenlik, değişkenlik, devingenlik, kestirebilirlik, belirsizlik, örgütlülük, yoğunluk, katılık ve rutinlik derecesi gibi, yine çok sayıda çevresel boyut(42) üzerinde durulmuştur. Üzerinde

---

(41) Behlül Üsdiken, "Örgütlerin Çevre Özelliklerinin Ölçülmesi Üzerine", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi. c.9, Sayı:2, Kasım 1980, s.159.

(42) A.g.k., s.159.

durulan çevresel boyutların böyle bir çeşitlilik göstermesi, kuşkusuz, bir kavram kargaşasının doğmasına neden olmakta, önerilen yeni çevresel boyutlarla bu kargaşa daha da artmaktadır. Ancak bununla birlikte, bu alandaki çalışmaların bir çıkmaz içinde olduğu ve örgüt-çevre ilişkilerinin açıklanması doğrultusunda bir gelişim göstermediği de söylenemez. Nitekim, yukarıda değindiğimiz çok sayıda çevresel boyuttan iki tanesi üzerinde daha fazla durulmakta ve konuyla ilgilenen birçok yazar tarafından da büyük ölçüde benimsenen sonuçlara varılmaktadır.

Shortell'e göre; sözünü ettiğimiz bu iki boyuttan biri çevrenin "niteliği" diğeri ise "içeriği" ile ilgilidir(43). Yazar; çevrenin niteliği ile ilgili boyutun, değişme olgusundan kaynaklandığını belirterek, çevresel öğelerde zaman içinde meydana gelen değişim ve beklenmedik olayların ortaya çıkış sıklığı üzerinde durmaktadır. Burada söz konusu olan, çevrenin veya belirli bir kısmının durağan niteliği veya devingenliğidir. Çevrenin içeriği ile ilgili olan ikinci boyut ise, Shortell'in çevrenin yapısı ile ilgili olduğunu söylediği; Karmaşıklık, Çeşitlilik veya Heterojenlik olarak adlandırılan özelliştir. Burada da söz konusu olan, örgüt açısından önem taşıyan çevresel öğelerin niceliği (az veya çok sayıda olması), çeşitliliği ve örgütte yarattıkları etkiler açısından ne denli birbirine benzer olduklarıdır.

---

(43) S.M.Shortell, "The Role of Environment in a Configurational Theory of Organizations", Human Relations, c.30, Sayı: 3, 1977, s.280.



Shortell, bu iki boyutla ilgili açıklamalarda bulunurken, konuyla ilgilenmiş diğer yazarlardan farklı olarak, çevrenin niteliği ile ilgili bir özellik olduğunu kabul ettiği değişimi, tek boyutlu olarak incelemek yerine iki bağımsız boyutta ele almaktadır. Bunlardan, değişkenlik olarak nitelendirdiği birinci boyut, çevresel öğelerin zaman içinde gösterdiği değişim hızıdır. İkinci boyut ise, dışsal etmenlerdeki gelişmeler yanında, bunların yarattığı sorun ve olayların içeriğinin ne ölçüde önceden kestirilebilir olduğudur(44).

Çevresel boyutlar ve bunların örgüt üzerinde yarattıkları etkiler konusunda incelemelerde bulunan yazarlar arasında, devingenlik veya değişkenlik boyutuyla, karmaşıklık veya çeşitlilik boyutları üzerinde duranlara örnek olarak; Emery ve Trist, Duncan, Tung, Dill, Thompson, Lawrence ve Lorsch, Baker, Child, Huse ve Bowditch, Downey ve arkadaşlarının isimleri verilebilir(45).

---

(44) A.g.k., s.279.

(45) F.E.Emery ve E.L.Trist, "The Causal Texture of Organizational Environments" Human Relations, 1965, c.18. R.B. Duncan, "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", Administrative Science Quarterly, 1972, c.17. Rosalie L.Tung, "Dimensions of Organizational Environments: An Exploratory Study of Their Impact on Organization Structure", Academy of Management Journal, 1979, c.22. Dill, A.g.k., P.R.Lawrence ve J.W.Lorsch Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, Harvard University Press, Boston, 1967. F.Baker (der), Organizational Systems: General Systems Approaches to Complex Organizations, Homewood, Ill., Irwin, 1973. J.Child, "Managerial and Organizational Factors Associated with Company Performance, Part II-A Contingency Analysis", Journal of Management Studies, 1975, c.12. Üsdiken, A.g.k., s.133.

Durumsallık yaklaşımında, çevresel boyutların değerlendirilmesinde, temel olarak iki farklı görüş üzerinde ağırlıklı olarak durulduğu söylenebilir. Bunlardan birincisinde yazarlar, temel olarak aldıkları, değişkenlik, karmaşıklık vb. gibi boyutları birbirinden bağımsız olarak ele almışlardır. Buradan hareketle de, doğal olarak, gerek çevreye gerekse örgütün yapısına ilişkin açıklamalarda çok boyutlu bir yaklaşımı yeğlemişlerdir.

Bu birinci yaklaşıma seçenek olarak benimsenen ikinci görüşte ise; çevresel gelişmeler, bunların nedenleri, sonuçları, örgüt üzerindeki etkileri ve çevresel öğelerin örgüt davranışlarına karşı tepkileri hakkında örgütün sahip olabildiği bilginin derecesini yansıtan, çevresel belirsizlik(46) kavramı üzerinde durulmaktadır. Bu alanda yapılan çalışmalarda çevre, belirsizliğin temel kaynaklarından biri olarak kabul edildiğinden; iç ve dış kaynaklı belirsizliğin örgütsel yapı ve süreçler üzerindeki etkileri ve bu arada diğer çevresel boyutlarla (çalışmamız açısından özellikle değişkenlik ve karmaşıklık boyutları) belirsizlik arasındaki ilişkiler yapılan araştırmaların odak noktalarından birini oluşturmaktadır.

Çevre ve belirsizlik kavramları ile ilgili araştırma yapanların çoğunun, belirsizliğin çevresel özelliklerin (boyutların) işlevi olduğu noktasında bir görüş birliği içinde

---

(46) Behlül Üsdiken, "Örgütlerin Çevre Özelliklerinin Ölçülmesi Üzerine", s.160.

oldukları söylenebildiği halde belirsizliğin kaynağı konusunda aynı görüş birliğinden söz edilemez. Çünkü bu konuda iki farklı eğilim dikkate çarpılmaktadır. Bunlardan birincisinde, algılanan belirsizliğin kaynağı olarak; çevresel devingenlik, değişimin kestirebilirliği ve beklenmedik olaylar(47) üzerinde durulurken ikincisinde ise, belirsizlik; çevresel karmaşıklık ve devingenliğin bileşik bir sonucu(48) olarak değerlendirilmektedir. Ancak bu ikinci görüş doğrultusunda araştırma yapanlardan Duncan ve Tung'ın araştırmalarının sonuçlarında da ortaya çıktığı gibi değişkenlik veya devingenlik boyutu ile, değişim hızının belirsizlik üzerindeki etkisinin, karmaşıklık boyutuna oranla daha farklı olduğu görülmektedir. Bu konuda Duncan; "karar birimlerinin çevrelerindeki karmaşıklık, karar almada dikkate alınan etmenlerde bir değişim olmaya başlamadıkça, belirsizlik üzerinde fazla bir etkisinin olmadığını"(49) belirtirken, Tung da: "Değişim hızının; planların değişim sıklığı, planlamada dikkate alınan zaman ve algılanan çevresel belirsizlikteki değişimlere en büyük katkıyı yapan öge"(50) olduğunu vurgulamaktadır.

Yukarıdaki araştırmalardan elde edilen bulgular ve incelememizin daha sonraki kısımlarında değineceğimiz sistem yaklaşımının özelliklerinden hareketle, bir çevresel özellik

---

(47) A.g.k., s.160.

(48) Duncan, A.g.k., s.230.

(49) A.g.k., s.325.

(50) Tung, A.g.k., s.689-691.

olarak çevresel değişkenlik boyutu (veya başka bir deyişle değişme olgusu) bu çalışmanın da temel kavramlarından birini oluşturmaktadır.

Çevresel öğeler ve özelliklerde meydana gelen yukarıda değindiğimiz değişmelerin örgüt ve yönetim düşüncesi üzerinde yarattıkları etkiler karşısında örgüt ve yönetimin göstereceği tepkiler çalışmamızın bundan sonraki kısımlarının konularını oluşturmaktadır.

### 1.3. ÇEVRE KOŞULLARINDAKİ DEĞİŞMELER KARŞISINDA ÖRGÜT ve ÖRGÜTSEL DEĞİŞME

Çevre koşullarında meydana gelen sürekli ve hızlı değişmeler, örgütleri, bu değişmelere uyum sağlamaya ve çevresel değişmelerle örgütsel uyum arasındaki farktan doğan uyum gecikmesinin örgüt üzerindeki tüm nitel ve nicel olumsuz etkilerini, başka bir deyişle "örgütsel gecikme"yi(51) en az düzeye indirmeye zorlamaktadır.

Ancak günümüzde örgütlerin yalnızca çevrelerinde meydana gelen değişmeleri izleyerek kendilerini bu değişmelere uydurmaları yüksek bir verimlilik ve etkinlik için yeterli sayılmamaktadır. Onların bundan başka, yenilikçi olmaları, çevreleri için bir değişim kaynağı haline gelmeleri, getirdikleri yenilik ve değişiklikleri çevrelerine benimsetmeleri,

---

(51) Sera Özbaşar, Katı ve Esnek Yönetim Sistemlerinde Örgütsel Gecikme, Organizasyon Dergisi, Yıl 1, Sayı 4, s.41.

kısacası, çevrelerine egemen olmaları gerektiği belirtilmektedir(52).

Bununla birlikte, örgütlerin gerek çevre değişimleri, gerekse örgütsel gecikme karşısındaki tutumları farklı olmaktadır. Katz ve Kahn'a göre; örgütlerin çevre değişimleri karşısındaki uyum sağlama eğilimi iki şekilde karşımıza çıkmaktadır. Örgüt ya kendi içinde yeni bir düzenlemeye giderek uyum sağlamakta veya değişim olgusunu yaratan koşullar üzerinde etkili olmaya çalışarak bunları örgütün amaçları doğrultusunda değiştirmeye çalışmaktadır(53).

James D.Thompson'a göre ise, örgüt için değişme konusu gündeme geldiğinde önce süreklilik alt sistemi devreye girmektedir. Tamponlama ve yumuşatma çabaları ile örgüt kendisini, değişmeden korumaya ve hatta çevresini kendi çıkarları doğrultusunda değiştirmeye zorlamaktadır. Ancak bu çabalar yetersiz kaldıktan sonradır ki örgüt adaptif alt sistem aracılığı ile çevresine uyum sağlama yoluna gitmektedir(54)

Çünkü değişim, örgüt için bir paradokstur. Biryanda değişmeyen bir örgütün varlığını sürdürebilmesinin olanaksızlığı diğer yandan ise var olan dengeyi yitirme ve yeni bir dengeye ulaşamama olasılığı(55) örgütleri, çözümü belki de gü-

(52) Ülkü Dicle, Atilla Dicle, A.g.m., s.167.

(53) Daniel Katz ve Robert L.Kahn, Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, Çev. Halil Can, Yavuz Bayar, TODAİE Yayını, Ankara, Doğan Basımevi, 1977, s.100.

(54) James D.Thompson, Örgütler Çalışırken, Çev. Ural Sözen, Tengiz Üçok, Ankara, Kalite Matbaası, 1976, s.37-42.

(55) Ural Sözen, Örgütlenme Kuramı. Karşılaştırmalı Bir İrdeleme, Ankara, İlk-San Matbaası, 1980, s.212.

nümüzün en önemli sorunlarından biri olan bir çelişki ile karşı karşıya bırakmaktadır.

Örgütlerin değişme alanında karşı karşıya kaldıkları bu çelişkiye benzer başka bir çelişki de yönetsel veya örgütsel gecikme konusunda karşılıklarına çıkmaktadır. Çağlar boyunca birçok örgütün parçalanıp yok olmalarına neden olan etkenlerin başında yer alan gecikme olgusu, bazen örgütler ve yöneticiler tarafından istenmektedir. Çünkü hangi yönde ve büyüklükte gelişeceği bilinmeyen, tahmin edilmesi çok güç olan durumlardaki ani ve hızlı değişmelerden örgütün olumsuz olarak etkilenmesini örgütsel gecikme önleyebilir(56). Bununla birlikte, örgütsel ve yönetsel gecikmenin olumsuz etkilerinin, olumlu etkilerinden fazla olduğunu ileri sürmenin gerçeklere fazla ters düşmeyeceği söylenebilir.

Amerika Birleşik Devletlerinde, aktif ve satışlarına göre sıralanmış 500 büyük şirketin 1949-1969 yılları arasında uğradıkları örgütsel değişmeyi araştıran bir çalışma ilginç sonuçlar vermiştir.

1949 yılında 500 şirketin % 33 ü bir iş dalında faaliyet gösterirken, bu oran 1969 da % 6,2 ye düşmüştür. 1949 yılında şirketlerin % 62,7 si işlevsel (fonksiyonel) ve % 19,8 i yapın (mamul) esasına göre yapılandırıldığı halde, 1969 yılında sadece % 11,2 si işlevsel esasa göre, % 75,5 i ise yapın

---

(56) Sera Özbaşar, A.g.m., s.42.

esasına göre örgütlendirilmiştir(57).

Bu oranların açıkça gösterdiği gibi 1949 ile 1969 yılları arasında dış ortamın gösterdiği yapı değişikliklerine, örgütsel yapılardaki değişmelerle uyum sağlanmıştır. Tek yapının üretiminde karşılaşılan risk, tüketici gereksinmelerinin değişmesi gibi nedenlerden dolayı birden fazla yapına yönelme ve tek yapının üretiminde en uygun olduğu düşünülebilecek işlevsel (fonksiyonel) örgütsel yapının büyük ölçüde terk edilerek yerine yapının esasına dayalı bir örgütlendirmenin alması, dış ortamın evrimine büyük çapta örgütsel bir tepki olarak görülebilir(58).

Örgütsel değişme konusunda yapılan çalışmalar çoğunlukla; çevre-örgüt ilişkilerindeki uyum sorunu, planlı-plansız veya kendiliğinden değişim ve olumlu-olumsuz değişim konuları üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Örgütsel değişimin bir başka boyutu ise; yönetimin, personelin, işlemlerin ve ürünlerin kalitesinde olumlu yönde bir gelişme sağlamaya yönelik niteliksel değişme ile, örgütün öğeleri ve üretim miktarlarında sayısal bir artış sağlamaya yönelik niceliksel değişmedir(59).

---

(57) Richard P.Rumelt, Strategy, Structure and Economic Performance in Large American Industrial Corporations, Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1974 ten Sera Özbaşar, A.g.m., s.43.

(58) Ag.m., s.43.

(59) Dicle, Dicle, A.g.m., s.172.

Değişme konusunda örgütleri en fazla güç durumda bırakan durum, iç ve dış çevrelerinden gelen, hiçbir plan ve programa bağlı olmaksızın gereksinimlerin zorlamasıyla kendiliğinden oluşan değişim istekleridir. Çünkü, kendiliğinden gelişen, dolayısıyla da örgütleri ve onların yöneticilerini hazırlıksız yakalayan bu değişim zorlamaları, denetim altına alınamayıp, kendi doğal gelişimlerine bırakıldıklarında örgüt için son derece olumsuz sonuçlar yaratabilmektedirler. Bu nedenle günümüzde gerek toplumbilimciler, gerekse yöneticiler, başta kendiliğinden gelişen değişim olmak üzere genelde örgütsel değişim sürecini ve onun olumsuz sonuçlarını denetim altına almaya ve planlamaya çalışmaktadırlar(60).

Örgütsel değişim sürecini denetim altına alma ve yaratacağı belirsizlikleri en aza indirme doğrultusundaki bu çabalar bir yandan, "planlama"yı en etkin denetim araçlarından biri durumuna getirirken, diğer yandan da "planlı örgütsel değişim" olgusunu üzerinde en fazla çalışılan ve araştırmalar yapılan bir alan durumuna getirmiştir.

Planlı değişim kavramı daha çok Amerikan yazarlarınca kullanılmaktadır. Aynı kavramın karşılığı olarak Fransız yazarları ise "Psiko-sosyolojik işe karışma" kavramını yeğlemektedirler. Bu yeğlemenin temel amacı; psiko-sosyolojik işe karışma kavramının daha geniş kapsamlı oluşu ve planlı değişme kavramının yönlendirilmiş bir değişimi öngören anlayışından

---

(60) A.g.m., s.172.



konuyu ayrı tutma isteğidir. Ancak ister dar anlamda planlı değişim, isterse geniş anlamda psiko-sosyolojik işe karışma kavramları olsun her ikisi de örgütsel değişme konusunu amaçlamaktadırlar(61).

#### 1.4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞME İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Örgütlerin yaşamında yaşamsal bir öneme sahip olması nedeniyle örgütsel değişme alanında yapılan araştırmalar nitelik ve nicelik açısından her geçen gün büyük bir gelişme göstermektedir. Değişimi sağlamaya yönelik bu çalışmalar başlıca iki temel yaklaşım altında toplanabilir.

##### 1.4.1. Örgütsel Değişmeyi Örgütün Temel Öğeleri Açısından İnceleyen Yaklaşımlar

Birinci grupta yer alan incelemelerde örgütsel değişme olgusu çoğunlukla örgütün bir veya birkaç ögesiyle ilgili olarak ele alınmış ve örgütün değişmesinde çevre ile olan etkileşimlerine yer verilmemiştir. Bu grup içerisinde nitelendirilebilecek yazarlar(62) çalışmalarında **örgütü** bir bütün olarak ele almak yerine, onu oluşturan insan, yapı, teknoloji

---

(61) Fuat Çelebioğlu, A.g.k., s.106-107.

(62) Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz. Kenneth D.Mackenzie, "Organizational Change, Jsopoh W.McGuire (Ed.), Contemporary Management, Englewood Cliffs, New Jersey; Prentice-Hall Inc., 1974, s.224-244. Robert R.Blake ve Jane S. Mouton, Building a Dynamic Corporation Through Grid Organization Development, Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Company, 1969. J.Woodward, Industrial Organizations: Theory and Practice, London, Oxford University Press, 1965. T.Burns ve G.M.Stalker, The Management of Innovation, London, Tavistock Publications, 1961, Mehmet Sağlam, A.g.k., s.64-70. Dicle, Dicle, A.g.m., s.173-185.

ve görev gibi ögeler üzerinde durmuşlar ve örgütsel değişme sorununu bu ögelere ağırlık veren bir yaklaşımla çözmeyi yeğlemişlerdir. Bu nedenle; örgütün, dayandıkları ögeler dışındaki boyutlarını dikkate almayan söz konusu nitelikleri ile, örgütsel değişme alanında yapılan bu çalışmalar, örgütün bütününe yönelik araştırmalar olmaktan uzak, kısmi çalışmalar olarak nitelendirilmektedir(63).

#### 1.4.2. Örgütsel Değişmeyi Örgüt-Çevre İlişkileri Açısından İnceleyen Yaklaşımlar

Örgütsel değişme konusunda örgüt çevre ilişkilerine ağırlık veren yaklaşımlar, sistem kuramından esinlenerek, örgütü çevresi ile karşılıklı etkileşimde bulunan bir bütün olarak kabul ederler. Dolayısıyla, örgütsel değişme olgusunu, birinci grupta yer alan yazarlardan farklı olarak, örgütü oluşturan ögeleri tek tek ele alarak incelemek yerine bu ögelerin oluşturduğu örgütlü bütün açısından incelerler. Gerekçe olarak da; ögelerin tek tek ele alınmasının örgütsel değişmeyi gerçekleştirmede yetersiz kaldığını ve örgütsel değişmeyi tam olarak açıklayamadığını ileri sürmektedirler. Örneğin; örgütün yalnızca insan ögesine ağırlık verilen örgütsel değişme çalışmalarında diğer ögelere önem verilmemesinin olumsuz sonuçlara yol açabildiği görülmektedir.

Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde örgüt-çevre

---

(63) Mehmet Sağlam, A.g.k., s.64.

ilişkilerine önem veren yazarlar(64) örgütün iç ve dış çevresinde meydana gelen değişmelerin kısa dönemde belki örgütün öğelerinden yalnızca birini veya birkaçını etkileyeceğini ama sistem kuramının karşılıklı bağımlılık ve etkileşim ilkesi gereğince sonuçta değişimlerden örgütün tümünün etkilenmesinin kaçınılmaz olduğunu ileri sürmektedirler.



---

(64) Daha geniş bilgi için bkz: A.K.Rice, The Enterprise and its Environment, London, Tavistock Publications, 1963. E.L.Trist, Organizational Choice, London, Tavistock Publications, 1963. Walter Buckley, Sociology and Modern System Theory, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall Inc., 1967. Mehmet Sağlam, A.g.k., s.71-74, Dicle, Dicle, A.g.m., s.185-187.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. TOPLUMSAL VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİ YORUMLAMADA KULLANILAN YÖNTEMLER

Bu bölümde inceleyeceğimiz yaklaşımlar (işlevsel diyalektik, yapısal ve sistem yaklaşımları) arasında önemli nitelik farkları bulunmakla birlikte, olaylara "bütünsel" açıdan yaklaşmak gibi, ortak bir özelliğe sahiptirler.

Bu nedenle, söz konusu yaklaşımları incelemeden önce, olaylara bütünsel açıdan yaklaşma düşüncesinin, bilimin tarihsel gelişim süreci içindeki yerini saptamanın yararlı olacağını düşünüyoruz.

#### 2.1. "BÜTÜNSEL" İNCELEMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Toplumsal olaylar, parçaları kolayca birbirinden ayıramayan karmaşık bir bütünsel özelliğe sahiptirler. Bu nedenle toplumsal olayları, kimi zaman salt coğrafi etkenlerle, kimi zaman salt ırk etkeniyle, kimi zaman da taklit etme eğilimi gibi salt bir psikolojik etkenle, yani tek tek nedenlerle açıklama çabaları olumsuz ve sakıncalı sonuçlar doğurmak-

ta olup, çoğu kez yanıltıcı nedensel ilişkilerin kurulmasına neden olmaktadır(1). Bunun yerine toplumsal olayları sürekli olarak değişen bir ortam içinde ve bütüne yönelik bir yöntemle ele alma eğilimi ağırlık kazanmaktadır.

Bilimin tarihsel gelişim süreci içinde, yöntemsel açıdan "bütün"ün ön plana çıktığı böyle bir noktaya gelinceye kadar uzun bir dönemin geçmesi gerekmiştir.

Felsefe ve pozitif bilim, karmaşık bütünsel oluşumları araştırma sorununa ilk kez yaklaştığında özel araçlar olarak analiz ve sentezi kullanmıştır. Tarihi içinde bu iki kavramın genelden-özele, özelden-genele (tümünden-parçaya, parçadan-tüme) şeklindeki yaklaşımı birbirinden ayrı düşünülemez. Sorun, analiz ve sentez bütünlüğünün kuramsal aydınlatmasındadır. İnsanlık tarihinin ilk dönemlerinden beri analiz ve sentez olgusu ayrı düşünülemez olmasına karşın sorunun bilimsel olarak aydınlanması ve geçerliğe kavuşması 19. yüzyıldan sonraya rastlar. Bundan daha önce, bütünün araştırılmasında, ya analize, ya da senteze ağırlık verilmekteydi. Bu, olgunun atomistik ve elementalist anlayışla veya göreceli olarak, bölünemez bütün yorumuyla bağlantılıdır(2).

Murdick ve Ross, ekonomik ve bilimsel tarihin gelişim süreci içinde analiz ve sentezin ağırlıklı oldukları dönemle-

(1) Barlas Tolan, Toplum Bilimlerine Giriş, 2. baskı, Ankara, Kalite Matbaası, 1978, s.248.

(2) I.V.Blauberg, V.N.Sadovsky, E.G.Yudin, Systems Theory: Philosophical and Methodological Problems, Moskow, Progress Publishers, 1977, s.120.

ri belirtirken, I. Dünya Savaşı öncesi dönemi, bilim adamlarının parçalarını inceleyebilmek için bilgiyi küçük parçalara ayırdıkları bir "analiz dönemi" olarak nitelendirmektedirler. Bu dönemde kimyacıların analiz konusu yeni elementler, biyolojistlerin ki ise yeni canlı türleri bulmaktı. Ekonomistler, öncelikle birim işletmenin özellikleri üzerinde dururken, mühendisler ise ürünle ilgili teknik ve ekonomik birleşmeleri dikkate almadan yeni ürünler geliştirdiler(3).

Bütünü anlayabilmek için öncelikle onu oluşturan parçaların incelenmesi gerektiği anlayışına dayanan bir bilimsel yöntem olarak analiz, parçalar daha basit oldukları için anlaşılabilirliklerinin de daha kolay olacağı noktasından hareket etmekteydi(4).

Ancak, 20. yüzyılın başlarına gelindiğinde, analiz yönteminin yukarıda değindiğimiz içeriği, gerek doğal bilimler, gerekse sosyal bilimlerdeki bilimsel bilgide bir bunalımın doğmasına neden oldu.

Doğal bilimler açısından bu bunalım, bilginin yeni ilkelerinin formüle edilmesini ve geleneksel bilimin temel felsefi önermelerinin tam bir şekilde yeniden gözden geçirilmesini gerektirmekteydi. Bu gelişme sonunda doğal bilimlerde ortaya çıkan yöntembilimsel devrimin yaratılmasında "evrim"

---

(3) Robert G.Murdick ve Joel E.Ross, Information Systems for Modern Management, Englewood Cliffs, New Jersey Prentice-Hall, Inc., 1971, s.5.

(4) Anatol Rapport, "General Systems Theory", International Encyclopedia of The Social Science, 1959, c.15, s.315.

ilkesiyle Darwin'in, "Rölativite" ilkesiyle Einstein'in rolü olduğu söylenebilir(5).

Sosyal Bilimlerdeki durumun belirlenmesinin ise iki koşulu vardır. Birincisi 20. yüzyıldaki sosyal devrimlerin bir sonucu olan çeşitli kitle hareketlerinin yaygınlaşmasının Hegel'ci tarihsel yaklaşımdaki sosyal gelişmenin doğrusal ve homojen karakterine ait görüşlerin reddedilmesini gerekli kılması. İkinci olarak ise, çeşitli kültür tipleri ile ilgili karşılaştırmalı tarihsel verilerin birikiminin Europocentrismin sınırlarını ortaya çıkarması sonucunda sosyal gerçekliğin bütün yönleri ve görünüşlerinde "bütünsel" çalışmaları geliştirdi(6).

Ludwing von Bertalanffy, analiz yönteminin klasik bilimde doğurduğu bunalım konusuna bir açıklama getirmek amacıyla özellikle XIX. yüzyılda bilimle eşdeğer kabul edilen klasik fizikte uygulanan yöntemle, açık bir sistem olarak kabul ettiği biyolojide uygulanan yöntemin bir karşılaştırmasını yapmaktadır(7).

Bilindiği gibi, fizik maddenin bölünmesi, biyolo-i ise maddenin örgütlenmesi ile ilgilidir. Bu nedenle kullandıkları yöntem ve sistem anlayışları da farklı olmaktadır. Fizikte,

---

(5) I.V.Blauberg ve d., a.g.k., s.15-16.

(6) A.g.k., s.16-17.

(7) Ludwig von Bertalanffy, "General Systems Theory", General Systems Yearbook, 1956, c.1, s.1-9.

maddenin ögeleri, çevre etkenlerinden soyutlanabildiği ölçüde daha kolay saptanabildiğinden, kapalı sistem anlayışı benimsenmiş, madde en küçük parçalarına kadar parçalanmış ve hatta en küçük parçanın da parçalanması gerçekleştirilmiştir. En küçük madde parçasının altında, artık o madde ile ilgisi kabul edilemeyecek bir enerji bulunmaktadır ve elde parçalanacak bir madde kalmamaktadır. Bu durumda yöntemsel açıdan ortaya çıkan tıkanma, fizik için başka bir yöntem bulunamaması durumunda onun sonu demek olacağından, biyolojideki maddenin birleştirilmesine yönelik bütünsel yöntemin fizikte de benimsenmesi zorunluluğu gündeme geldi(8).

İşte 20. yüzyılın başlarında bilimsel bilgide yaşanan bu bunalıma çözüm yolu bulma amacıyla çağdaş bilimde, bütüne yönelik olarak geliştirilen yöntembilimsel eğilimlerin başında "sistem yaklaşımı" gelmektedir. Sistem yaklaşımının dışında göze çarpan diğer eğilimler, sosyolojideki "yapısal-işlevselcilik" ile insanla ilgili bilimlerdeki "yapısalcılık"tır(9).

## 2.2. İŞLEVSEL (FONKSİYONEL) YAKLAŞIM

Yabancı dildeki "function" sözcüğü karşılığı olarak kullanılan fonksiyon veya işlev sözcüğü çeşitli bilim dallarında değişik anlamlarda kullanılmaktadır. Sözgelisi, matema-

---

(8) Ural Sözen, "Örgütlerde Geleneksel ve Çağdaş Kuramların Karşılaştırmalı Bir Denemesi", (Basılmamış Doçentlik tezi, A.İ.T.İ.A.), s.50

(9) Blauberg ve d., a.g.k., s.15.



तिकte fonksiyon, A ve B gibi iki küme arasındaki bir f bağıntısıdır. Konuya fizik açısından bakıldığında, doğadaki her olay, bir veya birçok nedene bağlıdır. Buna göre, olayları nedenlere bağlayan matematik ilişkilere "fonksiyon", "formül" veya "bağıntı" denir. Bu noktadan hareketle fizikteki "iş" ve "güç" fonksiyonlarını şu şekilde belirtebiliriz(10).

$$\begin{array}{c} \text{İş} = \text{Kuvvet} \times \text{Yol} \\ \downarrow \quad \quad \downarrow \quad \quad \downarrow \\ \text{Olay} \quad \quad \text{Neden} \quad \quad \text{Neden} \\ \downarrow \\ \text{Güç} = \frac{\text{İş} \longrightarrow \text{Neden}}{\text{Zaman} \longrightarrow \text{Neden}} \\ \downarrow \\ \text{Olay} \end{array}$$

Genel olarak  $y=f(x)$  şeklinde belirtilen bu ilişkide (y), (x) in fonksiyonudur denildiğinde, bağımsız değişken olan (x) in alacağı her değere bir (y) değerinin karşılık geleceği anlaşılır.

İşlev sözcüğü toplumbilimde başlıca iki anlamda kullanılmaktadır. Bunlardan birincisi, matematikteki anlamıyla fonksiyondur. İkincisi ise; biyolojide benimsenen anlamıyla, organların işlevlerini içeren anlamıdır(11). İşlev sözcüğünün

(10) Mehmet Şahin, İş İdaresinin Temel Kavramları, Anadolu Üniversitesi Açık Eğitim Fakültesi Yayını, Fasikül 4, Meteksan Ltd. Şti. Baskı Tesisleri, 1983, s.284.

(11) Tolan, A.g.k., s.249.

biyolojide benimsenen anlamının toplumbilimde de benimsenmesi, parçalardan meydana gelen nesnenin (bütünün) parçalarında bulunmayan niteliklere ve özelliklere sahip olduğu inancına dayanan organizmik eğilimden(12) başka bir deyişle organik (örgensel) benzetişimden kaynaklanmaktadır.

Örgensel benzetişim başta işlevsel yöntem olmak üzere, örgütsel değişimi yorumlamada kullanılan diğer yöntemleri de belirli ölçülerde etkilemiştir. Ancak biz çalışmamızın bu kısmında önce örgensel benzetişimle ilgili gerekli gördüğümüz açıklamaları yaparak, örgensel benzetişimin işlevsel yöntemdeki yansımaları üzerinde duracak, diğer yöntemlerdeki yansımalarını da ilgili bölümleri incelerken ele alacağız.

Bilindiği gibi insan organizması doğal bir yapıya sahiptir ve insanlar kurdukları tüm yapay sistemleri tasarlar-ken doğal sistemlerden esinlenmişler, yaptıkları her şeyi kendilerine benzetererek tasarlamışlardır. Sözgelisi, bir otomobil tasarlar-ken, karbüratör sistemini, insanın solunum ve sindirim sistemlerinden, öteki kısımlarını da insanın diğer benzer organ ve sistemlerinden esinlenerek gerçekleştirmişlerdir. Aynı şekilde bilgisayar tasarlanırken insanın beyin ve sinir sistemi, fotoğraf makinası tasarlanırken de görme organı model olarak alınmıştır(13).

Yukarıdaki benzetmeden giderek, doğa ve toplum bilim-

---

(12) Blauberg ve d., A.g.k., s.17.

(13) Şahin, A.g.k., s.287.

leri arasında hiçbir farklılık görmeyen ve Darwin'in biyolojik evrimciliğini izleyen Spencer'e göre, canlı bir organizmada olduğu gibi toplum da birbirini tamamlayan farklılaşmış fonksiyonların bir bütünüdür ve her toplumsal ögenin bu bütün içerisinde bir organ gibi belirli bir fonksiyonu vardır(14). Yani bu olgu ve öğeleri anlamak için işlevlerini açıklamak zorunlu ve yeterli olacaktır. Görüldüğü gibi bir yandan bütüncü, diğer yandan da organisist (organcı) bir nitelik taşıyan Spencer'in biyolojik evrimciliği, toplumu bir fonksiyonlar bütününe indirgemektedir.

Spencer'in etkisiyle başlayan ve özellikle etnoloji ile uğraşan Amerikalı sosyal bilimciler tarafından geliştirilen bu yaklaşıma göre fonksiyon, belirli bir toplum, uygarlık ve kültür sistemi içerisinde her geleneğin, nesnenin, düşünce, değer ve inancın, birey veya grubun oynadığı roldür; bunlar ayrı ayrı organik bir bütün içerisinde belirli bir görevi yerine getiren zorunlu ve vazgeçilmez unsurlardır. Başka bir deyişle fonksiyonalizm (veya işlevselcilik) olgu ve olayları sonuçlarına ve somut yansıma veya görünüm biçimlerine göre yorumlamak ya da açıklamak demektir(15).

İşlevsel görüş temel olarak başlıca iki evrede ele alınabilir. Bunlardan birincisi "katışıksız (pür) işlevselcilik" diyebileceğimiz "Malinowski'ci evre", ikincisi ise bunu izleyen T.Parsons, Merton ve Davis'ce temsil edilen "yapısal-

---

(14) Tolan, A.g.k., s.45-46.

(15) A.g.k., s.52.

cı-işlevselci"yaklaşımıdır(16).

Klasik işlevselcilik olarak da nitelendirilen katışıksız işlevselciliğin temel özellikleri, toplumun işlevsel birliği, evrensel işlevselcilik ve zorunluluktur. Bu Malinowski'ci bakış açısına göre işlev iki yönden tanımlanabilir: Birinci yönde işlev, belirli bir toplumsal gerçekliğin öğeleri arasındaki bağıntıyı anlatırken ikinci anlamıyla da, ilkel gereksinmelerle toplumsal sistemler arasındaki olumlu ve karşılıklı ilişkiyi anlatır(17).

Hareket noktası olarak, örgensel veya başka bir deyişle biyolojik benzetişimi alan Parsons'un işlevsel yaklaşımı, örgütü daha büyük olan toplumsal sistemin işlevsel olarak farklılaşmış bir alt sistemi olarak(18) ele almaktadır. Yukarıda da belirttiğimiz gibi bu ilişkide, toplumu ve dolayısıyla da onun işlevsel parçası olan örgütü canlı bir örgenliğe (organizmaya) benzeten ve bundan ötürü de biyolojik yasaların canlı organizmada olduğu gibi toplumda da geçerli olduğunu savunan örgencilik (organisizm) kuramı ağır basar.

Parsons'un yaklaşımında alt-sistemler birbirlerine işlevsel olarak bağlı olduğundan, çeşitli işlevler en üst sistemden (toplumdan) başlayarak birbirlerini gerekli ve zorunlu

---

(16) Çelebioğlu, A.g.k., s.31.

(17) A.g.k., s.31.

(18) T.Parsons, Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations-I, Administrative Science Quarterly, c.l., s.l., June, 1956, s.66.

kıldıklarından, sistemin işlemesi ve değişmesi dışsal çevre koşulları veya toplumun istediği doğrultuda yani tek yönlü olmaktadır.

Parsons'a göre işlev, devamlılık, gelişme ve değişme anlamlarında kullandığı, bir sistemin varlığını sürdürmek için belli bir sorunlar karmaşasına bulduğu çözümlerdir(19). İşlevin bu tanımına göre örgütün varlığını devam ettirebilmesi, toplumsal sorunlara çözüm bulabilmesine, başka bir deyişle dışsal çevre koşullarına "uyum" sağlayabilmesine bağlıdır. Bunu gerçekleştirebilmek için ise bağlı kısım, parça ve alt-sistemler arasında belirli bir ilişkiler "düzeni" veya "denge" olmak zorundadır. Sözkonusu denge ise birbirine bağlı ve birbirini gerekli kılan işlevsel parçaların bütün çelişkileri çözmeleri ile gerçekleşir(20).

Van der Berghe, değişme konusuna Parsons'un biyolojik benzetişime dayalı yaklaşımı ile yaklaşıldığında bazı sorunların çözümsüz kaldıklarını belirtmekte ve bunları şu şekilde sıralamaktadır(21):

- Sistemin kendisini değiştirmeye zorlayan iç veya dış etkenlere karşı tepkisi Parsons'un belirttiği gibi her zaman uyarlayıcı bir tepki olarak ortaya çıkma-

---

(19) G.Rocher, Talcott Parsons and American Sociology, Fransızcadan çev. Barbara ve Stephan Menell, London, Thomas Nelson and Sons, Ltd., 1974, s.155.

(20) Orhan Hançerlioğlu, Felsefe Ansiklopedisi, c.2, s.245.

(21) P.L.Van der Berghe, "Dialectic and Functionalism: Toward a Theoretical Synthesis", Sociological Readings in the Conflict Perspective, der. W.J.Chambliss, Readings, Mass., Addison Wesley Pub. Co., 1973, s.47.

yabilir.

- Toplumsal sistemler ve örgütler zamanla, giderek artan bir hızla dağılmaya doğru yönelebilirler.
- Değişme devrimci bir nitelik taşıyabilir, başka bir deyişle ani ve köklü olabilir.
- Toplumsal veya örgütsel yapı iç çatışmalarnedeniyle de değişebilir.

Berghe, işlevselciliğin yukarıda belirtilen noktalarda başarısız olmasının; toplumsal yapının, toplumun dural belkemiği olarak görülmesinden kaynaklandığını öne sürerken, Buckley, eylemin nedenlerinden çok sonuçlarıyla ilgilenilmesinden, başka bir deyişle işlevsel çözümlenmenin niteliğinden ileri geldiğini belirtmektedir(22).

Yukarıda belirttiğimiz nitelikleriyle Parsons'un işlevsel yaklaşımı birçok yazar tarafından eleştirilmiş ve tutucu bir yaklaşım olarak nitelendirilmiştir.

Bu noktadan hareketle Merton, bir yandan, işlevsel yaklaşımı ideolojik kalıplaşma ve katılaşma tehlikesinden kurtarmak, diğer yandan da işlevsel yaklaşımın boşluklarını doldurarak, yanlışlarını düzeltmek ve toplumsal değişmeyi açıklayabilecek bir nitelik kazandırabilmek amacıyla, toplumun işlevsel birliği ve bütünlüğü varsayımı üzerine kurulu klasik işlevsel yaklaşıma ve Parsons'un yapısalcı-işlevselci yaklaşımına karşı çıkmaktadır. Böylece, her toplumun belirli bir ölçüde bü-

---

(22) Buckley, A.g.k., s.23-31.

tünleşme gösterdiğini, ancak bu ölçünün bir toplumdan diğeri-  
ne değiştiğini belirterek, işlevleri, yalnızca sistemin uyum  
ve bütünlüğünü sağlayan öğeler olarak gören önyargıyı ve bir  
ölçüde de, toplumsal sistemin uyum dengesinin sarsılmazlığı  
inancını yıkmış olmaktadır(23).

Bu amaçla işlevleri; işlevsel (functional) ve olumsuz  
işlevsel (dysfunctional) olan ve işlevsel olmayanlar (non-  
functional) şeklinde üçlü bir ayrıma tabi tutan Merton, her  
toplumda işlevsel yani, toplumun uyumu yönünde işleyen öğeler  
olduğu gibi, olumsuz işlevsel yani, toplumsal uyuma ters dü-  
şen, sistemin çevreye uyumunu zayıflatan ya da gelişmesini  
engelleyen bir yönde işleyen öğeler ve toplumda herhangi bir  
işlevi olmayan öğeler de bulunabileceğini açıklamaktadır(24).  
Bu çabası ile Merton, bir yandan klasik Amerikan işlevselci-  
liğini, tarihe başvurmaksızın, toplumsal değişmeyi açıklaya-  
bilecek bir düzey ve niteliğe kavuşturmayı amaçlarken, diğer  
yandan da işlevsel yaklaşımın, "bütünlük", "uyum" ve "denge"  
şeklindeki üç temel ögesini zedelemiş olmaktadır(25).

İşlevi; herhangi bir toplumsal eylem veya yapının göz-  
lenebilen objektif sonuçları(26) şeklinde tanımlayan Merton'un  
işlevsel yaklaşıma yaptığı önemli bir katkı da, önceden ka-

---

(23) Tolan, A.g.k., s.63.

(24) Robert K.Merton, "Manifest and Latent Functions", Social  
Theory and Social Structure, Glencoe, Ill., The Free  
Press, 1963, s.19-84.

(25) Tolan, A.g.k., s.66-67.

(26) Merton, A.g.k., s.24.

rarlaştırılmayan ve tahmin edilemeyen sonuçlar(27) ilkesini getirmesidir. Bilindiği gibi klasik işlevselciler, benimsemiş oldukları; toplumun işlevsel birliği, evrensel işlevsellik ve zorunluluk ilkelerine dayanarak, bazı sonuçların toplum veya örgüt içindeki bazı gruplarca istenmeyen bir nitelik taşıyabilmelerine karşın genel olarak tüm sonuçların önceden kararlaştırılan, beklenen veya tahmin edilebilen sonuçlar olduğunu ileri sürmekteydiler. Oysa Merton, klasik işlevselcilerin ileri sürdükleri; önceden bilinip tanınan objektif sonuçları "açık işlev"ler şeklinde tanımlayarak, "gizli işlev" adını verdiği önceden kararlaştırılmamış, tanınıp bilinmeyen sonuçlardan söz etmektedir. Yazar, sözünü ettiği bu önceden fark edilemeyen sonuçların doğmasına neden olan etkenleri ise; yeterli bilgi yokluğu, hata ve ilginin süratli hareketi gerektirmesi (imperious immediacy of interest) şeklinde açıklamaktadır.

Yukarıda gördüğümüz gibi, Merton'a göre; belirli bir yapı veya eylemin doğurduğu sonuçlar bazı gruplar için işlevsel, bazıları için ise olumsuz-işlevsel nitelik taşıyabilmektedir. Yazar, sınıflandırdığı bu iki işlev grubu arasındaki farkı sonuçlar toplamının net bakiyesi (net balance of an aggregate of consequences) olarak tanımlamakta ve bu farkın gerek açık olarak, gerekse gizli olarak olumsuz-işlevsel duruma gelmesinin toplum veya örgütte giderilmesi gereken geri-

---

(27) Robert K.Merton, "The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action", American Sociological Review, Vol.1, No.6, December, 1936, s.894-904.



lim, huzursuzluk ve doyumsuzluklara neden olacağını belirtmektedir. Olumsuz işlevlerden doğan baskıların birikmesi, bu baskıları hafifletmek ya da tamamen ortadan kaldırmak yönünde bir değişme eğilimi yaratacaktır. Toker Dereli'ye göre bu değişimin yönü; herbir grubun karşılaştığı olumsuz işlevlerin nisbi miktarı kadar, grubun sahip olduğu iktidar ve etkinin derecesine bağlı olacaktır(28).

Toplumsal ve örgütsel değişmeyi yorumlamada kullanılan yöntemlerden birincisi olarak ele aldığımız işlevselci yaklaşımla ilgili yukarıdaki açıklamaların sonuçlarını şöyle sıralayabiliriz:

- İşlevselci yaklaşım, benimsediği biyolojik benzetimin bir sonucu olarak, toplumu, birbirine işlevsel olarak bağlı parçalardan oluşan bir ilişkiler bütünü olarak ele almaktadır.
- Toplumun dıştan gelen değişime ayak uydurabilmesini sağlayan düzenlemeler üzerinde ayrıntıları ile dururken, içten gelen değişimler gözönüne alınmamıştır(29).
- Neden ile işlev birbirine karıştırılmıştır.
- İşlevselci kuramların çok belirgin bir özelliği, toplumsal gerçeği belirli çerçeve ve kalıplar içinde sınırlama eğilimi olarak göze çarpmaktadır. Oysa toplumsal dinamikler sürekli olarak bu sınırları ve çerçeveleri aşma çabası içindedirler(30).

İşte işlevselci yaklaşımın değindiğimiz tüm bu özellikleri toplumsal ve örgütsel değişmeyi açıklamakta yetersiz

---

(28) Toker Dereli, Organizasyonlarda Davranış, İstanbul, Fakülteler Matbaası, 1976, s.146-159.

(29) Çelebioğlu, A.g.k., s.37.

(30) Tolan, A.g.k., s.61.

kalmaktadır. Ayrıca uyum ve denge kavramlarının tarihsel evrim ve diyalektik kavramlarıyla açık bir çelişki içinde olmaları(31) da işlevselci yaklaşımın sözkonusu yetersizliğini pekiştirmekte ve Berghe'nin de belirttiği gibi işlevselciğin diyalektik (eytişim) yöntemle tamamlanması zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır(32).

Bu amaçla çalışmamızın bundan sonraki kısmında önce toplumsal ve örgütsel değişmeyi yorumlamada kullanılan yöntemlerden ikincisi olan diyalektik yöntem üzerinde duracak ve üçüncü olarak yapısalcılığı ele alacağız. Sistem yaklaşımını ise aynı zamanda çalışmamızın temel yaklaşımı olması nedeniyle birinci bölümün ikinci kısmı olarak, ayrı ve daha ayrıntılı bir şekilde inceleyeceğiz.

### 2.3. DİYALEKTİK YAKLAŞIM

Diyalektik sözcüğü, Eski Yunancada "tartışma" anlamına gelen "dialektikē" sözcüğünden gelmektedir. Başka bir deyişle diyalektik, "karşıt tezler" ileri sürerek yapılan bir tartışma sanatıdır. Diyalektiğin babası sayılan Eski Yunan düşünürlerinden Herakleitos ise bu terim yerine yine aynı kökten türeyen, "söz" anlamındaki logos terimini kullanır. Antikçağ Yunanlıları, karşıt düşünceli iki kişinin konuşmasını dialogos (Fr. dialogue) olarak isimlendirirken, aynı terim Latince'de yüzyıllardır, konuşmak sözcüğü karşılığında "dialektika" sek-

---

(31) A.g.k., s.52.

(32) Çelebioğlu, A.g.k., s.37.

linde kullanıldı(33).

Diyalektik kavramını ilk kez kullanan Herakleitos'a göre, evrendeki her şey sürekli bir hareket, oluşum ve değişim içinde bulunur. Düşünür, "Bir ırmakta iki kez yıkanılmaz, çünkü her seferinde hem su aynı su, hem de insan aynı insan değildir" demektedir. Ayrıca, evrensel oluşmanın karşıtların savaşıyla gerçekleştiğini ileri sürerek "bir şeyden bir çok şey ve her şey" deyimiyile evrensel bağımlılığı, değişme ve gelişmeyi, karşıtların birliğini ve aynılığını dile getirir(34). Kısacası ona göre, evrensel oluşumun temel verisi veya yasası çatışma ve çelişmedir.

### 2.3.1. Hegel'in İdealist Diyalektiği

Herakleitos'tan sonra, diyalektik deyimini ilk kez kullanan Alman düşünürü Hegel'le birlikte, diyalektik, antik çağdaki anlamıyla, basit bir tartışma sanatı olmaktan çıkarak belirli kuralları olan bir "düşünme yöntemi" durumuna gelir.

Hegel'e göre, evrendeki her şey, her nesne kendi öz bünyesinde kendi negatifini, karşıtını veya çelişkisini içerir, yaşatır. Bu her şeyin kendi kendisiyle çatışması ve gelişme içinde bulunması demektir. Aynı varlık içindeki söz konusu karşıt güçlerin etki-tepki şeklindeki karşılıklı etkileşimleri hareketi oluşturur. Hareket ise varlık veya nesnenin,

---

(33) Orhan Hançerlioğlu, Felsefe Ansiklopedisi, c.2, s.120.

(34) A.g.k., s.121.

yapısında bulundurduğu karşıtlar aracılığıyla kendini aşarak yeni bir yapıya ulaşmasını sağlar(35).

Hegel, yukarıda kısaca özetlemeye çalıştığımız görüşleriyle diyalektik yöntemi geliştirirken, kendisine çıkış noktası olarak "idea" adını verdiği düşünceyi almıştır. Düşünre göre, doğadan daha önce varolan ve diyalektik yöntemin tez-karşıtez-sentez şeklindeki işleme mekanizmasıyla gelişen düşünce, tek tek görüntüleşerek ve cisimleşerek doğayı, tarihi ve toplumu yarattı. Başka bir deyişle Hegel'de diyalektik hareket, aslında düşüncenin diyalektik hareketidir; insanın algıladığı somut hareket ise düşüncenin bu hareketinin somut gerçeklere yansımaları, olaylarda ve varlıklarda vücut bulmasıdır(36).

Hegel; evrendeki tüm nesnelere arasında karşılıklı etki kepi ilişkilerinin varlığından hareketle, diyalektik yöntemin, tek başına ele alındıklarında fazla bir anlam taşımayan, bu nedenle de birbirinden ayrı düşünölemeyecek, bölünmez bir bütün niteliği taşıyan yasalarını şöyle açıklamaktadır: bütünlük, hareket, çelişme ve nitel değişme(37).

Bütünlük yasasına göre evren, birbiriyle yakından ilgili, ilişkili ve bağımlı olan nesne ve olayların organik olarak bağlandıkları, karşılıklı olarak etkileştikleri bir bütündür. Bu nedenle diyalektik yaklaşımda, evrendeki varlık

---

(35) Tolan, A.g.k., s.16.

(36) A.g.ks., s.18.

(37) A.g.ks., s.17.

ve olaylar birbiriyle yakından ilgili ve bağımlı olduklarından, bağımsız olarak ele alınamazlar(38).

Bütünlük yasası ile ilgili yukarıdaki açıklamada da gördüğümüz gibi, bütün oluşturan nesnelere veya olaylar birbirine organik olarak bağlıdırlar. Bu bize, 18 ve 19. yüzyıllarda yaygın bir eğilim olan biyolojik eğilimin, diyalektik bütünlük anlayışını da etkilediğini gösteriyor. Ancak hemen vurgulamamız gereken çok önemli bir farkla; o da, diyalektikteki bütünlüğün, özellikle işlevselcilerin ileri sürdükleri gibi birbiriyle uyumlu parça veya nesnelere değil, çelişen ve çatışan parça veya nesnelere oluştuğu gerçeğidir.

Hareket yasası, özellikle çalışmamız açısından önem taşıyan değişme olgusunu vurgulamaktadır. Bu yasaya göre, evren ve evrendeki her varlık ve olgu sürekli bir hareket ve değişim içerisindedir.

Çelişme yasası ise, bu hareket ve değişim olgusunun, bütün içerisindeki çelişme halindeki öğelerin karşılıklı etki-tepkiye dayanan etkileşimlerinden doğduğunu dile getirmektedir.

Nitel değişme yasasına göre, varlık veya olgulardaki değişimler önce niceliksel bir değişme süreci geçirmekte ve bu gelişme, iç çelişmeler belirli bir düzeye varıncaya kadar zorunlu olarak sürmektedir. Niceliksel gelişme ve değişim sü-

---

(38) A.g.ks., s.17.

reci, bir noktadan sonra eski durumundan farklı ve niteliksel olarak daha yukarı bir düzeyde yepyeni bir aşamaya ulaşmaktadır.

Hegel'in, idealist olarak nitelendirilen diyalektik değişim sürecinin bir başka özelliği de; belirli bir doğal sona yönelik olması, başka bir deyişle, çevrimsel bir nitelik taşımasıdır.

### 2.3.2. Marx'ın Maddeci Diyalektiği

Diyalektik düşüncenin ve yöntemin Hegel'den sonraki en önemli izleyicileri, Marx ve Engels'dir. Marx, Hegel'in diyalektik yönteminin dayandığı yasaları olduğu gibi benimsemekle birlikte, bu yöntemin biçimsel görünümünü tümüyle değiştirmiştir. Bilindiği gibi Hegel'in diyalektik hareketi kendisine başlanıç noktası olarak düşünceyi almaktaydı. İşte Marx, bu noktada, düşüncenin maddeden doğduğunu ve sürekli bir hareket ve değişim içinde gelişip oluştuğunu ileri sürmektedir. Bunu yapmakla, bir yandan diyalektik düşünceye maddeci bir içerik kazandırırken, diğer yandan da, 19. yüzyıla gelinceye kadar; madde bizim dışımızda, bizim düşüncemizden bağımsız ve ezeli olarak varolan bir şeydir, ama ancak dış etkilerle değişen, hareketsiz bir şeydir, şeklindeki mekanist bir yoruma sahip maddeci görüşe de yeni bir içerik kazandırmaktadır.

Marx'a göre, aynı evrenin öğeleri olan doğa ile toplum arasında da diyalektik ilişkiler vardır. Ama aynı diyalektik yöntemin doğaya ve topluma başka biçimlerde uygulanması gere-

kir. Salt anlamda doğa, düşünce ve irade gibi insana özgü yeteneklerden yoksundur. Bu nedenle esasında yalnızca doğaya uygulanabilecek maddeci diyalektik toplumlar için geçerli olamaz, toplumsal sorunları çözümlenmede kullanılamaz; aksi takdirde insan ve toplum doğa veya madde ile eş anlamlı olarak düşünülmüş, maddesel özellikler insan yeteneklerinden üstün tutulmuş, toplumların tarihi de doğa tarihine indirgenmiş olur. Bu nedenle toplumlara uygulanacak diyalektik yöntem tarihsel maddecilik olacaktır(39).

Toplumda insanlar arasındaki ilişkilerin temelinde insanın doğa ile mücadelesi yatmaktadır. İnsan yaşayabilmek ve hayvandan farklı olarak, içinde yaşadığı doğayı aşabilmek için üretmek zorundadır. Bu nedenle bir toplumu tanıyabilmek için önce o toplumdaki üretim ilişkilerini ve üretici güçleri incelemek gerekmektedir. Bir toplumdaki üretim ilişkileri ve üretici güçler o toplumun üretim biçimini ve üretim biçimi de yine o toplumun alt-yapısını oluştururken, üretici güçlerdeki değişimler ise sınıfları yaratmaktadır. İşte Marx'a göre toplumsal değişme, bu sınıflar arasındaki çelişmeden ve çarışmadan doğmaktadır.

Tarihsel maddeciliğin bir gereği olarak, toplumsal değişimin; ilkel toplum-köleci toplum-feodal toplum-kapitalist toplum-sosyalist toplum şeklinde aşamalı, tek yönlü ve diyalektik bir tarihsel ilerleme göstereceği ileri sürülmekte, ancak, bu tez, yapısalcılar tarafından eleştirilmektedir.

---

(39) A.g.k., s.19-20.

Ayrıca, başta diyalektik yöntemin kendisi olmak üzere, en önemli savunucuları olan Hegel, Marx ve izleyicilerinin görüşleri; tarihsel, maddeci, çatışmacı ve devrimci içeriklerinden dolayı yüzyılı aşkın bir süredenberi çeşitli kişi ve akımlar tarafından da eleştirilmektedir. Tolan, bu eleştirilerden önemli bir bölümünün Marx'ın kendi öğretisi ile onun öğretisini oldukça keyfi olarak geliştiren izleyicilerinin görüşleri ve bu öğretinin bazı ülkelerde somut bir ekonomik, toplumsal ve siyasal düzen olarak uygulanma biçimi arasındaki karışıklıktan ileri geldiğinin söylenebileceğini belirtmektedir(40).

Bu konuda, gerek konunun açıklanmasında izlediğimiz yöntem gibi; yalnızca konunun temel özellikleriyle açıklanabilmesi için gerekli olduğuna inandığımız kadar açıklamayla yetinmeyi, gerekse, eleştiriler konusunda olduğu gibi; yalnızca eleştirileri vermekle yetinip, çalışmamızın sınırlarını aşacağı gerekçesi ile ayrıntılara girmemeyi yeğliyoruz.

### 2.3.3. Örgütlerde Değişmenin Diyalektik Süreci

Blau ve Scott, "Formal Organizations: A Comparative Approach" adlı yapıtlarında; ikilem kavramının dikkatleri, örgütlerde değişim ve çatışmanın kaçınılmazlığına çektiğini belirterek, Mary Parker Follet'in örgütlerdeki değişimin diyalektik süreci ile ilgili bir görüşüne yer vermektedirler(41).

(40) A.g.k., s.21.

(41) Peter M.Blau ve W.Richard Scott, Formal Organizations: A Comparative Approach, London, Routledge and Kegan Paul Ltd., 1963, s.250.



Follet, "Örgütlerde, bir sorunun çözüm sürecinde, getirilen çözümler yeni güçler veya öğeler yaratır, bunun sonucunda ise çözülmesi gereken yeni sorunlar ortaya çıkar" demektedir(42). Blau ve Scott işte bu görüşten hareketle, örgütlerde eski sorunların çözüm sürecinde yeni sorunların ortaya çıktığını, ancak eski sorunların çözümünde kazanılan deneyimin yitirilmediğini ve sonraki sorunların çözümü ile ilgili açıklamalara katkıda bulunduğunu belirterek "bu durum örgütsel gelişme sürecinin diyalektik olduğunu gösterir"(43) demektedirler. Örgütlerdeki diyalektik gelişim sürecini açıklamak amacıyla verdikleri örnek ise; montaj hattı veya kayan şerit sistemindeki uygulamadır.

Bilindiği gibi montaj hattı, üretim miktarının artırılması temeline dayanan bir kitle üretimi yöntemidir. Gerçekleştirilmesiyle de, üretim artışını sağlamış, hiyerarşik emirlere gerek kalmadan merkezci denetim ve eşgüdümü etkilemiştir. Böylece üretim artışı sağlanmış ve bir sorun çözümlenmiştir. Ancak montaj hattı soruna getirdiği bu çözümle aynı zamanda, teknik açıdan bir "dengeleme sorunu" yaratırken, psikolojik açıdan ise iki temel özelliği olan "mekanik hız" ve "sürekli olarak tekrarlanma"(44) nın yarattığı etkilerle,

---

(42) Mary Parker Follet, "The Process of Control", Luther Gulick ve L.Urwick (der), Papers on the Science of Administration, New York: Institute of Public Administration, 1937, s.166 dan A.g.k., s.250.

(43) A.g.k., s.250.

(44) Arthur N.Turner, "Montaj Hattının Tesirleri" Çev. Atilla Baransel, Organizasyonların Beşeri Yönü, İstanbul, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, 1966, s.413.

iş i tekdüzeleştirmiş ve iş ten duyulan tatmini azaltmıştır. Bunun sonucunda ortaya çıkan göreve gelmeme (absenteeism) ve devir hızı sorunları ise, yöntemin özü gereği iş lerin birbirine bağı lılığ ı nedeniyle, çok büyük önem taş ır.

Görü ldüğü gibi baş langıç ta ortaya çıkan üretim artışı sorunu çözü lmüş, ancak getirilen çözü m, istenmeyen başka sorunlar yaratmıştır. Ancak bu sorunlar henüz tam anlamı ile çözü lebilmiş değı ldir.

Ortaya çıkan yeni sorunlara (iş in tekdüzeliğ i ve azalan iş doyum u) bir çözü m olarak bu kez de, sorumluluk artış ını gerektiren, iş gücünün yeniden örgütlenmesi uygulaması getirilmiştir. Ancak birbirine bağı lı iş lerin yapılmasında sorumluluğ un arttırılması, karar vermede birtakım kuş kuların doğ masına neden olmuştur. Bu ise etkin bir çalış mayı engelleyeceğ inden yeni çözü m yöntemleri bulmayı gerektirecek(45) ve süreç bu şekilde sürüp gidecektir.

Blau ve Scott, biçimsel örgütlerin karşı karşıya kaldıkları çı kmaz veya ikilemleri(46); 1- Esgü düm-İletiş im, 2- Bürokratik disiplin-Mesleki uzmanlık, 3- Yönet sel planlama-Öncecilik (initiative) şeklinde açıkladıktan sonra, örgütlerdeki diyalektik değı şim sürecini doğ uran kaynakları da(47):

- Çeş itli kiş i ve gruplar arasındaki çıkar çatış maları,

---

(45) Blau ve Scott, A.g.k., s.251.

(46) A.g.ks., s.242.

(47) A.g.k., s.251-253.

- Personel devir hızı,
- Demokratik yönetim-Muhalefet özgürlüğü ikilemi şeklinde ortaya koymaktadırlar.

#### 2.4. YAPISALCI YAKLAŞIM

Yapısalcılık, inceleme konusu olarak "yapı"yı ele almak gerektiğini ileri süren, çeşitli bilim dallarındaki ortak görüşün adıdır. Bu görüş çerçevesi içerisinde yapı, eş-zamanlı iç bağıntılardan oluşan bir "bütün" olarak ele alınmaktadır(48).

Gerçekten de, Jakobson'dan Lévi-Strauss'a, Hjelmslev'-den Greimas'a değin bütün yapısalcılar; "herhangi bir inceleme yapı düzeyinde yapılmadığı sürece, dış görünüşlerle yetinmek, birbirleriyle ilişkisiz öğelerde takılıp kalmak kaçınılmaz bir sonuçtur. Bu nedenle, yapının iç düzeyine yönelmek, dışta kalan etkenlerden incelemeyi ilk anda arıtmak, gerekirse bunları sonradan yapının gösterdiği yönde değerlendirmek, sürede olsun, uzamda (mekân) olsun bağımsız bütünle yetinmek, başlıca tutarlılık ve geçerlilik ölçütü olacaktır" demektedirler(49).

Yapısal çözümlemenin temel varsayımı; "bütün toplumsal öğeler birbirleriyle bağıntılı olduğundan birini bilmeden di-

---

(48) Orhan Hançerlioğlu, Felsefe Ansiklopedisi, c.7, s.229.

(49) B.Vardar, "Yapısalcı Eleştiride Yeni Bir Atılım", Güney-Doğu Avrupa Araştırmaları Dergisi, 2-3, s.314. Tahsin Yücel, Yapısalcılık, İstanbul, İstanbul Matbaası, s.122.

gerini anlamak olanaksızdır"(50), şeklinde özetlenebilir. Yapısalcıların bu bütün anlayışı, bütünün parçaları arasında işlevsel ilişkiler olduğunu söyleyen işlevselcilerden farklılık göstermektedir. Çünkü, yapısalcılara göre parçalar arasında işlevsel ilişkiler olduğunu söylemek yetmez. Aynı zamanda, hangi parça ile hangisi arasında, nasıl bir ilişki olduğunu, bunun, mümkünse, nedenlerini, sonuçlarını ve derecesini de belirtmek gerekir. Örneğin, sosyal sistem ya da "yapı" açıklanacaksa, hangi parçaların daha fazla önemli olduğunu ve daha fazla ağırlık taşıdığını da bilmek gerekir(51).

Jean Piaget, yapıyı, dönüşüm altında kapalı bir sistem olarak tanımlayarak, yapı kavramının üç anahtar düşünceyi (tasarımı) kapsadığını belirtmektedir. Bunlar: bütünlük düşüncesi, dönüşüm düşüncesi ve öz-kurallama (autoréglage) düşüncesidir(52).

Yapısalcılara göre, tüm sosyal/kültürel sistem, (1) Teknik/ekonomik, (2) Sosyal/yapısal, (3) İdeolojik/kültürel olmak üzere üç alt sisteme ayrılabilir. Ancak içerik olarak Marx'cı sınıflandırmayı hatırlatan bu ayırım, çözümleme de ondan tümüyle ayrılır(53).

---

(50) Tolan, A.g.k., s.254.

(51) Bozkurt Güvneç, İnsan ve Kültür, 2.Basım, İstanbul, Remzi Kitabevi, 1974, s.88.

(52) Jean Piaget, Yapısalcılık, Çev. Füsun Akatlı, Ankara, Dost Kitabevi Yayını, 1982, s.11-12.

(53) Güvneç, A.g.k., s.87.

Birinci olarak yapısalcılar, Marxistlerin ileri sür-  
dükleri; "nesnelere ancak hareketleri veya değişimleri için-  
de kavranabileceği ve değişimlere göre tanımlanabilecekleri,  
tarihsel ilerlemenin ise sürekli, dönüşsüz ve tek yönlü ola-  
rak gerçekleştiği" şeklindeki sava karşı çıkarlar. Tarihsel  
ilerlemenin veya gelişmenin zorunlu ve sürekli olmadığını be-  
lirterek, ilerlemenin, atlama ve sıçramalar şeklinde gerçek-  
leştiğini ileri sürerler. Ancak "bu atlama ve sıçramalar, hep  
aynı yönde ve daha uzağa gitmeyi içermez; türlü yön değişim-  
leriyle, satrançtaki "at"ın hareketinde olduğu gibi gerçekle-  
şir. Yani önünde türlü ilerleme yönleri vardır ama hiçbir za-  
man mutlaka aynı yönde gitmesi gerekmez" demektedirler(54).

İkinci olarak ise, Marxistlerin toplumsal olguların  
incelenmesinde ekonomik ilişkileri belirleyici olarak almala-  
rına karşın, yapısalcılar; ekonomik, yapısal ve kültürel ol-  
guların birbirlerinden bağımsız olarak incelenebileceklerini  
belirterek, sosyal/yapısal sistemin, ekonomik ve kültürel  
alt-sistemleri belirlediğini ve öncelik taşıdığını ileri sür-  
mektedirler(55).

Yukarıda da belirttiğimiz gibi, yapısalcı yöntemle iş-  
levselci yöntem arasında bazı ayrımlar vardır. Ancak bu ay-  
rımlar fazla önemli olmayıp, uygulamada her iki yöntem tek  
bir yöntem olarak nitelenerek, yapısalcı-İşlevselci yöntem  
şeklinde de incelenmektedir.

---

(54) Cl.Lévi-Strauss, "Race et Historie", Anthropologie  
Structurale, II, s.393 den T.Yücel, A.g.k., s.142.

(55) Güvenç, A.g.k., s.87.

## 2.5. SİSTEM YAKLAŞIMI

Doğa ve toplumla ilgili olguların "bütün"e dayalı bir anlayışla değerlendirilmesi sürecine, başka bir deyişle bilimin tarihsel gelişim sürecine baktığımızda, bütüne yönelik inceleme anlayışının kökenlerinin tarihin çok eski dönemlerine kadar gittiğini görmekteyiz. Şöyle ki;

Antik Çağ Helen uygarlığında, o dönemin bilim adamları olan filozoflar; "gerçek" olarak algıladıkları varoluşun nedenlerini araştırdıkları, bugün çoğu birer bilim dalı durumuna gelmiş olan çeşitli konulardaki çalışmalarında bütüne yönelik bir anlayış içindeydiler. Onlar için bilim "gerçeğe" götüren bir yoldu.

Zamanla, bilimin ve insanın gelişmesiyle birlikte, sınırsız olan doğa olaylarını inceleyerek, bunlardan insanın mutluluğu için yeni olanaklar sağlama uğraşı içinde olan bilimde, uzmanlaşma ağır basmaya başlamıştır. Her bilim dalı yukarıda belirttiğimiz amaca ulaşma doğrultusundaki çabalarını, kendine özgü ilke, kural, yöntem ve kuramları olan ayrı birer bilim dalı olarak sürdürmeye yönelmiştir(56).

Çağdaş bilimin gittikçe artan bir hızla uzmanlaşmaya yönelmesi ve bu uzmanlaşma sonucunda da çeşitli bilim dalları arasındaki ilişkinin kopması, bilim adamlarının gittikçe karmaşıklaşan olayları anlamalarını güçleştirmiştir. Oysa

---

(56) Rensis Likert, New Patterns of Management, New York, The Free Press Glenceo, 1957.

bütün bilim dalları temelde, benzer sorun ve kavramlarla ilgilenmektedirler.

İşte bu noktada Genel Sistem Kuramı, birbirleriyle etkileşimde bulunan birim, öge ve parçalardan oluşan bir "bütün" olarak kavramlaştırdığı sistem kavramının kapsamına uzmanlaşma sonucunda çok çeşitli bilim dallarına ayrılmış olan bilimi de alarak, bu bilim dallarında gerçekleştirilmiş olan yöntem ve kuramları, sistem mantığı içinde birleştiren toplayıcı bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır (Bkz. Şekil 6).

Genel Sistem Kuramının bu gelişimi, yaratıcısı olan Bertalanffy tarafından şu üç temel nedene bağlanmaktadır:

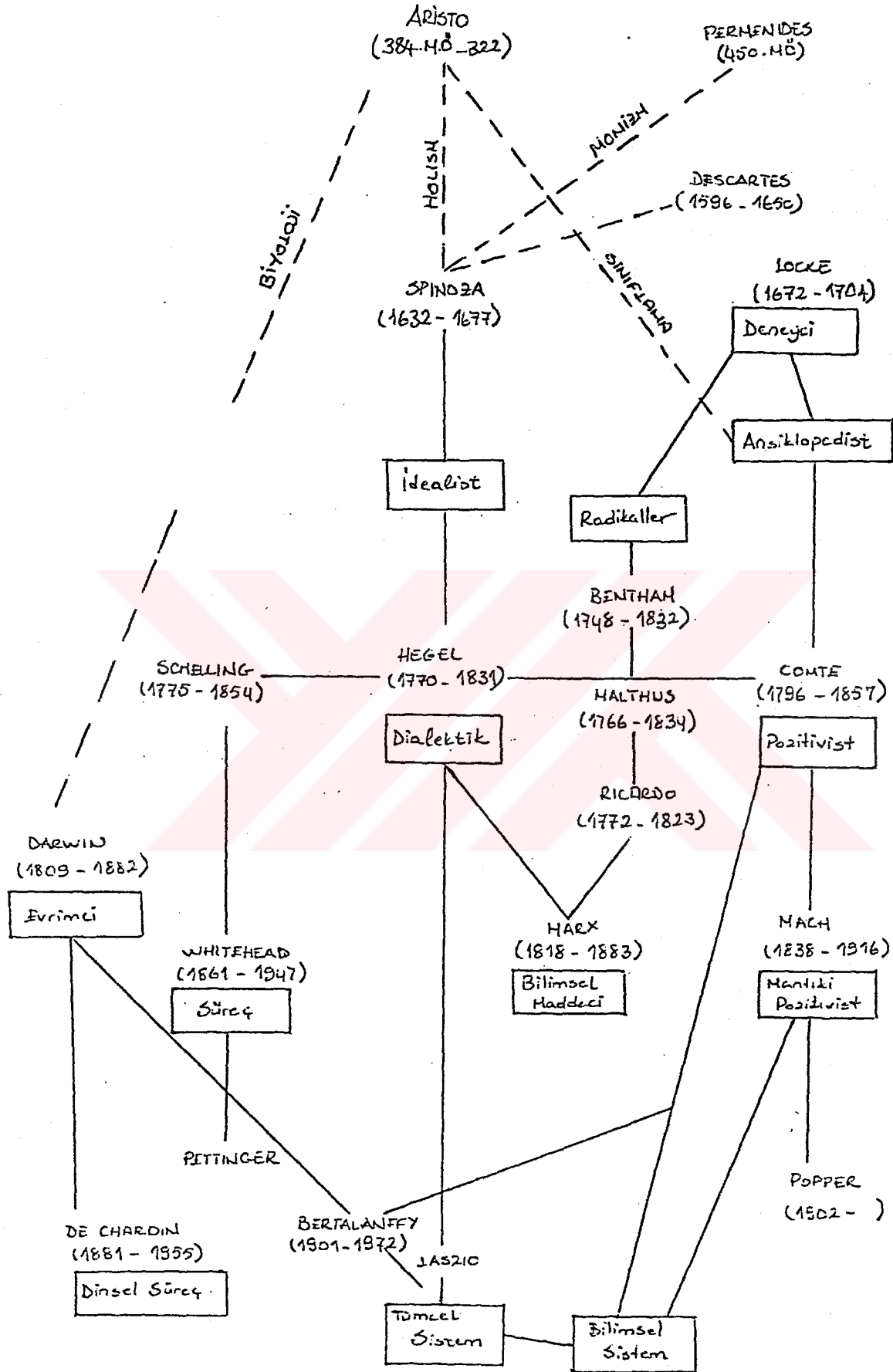
- 1- Klasik fizik, doğa olaylarını biyolojiden farklı bir açıdan incelemektedir.
- 2- Fizik temel disiplin olma niteliğini yitirmektedir.
- 3- Çeşitli bilim dallarının geliştirdiği kurallar arasında, temel özellikleri bakımından büyük bir benzerlik bulunmaktadır(57).

Başka bir kaynakta ise(58), bilimsel araştırmanın disiplinler arası bir alanı olarak nitelendirilen Genel Sistem Kuramının amaçları:

---

(57) L.von Bertalanffy, "An Outline of General Systems Theory", The British Journal of the Philosophy of Science, 1950, c.1, No.2, s.1.

(58) Blauberg ve d., A.g.k., s.8-12.



Şekil 6- Sistemler Felsefesinin Meydana Gelişi.

KAYNAK : FUTURES, Haziran 1974, s.25.



1- Çeşitli sistemlerin genelleştirilmiş modellerini bulmak,

2- Mantıksal-yöntembilimsel (logico-methodological) bir araç hazırlayarak, sistemin öğelerinin davranışını ve işleyişini tanımlamak,

3- Denetim işlevlerini, basamaksal yapıyı, tarihsel gelişmeyi, amaca yönelik davranışları ve sistem dinamiğinin kurallarını kapsayan çeşitli tiplerde, genelleştirilmiş sistem kuramları formüle etmek, şeklinde belirtilmektedir.

Buraya kadar yapmış olduğumuz açıklamalardan da görülebileceği gibi, sistem kuramının başlıca özelliği, belirli bilimsel kavramlara dayanan analitik bir temele sahip oluşu, deneysel araştırmalardan geniş ölçüde yararlanması ve hepsinden önemlisi daha önceki kavramları bir çatı altında birleştirmeye çalışarak, sentez yapmaya, model ve sistem kurmaya çalışmasıdır(59).

Özetle Genel Sistemler Kuramı, tüm disiplinlere uygulanabilecek, düşünceye dayalı bir kavramlar dizisidir. Bu nedenle sistemler kuramını savunanlar, onun, özel bir öneriler, varsayımlar ve ilkeler dizisi olmaktan çok "bir düşünme yolu" olduğunu vurgulamaktadırlar(60).

---

(59) Halil Can, Meral Tecer, İşletme Yönetimi, TODAİE Yayını, Ankara, Doğan Basımevi, 1978, s.35.

(60) Carlisle, A.g.k., s.90.

### 2.5.1. Sistem ve Sistem Yaklaşımının Temel Kavramları

Sistem kavramı, birçok kullanım alanı olan, bu nedenle de kullanım alanı veya yazarların görüşleri doğrultusunda çeşitli tanımları yapılan bir kavramdır. Teknik alandaki değişik sistem kullanımları bir yana, günlük yaşamımızda bile; dolaşım sistemi, sindirim sistemi, ulaşım sistemi, iletişim sistemi vb. gibi birçok sistem türü ile yakın bir ilişki içersindeyiz. Ancak yine de sistem kavramıyla ilgili olarak, onun temel özelliklerini yansıtan bir tanım verebiliriz. Genel olarak sistem, birbirleriyle karşılıklı ilişki içerisinde bulunan, birbirine bağlı parça, birim ve öğelerden oluşan bir bütündür. Sistemi oluşturan bu parçalara alt sistem adı verilir. Her alt sistem de kendini meydana getiren alt-sistemlerden oluşan bir sistemdir.

Yapılan sınıflandırmalarda genel olarak:

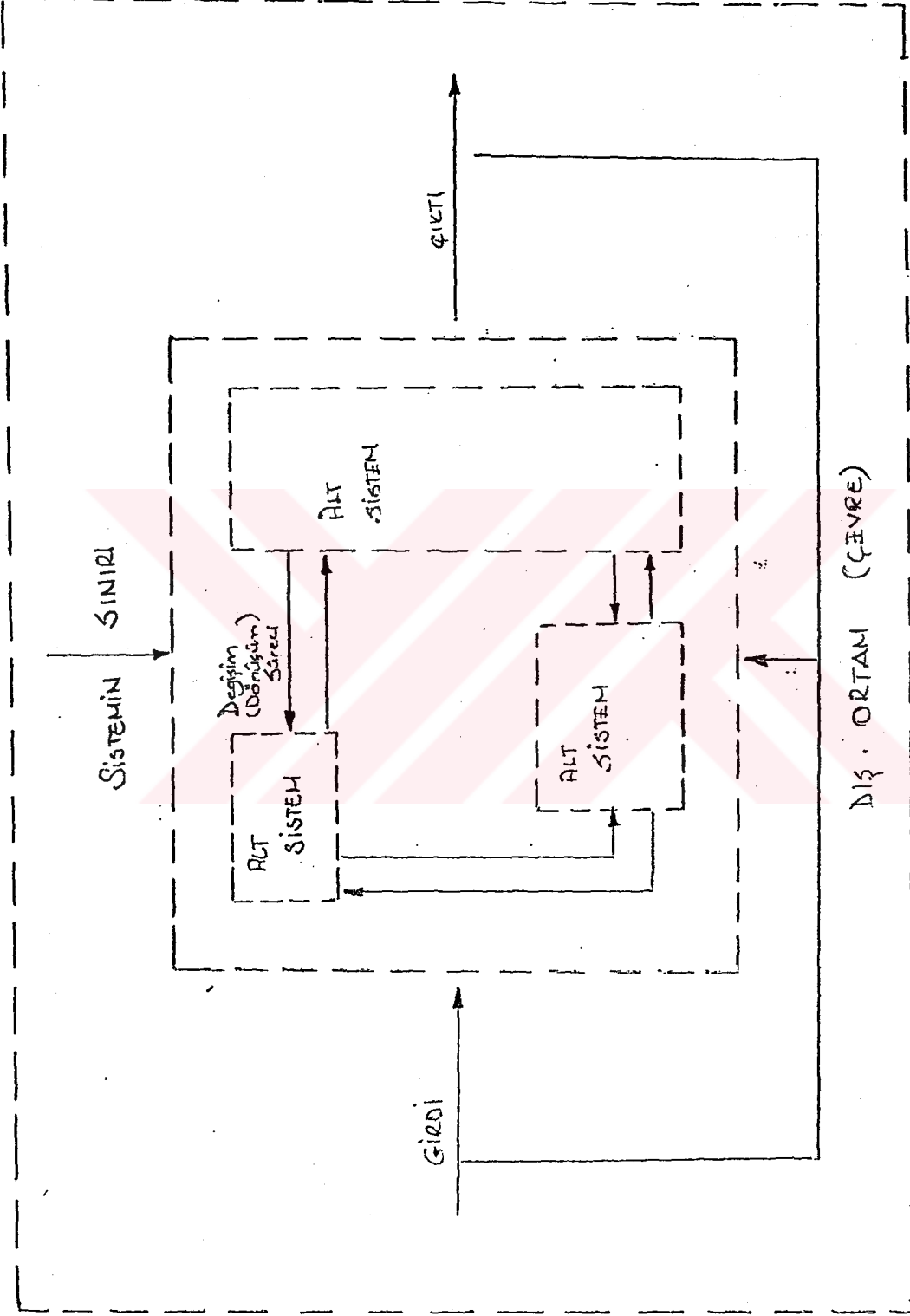
- 1- Mekanistik ve Organik Sistemler ayrımı
- 2- Biyolojik, fiziksel ve toplumsal sistemler ayrımı
- 3- Sistemler hakkındaki çoklu ayırımlardan

söz edilmektedir(61). Bu çalışmada ise temel olarak, yukarıdaki ayırımlardan, açık ve kapalı sistemler olarak da isimlendirilen birinci benimsenmiştir.

Mekanistik veya Kapalı Sistemler; çevre ile olan ilişkileri sınırlandırılmış olduğu için, kendi içlerinde neden -

---

(61) Sözen, Örgütlemeye Geleneksel ve Çağdaş Kuramların Karşılaştırılması Bir Değerlemesi, s.59.



Şekil 7 - Açık Sistem Değişim Modeli.  
KAYNAK: Sera Özbaşar, Örgüt-Ortam İlişkilerinin Analizine Kavramsal ve Uygulamalı Bir Yaklaşım (Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fak.), s.6-7 arası.

lara sahip örgütlerin ortaya çıkmasına neden olduğunu belirtmekte ve bu anlayışı kapalı sistem yaklaşımı olarak nitelendirmektedir(64). Buna karşılık açık sistem yaklaşımını benimsemiş olan örgütlerde ise, belirsizlik bir olgu olarak kabul edilerek, çevrede meydana gelen değişmeler ve yarattıkları belirsizliğin örgüt üzerindeki etkileri incelenmektedir.

Özet olarak örgüte (işletmeye) sistem yaklaşımı, alt sistemlerin karşılıklı etkileşimini (gerek işletme içinde gerekse işletme ile çevresi arasındaki) göz önüne alarak, bütün öğeler arasındaki bu ilişkiyi analiz etmeye ve anlamaya çalışır. Sistem yaklaşımı, sistemin tümü üzerindeki etkilerini anlamadan karar almaya ve örgütün herhangi bir alt sisteminin tek başına ele alınıp incelenmesine olanak vermez. Buna karşılık bizi, alt sistemlerden birinde meydana gelen değişmelerin neden olduğu bir diğerindeki değişmeyi öngörebilmemiz için, örgütün alt sistemleri arasındaki ortak yüzlerin niteliklerini belirlemeye özendirir(65).

#### 2.5.2. Açık Sistemlerin Diğer Ortak Özellikleri

Katz ve Kahn, açık sistemlerin ortak özelliklerini açıklarken, "değişik türden açık sistemler açık sistem oluşları yüzünden ortak özelliklere sahip iseler de başka özelliklerinde birbirlerinden ayrılırlar. Böyle olmasa idi toplumsal örgütlere ait temel bilgilerimizin tümünü biyolojik orga-

(64) Thompson, A.g.k., s.21-22.

(65) Samuel D.Deep ve William D.Brinckloe, Introduction to Business: A Systems Approach, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall Inc., 1974, s.8.

nizmayı ve hatta tek bir hücreyi inceleyerek elde edebildik"(66) demektedirler. Sistem yaklaşımını benimseyen yazarlar arasındaki önemli bir farkı yansıttığına inandığımız bu saptamayı göz önünde tutarak, açık sistemlerin özelliklerini incelemenin, konunun anlaşılması açısından yararlı olacağını düşünüyoruz.

#### 2.5.2.1. Entropi ve Olumsuz Entropi

Bir düzensizlik ve yok olma eğilimi olarak nitelendirilebileceğimiz entropi süreci, bütün örgüt biçimlerinin dağılmaya ve ölüme gideceği biçiminde, bir doğa yasasıdır(67). Çevre ile ilişkileri son derece sınırlı veya hiçbir ilişkisi olmayan Kapalı ya da Mekanistik Sistemler, bu özelliklerinden dolayı çevrelerinden enerji, bilgi ve malzeme gibi girdileri sağlayamazlar. Karmaşık fiziksel sistemler termodinamiğin II. Yasası uyarınca öğelerinin basit rastgele dağılımına doğru giderken, biyolojik organizmalar ise dağılır ve yok olurlar. Oysa açık sistemler çevrelerinden, tükettiklerinden daha fazla enerji alarak depolayabilir ve bu enerjiyi gerektiğinde kullanarak, söz konusu entropi sürecini erteleyebilir veya tamamen ortadan kaldırabilirler. İşte açık sistemlerin bu özelliği, olumsuz veya ters entropi olarak adlandırılmaktadır.

---

(66) Katz ve Kahn, A.g.k., s.20-21.

(67) A.g.k., s.23.

Bertalanffy; açık sistemlerin olumsuz entropi sonucunda alt sistemleri arasında belli bir denge sağlayarak durgun (steady state) bir örgütlenmeye ulaştıklarını, ancak bunun kapalı sistemlerin entropi süreci sonunda ulaştıkları durgunluktan farklı olduğunu vurgulamaktadır. Açık sistemdeki durgunlukta alt sistemler belli bir canlılığa sahiptir ve birindeki en küçük bir değişim bile sistemin tümünü etkileyerek harekete geçirir. Oysa, kapalı sistemdeki durgunluk sistemin bitmiş olduğu veya bozulduğu anlamına gelmektedir(68).

#### 2.5.2.2. Statik ve Dinamik Denge

Kapalı sistemlerin, entropi süreci sonunda ulaştıkları durgunluk, statik denge (equilibrium) olarak nitelendirilirken, açık sistemlerin, sürekli girdi alımı yoluyla ulaştıkları denge ise dinamik denge veya kararlı denge (homeostasis) olarak isimlendirilmektedir. Açık sistemlerin bu özelliğine örnek olarak, çevredeki sıcaklık değişimleri karşısında insan vücudunun vücut ısısını sürekli olarak dengede tutması verilebilir(69). Ancak biyolojiden alınan, canlı organizmalar için geçerli olan bu örnek genelleştirilerek, büyük ölçüde toplumsal bir sistem olan örgütün de çevre değişimleri karşısında aynı esnekliği göstereceği veya işlevsel olarak iç yapısında zorunlu olarak gerçekleştireceği değişimlerle çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlayacağı ve sürekli olarak dengede kalacağı şeklinde ileri sürülürse bu, sistemler

---

(68) Bertalanffy, A.g.m., s.4.

(69) Özbaşar, A.g.k., s.7-8.

açısından önemli sonuçlar doğurabilecek bir içerik taşır. Katz ve Kahn'ın sistemlerin ortak özelliklerini açıklarken yaptığı saptama işte bu noktayı işaret etmektedir.

Açık sistemlerin yukarıdaki gibi biyolojik veya örgensel bir benzetişimle değerlendirilmesi, sistem yazarlarının büyük çoğunluğunca benimsenen bir yaklaşım olmakla birlikte, haklı olarak da eleştirilmektedir. Nitekim Burrell ve Morgan: "Açık sistem modelinde örgensel benzetişimin kullanılması, sistemle çevresi arasındaki tüm ilişkilerin incelenmesine olanak vermemektedir" demektedir(70) ve bu görüşlerini üç noktada açıklamaktadırlar:

1- Sistemle çevresinin birbirini karşılıklı olarak etkilemesine karşın, örgensel benzetişim yalnız çevrenin etki yaptığını sisteminse tepkide bulunduğu görüşünü içermektedir.

2- Sistemin kararlı bir yapısını olduğu düşünülmektedir.

3- Gösterilen tepkinin niteliği, sistemin gereksinmelerince belirlenmekte ve sistemin tepkisini veya eylemlerini yorumlamak için, herşeyden önce onun gereksinmeleri üzerinde durulmaktadır.

Yukarıda da değindiğimiz gibi; Sistem Kuramının örgüt

---

(70) G.Burrell ve G.Morgan, Sociological Paradigms and Organizational Analysis, London, Educational Books Ltd., 1979, s.64'den M.Tosun, A.g.k., s.49.

çözümlemesine işlevsel Modelin sınırlarını aşan bir genişlik getirmesine karşın, uygulamada bu iki terimin genellikle birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Bunun nedeni, Burrell ve Morgan'a göre, Von Bertalanffy'nin açık sistem kavramını biyolojiden aldığı benzetimlere dayanarak açıklamasıdır. Kuram sahibinin örnek diye gösterdiğini, toplumbilimciler çözümlemelerinin temeli yapmışlardır(71).

Görüldüğü gibi, açık sistemlerde gerek alt sistemler, gerekse çevre ile örgüt arasındaki dinamik denge durmadan değişmekte, bozulup yeniden kurulmaktadır(72). Bunun nedeni sistemin çevresi ile olan karşılıklı girdi-çıkıtı etkileşimidir. Oysa kapalı sistemlerdeki denge, alt sistemler veya sistemi oluşturan öğeler arasında bir denge (durağanlık) anlamına gelmektedir.

Açık sistemlerde dinamik dengenin sürdürülebilmesi, geri besleme (feedback) düzenliğini gerektirir. Çünkü sistemin; gerek çıktılarındaki sapmalar, gerek çevrenin bu çıktılara gösterdiği olumlu veya olumsuz tepkiler ve gerekse çevresinde meydana gelen değişmeler, bu süreç aracılığı ile yeniden sisteme girdi olarak döndürülür. Böylece, sistemin sürekli olarak ayarlamalar yapabilmesi sağlanarak, kararlı denge durumu denetlenir. Bu süreç aracılığı ile sistem, hem kendi içinde hem de çevresinde değişiklikler yaparak, çıktılarını

---

(71) A.g.k., s.49.

(72) Buckley, A.g.k., s.14.



na göre girdilerini de ayarlayabilme olanağına sahip olmaktadır(73). Bu nokta, sistem yaklaşımının, Burrell ve Morgan'ın eleştirileri doğrultusundaki (bu çalışmada bizim de temel olarak aldığımız) yorumu açısından önem taşımaktadır.

"O.Lange'ye göre bir sistemin sürekli hareket halinde oluşu, öğeleri arasındaki dengenin durmadan bozulup yeniden kurulması, diyalektik gelişme süreçlerine de uygundur. Sistemin öğelerinden birinin çıktısının başka bir öğesinin girdisi olduğu olgusu, yalnız öğeler arasında değil, sistemler arasında da geçerlidir. Ayrıca, bir öğenin girdisi onun çıktısını belirlemektedir. Lange, birbirlerine böyle bağlı olan öğelerin birinde kurulan bir dengenin başka öğelerdeki denge durumunu bozacağını matematik formüller kullanarak göstermiştir. Böylelikle, sistemdeki bazı öğelerin girdi ve çıktı durumlarında bir değişiklik olmakta, bu durum ilk girdi ve çıktılarının değişmesine yol açmakta, bunlardaki değişikliklerde tekrar değişmelere yol açmakta, bu böyle sürüp gitmektedir. Başka bir deyişle, "sistemin hareketi ve gelişimi, kendi kendine oluşan diyalektik bir süreçtir, yani sistemin içinde meydana gelen çelişkiler onun sürekli hareketini ve gelişimini sağlamaktadır"(74).

---

(73) Miller, "Living Systems: Basic Concepts", Behavioral Science, c.10, Sayı 3 (July), 1965, s.228.

(74) O.Lange, Wholes and Parts. A General Theory of System Behavior, Çev. E.Lepa, Warszaqa, Pergamon Press, 1965, s.72-73'den Oğuz Onaran, Örgütlerde Karar Verme, Ankara, Sevinç Matbaası, 1975, s.29.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. ÖRGÜT-ÇEVRE YÖNETİM İLİŞKİLERİNDE DEĞİŞMENİN YÖNÜNÜ ETKİLEYEN BAŞLICA ETKENLER

Anımsanacağı gibi, iki bölüm halinde ele aldığımız çalışmamızın bundan önceki kısımlarında, önce değişme ve çevre kavramlarını inceleyerek, bu kavramların içerikleri, boyutları ve çalışmamız açısından önem taşıyan temel özellikleri üzerinde durmuştuk. Bu kavramlardan hareketle de örgütsel değişme ile ilgili yaklaşımların; örgütsel değişmeyi, örgütün temel öğeleri ve örgüt-çevre ilişkileri açısından inceleyen yaklaşımlar şeklinde ikili bir sınıflandırma ile açıklanabileceklerini belirtmiştik. Bu yaklaşımlardan birincisinde örgütsel değişme, örgütün bir veya birkaç içsel öğesi ile ilgili olarak ele alınmış ve örgütün değişmesinde çevre ile olan etkileşimlere yer verilmemiştir. Örgütsel değişmeye örgüt-çevre ilişkileri açısından bakan ikinci grup yaklaşımlarda ise; örgütsel değişme, tek tek örgütsel öğeler yerine "bütünsel" bir yaklaşımla ve örgüt-çevre ilişkileri açısından incelenmektedir.

İşte bu ikinci yaklaşımdan hareketle, çalışmanın ikinci bölümünde, bütünsel yaklaşımın geçirdiği tarihsel gelişme ve her biri örgütsel değişme olayına bütünsel açıdan bakan dört yaklaşımın (işlevselci, diyalektik, yapısalcı ve sistem yaklaşımı) konuya bakış açılarındaki temel özellikler ve aralarındaki başlıca farklılıklar üzerinde durulmuştur.

Çalışmamızın bu bölümünde ise, örgütsel ve (örgütün üst sistemi olan) toplumsal değişimi yorumlamada kullanılan yöntemlerden sistem yaklaşımını temel alarak, örgütsel sistemin önemli bir alt sistemi olarak nitelendireceğimiz yönetim alt sisteminin, örgüt ve çevre arasındaki karşılıklı etkileşiminde oynadığı rolü vurgulanacak, son olarak da örgütsel sistemin ve onun bir alt sistemi olan yönetim alt sisteminin (bir bütün olarak), çevreleri ile girdikleri karşılıklı etkileme ve değiştirme savaşımında, değişimin yönünü belirleyen önemli etkenler üzerinde durulacaktır.

Bu amaçla, çalışmamızın bu kısmında kısaca değineceğimiz yönetim düşüncesinin geçirdiği tarihsel ve kuramsal gelişimle ilgili açıklamaların, sonraki kısımların açıklanması ve anlaşılmasında yararlı olacağını düşünüyoruz.

### 3.1. YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN DEĞİŞMESİNE KATKIDA BULUNAN

#### BAŞLICA ÖRGÜTLENMELER

Bir olgu olarak yönetim ve yönetim düşüncesi insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanlar, tarihin ilk dönemlerinden be-

ri gerek çevre, yani doğa koşulları karşısındaki güçsüzlüklerini gidermek, gerekse tek başlarına başaramadıkları işleri ve gereksinimlerini karşılayabilmek için bir araya gelmişler, emek ve kafa güçlerini birleştirerek işbirliği yapmak zorunluluğu duymuşlar ve örgütlenmişlerdir. Oluşturulan bu ilk örgütlerde, ortak amaçlar doğrultusunda birleştirilen çabaların uyumlaştırılması ve doğa güçlerine karşı daha güçlü bir savaşımın verilebilmesi için işbölümüne gidilmesi sonucunda "Örgütlerin Yönetimi" düşüncesi kökleşmeye başlamış ve değişik evrelerden geçerek bugüne dek gelmiştir.

Tarihin ilk dönemlerinde; önceleri dağınık bir yaşam sürdüren insan, avcılık yaparak ve meyva, bitki kökleri vb... toplayarak sürdürdüğü yaşamını, koşulların zorlamasıyla, oluşturduğu küçük yerleşim birimlerinde, kabileler halinde sürdürmeye başlamıştır. Tarihin bu ilk toplu yaşam biçimi, kaçınılmaz olarak, beraberinde, ilk insanlar için değişik bir yaşam biçimi ve yeni toplumsal kuralları da getirmiştir. Böylece, önceleri yalnızca kendi varlığını ve çıkarlarını düşünen insan, yeni yaşam biçimiyle, birlikte yaşadığı toplumdaki diğer insanları ve onların çıkarlarını da düşünmek zorunda kalmıştır. Ortak çıkarlar söz konusu olduğunda bireysel çabaların toplumsal kurallara uygun olarak etkin bir şekilde yönlendirilmesi zorunluluğu, bir otorite gereksinimine ve bunun bir yönetim sistemi için kaçınılmazlığının anlaşılmasına(1) yol açmıştır.

---

(1) Claude S.George Jr., The History of Management Thought  
Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall Inc., 1968,  
s.2.

Sümer, Babil, eski Mısır, Çin, Yunan ve Roma uygarlıkları gibi dönemlerinin koşullarında çok ileri sayılabilecek uygarlıkları incelediğimizde; günümüzde kullandığımız yönetim ilke, teknik, kavram ve uygulamalarının kökenlerinin bu uygarlıklardaki çeşitli örgütlenmelerde olduğunu görebiliriz. Bu uygarlıklar toplumsal yaşamın düzenli bir şekilde sürdürülebilmesi için gerekli önlemleri almışlar ve Babil'in Asma Bahçeleri, Mısır Piramitleri ve Çin Seddi gibi bugün bile hayranlıkla izlenen ve dünyanın yedi harikası içinde gösterilen yapıtları ortaya koymuşlardır. Bunların yapımı yıllarca sürmüş ve binlerce insan çalışmıştır. Bu kadar büyük girişimlerin başarılmasında; çok ağır koşullar altında çalışan insanlar kadar, oluşturulan örgüt ve uygulanan yönetsel teknik, kavram ve ilkelerinin de rolü olmuştur. Bu açıdan bakıldığında; planlama, örgütlenme ve kontrol gibi yönetim işlevlerinin XX. yüzyılda doğmuş olduklarını düşünmek de zorlaşmaktadır(2).

Aynı şekilde; basit muhasebe kayıtları, otorite ve sorumluluk, merkezci ve merkezkaç örgütlenme, uzmanlaşma, işgören seçimi ve eğitimi, ücretleme, ayrıntılı iş ve görev tanımları, işbölümü, komuta birliği, takım çalışması ve daha birçokları gibi yönetimle ilgili kavram, ilke ve uygulamaları da söz konusu uygarlıklarda görmekteyiz(3).

---

(2) A.g.k., s.4-5.

(3) A.g.k., s.6-18.

Yönetimle ilgili bu kavram, ilke ve uygulamaların gerçekleşme olanağı bulduğu örgütlenmeler, dönemlerinin belli başlı örgütleri olan devlet, ordu ve dinsel örgütlerdi. Çünkü bu örgütler, gerek nitelik ve işlevleri, gerekse büyüklükleri açısından, var oldukları toplumların tümünü etkiliyor, dolayısıyla da insanların yaşamlarında belirleyici bir rol oynuyorlardı. Toplumsal yaşamdaki bu yönlendirici rollerinden dolayı, insanların diğer insanlarla ve bu örgütlerle olan ilişkilerinin düzenlenmesi görevinin yerine getirilmesinde, yönetim ilke, kavram ve tekniklerinin uygulanması da kaçınılmaz oluyordu. Ancak, yönetimle ilgili bu uygulamalar bugünkü çağdaş içeriklerinden yoksun olup, sistematik bir bilgi birikimi niteliği taşıyorlardı.

Yönetimle ilgili bu kavram, ilke ve teknikler; uygarlık tarihinin çok geniş bir dönemine yayılmış dağınık uygulamalar olmalarına karşın, yine de bugünkü uygulamaların kökenini oluşturan ilk uygulamalar olarak, yönetim düşüncesinin gelişmesine katkıda bulunuyorlardı.

XVI. yüzyılın sonlarına kadarki dönem içerisinde yönetim düşüncesinin gelişmesine uygulamalarıyla katkıda bulunmuş olan bu üç büyük örgütlenme (devlet örgütü, askeri ve dinsel örgütler) aynı zamanda siyasal açıdan da, dönemlerinin toplumsal yaşamı üzerindeki en etkin ve egemen güçlerini oluşturuyorlardı. Ancak Orta Çağın sonlarına doğru, batı uygarlığının toplumsal yaşamındaki güçler dengesi değişmeye başladı. Rönesans ve Reform hareketlerinin yanında, yeni bilimsel ve

teknolojik buluşların üretimde kullanılması ve Akdeniz'de ticaretin gelişmeye başlamasıyla birlikte, Avrupa'da ticaret ve sanayi ile uğraşan yeni bir güç; burjuva sınıfı, toplumsal yaşama ağırlığını koymaya başladı.

İşte bu noktada, geleneksel egemen güçler olarak nitelendirilebileceğimiz bu üç örgüt, gelişmelere tepki göstermeye ve yeni oluşumlara karşı çıkmaya başladılar. Özellikle; Koontz ve O'Donnell'in, batı uygarlığı tarihinde en etkili biçimsel örgüt olarak nitelendirdikleri Roma Katolik Kilisesi(4) başta olmak üzere genelde kilise örgütü, Milattan Önceki devirlerden kaynaklanan bir anlayışı güçlendirerek işletmecilik ve ticaretin gelişmesine karşı olumsuz bir tutum(5) takındılar.

Böylece, önceleri yönetim düşüncesinin gelişmesine en büyük katkıları yapmış olan bu örgütlenmeler, koşulların değişmesiyle birlikte engelleyici bir rol oynamaya başlamış oldular(6).

---

(4) Harold Koontz ve Cyril O'Donnell, Management: A Systems and Contingency Analysis of Management Functions, New York, McGraw-Hill Book Company, 1976, 6<sup>th</sup> edition, s.30.

(5) Atilla Baansel, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi; Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri, C.I, İstanbul, Fatih Matbaası, 1979, s.107.

(6) Kapitalizmin gelişmesiyle birlikte yönetim sorunlarına gösterilen ilgi ordu içinde de sürmüştür. Özellikle II. Dünya Savaşı sırasında savaşa katılan ordular üzerinde yapılan davranışsal ve kantitatif araştırmaların yönetim düşüncesinin gelişmesinde büyük etkileri olduğu görülmektedir.

Endüstri devrimiyle birlikte, bu örgütlenmelerin yönetim düşüncesinin gelişmesi üzerindeki işlevlerini başka bir örgütün üstlenmeye başladığını görüyoruz. Bu örgüt; mal ve hizmet üretimini gerçekleştirerek yönetim düşüncesine yeni ve çağdaş uygulama alanları yaratacak olan "Üretim İşletmesi" dir.

Üretim işletmelerinin yönetim düşüncesinin gelişmesi üzerindeki işlevi, zaman içinde, bu işletmelerin gelişmesine koşut olarak artarken, toplumsal yaşamın diğer alanlarındaki; dernekler, vakıflar, hastaneler, çeşitli araştırma kurumları, üniversiteler vb... gibi örgütlerde yapılan çalışmalar ve ortaya çıkan sorunlara çözüm bulma çabaları da yönetim düşüncesinin gelişmesine katkıda bulunan örgütlerin uygulama alanlarının genişlemesine neden oldu.

XVIII. yüzyılın ikinci yarısında İngiltere'de başlayan ve oradan zamanla Avrupa ve Amerika'ya da yayılan "Sanayi Devrimi"nin bir sonucu olarak ortaya çıkan fabrika sistemi; George'nin de belirttiği gibi, o dönemin yaygın üretim biçimi olan el sanatları ve ev sanayiinin küçük ve dağınık üretim birimlerini bir çatı altında toplayarak, örgütlerin sayı ve büyüklüklerinin artmasına, yapılarının karmaşıklaşmasına ve çalışma alanlarının çeşitlenmesine neden olmuştur(7).

Örgütlerin içinde yer aldıkları çevre, sanayi devriminden, özellikle de II. Dünya Savaşından sonra: 1- Belirsiz-

---

(7) George, A.g.k., s.52.



leşme, 2- Karmaşıklaşma, 3- Örgütlerin birbirlerine olan bağımlılığının artması, 4- Değişmelerin hızlanması gibi özellikler kazanarak(8), bir yandan örgüt ve yönetim düşüncesinin gelişmesine yol açarken, diğer yandan da onları çözülmesi gereken birçok örgütsel ve yönetsel sorunla karşı karşıya bırakmıştır.

Bu konuda örgütlerin ve özellikle de yönetim düşüncesinin gelişmesiyle ilgili olarak iki farklı görüş öne sürülmektedir. Bunlardan geniş kabul görmüş birincisine göre(9), örgütlerin ve yönetim düşüncesinin gelişmesi ekonomik ve toplumsal gelişmenin bir sonucu olmuştur. Önceleri küçük üretim birimlerinin hem sahibi, hem de yöneticisi durumunda bulunan girişimciler bir yandan bu görevlerini profesyonel yöneticilere devrederken(10), diğer yandan da teknolojik yenilikler nedeniyle sermaye maliyetlerinde meydana gelen yükselmeleri kendi kaynaklarından karşılayamamış, gereksindikleri bu kaynakları pay senetleri, çikarma veya birleşmeler yoluyla elde

---

(9) Bu görüşü benimseyenlere örnek olarak; F.E.Kast ve J.E. Rosenzweig, Organization and Management: A Systems Approach, Second Edition, Tokyo, Mc Graw Hill Kogakusha Ltd., 1974, s.53. John F.Mee, Management Thought in a Dynamic Economy, New York University Press, New York, 1963, s.XVI-XVII. Dan Voich Jr. ve Daniel A.Wren, Principles of Management... Resources and Systems, The Ronald Press Co. N.Y., 1968, s.6. George, A.g.k., s. ve Baransel, A.g.k., s.106 verilebilir.

(10) Yönetim düşüncesinin gelişmesinde, profesyonel yöneticilerin ve bir "yöneticiler sınıfı"nın ortaya çıkışı "Yönetsel Devrim" olarak nitelendirilmektedir. Bu konuda Bkz. James Burnham, Managerial Revolution, New York, The John Day Inc., 1941.

etmeye çalışmışlardır. Bu gelişmelerin sonucunda örgütler eskisinden çok daha büyük yapılara ulaşırken, sezgi ve deneyime dayalı yönetim anlayışı da yerini bilgiye dayalı bir yönetim anlayışına bırakmıştır(11).

Örgütlerin ve yönetim düşüncesinin gelişmesi ile ilgili, yukarıda özetlemeye çalıştığımız birinci görüşe seçenek oluşturan ikinci görüş ise Drucker tarafından ileri sürülmektedir(12). Drucker; batı toplumlarında yönetimin gelişmesini açıklamak üzere yapılan geleneksel değerlendirmenin ortaya çıkan yeni oluşumlar karşısında yetersiz kaldığını belirterek, "Yönetim, küçük işletmelerin her şeyi kendi yapan patronunun değişme ve gelişmeler sonucunda meydana gelen büyüme karşısında yetersiz kalmasıyla değil, gerçekte, demir yolları, buharlı gemi kumpanyaları, posta hizmetleri, çelik fabrikaları ve büyük mağazalar gibi girişimlerin zorunlu olarak daha başlangıçta büyük kuruluşlar olarak kurulmalarıyla gelişmiştir. Başka bir deyişle yönetim, batı toplumlarında ekonomik ve toplumsal gelişmenin sonucu olmaktan çok nedeni, (ortaya çıkan) gereksinimlere bir yanıt olmaktan çok, fırsatların yaratıcısıdır" demektedir. Yazar, bu görüşünü açıklamak üzere, Japonya'nın ekonomik ve toplumsal değişmesini örnek olarak

---

(11) William H.Gruber ve John S.Niles, "Changing Structures for Changing Times", Financial Executive, April, 1971, s.31-34.

(12) Peter F.Drucker, "Yönetimin Yeni Rolü (Bugün Yönetimi Bekleyen ve Yeni Teori ve Uygulamaları Gerektiren Önemli Görevler Nelerdir)" Çev. Muzaffer Civelek, Erzurum İşletme Dergisi, c.3, Sayı 3-4, Kasım 1978, s.300.

vermekte ve 100 yıl öncesinin her yönden geri kalmış Japonya'sının, toplumların yaşamında çok kısa sayılabilecek 25 yıl gibi bir süre içerisinde, çok hızlı bir şekilde son derece güçlü ve etkin bir yönetim kurarak bu güne geldiğini(13) ileri sürmektedir.

Sanayi Devrimi ile oluşan koşullar altında örgütlerin ve yönetim düşüncesinin gelişmesi, yönetimin sistemli bir bilgi topluluğu ve ayrı bir meslek durumuna gelmesi, gerek örgütlerle yakın ilişki içinde bulunanların, gerekse farklı disiplinlerdeki (psikoloji, sosyoloji, antropoloji vb. gibi) bilim adamlarınının dikkatini bu alanlara çekti. Bu olgunun kaçınılmaz bir sonucu olarak da, örgütlerin ve yönetim düşüncesinin, bugüne gelinceye kadar geçirdiği gelişim süreci içinde, örgütler ve yönetimle ilgili birçok araştırma, yaklaşım, kuram ve okul geliştirildi. Örgütler ve yönetim düşüncesi alanlarındaki bu kavram, kuram ve okul bolluğu, bir süre sonra kaçınılmaz olarak, söz konusu olguların gruplandırılması ve sınıflandırılması çabalarının yaygınlık kazanmasına yol açtı. Bugün artık, yalnızca çok sayıda kuram ve okulla değil, aynı zamanda ikili, beşli ve çoklu sınıflandırmalarıyla da karşı karşıyayız.

Yönetim düşüncesinde yaşanan kuram ve kavram kargaşası ile ilgili olarak, yönetim kuramcıları arasında iki farklı eğilim sezilmektedir. Bunlardan birincisine, yönetim düşüncesi-

---

(13) A.g.k., s.305.

sinde bir kavram karmaşıklığının bulunduğunu ve bunun sakıncaları olduğunu benimseyenlere göre, yönetim alanında yaşamakta olan karmaşıklık, gerek kuram gerekse uygulama alanında belirsizlik yaratmakta ve bu arada da, genel bir yönetim kuramı geliştirebilme olanakları gittikçe azalmaktadır. Bu nedenle bir an önce yönetim ve örgüt alanında birikmiş olan bilgilerin bir sentezi yapılmalıdır.

Yönetimdeki kuram ve kavram karmaşıklığı konusunda, yukarıda görüşlerini özetlediğimiz kötümser olanların yanı sıra iyimser olanlar ise; "kuram ve kavram karmaşıklığının doğal" ve "entellektüel işbölümü" nün sonucu olduğunu; gelişmiş disiplinlerin de, başlangıçta, böyle bir karmaşıklık safhasından geçtiğini ileri sürmüşlerdir. Hatta bu yazarlar, bu karmaşıklığı, yönetim bilim ve teorisindeki gelişmenin, bir belirtisi olarak kabul etmişlerdir"(14). Dolayısıyla da kuram ve kavram karmaşıklığını doğal kabul ettiklerinden, "sentez" görüşüne karşı çıkmışlardır.

### 3.2. YÖNETİM KURAMLARI

Yukarıda da değindiğimiz gibi, örgüt ve yönetim düşüncesi alanlarında geliştirilen kuramlar büyük bir çeşitlilik göstermektedir. Bu çeşitlilik, bir yönüyle, kuramın geliştirildiği dönemin ve işletmelerin özelliklerini yansıtırken, diğer yönüyle de kuram sahiplerinin görüşlerindeki benzer-

---

(14) Baransel, A.g.k., s.92-93.

likleri ve farklılıkları yansıtmaktadır.

Bu özelliklerden dolayı yönetim kuramlarını incelerken geliştirildikleri dönemin özellikleri temelinde dayalı bir sınıflandırma yapmayı yeğliyoruz. Çünkü belirli dönemlerde geliştirilen yönetim ve örgüt kuramları; farklı örgütler üzerinde yapılan inceleme ve araştırmalara dayanmaları nedeniyle bazı niteliksel farklılıklar içermekle birlikte, temelde aynı veya benzer sorunlara çözüm bulma çabalarının ürünüdürler. Bundan dolayı da, gerek örgütler gerekse genel çevre koşulları açısından, geliştirildikleri dönemin ortak özelliklerini yansıtmaktadırlar. Ancak bu noktada, ortak özellikler derken, bunun, hiçbir ayırım yapılmadan, o dönemin tüm örgütleri için geçerli özellik olduğunu söylemek istemiyoruz. Kuşkusuz bugün olduğu gibi o dönemlerde de, sahip oldukları farklı büyüklük ve özelliklerden dolayı, söz konusu dönemin ortak özelliklerinden farklı özelliklere sahip örgütler de vardı ve bunlar diğer örgütlerle birlikte yaşamlarını sürdürmekteydiler.

Bu noktayla bağıntılı olarak, örgütsel ve yönetsel kuramlarla ilgili inceleme ve değerlendirmelerde, göz önüne alınması gerektiğine inandığımız bir başka nokta da, ortak özelliklere sahip söz konusu dönemlerin sınırlarının katı bir şekilde belirlenemeyeceği gerçeğidir. Bu noktayı açıklayabilmek için örgüt ve yönetim kuramlarının gelişimi ile ilgili şöyle bir değerlendirmenin yapılabileceğini düşünüyoruz.

Bilimsel yönetim öncesi dönemin koşulları, belirli bir gelişim süreci içinde, dönemin işletmelerinin yapılarında sorunlar ve değişimler yaratmış ve bu dönemin çıktıları olarak, bir sonraki dönem olan Bilimsel Yönetim döneminin girdilerini oluşturmuşlardır. Ortaya çıkan sorunlar üzerinde çalışan kuramcı ve uygulamacıların sorunlara çözüm olmak üzere ileri sürdükleri görüşler, örgüt ve yönetim sorunlarına uygulanmış ve denenmişlerdir. Bu uygulamalar sonunda, örgütlerin örgüt ve yönetim yapılarının özelliklerine bağlı olarak, ileri sürülen görüşler belirli örgütler açısından, ya başarılı olmuş ve sorunlara çözüm getirerek yeni yapılara doğru bir değişim doğurmuş ve yeni görüşlere dönüşmüşler ya da sorunlara çözüm getiremeyerek başarısız olmuş ve çözüm getirebilecek başka ve yeni görüşleri özendirmişlerdir. Her iki durumda da, belirli bir süreç içerisinde Bilimsel Yönetim dönemine girdi olarak kabul edilen görüş uygulama ve yaklaşımlar, bir uygulama ve deneme dönemi sonunda dönüşüm geçirerek Bilimsel Yönetim döneminin çıktılığı olarak (sistem yaklaşımının temel işleyiş mantığı çerçevesi içinde) çevre koşullarını ve bir sonraki dönem olan Beşeri İlişkiler Dönemini etkilemiş, bu dönemde geliştirilen kuramların girdilerini oluşturmuşlardır. Bilimsel Yönetim döneminin çıktılığı olan görüş ve sorunlar, bir sonraki döneme girdi olabilecekleri gibi, Beşeri İlişkiler döneminin koşulları altında bir önceki dönemin sorun ve özelliklerine sahip olmayı sürdüren işletmelere ise, geri besleme (feedback) yoluyla olumlu veya olumsuz girdiler şeklinde geri dönmüş ve bu süreç günümüze kadar gelmiştir.

Örgüt ve yönetim kuramların değerlendirilmesinde önerdiğimiz, sistem yaklaşımına dayalı böyle bir inceleme yönteminin; bir yönüyle, örgüt ve yönetim kuramlarının bütünsel bir açıdan değerlendirilerek sentezinin yapılabilmesine olanak sağlayabileceğini, diğer yönüyle ise varlıklarını bugün de sürdürmekte olan geçmiş dönemlerin özelliklerine sahip işletmelerin, bu durumlarını açıklamaya yardımcı olacak ip uçları verebileceğini düşünüyoruz. Sistem Yaklaşımının; örgütlerin farklı uygulamalar ve koşullar altında benzer sorunlara ulaşabileceklerini ilerisüren eşsonuçluluk ilkesiyle, benzer neden ve koşullardan hareketle farklı sonuçlara ulaşabilecekleri temeline dayanan çok sonuçluluk ilkesi, yukarıdaki açıklamalarımızdaki dayanak noktalarımızı oluşturmaktadır.

### 3.2.1. Klasik Yönetim Kuramları

Örgüt ve yönetim kuramları ile ilgili yazında Klasik veya Geleneksel Kuramlar başlığı altında incelenen Taylor'un Bilimsel Yönetim, Fayol'un Yönetim Süreci ve Weber'in Bürokrasiyaklaşımları, "Ekonomik alanda nitelikli işçi sayısının üretilen gereksinimlerin çok altında kaldığı ve yeni üretim tekniklerince sağlanan geniş olanakların somut verimlilik artışlarına dönüştürülemediği, düşünce planındaysa, sendikaların varlığının bile işverenin kendi işçi sorunlarını dilediği gibi ele alabilme doğal hakkına yasa-dışı bir müdahale sayıldığı bir dönemin ürünü"(15) olup, 1880'den 1930'a kadar uzanan bir

---

(15) Kurthan Fişek, Yönetim, Ankara, Ankara Üniversitesi Basımevi, 1975, s.139.

zaman aralığı içinde geliştirilmişlerdir.

Klasik Yönetim Kuramcıları, dönemlerinin temel özellikleri olan; 1- İşverenin yetki ve otoritesinin bölünmezliği ve 2- "biçimsel" yönü tek ve egemen olan bir örgüt yapısı içinde insanı diğer üretim araç ve süreçleri gibi eşyadan sayan(16) bir yaklaşımdan hareketle, March ve Simon'ın deyişiyle adeta birer "makine modeli" ya da Bennis'in deyişiyle "insansız örgütler" oluşturmaktadırlar(17).

Klasik Yönetim Kuramlarının bir diğer ortak yönü ise; ilke olarak başarı ve verimle ilgilenmeleri nedeniyle, çevresel belirsizliklerin yaratacağı olumsuz sonuçları ortadan kaldırmak ve örgütün denetimini sağlayabilmek amacıyla, çevre koşullarının değişmez kabul edildiği Kapalı Sistem mantığına dayalı örgüt yapıları geliştirmeleridir(18). Geliştirdikleri bu örgüt yapılarında, klasik yönetim kuramının, felsefesine uygun olarak, herşey işlevseldir. Yani tüm öğelerin sonuçlara, mutlaka olumlu ya da optimal bir katkısı vardır(19).

Mc Gregor, Klasik Yönetim felsefesinin, insana bakış açısını yansıtan varsayımları;

1- Normal olarak insanoğlu işi sevmez ve elinden geldiği kadar işten kaçır,

---

(16) A.g.k., s.140.

(17) A.g.k., s.139.

(18) Thompson, A.g.k., s.22.

(19) A.g.k., s.22.



2- İnsanın bu işi sevmeme özelliği nedeniyle, insanların çoğu örgütsel amaçların elde edilmesinde yeterli çabayı göstermeleri için zorlanmalı, denetlenmeli, yönetilmeli ve ceza ile korkutulmalıdır.

3- Normal bir insan yönetilmeyi tercih eder, sorumluktan kaçmak ister, hırsı azdır, her şeyin üstünde de güvenlik arar(20).

şeklinde özetledikten sonra, "bu varsayımların gerçeklere uyduğunu, ancak, varsayımlardaki özelliklere, insanların doğuştan sahip olmadıklarını; klasik yönetim düşüncesine dayanan, felsefe, politika ve uygulamaların, bu davranışlara yol açtığını ve insanları bu özelliklere sahip olmaya" yönelttiğini belirtmektedir(21).

Klasik yönetim kuramlarının yukarıda özetlemeye çalıştığımız özellik ve varsayımları, bu kuramın çerçevesi içinde değerlendirilen üç yaklaşım için de geçerlidir. Yani ortakdır. Ancak bununla birlikte aralarında bazı farklılıkların olduğu da görülmektedir. Şimdi bu üç yaklaşımı kısaca ele alalım.

#### 3.2.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Sanayi devrimi ile birlikte hızlı bir gelişim gösteren teknolojik ilerlemeler karşısında örgütler de hızlı bir geli-

---

(20) Douglas Mc Gregor, Örgütün İnsan İlişkileri Yönü, Çev. Doğan Energin, Ankara, Şark Matbaası, 1970, s.30.

(21) Baransel, A.g.k., s.197.

şim göstermiş, sermaye birikimi sağlayarak büyümüşlerdir. Ancak bu süreç sonunda örgütlerde, bir türlü çözüm bulamadıkları önemli sorunlar gündeme gelmiş ve örgütlerin o güne kadar sahip oldukları, belirli bilimsel temellerden yoksun yönetim anlayışı, bu sorunlara, çözüm bulmakta yetersiz kalmıştır.

Chandler, şirketlerin büyüme evreleriyle ilgili araştırmalarının sonuçlarını açıklarken, tarihsel olarak dört evre belirlemiştir. Bu evreleri:

- 1- Genişleme ve kaynak birikimi,
- 2- Kaynak kullanımının rasyonelleştirilmesi,
- 3- Yeni pazarlara yönelerek kaynaklardan tam olarak yararlanma,
- 4- Yeniden rasyonelleştirme(22)

şeklinde açıklayan Chandler, Bilimsel Yönetiminin doğuşunda; ABD'de yukarıda belirtilen "genişleme ve kaynak birikimi" evresini tamamlayan ve büyüyen işletmelerde, kaynak kullanımının ve faaliyetlerin rasyonelleştirilmesi gereksiniminin ortaya çıkışının çok önemli bir rolü olduğunu vurgulamaktadır.

Araştırmalarını işte böyle bir ortamda gerçekleştiren Taylor, yaşadığı dönemde, bir yandan işçilerin diğer yandan da işverenlerin kendi çıkarları peşinde koşarak sürekli bir

---

(22) Alfred D.Chandler, Jr., Strategy and Structure: Chapters in The History of the American Industrial Enterprise, Massachusetts, The M.I.T. Press, 1962, s.386-394.

çatışma içinde olduklarını görmüştür. Bu çatışmayı ortadan kaldırmak amacıyla çalışmalar yapan Taylor, örgütte gerçekleştirilecek rasyonelleştirme çabalarının etkin bir şekilde uygulanıp denetlenmesiyle her iki kesimin de kendi amaçlarına ulaşabileceklerini savunmaktadır.

Rasyonelliğin sağlanabilmesi doğrultusundaki çalışmaları sırasında, her işi görmenin "en iyi tek yolu" olduğunu savunan ve çabalarını bu yolun bulunarak üretim sürecine uygulanmasına yöneltten Taylor, gerçekleştirdiği hareket ve zaman araştırmaları ve işçiler hakkında ileri sürdüğü görüşleri ile kısa zamanda tepkiyi üzerine çekti. İşletmelerde gerçekleştirmek istenen değişimler büyük bir direnişle karşılaştı ve halk bu değişimlere karşı gösteriler yaparak tepkide bulundu(23). Bunun üzerine Birleşik Devletler Parlamentosunun özel bir komitesi tarafından, Bilimsel Yönetimle ilgili görüşleri konusunda soruşturma yapılmak üzere çağrıldı. Taylor, bu komite önünde görüşlerini şöyle savundu:

"Bilimsel yöneticilik bir verimlilik aracı, masraflı bir hesaplama sistemi, parça başına iş sistemi, ikramiye sistemi ve çalışan bir adamın hareketlerini kronometre tutup kaydetmek değildir. Aynı şekilde bir hareket ve zaman incelemesi veya, herhangi bir kimsenin bilimsel yöneticilik denince aklına gelen yöntemlerden hiç biri değildir. Bilimsel yönetici-

---

(23) J.L.Massie, İşletme Yönetimi, Çev. Şan Öz-alp ve d., Eskişehir, Beyteş Yayıncılık A.Ş., 1983, s.19.

lik, temelde, işçiler bakımından da, yönetimde bulunanlar bakımından da tam olarak, düşünceye dayalı bir devrimi içerir. Bu büyük devrim şudur: Her iki taraf da, ürün fazlasının bölüşülmesini en önemli bir sorun olarak görmekten vazgeçip bu sorunu bırakacaklar, hep birlikte dikkatlerini bu ürün fazlasının daha da fazlalaştırılmasına verecekler, böylece bu fazla hem işçilerin ücretlerinde hem de müteşebbislerin karlarında aynı ölçüde büyük bir artış sağlamaya yetecektir"(24).

Görüldüğü gibi Taylor'un Bilimsel Yönetim hareketi herşeyden önce, örgüte ve yönetime yeni bir bakış açısını gerektiren yeni bir "yönetim felsefesi"dir.

Taylor, işbölümü ve uzmanlaşma temeline dayalı çalışmalarında, örgütsel yapının bilimsel anlamda yeniden kurulmasına da yer vererek, işlevsel örgüt modeli ve merkezkaç örgütsel yapıyı ilk kez savunan yazar olmuştur.

Bu açıklamalardan sonra Taylor'un Bilimsel Yönetimle ilgili görüşlerini şu şekilde özetleyebiliriz:

- 1- 1880'lerde yönetim uygulamaları etkin değildir
- 2- Yönetim bilimsel yöntemi benimsemelidir
- 3- İşbölümü ve uzmanlaşmaya gidilmelidir
- 4- Planlama ve programlama etkili bir yönetimin temel ögesini oluşturur

---

(24) F.W.Taylor, "The Principles of Scientific Management", Schlender, Scott, Filley (ed.) Management in Perspective, Houghton Mifflin, 1965, s.24-26.

- 5- İŖe uygun personel seçilmelidir
- 6- Her iŖ için standart yöntemler belirlenmelidir
- 7- Standart zamanlar belirlenmelidir
- 8- TeŖvikli cret sistemleri uygulanmalıdır(25)

### 3.2.1.2. Yönetim Süreci YaklaŖımı

Henri FAYOL tarafından geliŖtirilen Yönetim Süreci YaklaŖımı veya diğer adıyla Yönetsel Kuram, iŖletmedeki fiziksel ve beŖeri ögelerin, örgütün amaçları doğrultusunda düzenlenebilmesi için örgütlerin iŖlevsel bir yapıya kavuŖmaları gerektiği Ŗeklinde bir temele sahiptir. Bu amaçla Fayol, iŖletmedeki tüm faaliyetlerin altı grup altında toplanabileceğini ileri sürerek, bunları;

- |                      |  |
|----------------------|--|
| 1- Teknik            | retim ve imalat                                       |
| 2- Ticari            | Satın alma, satma, mal deđiŖimi                        |
| 3- Finansal          | Sermayenin bulunması ve optimal kullanımı              |
| 4- Güvenlikle ilgili | İnsanların ve malların korunması                       |
| 5- Muhasebe          | Mal sayımı, bilanço, masraflar ve istatistikler        |
| 6- Yönetsel          | Planlama, rgtlenme, kumanda etme, eŖgdm ve kontrol |

faaliyetler Ŗeklinde sınıflandırmaktadır(26).

---

(25) Baransel, A.g.k., s.121.

(26) Carlisle, A.g.k., s.34.

Fayol sınıflandırdığı bu faaliyetlerden sonuncusu üzerine daha fazla eğilerek yönetimin genel ilkeleri ile öğeleri arasında bir ayırım yapma yoluna gitmektedir. Bunlardan ilki kuralları ve yöneticiye ışık tutacak ilkeleri içerirken, ikincisi, beş sınıf altında topladığı (planlama-ileriye görme, örgütlenme, kumanda etme, eşgüdümleme ve kontrol etme) yönetim işlevlerini kapsamaktadır.

Yönetimin genel ilkeleri ile ilgili görüşleri, Fayol'un çalışmaları içinde özel bir öneme sahiptir ve çoğunlukla da örgütlenme çalışmaları ile ilgili alanda düzenli bir incelemenin başlangıcı olarak kabul edilmektedirler(27). Yazar on dört maddede topladığı ilkeler arasında herhangi bir sıralandırma yapmamaktadır. Uzun yıllara dayanan yöneticilik deneyimlerinin ürünü olduğunu belirttiği bu ilkelerin, kesin ilkeler olmayıp yalnızca kendisinin saptayabildiklerinden oluştuğunu ve yenilerinin de bulunabileceğini söylemektedir. Fayol'un gözlem ve deneyimlerine dayanarak belirlediği ilkeler şunlardır: 1- İşbölümü, 2- Yetki ve sorumluluk, 3- Disiplin, 4- Komuta Birliği, 5- Yönlendirme Birliği, 6- Örgütsel amaçların bireysel amaçlardan üstün oluşu, 7- İyi bir ödüllendirme sistemi, 8- Emir-Komuta zinciri, 9- Merkezleşme, 10- Düzen, 11- Eşitlik, 12- Kararlılık, 13- Öncecilik, 14- Birlikte çalışma ruhu.

Sonradan bu ilkeler, aralarındaki ortak noktalar göz

---

(27) Melih Koçer, Fabrika Organizasyonu, Ankara, Güven Matbaası, 1974, s.1.

önüne alınarak, amaç ilkeleri, süreç ilkeleri ve yapısal ilkeler şeklinde Tablo 2'deki gibi bir gruplandırmaya tâbi tutulmuşlardır.

TABLO 2

FAYOL'UN GENEL YÖNETİM İLKELERİNİN GRUPLAMASI(28)

---

I. Yapısal İlkeler	a) İş Bölümü b) Yönlendirme Birliği c) Merkezleşme d) Yetki ve Sorumluluk e) Emir ve Komuta Zinciri
II. Süreç İlkeleri	a) Eşitlik b) Disiplin c) Personelin Ödüllendirilmesi d) Komuta Birliği e) Örgütsel Amaçların Bireysel amaçlardan üstünlüğü
III. Amaç İlkeleri	a) Düzen b) Kararlılık c) Öncecilik d) Birlikte Çalışma Ruhu

---

Fayol'un görüşleri ile ilgili önemli bir nokta da, yönetimin evrenselliği ilkesini ilk kez savunan bir yazar olmasına karşın, geliştirdiği yönetim ilkelerinin, kesin, değişmez ilkeler olmadığını ve benzer koşullar altında bile çok ender olarak aynen uygulanabileceklerini belirtmesidir. O'na göre, bu ilkelerin uygulanmasında, farklı ve değişen koşullar dikkate alınmalıdır. Bu açıklamaları ile Fayol'un, son yıllarda ortaya çıkan Durumsal Yönetim Yaklaşımının temel ilkesine yakın bir görüşe sahip olduğu ve diğer klasik yönetim

kuramcılarında ayrıldığı görülmektedir(29).

### 3.2.1.3. Bürokratik Yaklaşım

Bürokrasi, günümüzdeki yaygın kullanım anlamları dışında, eski Yunancada büro veya devlet dairesi anlamına gelen "bureau" ve "egemenlik" veya "iktidar" anlamlarına gelen "cratie" sözcüklerinin birleşmesinden oluşan ve büroların veya devlet dairelerinin egemen olduğu yönetim biçimi anlamına gelen bir sözcüktür(30).

Bürokrasinin ortaya çıkış nedenlerinden biri, örgütlerin aşırı derecede büyümeleri, diğeri ise gerek ortam koşullarında gerekse insan ilişkilerinde yaşanmakta olan belirsizliktir. Ortam koşullarındaki belirsizliğin kaynağı değişme, insan ilişkilerindeki belirsizliğin kaynağı ise insanın psiko-sosyal bir varlık olmasıdır. İnsan ilişkilerindeki belirsizlik; bürokrasi modelinin ussallık işlevine göre gidilmeye çalışılırken, bu konuda fazla ileriye gidilerek, katı, esnek olmayan ve değişmeyen örgüt yapıları oluşturulmuştur. Böylece, bürokrasinin ortaya çıkış nedenlerinden biri olan, ortam koşullarındaki değişme olgusunun yaratacağı belirsizlik önlenmek, örgüt dışında tutulmak istenmiştir.

"Bürokrasi olgusu, Weberci model çerçevesi içinde, olanı değil, olması gerekeni yansıtan "ideal" bir yapı görünümü

---

(29) Baransel, A.g.k., s.150.

(30) A.g.k., s.165.



mündedir. Bu "ideal" yapının içsel özellikleri (yani kuruluş ve işleyiş ilkeleri) beş ana başlıkta toplanabilir"(31):

1- Yetki ve sorumluluk alanları, düzenleyici kurallara göre sınırlanmış olup, hiyerarşik bir otorite yapısı oluşturulmuştur,

2- Örgüt üyeleri arasındaki ilişkiler, "kişilerüstü" bir nitelik taşımaktadır,

3- Hiyerarşideki tüm kademe ve görevler zorunlu olarak ileri derecede uzmanlaşmaya tâbi tutulmuş olup, denetim bilimsel bilgiye göre uygulanmaktadır,

4- Tüm görevler "işe göre adam" ilkesi uyarınca gerekli yetenek ve bilgi düzeyine sahip kişilerce doldurulmaktadır,

5- Kişilerüstü düzenleyici kurallar egemen kılınmış olup, örgütsel davranışta keyfîlik olasılığı ortadan kaldırıldığından örgütsel verimliliğin en yüksek noktaya çıkması öngörülmektedir.

### 3.2.2. Neo-Klasik (Davranışsal) Yönetim Kuramları

Genel olarak Neo-Klasik veya Davranışsal Yönetim Kuramları adıyla anılan bu kuramlar, Klasik Yönetim Kuramlarının "eşyanın yönetimi" şeklinde nitelenebilecek felsefesine karşı bir tepki olarak gelişen ve "insanın yönetimi" şeklinde

---

(31) Fişek, A.g.k., s.86.

özetlenebilecek farklı bir "yönetim felsefesi"nin ürünüdür-  
ler.

Davranışçı kuramların bu felsefesi aslında (1930'lara göre) yeni olmayıp insanlık tarihinin çok eski dönemlerine kadar gitmektedir(32). Ancak yoğun ve sistemli bir şekilde yeniden gündeme gelmesi 1929-1930'larda patlak veren büyük ekonomik bunalım yıllarına rastlar. Bu yıllarda, yaşanan ağır bunalım koşulları altında iyice bunalan işçiler çok geçmeden, Klasik Yönetim Kuramının uygulanmakta olan ilkelerine de tepki göstermeye başladılar. Bu durum, kamu tepkisi, seri üretim yapan endüstrilerin sendikalaştırılmasının oluşturduğu açık çatışma, yetkeciliğe genel tepki ve Yeni Düzen (New Deal) döneminde çıkarılmış olan yasaların olumsuz etkiler yaratması gibi nedenlerle yöneticilerin büyük bir baskı altında kalmalarına neden oldu(33). Özetle, sendikaların güçlenmesi sosyal bir etken, 1929 dünya ekonomik bunalımı, ekonomik bir etken ve devlet kontrol ve sınırlamaları da siyasal bir etken olarak(34) insan ilişkileri yaklaşımının doğuşunda önemli bir rol oynamışlardır. Bu yaklaşımın doğuşunda rol oynayan bir diğer etken de ünlü Hawthorne araştırmalarıdır. Bu araştırmaları yürütenlerden Elton Mayo, elde ettiği bulgulardan genellemelere gitmeye ve modern yönetimin temelini oluşturan

---

(32) Herbert G.Hicks ve C.Ray Gullett, Organizasyonlar: Teori ve Davranış, Çev. Besim Baykal, İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yay., İstanbul, 1981, s.148.

(33) Mc Gregor, A.g.k., s.38.

(34) Baransel, A.g.k., s.261.

sistem kavramını ilk kez yönetim kuramına uygulamaya çalışmışsa da kendini izleyenler odaklarını küçük gruplarla ilgili örnek olaylara çevirerek bütüncül bir kuram getirmekten çok, klasik yönetimin eksik bıraktığı yönlerde ağırlık vermeye çalışmışlardır. Bu yazarlar, yönetimdeki insan davranışı üzerinde etkili olan toplumsal ve kültürel faktörleri incelemişler ve klasiklerin önemsemedikleri doğal örgüt kuramını geliştirmişlerdir(35).

1929 bunalımı aynı zamanda, "piyasa güçlerinin serbest bırakıldıklarında en çok kişiye en çok refahı sağlamadıkları bilincinin yayılıp yerleşmesine de katkı yaptıktan başka kapitalizmin tüm sorunlarını kesin çözümlere bağlayacak ideolojik arayışları da başlatmıştır. Bu ideolojik arayışın ekonomik alandaki ürünü Keynescilikse, işletme düzeyindeki simgesi de yönetsel davranışçılıktır"(36).

İşte bu koşullar altında gelişen Davranışçı Kuramlar, Klasik Kuramların yarattıkları tepkileri giderici önlemler almışlar, yeni bir bakış açısıyla, Mc Gregor'un X kuramları adını verdiği Klasik Kuramların bir makine modelini öngören varsayımları karşısında kendi varsayımlarını geliştirmişlerdir. Mc Gregor'un Y Kuramının varsayımları olarak nitelendirildiği bu varsayımlar şunlardır(37).

---

(35) Can ve Tecer, A.g.k., s.32.

(36) Fişek, A.g.k., s.169.

(37) Mc Gregor, A.g.k., s.39-40.

1- İşde fiziki ve zihni çabanın harcanması oyun ya da dinlenme kadar doğaldır.

2- Dışarıdan denetim ve ceza ile korkutma, çabayı örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir. Bağlanmış olduğu amaçlara hizmet ederken insanlar kendi kendini yönetme ve kendi kendini denetim yollarını kullanırlar.

3- Amaçlara bağlılık, onların elde edilmeleriyle ilgili ödüllere bağlıdır.

4- Uygun koşullar altında sıradan bir kişi sorumluluğu sadece kabul etmeyi değil, fakat aramayı da öğrenir.

5- Örgütsel sorunların çözümünde nisbeten büyük ölçüde imge, ustalık ve yaratıcılık kullanma yeteneği, insanlar arasında dar değil, fakat geniş ölçüde yaygındır.

6- Çağcıl endüstri yaşantısının koşulları altında normal bir insanın ansal yeteneklerinin sadece bir kısmından yararlanılmaktadır.

Bu varsayımlar ve uygulamada benimsenen diğer yeniliklerle birlikte Klasik kuramların "yetke kullanımı yoluyla yönetme ve denetleme" şeklinde özetlenebilecek genel örgüt ilkesi de, Davranışçı Kuramlarda "örgütle kaynaştırma" şekline dönüşmüştür(38). Ancak yöneticiler, tüm bunları yönetimle ilgili temel kuramlarını değiştirmeksizin yapmışlardır(39).

---

(38) A.g.k., s.40.

(39) A.g.k., s.38.

Başka bir deyişle, "Taylorculuktan, Davranışçılığa geçişte, bakış açısı ve görünüş değişmiş, sonul amaçlarca belirlenen öz aynı kalmıştır. Örneğin, temel çözümlene birimi "iş" (ya da bir işi görmenin en iyi tek yolu) olmaktan çıkarak "insan" (yani o işi görecek kişi) etkenine dönüşmüştür(40).

### 3.2.3. Çağdaş Yönetim (Sistem) Kuramları

Yukarıdaki açıklamalarımızda da vurgulamaya çalıştığımız gibi; Klasik Yönetim Kuramcıları yapıya, Neo-Klasik Yönetim Kuramcıları ise insana ağırlık veren açıklamalar yapmışlar ve bu öğeleri temel alan kuramlar geliştirmişlerdir. Dolayısıyla örgütsel gerçeğin yalnızca bir yönünü vurgulayan bu içerikleri ile de örgütü bir bütün olarak açıklamakta yetersiz kalmışlar ve eleştirilmişlerdir. İşte, genel olarak Çağdaş Yönetim Kuramları olarak isimlendirilen Sistem Kuramları böyle bir boşluğu doldurmak üzere, örgütü, yapı ve insan öğelerinin karşılıklı etkileşimleri çerçevesinde, bir bütün olarak ele almışlardır.

II. Dünya Savaşından sonraki yıllarda ağırlık kazanan sistem yaklaşımları, farklı çıkış noktalarına sahip olmalarına karşın, genelde, sistemi oluşturan parçalardan çok sistemin bütününe temel alan bir düşüncenin ürünüdürler. Bu nitelikleri ile sistem yaklaşımları, diğer yönetim kuramlarının dayandıkları yönetim felsefelerinden farklı bir yönetim felsefesinden kaynaklanmaktadır. Çünkü "bir kavram olarak sistem, öncelikle bir yönetim felsefesi ve yönetimle ilgili bir

(40) Fişek, A.g.k., s.169.

düşünüş şeklidir. İç ve dış çevre etkenlerini tam bir bütün olarak görebilmeyi ve buna göre hareket etme olanağını sağlar"(41).

Sistem yaklaşımı içinde geliştirilen Çağdaş Yönetim Kuramları, aralarında kesin sınırlar olmamakla birlikte iki temel çizgi üzerinde gelişim göstermişlerdir. Bunlardan birincisi "ussallık" noktasından hareket eden ve yönetimde karar vermenin ussallığını geliştirmeyi amaçlayan yöneylem araştırması, sibernetik, sistem analizi, doğrusal ve dinamik programlama, matematiksel karar verme modelleri ve oyun kuramı gibi çağdaş yönetsel teknikleri içeren "Yeni Yönetim Bilimi Yaklaşımı", diğeri ise, örgüte davranışçı bir yaklaşımla çevre ile olan ilişkileri açısından bakan "Toplumsal Sistem Yaklaşımı"dır(42).

Yönetim düşüncesinin tarihsel gelişim süreci içinde ortaya çıkan en son yaklaşım ise; 1970'lerin ortalarında gelişmeye başlayan ve 1980'li yılların yönetime temel yaklaşımı haline geleceği ileri sürülen "Durumsal ya da Koşullara Göre Yönetim" yaklaşımıdır(43).

Durumsal Yaklaşım temel olarak bir sistem yaklaşımıdır. Ancak bazı noktalarda sistem yaklaşımı ile aralarında küçük farklar vardır:

---

(41) Oktay Fergan, İşletme Yönetiminde Sistem, Fakülteler Matbaası, İstanbul, 1974, s.21.

(42) Sağlam, A.g.k., s.44.

(43) Baransel, A.g.k., s.17.

Sistem yaklaşımı, ilişkiler, ögeler ve bütün hakkında kuramsal temeller sağlarken, durumsallık yaklaşımı, sistem yaklaşımını kullanarak örgütlerin yönetilmesinde önemli olan belirli temel ögeleri (değişkenleri) ve niteliklerini saptamaya, belirli kavram ve tekniklerle temel değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamaya yarar(44). Ayrıca sistem yaklaşımı çok genel ve soyuttur. Durumsal yaklaşım ise, sistem yaklaşımının bu sınırlılıklarını gidererek uygulama ile kuram arasında bağlantı kurulmasını sağlar.

Diğer yandan durumsal yaklaşım, klasiklerin ileri sürdükleri yönetimin evrenselliği ve eniyi tek yol ilkelerine karşı çıkar. Bu ilkelerin örgütlerin içinde buldukları duruma ve koşullara göre değişeceğini vurgulayarak örgütler arasında benzerliklerden çok farklılıklar üzerinde durur.

### 3.3. ÖRGÜTLERDE VE YÖNETİM DÜŞÜNCESİNDE MEYDANA GELEN DEĞİŞMELER

Çağdaş yönetim düşüncesi ve örgüt yapılarının, Taylor'un Bilimsel Yönetim Düşüncesinden, 1970'lerden sonra ortaya çıkmaya başlayan Durumsal veya Koşullara Göre Yönetim (Contingency Approach) Düşüncesine gelinceye dek geçirdiği tarihsel süreç içerisinde meydana gelen değişmelerin önemli özelliklerinden biri, değişmelerin farklı dönemlerde ortaya çıkmalarına karşın birbirlerini bütünleyici bir nitelik ta-

---

(44) Carlisle, A.g.k., s.106.

şımlarıdır.

Örgütler ve bunların sahip oldukları yönetim yapıları ile içinde yer aldıkları çevre koşulları; zaman, yer ve nitelik açısından büyük farklılıklar göstermektedir. Tarihsel süreç içerisinde, örgütlerin farklı koşullar altında benzer değişimler geçirmeleri veya aynı koşullardan hareketle farklı sonuçlara ulaşmaları sistem yaklaşımının eş sonuç veya çok sonuç özelliği ile açıklanabilir.

Farklı yapılar veya koşullar, bazı örgütleri belirli bir yön doğrultusunda değişmeye uğrattırırken, diğerleri, bundan sonraki bölümde değineceğimiz etkenlerin etkisi ile, bu değişimlere direnebilmekte, geciktirebilmekte veya farklı yönde değişebilmektedirler. Ancak konuya uzun dönem açısından bakıldığında, değişimleri geciktiren veya bunlara direnen örgütlerin de sonunda benzer değişimleri içeren bir süreç geçirdiklerini görmekteyiz. Bu bize, daha önce de belirttiğimiz gibi 1880'lerde Taylor ve diğer Klasik Yönetimcilerin ortaya attıkları bazı ilke, kural, yöntem ve yapıların güncel gelişmeler yanında bu gün de varlıklarını sürdürüyor olmaları konusunda açıklayıcı olabilecek bir ipucu vermektedir.

Yukarıdaki açıklamalardan sonra, örgütlerde ve yönetim düşüncesinde meydana gelen çağdaş değişme ve gelişmeleri maddeler halinde şöyle sıralayabiliriz:

a) Örgütlerin yatay ve dikey birleşmeler yoluyla büyüyen genişlemeleri,



b) Üretim miktarlarının artması ve örgütlerin ürün çeşitlendirmesine gitmeleri,

c) Ürünlerin yaşam sürelerinin kısalması,

d) Yönetim düşüncesi ve örgütsel yapılarda, Merkezleşme → Merkezkaçlaşma → Yeniden merkezleşme şeklindeki değişimler,

e) Çevre koşullarının değişmez olarak kabul edildiği kapalı sistem örgüt ve yönetim anlayışından, çevre koşullarının değişken olarak değerlendirildiği Açık Sistem örgüt ve yönetim anlayışına ve bu anlayıştan kaynaklanan Durumsal Yönetim anlayışına doğru değişme,

f) Buna bağlı olarak işlevsel örgüt yapılarından, proje örgütü, görev grupları örgütlenmesi ve matris örgüte geçiş,

g) Neden - Sonuç ilişkisine dayanan ve her nedenin daima aynı sonucu doğuracağı şeklindeki mekanistik örgüt ve yönetim anlayışından, değişik başlangıç koşulları ve değişik yollarla aynı sonuçlara ulaşılabileceğini belirten es sonuç ve benzer başlangıç noktalarının birbirinden farklı sonuçlara yol açabileceğini öne süren çok sonuç anlayışına yönelme,

h) Sezgi ve deneyime dayalı yönetimden, bilgiye dayalı yönetim anlayışına doğru değişme,

ı) "Karar vermede merkezleşme yerine, yaygın biçimde katılma eğilimi,

i) Temel örgütsel ünite olarak bireyler yerine yüz yüze grupların oluşması,

j) Örgütte birleştirici güç olarak otorite yerine karşılıklı güvenin görülmesi,

k) Gözetimcinin, daha yüksek bir otoritenin uygulayıcısı olmaktan çok, grup içi ve gruplararası haberleşmeyi gerçekleştiren ve sürdüren kişi olarak görülmesi,

l) Örgütteki işgörenin iş veya performansının dışarıdan kontrolü yerine, işgörenin daha fazla sorumluluk yüklenmeye doğru büyümesi"(45),

m) Sermaye sahibi girişimci yöneticiden, uzman ve profesyonel yöneticiye doğru yönelme,

n) Örgütlerde, "Mavi Yakalı" personelin eğitim ve yaşam düzeylerinin yükselmesine karşılık, sayılarının "beyaz yakalı" uzman ve personele göre azalması,

o) Telebildirişim ve bilgisayar tekniklerinin yönetime uygulanmasıyla, önceleri dar mı yoksa geniş mi olacağı tartışılan "denetim alanı gibi yönetim ve mesafe gibi coğrafya kavramlarının zaman aşımına uğramaları"(46),

ö) Komuta birliği ilkesi uyarınca bir astın yalnızca

---

(45) H.A.Shepard, Paper Presented at the Symposium on the Direction of Research Establishments, 1956'dan Özbaşar, A.g.k., s.34.

(46) Fişek, A.g.k., s.129.

bir üste bağıllılığından, bir astın iki üste bağlı olabileceği düşüncesine yönelme,

p) Yönetimde en iyi tek bir yol olduğu şeklindeki anlayışın uzun bir uygulama döneminden sonra kuşkuyla karşılanmaya başlanması,

r) Yönetim ilke, kuram, model ve tekniklerinin evrensel olduğunu savunan Klasik Yönetimden, bunların koşullara göre değişebileceğini, dolayısıyla evrensel olmadıklarını savunan Durumsal Yönetim anlayışına yönelme,

s) Tek kişi yönetiminin yerini, oto-kontrol ve oto-disciplinin önem kazanarak astlara önemli derecede yetki göçerildiği Amaçlara göre Yönetim anlayışının almaya başlaması.

#### 3.4. ÖRGÜTLERİN ÇEVRELERİNDE MEYDANA GETİRDİKLERİ DEĞİŞMELER

Çalışmamızın bundan önceki bölümlerinde de belirttiğimiz gibi çevre, örgüt ve yönetim düşüncesi arasındaki etkileşim iki yönlüdür. Bu etkileşimde çevrenin, değiştirme doğrultusundaki belirleyici olma rolü, yönetim düşüncesinin tarihsel gelişim süreci içerisinde örgütlerin ve yönetim düşüncesinin değişip gelişmesine koştut olarak azalmaktadır. Örgütler çevrelerine karşı bir varolma savaşı vermekte ve aynı zamanda da çevreleri ile aktif uyumun bir sonucu olarak çeşitli düzeylerde çevrelerini etkileyerek değiştirmektedirler.

Bunun yanında, günümüzde, birincil amaçları arasında,

çevrelerini etkileyerek onu, bu örgütleri oluşturanların amaç ve düşünceleri doğrultusunda değiştirmek ve kamuoyu oluşturmak olan örgütler de vardır. Genelde iletişim araçları olarak isimlendirilen basın-yayın kuruluşları ile radyo ve televizyon kurumları, reklam ajansları, bazı dernekler, araştırma - geliştirme kurumları ve bir anlamda üniversiteler bu örgütlere örnek olarak verilebilir.

Yukarıda belirttiğimiz düşünceler doğrultusunda, örgütlerin ve bunların sahip oldukları yönetim düşüncesinde meydana gelen değişmelerin çevrelerinde yarattıkları değişmelerden bazılarını örnek olarak:

a) Fiziksel çevrelerinde meydana getirdikleri, genelde çevre kirlenmesi olarak nitelendirilen ve gittikçe önemli bir tartışma konusu durumuna gelen olumsuz gelişmeleri,

b) Ürün, fiyat, reklam ve dağıtım politikaları gibi çeşitli pazarlama politikaları aracılığı ile toplumsal ve kültürel çevrelerinde meydana getirdikleri; tüketici zevk, alışkanlık, eğilim, tutum ve davranışlarındaki değişmeleri,

c) Finanse ettikleri veya doğrudan gerçekleştirdikleri araştırma-geliştirme programları ve çalışmaları ile teknolojik çevrelerinde meydana getirdikleri değişmeleri,

d) Örgütsel ve yönetsel yapılarının gücü ile orantılı olarak, ekonomik çevrelerinde uygulanmakta olan politikalar ve bunların değiştirilmeleri üzerindeki rollerini,

verebiliriz.

Çevrede meydana gelen bu ve benzeri daha birçok değişimler üzerinde, örgüt ve yönetim düşüncesi yanında etkili olan diğer etkenler ise, çevreyi oluşturan, ekonomik, bilimsel-teknolojik, sosyo-kültürel ve siyasal çevreler gibi alt sistemler arasındaki karşılıklı etkileşim ve ilişkilerdir. Kısaca, çevrede meydana gelen değişimler, tüm bu etkenler ve çevre arasındaki ilişkiler sisteminin bir sonucudur. Kuşkusuz bu durum, örgüt ve yönetim düşüncesinde meydana gelen değişimler için de geçerlidir.

### 3.5. ÖRGÜT-ÇEVRE-YÖNETİM İLİŞKİLERİNDE DEĞİŞME VE DEĞİŞTİRMENİN YÖNÜ

Yönetim düşüncesinin, oluşumundan, özellikle de bilimsel yönetim düşüncesinin ortaya çıktığı XIX. yüzyıldan günümüze gelinceye dek geçirdiği evreler içersindeki en belirgin özelliği; sürekli ve hızlı bir değişim süreci içersinde gelişerek güçlenmesidir. Bu durum, insanla çevresi arasındaki karşılıklı değiştirme savaşında insanın örgütlenerek güçlenmesi ve güçlendikçe de sürekli olarak "etkilenen" konumundan kurtulmaya başlayarak "etkileyen" konumuna geçmesi ile bağlantılıdır. Örgütler çevreye karşı güçlendikçe sahip oldukları yönetim düşünceleri de değişerek gelişmiş ve bu da örgütsel yapıların değişerek güçlenmesine neden olmuştur.

Yönetimle ilgili yazında, çevre, örgüt ve yönetim düşüncesi arasındaki karşılıklı ilişkilerde hangisinin etkin

olduğu veya başka bir deyişle, birbirlerini etkileyip değiştirebilme doğrultusunda girdikleri savaşımdan genellikle hangisinin üstün çıktığı konusunda farklı görüşler vardır. Bunlardan birincisine göre, çevre, örgüt ve yönetim arasındaki ilişkilerde egemen olan çevredir. Örgütler, amaçlarını gerçekleştirebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için, çevre koşullarına ve bunlarda meydana gelen değişmelere uyum sağlamak ve yapılarında bu yönde değişimler yapmak zorundadırlar. Görüldüğü gibi, böyle bir bakış açısı, toplumsal ve örgütsel değişimi yorumlamada kullanılan yaklaşımlardan işlevsel yaklaşımın bakış açısıyla aynıdır. Anımsanacağı gibi işlevsel yaklaşımın hareket noktası, parça ile bütün arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesinde temel olarak alınan uyum ve denge kavramlarına dayanmaktadır. Parça ile bütün arasındaki bu işlevsel ilişkide, bir "parça" olarak örgütün işlevi; bütünüün işleyişinde kendisine düşen görevi, bütün olarak nitelendirilen çevre ile aralarındaki uyum ve dengeyi bozmadan ve bütüne mutlaka olumlu yönde bir katkı yaparak sürdürmektir. İşlevsel yaklaşımda örgütün böyle bir işlevi yerine getirebilmesi, onun varlık nedeni olarak kabul edilmektedir. Yani örgüt varsa, mutlaka bir işlevi yerine getirmek için vardır. Bu işleve ters düşecek bir faaliyet göstermesi beklenemez.

Böyle bir bakış açısı yalnızca işlevsel yaklaşımda değil, örgütle çevre arasındaki ilişki konusunda işlevsel yaklaşımdan farklı bir yaklaşımı içeren sistem yaklaşımının, organik benzetişime dayalı yorumunda da geçerlidir. Sistem yak-

laşımının bu şekildeki yorumuna örnek olarak Farmer ve Richman'ın araştırması verilebilir.

Farmer ve Richman, "Comparative Management and Economic Progress" isimli, karşılaştırmalı yönetim alanındaki önemli araştırmalardan birini içeren yapıtlarında, örgütü, tek yönlü olarak çevreye uymak zorunda olan bir öge olarak nitelendirmiş ve örgütün çevreyi oluşturan öğelere etki ederek onları denetleyemeyeceğini varsaymışlardır. Bu temel mantık çerçevesinde geliştirdikleri modelde, yönetim ve örgütle ilgili işlevlerin ve yönetsel etkinliğin çevre koşulları tarafından tek yönlü olarak etkilendikleri gösterilmektedir(47).

Farmer ve Richman'ın bu modeline yöneltilen; makro bir özellik taşıdığı ve statik bir model olduğu şeklindeki eleştiriler yanında üçüncü ve önemli bir eleştiri de çevre ile yönetim arasındaki ilişkinin tek yönlü olarak(48) kurulmasıdır.

Gerçekten, örgüt, çevre ve yönetim arasındaki ilişkiye açık sistem mantığı açısından bakıldığında modele yöneltilen eleştiriler (özellikle üçün eleştiri) haklılık kazanmaktadır. Açık sistem yaklaşımında; yönetim örgüt sisteminin, örgüt ise üst sistemi olan çevresinin birer alt sistemi olarak değerlendirilir. Yine açık sistem yaklaşımına göre, gerek sistemle alt-sistemleri, gerekse alt-sistemler arasındaki ilişki tek

---

(47) Aksan, A.g.k., s.4.

(48) A.G.k., s.245.

yönlü değil, çift yönlüdür. Yani söz konusu olan karşılıklı etkileşimdir. Karşılıklı etkileşimde ise zaman zaman biri diğeri üzerinde baskın olsa da bu, ilişkinin tek yönlü olduğu anlamına gelmemelidir.

Farmer ve Richman da işletmeyi (örgütü); amacı, girdileri, üretim süreci ve çıktıları olan bir birim olarak tanımlayarak, olaya sistem yaklaşımı ile yaklaştıkları halde(49) sistem yaklaşımının, sistem ile alt-sistemleri arasındaki karşılıklı etkileşim özelliğini gözönüne almamaları, kurdukları modelin zayıf bir noktası ve hatta çelişkisi olarak değerlendirilebilir.

Örgüt, çevre ve yönetim arasındaki ilişkilerde etkileme ve değiştirmenin yönünün (yalnızca kuramsal açıdan değil uygulama açısından da) her zaman çevrede meydana gelen değişimler doğrultusunda (çevreden → örgüte) gerçekleşmediği görülmektedir. Başka bir deyişle çevrenin örgütler ve yönetim üzerindeki egemenliği sınırsız ve kesin değildir. Belirli öğelere ve niteliklere sahip olan örgütler de çevrelerini, belirli ölçülerde veya büyük ölçüde, kendi amaçları ve çıkarları doğrultusunda etkilemekte ve hatta değiştirebilmektedirler. Bu durumun gerçekleştirilmesinde etkisi olan öğelerin başında; örgütlerin yöneticilerinin sahip oldukları nitelikler ve yönetim felsefesi gelmektedir. Yönetim felsefesi örgütün tümünü etkileyen genel bir çerçeve olarak, yalnızca örgüt üye-

---

(49) A.g.k., s.3.



ğın bunlardan bir tanesine göre örgütün alt sistemleri ve bunların yerine getirdikleri işlevler şu şekilde sınıflandırılmaktadır:

TABLO 3(50)  
ÖRGÜTÜN ALT SİSTEMLERİ

Alt Sistemler	Süreçler
TEDARİK	GİRDİ
ÜRETİM	DÖNÜŞÜM
PAZARLAMA	ÇIKTI
UYUM	ETKİLEME, GERİ BESLEME VE DEĞİŞİM
YÖNETİM	BÜTÜNLEŞTİRME VE KAYNAŞTIRMA

Başka bir kaynakta ise, örgütün gerek içsel, gerekse dışsal çevresinde uyumun sağlanması görevi de yönetime yüklenmektedir(51). Yalnız hemen belirtelim ki yönetimin örgütte oynadığı rolle ilgili böyle bir nitelendirme yalnızca yazara ait olmayıp, yönetim incelemelerinde genel kabul gören bir görüştür. Kısaca söylemek gerekirse bir alt sistem olarak yönetim, diğer alt sistemlerin faaliyetlerini bütünleştiren kaynaştıran ve aralarındaki uyumu sağlayan bir işleve sahiptir.

(50) Refik Çulpan, Örgütsel Etkinliğin Sistem Modeli ile Belirlenmesi. Kamu İktisadi Teşebbüsleri İle İlgili Amprik Araştırma, (Yayınlanmamış Doçentlik Tezi), s.90.

(51) K.Tosun, A.g.k., s.127.

lerini karşılaştırdığı bir tablo vermektedir(54). Yazar ayrıca, çatışmanın yaratabileceği avantajları belirtirken çatış-

TABLO 4

ÇATIŞMANIN DÜZEYLERİ VE ÖRGÜT ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Düşük	Orta	Yüksek
İlımlı anlaşmazlık	Önemli anlaşmazlık	İlişkilerin bütünüyle kopması
Çıkarlar ve amaçlar üzerinde rekabet	Çıkarlar ve düşüncelerin çarpışması	Düşmanı yenmenin birincil amaç olması
Ortak amaçların egemenliği	Ortak amaçların egemenliği	Ortak amaçların ihmal edilmesi
Karşı taraf bir arkadaşır	Karşı taraf kısmen arkadaş kısmen düşmandır	Düşmanlık şiddete dönüşür

mayı değişimin ön koşullarından biri olarak nitelendirmekte ve çatışma ile değişme arasında:

Doyumsuzluk → ÇATIŞMA → DEĞİŞME → Yeni Duruma Uyum Sağlama

şeklinde bir ilişki olduğunu açıklamaktadır. Aynı şekilde Blau ve Scott'da çatışma ile değişme arasındaki ilişkiye değinerek, bu ilişkinin karşılıklı bir bağımlılık ilişkisi olduğunun söylenebileceğini belirtmektedirler. Yazarlar bu görüşlerini açıklarken, toplumsal yapıdaki değişimin çoğunlukla çatışmayı doğurduğunu ve çatışmanın da yenilikler yarattığını söylemektedirler(55).

(54) A.g.k., s.436.

(55) Blau ve Scott, A.g.k., s.240.

Çatışma ile değişme arasındaki karşılıklı ilişkiyi vurgulamaya yönelik yukarıdaki açıklamalardan da ortaya çıktığı gibi çatışma, geleneksel yönetim kuramcılarının ileri sürdükleri gibi, örgüt açısından kesin olarak zararlı bir olgu olmayıp, belirli koşullar altında ve denetlenebildiği sürece yararlı sonuçlar da doğuran bir olgudur.

Bu nedenle, belirli büyüklüğe ve güce sahip işletmeler, uygun ortam koşulları altında ve çağdaş bir yönetim felsefesine sahip yöneticileri aracılığıyla çatışmanın bu olumlu özelliğinden de yararlanma yoluna gitmekte ve çatışma yaratma tekniklerini kullanmaktadırlar. Özet olarak, yöneticilerin çatışma karşısında takındıkları tavır, onların sahip oldukları yönetim felsefesinin bir parçası olarak, örgüt çevre ve yönetim arasındaki ilişkilerde etkileme ve değiştirmenin yönü üzerinde etkili olan bir öge olarak değerlendirilebilir. Bu değerlendirmede gözönüne alınması gereken en önemli nokta ise; çatışmanın, bir yönüyle değişime direnmeyi, diğer yönüyle de değişime **yönelmeyi** simgeleyen bir olgu oluşudur.

### 3.6.1. Yönetim Felsefesinin Değişimin Yönü Üzerindeki Etkileri

Sistem yaklaşımına göre, yönetim nasıl örgüt sisteminin alt sistemlerinden birini oluşturuyorsa, yönetim felsefesi de yönetimin bir alt sistemi olarak nitelendirilebilir. Yönetimi bir sistem olarak ele aldığımızda, onu meydana getiren alt sistemleri de;

- I- Düşünsel Altsistem (Yönetim Felsefesi)
- II- Yapısal Altsistem (İş bölümü, otorite, hiyerarşi)
- III- İşlevsel Altsistem (Planlama, Örgütlenme, Yöneltilme, Eşgüdüm, Denetim)

şeklinde sınıflandırabiliriz. Bu çalışmada, yönetimi meydana getiren söz konusu üç altsistemden birincisi üzerinde ağırlıklı olarak durulacak, diğerlerine de yeri geldikçe değinilecektir.

Yönetim felsefesi, bir sosyal grupta işbirliğine temel oluşturan genel kavramlar ve ortak tutumlarla ilgili bir kavramdır(56). Buna göre her örgütün, kendi yapısı ve kendi koşullarına göre gelişen ortak tutum ve değerleri vardır. Bu niteliği ile, bir işletmeyi diğerinden ayıran bir kişilik yapısını yansıtan yönetim felsefesi, "örgütün amaçlarını başarması için önderlik çabaları yoluyla tüm örgütte uygulanan (bir) düşünce sistemi olarak tanımlanabilir"(57).

Hicks, örgütleri yaşayabilirliklerine göre kısa ve uzun ömürlü örgütler şeklinde ikiye ayırdıktan sonra, bu örgütleri ayıran temel özellikleri, yaşama anlayışı, yönetim felsefesi ve yapı şeklinde belirlediği üç değişken aracılığı ile karşılaştırmaktadır (Bkz. Tablo 5)(58). Yazara göre, "kısa ömürlü örgütler için belirli bir yönetim felsefesine gerek yoktur.

---

(56) Massie, a.g.k., s.35.

(57) Can ve Tecer, a.g.k, s.52.

(58) Herbert G.Hicks, Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, Çev. Osman Tekok, Bintağ Aytok ve Birol Bumin, C.1, 3. Baskı, Ankara, San Matbaası, s.117.

Fakat, uzun süreli örgütler kendi kararlarına rehberlik edecek iyi geliştirilmiş bir felsefeye gerek duyarlar"(59).

Yönetim felsefesinin, örgütlerin gerek yapıları, gerekse işleyişleri üzerindeki belirleyici olma özelliği, onun, örgütler arasında yapılabilecek karşılaştırmalarda önemli bir etken olarak gözönüne alınmasına neden olmuştur. Özellikle, 1950 lerden sonra gelişmeye başlayan "Karşılaştırmalı Yönetim" kuramlarında, yönetim felsefesi, "işletmelerin yönetsel et-

TABLO 5- Örgütlerin Yaşayabilirliği

Kısa Ömürlü Örgütler		Uzun Ömürlü Örgütler
Uzun süreli yaşama pek önemsemmez	YAŞAMA ANLAYIŞI	Uzun süreli yaşama bir amaçtır; faaliyetler ona doğru yöneltilir.
Örgütün, sadece ilk amaçları vardır. Yenilemek için gelişme önemli değildir. Bireysel ve örgütsel amaçlar arasında uyum sağlamak için çok az çaba harcanır. Örgütte, amaçlar hiyerarşisi yoktur.	YÖNETİM FELSEFESİ	Örgütün ilkamaçları ile ulaşılabilir ve hayal edilen amaçları vardır. Yenilenmek için gelişme önemlidir. Bireysel ve örgütsel amaçlar arasında bir uyum sağlamak için yaygın bir çaba gösterilir. Örgütte alt ve üst kademe amaçlar arasında sıkı bir hiyerarşi vardır.
Örgütün çevresel faktörlere karşı ilgisi azdır.		Örgütü kontrol etmek ya da örgütün çevreye uyumunu sağlamakla, örgüt ile çevresi arasında bir eşgüdüm yaratmak için devamlı bir çaba harcanır.
Örgüt basit, enformel ve istikrarsız bir yapıya sahiptir.	YAPI	Örgüt karmaşık, formel ve nisbeten istikrarlı bir yapıya sahiptir.

(59) A.g.k., s.121.

kinliklerini belirlemeye yönelik ülke içi ve ülkelerarası karşılaştırmalarda temel değişken durumuna gelmiştir.

Negandhi ve Estajen'in, farklı kültür veya çevrelerdeki işletmelerin yönetsel etkinliklerini karşılaştırmaya yönelik araştırmalarında üç temel değişken vardır: Yönetim felsefesi, yönetim işlemi ve yönetsel etkinlik. Yazarlar bu üç değişken arasındaki ilişkileri; hem aynı çevrede yer alan farklı yönetim felsefesine sahip işletmeler hem de farklı çevrelerde yer alan benzer yönetim felsefesine sahip işletmeler açısından karşılaştırmaktadırlar(60).

Negandhi ve Estajen'in, biri A.B.D. diğeri Hindistan'da faaliyet gösteren iki A.B.D. firmasıyla, ikisi de Hindistanda faaliyet gösteren bir A.B.D. firması ile bir Hint firması arasındaki yönetsel etkinlik farklarını karşılaştırdıkları model şöyle işlemektedir:

Yönetim Felsefesi : X  
Yönetim İşlemi : P  
Yönetsel Etkinlik : Z

---

(60) Anant R.Negandhi ve Bernard D.Estafen, "A Research Model to Determine the Applicability of American Management Know-How in Differing Cultures and/or Environments" (ed.) S.B.Prasad, a.g.k., s.256-267.

	Yönetim Felsefesi	Yönetim İşlemi	Yönetimsel Etkinlik
1. A.B.D.de American Firması	X <sub>1</sub>	P <sub>1</sub>	Z <sub>1</sub>
2. Hindistan'da American Firması	X <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>	Z <sub>2</sub>
3. Hindistan'da Hint Firması	X <sub>3</sub>	P <sub>3</sub>	Z <sub>3</sub>

TABLO 6(61)

Tabloda da görüldüğü gibi; her iki ABD firması da aynı yönetim felsefesine sahip olmalarına karşın (X<sub>1</sub>), farklı çevrelerde yer almaları nedeniyle uyguladıkları yönetim işlemi (P<sub>1</sub>,P<sub>2</sub>) ve elde ettikleri yönetsel etkinlik (Z<sub>1</sub>,Z<sub>2</sub>) farklı olmaktadır. Buna karşılık, aynı çevrede faaliyet gösteren ABD ve Hint firmalarının yönetim işlemlerinin (P<sub>2</sub>,P<sub>3</sub>) ve elde ettikleri yönetsel etkinliğin farklı olmasının (Z<sub>2</sub>,Z<sub>3</sub>) nedeni ise yönetim felsefelerinin (X<sub>1</sub>,X<sub>3</sub>) farklı oluşudur.

Negandhi ve Estafen'in modeli, dışsal çevre etkenlerini de katarak aşağıdaki gibi gösterilebilir.

Endüstriyel Firma	Sosyo-ekonomik politik, kültürel ve hukuksal çevre (E)	Felsefesi (X)	Yönetim İşlemi (P)	Yönetimsel Etkinlik (Z)
A.B.D. de Amerikan Firması	E.1	X.1	P.1	Z.1
(Çevrenin değişmesinden ortaya çıkan farklılaşma)				
Hindistan'da Amerikan Firması	E.2	X.1	P.2	Z.2
(Yönetim Felsefesinin değişmesinden oluşan farklılaşma)				
Hindistan'da Hint Firması	E.2	X.2	P.3	Z.3

TABLO 7 (62)

Negandhi ve Estafen, yukarıda açıklamaya çalıştığımız araştırmalarından hareketle, çevrenin firmalar üstündeki belirleyiciliğinin öyle sanıldığı gibi güçlü olmadığı vurgulamakta ve aynı çevre içinde faaliyet gösteren firmaların, yönetim felsefelerinin farklılığı nedeniyle, farklı yönetimsel etkinliklere ulaşabilecekleri sonucuna varmaktadırlar(63). Bu nokta, yönetim felsefesinin önemini vurgulaması nedeniyle tezimiz açısından önem taşımaktadır.

Ülkeler arasında yapılan karşılaştırmalı yönetim araştırmalarında gözönünde tutulan varsayımlardan biri, aynı dışsal çevreye ve kültüre sahip firmaların (sözgelimi iki ABD

(61) A.g.k., s.265.

(62) Anant R.Negandhi ve S.B.Prasad, Comparative Management, New York, Appleton-Century-Crofts, 1971, s.21 ve Aksan, a.g.k., s.21.

(63) A.g.k., s.19.



Yönetim felsefesi, örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri, amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve çevrelerini etkileyip değiştirebilmelerinde rol oynayan en önemli etkenlerden biri olunca; değişken, karmaşık ve belirsiz bir çevrede yaşamlarını sürdürmek zorunda olan örgütlerin bu önemli etkene önem vermemeleri beklenemez. Bu nedenle, çevrede ve örgütte meydana gelen değişmelerle ilgili bilgileri sürekli ve hızlı bir şekilde elde ederek, gerekli önlemlerin alınabilmesine olanak verecek esnek bir yönetsel yapı yanında, bilgili, yetenekli, deneyimli ve dinamik bir üst yönetici grubuna sahip olmak, örgütler için yaşamsal bir önem taşımaktadır.

Yöneticilerin sahip olmaları gereken niteliklerden yalnızca birinin (dinamik olma özelliği) bile ne denli önemli sonuçlar doğurabileceği; Amerikan yönetim tarihi ile ilgili olarak, Chandler'in yaptığı, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren elli büyük sanayi işletmesini kapsayan tarihsel bir incelemenin sonuçlarından çıkarılabilir(65):

I.Dünya Savaşından sonra, gerek çevre koşullarının çok karmaşıklaşması ve gerekse işletmelerin içsel yapılarındaki değişmelerin etkisiyle, işletmelerin yönetsel yapılarında değişiklik yapılması zorunluluğu gündeme geldi. O güne kadar merkezci bir yönetsel yapıya sahip olan işletmeler, bir refah ve genişleme döneminin koşulları gereğince, yatay ve di-

---

(65) Alfred D.Chandler, "Management Decentralization: An Historical Analysis" (ed.) James P.Baughman, The History of American Management: Selections from the Business History Review, Englewood Cliffs, New Jersey, Printice-Hall Inc. 1969, s.238-243.

key birleşmelerle büyüdüler ve ürün çeşitlendirmesine gittiler. Bu ise beraberinde, yeni koşullara uyum sağlayabilecek yeni bir yönetsel yapının oluşturulması zorunluluğunu getirdi. Böylece işletmeler yönetsel açıdan bir reorganizasyona giderek, merkezci yönetsel yapılar yerine, bağlı birimlere yönetsel özerklik sağlayan merkezkaç yönetim anlayışına yöneldiler.

Ancak, incelemede ele alınan sanayi işletmelerinin önemli bir kısmında büyüklük, çeşitlilik ve faaliyetlerdeki karmaşıklık artışlarının, temel nedenler olarak etkilediği yönetsel reorganizasyonlar, uzunca bir süre gerçekleştirilemedi. Bu işletmelerin yöneticileri, çevre koşullarındaki değişmelerin zorladığı yönetsel yenilikleri ya reddettiler, ya da uygulamada başarılı olamadılar. Sonunda, aralarında; Elbert H. Gary, Gerard Swope, Henry Ford, Willard Dow, Harry F. Sinclair, Sewell Avery, K.T. Keller, Orlando Weber, Harold McCormick, Addis E. Mc Kinstry ve E.T. Stannard(66) gibi yöneticilerin de yer aldığı bir dizi yaşlı ve güçlü yöneticiler grubu emekli oluncaya veya ölünceye kadar bu işletmeler eski merkezci yapılarını sürdürdüler.

1955 lere gelindiğinde bile, Firestone, Goodyear, Anaconda, International Nickel, Alcoa, Seagrams, A. and P., Bethlehem Steel ve Republic Steel(67) gibi şirketlerin yönetim yapıları

---

(66) A.g.k., s.241.

(67) A.g.k., s.241.

aşırı derecede merkezciydi ve en önemlisi de yaşlı ve güçlü üst yöneticiler grubunun egemenlikleri halâ devam ediyordu.

Yukarıdaki araştırmanın sonuç bölümünde sözü edilen yaşlı tepe yöneticilerinin bilgisiz, deneyimsiz ve yeteneksiz kişiler oldukları kolayca söylenemeyeceğine göre, yönettikleri örgütlerdeki yönetsel reorganizasyon gecikmesi veya uygulama başarısızlıkları için en önemli neden olarak, büyük ölçüde yaşlarından kaynaklanan yönetsel tutuculukları veya dinamizm eksikliği gösterilebilir.

Burada dikkati çeken önemli bir nokta da, bu işletmelerin, güçlü örgütsel yapılarından dolayı çevre koşullarındaki değişmelerin zorladığı yeni yönetsel yapı ve düşünce değişmelerine karşı uzunca bir süre direnebilmiş olmalarıdır.

Voich ve Wren, işletme yöneticisi ile onun içsel ve dışsal çevreleri arasındaki ilişkileri sistem yaklaşımı ile değerlendirerek, meydana gelen etki ve karşılıklı etkileşimleri "ilişkiler sistemi" adını verdikleri kavram çerçevesinde incelemekte ve bunu bir şekil(68) yardımı ile açıklamaktadırlar.

Yazarlara göre: yönetici ile içsel ve dışsal çevresi arasındaki karşılıklı etkileşimlerin biçim ve kapsamı; işletmenin büyüklüğü, içinde yer aldığı endüstrinin biçimi, bölgelerarası ticaretle ilgilenip ilgilenmemesi ve işçilerin bir sendikaya sahip olup olmamaları gibi etkenlere bağlı olarak deği-

---

(68) Voich ve Wren, a.g.k., s.545.

şir(69). Bu nedenle, yönetici yöneltme işlevini yerine getirirken, ilişkilerde meydana gelen değişimleri dikkatle izleyerek, gelecekte ortaya çıkabilecek eğilimleri nasıl etkileyebileceğini belirlemelidir(70).

Yönetici, ilişkiler sistemini yöneltme işlevini yerine getirirken, liderlik, güdüleme ve iletişim gibi süreçleri kullanarak, firmanın içsel ve dışsal çevreleri arasındaki ilişkileri yönlendirir ve çevre ile olan etkileşimi sağlar.

Voich ve Wren'in ilişkiler sistemindeki dışsal çevre etkenlerini oluşturan öğeler, Negandhi ve Estajen'in karşılaştırmalı yönetim modelinde, üç önemli değişkenden biri olan yönetim felsefesini belirleyen etkenler olarak yer almaktadırlar(71).

### 3.7. DEĞİŞME VE DEĞİŞTİRME İLİŞKİSİNİN YÖNÜNE ETKİ EDEN DİĞER ETKENLER

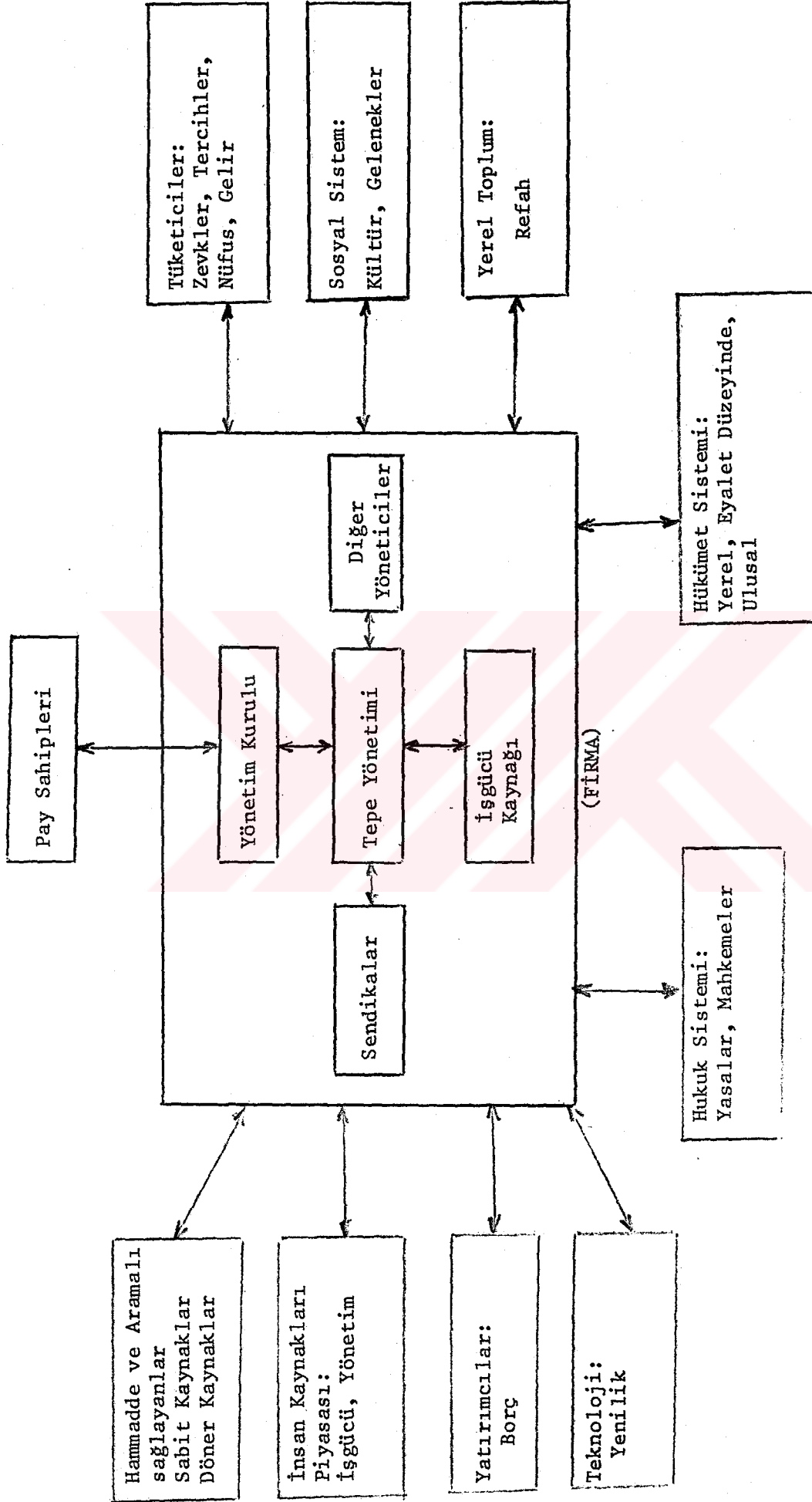
Örgütler çevreleriyle girdikleri etkileme ve değiştirme savaşımında, olumlu niteliklere ve yönetim felsefesine sahip yöneticiler yanında başka silahlara da sahiptirler. Bunların başında örgütün sahip olduğu "büyüklük ve güç" etkisi gelir. Büyük ölçüde bu etkene bağlı diğer bir etken de örgütün (işletmenin) içinde yer aldığı pazarın yapısı ve pazar payıdır.

---

(69) A.g.k., s.546.

(70) A.g.k., s.546.

(71) Negandhi ve Estafen, a.g.k., s.262 ve 266.



ŞEKİL 8 - İlişkiler Sisteminin Yönetimi

Gerçekten, örgütlerin çevreleriyle olan ilişkilerine etkileşimin yönü açısından baktığımızda, yeterli büyüklüğe ve gerekli örgütsel güce sahip olmayan örgütlerin büyük ölçüde çevrelerine bağımlı duruma geldiklerini ve bu nedenle aralarındaki etkileşimin yönü sürekli olarak çevre lehinde yani çevreden örgüte doğru olduğu için de varlıklarını sürdürebilmek için çevrelerine ve onda meydana gelen değişmelere uyum sağlamak zorunda kaldıklarını görüyoruz. Bu, uygulamada çok karşılaşılan bir durum olup, örgütler açısından "edilgen uyum" olarak nitelendirilebilir.

Şimdi, konuya bir de yönetsel ve örgütsel yapıları uyumlu ve güçlü örgütler açısından bakalım. Sistem yaklaşımına göre, genel olarak örgütler, çevrelerinin birer alt-sistemi olduklarından sistemi meydana getiren parçalardan yalnızca birini oluştururlar. Bu nedenle yönetsel ve örgütsel yapıları nitelik ve nicelik olarak ne kadar güçlü ve büyük olursa çevre karşısındaki güçsüzlükleri de o ölçüde azalacak ve etkinlikleri de o ölçüde artacaktır. Hatta çok uluslu şirketler örneğinde de görülebileceği gibi çevre karşısındaki bu etkinliklerini, onun ekonomik ve siyasal yapısını kendi amaçları doğrultusunda değiştirme yolunda da kullanabilmektedirler.

Nitekim Miliband, dev şirketlerin hükümetlerle olan ilişkilerini incelediği makalesinde(72), endüstriyel, ticari

---

(72) R.Miliband, "The Power of Business" (ed.) Michael Gilbert, The Modern Business Enterprise, Bungay, Suffolk, Penguin Books Ltd., 1972, s.425-439.

ve finansal alanlardaki kaynakların denetimini, yoğun bir şekilde elinde tutan bu dev şirketlerin, sahip oldukları bu gücü, hükümetler ve devlet üzerinde yaygın ve sürekli bir baskı aracı olarak kullandıklarını belirtmektedir. Yazar, bu nedenle hükümetlerin, yalnızca ekonomik alanda değil, diğer tüm alanlarda alacakları kararlar ve saptayacakları politikalarda, dev şirketlerin bu gücünü gözönünde tutmak zorunda olduklarını söylemektedir. Aynı şekilde hükümetlerin, bu şirketlerin karşı oldukları politikaları uygulamalarının da son derece güç olduğunu vurgulayarak, Prof.Hacker'in söz konusu ilişkilerin A.B.D.deki uygulamasıyla ilgili görüşlerine yer vermektedir. Hacker, ulusal hükümetin gücünü, etkin bir ekonomik kontrol sisteminden çok "kağıttan bir kaplan"a benzeterek, "herhangi bir kamu kurumu kârların, fiatların ve ücretlerin düzeyini belirleyebilir mi? Hatta daha önemlisi, yatırımların yönünü ve düzeyini saptayabilir mi? Herhangi bir hükümet dairesi hammaddeleri ayırıp, işletmenin kuruluş yerini denetleyebilir mi? Yine aynı şekilde ülkedeki ekonomik büyüme hızı ve tam istihdamda ilgili olarak herhangi bir şekilde güvence verebilir mi?" diye sorarak bütün bunların olanaksızlığını vurgulamaktadır(73).

Miliband, dev şirketlerin bu gücü karşısında hükümetlerin de tümüyle desteksiz olmadıklarını ve ellerinde şirketleri zorlayıcı bazı olanakların bulunduğunu belirtmektedir(74).

---

(73) A.g.k., s.426.

(74) A.g.k., s.425.

Diğer yandan C.Kaysen de, dev şirketlerin pazarda sahip oldukları güç üzerinde durarak, bu gücün şirketlere yalnızca ekonomik bir güç değil, daha geniş anlamda politik ve toplumsal bir güç te sağladığını ileri sürmektedir(75). Yazar, büyük şirketlerin sahip oldukları politik gücün, kısmen, ortak çıkarlarını savunmak için oluşturdukları grup eyleminin bir ürünü olduğunu belirterek, şirketlerin bu şekilde yalnızca beklenmedik sorunlarla karşılaşmalarını önlemekle kalmayıp, aynı zamanda, parayla satın alamayacakları bazı kaynaklar ve prestij de sağladıklarını açıklamaktadır(76).

Büyük şirketlerin, beklenmedik sorunlarla karşılaşma olasılığını veya başka bir deyimle çevresel belirsizliği azaltmak için başvurdukları diğer bir yol da, ortak yönetim kurulu üyelikleri (interlocking directorates) oluşturmalarıdır(77). Antitröst yasalarla yasaklanmış olmasına karşın, büyük şirketler, aynı üyeyi iki şirketin yönetim kurulunda birden görevlendirme veya üçüncü bir şirketin yönetim kuruluna karşılıklı olarak birer üye sokma gibi, ortak üyelik uygulamalarını sürdürmüşlerdir. Nitekim ABD de, bir antitröst komitenin 1965 te yaptığı bir incelemeye göre; 75 şirketteki 425 yönetim kurulu üyesi 182 kişi tarafından doldurulmaktadır. Daha yakın zamanlarda yapılan başka bir incelemeye göre ise; ülkenin en büyük 130 şirketinde 530 dolaysız üyeye (iki

---

(75) C.Kaysen, "The Corporation, How Much Power? What Space?" (ed.) M.Gilbert, a.g.k., s.387.

(76) A.g.k., s.387.



şirketin bir yönetim kurulu üyesini paylaşmaları) ve 12.193(77) dolaylı üyeye (iki şirketin üçüncü bir şirketin yönetim kurulunda birer üye bulundurmaları) rastlanmıştır. Şirketler bu yolla; aralarında dikey, girdi sağlayan ve çıktılarından alanlarla ise yatay bir uyum sağlamakla kalmamakta aynı zamanda, ortak üyenin uzmanlığından ve sağlayacağı itibardan da yararlanma yoluna gitmektedirler(78).

Diğer yandan, yukarıda da belirttiğimiz gibi, işletmelerin içinde yer aldıkları pazarın türü ve sahip olduğu özellikler de etkileşim ve değişimin yönünü etkileyen önemli etkenler arasında sayılabilir. Gerçekten, pazarda tekel durumundaki bir işletmenin çevresi üzerindeki etkileme ve değiştirme gücüyle, tam rekabet koşulları altındaki bir pazarda yer alan işletmenin gücü arasında önemli ölçüde fark vardır. Tekel durumundaki bir işletmenin alacağı, hemen hemen tüm kararlar çevreyi büyük ölçüde etkilerken, tam veya eksik rekabet koşulları altında çalışan işletmeler, kamuoyu oluşturma araçları aracılığıyla yoğun bir reklam kampanyasına girilerek sözünü ettiğimiz gücü elde etmeye çalışmaktadırlar. İşte bu noktada işletmelerin giriştikleri reklam kampanyalarının etkileme ve çevreyi işletmenin çıkarları doğrultusunda değiştirebilme gücü de, söz konusu kampanyaların içerik ve nitelik-

---

(77) F.D.Schoorman, M.H.Bazerman ve R.S.Atkin, "Interlocking Directorates: A Strategy for Reducing Environmental Uncertainty" Academy of Management Review, C.6, No.2, 1981, s.243.

(78) A.g.k., s.244-25.

leri yanında, işletmenin bu kampanyaları sürdürüp destekleyebilme gücüne de bağlı olmaktadır.

Örgütlerin sahip oldukları büyüklük ve güç etkeni ile ilgili açıklamalarımızı, büyüklüğün; örgütsel yapının ve çevre ile olan etkileşimin tek belirleyici etkeni olmaktan çok, yapısal özelliklerini ve söz konusu etkileşimi etkileyen etkenlerden yalnızca biri olduğunu belirterek tamamlamak istiyoruz.

### 3.8. GELECEĞİN ÖRGÜTLERİ VE YÖNETİM DÜŞÜNCESİ

Örgütlerin ve Yönetim Düşüncesinin günümüze gelinceye kadar geçirdikleri gelişim sürecini ve bugün içinde buldukları durumu gözönüne alan bilim adamları ve yazarlar, gerek örgütlerin gerekse yönetim düşüncesinin gelecekte alabilecekleri durumla ilgili olarak, büyük ölçüde olaylara farklı bakış açılarından kaynaklanan, birbirinden farklı öngörülerde bulunmaktadır. Ancak bununla birlikte, gelecekte örgütleri ve yönetim düşüncesini etkileyecek başlıca etkenler üzerinde birleştikleri söylenebilir. Bu etkenlerin başında; elektronik bilgi işlem makinaları, yöneylem araştırması teknikleri ve iletişim teknolojilerinin gelecekte öngörülen gelişmelerinin baş döndürücü hızı gelmektedir.

Carlisle bu noktadan hareketle, örgütlerin ve bunların yönetimlerinin gelecekteki gelişmeleri ile ilgili eğilimleri şu şekilde sıralamaktadır(79):

---

(79) A.g.k., s.687.

- 1- Örgütlerin büyüklükleri artmaya devam edecek,
- 2- Değişmelerin gelişimi daha da hızlanarak sürecek,
- 3- Örgütleri etkileyen güçler, karmaşıklığın artmasına neden olacak,
- 4- Dışsal güçler ve değişkenlerin yönetimdeki ağırlıkları artacak,
- 5- Hükümetlerin etkisi artacak,
- 6- Örgütlerin toplumsal sorumluluğu ve ekonomi dışı diğer rolleri daha büyük önem kazanacak,
- 7- Malzeme ve enerji açıkları ortaya çıkacak,
- 8- "Büyümeme" psikolojisinin benimsenmesi ve uygulaması sürecek,
- 9- İnsanlar (işçiler ve tüketiciler) daha iyi bir eğitim ve öğretim düzeyine ulaşacaklar,
- 10- Geleneksel yönetim kuramı, durumsallık yaklaşımları içinde de gelişimini sürdürecektir.

Diğer yandan, örgütlerin ve yönetim düşüncesinin gelecekteki durumlarını, daha çok, bilgisayarların ve hızlı iletişim teknolojisinin gelişimi açısından değerlendirenler, bu gelişimlerin örgütler ve yönetim üzerindeki etkileri ile ilgili birbirinden farklı üç görüş öne sürmektedirler(80):

---

(80) Bu kısmın özetlenmesinde, Hayri Ülgen, Bilgisayarların İşletmelerin Yönetim ve Organizasyonu Üzerindeki Etkileri ve Türk İşletmelerinde Bilgisayar Kullanımı (Yayımlanmamış Doçentlik Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fak., 1977) den yararlanılmış olup ayrıca yollama yoksa daha geniş bilgi için bkz. a.g.k., s.184-186.

Bunlardan birincisine göre örgütlerin yönetiminde bilgisayarların kullanımı, karar verme yetkisini ve örgütsel yapıyı merkezileştirecektir. Bu görüşü savunan yazarlara göre "doğru ve ayrıntılı bilginin tepe yönetiminin elinde toplanması ve bilgisayarların önceden tanımlanmış kurallara göre bu bilgiyi işlemesi, tepe yöneticisinin işletmenin daha büyük bir kısmını kontrol edebilmesini sağlayacaktır. "Bu nedenle bir yandan tepe yönetiminin denetim alanı genişlerken, diğer yandan da orta kademe yöneticilerinin işlerinin büyük bir kısmı bilgisayarlarca yerine getirileceğinden, bu yöneticilerin sayıları da azalacak ve "piramit" şeklindeki örgüt yapısı "çan" biçiminde bir örgüt yapısına dönüşecektir(81).

İkinci grupta yer alan yazarlara göre ise, bilgisayarların işletme yönetiminde kullanılması, birinci grupta yer alanların ileri sürdüklerinin tersine, karar verme yetkisini ve örgütsel yapıyı merkezkaçlaştıracaktır. Bu yazarlara göre, bilgisayarların işletmeye uygulanması, yöneticinin denetim olanaklarını arttırıp, yetkinin iyi bir şekilde kullanılacağı konusunda bir güven duygusunun gelişmesine neden olacak ve yetkilerini astlarına daha güvenli bir şekilde devredeceklerdir. Onları bu yönde davranmaya yöneltten bir başka etken ise bilgisayarların, faaliyetlerin planlanandan saptığı durumları hızla bildirip yöneticiyi uyurabilmesidir.

---

(81) Harold J.Leavitt ve Thomas L.Whisler, "Management in the 1980's", Harvard Business Review, Novenber-December, 1968, s.85.

İşletmelerde bilgisayar kullanımının; merkezkaç yönetim anlayışını bilgisayar kullanımından önce benimsemiş olan işletmelerde, merkezkaç yetki ve örgüt anlayışını etkilemeyeceğini savunan yazarlara göre yeni bilgi işlem sistemi merkezci bir anlayışla düzenlenmiş olsa bile bu yetki devrini etkilemeyecektir.

Son olarak, bilgisayar kullanımının örgütsel yapıyı merkezcileşme veya merkezkaçlaşma yolunda etkilemeyeceğini savunan yazarlar, bilgisayarların örgütsel yapı ve yetki devri konusundaki etkilerinin evrensel olmayıp, örgütteki bireylerin bağımsız yargısı, örgütlerin yapılarının özellikleri ve moral gibi etkenlere bağlı olarak(82) örgütten örgüte değişeceğini belirtmektedirler. Bu yazarlara göre: "Bir işletmenin örgütsel yapısını etkileyen, kullanılan bilgi işlem tekniği ya da bilgisayar değil, işletmenin bulunduğu çevre, örgütün nitelik ve tepe yönetiminin yönetim felsefesidir. Burada bilgisayarlar, işletmenin arzu ettiği yönetim felsefesini uygulamakta yardımcı bir katalizör olarak dikkati çekmektedirler".

---

(82) Theo Haiman ve William G.Scott, Management in the Modern Organization, Houghton Mifflin Co., Boston, 1970, s.278.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. BURSA SANAYİ BÖLGESİNDE KONU İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA DENEMESİ

Örgüt-çevre-yönetim ilişkilerinde değişimin yönünün kuramsal açıdan incelendiği bundan önceki bölümlerde değişimin yönü, gerek çevreden örgüte gerekse örgütten çevreye doğru olmak üzere karşılıklı ve iki yönlü bir ilişki olarak benimsenmiş ve yapılan kuramsal açıklamalarla, bu alandaki bilgi birikimi ve değerlendirmeler yansıtılmaya çalışılmıştı. Konuyla ilgili bir araştırma denemesinin yer aldığı bu uygulama bölümünde ise kuramsal açıklamaların uygulamada taşıdığı ağırlığın sınındığı bir anket çalışmasına yer verilmektedir.

#### 4.1. ÖRNEKLEM VE VERİ TOPLAMA

Verilerin toplanabilmesi amacıyla, Bursa sanayi bölgesinde tekstil ve otomotiv endüstrileri alanlarında faaliyet gösteren çeşitli büyüklüklerdeki beş özel girişim işletmesinden oluşan bir örneklem oluşturulmuştur. Örneklemin oluşturulmasında şöyle bir yöntem izlenmiştir:

Önce, farklı çevresel özelliklere sahip oldukları öngörülen tekstil ve otomotiv endüstrilerindeki işletmeler arasından tesadüfi yöntemle saptanan 10 işletme belirlenmiş ve bu işletmelere uygulama için başvuruda bulunulmuştur. Ancak bu işletmelerden yalnızca altısı olumlu yanıt vermiş, diğer dört işletme ise ya uygulamaya katılmak istememiş veya soruların bırakılıp, uygun bir süre sonra geri alınması şeklinde katılabileceklerini bildirmişlerdir. Fakat bu tür bir uygulama da tarafımızdan (iki nedenden dolayı uygun görülmediğinden) benimsenmemiştir: Bu nedenlerden biri; anket uygulamasının kısa bir zamanda bitirilmesi zorunluluğu, ikinci ve daha önemlisi ise anketin uygulanmasında seçilen yönteme uymamasıdır. Şöyle ki; anket uygulaması; örgüt-çevre-yönetim ilişkilerini bir bütün olarak değerlendirebilecekleri öngörülen, her işletmenin genel müdür ve genel müdür yardımcıları düzeyindeki yöneticilere yönelik sorulardan oluşmaktadır. Yöneticiye soruları ve gerekli önbilgileri içeren bir anket formu verilmekte ve soruların birlikte doldurulması önerilmektedir. Böyle bir yönteme başvurulmasının nedeni; anketteki soruların içeriklerinin birbirine çok yakın olması nedeniyle gerekli açıklamaları anında yapabilmek ve alınan yanıtların daha sağlıklı olmasını sağlayabilmektir.

Anketin uygulanmasına yukarıdaki yöntemi kabul eden 6 işletme ile başlanmış ancak bunlardan biri önceden kabul edip randevu verdiği halde bu randevu gerçekleşmediğinden, sonuç olarak yalnızca beş işletme ile uygulama olanağı bulunabilmiştir.

Örnekleme oluşturan işletmelerin her biri genel müdür veya genel müdür yardımcısı düzeyindeki yöneticilerine Ek I'de sunulan yirmiyedi sorudan oluşan bir anket formu ve ankette yararlı olabileceğine inanılan önbilgilerden oluşan bir ön bilgi formu(1) birlikte verilmiş ve yöneticilerden bu formu, gerek genel olarak, gerekse son dört yıl içindeki uygulamalarını göz önünde bulundurarak yanıtlamaları istenmiştir.

Yöneticiler ellerindeki formu okuyarak kendileri doldürmüşlar ve gerekli gördükleri açıklamalar anında kendilerine yapılmıştır. Ancak ankette böyle bir yöntem uygulanmasına rağmen, bazı sorulara (3, 14, 17, 18, 20 ve 22. sorular) yine de sağlıklı yanıtlar alınmadığı gerekçesiyle sonradan bu sorular değerlendirmeye alınmamışlardır. Bununla birlikte, anket formunda değerlendirmeye alınmayan soruların içeriğine yakın başka sorular da bulunduğundan bu soruların çıkarılması ankette elde edilen sonuçların geçerliliğini olumsuz olarak etkilememiştir.

Sorularla çevre; karmaşıklık, belirsizlik ve değişkenlik boyutlarıyla ölçülürken, örgütsel öğeler ise yönetim felsefesi, büyüklük, pazar payı ve çatışmaya yönelik sorularla temsil edilmişlerdir.

---

(1) Anket uygulamasında kullanılan ve Ek I'de sunduğumuz formların hazırlanmasında Behlül Üsdiken'in doktora tezindeki formlardan geniş olarak yararlanılmıştır. Ön bilgi formu, gerekli uyarlamalar ve örgütsel etkenlerle ilgili bilgileri içeren kısım dışında tamamen, anket soruları ise 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 24, 25 ve 27 sorular dışında yine aynı kaynaktan olduğu gibi alınmıştır. Daha geniş bilgi için bkz. a.g.k., s.300-308.



#### 4.2. SORULARIN VE ALINAN YANITLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde, anket formunda yer alan sorular, sorulus amaçları, alınan yanıtların dağılımı ve bu dağılımın nedenleri açılarından değerlendirilecek, yanıtlarla ilgili genel değerlendirme ve yorum ise bu bölümün sonunda yapılacaktır. Değerlendirmeye geçmeden önce, değerlendirmede kullanacağımız yöntemle ilgi kısa bir açıklamanın yararlı olacağını düşünüyoruz:

- 1- Sorular, anket formundaki sorulus sıralarına göre tek tek yazılmış, alınan yanıtlara dağılım durumlarına göre yer verilmiştir. Örneğin; eğer bir şık yöneticiler tarafından hiç işaretlenmemişse, doğal olarak değerlendirmeye alınmamış ve tekrar yazılmamıştır.
- 2- Alınan yanıtlar ilgili şıkların altına, önce o şık işaretleyen yönetici sayısı, sonra da (parantez içinde) o şık işaretleyen yöneticinin işletmesini simgeleyen bir harf kullanılarak belirtilmiştir. Yani 2(B,E) şeklinde yanıt; 0 şık 2 yöneticinin işaretlediğini ve bunların işletmelerin büyüklük sırasına göre B ve E işletmeleri olduğunu göstermektedir.
- 3- Yüzdeli yanıtlarda ise (%) den sonra alınan yanıtlar işletmelerin büyüklüğüne göre değil belirtilen

maşıklık öğrenilmek istenmektedir.

Alınan yanıtlardan elde edilen bulgulara göre; işletmelerin tümünün, karar alırken, sıraladığımız çevresel etkenlerin en az yarısını ve daha fazlasını dikkate aldıkları sonucu çıkmaktadır. Ayrıca geçerliliğinin ankete katılan yöneticilerin sayısının azlığı ile orantılı olduğuna inandığımız bulgulara göre, işletmenin büyüklüğü ile karar almada dikkate alınan etkenlerin sayısı arasında ters yönlü bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Yani işletme büyüdükçe, göz önüne alınan etkenlerin sayısı azalmaktadır.

SORU 2- Önem taşıyan çevresel faktörlerin zaman içinde gösterdiği değişim ne ölçüde benzerlikler gösterir?

0 büyük ölçüde	0 kısmen	0 az
1(A)	2(B,C)	2(D,E)

Değişimlerin gösterdiği benzerlikler açısından karmaşıklık ölçülmektedir.

Değişimlerin gösterdiği benzerliklerin, işletmelerin büyüklükleri ile ters yönlü bir ilişki içinde oldukları görülmektedir.

SORU 4- Dış çevrenizdeki diğer örgütler (örneğin rakip işletmeler, sendikalar, hammadde ve hizmet sağlayan işletmeler, kamu kuruluşları) işletmenizin faaliyetlerini ve karar alma serbestliğini ne ölçüde sınırlayabilmektedir?

0 kısmen 0 az  
3(A,B,C) 2(D,E)

Faaliyet (görev) çevresinin, yönetilerinin karar alma özerkliği üzerindeki etkileri aranmakta ve Dill'in bu konudaki saptamaları ile karşılaştırma yapma amacı güdülmektedir.

Elde edilen bulgularda, diğer örgütlerin karar alma serbestliği üzerindeki etkilerinin genelde fazla olmamakla birlikte, göreceli olarak, büyüklük açısından en küçük üç işletmede daha fazla sınırlama söz konusudur.

SORU 5- Zaman içinde, genel olarak işletmenizin dış çevresinde ne kadar sık değişiklikler meydana gelir?

0 kısmen 0 az  
3(A,B,E) 2(C,D)

Değişme ile ilgili daha sonraki sorularla bir bütünlük sağlayarak, değişimin meydana geliş sıklığı ile belirsizlik arasında bir bağlantı kurabilmek amacıyla değişimlerin meydana geliş sıklığının bu ilişkide anlamlı bir rolünün olup olmadığı araştırılmaktadır.

SORU 6- İşletmenizin halen içinde faaliyet gösterdiği dış çevre geçmiş dönemlerin dış çevre özelliklerine göre ne ölçüde benzemektedir.

0 büyük ölçüde	0 oldukça	0 kısmen	0 az	0 hemen hemen hiç
1(E)	1(B)	1(A)	1(C)	1(D)

Bugünkü dış çevre, işletmelerin özelliklerine göre, sıklık arasında eşit bir dağılım göstererek, geçmiş dönemlerin dış çevre özelliklerine benzemekte veya benzememektedir. Elde edilen bulguların bu niteliği genel değerlendirmede göz önünde tutulacaktır.

SORU 7- Son dört yıl içinde dış çevrenizi ne ölçüde etkileyip değiştirebildiniz?

0 büyük ölçüde	0 oldukça	0 kısmen	0 az
1(D)	1(A)	2(B,C)	1(E)

Çevresini büyük ölçüde etkileyebilen işletme, örneklemimizdeki ikinci büyük işletme olmasına karşın, ondan sonra gelen işletme en küçük olanıdır. Yeterli büyüklüğe ve sermaye birikimine sahip olmamasına karşın, yeni teknoloji kullanıp, pazarın durumunu değerlendirerek çevresini etkileyip pazar payını arttırmıştır. Elde edilen bu bulgu, örgütlerin çevrelerini etkileyip değiştirebilmelerinde, büyüklüğün etkisinin tek başına fazla önemli olmadığını göstermektedir. Doğal olarak bu bulgu da, örneklemin hacmi ve söz konusu işletmenin göreceli büyüklüğü ile orantılı olarak değerlendirilmelidir.

Diğer yandan çevresini en az etkileyip değiştirebilen işletme örneklemdaki en büyük işletmedir. Bu nokta da, araştırmamızdaki ilginç bulgulardan biri olarak değerlendirilebilir.

SORU 8- Dış çevrenizi değiştirebildiyseniz, bu başarınızda rol oynayan örgütsel ve çevresel faktörlerin etkileme oranı sizce nedir?

0 yönetim felsefesi	0 finansal güç	0 pazarın yapısı (rakiplerin durumu)
% 25, 30, 50 (C,B,D)	% 20, 35, 40 (A,D,C)	% 15, 50 (A,B)
0 pazar payı	0 teknolojik koşullar	
% 25 (A)	% 15, 20, 35, 40 (D,B,C,A)	

Bir önceki soruda, çevresini en az etkileyebildiğini belirttiğimiz yönetici, etki çok az olduğu için bu soruyu yanıtlamamış değerlendirme diğer dört işletme arasında yapılmıştır.

Bulgulardan edindiğimiz izlenim, işletmelerin çevrelerinde meydana getirdikleri etkinin kaynaklarının; pazarın yapısı ve teknolojik koşullar gibi dışsal etkenlerle, yönetim felsefesi ve finansal güç gibi örgütsel etkenler arasında, yaklaşık olarak eşit oranlarda dağıldığıdır.

SORU 9- Çevresel değişmeler sizi en çok ve en az hangilerinde değişmeye zorladı?

A(Rekabet, müşteriler)

B(Teknolojik, ekonomik)

C(Teknolojik, siyasal koşullar)

D(İhracat, kamu kuruluşları ile iyi ilişkiler)

E(İhracat, sendikalar)

Elde edilen yanıtlar yöneticilerin kendi seçenekleri olup yorumu gerektirmeyecek kadar açıktır. Ancak yine de bir noktanın vurgulanması gerektiğine inanıyoruz. Bu nokta sendikaların durumuyla ilgilidir. Yöneticilerin hemen hemen tümü, sendikaların etkilerini en az etkilendikleri alanlar arasında bile saymamaktadırlar. Oysa aynı araştırma, değerlendirmesini yaptığımız dört yıllık dönemden önce yapılmış olsaydı kuşkusuz sonuçlar da çok farklı olacaktı. Durum böyle iken, yani bir dış çevre etkeni olarak değerlendirdiğimiz siyasal ve yasal koşullar önemli ölçüde değiştiği halde, yöneticilerin bu koşulları etkilendikleri alanlar arasında saymamaları, bir algılama yanlılığı ve unutkanlık olarak değerlendirilebilir kanısındayız.

SORU 10- Çevrenizde meydana gelen bir değişme karşısında izlediğiniz strateji her zaman aynı mıdır?

Evet izlenen strateji her zaman aynıdır (-)

Hayır aynı değildir, çevrenin ve değişimin niteliğine göre değişir (A,B,C,D,E).

Bulgular, yöneticilerin değişmeler karşısında izlenen stratejiler konusunda esnek olduklarını göstermektedir.

SORU 11-Değişmeler karşısında izlediğiniz stratejiyi uygulamanızda taşıdığı ağırlık doğrultusunda belirtir misiniz?

O Çevrede meydana gelen değişmelere kısa ve uzun dönemde uyum sağlamak bizim için kaçınılmazdır (A,B,C,E).

O Değişmeler karşısında önce olanaklar elverdiği ölçüde direnir, sonra yine olanaklar elverdiği ölçüde uyum sağlamaya çalışırız (D).

Alınan yanıtlar, yaygın "uyum" tezlerini destekler niteliktedir. Ancak, bu sonucun elde edilmesinde, örneklemdaki işletmelerin göreceli olarak büyük işletme niteliği taşımamalarının etkili olmuş olabileceği düşünülebilir.

SORU 12-Son dört yıl içinde sizi değişmeye zorlayan sıraladığımız çevresel faktörlerin, bu değişme üzerindeki oransal payları nedir?

0 örgütsel faktörler	0 uygulanmakta olan ekonomik politikalarındaki belirsizlik ve dengesizlikler	0 rakip işletmeler	
% 10,20 (E,D)	% 10, 25, 40, 50, 60 (D,C,E,B,A)	% 5, 10, 20, 25, 50 (E,A,D,B,C)	
0 tüketici zevk ve alışkanlıkları	0 siyasal ve yasal değişmeler	0 aracı kuruluşlar	0 sendikalar
% 5, 20, 25, 50 (E,A,C,D)	% 25 (E)	% 10 (A)	% 5 (E)
0 ekonomik veri eksikliği			
% 10, 25 (E,B)			

SORU13-Son yıllarda, uzun dönemli planlarınız genellikle kaçar yıllık süreleri kapsamaktadır?

- 0 1 yıldan az (E) 0 yaşadığımız koşullar altında uzun dönemli planlar hazırlayamıyoruz  
0 1-2 yıl (C) (A,B,D)

Elde edilen sonuçlar oldukça önemlidir. Böylece, 1980 li yıllardan önce, genellikle seçim dönemlerine göre dörder yıllık planlar hazırlayabilen yöneticilerin, meydana gelen belirsizliklerden çok etkilendikleri, verdikleri yanıtlardan ortaya çıkmaktadır.

SORU 15-Dış çevre, işletmeniz açısından ne kadar sık hiç beklenmedik olayların ortaya çıkmasına neden olur?



0 kısmen    0 az    0 hemen hemen  
2(B,E)    2(C,D)    hiç 1(A)

SORU 16- Dış çevrede meydana gelen değişiklikleri önceden tahmin edebilmeniz ne ölçüde mümkündür?

0 oldukça    0 kısmen  
3(A,D,E)    2(B,C)

SORU 19- Dış çevreyi oluşturan faktörlerle ilgili, karar alma açısından gerekli bilgileri elde etmek ne kadar güçtür?

0 vasat    0 kolay  
4(A,B,C,E)    1(D)

SORU 21- Genel olarak dış çevreyi etkileyen veya dış çevreden etkilenecek kararlarınızın kesin sonuçları hakkında ne kadarlık bir süre içinde bilgi sahibi olabiliyorsunuz?

1-6 gün    1-4 hafta    1-6 ay  
(A)    3(C,D,E)    (B)

SORU 23- İşletmenizin amaçlarını ve faaliyetlerini gerçekleştirmesi açısından, sizce dış çevre ne ölçüde önem taşımaktadır?

0 büyük ölçüde    0 oldukça  
2(A,B)    3(C,D,E)

SORU 24- Yetki dağılımı ve kullanımı ile ilgili aşağıdaki seçeneklerden hangisi, uygulamada işletmeniz açısından genel olarak geçerlidir?

0 yetki tümüyle üst yönetimde (yönetim kurulu, genel müdür) toplanmıştır (A,B,D,E)

0 ilgili bölümlere yetki geniş biçimde tanınmıştır (C).

SORU 25- Yetki dağılımı ve kullanımı ile ilgili politikanızda son yıllarda ne ölçüde değişiklik oldu?

0 büyük ölçüde 0 hemen hemen hiç

1 (C)

4 (A,B,D,E)

SORU 26- Aşağıda sıraladığımız alanlarda yetki ne ölçüde tümüyle ilgili bölümlere devredilmiştir?

0 (C) işletmesinin yöneticisi tüm alanlar için % 50 lik alan belirtirken, diğer yöneticiler, haklı olarak ya bu soruya yanıt vermemişler, ya da sembolik oranlar bildirmişlerdir.

Birbirine bağlı olan 24, 25 ve 26. sorulardan elde edilen sonuçlar, araştırmamız açısından önemli sonuçlar doğurmaktadır. Çünkü yanıtlar, C işletmesi ile diğerleri arasında bir gruplaşma olduğunu göstermektedir. Görüşmelerimiz sırasında edindiğimiz bilgilere göre C işletmesi açısından bunun nedeni; işletmenin güçlü bir sermaye grubunun eline

geçerek, yeni yönetim felsefesi doğrultusunda yeni baştan düzenlenmesidir. Oysa diğer işletmeler bu alandaki yönetim felsefelerinde önemli bir değişiklik yapmamışlar ve eski yapılarını sürdürmüşlerdir.

SORU 27- Dış çevre veya işletmede (gerek yöneticiler, gerekse diğer çalışanlar arasında) meydana gelecek bir rekabet ortamını nasıl karşılırsınız?

0 denetlenebilirse işletme açısından yararlı olabilir (A,B)

0 son derece zararlıdır, gelişmesine fırsat verilmemelidir (D,E).

0 içinde bulunulan durumun özelliklerine göre yararlı veya zararlı olabiliriz (C)

Yöneticilerin çatışma karşısındaki tutumlarını başka bir deyişle potansiyel değişme eğilimini ölçmeyi amaçladığımız bu soruya verilen yanıtlarla yöneticilerin bundan önceki sorulara verdikleri yanıtlar paralellik göstermekte olup aralarında önemli bir nitelik farkı yoktur.

## S O N U Ç

Örgüt-Çevre ve Yönetim arasındaki ilişkilerde etkileşim ve değişimin yönünü ve bu yönü etkileyen başlıca etkenleri saptamayı amaçlayan bu çalışmadan elde edilen sonuçlar, şu şekilde özetlenebilir:

İnsanların yaşamında çok önemli bir yere sahip olan örgütler, bu nitelikleri ile toplumsal yaşamın vazgeçilmez temel öğeleri durumundadırlar. Örgütlerin toplumsal yaşamdaki bu ağırlıklarının sürdürebilmeleri, büyük ölçüde, çevreleri ile girdikleri karşılıklı ilişkinin niteliğine bağlıdır. Sözünü ettiğimiz bu ilişkide, çevre hernekadar üstün gibi görünmekteyse de bu üstünlük sınırsız ve kesin değildir. Aynı şekilde bu konuda ileri sürülen yaygın "uyum" tezlerinin geçerliliği de yapılan araştırmalarda kesin olarak saptanamamıştır.

Diğer yandan örgütler de çevre karşısında sanıldığı kadar güçsüz ve ona tek yönlü olarak bağımlı varlıklar olarak nitelendirilemezler. Çünkü ellerinde öyle olanaklar ve güçler vardır ki, eğer bunları gerektiği şekilde kullanabilirlerse,

kendilerini çevrelerine karşı savunabilmeleri ve hatta çevrelerini kendi amaçları doğrultusunda etkileyip değiştirebilmeleri de mümkündür.

İşte örgütlere bu olanakları sağlayacak ve çevreleri ile olan ilişkilerindeki yönü önemli ölçüde etkileyecek olan etkenler; yöneticilerinin sahip oldukları nitelikler ve yönetim felsefesi, örgütsel ve yönetsel yapılarının sahip olduğu büyüklük veya güç ve içinde yer aldıkları pazarın yapısı gibi öğelerden oluşmaktadır.

Ancak, tıpkı, çevrenin örgüt üstündeki belirleyiciliğinin kesin olmaması gibi, saydığımız öğelere sahip örgütlerin çevre üzerindeki etkileri de sınırsız değildir. Bu öğelerden birine sahip olan bir örgüt (örneğin yetenekli yöneticilere ve olumlu yönetim felsefesine) eğer bu öğeyi bir başka öğeyle ve uygun koşullarla destekleyemezse (örneğin yeterince büyük veya güçlü değilse) çevre üzerindeki etkileyici olma özelliği de hiç bir anlam taşımamaktadır. Bu nokta, tezimizin uygulamasından elde ettiğimiz verilerle de doğrulanmaktadır.

Özet olarak söylemek gerekirse, örgütler ve sahip oldukları yönetim düşüncesinin çevre ile olan ilişkileri tek yönlü bir bağımlılık ilişkisi olmayıp, karşılıklı bir etkileşim ilişkisidir.

Sayın Yönetici,

Bu anket, Örgüt-Çevre-Yönetim ilişkilerinde Değişmenin Yönü ile ilgili bir doktora çalışmasının uygulaması niteliğindedir. Bu nedenle anket, gerek işletmenizin çevre üzerinde, gerekse çevrenin işletmeniz üzerindeki etkileri hakkında bilgi edinmek amacıyla hazırlanmıştır.

Ankette yer alan soruları cevaplandırırken, kendi görüşünüzle gerçeğe en yakın olduğuna inandığınız cevap seçeneğini işaretleyiniz. Cevaplarınızın, olması gerekeni değil, varolan durumu yansıtması beklenmektedir.

Tamamlanmamış anketler verilerin analizinde güçlük yarattığından (aksi ankette belirtilmedikçe) lütfen soruların tümünü cevaplandırınız. Herhangi bir soruda, verilen cevap kategorilerinden birini işaretledikten sonra bir ek görüşe yer vermek gereğini duyuyorsanız sorunun yanına not edebilirsiniz. Ayrıca, gelecekteki çalışmalarımıza ışık tutmak açısından, anketle ilgili görüş, öneri ve eleştirilerinizi lütfen son sayfanın arkasında belirtiniz.

Verdiğiniz bilgiler kesinlikle saklı tutulacak ve örnekleme dahil edilen tüm işletmelerden elde edilen bilgilerin analizi sonucunda (hiçbir işletmenin sağladığı bilgilerin ayırdedilemeyeceği şekilde ve işletme adları hiçbir şekilde belirtilmeden) sadece toplu bulgular olarak açıklanacaktır. Araştırmadan elde edilen başlıca bulgular, çalışmanın tamamlanmasından sonra katılan tüm işletmelere iletilecektir.

Katkınız ve gösterdiğiniz ilgi için teşekkür ederim.

Ender Yönet

İşletmenin Ünvanı :

İşletmenin ana faaliyet alanı(ları):

Kuruluş Yılı :

İşletmede çalışan personel sayısı :  
(1983 yılı ortalaması)

Tam Süreli :

Yarı Süreli :

Anketi dolduran yöneticinin;

Adı, Soyadı :

Ünvanı :

Halen bulunduğu pozisyondaki  
çalışma süresi :

Anketin doldurulduğu tarih :

Bilindiği gibi işletmeler varlıklarını sürdürmek ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için dış çevrelerinde yer alan faktörlerle sürekli ve karşılıklı bir etkileşim ilişkisi içindedirler. Bu dış çevre koşullarında meydana gelen değişimler işletmeleri, bir yandan gelişmelerden kopmamak için değişmeyi benimseme, diğer yandan da getireceği belirsizliklerden çekinmeleri nedeniyle benimsememe gibi çelişkili bir durumla karşı karşıya bırakmaktadır. İşte anketimizde yer alan sorularla; işletmeleri böyle bir çelişkiyle karşı karşıya bırakan çevresel faktörlerde özellikle 1980'li yıllarda meydana gelen gelişmeleri ve işletmelerin bunlara tepkisini öğrenmeyi amaçlamaktayız. Bu nedenle soruların cevaplandırılmalarında kolaylık sağlayabileceği umuduyla dış çevreyi oluşturan faktörler aşağıda sıralanmıştır.

#### DIŞ ÇEVRESEL FAKTÖRLER

- 1- Müşteriler (sayıları, özellikleri, gereksinimlerinin çeşitliliği ve davranışları)
- 2- Dağıtım kanalları (sayıları, nitelikleri, davranış ve politikaları)
  - a) Toptancı işletmeler
  - b) Perakendeci işletmeler
- 3- Rekabet koşulları (rakip işletmelerin davranış ve politikaları)
  - a) Müşteriye yönelik (fiyat rekabeti, rakiplerin reklam harcamaları, dağıtımda rekabet, satış sonrası hizmetlerde rekabet, yeni ürünlerin geliştirilmesi, mal veya hizmetlerin demode olma süreleri)
  - b) Girdi (hammadde, hizmet, parça, donanım) temin etmede rekabet.



- 4- Girdiler (elde etme olanakları, nitelikleri, fiyatları)
  - a) Doğal kaynaklar/enerji
  - b) Hammadde, parça vs.
  - c) Donanım (makina vs.)
  
- 5- Teknolojik gelişmeler (yeni buluşlar ve uygulamalar, yeni teknoloji ithali, verimlilik artışları, araştırma-geliştirme-yoğunluğu)
  - a) Ulusal düzeyde
  - b) Uluslararası düzeyde.
  
- 6- İşgücü girdileri
  - a) İşgücü temin etme olanakları
  - b) İşçi sendikaları
  - c) Ücretler
  
- 7- Finansal kaynaklar
  - a) Kredi olanakları/faiz hadleri
  - b) Sermaye piyasası
  
- 8- Ekonomik faktörler
  - a) Gelir (ulusal ve kişi başına) artışları ve büyüme hızı
  - b) Fiyatlar (enflasyon)
  - c) Ödemeler dengesi/devalüasyon/kur ayarlamaları
  
- 9- Devlet ile ilişkiler ve yasal faktörler
  - a) İçinde bulunduğumuz endüstri üzerinde kamu denetimi
  - b) İçinde faaliyet gösterdiğiniz endüstri ile doğrudan ilgili yasal gelişmeler ve hükümete uygulamaları
  - c) Genel olarak (tüm işkollarını ilgilendiren vergi, sosyal güvenlik, mali önlemler vs. gibi) yasal gelişmeler ve hükümet uygulamaları.

10- Sosyo-kültürel faktörler

- a) Demografik faktörler (kentleşme, nüfus vs.)
- b) Kültür ve eğitim (okuma yazma oranı, eğitim kurumları, kitle iletişim araçları)
- c) Toplumsal değer yargıları

ÖRGÜTSEL (İÇSEL ÇEVRE İLE İLGİLİ) FAKTÖRLER

- 1- Yönetim felsefesi (başta işletmede çalışanlar olmak üzere genelde insana, işletmenin sorunlarına ve toplumsal sorumluluklarına bakış açısı).
- 2- İşletmede çalışan insanlar ve davranışları (amaçlarının örgütsel amaçlara uygunluğu)
  - a) Yöneticiler
  - b) Ustabaşı ve işçiler
- 3- İşletmede kullanılmakta olan teknoloji (sağladığı avantajlar veya yarattığı olumsuz durumlar)
- 4- İşletmenin yapısı (astlar ve üstler arasındaki ilişkilerin biçimselliği, yönetimin merkezci veya merkezkaç bir nitelik taşıması, yetki, sorumluluk ilişkileri ve haberleşme kuralları).
- 5- İşletmenin büyüklüğü ve gücü (çalışmakta olan insan sayısı, ödenmiş sermaye miktarı, pazar payı).

ANKET SORULARI

Aşağıdaki soruları, 80'li yıllar çerçevesinde düşünerek ve işletmenizin dış çevresini bir bütün olarak ele alıp cevaplandırınız. Soruları cevaplarken, işletme çevrelerinin yukarıdaki genel tanım dışında kalan, ancak işletmeniz açısından önem taşıdığına inandığınız başka faktörler de sözkonusu ise bunları da gözönünde bulundurmanız beklenmektedir.

- 1- Karar alırken, sıraladığımız çevresel faktörlerin ne kadarını dikkate almak zorunluluğunu duyuyorsunuz?  
 Hemen hemen tümünü       çoğunu       yaklaşık yarısını  
 Bir kaçını       hemen hemen yalnızca birini
- 2- Önem taşıyan çevresel faktörlerin zaman içinde gösterdiği değişim ne ölçüde benzerlikler gösterir?  
 Büyük ölçüde       Oldukça       Kısmen  
 Az       Hemen hemen hiç
- 3- Önem taşıyan çevresel faktörlerde zaman içinde ortaya çıkan gelişmelerin işletmeniz üzerindeki etkileri (yaratıkları sınırlamalar, sorunlar ve fırsatlar) ne ölçüde farklılıklar gösterir?  
 Büyük ölçüde       Oldukça       Kısmen  
 Az       Hemen hemen hiç
- 4- Dış çevrenizdeki diğer örgütler (örneğin rakip işletmeler, sendikalar, hammadde ve hizmet sağlayan işletmeler, kamukuruluşları) işletmenizin faaliyetlerini ve karar alma serbestliğini ne ölçüde sınırlayabilmektedir?  
 Büyük ölçüde       Oldukça       Kısmen  
 Az       Hemen hemen hiç

5- Zaman içinde, genel olarak işletmenizin dış çevresinde ne kadar sık değişiklikler meydana gelir?

0 Çok sık                      0 Oldukça sık              0 Kısmen  
0 Az                              0 Hemen hemen hiç

6- İşletmenizin halen içinde faaliyet gösterdiği dış çevre geçmiş dönemlerin dış çevre özelliklerine ne ölçüde benzerdir?

0 Büyük ölçüde              0 Oldukça                      0 Kısmen  
0 Az                              0 Hemen hemen hiç

7- Son 4 yıl içinde dış çevrenizi ne ölçüde etkileyip değiştirebildiniz?

0 Büyük ölçüde              0 Oldukça                      0 Kısmen  
0 Az                              0 Hemen hemen hiç

8- Dış çevrenizi değiştirebildiyseniz, bu başarınızda rol oynayan örgütsel ve çevresel faktörlerin etkileme oranları sizce nedir? (% olarak cevaplandırmanız beklenmektedir. Ayrıca sizce başka etkenlerde sözkonusu ise lütfen ekleyiniz).

Yönetim Felsefesi	Finansal Güç	Pazarın yapısı (rakiplerin durumu)	Ekonomik Koşullar
%	%	%	%

Siyasal Koşullar	Teknolojik Koşullar	Pazar Payı	Kamu kurumları ile iyi ilişkiler
%	%	%	%

9- Çevresel değişimler sizi en çok ve en az hangi alanlarda değişmeye zorladı?

En çok \_\_\_\_\_ alanında  
En az \_\_\_\_\_ alanında

10- Çevrenizde meydana gelen bir değişme karşısında izlediğiniz strateji her zaman aynı mıdır?

0 Evet izlenen strateji her zaman aynıdır.

0 Hayır aynı değildir, çevrenin ve değişmenin niteliğine göre değişir.

11- Değişmeler karşısında izlediğiniz stratejiyi uygulamalarınızda taşıdığı ağırlık doğrultusunda belirtir misiniz?

0 Değişmeler karşısında önce olanaklar elverdiği ölçüde direnir sonra yine olanaklar elverdiği ölçüde uyum sağlamaya çalışırız.

0 Çevrede meydana gelen değişmeler bizi bu değişmeler doğrultusunda bir strateji izlemeye zorlayamaz.

0 Çevre koşullarında meydana gelen değişmelere kısa ve uzun dönemde uyum sağlamak bizim için kaçınılmazdır.

0 Çevremizde meydana gelen değişmelere uyum sağlamaktan çok, çevreyi kendi amaçlarınız doğrultusunda değiştirmeye çalışırız.

12- Son 4 yıl içinde sizi değiştirmeye zorlayan sıraladığımız çevresel faktörlerin, bu değişme üzerindeki oransal payları nedir? (% olarak cevaplandırmanız beklenmektedir).

Örgütsel Faktörler	Uygulanmakta olan ekonomik politikalardaki belirsizlik ve dengesizlikler	Rakip İşletmeler
%	%	%

Tüketici zevk ve alışkanlıkları	Sosyo-kültürel Faktörler	Siyasal ve yasal değişmeler
%	%	%

Aracı kuruluşlar (dağıtım kanalları)	Sendikalar	Sermaye Yetersizliği	Ekonomik veri eksiklikleri
%	%	%	%

13- Son yıllarda, uzun dönemli planlarınız genellikle kaçar yıllık süreleri kapsamaktadır?

<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> 2-4 yıl	<input type="checkbox"/> Yaşadığımız koşullar altında uzun dönemli planlar hazırlayamıyoruz.
<input type="checkbox"/> 1-2 yıl	<input type="checkbox"/> 4 yıldan çok	

14- Dış çevrede meydana gelen değişimin, ne ölçüde önceden kestirmeye olanak verecek düzenli bir seyir izlediği söylenebilir?

<input type="checkbox"/> Büyük ölçüde	<input type="checkbox"/> Oldukça	<input type="checkbox"/> Kısmen
<input type="checkbox"/> Az	<input type="checkbox"/> Hemen hemen hiç	

15- Dış çevre, işletmeniz açısından ne kadar sık hiç beklenmedik olayların ortaya çıkmasına neden olur?

<input type="checkbox"/> Büyük ölçüde	<input type="checkbox"/> Oldukça	<input type="checkbox"/> Kısmen
<input type="checkbox"/> Az	<input type="checkbox"/> Hemen hemen hiç	

16- Dış çevrede meydana gelen değişiklikleri önceden tahmin edebilmeniz ne ölçüde mümkündür?

<input type="checkbox"/> Büyük ölçüde	<input type="checkbox"/> Oldukça	<input type="checkbox"/> Kısmen
<input type="checkbox"/> Az	<input type="checkbox"/> Hemen hemen hiç	

17- Meydana gelen değişimin nitelikleri, ne tür sorunlar veya fırsatlar yaratacağı ve işletmeniz üzerindeki muhtemel etkilerini ne ölçüde önceden kestirebilme olanağına sahipsiniz?

<input type="checkbox"/> Büyük ölçüde	<input type="checkbox"/> Oldukça	<input type="checkbox"/> Kısmen
<input type="checkbox"/> Az	<input type="checkbox"/> Hemen hemen hiç	

18- Aldığınız kararlardan dış çevreyi oluşturan faktörlerin ne ölçüde etkilenecekleri ve ne tür tepkiler gösterecekleri hakkında ne ölçüde bilgi sahibisiniz?

<input type="checkbox"/> Büyük ölçüde	<input type="checkbox"/> Oldukça	<input type="checkbox"/> Kısmen
<input type="checkbox"/> Az	<input type="checkbox"/> Hemen hemen hiç	

19- Dış çevreyi oluşturan faktörlerle ilgili, karar alma açısından gerekli bilgileri elde etmek ne kadar güçtür?

- Çok güç                       Oldukça güç                       Vasat  
 Kolay                               Çok kolay

20- Dış çevreyi etkileyen veya dış çevreden etkilenecek bir kararı almadan önce, bu kararın sonuçlarını önceden kestirebilmek ne kadar güçtür.

- Çok güç                       Oldukça güç                       Vasat  
 Kolay                               Çok kolay

21- Genel olarak dış çevreyi etkileyen veya dış çevreden etkilenecek kararlarınızın kesin sonuçları hakkında ne kadarlık bir süre içinde bilgi sahibi olabiliyor sunuz?

- 1-6 gün                       1-4 hafta                       1-6 ay  
 7-12 ay                       1 yıldan uzun

22- Genel olarak işletmenizin dış çevresi ne ölçüde kompleks (karmaşık) olarak nitelendirilebilir?

- Büyük ölçüde                       Oldukça                       Bir ölçüde  
 Sınırlı ölçüde                       Hemen hemen hiç

23- İşletmenizin amaçlarını ve faaliyetlerini gerçekleştir-  
mesi açısından, sizce, dış çevre ne ölçüde önem taşımak-  
tadır?

- Büyük ölçüde                       Oldukça                       Bir ölçüde  
 Sınırlı ölçüde                       Hemen hemen hiç

24- Yetki dağılımı ve kullanımı ile ilgili aşağıdaki seçenek-  
lerden hangisi uygulamada işletmeniz açısından genel ola-  
rak geçerlidir?

- Yetki tümüyle üst yönetimde (yönetim kurulu, genel mü-  
dür) toplanmıştır.  
 İlgili bölümlere yetki sınırlı ölçülerde tanınmıştır.  
 İlgili bölümlere yetki kısmen tanınmıştır.  
 İlgili bölümlere yetki geniş biçimde tanınmıştır.  
 Yetki tümüyle ilgili bölümlere tanınmıştır ve normal  
olarak üst yönetimin onayını gerektirmez.

25- Yetki dağılımı ve kullanımını ile ilgili politikanızda son yıllarda ne ölçüde değişiklik oldu?

- Büyük ölçüde  Oldukça  Kısmen  
 Az  Hemen hemen hiç değişiklik olmadı

26- Aşağıda sıraladığımız alanlarda yetki ne ölçüde tümüyle ilgili bölümlere devredilmiştir? (% olarak)

- Yeni bir ürün veya hizmet için pazarlama stratejisinin belirlenmesi veya varolan ürün/hizmet için pazarlama stratejisinde değişiklik yapılması %  
 Yeni ürün/hizmet geliştirme kararları %  
 Reklam harcamaları %  
 Dağıtım kararları (bayi seçimi vs.) %  
 Fiyatlandırma kararları %  
 Mal ve/veya hizmet sağlayacak işletmelerin seçimi %  
 Yeni yatırım kararları %  
 Kredi alma kararları %  
 Yeni eleman alma %  
 İşten çıkarma %

27- Dış çevrede veya işletmede (gerek yöneticiler, gerekse diğer çalışanlar arasında) meydana gelecek bir rekabet ortamını nasıl karşılırsınız?

- Denetlenebilirse işletme açısından yararlı olabilir.  
 Son derece yararlıdır. Üst yönetim tarafından yaratılmalıdır. Çünkü değişim için rekabet ortamı ve çatışma kaçınılmazdır.  
 Son derece zararlıdır. Gelişmesine fırsat verilmemelidir.  
 İçinde bulunulan durumun özelliklerine göre yararlı veya zararlı olabilir.



Blau, Peter M., ve W. Richard Scott, Formal Organizations: A Comparative Approach, London, Routledge and Kegan Paul Ltd., 1963.

Blauberg, I.V., V.N. Sadvosky, E.G. Yudin, Systems Theory: Philosophical and Methodological Problems, Moskow, Progress Publishers, 1977.

Bronowski ve diğ erleri, Technology, (Der.), New York, 1964.

Buckley, Walter, Sociology and Modern System Theory, Englewood Cliffs, New Jersey, Printice-Hall Inc., 1967.

Burns, T., ve G.M. Stalker, The Management of Innovation, London, Tavistock Publications, 1961.

Burrell, G., ve G. Morgan, Sociological Paradigms and Organizational Analysis, London, Educational Books Ltd., 1979.

Carlisle, Howard M., Management: Concepts and Situations, Chicago, Science Research Associates, Inc., 1976.

Can, Halil, Meral Tecer, İş letme Yönetimi, T.O.D.A.İ.E. Yayını, Ankara, Doğan Basımevi, 1978.

Chandler, Alfred D. Jr., Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, Massachusetts, The M.I.T. Press, 1962.

Çelebioğ lu, Fuat, Davranış Açısından Örgütsel DEğ iş im, İstanbul, Evrim Ofset Matbaacılık, 1982.

Çulpan, Refik, Örgütsel Etkinliğin Sistem Modeli İle Belirlenmesi. Kamu İktisadi Teşebbüsleri İle İlgili Amprik Araştırma, (yayınlanmamış doçentlik tezi), s.90.

Deep, Samuel D., ve William D. Brinckoe, Introduction to Business: A Systems Approach, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall Inc., 1974.

Demir, Ahmet, Çağdaş Teknolojik Değişmeler: Sosyo-Ekonomik Etkileriyle, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını: 304, Ankara, Ankara Üniversitesi Basımevi, 1970.

Dereli, Toker, Organizasyonlarda Davranış, İstanbul, Fakülteler Matbaası, 1976.

Dicle, Ülkü, Atilla, Dicle, Örgütsel Değişim, Organizasyon; Seçme Yazılar, (der.), İnal Cem, Aşkun, Eskişehir, E.İ.T.İ.A. Yayını, 1973-1974.

Dilber, Mustafa, Türk Özel Kesim Endüstrisinde Yönetmel Davranış, İstanbul, Gözlem Matbaacılık Koll. Şti., 1981.

Farmer, Richard N., ve Bary M. Richman, Comparative Management and Economic Progress, Bloomington, Indiana, Cedarwood Publishing Co., 1970.

Fergan, Oktay, İşletme Yönetiminde Sistem, Fakülteler Matbaası, İstanbul, 1974.

Fişek,Kurthan, Yönetim, Ankara, Ankara Üniversitesi Basımevi,  
1975.

George Jr., Claude S., The History of Management THought  
Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall Inc.,  
1968.

Güvenç,Bozkurt, İnsan ve Kültür, 2. Basım, İstanbul, Remzi  
Kitapevi, 1974.

Haiman,Theo, William G.Scott, Management in the Modern Orga-  
nization, Houghton Mifflin Co., Boston, 1970.

Hall,R.H., Organizations: Structure and Process, Englewood  
Cliffs, N.J., (Prentice-Hall), 1972.

Hancıerlioğlu,Orhan, Felsefe Ansiklopedisi, C.2.

Hancıerlioğlu,Orhan, Felsefe Ansiklopedisi, C.7.

Hicks,Herber G., Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri  
Kaynaklar Açısından, Çev. Osman Tekok, Bintuğ Aytek ve  
Birol Bumin, C.1, 3. Baskı, Ankara, San Matbaası, s.  
117.

Hicks,Herbert G., ve C.Ray Gullett, Organizasyonlar: Teori ve  
Davranış, Çev. Besim Baykal, İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilim-  
leri Enstitüsü Yay., İstanbul, 1981.

Kast,F.E., ve J.E.Rosenzweig, Organization and Management: A  
System Approach, Second Edition, Tokyo, Mc Graw-Hill  
Kogakusha Ltd., 1974.

- Katz, Daniel ve Robert K.Kahn, Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, Çev. Halil Can, Yavuz Bayar, TODAİE Yayını, Ankara, Doğan Basımevi, 1977.
- Koçer, Melih, Fabrika Organizasyonu, Ankara, Güven Matbaası, 1974.
- Koontz, Harold ve Cyril O'Donnell, Management: A Systems and Contingency Analysis of Management Functions, New York, Mc Graw-Hill Book Company, 1976.
- Lange, O., Wholes and Parts, A General Theory of System Behavior, Çev. E.Lepa, Warszawa, Pergamon Press, 1965.
- Lawrence, P.R., ve J.W.Lorsch Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, Harvard University Press, Boston, 1967.
- Lawrence, Paul R., ve Jay W.Lorsch, Developing Organizations: Diagnosis and Action, Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Company, 1969.
- Likert, Rensis, New Patterns of Management, New York, The Free Press Glenceo, 1957.
- Likert, Rensis, The Human Organizations, New York, Mc Graw Hill Book Company, 1967.
- Massie, J.L., İşletme Yönetimi, Çev. Şan, Öz-alp ve d., Eskişehir, Beyteş Yayıncılık A.Ş., 1983.
- Mc Gregor, Douglas, Örgütün İnsan İlişkileri Yönü, Çev. Doğan Energin, Ankara-Şark Matbaası, 1970..

Mc Guire, Joseph, Theories of Business Behavior, Prentice-Hall, Inc., N.J., 1964.

Mee John F., Management Thought in a Dynamic Economy, New York University Press, New York, 1963.

Murdick, Robert G., ve Joel E. Ross, Information Systems for Modern Management, Englewood Cliffs, New Jersey Prentice-Hall, Inc., 1971.

Ougburn, W.F., Social Change, New York, The Viking Press, 1950.

Parsons, T., Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations-I, Administrative Science Quarterly, C.1, s.1, June, 1956.

Piaget, Jean, Yapısalcılık, Çev. Füsün Akatlı, Ankara, Dost Kitabevi Yayını, 1982.

Prasad, S. Benjamin (ed.), Management in International Perspective, New York, Meredith Publishing Co., 1967.

Rice, A.K., The Enterprise and its Environment, London, Tavistock Publications, 1963.

Rice, George H., Jr., D.W. Bishop, Conceptual Models of Organizations, Appleton-Century-Crofts, N.Y., 1971.

Rocher, G., Talcott Parsons and American Sociology, Fransızca-dan Çev. Barbara ve Stephan Menell, London, Thomas Nelson and Sons. Ltd., 1974.

- Rumelt, Richard P., Strategy, Structure and Economic Performance in Large American Industrial Corporations, Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1974.
- Sağlam, Mehmet, Örgütsel Değişme, TODAİE Yayını, Ankara, Doğan Basımevi, 1979.
- Sözen, Ural, Örgütlemeye Geleneksel ve Çağdaş Kuramların Karşılaştırmalı Bir Değerlemesi (yayınlanmamış doçentlik tezi, A.İ.T.İ.A., 1975).
- Sözen, Ural, Örgütlenme Kuramı: Karşılaştırmalı Bir İrdeleme, Ankara, İlk-San Matbaası, 1980.
- Şahin, Mehmet, İş İdaresinin Temel Kavramları; Anadolu Üniversitesi Açık Eğitim Fakültesi Yayını, Fasikül 4, Meleksan Ltd.Şti., Baskı Tesisleri, 1983.
- Şimşek, Şerif, Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları, Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını: 71, Erzurum, 1978.
- Thompson, James D., Örgütler Çalışırken, Çev. Ural Sözen, Tengiz, Üçok, Ankara, Kalite Matbaası, 1976.
- Toffler, Alvin, Future Shock, New York, Bantam Books, 1970.
- Tolan, Barlas, Toplum Bilimlerine Giriş, 2. Baskı, Ankara, Kalite Matbaası, 1978.

Tosun,Kemal, İşletme Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını: 64, İstanbul, Fakülteler Matbaası, 1977.

Tosun,Mustafa, Örgütsel Etkililik, TODAİE Yayını, Ankara, 1981.

Trist,E.L., Organizational Choice, London, Tavistock Publications, 1963.

Türkcan,Ergun, Teknolojinin Ekonomi Politikği, Ankara, Orgun Kardeşler Matbaası, 1981.

Ülgen,Hayri, Bilgisayarların İşletmelerin Yönetim ve Organizasyonu Üzerindeki Etkisi ve Türk İşletmelerinde Bilgisayar Kullanımı (basılmamış doçentlik tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fak., 1977).

Üsdiken,Behlül, Büyüklük, Teknoloji-Çevre ve Örgütsel Yapı, (Yayınlanmamış doktora tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1979).

Woodward,J., Industrial Organizations: Theory and Practice, London, Oxford University Press, 1965.

Voich,Dan.Jr., ve Daniel A.Wren, Principles of Management... Resources and Systems, The Ronald Press Co. N.Y., 1968.

Yücel,Tahsin, Yapısalcılık, İstanbul, İstanbul Matbaası.

## B. MAKALELER

Berghe, P.L. Van der, "Dialectic and Functionalism: Toward a Theoretical Synthesis", Sociological Readings in the Conflict Perspective, der. W.J.Chambliss, Readings, Mass., Addison Wesley Pub. Co., 1973.

Bertalanffy, Ludwig Von, "An Outline of General Systems Theory", The British Journal of the Philosophy of Science, 1950.

Bertalanffy, Ludwig Von, "General Systems Yearbook, 1956.

Child, J., "Managerial and Organizational, Factors Associated with Company Performance, Part II-A Contingency Analysis", Journal of Management Studies, 1975.

Dill, W., "Environment as an Influence on Managerial Autonomy", Administrative Science Quarterly, Cilt: 2, Sayı: 4, (1958).

Drucker, Peter F., "Yönetimin Yeni Rolü (Bugün Yönetimi Bekleyen ve Yeni Teori ve Uygulamaları Gerektiren Önemli Görevler Nelerdir?)" Çev. Muzaffer Civelek, Erzurum İşletme Dergisi, C.3, Sayı: 3-4, Kasım 1978.

Duncan, R.B., "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", Administrative Science Quarterly, 1972.



Emery, F.E., ve E.L. Trist, "The Causal Texture of Organizational Environments" Human Relations, 1965.

Follet, Mary Parker, "The Process of Control," Luther Gulick ve L. Urwick (der.), Papers on the Science of Administration, New York: Institute of Public Administration, 1937.

Ford, Jeffrey D., John W. Slocum, Jr., "Size, Technology, Environment and the Structure of Organizations", Academy of Management Review, October 1977.

Gruber, William H., ve John S. Niles, "Changing Structures for Changing Times", Financial Executive, April, 1971.

Kaysen, C., "The Corporation, How Much Power? What Scope" (ed.) Michael Gilbert, The Modern Business Enterprise, Burgery, Suffolk, Penguin Books Ltd., 1972.

Levi-Strauss, Cl., "Race et Historie", Anthropologie Structurale, II.

Mackenzie, Kenneth D., "Organizational Change", Joseph W. McGuire, (Ed.), Contemporary Management, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1974.

Merton, Robert K., "The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action", American Sociological Review, Vol.1, No.6, December, 1936.

- Merton, Robert K., "Manifest and Latent Functions", Social Theory and Social Structure, Glencoe, III., The Free Press, 1963.
- Miliband, R., "The Power of Business" (ed.) M. Gilbert, A.g.k., 1972.
- Miller, "Living Systems: Basic Concepts", Behavioral Science, C.10, Sayı: 3 (July), 1965.
- Negandhi, Anant R., ve Bernard D. Estafen, "A Research Model to Determine the Applicability of American Management Know-How in Differing Cultures and/or Environments" (ed.) S.B. Prasad, A.g.k.
- Nowotny, Otto, "American Versus European Management Philosophy" S.B. Prasad (ed.), Management in International Perspective, New York, Meredith Publishing Co., 1967.
- Özbaşar, Sera, Katı ve Esnek Yönetim Sistemlerinde Örgütsel Gecikme, Organizasyon Dergisi, Yıl: 1, Sayı: 4.
- Rapport, Anatol, "General Systems Theory", International Encyclopedia of the Science, 1959.
- Schoorman, F.D., M.H. Bazerman, R.S. Atkin, "Interlocking Directorates: A Strategy for Reducing Environmental Uncertainty", Academy of Management Review, C.6, No.2, 1981.

Shortell, S.M., "The Role of Environment in a Configurational Theory of Organizations", Human Relations, C.30, Sayı 3, 1977.

Sözen, Ural, "Örgütlerde Geleneksel ve Çağdaş Kuramların Karşılaştırmalı Bir Denemesi", (Basılmamış doçentlik tezi, A.İ.T.İ.A.).

Taylor, F.W., "The Principles of Scientific Management", Schlender, Scott, Filley (ed.) Management in Perspective, Houghton Mifflin, 1965.

Tung, Rosalie L., "Dimensions of Organizational Environments: An Exploratory Study of their Impact on Organization Structure", Academy of Management Journal, 1979.

Turner, Arthur N., "Montaj Hattının Tesirleri", Çev. Atilla Baransel, Organizasyonların Beşeri Yönü, İstanbul, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, 1966.

Üsdiken, Behlül, "Örgütlerin Çevre Özelliklerinin Ölçülmesi Üzerine", İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, C.9, Sayı: 2, Kasım 1980.

Vardar, B., "Yapısalcı Eleştiride Yeni Bir Atılım", Güney-Doğu Avrupa Araştırmaları Dergisi, 2-3.