

160585

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ \* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME PROGRAMI

DURUMSALLIK YAKLAŞIMI VE BİR UYGULAMA



YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kurtuluş Yılmaz GENÇ

Şubat 2005

TRABZON

**KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ \* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME PROGRAMI**

**DURUMSALLIK YAKLAŞIMI VE BİR UYGULAMA**

**Kurtuluş Yılmaz GENÇ**

**Karadeniz Teknik Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü'nce**  
**Bilim Uzmanı (İşletme)**  
**Unvanı Verilmesi İçin Kabul Edilen Tez'dir.**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 14.01.2005**

**Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 04.02.2005**

**Tezin Danışmanı : Doç. Dr. Taner ACUNER**

**Jüri Üyesi : Prof. Dr. Kamil YAZICI**

**Jüri Üyesi : Doç. Dr. Haydar AKYAZI**

**Enstitü Müdürü : Prof. Dr. Osman PEHLİVAN**

**Şubat 2005**

**TRABZON**

## 0. SUNUŞ

### 00. Önsöz

Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans tezi olarak yapılan bu çalışma "Durumsallık Yaklaşımı" çerçevesinde yapılmıştır. Çalışmada durumsallık yaklaşımının ne olduğu ortaya konulmuş ve Doğu Karadeniz'de çay fabrikalarında yapılan bir araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

Her akademik çalışma birikimlerin üzerine kurulur. Kuşkusuz, bütün akademik yaşamım boyunca beni destekleyen aileme çok şey borçluyum.

Yüksek lisans tez danışmanlığımlı üstlenen, çalışma konumun belirlenmesinde ve bütün aşamalarında önemli katkıları olan, hocam sayın Doç. Dr. Taner ACUNER'e teşekkür ederim. Tez çalışmamla ilgi gösteren ve önerilerde bulunan hocam sayın Prof. Dr. Kamil YAZICI'ya teşekkür ederim. Yüksek lisans öğrenimim boyunca bana her zaman ilgi gösteren ve destekleyen hocam sayın Doç. Dr. Haydar AKYAZI'ya teşekkür ederim. Tez çalışmam sırasında önerilerinden, görüşlerinden çok yararlandığım sayın Arş. Gör. Kader TAN ŞAHİN'e teşekkür ederim. Anket çalışmam sırasında, soruları içtenlikle yanıtlayan ve derin misafirperverlik gösteren Çaykur ve özel sektör çay fabrikalarının yöneticilerine, çalışanlarına teşekkür ederim.

Trabzon, Ocak 2005

Kurtuluş Yılmaz GENÇ

## 01.İçindekiler

Sayfa Nr.

0. SUNUŞ.....	III
00. Önsöz.....	III
01. İçindekiler.....	IV
02. Özet.....	IX
03. Summary.....	XI
04. Tablolar Listesi.....	XIII
05. Şekiller Listesi.....	XV
06. Grafikler Listesi.....	XVI
07. Kısaltmalar Listesi.....	XVIII
GİRİŞ.....	1-3

### BİRİNCİ BÖLÜM

1. GELENEKSELDEN MODERNE ORGANİZASYON TEORİLERİ VE DURUMSALLIK YAKLAŞIMI.....	4-30
11. Durumsallık Yaklaşımının Organizasyon Teorisi İçindeki Yeri.....	4
110. Organizasyon Teorilerinde Geleneksel Yaklaşım.....	4
1100. Klasik Organizasyon Teorisi.....	4
11000. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı.....	5
11001. Yönetim Süreci Yaklaşımı.....	6
11002. Bürokrasi Yaklaşımı.....	6
1101. Neo – Klasik Organizasyon Teorisi.....	7
11011. Rensis LİKERT'in Sistem – 1 - Sistem – 4 Modeli.....	8
111. Modern Yaklaşım.....	8
1110. Sistem Yaklaşımı.....	9



1111. Durumsallık Yaklaşımı.....	10
11111. Organizasyon Yapısı ve Durumsallık Yaklaşımı .....	21
111110. Amaçlar .....	26
111111. İşbölümü.....	26
111112. Uzmanlaşma .....	26
111113. Standartlaşma .....	26
111114. Biçimselleşme.....	26
111115. Farklılaşma .....	27
111116. Tamlaşma .....	27
111117. Departmanlaşma (Bölümleşme).....	27
111118. Denetim Alanı .....	28
111119. Düzey Sayısı.....	28
1111110. Merkezileşme Derecesi .....	28
1111111. Emir – Komuta ve Kurmay Organlar .....	28
1111112. Özerklik .....	29
1111113. Karmaşıklık .....	29
1111114. Büyüklük .....	29

## İKİNCİ BÖLÜM

2. DURUMSALLIK YAKLAŞIMI İLE İLGİLİ YAPILAN BAŞLICA ÇALIŞMALAR.....	31-80
20. Teknoloji ve Organizasyon Yapısı .....	31
200. Woodward Araştırması.....	33
201. Aston Grubu Çalışması (Birmingham Çalışması).....	36
202. Tavistock Enstitüsü Çalışması.....	37
203. James THOMPSON'un Temel Teknolojiler Sınıflaması.....	39
204. Charles PERROW'un Çalışması .....	42
21. Çevre ve Organizasyon Yapısı .....	45
210. Organizasyonların Genel Çevresi.....	47
2100. Sosyo – Kültürel Değişkenler.....	47
2101. Teknolojik Değişkenler .....	48
2102. Eğitimsel Değişkenler .....	49

2103. Politik ve Yasal Değişkenler .....	49
2104. Ekonomik Değişkenler .....	50
2105. Demografik Değişkenler .....	52
2106. Doğal Kaynaklar.....	52
2107. Uluslar arası Çevre .....	52
211. Organizasyonların Faaliyet Çevresi .....	53
2110. Müşteriler ve Dağıtım Kanalları.....	54
2111. Girdi Sağlayan Birey ve Organizasyonlar .....	54
2112. Rakipler .....	55
2113. Finansal Kurumlar .....	55
2114. İşgücü Kaynakları.....	56
2115. Devlet Kurumları.....	56
212. Durumsallık Yaklaşımı Çerçevesinde İncelenen Başlıca Çevresel Boyutlar .....	57
2120. Çevresel Karmaşıklık .....	57
2121. Çevresel Değişkenlik.....	58
2122. Çevresel Belirsizlik.....	59
213. Durumsallık Yaklaşımı Çerçevesinde Çevre İle İlgili Yapılan Başlıca Çalışmalar .....	61
2130. Burns – Stalker Çalışması .....	61
2131. Lawrence – Lorsch Çalışması.....	64
2132. Emery – Trist Çalışması .....	66
2133. James Thompson Çalışması.....	70
2134. Robert Duncan Araştırması .....	74
22. Durumsallık Yaklaşımına Yönelik Eleştiriler .....	76
23. Durumsallık Yaklaşımına İlişkin Genel Değerlendirme .....	77

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÇAY SEKTÖRÜNDE DURUMSAL DEĞİŞKENLER ORGANİZASYON YAPISI İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	81-174
30. Araştırmaya İlişkin Bilgiler.....	81
300. Araştırma Kapsamında Ele Alınan Bazı Değişkenler .....	81

3000. Çevresel Karmaşıklık .....	82
3001. Çevresel Değişkenlik.....	82
3002. Çevresel Belirsizlik .....	83
3003. Büyüklük .....	83
3004. Özerklik .....	83
3005. Tamlama .....	83
301. Araştırmaya İlişkin Diğer Bilgiler.....	83
302. Araştırmanın Yöntemi.....	84
303. Çay Ekonomisinin Tarihçesi ve Dünya Ekonomisindeki Yeri.....	84
304. Türkiye’de Çayın Tarihçesi, Ekonomideki Yeri ve Gelişimi.....	87
31. Bulgular .....	89
310. Çevresel Değişkenlerle İlgili Bulgular .....	89
3100. Çevresel Karmaşıklık .....	89
3101. Çevresel Değişkenlik.....	93
3102. Çevresel Belirsizlik .....	110
311. Teknoloji İle İlgili Bulgular.....	125
312. Organizasyon Yapısı İle İlgili Bulgular .....	137
3120. İşbölümü.....	137
3121. Standartlaşma .....	140
3122. Biçimselleşme.....	145
3123. Tamlama .....	148
3133. Merkezileşme .....	150
3134. Özerklik .....	153
3135. Alt Kademelerin Karar Alma Sürecine Katılımı.....	155
3136. Yapılacak İşlerin Yeniden Belirlenmesi.....	160
3137. İşletmelerde İletişim.....	162
31370. İşletmelerde Yatay İletişim.....	162
31371. İşletmelerde Dikey İletişim .....	164
3138. İşletmelerde Yönetici – Kurmay Personel Ayrımı .....	169
3139. İşletmelerde Otorite ve Emir – Komuta İlişkileri.....	171
4. SONUÇ VE ÖNERİLER .....	175-184
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	185-190
EKLER .....	191-197



## 2. Özet

Durumsallık yaklaşımı her yer ve koşulda geçerli olabilecek bir organizasyon yapısının olamayacağını savunur. En iyi organizasyon yapısı iç ve dış çevresel koşullara göre farklılaşacaktır. Durumsallık yaklaşımının temel varsayımları doğrultusunda yöneticilerin takımları gereken tavır; çevreyi ayrıntılı analiz etmek ve karşı karşıya bulunulan çevresel etkenlere ya da içinde bulunulan koşullara göre en uygun organizasyon yapısını kurmaktır.

Bu çalışmanın amacı; yere ve koşullara göre en uygun organizasyon yapısının birtakım bilimsel araştırma yöntemleri ile belirlenebileceğini savunan durumsallık yaklaşımının temel varsayımlarını belirtmek ve bir uygulama çalışmasının sonuçlarını ortaya koymaktır.

Yüksek lisans tezi için böyle bir konu seçilmesinin nedeni; durumsallık yaklaşımının koşullara göre çözümler bulma amacıyla olması ve yaklaşımının hiçbir zaman güncelliğini yitirmemesidir. Çevresel etkenler karmaşıktıkça durumsallık yaklaşımının önemi ve işlevselliği artmıştır, gelecekte de bu eğilim devam edecektir.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde durumsallık yaklaşımının ne olduğu ortaya konulmuş ve temel varsayımları belirtilmiştir. İkinci bölümde durumsallık yaklaşımı çerçevesinde yapılan başlıca çalışmalar özetlenmiştir. Üçüncü bölüm, Doğu Karadeniz’de, Çaykur ve özel sektör çay fabrikalarında yapılan bir araştırmanın sonuçlarını içermektedir. Araştırma iki aşamada yapılmıştır. Araştırmanın ilk aşaması, 16 Çaykur ve 37 özel sektör çay fabrikası olmak üzere 53 fabrikada gerçekleştirilmiştir. İkinci aşamada, araştırma kapsamına 3 Çaykur fabrikası ve 7 özel fabrika daha dahil edilmiştir. Böylece araştırma yapılan toplam fabrika sayısı, 19 Çaykur fabrikası ve 44 özel sektör fabrikası olmak üzere 63 fabrikaya çıkarılmıştır. Araştırma, fabrika yöneticileriyle

yüz yüze yapılan anket çalışmasına dayanmaktadır. Araştırmada ele alınan başlıca değişkenler, çevresel karmaşıklık, çevresel değişkenlik, çevresel belirsizlik, teknoloji, işbölümü, standartlaşma, biçimselleşme, tamlama, özerklik, merkezileşme ve büyüklüktür. Anket çalışması sonucu elde edilen veriler, frekans analizi yöntemi ile değerlendirilerek sonuca ulaşılmıştır. Araştırmada organizasyon yapısı mekaniklik-organiklik boyutu ile ele alınmıştır.



### **03. Summary**

Contingency approach defends that there is no organization structure which can be effective in all areas and conditions. The best organization structure will be change according to the internal and external environmental conditions. With respect to the basic hypothesis of contingency approach, the manner that the administrators assume is, to analysis the environment detailed and to set up the suitable organization structure according to the enviromental factors and the conditions which the administrators become face to face.

The aim of this study is, to explain the basic hypothesis of contingency approach which defends that the organization structure which is suitable for area and conditions can be determine with some scientific research methods and to explain the results of a research study.

The reason for choosing such a subject for master's thesis is, the aim of contingency approach, which is to find solutions according to the conditions and because of the contingency approachs not to loses its currency at any time. As the environmental factors became complex, the importance and functionality of contingency approach increased, and in the future this tendency will be continue.

This study includes three parts. In the first part, it is explained that, what contingency approach is and what its basic hypothesises are. In the second part, the main researchs which were made in the limits of contingency approach were summarized. The third part includes the results of a research which was made in tea factories in the east black sea region. The research was made in two grades. The first grade of the research was made in 16 Caykur 37 private sector tea factories, in total 53 tea factories. In the second grade, 3 Caykur factories and 7 private sector factories were put into the extent of the research. In this manner, the number of factories which the research was made in, increased to 19 Caykur

factories and 44 private sector factories, in total 63 factories. The research depends on face to face conversations which were made with factory administrators. The main variables which are studied in the research are, environmental complexity, environmental changeability, environmental uncertainty, technology, division of labor, standardisation, formal structure, to become a united whole, autonomy, centralism and greatness. The data of the poll study, was explained using the frequency analysis method and reached the conclusion. Organizational structure was discussed with the routine-not routine dimensions.





#### 04. Tablolar Listesi

<u>Tablo Nr.</u>	<u>Tablonun Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Dünyada Çay Tarımının Üretim Alanları ve Üretim Miktarları .....	87
2	Çay Sektöründe Çevresel karmaşıklığın Algılanması.....	90
3	Ürünlerin Piyasa Fiyatlarının Değişme Sıklığı.....	93
4	İşletmelerde Yeni Ürünler Üretim Sıklığı .....	95
5	Teknolojik Yeniliklerin Ortaya Çıkma Sıklığının Algılanması .....	97
6	Çay Sektörüne Yeni İşletmelerin Girme Sıklığının Algılanması.....	99
7	Rakiplerin Davranışlarında Ortaya Çıkan Değişimin Sıklığının Algılanması.....	101
8	Devletin Çay Sektörü ile İlgili Aldığı Kararların Sıklığının Algılanması.....	103
9	Müşteri Davranışlarında Ortaya Çıkan Değişimin Algılanması .....	105
10	Dış Çevrede Ortaya Çıkan Genel Değişimin Algılanması .....	107
11	Dış Çevresel Etkenler Hakkında Bilgi Sahibi Olunma Durumu.....	111
12	Çay Sektöründe Devlet Politikalarındaki Değişimin Kestirilebilirliği.....	113
13	Rakiplerin Davranışlarında Ortaya Çıkabilecek Değişimin Kestirilebilirliği.....	115
14	Alınan Kararların Sonuçlarının Kestirilebilirliği.....	117
15	Müşterilerin Davranışlarındaki Değişimin Kestirilebilirliği .....	119
16	Ürünlerin Satış Fiyatlarındaki Değişikliklerin Kestirilebilirliği.....	121
17	Ürünlerin Satış Miktarlarındaki Değişimin Kestirilebilirliği .....	123
18	Üretim Bölümünde Yapılan İşlerin Rutinliği .....	126
19	Faaliyetlerin Yürütülmesinde Beklenmedik Olaylarla Karşılaşılma Sıklığı.....	128
20	Daha Önce Karşılaşılmayan Olayların Sıklığı .....	130
21	Üretim Bölümünde Sorunların Aynı Tipte Olması .....	132
22	Üretim Bölümünde Sürekli Aynı Faaliyetlerin Yürütülmesi .....	134

23	Uygulanan Yöntemlerin Bir Günden Diğesine Farklılık Göstermesi.....	135
24	İşletmedeki Faaliyetlerin Değişik Uzmanlık Alanlarına Bölünmesi.....	138
25	Uygulanacak Yöntemlerin ve İşyerindeki Davranışların Belirlenmesi.....	141
26	Çalışanların Kurallara Uyması Durumu.....	143
27	Kuralların Yazılı Olarak Tanımlanması.....	145
28	Gerekli Durumlarda Değişik Bölümlerin Bir Araya Gelmesi.....	148
29	Kararların Üst Yönetim Kademelerinde Alınması Durumu.....	150
30	Üst Yönetimin Kararları Tek Başına Alıp Uygulayabilmesi Durumu.....	153
31	Alt Kademelerin Karar Alma Sürecine Katılımı.....	155
32	Alt Kademelerde Verilen Kararların Sayısı .....	158
33	Yapılacak İşlerin Sürekli Olarak Yeniden Belirlenmesi .....	160
34	Yatay İletişimin En Az Dikey İletişim Kadar Önemli Olması Durumu.....	162
35	Çalışanların Sorunlara Çözüm Bulabilecek Kişilerle İlişkiye Verdikleri Önem.....	164
36	Çalışanlar Arasındaki İletişimin Danışma Niteliğinde Olması .....	166
37	Yöneticiler İle Kurmay Personel Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesi.....	169
38	Otorite ve Emir-Komuta İlişkilerinin Açık-Seçik Belirlenmesi.....	171

## 05. Şekiller Listesi

<u>Şekil Nr.</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Organizasyonu Etkileyen Faktörler.....	12
2	Durumsallık Yaklaşımının Gelişimi .....	13
3	Her İşletmenin Kendine Özgü Koşulları İle Her İşletmeye Uygulanabilecek Genelleştirilmiş İlke ve Kurallardan Oluşan Yönetim Teorilerinin Bileşiminden Oluşturulan Durumsallık Yaklaşımı.....	15
4	Organizasyonun Yapısını Etkileyen İçsel ve Dışsal Faktörler.....	17
5	Çeşitli Yönetim / Organizasyon Koşulları.....	18
6	Durumsallık Yaklaşımı .....	21
7	Woodward'a Göre Teknoloji – Organizasyon Yapısı İlişkisi ve Sonuçlar....	36
8	Perrow'un Teknoloji Matrisi.....	43
9	Örgütsel Sistemin Genel Çevresi ve Görev Çevresi Arasındaki İlişkiler ....	53
10	Emery – Trist Çalışmasındaki İlişkiler.....	66

## 06. Grafikler Listesi

<u>Grafik Nr.</u>	<u>Grafiğin Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Çay Sektöründe Çevresel karmaşıklığın Algılanması.....	90
2	Ürünlerin Piyasa Fiyatlarının Değişme Sıklığı.....	94
3	İşletmelerde Yeni Ürünler Üretme Sıklığı .....	96
4	Teknolojik Yeniliklerin Ortaya Çıkma Sıklığının Algılanması .....	98
5	Çay Sektörüne Yeni İşletmelerin Girme Sıklığının Algılanması.....	100
6	Rakiplerin Davranışlarında Ortaya Çıkan Değişimin Sıklığının Algılanması.....	102
7	Devletin Çay Sektörü ile İlgili Aldığı Kararların Sıklığının Algılanması.....	104
8	Müşteri Davranışlarında Ortaya Çıkan Değişimin Algılanması .....	106
9	Dış Çevrede Ortaya Çıkan Genel Değişimin Algılanması.....	108
10	Dış Çevresel Etkenler Hakkında Bilgi Sahibi Olunma Durumu.....	111
11	Çay Sektöründe Devlet Politikalarındaki Değişimin Kestirilebilirliği.....	113
12	Rakiplerin Davranışlarında Ortaya Çıkabilecek Değişimin Kestirilebilirliği.....	115
13	Alınan Kararların Sonuçlarının Kestirilebilirliği.....	117
14	Müşterilerin Davranışlarındaki Değişimin Kestirilebilirliği .....	119
15	Ürünlerin Satış Fiyatlarındaki Değişikliklerin Kestirilebilirliği.....	121
16	Ürünlerin Satış Miktarlarındaki Değişimin Kestirilebilirliği .....	123
17	Üretim Bölümünde Yapılan İşlerin Rutinliği .....	126
18	Faaliyetlerin Yürütülmesinde Beklenmedik Olaylarla Karşılaşılma Sıklığı.....	128
19	Daha Önce Karşılaşılmayan Olayların Sıklığı .....	130
20	Üretim Bölümünde Sorunların Aynı Tipte Olması .....	132
21	Üretim Bölümünde Sürekli Aynı Faaliyetlerin Yürütülmesi .....	134

22	Uygulanan Yöntemlerin Bir Günden Diğetine Farklılık Göstermesi.....	136
23	İşletmedeki Faaliyetlerin Değişik Uzmanlık Alanlarına Bölünmesi.....	138
24	Uygulanacak Yöntemlerin ve İşyerindeki Davranışların Belirlenmesi.....	141
25	Çalışanların Kurallara Uyması Durumu.....	143
26	Kuralların Yazılı Olarak Tanımlanması.....	146
27	Gerekli Durumlarda Değişik Bölümlerin Bir Araya Gelmesi.....	148
28	Kararların Üst Yönetim Kademelerinde Alınması Durumu.....	151
29	Üst Yönetimin Kararları Tek Başına Alıp Uygulayabilmesi Durumu.....	153
30	Alt Kademelerin Karar Alma Sürecine Katılımı.....	156
31	Alt Kademelerde Verilen Kararların Sayısı .....	158
32	Yapılacak İşlerin Sürekli Olarak Yeniden Belirlenmesi .....	161
33	Yatay İletişimin En Az Dikey İletişim Kadar Önemli Olması Durumu.....	163
34	Çalışanların Sorunlara Çözüm Bulabilecek Kişilerle İlişkiye Verdikleri Önem.....	165
35	Çalışanlar Arasındaki İletişimin Danışma Niteliğinde Olması .....	167
36	Yöneticiler İle Kurmay Personel Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesi.....	169
37	Otorite ve Emir-Komuta İlişkilerinin Açık-Seçik Belirlenmesi.....	171

## 07. Kısaltmalar Listesi

age	: Adı geçen eser
vb.	: Ve benzerleri
vd.	: Ve diğerleri
Çev.	: Çeviren
İ.Ü.	: İstanbul Üniversitesi
İ.İ.T.İ.A.	: İstanbul İktisadi Ticari İlimler Akademisi
K.T.Ü.	: Karadeniz Teknik Üniversitesi
Nr.	: Numara
s.	: Sayfa
s.s.	: Sayfa sayısı
TODAİE	: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
Yty	: Yayın tarihi yok
Yyy	: Yayın yeri yok

## GİRİŞ

Organizasyon teorilerinde temel ayırım; geleneksel yaklaşım ve modern yaklaşım şeklindedir. Geleneksel yaklaşım; Klasik Organizasyon Teorisi ve Neo-Klasik Organizasyon Teorisi olmak üzere iki başlık altında incelenir. Geleneksel yaklaşım organizasyonların, belirsizliğin olmadığı bir ortamda, açıkça belirlenmiş amaçlara en akılcı ve verimli bir biçimde ulaşmak için faaliyet gösterdiklerini varsaymıştır. Geleneksel yaklaşıma göre insan, ekonomik güdülerle hareket eder ve ortamdan etkilenmez. Geleneksel yaklaşım, organizasyon yapısını da ortamdan etkilenmeyen bir bağımsız değişken olarak ele almıştır. Buna göre; ekonomik verimliliği en üst noktaya çıkaracak bir organizasyon yapısının kurulabilmesi için evrensel geçerliliği olan ilkelerin oluşturulması amaçlanmıştır (ÜSDİKEN,1979, ss.1-5).

Modern yaklaşım olarak değerlendirilen, sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımına ilişkin ilk görüşler, ilk örnekler 1950'li yıllarda ortaya çıkmıştır. Sistem yaklaşımının kökeni, Bertalanffy'nin "Genel Sistem Kuramı"dır. Sistem yaklaşımı ile birlikte organizasyonlar çevre ile sürekli etkileşim içinde olan açık sistemler olarak ele alınmışlardır.

Durumsallık yaklaşımı, sistem yaklaşımının temelleri üzerine kurulmuştur. Durumsallık yaklaşımı, organizasyon yapısı ile ilgili her şeyin koşullara bağlı olarak değişeceğini vurgulamıştır. Buna göre, geleneksel organizasyon yaklaşımın öngörülerinin aksine, her yer ve koşulda geçerli, evrensel organizasyon ilkeleri yoktur. "En iyi" organizasyon yapısı yere ve koşullara göre değişecektir (KOÇEL, 2003, ss. 265-267).

Durumsallık yaklaşımına göre çevre koşulları bağımsız değişken organizasyon yapısı ise bağımlı değişkendir. Etkin bir organizasyon yapısının ortaya çıkmasını sağlayacak olan; yapısal özellikleri etkilediği kabul edilen çevre, teknoloji,

büyüklik gibi öğelerin gerekleri ile yapısal özellikler arasındaki uyumdur(ÜSDİKEN, 1979, s.3).

Bu çalışmanın amacı; yere ve koşullara göre en uygun organizasyon yapısının bilimsel araştırma yöntemleri ile belirlenebileceğini savunan durumsallık yaklaşımının temel varsayımlarını belirtmek, durumsallık yaklaşımı ile ilgili olarak yapılan başlıca araştırmaları özetlemek ve uygulama çalışmasının sonuçlarını ortaya koymaktır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde; durumsallık yaklaşımının yönetim ve organizasyon teorileri içindeki yeri belirlenmiş, yaklaşım tanımlanmış, temel varsayımları ortaya koyulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde, ilk olarak teknolojinin tanımı yapılmış ve değişik tanımları verilmiştir. Daha sonra; durumsallık yaklaşımı çerçevesinde teknoloji-organizasyon yapısı ilişkisi üzerine yapılan başlıca araştırmalar özetlenmiştir.

İkinci bölümün diğer konu başlığı çevre-organizasyon yapısı ilişkisidir. Bu başlık altında; öncelikle çevrenin tanımı yapılmıştır. Daha sonra; genel çevre ve faaliyet çevresi ayrımı yapılmış ve bu ayrımın unsurları belirtilmiştir. Sonraki aşamada; durumsallık yaklaşımı çerçevesinde çevre ile ilgili olarak ele alınan başlıca boyutlar belirtilmiş ve yapılan araştırmalar özetlenmiştir.

Üçüncü bölüm Doğu Karadeniz'de çay fabrikalarında yapılan bir araştırmanın sonuçlarını içermektedir. Araştırma iki aşamalıdır. İlk aşama 16 Çaykur ve 37 özel sektör çay fabrikasını kapsamaktadır. İkinci aşamada araştırma kapsamına 3 Çaykur ve 7 özel çay fabrikası daha dahil edilmiştir. Araştırma kapsamındaki toplam fabrika sayısı 63'tür. Her fabrikada bir anket formu yanıtlanmış ve bu yanıtlar frekans analizi yöntemi ile değerlendirilerek sonuca ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında ele alınan başlıca değişkenler; çevresel karmaşıklık, çevresel değişkenlik, çevresel belirsizlik, teknoloji, büyüklük, işbölümü, standartlaşma, merkezileşme, tamlama ve özerklidir. Organizasyon yapısı, mekaniklik-organiklik boyutu ile değerlendirilmiştir.



Sonuç ve öneriler kısmında; bütün bölümler değerlendirilmiş, sonuçlar özetlenmiş ve belirli önerilerde bulunulmuştur.



## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **1.GELENEKSELDEN MODERNE ORGANİZASYON TEORİLERİ VE DURUMSALLIK YAKLAŞIMI**

#### **11. Durumsallık Yaklaşımının Organizasyon Teorisi İçindeki Yeri**

##### **110. Organizasyon Teorilerinde Geleneksel Yaklaşım**

Organizasyon teorilerinde geleneksel yaklaşım; en iyi organizasyon yapısı, her yerde geçerli olabilecek, evrensel organizasyon yapısı üzerinde durur; böyle bir organizasyon yapısına ulaşmayı amaçlar. Dolayısıyla, geleneksel yaklaşım; çevrenin organizasyon üzerindeki etkilerini göz ardı eder. Organizasyonu çevreden bağımsız bir yapı, bir kapalı sistem olarak ele alır.

Geleneksel yaklaşım; klasik organizasyon teorisi ve neo-klasik organizasyon teorisi olmak üzere iki bölümden oluşur:

##### **1100. Klasik Organizasyon Teorisi**

Klasik yönetim düşüncesinin önemli bir bölümü, organize etme fonksiyonuyla ilgili kavram ve ilkelerden oluşmuştur. Bu kavram ve ilkeler klasik organizasyon teorisini oluşturur. Klasik organizasyon teorisi, gerçekte, yönetsel dizayn teorisi niteliğindedir.

Klasik organizasyon teorisinin temel özelliği; ussallık ve verimlilik ilkesine dayanmasıdır. Klasik organizasyon teorisi, her yerde geçerli olabilecek bir organizasyon yapısına ulaşmayı hedefler; dolayısıyla öne sürdüğü ilkeler evrensel olma amacını taşır.

Klasik organizasyon teorisinde öne çıkan boyutlar işbölümü ve uzmanlaşmadır. Yine teorinin öne çıkan diğer özellikleri; ileri derecede biçimselleşme; ileri derecede karmaşıklık ve merkezileşmedir.

Klasik organizasyon teorisinin amacı; hiyerarşik ilişkileri belirleyip, iş ve faaliyetleri düzenlemek suretiyle organizasyon hedeflerinin en etkili bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlayacak bir yapı oluşturmaktır. Klasik organizasyon teorisinin temel ilkelerine dayalı olarak oluşturulan yapı, mekanik organizasyon yapısıdır (BARANSEL, 1979, ss.204-205; BÖRÜ, 1999, ss.25-27).

Klasik yaklaşımda organizasyon dizaynının safhaları şu şekildedir :

- Amaçların belirlenmesi,
- Amaçlara ulaştırılacak işlerin belirlenmesi,
- Uzmanlaşmayı sağlamak için işlerin bölünmesi,
- İşlerin bir araya toplanarak mevki ve pozisyonların belirlenmesi,
- Departmanlaşmanın hiyerarşik bir yapı içerisinde koordinasyonu sağlayacak şekilde birleştirilmesi.

Klasik organizasyon teorisi içinde üç farklı yaklaşım vardır. Bunlar; öncülüğünü Frederick Taylor'un yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı; öncülüğünü Henri Fayol'un yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı ve öncülüğünü Max Weber'in yaptığı Bürokrasi Yaklaşımı'dır.

### **11000. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı**

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı; özünde ayrıntılı bir organizasyon teorisi değildir. Bu yaklaşım daha çok alt kademelerde işlerin niteliklerinin belirlenmesi, standartların geliştirilmesi ve ücret sistemlerinin oluşturulması ile ilgili ilkeler geliştirmiştir. Organizasyon teorisine katkısı; iş dizaynı ve standartlaşma alanındadır.

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı çerçevesinde yapılan çalışmaların ve geliştirilen ilkelerin en önemli amaçlarından biri verimliliğin sağlanmasıdır. Çalışanların işi ne

kadar zamanda ve nasıl yaptıkları ve işlerin en verimli bir şekilde yerine getirilmesi Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nın özünü ortaya koyar (BÖRÜ, 1999, s.27; BARANSEL, 1979, ss.124-125).

### **11001. Yönetim Süreci Yaklaşımı**

Öncülüğünü Henri Fayol'un yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı organizasyon dizaynına ilişkin çalışmaları nedeniyle, Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nın tamamlayıcısı niteliğindedir. Yönetim Süreci Yaklaşımı'nın Klasik Yönetim Teorisine katkısı, biçimsel organizasyon yapısının kurulmasında yararlanılacak ilkeleri belirlemiş olmasındadır. Yöneticiler organizasyon yapısını oluştururken bu ilkeleri rehber edindiklerinde daha başarılı olacaklardır.

### **11002. Bürokrasi Yaklaşımı**

Yaklaşımın öncüsü olan Max Weber'e göre bürokrasi; geniş bir alana yayılmış toplumsal fiil ve hareketlerin, rasyonel ve objektif uygun olarak düzenlenmesi sürecidir. Belli bir büyüklüğü aşan ve yüz yüze temasın ortadan kaybolduğu her organizasyon bürokrasi özelliklerini kazanmaya başlar. Weber, büyük çaplı organizasyonların yönetilmeleri için, ussal temellerin belirlenmesi gerektiği düşüncesiyle, ideal ya da saf organizasyon şeklini ifade eden bürokrasi kavramını ve modelini geliştirmiştir.

Max Weber'in ideal bürokrasi modelinin başlıca özellikleri şunlardır :

- Biçimsel yetki ve görevler, yasa, kural ve idari kararlarla önceden belirlenmiştir.
- Görev ve yetkiler, bir hiyerarşi ve makamlar sistemi oluşturacak biçimde düzenlenmiştir. Görev ve yetkiler kişisel değil, biçimseldir.
- Astlar, üstlerin emirlerine, buldukları makamın temsil ettiği kişisel olmayan ve yasal yetkiye dayandığı için uyarlar.
- Bürokrasi de, ilişkiler ve haberleşme yazılı olarak yürütülür ve bütün bu yazılı evrak ayrıntılı şekilde dosyalanır.

- Görevlere özel eğitim görmüş memurlar atanır.
- Görevler, önceden belirlenmiş, öğrenilmiş ve öğrenilebilen genel kurallara uygun bir şekilde yürütülür.
- Organizasyonun özgürlüğünün korunması için, örgütsel kaynaklar dış denetimden uzak tutulur (BARANSEL, 1979, ss.161-170).

### **1101. Neo-klasik Organizasyon Teorisi**

Neo-klasik organizasyon teorisi, insan ilişkileri yaklaşımının etkisiyle, klasik organizasyon teorisinin kavram ve ilkelerinin değiştirilmiş ve geliştirilmiş şeklidir. Neo-klasik organizasyon teorisi bir bakıma klasik organizasyon teorisi ile insan ilişkileri yaklaşımının bir karışımıdır.

Neo-klasik teorinin ortaya çıkış nedenleri; ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik değişme ve gelişmelerle, klasik organizasyon teorisinin yetersiz kalmaya başlaması ve insan ilişkileri yaklaşımının etkisidir (BARANSEL, 1979, s.289).

Neo-klasik organizasyon teorisinde, davranışsal boyutun ağırlıkta olmasının doğal bir sonucu olarak yapısal boyuta ilişkin genel özellikler içerisinde işlerde aşırı uzmanlaşmanın bulunmaması, departmanlarda aynı yapıda olmayan karışık işlerin bulunması, geniş kontrol alanına sahip olunması ve yetkinin merkezileşmemesi sayılabilir.

Neo-klasik organizasyon teorisi, bireysel farklılıkların ve kısmen çevresel karakteristiklerin organizasyon yapısını belirleyeceğini varsaymaktadır (BÖRÜ, 1999, s.30).

Davranışsal yaklaşımınla birlikte, organizasyonlarda insan unsuru üzerine artan ilgi sonucu, insanın nasıl davrandığı, neden o şekilde davrandığı, kişilerin neden farklı şekillerde motive oldukları, grupların özellikleri, önderlerin nasıl davrandıkları gibi konularda değişik modeller geliştirilmiştir. Bu modellerden en çok üzerinde durulandan biri Rensis Likert'in Sistem 1 - Sistem 4 Modelidir.

### **11011. Rensis LİKERT'in Sistem -1 - Sistem - 4 Modeli**

Rensis Likert, etkin olan organizasyonlarla etkin olmayan organizasyonları birbirlerinden ayıran yapısal ve davranışsal etkenlerin neler olduğunu ortaya çıkarmaya yönelik araştırmaları sonucunda; bir yöneticinin davranışlarını bir uçta Sistem 1 – istismarcı otokratik, Sistem 2 – yardımsever otokratik, Sistem 3 – katılımcı ve öteki uçta Sistem 4 – demokratik olmak üzere gruplamıştır.

Rensis Likert'in organizasyon yapıları ile ilgili olarak geliştirdiği diğer bir kavram "ortak eleman"dır. "Ortak eleman" kavramı; organizasyon yapısının, klasik teorideki gibi bireyler arası ast-üst ilişkisi yerine gruplar arası ilişkiler olarak ele alınmasını öngörür.

"Ortak eleman" kavramı, klasik teorinin tersine, organizasyon yapılarının aşağıdan yukarı doğru incelenmesine yol açmaktadır. Her alt grup, bir "ortak eleman" tarafından bir üst gruba bağlanmıştır. Böyle bir bakış, organizasyonlarda iletişim, koordinasyon ve amaç birliğinin sürekli olarak vurgulanması sonucunu doğuracaktır. Rensis Likert'e göre; yöneticiler birbirlerine "ortak üye"lerle bağlanmış etkin çalışma grupları ve bu gruplarla bir çalışma düzeni oluşturmalıdır (KOÇEL, 2003, ss.230-231).

### **111. Modern Yaklaşım**

Modern yaklaşım; klasik ve neo-klasik organizasyon teorilerinin tersine; her yer ve zamanda geçerli en iyi bir organizasyon yapısının olmadığını; en iyi organizasyon yapısının ve organizasyon ile ilgili her şeyin koşullara bağlı olarak değişeceği düşüncesini temel almıştır.

Modern yaklaşımlar; organizasyonu bir açık sistem olarak ele almıştır. Buna göre organizasyon; çevresi ile sürekli etkileşim içinde olan bir yapıdır. Organizasyon çevresiyle girdi-çıkı alışı-verişinde bulunur. Çevresinden etkilenir ve çevresini etkiler.

Modern yaklaşımın oluşmasını ve yerleşmesini sağlayan teorisyenlere göre; organizasyonların hayatta kalabilmeleri için dış çevredeki değişimleri izlemeleri ve bu değişimlere uyum sağlamaları zorunludur. Organizasyon yapıları iç ve dış çevresel unsurların amaçlarına göre değişime uğrar. Farklı nitelikte olan bu unsurların ve amaçların örgütsel düzeydeki etkileri de farklı olacaktır (BÖRÜ, 1999,s.36). Bundan dolayı, Modern Yaklaşım; herhangi bir organizasyon için uygun olan bir yapının bir başkası için uygun olmayacağını, karşı kaşıya bulunan durumların, koşulların dikkate alınması gerektiğini savunmaktadır.

Modern yaklaşım, organizasyon yapılarına bakış açıları itibariyle iki başlık altında incelenmektedir. Bunlar Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımıdır.

#### **1110. Sistem Yaklaşımı**

Sistem yaklaşımı organizasyonu bir açık sistem olarak ele almaktadır. Organizasyon, çevre sürekli ilişki içinde olan bir açık sistemdir. Örgütsel yapı kurulurken çevre daima göz önünde bulundurulmalıdır. Sistem yaklaşımının getirdiği yeni bakış açısıyla; daha geniş “bağlamsal” ya da genel çevre kadar, kuruluşun müşterilerle, rakiplerle, tedarikçilerle, sendikalarla ve kamu yönetimi kurumlarıyla doğrudan etkileşimini ifade eden “görev” ya da “organizasyon çevresi”ni anlamak da önem kazanmıştır.

Sistem yaklaşımının üzerinde önemle durduğu diğer bir nokta, organizasyonun birbiriyle bağlantılı alt sistemler açısından tanımlanmasıdır. Sistemler daima birbiri içinde bütünlük içerir. Organizasyonlar bireyleri içerir, bireyler gruplara veya birimlere bağlıdır, onlar da daha büyük örgütsel bölümlere bağlıdır. Organizasyonun bütünü bir sistem, diğer kademeler de alt sistemdir. Alt sistemlerin her biri de kendi başına birer karmaşık açık sistemdir.

Sistem yaklaşımı, farklı sistemler arasında eşleşmeler ya da kümeleşmeler oluşturma ve potansiyel işlev bozukluklarını saptama ve eleme çabasını da içerir. Açık sistem yaklaşımı alt sistemlerin tür yönünden uyumunu öngörür. Burada, zorunlu çeşitlilik, farklılaşma ve bütünleşme ilkeleri ve diğer sistem kavramları

devreye girebilir. Farklılaşma ve bütünleşme ilkesi, aynı organizasyon içerisinde farklı görev türlerini organize etmek açısından yararlıdır (MORGAN, 1998, ss.51-55).

### **1111. Durumsallık Yaklaşımı**

Klasik ve neo-klasik yaklaşımların organizasyon sorunları karşısında yetersiz kalması üzerine, 1950'li yılların sonları ile 1960'larda, organizasyon konularına bütünüyle farklı bir açıdan bakılmaya başlanmıştır. Bundan önceki yaklaşımların ana fikri olan “en iyi organizasyon yapısı” oluşturmak ve “organizasyon ilkeleri” geliştirmek yerine, bu yeni yaklaşımlar her yer ve zamanda geçerli en iyi bir organizasyon yapısı olmadığı, organizasyon ile ilgili her şeyin “koşullara bağlı” olduğu düşüncesini temel almıştır. Bu durumun sonucu olarak da organizasyon yapısı ve örgütsel davranış ile çevre koşulları, teknoloji ve büyüklük arasındaki ilişkiler yoğun olarak araştırılmaya başlanmıştır.

Klasik Yaklaşım'ın ısrarla üzerinde durduğu üç temel konudan; sırasıyla, “etkinliği” F. Taylor ve Bilimsel Yönetim düşüncesini destekleyenler; “genel ilkeleri” H. Fayol ve Yönetim Süreci Yaklaşımı'nı destekleyenler; son olarak, “en iyi örgütsel yapı” konusunu da M. Weber ve Bürokrasi Yaklaşımı'nı destekleyenler derinlemesine incelemişlerdir. Bu şekilde, yukarıda belirtilen üç konu ile ilgili olarak ortaya atılan, her yerde geçerli yönetim ve organizasyon ilkelerinin uygulanması ile “en iyi organizasyon” yapısını kurup işletmenin olanaklı olduğu savunulmuştur.

Neo-klasik yaklaşımla başlayan davranışsal görüş de; klasik yaklaşımın eksiklerini ortadan kaldırarak, daha bütün bir teoriye ulaşmayı hedeflemiştir. Bu yöndeki gelişmeler; Rensis Likert'in “Sistem 4 – Katılımcı Yönetim Anlayışı”nın ortaya çıkması ile sonuçlanmıştır ki; bu da yine “en iyi organizasyon yapısı” olarak nitelendirilmiştir (KOÇEL, 2003, s.266).

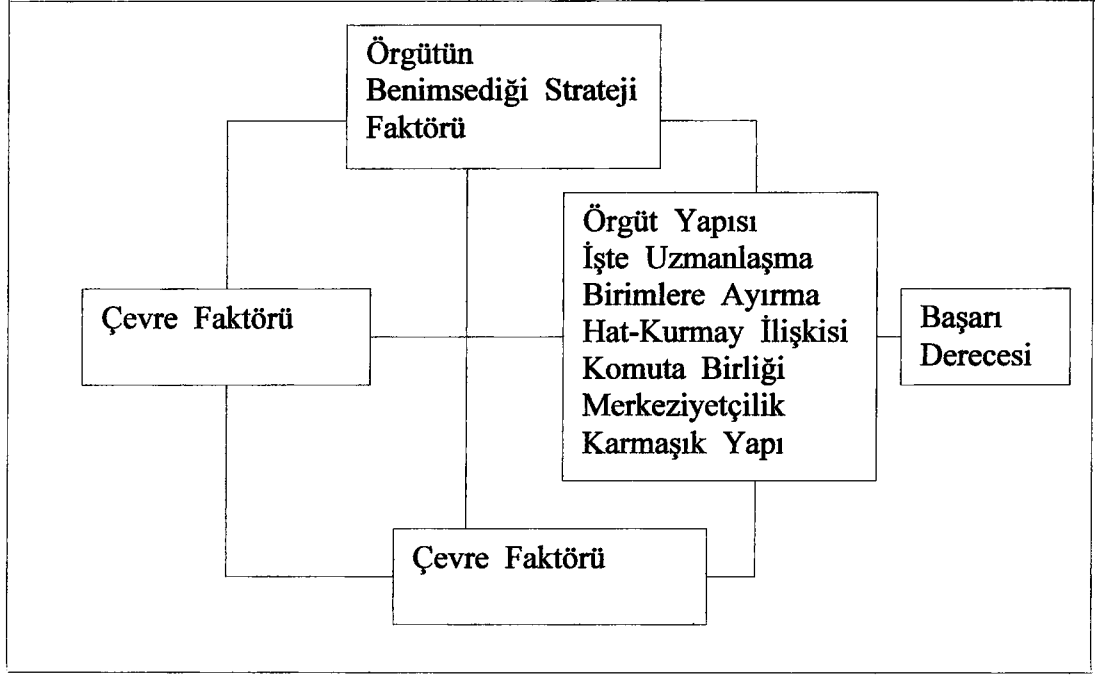
Durumsallık yaklaşımı, öngörücü nitelikte değildir; bu yönüyle yukarıda değinilen yaklaşımlardan farklıdır.



Klasik yaklaşımda, organizasyon yapısının oluşturulmasında, kesin olarak saptanmış ilkelerin uygulanması daha fazla öne çıkmaktadır. Organizasyon yapısını bağımlı bir değişken olarak ele alan durumsallık yaklaşımına göre ise; organizasyon yapısı; türlü içsel ve dışsal koşullar arasındaki ilişkilere göre şekil alır. Burada; içsel ve dışsal koşullar bağımsız değişkendir. Durumsallık yaklaşımına göre; etkin bir organizasyon yapısının oluşturulabilmesi için; belirli ilkelerle, içsel ve dışsal koşulların uygun bir şekilde bir araya getirilmesi gerekir (KOÇEL, 2003, s.267).

Durumsallık yaklaşımının çıkış noktası, uygulamada yaşanan zorluklar ve karşılaşılan baskılardır ki; bunlar da yapılan deneysel çalışmalarla ortaya konulmaktadır. Bu yaklaşımla; örgütlerin karşı karşıya kaldıkları sorunlara, ya da, örgüt – çevre veya işletme - çevre ilişkilerinden doğan sorunlara; klasik yaklaşımların ve sistem yaklaşımının getirdikleri; kurallar, varsayımlar, genellemelerden çok; derinlemesine yapılan araştırmalarla çözüm aranmaktadır. Genelleme ancak araştırma sonuçları ile mümkün olabilmektedir (EREN, 1998, s.61).

Durumsallık yaklaşımına ilişkin bir başka görüş de; yaklaşımın kökenine ilişkin şu ilginç saptamayı yapmaktadır: Buna göre, Henry FAYOL, 1916'da yayınlanan, "Endüstriyel ve Genel Yönetim" adlı kitabında yönetimle ilgili 14 temel ilke ortaya koymuştur; buna karşın: "Benzer koşullarda aynı ilkenin iki defa uygulanma şansı hemen hemen yoktur. Bu bakımdan, değişen kişileri, başka değişkenleri, değişik koşulları ve daha pek çok değişken unsurları hesaba katmak gerekir" demiştir. Bu sözler, durumsallık yaklaşımının temel dayanaklarından birini ortaya koyması bakımından önemlidir (TORTOP – İSBİR – AYKAÇ, 1999, s.289).



**Şekil :1**

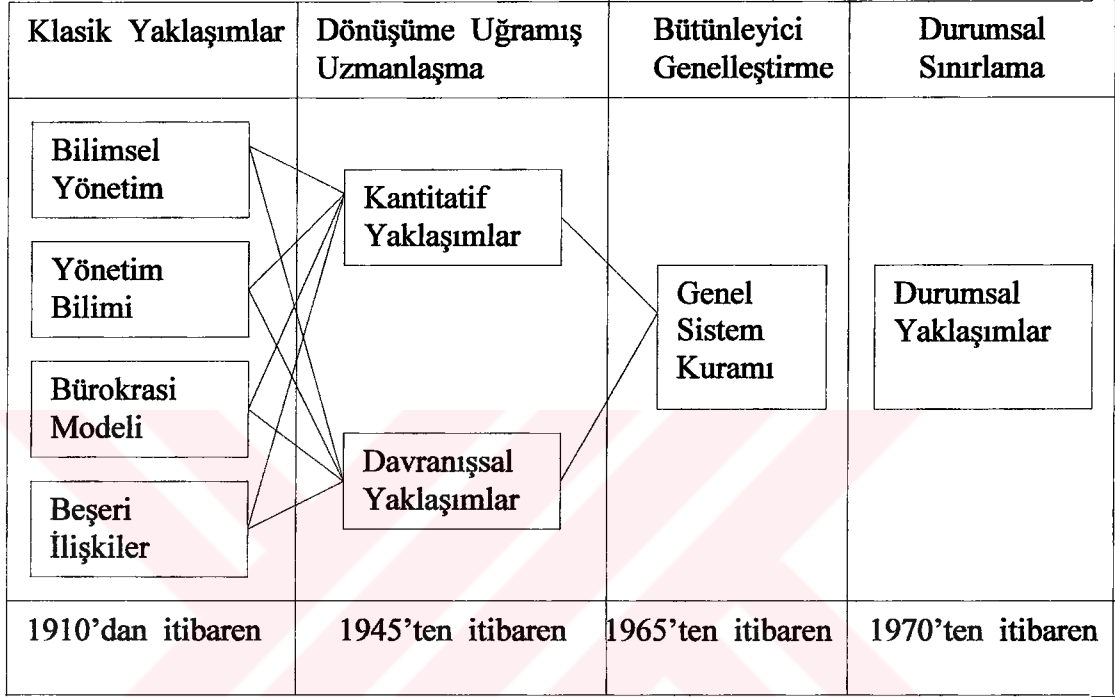
**Organizasyonu Etkileyen Faktörler**

Kaynak : TORTOP ve DİĞERLERİ, 1996, s.291

Durumsallık yaklaşımına göre yönetim evrensel değildir. Her zaman, her yerde, her durumda geçerli ilkeler; ya da, yönetim için “en iyi tek yol” yoktur. “Organizasyonun gücü” ve çevre koşulları etkin bir yönetimin ortaya çıkmasını sağlayabilir. Organizasyon - çevre etkileşiminin artırılması ve yönetimin, değişen koşullarla örgütü uyumlaştırması da yine durumsallık yaklaşımının çerçevesi içindedir (ÖZALP, 1996, s. 196).

Durumsallık yaklaşımı, sistem yaklaşımından hareket edilerek geliştirilmiştir. Buna göre; çevre, yöneticilerin davranışlarını büyük ölçüde sınırlandırır; değişik durumlar, belirli yöntemlerden çok farklı yöntemlerle karşılanabilir; yaşanan duruma uygun olacak birden çok yöntem vardır. Analiz edilen durum dışında, her durumda uygulanabilecek genel ilkeler yoktur. Organizasyon ve yaşanan koşullar birbirlerine karşı özel konum yüklenmişlerdir ve dolayısıyla; organizasyonun iç işleyişi, yönetim türü, yönetim teknikleri ve yönetim süreci etkinlikleri ortam koşulları tarafından belirlenir. Yine Yaşar SUCU'nun; Gore. Steven ve Bailey

(1998)'den aktardığına göre: “Durumsallık yaklaşımı; organizasyonun çalıştığı koşullarda, çevre, teknoloji, büyüklük, kaynaklar ve diğer faktörlerden türetilen durumsallarla ilgili olarak, ona uyum sağlayacak etkin örgütsel düzenlenişin sağlanması ile ilgilidir” (SUCU, 2000, ss.70-71).



**Şekil : 2**

### **Durumsallık Yaklaşımının Gelişimi**

Kaynak : AKAT ve DİĞERLERİ, 1997, s.98

Küreselleşme ile birlikte rekabet artmıştır. Rekabette öne geçmek için işletmelerin örgütsel tasarımlarını sürekli incelemeleri-geliştirmeleri gerekmektedir. “İçinde buldukları ortam koşullarında mevcut karşılıklı bağımlılıklarını yönetirlerken, olması olası veya potansiyel bağımlılıklarını geliştirir ve yapısal engellerin üstesinden gelirler.” Son dönemdeki araştırmalarda organizasyonlar açık sistemler olarak ele alınmış ve daha büyük bir çevrenin parçaları olarak belirlenmişlerdir. Bu araştırmalarda; işletme içi bireysel birimleri de kapsayan, işletme için en uygun örgütsel tasarımın, bir dizi durumsal temel alınarak yapılabileceği üzerinde durulmuştur.

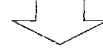
Durumsallık yaklaşımına göre; etkinliği sağlamak için, o alanda, etkileşim içinde olan, bütün önemli etkenlerin dikkate alınması ve aralarındaki ilişkiler temelinde uyumlu hale getirilmeleri gerekir. Organizasyonlar çevrelerinin etkisinde olan ve üst üste amaçlara sahip açık sistemlerdir. Evrensel sorunlar kadar kendilerine özgü sorunlarla da iç içe olan organizasyonların, üstün başarı ya da iyi bir sonuç elde etmeleri için; dışsal gereklilikler ve içsel sınırlamalar arasındaki uyumu sağlamaları gerekir (SUCU, 2000, s.71).

Durumsallık yaklaşımına göre; içinde bulunulan durum ve çevresel koşullar, organizasyonun yönetim şeklini ve sistemini, nitelik ve nicelik yönünden etkiler. Her organizasyonun koşulları ve etkileşim içinde bulunduğu çevre diğerlerinden farklıdır. Bu farklılıklar organizasyonun yönetim ve organizasyon biçiminin de farklı olmasına yol açacaktır. Organizasyonların etkileşim içinde bulunduğu çevre ve örgütsel ilişkiler de kendi öz niteliklerine uygun olmalıdır. Herhangi bir organizasyonun araştırmalar ve gözlemler sonucu bulduğu; kendisi için en iyi yönetim şekli diğer herhangi bir organizasyona uygun olmayabilir.

Durumsallık yaklaşımının yönetim için belirlediği temel görev; belli bir durumda amaca ulaşmayı sağlayacak en uygun yöntemin saptanmasıdır. Klasik kuramcıların, yeni teknikler geliştirmeyi neo klasik kuramcıların insana yönelik uygulamalar yapmayı önerecekleri bir durumda durumsallık yaklaşımı penceresinden bakan bir kişinin tavrı; amaçlara ulaşmayı sağlayacak en iyi yöntemin bulunup uygulanmasıdır. Bazı durumlarda; klasik yönetim ve otokratik önderlik, bazı durumlarda ise demokratik önderlik amaçlara ulaşmayı sağlayacaktır (ATAMAN, 2001, ss.142-143).

### VAK'A GÖRÜŞÜ

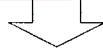
Her endüstrinin ve bu endüstride faaliyette bulunan her işletmenin kendilerine özgü koşulları vardır. Yönetim sistemini bu koşullara göre oluşturmak gerekir.



### DURUMSALLIK YAKLAŞIMI

1- Örgütsel sorun ve olaylar gerçekçi ve mantıksal temellere dayanan analizlerle çözümlenmelidir. Dogmatik ve körü körüne bir geneli görüşün savunucusu olunmamalıdır.

2- Her işletmenin koşulları için özel yönetim sistem ve kuralları geliştirmek yerine müşterek özellikleri olan işletmeler için önceden bulunmuş genel ilke ve kuralları duruma uygun düştüğü ölçüde ayrı ayrı veya sentez yapmak suretiyle uygulamaya çalışmalıdır.



### GENELCİLİK GÖRÜŞÜ

Tüm işletmeler için kullanılabilir genelleştirilmiş ilke ve kurallar vardır. Başarı için her işletme bunları uygulamak zorundadır.

### Şekil : 3

**Her İşletmenin Kendine Özgü Koşulları İle Her İşletmeye Uygulanabilecek Genelleştirilmiş İlke ve Kurallardan Oluşan Yönetim Teorilerinin Bileşiminden Oluşturulan Durumsallık Yaklaşımı**

Kaynak : EREN, 1998, s.63

Gareth Morgan'a göre; durumsallık yaklaşımı, modern organizasyonu değerlendirmede üstün bir perspektif haline gelmiştir. Morgan; yaklaşımın temel varsayımlarını şu şekilde özetlemektedir:

- Organizasyonlar açık sistemlerdir. Organizasyonların; iç gereksinmelerinin karşılanıp dengelenmesi ve çevre koşullarına uyumunun sağlanması için dikkatli yönetim gerekir.
- Görevin veya çevrenin türü, biçimi, durumu; örgütlenmenin ne şekilde yapılacağını belirler.
- Yönetimin öncelikli kaygısı; organizasyon ve çevre arasında uyumun sağlanması olmalıdır.
- Değişik görevler aynı organizasyon içinde değişik yaklaşımlar gerektirebilir.
- Çevrenin türüne göre organizasyon türleri de değişecektir (MORGAN, 1998, s.56).

Durumsallık yaklaşımının başlıca özellikleri şu şekilde belirtilebilir:

Durumsallık yaklaşımı, organizasyonlarda karar alma sürecini basitleştirmeyi amaçlar; bu nedenle, pragmatizm üzerinde çokça durulmaktadır. "En iyi tek yol" görüşü bir tarafa bırakılmakta, içinde bulunan koşullarla yönetsel eylemler arasında uyumun sağlanması amaçlanmakta ve bunun için de görecelilik düşüncesi öne çıkarılmaktadır.

Durumsallık yaklaşımı, yöneticileri yenilik yapmaya yönlendirmektedir. Yöneticilerin, yönetim faaliyeti içinde buldukları yapının koşullarına uygun stratejileri ve kavramları bulup uygulamalarını sağlayacak şekilde kendilerini geliştirmeleri gerektiğini savunmaktadır (SUCU, 2000, ss.71-72).

Organizasyon bir açık sistem olarak ele alınmaktadır. Yapılan yapısal ve örgütsel düzenlemelerin, ortamdaki değişmelere uyum sağlayacak nitelikte olması gerektiği savunulmaktadır. Bu şekilde; koşulların belirleyici olmasına ve gelecekle ilgili stratejilerin geliştirilmesine vurgu yapılmaktadır (SUCU, 2000, s.72).

Organizasyon içindeki alt-sistemlerin kendi aralarındaki ilişkiler ve bunların, dış çevre unsurları ile ilişkileri, durumsallık yaklaşımının ilgi alanına girmektedir (KOÇEL, 2003, s.267-268).

Müşteriler, pazar koşulları, rekabet, devlet müdahalesi, sosyal-kültürel koşullar vb. dışsal etkenler; yapılacak işin ve personelin niteliği, kullanılan teknoloji, amaçlar vb. içsel etkenler; bir işletmenin organizasyon yapısının oluşturulmasında belirleyicidir. Burada en önemli nokta; yukarıda belirtilen içsel ve dışsal etkenlerin her belirli bir durumu için belirli bir organizasyon yapısı uygundur (KOÇEL, 2003, s.268).

Bir işletmenin organizasyon yapısını etkileyen iç ve dış unsurlar şöyle gösterilebilir:

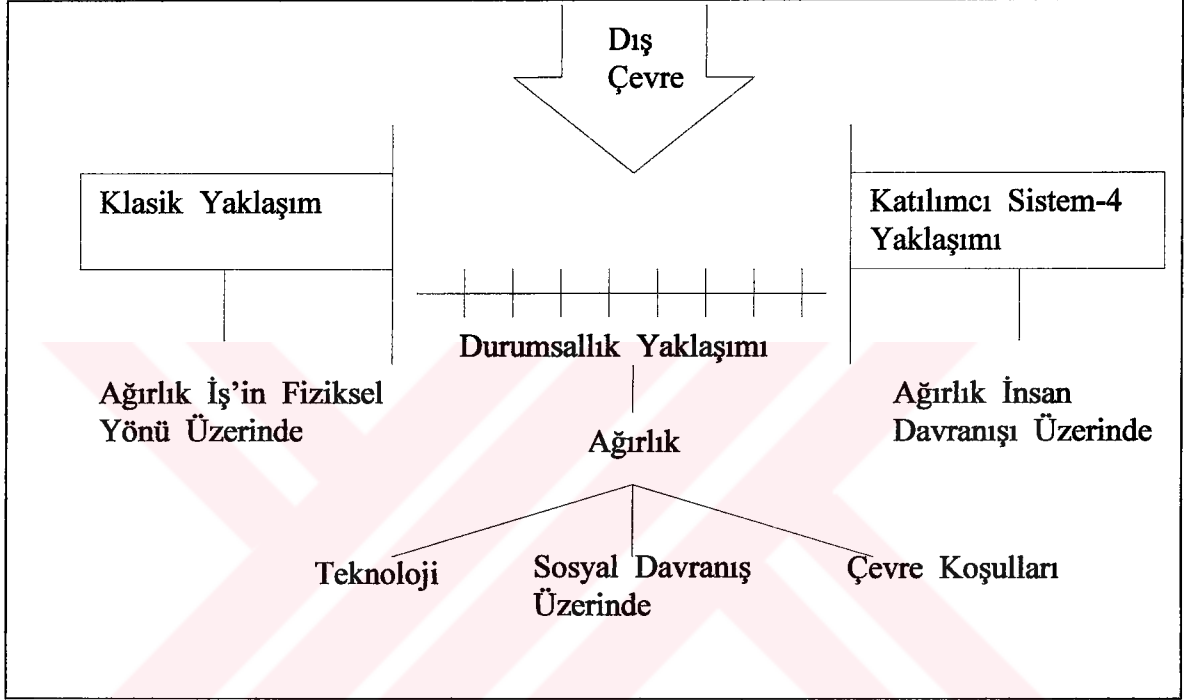


**Şekil : 4**

**Organizasyon Yapısını Etkileyen İçsel ve Dışsal Faktörler**

Kaynak : KOÇEL, 2003, s.268

Durumsallık yaklaşımı, klasik ve neo-klasik yaklaşımlara değişik bir açıdan bakılabilmesini sağlamıştır. Klasik ve davranışçı yaklaşımlar iki uç durumu belirtmektedirler. Bu uç durumlar arasında, içsel ve dışsal etkenlere göre biçimlenen bölge durumsallık yaklaşımının ilgi alanıdır. Bu durum aşağıda Şekil:5'te gösterilmiştir.



**Şekil : 5**

**Çeşitli Yönetim / Organizasyon Koşulları**

Kaynak : KOÇEL, 2003, s.269

Durumsallık yaklaşımına göre; örgütsel ve yönetsel davranışlarla ilgili salt doğrular yoktur. Kullanılabilir çok az sayıda salt dogma vardır.

Durumsallık yaklaşımı; organizasyonu, alt ve üst sistemlerden oluşan bir sistem olarak görmesi; organizasyonu oluşturan öğeler arasındaki karşılıklı bağımlılıkların biçimi üzerinde durması; yönetimde sürekliliğin sağlanması için çevreye uyumun önemini vurgulaması; her yerde, her durumda geçerli, yönetim ve organizasyon ile ilgili ilkelerin olduğu düşüncesine karşı çıkması gibi yönleriyle sistem yaklaşımına



benzemektedir ancak uygulamada farklılaşma ortaya çıkmaktadır (SUCU, 2000, s.72).

Durumsallık yaklaşımında ve bu yaklaşım temelinde yapılan çalışmalarda da birtakım sorunlar ortaya çıkmaktadır; ancak bu sorunların varlığı, organizasyon ve yönetim konularında yaklaşımın gelişimini engellememekte, tersine, güçlendirmektedir. Durumsallık yaklaşımının sınırları, sistem yaklaşımının kavramları ile oluşturulmuştur. Bu sınırların; organizasyonun içsel ve dışsal değişkenleri arasındaki neden sonuç ilişkilerini araştıran çalışmalarla desteklenmesi gerekir. Bu gibi araştırmalar; bu alandaki birikime katkıda bulunacak ve yaklaşımın olabildiğince uygulamaya yansımaları sağlayacaktır.

Durumsallık yaklaşımı; köken olarak, sistem yaklaşımının ortaya koyduğu bilgilere dayanmakta ve bu bilgilerle, diğer yönetim ve organizasyon yaklaşımlarının ortaya koyduğu bilgilerin birleştirilmesini sağlamakta; bu şekilde ele alınan konuların aydınlatılmasında öne çıkmakta ve herhangi bir durumun ya da konunun sistem olarak değerlendirilip, incelenmesini sağlamaktadır. Durumsallık yaklaşımı ile ele alınan, analiz edilen bir sistem; daha büyük bir sistemin göreceli bağımlılıklara sahip bir alt sistemidir ve aynı zamanda bu sistem; birbirlerinden farklılıkları olan karşılıklı ilişkili ve göreceli bağımlılıkları olan sistemlerden oluşur. Görülmektedir ki; durumsallık yaklaşımına göre; ele alınan sistem hem bir değişken olabilir; hem de değişkenlerden oluşabilir. “Bu yaklaşımla; incelenmeye çalışılan değişkenin, sistemin içinde ve dışında yer alan değişkenlere karşı konumu ile bunlarla olan ilişkilerinin yönü ve gücü araştırılmaktadır” (SUCU, 2000, ss.72-73).

Durumsallık yaklaşımı herhangi bir değişkeni, etkileşim içinde olduğu ya da olabileceği diğer değişkenlerle birlikte ele alır, inceler; söz konusu değişkenin yapı ve işleyişinin, diğer etken değişken ya da değişkenlerle karşılıklı ilişkisi ortaya konularak açıklanabileceğini savunur. Bu yaklaşıma göre; her şey kendine özgü koşullar içinde açıklanabilir ve her şey duruma bağlıdır. Yukarıda değinilen süreçte; sistem yaklaşımı, organizasyonun bütünü üzerinde dururken; durumsallık yaklaşımı, özel karşılıklı ilişkilere önem vermektedir.

Genel olarak Şu sylenabilir ki; durumsallık yaklaşımı; işletmelerin, organizasyonların, verimliliklerinin artırılması, insana fayda sağlama iŐlevlerinin gerçekleŐtirilmesi ve bütün amaçlarına ulaŐmalarının sağlanması önemli bir rehberdir (SUCU, 2000, s.73).

“- Bir organizasyon çevresiyle sistemli bir uyumu nasıl sağlayabilir?

- Bir organizasyon kendisini değişen evre koşullarına nasıl uyarlayabilir?

- Bir organizasyon i ilişkilerinin dengeli ve uyumlu olmasını nasıl sağlayabilir?

- İŐleyiŐ açısından bu ne anlama gelir?”

Bu tür sorular örgütsel gelişme alanındaki bir çok araŐtırmacının ilgi merkezindedir. Bu Şekilde; rgtsel sorunlarla ilgili modeller geliŐtirilebilmiŐ; durumsallık ve sistem yaklaşımlarının ortaya attığı görüşler, uygulamaya dönük olarak tekrar değerlendirip biimlendirilebilmiŐtir (MORGAN, 1998, s.69).

GeçmiŐte yönetim teorisi ve uygulamasıyla ilgili i evre faktörlerine büyük önem verilmiştir. Dış evre ise ihmal edilmiŐ veya olduğu gibi kabul edilmiştir. Açık sistem analizi ile yönetim literatüründe dış çevreye ilgi gösterilmeye başlanmıştır. Durumsallık yaklaşımı i ve dış çevreye önem vermelidir (ÖZALP, 1996, s.317).

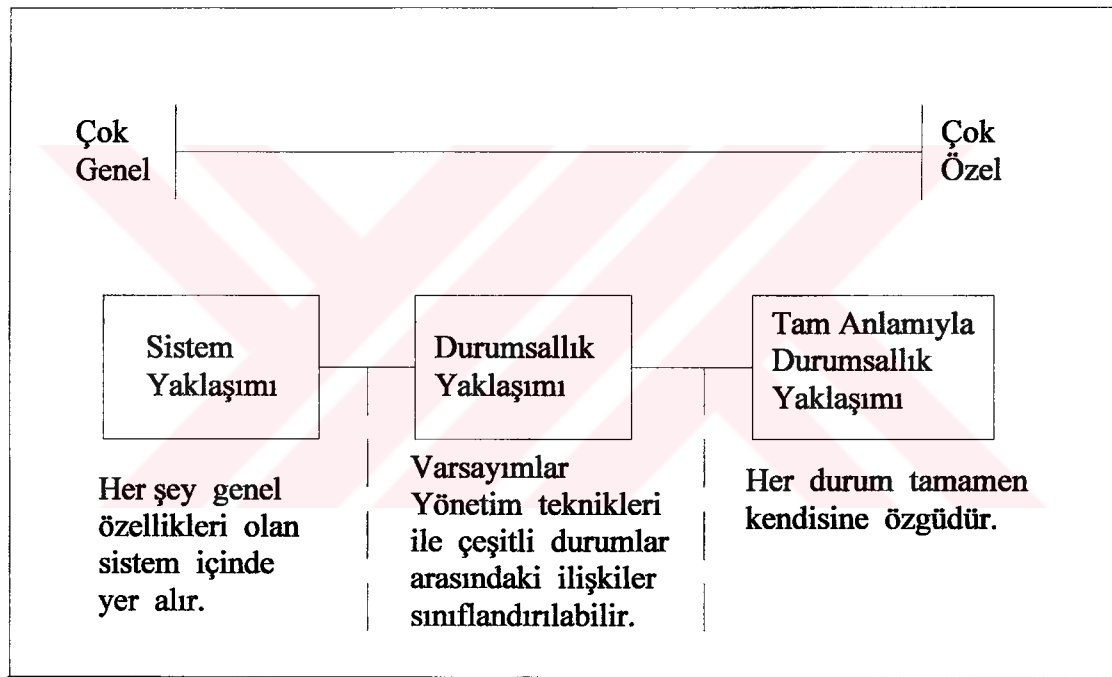
Organizasyonların incelenmesinde durumsallık yaklaşımının katkısı Şudur : Durumsallık yaklaşımına göre organizasyonların i fonksiyonları; organizasyonların işi, teknoloji veya dış evre ve üyelerinin ihtiyaçlarına (eğer organizasyon başarılı olmak istiyorsa) bağlı olmalıdır. Her türlü koşulda geçerli olacak en iyi yol aramak yerine üyelerinin ihtiyaçlarını karŐılayacak ve karŐılaŐtıkları dar evre etkilerine göre bir organizasyon modeli aramaladırlar (ÖZALP, 1996, s.318).

Organizasyonda bir alt sistem bir başka sisteme veya alt sisteme göre davranış içine girerse; bu davranış çevreye bağlı olarak yer alır. Durumsallık yaklaşımı; bir

alt birimin diğeri bir alt birimle olan çevresel ilişkisine bağlı olduğu bir yaklaşımdır.

Durumsallık görüşü; alt birimler arasındaki ilişkiler kadar, organizasyon ve çevresi arasındaki ilişkileri incelemekte, böylece ilişki şekilleri tanımlamaktadır. Organizasyonların çok değişebilirliği ve değişik koşullarda nasıl çalıştığı üzerinde durmaktadır (ÖZALP, 1996, s.319).

Durumsallık yaklaşımı ve sistem yaklaşımı ilişkisi, şematik olarak şöyle gösterilebilir:



**Şekil : 6**

**Durumsallık Yaklaşımı**

Kaynak : ÖZALP, 1996, s.319

**11111. Organizasyon Yapısı ve Durumsallık Yaklaşımı**

Organizasyon; bireylerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlarını, başka bireylerle bir araya gelerek grup halinde çaba, bilgi ve yeteneklerini birleştirmelerini

olanaklı kılan bir işbölümü ve koordinasyon sistemi, düzen ya da yapıdır (ŞİMŞEK, 2001, s.30). Organizasyon, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için hangi işlevleri yerine getirmesi gerektiğine, bu işlevleri yerine getirecek bölümlerin birbirleriyle uyumlu çalışacak şekilde oluşturulmasına, buralara yerleştirilecek beşeri ve maddi sermaye unsurlarının teminine ve uyumlu hale getirilmesine ilişkin süreçlerden oluşur. Dar anlamda organizasyon ise; amaçlara ulaşmak için gerekli işlevlerin belirlenmesi ve bu işlevleri yerine getirecek kişilerin sağlanmasıdır (EREN, 1998, s.147).

Organizasyon yapılarının; organizasyon şeması, görev tanımları, büyüklüğü, yönetim alanı gibi açıkça görülebilen yanları vardır. Organizasyon yapısının; karmaşıklaşma, merkezileşme, biçimselleşme ve standartlaşma gibi yönleri ise dışarıdan bakıldığında görülemez. Bu unsurların ilk bölümüyle ele alındığında organizasyon yapısı; temel birimleri ve bölümleri, bunların aralarındaki ilişkileri gösteren şema ve sayılarla tanımlanabilecek statik bir modeldir. İkinci yönüyle ele alındığında ise dinamik - karmaşık bir modeldir. Genel olarak organizasyon yapısı, süreklilik gösteren biçimsel örgütsel düzenlemeler ve ilişkiler ağıdır.

Organizasyon yapısı, biçimsel (formal) ve biçimsel olmayan (informal) olmak üzere iki temel yapıdan oluşur. Biçimsel organizasyon yapısı; kurucusu ya da kurucuları tarafından planlanan ve önceden kararlaştırılan, belirlenmiş kurallarıyla tasarlayıcısının, toplumsal, psikolojik ve yönetsel düşüncesini yansıtır. Biçimsel olmayan organizasyon yapısı ise; organizasyon içerisindeki insanların etkileşmesi ile, biçimsel olarak belirlenmeden, duygusal ve doğal yollardan kendiliğinden ortaya çıkar. Bu iki yapı birbirleriyle sıkıca ilişkilidir, ancak birbirlerinden farklı anlamlar içerirler. Biçimsel organizasyon yapısı; örgütsel tasarım sonucu ortaya çıkan normlar, yazılı kurallar, işlemler, politikalar, iş tanımları ve kişinin neyi, ne zaman, kimlerle yapacağını belirleyen kuralları içerir. Biçimsel organizasyon yapısı biçimsel olmayan yapıyı hem etkiler hem de bu yapıdan etkilenir (SUCU, 1988, ss.72-73).

Organizasyondaki yönetim basamaklarının sayısı, organizasyonu oluşturan alt sistemlerin sayısı, kontrol alanı, her pozisyonun otoritesi, işbölümü ve uzmanlaşma

derecesi, biçimselleşme derecesi, merkezleşme derecesi, yönetim yoğunluğu, organizasyonun büyüklüğü, karar verme yetkisinin kullanılma tarzı, iletişim kanalları ve şekli gibi unsurlar; bir organizasyon yapısının karakterize eden unsurlardır.

Klasik ve neo-klasik yaklaşımların amacı; en iyi yapıyı bulmaktır. Durumsallık yaklaşımı ise; bir organizasyonu belirleyen temel boyutlarla, organizasyonun iç içe olduğu durum ve koşullar arasındaki ilişki üzerinde durmaktadır. Klasik ve neo-klasik yaklaşımlara göre, organizasyonun oluşumunda, belirli süreçlerde belirli ilkelere uyulmalıdır. Böylece; en iyi yapı ve işleyişe ulaşılabileceği öngörülmektedir. Durumsallık yaklaşımı ise tersine; iç içe olunan durum ve koşullara göre, hangi ilkelere ne zaman ve nasıl uyulması gerektiğini araştırmaktadır. Hangi ilkelerin ne zaman ve nasıl uygulanacağını içinde bulunulan durum ve koşullar belirleyecektir (KOÇEL, 2003, ss.270-271).

Durumsallık yaklaşımı organizasyonu genel bir açıdan el alır. Çevre değişkenleri ile organizasyon değişkenleri arasında işlevsel ilişki kurar. Klasik ve neo – klasik yaklaşımlar; her koşulda geçerli olacak ilkeler üzerinde dururken, durumsallık yaklaşımı; değişik koşullarda nasıl bir davranış geliştirilmesi gerektiğini araştırır; organizasyonun işleyişi, yapılan işin ihtiyaçları, pazar çevresi, teknolojik çevre ve organizasyon üyelerinin gereksinmelerine bağlı olarak bir organizasyon yapısı oluşturmanın önemini vurgular (ÖZALP, 1987, ss.14-15).

Durumsallık yaklaşımına göre organizasyon yapısının oluşturulması; personel, işin niteliği, çevresi, teknoloji ve organizasyonun alt sistemleri arasındaki ilişkilerin niteliği gibi birtakım koşullara bağlıdır. Durumsallık yaklaşımını ile birlikte ortaya çıkan organizasyon yapısı matriks organizasyon yapısıdır. Bu yapının özü; belirli işlevsel bölümlerin yönetiminde olan personelin; aynı anda; belirli bir projeyi tamamlamakla görevli yöneticinin yönetimine verilmesidir. Her işlevsel bölüm yöneticisinin, projenin kendi alanına giren bölümü ile ilgili sorumluluğu vardır (EREN,1998, s.159).

Matris yapıdaki personel iki ayrı üstten emir almaktadır; dolayısıyla emir – komuta birliği bozulmaktadır. Durumsallık yaklaşımına göre; eğer koşullar matriks yapıyı gerektiriyorsa buna uyulmalıdır; matris yapıdan vazgeçilmemelidir; önemli olan; matriks yapıya uygun emir komuta ilişkilerini geliştirmektir (EFİL, 1999, s.76).

Matris tipi organizasyon terimi; bir bürokrasideki işlevsel veya bölümsel yapı tipini proje ekibi tipi yapıyla sistemli olarak birleştirmeyi amaçlayan örgütlenme modellerinin görsel izlenimini anlatmak için kullanılır. İşlevsel birimler bir matristeki sütunları, ekipler ise sıraları oluşturur (MORGAN, 1998, s.65).

Ekip temeline dayanan tam gelişmiş matriste öncelik; işlevsel uzmanlık alanlarından destek alan iş, program, ürün ya da proje alanlarıdır. Bu şekliyle, matris, özel amaçlı örgütsel yapıya benzer, şöyle ki; işlevsel katılardan çok nihai ürüne önem verilmesi, esnek, yenilikçi ve uyum sağlamayı amaçlayan davranışı teşvik eder. Buna karşın, bazı matris tipi örgütlerde; işlevsel birimler denetimin büyük bölümünü elinde bulundururlar; ekipler bürokratik bir yapıya yerleştirilmiştir; bu yapıdan kopmak zordur ve sonuç olarak; proje görevinin etkin bir şekilde yerine getirilmesi güçleşir (MORGAN, 1998, s.65).

Matris yapılar; proje örgütlerinin proje süresine bağlanmayıp sürekli hale getirilmesiyle ortaya çıkan yapılardır. Matris örgüt yapıları daha çok, örgütün hızla değişen dış çevreye duyarlı olduğu durumlarda işlevseldir. Matris yapıların çok gerekli olduğu örgütlere örnek olarak, hızla değişen teknoloji ve yüksek rekabetle iç içe olan elektronik ve bilgisayar işletmeleri verilebilir. ABD’de bu tür yapılar kimya sanayi ve bankacılıkta da başarıyla kullanılmaktadır (CAN, 1999, s.136).

Evrimsel olan matriks örgütlenme süreci şu aşamalardan oluşur:

- Görevi yeni ürün geliştirmek olan ve işlevsel bölümleri temsil eden kişilerden bir görev gücünün oluşturulması;
- Bölümler arası sorunları çözmek ve eşgüdümü sağlamak için her işlevsel bölümün temsilcilerinden oluşan ekiplerin kurulması;
- Proje geliştirmek ve yönetmek için proje yöneticileri atanması;

- Proje yönetimi bölümlerinin oluşturulması (CAN, 1999, s.136).

Matris organizasyon yapısının yararları da şu şekilde sıralanabilir:

- Kaynakların verimli kullanımını sağlar;
- Değişim ve belirsizlik koşullarına uyumu kolaylaştırır;
- Teknik yeterliliği sağlar;
- Personelin kişisel gelişimini kolaylaştırır;
- Güdüleme ve bağlılığı artırır (CAN, 1999, s.137).

İnan ÖZALP, durumsallık yaklaşımına göre organizasyon yapısını değerlendirirken şu soruları öne çıkarmaktadır :

- Yönetim alanını belirleyen etkenler nelerdir?
  - Organizasyon içinde yetki nasıl dağılmalıdır?
  - Değişen koşullar organizasyon içinde güç dengesinin sürekli değişmesine yol açar mı?
  - Değişen koşullar yetki dağılımı ve merkezleşmesini ne şekilde etkiler?
  - Bölümlere ayırma ve alt bölümlerin sayısı, işletme büyüklüğü ve coğrafik dağılımla ilişkili midir?
  - Hangi organizasyon biçimi hangi koşullarda başarılı olabilir?
  - Yöneticiler hangi koşullarda organizasyon teorisini başarıyla uygulayabilirler?
- Bu gibi sorular değişen koşullarda organizasyon yapılarının başarı olasılıklarını ortaya çıkarmaya yönelik, durumsallık yaklaşımının bakışını ortaya koyar (ÖZALP, 1996, ss.320-321).

Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde organizasyon yapısı incelenirken değişik yazarlar değişik boyutlar (değişkenler) kullanmışlardır. Bu boyutlardan başlıcaları şunlardır: Amaçlar, işbölümü, uzmanlaşma, standartlaşma, biçimselleşme, farklılaşma, tamlama, denetim alanı, düzey sayısı, merkezleşme derecesi, emir – komuta ve kurmay organlar, özerklik ve karmaşıklık.



### **111110. Amaçlar**

Ulaşılmak istenen amaçların ve bu amaçlara ulaştıracak faaliyetlerin niteliğine göre organizasyon yapısı farklılaşacaktır. Amaç boyutu, organizasyonun hangi amaçları gerçekleştirmek için oluşturulacağı ve bu amaçları gerçekleştirecek iş ve faaliyetlerin nitelikleri ile ilgilidir (KOÇEL, 2003, s.172).

### **111111. İşbölümü**

İşbölümü, işlerin analiz edilip küçük birimlere bölünmesi ve bu işleri yapmak üzere gerekli personelin görevlendirilmesidir (YOZGAT, 1980, ss.232 -233). Diğer bir ifadeyle işbölümü; organizasyonun amaçlarını gerçekleştirecek işlerin rasyonel birtakım ölçütlere göre parçalara ayrılması ve bu işlerin uzmanlaşmanın uygulanabileceği en küçük birimler halinde belirli kısımlarda örgütlenmesidir (ŞİMŞEK, 2001, s.139; SUCU, 1988, ss.82-83).

### **111112. Uzmanlaşma**

İşbölümü sonucunda oluşan görevler konusunda gereken yeterli bilgi ve beceriyle donanmaktır (SUCU, 1988, s.83). Uzmanlaşma; çok küçük görevlere ayrılan işlerin her görevini bir kişinin sürekli yapması şeklinde de tanımlanmaktadır (KOÇEL, 2003, s.172).

### **111113. Standartlaşma**

Standartlaşma; işi tanımlayan kuralların içerisinde tolerans gösterilen değişiklik aralığıdır (SUCU, 1988, s.84).

### **111114. Biçimselleşme**

Biçimsellik derecesi; bir organizasyonda davranış şekillerinin ve iş görme, görevleri yerine getirme kural ve yöntemlerinin yazılı olarak varlık derecesine göre ortaya çıkar. Neyin, ne zaman, nerede, ne şekilde yapılacağı ayrıntılı olarak



belirlenmiş ve bunlara uyulması zorunlu hale getirilmiş ise biçimselleşme derecesi yüksek olacaktır.

#### **111115. Farklılaşma**

Farklılaşma; bir organizasyonda gerçekleştirilen faaliyetlerin birbirleriyle ilişkilendirilmeleri sonucu oluşturulan bölümlerin ve işlevsel birimlerin sayısı; organizasyonu oluşturan bu bölümler ya da birimlerde yöneticilerin karar alma yetkisinin dağıtımını sonucu oluşturulan yeni organların ya da düzeylerin sayısıdır. Farklılaşma; işlevsel farklılaşma ve dikey farklılaşma şeklinde ayrılmaktadır.

Dikey farklılaşma organizasyon yapısındaki derinliği belirtir. Genel olarak dikey farklılaşma, organizasyondaki hiyerarşik düzeylerin sayısı olarak alınmaktadır.

#### **111116. Tamlaşma**

Organizasyon yapısının oluşturulması aşamasında farklılaştırılan yetki ve faaliyetlerin akılcı ve sistemli bir şekilde bir araya getirilmesidir. Organizasyon içinde yaratılan işlevsel ve yetkiye dayalı uzmanlık birimlerinin oluşturulması sürecindeki bölünmenin tersidir. Tamlaşma; yatay ve dikey olmak üzere ayrılır. Dikey tamlaşma denetim alanı ile yatay tamlaşma ise organizasyonun planları, politikaları ve bunların uygulanma şekilleriyle ilgilidir (SUCU, 1988, ss.85-86).

#### **111117. Departmanlaşma (Bölümleşme)**

Organizasyon içerisinde gerçekleştirilecek işlerin, ortak nitelikler çerçevesinde bir araya toplanmasına ve gruplar oluşturulmasına bölümleşme denir. Uygulamada bölümleşme şekilleri şunlardır: İşleve göre bölümleşme, ürüne göre bölümleşme, müşteriye göre bölümleşme, bölgeye göre bölümleşme, sayılara göre bölümleşme, işlem ve makine temeline göre bölümleşme, zaman esasına göre bölümleşme ve karışık bölümleşme.

### **111118. Denetim Alanı**

Denetim alanı; bir yöneticinin etkili ve verimli olarak kontrol edebileceği ast sayısını ifade eder (BARANSEL, 1979, s.295). Denetim alanının darlığı ya da genişliği organizasyonun sivri ya da basık görünümlü olmasını etkileyecektir (KOÇEL, 2003, s.173).

### **111119. Düzey Sayısı**

Organizasyonun en alt düzeydeki çalışanlarıyla, en üst düzeydeki yöneticiler arasında yer alan birim sayısı; düzey sayısı olarak ifade edilir.

### **111110. Merkezileşme Derecesi**

Merkezileşme derecesi; organizasyonda yetkinin düzeyler (kademeler) arasında dağıtımını ile ilgilidir. Karar verme yetkisi üst kademelerde toplanıyorsa merkezileşme vardır. Eğer, karar verme yetkisi alt kademelere doğru dağıtılıyorsa merkezileşmemiş bir organizasyondan, merkezkaçlaşmadan söz edilir. Yetki hiyerarşisi içerisinde karar verme gücünün dağılımını dikey merkezkaçlaşma, gücün yöneticilerden yönetici olmayanlara geçmesi ise yatay merkezkaçlaşma olarak adlandırılır (KOÇEL, 2003, s.173; SUCU, 1988, ss.87-88).

Merkezleşmiş – merkezkaçlaşmış uygulamaların derecesini gösteren belirli ölçütler şunlardır: Alt kademelerin verdikleri kararların sayısı; bu kararların önemi; bu kararların üst kademelerin denetimine tabi olup olmaması; alt kademelere devredilen karar yetkisinin fonksiyonları ve organizasyonları etkileme genişliğidir. Bu ölçütler organizasyonun merkezileşme – merkezkaçlaşma derecesini belirler (BARANSEL, 1979, ss.297-298).

### **111111. Emir – Komuta ve Kurmay Organlar**

Yetkinin karar organlarına dağıtım türü ile ilgilidir. Bir işin yapılması ya da yapılmaması konusunda üst'ün ast üzerinde doğrudan doğruya buyurma yetkisine

komuta yetkisi denir. Komuta yetkisinin kullanımında yetki akışı, basamaklar sırası boyunca yukarıdan aşağıya doğrudur. Kurmay yetkisi ise; danışılma ve öğüt verme yetkisidir. Kurmay yetkisi; yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi sırasında; bilgi elde edilmesi, kestirme, planlama konularında komuta yetkisi taşıyan yürütücüye yardımcı bir yetkidir (OLUÇ, 1978, s.264).

### **111112. Özerklik**

Organizasyonda üst yönetimin, organizasyonla ilgili olarak aldığı kararları diğer birimlerden bağımsız olarak alabilme derecesini ya da üst yönetimin karar almadaki serbestlik derecesini belirtir.

### **111113. Karmaşıklık**

Karmaşıklık, organizasyon içerisinde, işbölümü, uzmanlaşma, yatay ve dikey farklılaşma boyutlarından oluşur. Karmaşıklık; organizasyonda gerçekleştirilen faaliyetler, organizasyonda var olan pozisyonlar, hiyerarşik düzeyler, bölümler ya da birimler, sabit varlıkların yerleşim yerleri, coğrafi dağılım, mesleki özelliklerin sayısı, çalışanların mesleki eğitim düzeyleri, organizasyon içerisindeki bilgi yoğunluğu ve genişliği ile ilgilidir (SUCU, 1988, s.89).

### **111114. Büyüklük**

Genel olarak literatürde, organizasyonun büyüklüğü; organizasyondaki toplam çalışan sayısı olarak alınmaktadır. Yine bazı çalışmalarda kapasite, hizmet verilen müşteri sayısı, net varlıklar ve satış hacmi de büyüklük kriterleri olarak alınmıştır.

Bunların yanında; döngü yaklaşımı, enerji yaklaşımı ve bileşenler yaklaşımı da büyüklükle ilgili olarak yine literatürdeki diğer yaklaşımlardır.

Döngü yaklaşımı; organizasyon büyüklüğünü, organizasyonun belirli bir süre içinde gerçekleştirdiği faaliyetlerin devir hızı cinsinden tanımlar.

Enerji yaklaşımı; organizasyon büyüklüğünü sistemin dışarıdan aldığı ve kullandığı enerji miktarı cinsinden tanımlar.

Bileşenler yaklaşımı ise; organizasyon büyüklüğünü çalışanların toplam sayısı cinsinden tanımlar. Bileşenler yaklaşımının yol açtığı bazı sorunlar vardır. Bu yaklaşım kimlerin organizasyon üyesi olarak alınacağına dair bazı çelişkiler taşımaktadır. Çalışanların sayılarında sıkça önemli değişmelerin olduğu ve yarı-zamanlı eleman çalıştıran organizasyonlarda büyüklüğün hesaplanmasında sorunlar çıkması olasıdır. Bileşenler yaklaşımının bir diğer zayıf yönü; büyüklük ile verimliliği birbirine karıştırmasıdır. Bu yaklaşım, aynı sektörde faaliyet gösteren ve benzer üretim süreci sonucu aynı miktarda çıktı üreten iki firmadan, bu işi daha az işçi çalıştırarak yapan firmayı daha küçük olarak nitelendirecektir.

Büyüklüğün çalışanların toplam sayısı cinsinden tanımlanması, araştırmalarda en sık kullanılan yaklaşımdır (ÖRGE, 1995, ss.4-5).

Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde, organizasyonu etkileyen durum ve koşulları ortaya çıkarmaya ve bunları incelemeye yönelik birçok, uygulamalı ya da teoriye yönelik çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalarda, durum ve koşullarla ilgili en çok incelenen etkenler; teknoloji ve çevredir. Bunların yanında; büyüklük ve organizasyonu oluşturan personelin niteliği de araştırılan etkenler arasındadır (KOÇEL, 2003, s.272).

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. DURUMSALLIK YAKLAŞIMI İLE İLGİLİ YAPILAN BAŞLICA ÇALIŞMALAR

#### 20. Teknoloji ve Organizasyon Yapısı

Genel olarak; organizasyonun kullandığı materyal, bilgi, enerji, sermaye gibi girdileri, ürün ve hizmet gibi çıktılara dönüştüren teknik ve işlemler teknoloji olarak ifade edilmektedir (ATAMAN, 2001, s.145). Bir başka söyleyişle; teknoloji, organizasyonda girdilerin çıktılara dönüşmesi için kullanılan araçların toplamıdır (EFİL,1999, s.76).

Organizasyonların özel amaçlarını gerçekleştirmek için uyguladıkları teknolojik dönüşüm süreci, örgütsel teknolojiyi belirtir. Organizasyonların girdileri çıktılara dönüştürmek için yararlandıkları tekniklere örgütsel teknoloji adı verilir. Organizasyonların dönüşüm sürecinde, makinalarla birlikte kullandıkları yöntem ve teknikler de örgütsel teknolojiye dahildir (BÖRÜ, 1999, ss.55-57).

Teknolojinin üç ögesi olduğu belirtilmektedir. Bunlar : İşlem teknolojisi, girdi teknolojisi ve bilgi teknolojisidir. İşlem teknolojisi iş akışındaki faaliyetlerin sıralanması ve donatımıdır. Girdi teknolojisi iş akışında kullanılan girdilerin, bilgi teknolojisi iş akışında kullanılan bilginin özellikleri ile ilgilidir.

Teknolojinin değişik tanımları şunlardır:

Dar anlamda teknoloji; mekanik teknikleri ifade eder. Geniş anlamda ise; teknoloji organizasyonun mal ve hizmet üretmek için elinde bulunan tüm yapım bilgileridir. Teknoloji, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik tüm mekanik teknikler ve soyut bilgileri anlatır. İşgörenlerin amaçlara ulaşmak için

kullandıkları tüm araç, gereç, makine, teknik ve bilimsel bilgiler, kurallar vb.leri ile organizasyonun amaçlarına ulaşmak için kullandığı tüm süreç, yöntem, yönerge ve bilgiler teknolojinin kapsamındadır (BAŞARAN, 1982, ss.71-72).

Teknoloji; birlikte bir ürün ya da hizmetin üretilmesini sağlayan insan-makine faaliyetleri ya da teknikler sistemidir. Aston Grubu teknolojiyi; iş akışında kullanılan teknikler şeklinde tanımlamaktadır. R. E. Miles'a göre teknoloji; malzeme, bilgi ve insanlarda gereken dönüşümleri gerçekleştirmek için gerekli beceri, donanım ve ilgili teknik bilginin bileşimidir. Charles Perrow'a göre teknoloji; bireyin bir girdi üzerinde değişimi gerçekleştirmek için, aletler veya mekanik gereçler yardımıyla ya da bunlar olmadan gerçekleştirdiği eylemlerdir. (ÜSDİKEN, 1979, ss.88-90).

Temel amacı ürün elde etmek olan organizasyonların, bu amaca ulaşmak için kullandıkları araçlardan biri de teknolojidir. Organizasyonların üretim ve dağıtımda kullandıkları teknik sistem onların doğal yapısını büyük ölçüde etkiler. Doğal yapı içinde, hammaddenin ürüne dönüşmesini sağlayan teknolojinin, üretim fikrinin ortaya çıkışında ve üretimde önemli payı vardır (ATAMAN, 2001, s.145).

Teknolojideki değişim organizasyonun diğer bileşenlerine göre daha hızlı ve süreklidir. Teknolojiyi kullanacak olan çalışanlar genellikle teknolojideki bu hızlı değişimin gerisinde kalmaktadırlar. Organizasyonlar için, teknolojiyi değiştirmek insanı değiştirmekten daha kolaydır (BAŞARAN, 1982, s.72).

Günümüzde üretim faaliyetlerinin tümü teknoloji gerektirir. Bütün organizasyonlar teknoloji kullanmakta, ancak kullanılan teknolojinin türü, nerede, nasıl, hangi durumlarda, hangi bileşenlerle kullanıldıkları, organizasyondan organizasyona farklılık göstermektedir. Bir organizasyonu değerlendirirken, incelerken üzerinde durulması gereken önemli değişkenlerden biri de teknolojidir (ATAMAN, 2001, s.145).

Teknoloji alanında ortaya çıkan hızlı gelişmeler, örgüt yapısının teknoloji ile ilişkisini daha da yoğunlaştıracaktır. Teknoloji kişileri, insan ilişkilerini, kişilerarası

ilişkileri, grup davranışlarını, personelin başarısını ve motivasyonunu, yönetimin biçimini ve niteliğini, genel olarak örgütün amaçlarına ulaşma derecesini etkileyecektir (TORTOP – İSBİR – AYKAÇ, 1999, s.297).

Teknolojinin örgütsel yapı ve süreçler üzerindeki etkisi değişik dönemlerde, değişik düzeylerde araştırılmıştır. Bu araştırmalara örnek olarak; Taylor'ın çalışma tekniklerinin geliştirilmesine yönelik çalışmalarını, 1950'lerde, Trist ve Bamforth'un, İnsan İlişkileri Yaklaşımı kapsamında, kömür madeni araştırması verilebilir. Bu ilk çalışmaları içeren süreç "erken dönem" olarak adlandırılmıştır.

1960 ortalarında, Joan Woodward, durumsallık yaklaşımı kapsamında, teknolojiyi örgütsel yapının belirlenmesinde bir zorunluluk olarak ortaya koyarak; teknolojinin örgüt yapılarına etkilerini araştırmıştır. Bu yönde değişik yazarlar tarafından, teknolojinin örgütsel yapı üzerindeki etkileri, belirli teknoloji türleri için, ne tür yapı ve süreçlerin daha uygun olacağı araştırılmıştır. Bu çalışmaların durumsallık yaklaşımının gelişimine katkıları büyüktür (ATAMAN, 2001, ss.145-146).

Organizasyonun ve çalışanların kullandığı teknoloji, organizasyonun görev yapısı, yönetimi, organizasyondaki insan ilişkileri üzerinde son derece etkilidir. Organizasyonun kullandığı teknoloji; görev yapısı ve hiyerarşik yapıdan çok çalışanlar üzerinde etkilidir (BAŞARAN, 1982, s.72).

## **200. Woodward Araştırması**

Durumsallık yaklaşımının öncülerinden olan Joan Woodward, teknolojinin türü ile yapısal özellikler arasında ilişki olduğunun da ilk savunucusudur (ÜSDİKEN, 1979, ss.93). Joan Woodward, 1950'li yılların başlarında, bilimsel yönetim ve beşeri ilişkiler yaklaşımlarının ilkelerini deneysel olarak incelemek istedi. Woodward, bölgesindeki sanayi kuruluşlarında yaptığı araştırmalarda, bir çok işletmede komuta ve kurmay personel arasındaki ilişkilerde karmaşık ve yaygın sorunlar olduğunu belirledi. Yazar daha sonra araştırmasını; sanayi örgütlerinin niçin ve neden birbirinden farklı oldukları ve bazı yapıların bazı örgütlerde neden



daha başarılı olduğu sorularında odaklandı. Bu araştırmaları yaparken Woodward'ın öne sürdüğü temel teze göre; sanayi örgütlerinin başarı koşulu; biçimsel organizasyon yapılarını, üretim teknolojisi türüne uyacak şekilde oluşturmalarıydı (SUCU, 2000, s.88).

Woodward, İngiltere'nin South Essex bölgesinde bulunan, çalışan sayısı 100'ün üzerinde olan 110 işletmenin %91'ini incelediği araştırmasının ilk aşamasında; işletmenin tarihi, birikimi ve amaçları, üretim süreçleri ve yöntemleri, işletmenin yapısı ve etkinliklerinin ne ölçüde birbirine benzediği, işletmenin ticari başarısını belirlemede kullanılan rakamlarla ilgili bilgi topladı. Bu araştırmada elde ettiği bilgiler onun; teknoloji türü 'üretim yöntem ve süreçlerinin', işletmeler arasındaki farklılıkları ortaya çıkardığı sonucuna ulaşmasını sağladı. Bu işletmelerden birkaçında daha derinlemesine araştırmalar yaptığı, ikinci aşama çalışmalarında ise; teknoloji türlerini, birim, kitle ve süreç üretimi temelinde sınıfladı (SUCU, 2000, s.88).

Birim ve küçük partiler üretimi teknolojisinin kullanıldığı organizasyonlarda; üretilecek olan ürün müşteri siparişlerine göre belirlenir, faaliyetler tekrarlanan türde değildir, faaliyetler standartlaştırılmamıştır, her yeni siparişte araçların kullanımı değişmektedir ve üretim kendine yeterli birimler tarafından gerçekteştirilir (SUCU, 2000, s.88).

Kütle ve büyük partiler üretimi teknolojisinin kullanıldığı organizasyonlarda ise; üretilen mallar büyük ölçüde standartlaştırılmış, işlemler rutin ve kullanılan araçların kullanım yeri ve biçimi büyük ölçüde sabittir (SUCU, 2000, s.88).

Süreç teknolojisi kullanan örgütlerde; üretilen mallar üst düzeyde standartlaştırılmıştır; üretim sürecindeki işlemler ve araçlar tamamen belirli ve tekdüzedir; üretimde kullanılan araçlar karmaşıktır ve büyük ölçüde otomasyon söz konusudur (SUCU, 2000, s.88).

Woodward'ın araştırmasında elde ettiği sonuçlara göre; aynı teknoloji türüne sahip işletmeler benzer yapısal özelliklere sahiptirler. Teknik karmaşıklık ile yapısal



özellikler arasında doğrusal ilişki vardır (ÜSDİKEN, 1979, s.93). Buna göre; teknoloji ile, yönetim basamakları, yöneticilerin toplam personele oranı ve üst düzey yöneticilerin denetim alanı arasında doğrusal ilişki vardır. Birim üretiminden süreç üretimine doğru, komuta zinciri uzamakta, yöneticilerin toplam personele oranı artmakta ve yöneticilerin denetim alanı genişleme eğilimi göstermektedir. Orta kademe yöneticilerin denetim alanı ile teknik karmaşıklık arasında, ters yönlü doğrusal ilişki vardır. Bu bulgulardan hareketle Woodward; birim üretim yapan işletmelerin örgütsel biçiminin basık ve geniş tabanlı, süreç üretimi yapan işletmelerin organizasyon yapılarının ise dar bir piramit şeklinde olacağını savunmaktadır (SUCU, 2000, s.89).

Woodward'a göre; üst ve ara düzey yöneticilerin tersine, ilk düzey yöneticilerin denetim alanının kitle üretimi yapan işletmelerde daha geniş olması; diğer tür teknoloji kullanan işletmelerde daha küçük iş gruplarının ve biçimsel olmayan ilişkilerin fazla olduğunun göstergesidir. Örgütlenmenin daha esnek olduğu bu tür örgütlerde, örgütlenme biçim ve bilinci daha azdır. Yönetime katılma, yetki devri ve sözlü iletişimin ileri düzeylerde oluşu kitle üretimi yapan işletmelerin diğer özellikleridir. Komuta – kurmay örgütlenme şekli yine kitle üretimi yapan işletmelerde daha yaygındır (SUCU, 2000, s.89).

Woodward bu şekilde, klasik yönetim teorisinin ilkelerinin her zaman izlenmesi gereken doğru ilkeler olmadığını ortaya koymaktadır. Çünkü farklı teknolojiler bireylere ve organizasyonlara farklı talepler dayatmakta, bu taleplerin de uygun bir yapıyla karşılanması gerekmektedir. Araştırmada elde edilen sonuçlar; kitle üretimi yapan işletmelerde bürokratik - mekanik organizasyon yapısının uygun olabileceğini göstermektedir (MORGAN, 1998, ss.60-61). Birim ve süreç üretimi yapan işletmeler için ise organik organizasyon yapısı daha uygundur. Burada önemli olan; organizasyon yapısı ile teknoloji arasında sıkı bir ilişkinin olduğunun kanıtlanmış olmasıdır. Teknoloji ilerledikçe organizasyonlar organik yapıyı daha çok kullanacaklardır; dolayısıyla, organik organizasyon yapısının geleceğin organizasyon yapısı olacağı söylenebilir (TORTOP – İSBİR – AYKAÇ, 1999, s.298).

Teknoloji Türü	Organizasyon Yapısı	Muhtemel Sonuç
Birim	Mekanik	Başarısızlık
	Organik	Başarı
Kitle	Mekanik	Başarısızlık
	Organik	Başarı
Süreç	Mekanik	Başarısızlık
	Organik	Başarı

Şekil : 7

### Woodward'a Göre Teknoloji – Organizasyon Yapısı İlişkisi ve Sonuçlar

Kaynak : KOÇEL, 2003, s.278

#### 201. Aston Grubu Araştırması (Birmingham Çalışması)

Organizasyon yapısı ve teknoloji arasındaki ilişkileri açıklamayı amaçlayan bir diğer araştırma da, yine İngiltere'de, Birmingham'da Aston Grubu olarak bilinen ve Derek Pugh başkanlığında, University of Aston'dan bir grup bilim adamı tarafından gerçekleştirilmiştir.

Aston grubu, organizasyon yapılarını incelerken üç temel değişken üzerinde durmuştur. Bu değişkenler şunlardır:

- Faaliyetlerin yapılandırılması : Bu değişken, işgören ve yapacağı işlerin önceden belirlenmesi, biçimsel ve yazılı iş yapma yöntem ve rutinin geliştirilmesi, standartların belirlenmesi, işbölümü, uzmanlaşma, yönetim basamaklarının belirlenmesi gibi unsurlardan oluşur.

- b. Otorite yoğunlaşması : Organizasyonda karar verme yetkisinin nasıl ve hangi kademelerde kullanıldığı ile ilgili değişkendir.
- c. İş akışının denetimi : İş akışının çeşitli kişisel yöntem ve tekniklere mi bağlandığı, yoksa bu denetimin emir - komuta kademelerinin kararlarına mı bırakıldığı ile ilgili değişkendir (PEKER, 1995, s.171).

Aston grubuna göre organizasyon yapıları; organizasyonun amaçları, kullandığı teknoloji, kaynakları, yöneticilerin kararları, çevre ile ilişkisi ve sahiplik durumu gibi faktörlerin etkisi altındadır. Aston grubuna göre teknoloji; iş akışının entegrasyonudur. Grubun tespitlerine göre; teknoloji, imalat işletmeleri ile hizmet işletmeleri arasında büyük farklılıklar göstermektedir.

Aston grubunun bulguları ve elde ettiği sonuçlar Woodward araştırmasının sonuçlarını desteklemektedir. Birimlerin kullandığı teknolojinin otomasyona yöneldiği ölçüde ve iş akışı sırasının, yönünün sabit olarak belirlendiği ölçüde; birimlerin mekanik, uzmanlaşmış bir organizasyon yapısına sahip oldukları, standart yöntemlerin ayrıntılı olarak kullanıldığı belirlenmiştir (DİNÇER – FİDAN, 1996, ss.188-189).

Aston grubu çalışmaları; organizasyonun büyüklüğü ile organizasyon yapısı arasında önemli ilişkiler bulunduğunu öne sürmesiyle daha da önemli hale gelmiştir. Büyüklük örgütlerdeki personel sayısı olarak belirlenmiştir. Buna göre; organizasyon büyüklüğü arttıkça, organizasyonda uzmanlaşma ve resmileşme de artmaktadır. Böylece; büyüklük, çevre ve teknolojiye ek olarak, bir değişken olarak araştırmalarda kullanılmıştır (DİNÇER – FİDAN, 1996, s.189).

## **202. Tavistock Enstitüsü Çalışmaları (Trist – Bamfort Çalışması veya İngiliz Kömür Madeni Çalışması)**

Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde, teknoloji ile ilgili diğer bir önemli çalışma, 1950'lerde, yine İngiltere'de, Tavistock Enstitüsü adına, E.L. Trist ve K.W. Bamfort tarafından yapılmıştır. Çalışmada, kömür ocaklarında, kömür çıkarmada yapılan teknolojik değişmelerin örgüt yapısı ve işleyişi üzerindeki etkileri

araştırılmıştır. Trist – Bamfort, çalışmalarında temel olarak; kullanılan teknoloji ile organizasyonun çeşitli yönleri arasındaki ilişkileri içeren ve sosyo – teknik bir sistem olarak ele alınan organizasyonu incelemiştir.

Verimi artırmak için kömür kazı yöntemlerinde çeşitli değişiklikler yapılmıştır. Değişiklerden önce işçiler kömür madeninde, iki veya dört kişilik gruplar halinde çalışıyor ve kömürü elle kazıyorlardı. Kazılan kömür maden içinde belirli merkezi bir yere taşınıyor, buradan da dışarı alınıyordu. Böyle bir teknolojinin hakim olduğu bu durumda işçiler küçük gruplar oluşturmakta ve yüz-yüze temas edebilmekteydiler. İşçiler; üretim miktarını kendileri belirleyebiliyorlardı, aralarında işbölümü yapabiliyorlardı ve değişik konularda yardımlaşabiliyorlardı. Önderlik ve nezaret gibi konular oluşturdukları grup içinde kalıyordu. Her işçi kömür kazma konusunda belirli yeteneklere sahipti. Kullanılan teknoloji ile bu biçimde bir organizasyon yapısının birbiriyle uyum içinde olduğu bu sosyo – teknik sistem, kömür madeninin ana örgüt yapısı durumundaydı (PEKER, 1995, s.172).

Bir süre sonra, üretimi artırmak ve kömür kazılarını daha rasyonel hale getirmek amacı ile, kömür madeninde teknolojik değişiklikler yapılmıştır. 50 kişilik gruplar oluşturacak şekilde, küçük işçi grupları birleştirilmiş ve kitle üretim teknolojisine geçilmiştir.

Önceki teknolojiye göre oluşan sosyal sistem, kitle üretim teknolojisinin uygulanmaya başlanması ile ortadan kalkmış, yepyeni bir sistem kurulmuştur. Bu yeni sistemde, işçilerin sahip olması gereken kazı yeteneğinin önemi azalmış, işçilerin oluşturduğu küçük gruplar dağılmış ve işçiler fiziksel olarak birbirinden ayrılmıştır. Eski sistemde üretimle ilgili kararları işçilerin oluşturduğu küçük gruplar verirken, yeni sistemde bu hak yöneticilerin olmuştur. Böylece eski sistemin yarattığı dayanışma ortamı ortadan kalkmış ve yakından nezaret başlamıştır.

İşçiler bu değişikliklere karşı çeşitli şekillerde tepki göstermişlerdir. Devamsızlıkların artması, yeni sistemin getirdiği ilkelerin eleştirilmesi ve çığnemesi gibi değişik şekillerde ortaya koyulan tepkilerin hafifletilebilmesi için

organizasyonda çeşitli değişiklikler yapılmıştır. Bu amaçla yeni teknolojiye uygun yeni bir sosyo – teknik sistem oluşturulmuştur. Bu sistem, ne teknolojik beklentileri, ne de sosyal sistemin beklentilerini tam olarak gerçekleştirebilmiştir; buna karşın, her iki sistemin de daha etkin olmalarını sağlamıştır.

Tavistock Enstitüsü Çalışmaları'nın durumsallık yaklaşımına katkısı; bağımsız ve çevresel bir değişken olan teknoloji ile bir yönetsel değişken olan organizasyon yapısının belirlenmesi arasındaki ilişkileri ortaya koymasındır (PEKER, 1995, ss.172-173).

### **203. James Thompson'ın Temel Teknolojiler Sınıflaması**

Organizasyon – teknoloji ilişkisini açıklamaya yönelik araştırmalar içinde, James Thompson'ın teknoloji sınıflandırmasının önemli bir yeri vardır. Thompson'ın sınıflandırmasının önemli olmasının nedeni; hem imalat, hem de hizmet organizasyonlarını içermesi ve daha sonra yapılan inceleme ve araştırmalarda da temel alınmasıdır.

Thompson tarafından öne sürülen teknolojinin üç tipi; aracı, zincirleme ve yoğun teknolojilerdir. Bölümler arasındaki iç bağımlılık tipleri de, yukarıdaki sırayla; bütünleştirici, sıralı ve karşılıklı olmak üzere üçe ayrılır.

Aracı teknoloji, dış çevreden edinilen müşterilerin aracılığını veya bağlantılarını kapsar. Ev almak ve ev satmak isteyenleri birbirine bağlayan bir emlak şirketi, aracı teknolojiye örnektir. Aracı teknolojinin sınıflandırıldığı bağımlılık türü bütünleştirici iç bağımlılıktır. Bu bağımlılık türünde her bölüm bağımsız çalışır. Bütünleştirici iç bağımlılıkta, bölümler genel bir kaynağı paylaşır ve ona katkıda bulunur, ancak; her bölüm kendi işini kendi içinde gerçekleştirir. Bir ticari bankada; tasarruf, yatırım, kredi ve kiralama bölümleri ayrı birimlerdir ve birbirinden bağımsız çalışırlar; bu durum bütünleştirici iç bağımlılığa örnek olarak verilebilir (PINAR, 1994, s.220).

Zincirleme teknoloji, üretimin birbirini izleyen adımlarını anlatır. Üretim süreci içindeki her adım, bir önceki adımın ürününü alır, kullanır; ve bir sonraki birimin kullanacağı girdiyi hazırlar. Organizasyonda gerçekleştirilen faaliyetler sırayla oluşur; A bölümünün çıktısı, B bölümünün girdisi; B bölümünün çıktısı, C bölümünün girdisi olur ve süreç bu şekilde devam eder. Otomobil üretiminde kullanılan montaj hatları sıralı teknolojinin en çok bilinen örneğidir. Zincirleme teknolojinin sınıflandırma şekli sıralı iç bağımlılıktır. Sıralı iç bağımlılık, bütünleştirici iç bağımlılığın bir üst düzeyidir. Sıralı iç bağımlılık; organizasyon içinde iş akışı hareketlerinin verimliliğini güvence altına almak için, organizasyonun, bölümlerin faaliyetlerini eşgüdümlemek zorunda olması anlamındadır. Sıralı iç bağımlılıkta, eşgüdümleme ve denetim için organizasyon yapısına duyulan gereksinim, bütünleştirici iç bağımlılıktan daha fazladır.

Yoğun teknoloji; müşterilerde bir değişiklik yaratmak amacıyla tasarlanmış özel hizmetler topluluğu ile belirgindir. Bölümlerde gerçekleştirilen faaliyetler, özel yeteneklerin uygulamaya geçirilmesi ile ilgilidir ve bu yetenekler, ihtiyaç duyan müşterilere yardım amacıyla kullanılır. Yoğun teknolojiye iyi bir örnek hastahanelerdir. Hastahanelerde bulunan değişik uzmanlık alanlarından; örneğin, ortopedi, cerrahi ve fizik tedavi, gerektiğinde aynı hastaya hizmet verebilir. Bölümler arasındaki ilişki karşılıklı iç bağımlılıkla sınıflandırılmıştır. Bölümler arasında karşılıklı kaynak ve bilgi değişimine dayanan karşılıklı iç bağımlılık, iç bağımlılığın en üst düzeyidir. A bölümünün çıktısı, B bölümünün girdisidir ve B bölümünün çıktısı tekrar A bölümünün girdisi olabilir. Bir hastahane bir hasta, ortopedi, cerrahi, fizik tedavi bölümlerine gidip tekrar ihtiyaç durumuna göre bu bölümlerden birine gidebilir. Karşılıklı iç bağımlılık yönetim yapısını çeşitli şekillerde etkiler ki; bölümler birbirlerini etkiler ve karşılıklı düzenlemeler yapılmalıdır.

Thompson'ın teknoloji sınıflandırmasına göre, iç bağımlılık; eşgüdümleme süreçlerinin oluşturulmasında yer alan yönetim faaliyetlerinin miktarını ve yapısal düzenlemeleri etkilemektedir. Buna göre iç bağımlılık, organizasyon bölümlerinin gruplandırma tiplerinin belirlenmesinde de etkilidir. Karşılıklı iç bağımlılık durumunda olan bölümlerin, etkileşimi ve karşılıklı düzenlemeleri kolaylaştırmak

için birbirine yakın yapılandırılmaları gereklidir. Yapısal olarak ilk olarak yapılması gereken; karşılıklı iç bağımlılık içindeki bölümleri, ortak bir üst'ün yönetimine vermektir. Sonraki aşamada, sıralı iç bağımlılık gösteren bölümler, karşılıklı iç bağımlı bölümler yerleştirildikten sonra, olabildiğince birbirine yakın şekilde gruplanır. Diğer aşama bütünleştirici iç bağımlılık özelliğine sahip bölümlerin gruplanmasıdır. İşleri bağımsız olan bütünleştirici iç bağımlılık özelliğindeki grupların diğerleri ile birlikte yerleştirilmeleri gereksizdir (PINAR, 1994, ss.221-223).

Genel kural olarak; düşük iç bağımlılık düzeylerinde, standardizasyon ve programlanmış yöntemlerin uygulanması daha uygundur; yüksek iç bağımlılık düzeylerinde ise, grup toplantıları ve karşılıklı düzenlemeler gibi programlanmamış çözümler gereklidir (PINAR, 1994, s.223).

Thompson'un teknoloji sınıflandırmasındaki gruplara göre örgütsel yapının özellikleri şu şekilde özetlenebilir:

- Bölümler arasında iç bağımlılık düşükten yükseğe doğru çıktıkça, organizasyon yapısı karmaşıklaşmakta ve dolayısıyla biçimsellik azalmaktadır.
- Biçimsellikteki azalma iş akışına yön veren standart kural ve yöntemlerin daha az kullanılması anlamına gelmektedir.
- İç bağımlılıktaki artış eşgüdümleme ihtiyacını çokça artırır. Bunun iletişim yapısına yansımaları; düşük iç bağımlılığın dikey yönde ve basit nitelikli, yüksek iç bağımlılığın da çok yönlü ve komplike nitelikli iletişimle biçimlendirilmesi şeklinde olur.
- Bölümler arası uyumlaştırma ve kontrol çalışmalarında; bütünleştirici iç bağımlılık için kural, yöntem ve denetçiler; sıralı iç bağımlılık için denetçi, plan ve programlar; karşılıklı iç bağımlılık için de karşılıklı düzenlemeler kullanılır (BÖRÜ, 1999, ss.116-117).



#### 204. Charles Perrow'un Çalışması

Organizasyon yapısı ile teknoloji arasındaki ilişkileri açıklamaya yönelik bu çalışma, uygulamalı değil teoriktir. Charles Perrow, çalışmasında; üretim teknolojisinden çok bilgi teknolojisi üzerinde durmuş ve teknolojiyi; alet veya mekanik bir araç kullanarak veya kullanmayarak bir nesne üzerinde değişiklikler yapmak üzere gösterilen bireysel performans diye tanımlamıştır .

Perrow'a göre bir organizasyonda amaçlara ulaşmak için yapılacak işlerde kullanılacak bilgi teknolojisinin iki boyutu vardır. Bunlar : Görevlerin değişkenliği ve problemlerin çözümlenebilirliğidir.

Görevlerin değişkenliği bir kişinin işinde karşılaşacağı istisnaların sayısıdır. Bu istisnalar; görevlerin değişkenliği ya da işlerin çeşitliliği olarak adlandırılmaktadır. Charles Perrow organizasyondaki işleri rutin ve rutin olmayan olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Perrow'a göre rutin işler; yapımında kullanılan tekniklerin tam olarak bilindiği ve bunların çoğunlukla aynı tür girdilere uygulandığı, yöntem ve teknikler konusundaki belirsizliğin çok az olduğu işlerdir. Rutin olmayan işler ise; çok az bilinen teknik ve yöntemlerin kullanıldığı, bilinen teknik ve yöntemlerin başarılı olup olmayacağı belirsiz olduğu, girdilerin standart olmadığı çok sayıda işler şeklinde tanımlanmıştır. Görevlerin değişikliği olarak adlandırılan istisnaların sayısı; iş yüksek derecede rutinlik içerisindeyse az olacaktır (BÖRÜ, 1999, ss.118-119).

Sorunların çözümlenebilirliği ya da araştırma gereksinimi olarak adlandırılan ikinci boyut ise; iş çeşitliliğine ya da değişkenliğine gerektiği gibi yanıt verebilmek için başarılı yöntemler bulmak amacıyla bir araştırma süreci oluşturulması ile ilişkilidir. Birey, araştırmasında, analitik incelemelerden ya da mantıksal muhakemeden yararlanarak çözüme ulaşabilir. Perrow çalışmasında sorunları; kolay analiz edilebilir sorunlar ve analiz edilmesi güç sorunlar olmak üzere ikiye ayırmıştır. Organizasyonlarda, kolay analiz edilebilir nitelikteki problemlerin çözümünde rutin bir süreç vardır ve karar almada yetkili birimler bu sorunları var olan deneyimlerinden yararlanarak kolayca çözebilirler. Organizasyonlar için yabancı ve karmaşık nitelikte olan analiz edilmesi güç



sorunların çözümünde ise karar almada yetkili organlar çok zaman harcarlar ve bunların çözümü için yaptıkları çalışmalar da oldukça yorucudur.

İşlerin çeşitliliği ve sorunların çözülebilirliği bir araya getirilerek ikiye iki bir matris oluşturulabilir. Boyutlardan birisi istisna boyutudur. İstisna boyutunda, faaliyetler sırasında karşılaşılabilecek beklenmeyen durumların sayısı kullanılan teknolojinin çeşitliliğine ilişkin bilgi verir. Beklenmeyen durumların sayısı yüksek ise çeşitlilik fazla, düşük ise çeşitlilik azdır. Sorunların ya da araştırmanın analiz edilebilme düzeyi de kullanılacak çözüm yollarına ilişkin bilgi verir. Buna göre; kolay analiz edilebilen işler; kural ve prosedürlere bağlı olarak objektif yöntemlerle çözülebilir. Kolay analiz edilemeyen işlerde standart prosedürler uygulanamaz ve bunların çözümünde deneyim ve bilgiye dayalı yöntemler geliştirmek gereklidir (BÖRÜ, 1999, ss. 120-121).

	Az (İstisna Az)	İstisnalar	Çok (İstisna Çok)
Analiz Edilmesi Güç	Sanat		Rutin Olmayan
Sorunlar			
Kolay Analiz Edilebilir	Rutin		Mühendislik

### Şekil : 8

#### Perrow'un Teknoloji Matrisi

Kaynak : BÖRÜ, 1999, s.121

Bu matristeki dört hücre Perrow'un dört temel teknoloji tipini temsil eder. Bunlar : Rutin teknoloji, Rutin olmayan teknoloji, Mühendislik teknolojisi ve Sanat teknolojisi. Hücre sınırları kesin olarak belirlenmemiştir. Bazen bir hücreden diğerine doğru hareket edilebilmektedir.

Rutin teknolojiye örnek olarak; işlemlerin yüksek derecede standartlaştırıldığı ve faaliyetlerin yerine getirilmesinin biçimsel yöntemlere dayandırıldığı kitle üretim montaj hatları verilebilir. Çok az istisna ile karşılaşılan bu teknoloji tipinde; bütün politikalar, kurallar ve prosedürler süreç sorunlarını çözmeye yöneliktir. Karşılaşılan sorunların kolay analiz edilebilir niteliktedir. Rutin teknolojinin hakim olduğu organizasyonlar için; mekanik organizasyon yapısı önerilmektedir.

Rutin olmayan teknolojiye sahip organizasyonlarda çok sayıda ve çeşitli yeni sorunla karşılaşılır. Bu sorunları çözmek için yeni teknik ve yöntemler gerekir. Sorunların çözümünde profesyonel eğitimle sağlanabilecek analitik yetenek gereklidir. Rutin olmayan teknolojiye sahip organizasyonlar için önerilen; organik organizasyon yapısıdır.

Mühendislik teknolojisi, kolay analiz edilebilir nitelikte iş akışı ile karakterize edilir. Mühendislik teknolojisi de rutin teknoloji gibi; kolaylıkla anlaşılabilir, tanımlanabilecek ve analiz edilebilecek istisnalar içeren çok çeşitli işlerden oluşur. Rutin teknolojiye farkı ise, istisnaların çok sık olmasıdır.

Organizasyon yapısı bakımından, Mühendislik teknolojisinde sık karşılaşılan istisnalar mekanik yapıyı gerekli kılarken; istisnaların kolay analiz edilebilir olmasından dolayı organik organizasyon yapısı da uygun bir yapı olabilir. Sonuçta, kısmen mekanik kısmen organik bir yapı söz konusudur.

Sanat teknolojisi, işlerin çeşitlilik ve değişkenlik yönünden az olduğu teknoloji türüdür. Sorunların çözümünde hazır teknik ve yöntemler kullanılamaz, sanatçının sanatsal yeteneği ve ustalığı önemlidir. Bu nedenle, burada organizasyon yapısı olarak, organik yapı düşünülebilir. Ancak; istisnalar az sayıdadır, bu nedenle mekanik organizasyon yapısı da uygun olabilir. Sonuçta, sanatsal teknolojinin

hakim olduğu bir organizasyonda, kısmen mekanik kısmen de organik organizasyon yapısının uygun olacağı söylenebilir (BÖRÜ, 1999, ss.122-125).

Perrow'a göre bu teknolojilerden hangisinin kullanılacağını girdilerin organizasyon tarafından nasıl algılandığı belirleyecektir. Kullanılacak teknoloji girdilere bağımlıdır. Girdilerin çeşitliliği ve niteliğinin anlaşılma derecesi kullanılacak teknikler açısından oldukça önemlidir. Girdilerde çeşitliliğin azalması ayrık durumların azalması anlamındadır. Girdilerin nitelikleriyle ilgili bilgi arttıkça dönüşüm sürecinin kestirilebilirliği ve verimliliği de artacaktır (ÜSDİKEN, 1979, s.108).

Sonuç olarak; Perrow'un çalışmasına göre, rutin teknolojiye sahip örgütlerde mekanik organizasyon yapısı; rutin olmayan teknolojiye sahip örgütlerde ise organik organizasyon yapısı uygun olacaktır (BÖRÜ, 1999, s.125).

## **21. Çevre ve Organizasyon Yapısı**

1960'lardan başlayarak gelişen durumsallık yaklaşımı genellikle işletmeleri, çevre özelliklerine uygun yapısal özellikler geliştirerek etkinliklerini sürdüren pasif varlıklar olarak ele almaktadır. Bu yaklaşım, hangi çevre koşulları altında hangi özellikte organizasyon yapılarının uygun olacağı konusunda genellemelere varmaya yöneliktir. Ancak bu konuda yapılan araştırmaların sonuçları bazen birbiriyle çelişmektedir.

Durumsallık yaklaşımına göre, organizasyonların etkinlik koşulu, çevre özelliklerine uygun yapısal özellikler geliştirmeleridir. Bu konuda yapılan araştırmaların birçoğu, etkin işletmelerin, içinde buldukları çevre koşullarına uygun yapısal özelliklere sahip olduklarını göstermiştir (BİLGİN, 1991, ss.213-214).

Organizasyonlar, çevreden aldıkları girdileri dönüştürerek tekrar çevreye çıktı olarak veren, dolayısıyla çevre ile sürekli etkileşim içinde olan ve birtakım arabağımlı parçalardan oluşan sistemlerdir. Organizasyonlar, çevrelerinden etkilenen, yaşamlarını sürdürmek için bu etkileri denetlemeye ve uyum sağlamaya çalışan, bir

yandan da çevrelerini etkileyen varlıklardır. Çevre-organizasyon etkileşiminin vurgulanması, sistem yaklaşımının diğer ilkeleri ile birlikte, organizasyon ve yönetim uygulamalarının incelenmesinde modern yaklaşımın simgesidir (ÜSDİKEN, 1979, s.125).

Organizasyonların çevreleri ile ilgilenirken iki kuramsal sorunla karşılaşmaktadır. Bunlardan birincisi, “organizasyon dışında kalan her şey” olarak nitelenen çevrenin, organizasyon için önemli olan ne tür öğelerden oluştuğunun ortaya konulmasıdır. Burada amaç; çevrenin sınırlarının belirlenmesi ve çok sayıda çevresel öğenin sınıflandırılmasıdır. Bu şekilde yapılacak bir tanımlama ve sınıflandırma çevre-organizasyon ilişkilerini açıklamaktan çok çevrenin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

Organizasyonların çevre ilişkilerini incelerken karşılaşılan ikinci sorun, bu sınırlamalar içinde bir bütün olarak çevrenin ya da değişkenlerinin kavramlaştırılmasıdır. Burada önemli olan, organizasyonların çevreleri arasındaki farkları yansıtabilecek kavramlar ya da boyutların belirlenmesidir. Böylece belirlenen bu boyutlarla birlikte, organizasyon – çevre ilişkilerine yönelik genellemeler yapılabilecektir (ÜSDİKEN, 1979, s.127-128).

Çevresel öğelerin belirlenmesi ve sınıflandırılması açısından öne çıkan model ikili ayrıma dayanmaktadır. Buna göre, organizasyonların çevrelerini oluşturan ve organizasyonlar için önemli olan öğeler genel (makro ya da toplumsal) çevre ve faaliyet (mikro, özgül ya da yakın) çevresi olarak ikiye ayrılmaktadır.

Genel ya da toplumsal çevre, bir ülke ya da bölgedeki tüm organizasyonları etkileyebilecek koşullardır. Organizasyonlar bu etkenlerin değişik yönlerinden değişik ölçülerde etkilenebilirler. Ekonomik, teknolojik, demografik, kültürel, siyasal, yasal ve ekolojik koşullar genel çevrenin öğeleridir.

Faaliyet çevresi ise organizasyonun doğrudan ilişki içinde olduğu kişi, topluluk ve örgütlerden oluşur. Organizasyonların faaliyet alanı, ürün-pazar bileşenini sağladıkları hizmetleri içerir. Faaliyet çevresi kavramını ilk olarak ortaya atan W.

Dill dört ana kesim belirlemiştir. Bunlar : müşteriler ve dağıtım kanalları, girdi sağlayan birey ve organizasyonlar, rakipler ve düzenleyici ve denetleyici gruplardır. Bir diğer görüşe göre çevresel öğeler; genel koşullar ve güçler, topluluklar ve organizasyonlar olmak üzere üç türdür (ÜSDİKEN, 1979, ss.128-130).

## **210. Organizasyonların Genel Çevresi**

Genel çevreye ilişkin değişik yazarların sınıflandırılan başlıca etkenler şunlardır :

### **2100. Sosyo – Kültürel Değişkenler**

Tarihsel arka planı, ideolojileri, değerleri ve toplumsal normları kapsar. Otorite ilişkileri, kişiler arası ilişkiler, liderlik kalıpları, rasyonalizm, bilim ve teknoloji toplumsal kurumların doğasını ortaya koyan unsurlardır.

Her organizasyon bir toplumun alt – sistemidir. Her organizasyon belirli bir kültür içinde kurulup gelişir ve bu kültürün sosyal özelliklerini taşır. Ortak değer sistemleri, ahlak, davranış kalıpları organizasyonun hem müşterisi hem de çalışanı olan bireylerin davranışlarına yansır. Kültür değiştikçe işler, yaşam biçimleri ve tüketim alışkanlıkları da değişir ve yeni ürünler için yeni talepler ortaya çıkar.

Toplumun değer sistemleri iş-durum alışkanlıklarını da kapsayacak şekilde insanların davranışlarında kendini gösterir. Bireysel, mesleki ve örgütsel normların tümü, daha geniş bir toplumun değerleri tarafından şekillendirilir. Bu değerler, liderlik tarzlarına geçer ve karar almada önemli bir etken durumuna gelir. Değerler, toplumca istenen, benimsenen davranış biçimlerinin belirlenmesini ve yerine getirilen davranışların istenen ölçülere uygun olup olmadığının ortaya çıkarılmasını sağlarlar. Değerler, amaçları sınırlandırma eğilimindedirler, ancak amaçların belirlenmesinde önceliklerin ortaya konulmasında önemli işlevleri vardır (ELMA – DEMİR, 2003, ss.22-23).

Kültürel faktörler de, diğer genel çevre faktörleri gibi işletmenin özel çevre faktörlerini kuşatır. Tüketicilerin eğitim düzeyleri, ağırlıklı olarak kentlerde ya da

kırsal kesimde yaşamaları, ihtiyaç düzeyleri gibi etkenler mal ve hizmetlere olan talepler üzerinde etkilidir. Uluslararası faaliyetlerde pazarın kültürel özellikleri, gerekli talebin yaratılmasında çok daha önemli hale gelmektedir (BİLGİN, 1991, ss.40-41).

Sosyo – kültürel değişkenlerin diğer bir önemli yönü, bir toplumdaki değer ve geleneklerin, o toplumdaki bireylerin içinde buldukları organizasyonlar ile bu organizasyonlardaki görevleri hakkındaki düşünce tarzlarını etkilemesidir (ŞİMŞEK, 1988, ss.38-39).

Çevresel etkenlerden olan, sosyal, kültürel ve felsefi davranışların önemi bazen tam olarak takdir edilmez. Bunun nedeni de davranışların soyut olmasıdır. Özgürlüğün çeşitli kavramlarını tanımlamak güç olmasına rağmen, bunlar tüm bireyleri ve organizasyonları pratik olarak etkiler (HICKS, 1979, s.110).

### **2101. Teknolojik Değişkenler**

Teknoloji mal ve hizmet üretmek amacıyla mevcut olan bilgi ve tekniklerin kullanılmasıdır. Teknolojinin karmaşıklığı, bu teknolojiyi kullanmak için gerekli beceri düzeyi ve organizasyon büyüklüğü üzerinde etkilidir (CAN, 1999, s.49). Herhangi bir toplum ya da endüstride üretilecek mal ve hizmetlerin, kullanılacak araç ve gereçlerin ve değişik faaliyetlerin nasıl yönlendirileceğinin belirlenmesinde teknoloji önemli bir paya sahiptir (ŞİMŞEK, 1988, s.37).

Değişim üzerinde en etkili çevresel etken teknolojidir. Teknoloji sürekli gelişir ve organizasyonun dışsal çevresinin her özelliğini etkiler. Teknoloji insan yeteneklerini geliştiren bütün teknik ve süreçleri içerir. Tek başına bir güç olmayan teknolojinin gelişmesinde ve yönetiminde hükümet öne çıkar. Yine teknolojinin gelişmesinde, kültürel değer sistemleri ve bilime yönelik geliştirilen davranışlar da önemlidir (ELMA – DEMİR, 2003, s.23).

Organizasyonların iç çevre etkeni olan teknolojilerini, dış çevre etkeni olan teknoloji ile sürekli olarak entegre etmeleri gerekir. Bu yapılmazsa, kullanılan

teknolojinin ömrü bittiğinde işletme ömrünün de sona ermesi tehlikesi söz konusudur (AKDEMİR, 1996, s.53). Bir organizasyon teknolojik gelişmeyi sağlamadan diğer organizasyonlarla rekabet edemez. Teknolojik gelişmenin içselleştirilmesi, etkin bir şekilde uygulanması organizasyona diğer organizasyonlarla rekabette avantaj sağlayacaktır (ELMA – DEMİR, 2003, ss.23-24).

### **2102. Eğitimsel Değişkenler**

Eğitimsel değişkenler olarak; genel okur-yazarlık oranı, eğitim sistemindeki branşlaşma ve uzmanlaşma düzeyi, yüksek düzey mesleki ve/veya uzmanlaşma eğitimi almış insan oranı sayılabilir.

Eğitimsel değişkenler bireyi, birey de araç-gereç-donanım ve olanakları içeren fiziksel taban ile teknolojinin bilgi tabanını etkiler. Bu şekilde eğitimsel değişkenler; dolaylı yoldan topluluğun yeni bilgi üretme ve bunları uygulama yeteneklerini geliştirerek çevreyi etkiler (ELMA – DEMİR, 2003, s.24).

Organizasyonlar eğitilmiş ve nitelikli işgörenlere sahip olmalıdır. Eğitilmiş ve nitelikli işgörenler, örgütsel işlevlerin gerçekleştirilmesinde ve yönetsel becerilerin sağlanmasında gereklidir (CAN, 1999, s.49).

### **2103. Politik ve Yasal Değişkenler**

Toplumun içinde bulunduğu siyasi ortam, politik gücün toplanma derecesi, siyasal organizasyonun doğası, siyasal parti sistemleri, anayasal düşünceler, yasal sistemin doğası, hükümetleri yetkileri, organizasyonların kuruluşu, vergilendirme ve kontrollerine ilişkin yasalar, bu değişkenler kapsamındadır. Bu değişkenler yasal sistemlerin ve hükümet eylemlerinin doğrudan etkilerine indirgenebilirler. Hükümetler iş dünyası ile dört farklı rol ilişkisi içindedirler :

- İş çevrelerinin çıkarlarını geliştirmek,
- İş firmalarını yönetmek,
- İş çevrelerinin mal ve hizmetlerini satın almak,



- İş çevresine mal hizmet sağlamadaki faaliyetleri yönetmek ve onlarla doğrudan rekabete girmek (ELMA – DEMİR, 2003, s.24).

Bir ülkenin siyasal yapı ile o toplumdaki organizasyonların yönetimleri arasında yakın ilişkiler vardır. Toplumdaki ekonomik örgütlenmenin belirlenmesinde siyasal yapının önemli etkisi vardır. Devletin ekonomide ne ölçüde üretici olarak yer aldığı, ekonomik sisteme ne ölçüde ve ne yönde müdahale ettiği organizasyonların faaliyetlerini etkileyen faktörlerdir. Devlet aldığı teşvik edici ya da sınırlayıcı önlemlerle organizasyonları yönlendirmeyi amaçlar (ALPUGAN, 1996, s.76).

Bir ülkedeki hükümetin, organizasyonların yönetimleriyle olan ilişkilerinde takınacağı tutum, izleyeceği politikaların organizasyon yönetiminin hareket şekline yansımaları gibi durumlar büyük ölçüde politik ve yasal ortama göre şekillenir. Politik ortamın oluşmasında hükümetlerin programları, verdikleri vaatler, toplumun beklentileri önemlidir (ŞİMŞEK, 1988, ss.39-40).

Yasalar, toplumun organizasyona kendi faaliyetlerinde uymalarının zorunlu olduğunu belirttikleri kurallardır. Birçok durumda yasalar, organizasyonun faaliyetlerini doğrudan ya da dolaylı olarak etkilerler. Bazı organizasyonlar yasalarla oluşurlar. Bazı organizasyonlar da yasalar tarafından ortadan kaldırılabilir (HICKS, 1979, s.111).

Organizasyonlar devletin politik ve yasal sistemlerinin etkisi altında çalışırlar. Organizasyonların toplumla, diğer organizasyonlarla ve devletle olan ilişkilerindeki hakları ve sorumlulukları, genellikle özel hukuk dalları tarafından belirlenir (BİLGİN, 1991, s. 41).

#### **2104. Ekonomik Değişkenler**

İşletmeler ekonomik sistemin temel alt sistemleridir. Bundan dolayı, işletmeler, parçası oldukları ekonomik sistemin özelliklerinden doğrudan ve dolaylı olarak etkilenirler. Ekonomik sistemlerin özellikleri ve güçleri farklıdır, dolayısıyla, işletmeleri etkileyen ekonomik çevre etkenleri de sistemin özelliklerine bağlı olarak



değişir. Ekonomik çevreyi oluşturan etkenler olarak; doğal kaynakların varlığı, bu kaynaklardan yararlanma koşulları, ekonomik konjonktürün genel durumu, çalışılan işkolunun nitelikleri, kazanç oranı ve rekabet sayılabilir (ALPUGAN, 1996, s.72).

Ekonomik hayatı bir organizmaya benzetirsek işletmeler bu organizmanın hücreleridir. İşletme ile ekonomik çevre arasında çok sıkı ilişkiler vardır. Ülkenin benimsediği ekonomik sistem, bu ekonomik sistem içinde fiyat, faiz, para, milli gelir, istihdam gibi kavramlar ekonomik çevre faktörleridir. İşletmenin bulunduğu sektörde, bölgede, ülkede ve dünya ekonomisinde meydana gelen değişme ve gelişmeler işletmeleri etkilemektedir (YAZICI, 2002, s.46).

Genel ekonomik yapı, bu yapı içindeki ekonomik organizasyonların türü, özel karşısındaki kamu mal sahipliği, ekonomik planlamanın merkeziyetçi ya da adem-i merkeziyetçi olması, banka sistemi, mali politikalar, fiziksel kaynaklara yapılan yatırım düzeyi ve tüketim özellikleridir.

Bir organizasyon mal ve hizmetlerinin satışını diğer organizasyonlarla birlikte bir rekabet ortamında yapar. Organizasyonların tümü ulusal ve uluslararası güç ve koşullardan etkilenir. Organizasyonların hayatta kalabilmesi, istenen düzeyde mal ve hizmet tatmini sağlayabilmesi, daha büyük güçlerdeki değişim için düzenlemeler yapabilmesine dayanır (ELMA – DEMİR, 2003, s.25).

Pazar (çevre), organizasyonun mal ve hizmetleri için tatmin edici bir fiyat ödeyebiliyorsa, organizasyon gelişebilir, ödeyemiyorsa, organizasyon başarısız olur. Organizasyonun gelişme aşamalarında emek ve diğer kaynaklar kıt olabilir. Depresyon dönemlerinde işletmeler ayakta kalabilmek için büyük çaba gösterirler. İşletmeler, hükümetin parasal ve mali politikalarını büyük dikkatle izlerler. Yine, tüketici zevklerindeki değişme de, mal ve hizmet üreticilerini büyük ölçüde etkiler (HICKS, 1979, s.110).

Pazar, örgütsel çıktılara duyulan istek nedeniyle etkili olur. Bir pazarda ürün hacmi daralıyorsa, organizasyon ya pazarı terk eder ya da bu etkiye uyarlanmak için ürün çeşitlemesine gider (CAN, 1999, s.49).

### **2105. Demografik Değişkenler**

Toplumda var olan insan kaynaklarının kalitesi, sayısı, dağılımı, yaşı ve cinsiyeti, nüfusun kentleşmesi ve nüfus yoğunluğu endüstrileşmiş toplumların bir özelliğidir. İş organizasyonları geniş pazar yapısı içinde hareket ederler, mal ve hizmet alırlar. Büyüklük, dağıtım ve nüfusun yaşına ilişkin herhangi bir değişme bu pazarları etkiler. Nüfus dağılımı da yine önemli bir konudur. Doğum oranlarındaki artış, genç nüfusun büyümesi geniş pazarları ürün açısından yeniden değerlendirmeyi zorunlu kılar (ELMA –DEMİR, 2003, s.26).

### **2106. Doğal Kaynaklar**

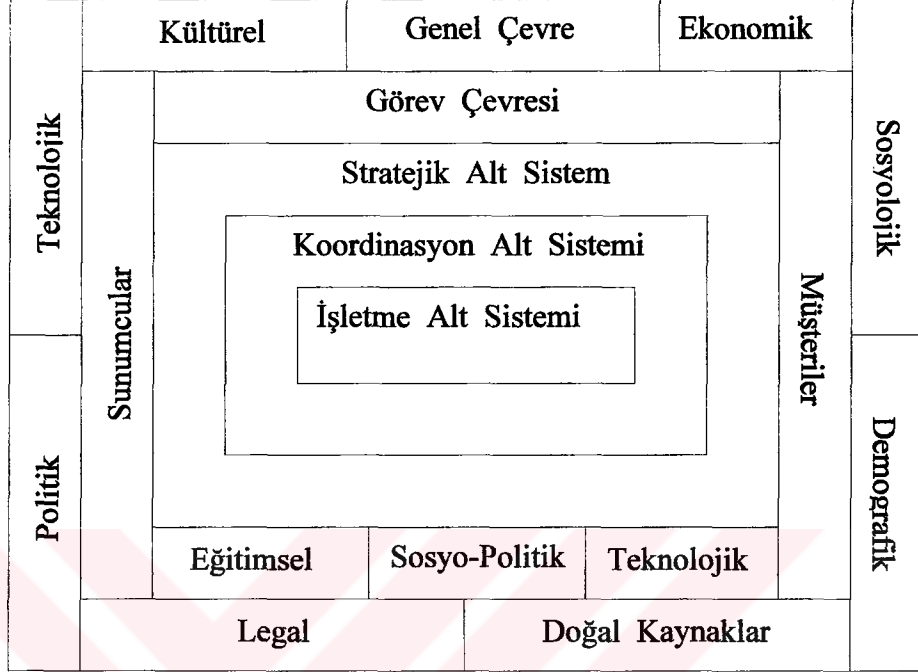
Doğal kaynakların varlığını, miktarını ve kalitesini içeren iklim koşulları ve diğer koşullardır (ELMA – DEMİR, 2003, s.26). Organizasyonlar, faaliyetlerini sürdürdükleri bölgenin doğal çevre koşullarından ve doğal çevreyi korumak için alınan önlemlerden etkilenirler. Faaliyette bulunulan bölgedeki iklim koşulları, suyun, havanın ve toprağın nitelikleri ve durumu, çevreyi korumak amacıyla alınan önlemler başlıca çevre etkenleridir (ALPUGAN, 1996, s.76).

### **2107. Uluslararası Çevre**

Uluslararası alanda faaliyet gösteren organizasyonların, ilgili ülkelerin hukuk düzenleri, kültürel yapıları, ekonomik sistemleri ve yönetim sistemleri hakkında bilgi sahibi olmaları, bu organizasyonların başarılı olmaları için zorunludur. Yine organizasyonlar karşı karşıya buldukları uluslararası rekabet koşulları hakkında da ayrıntılı bilgi sahibi olmalıdırlar (ŞİMŞEK, 1988, ss.40-41).

Günümüzde, ülkeler arasındaki ilişkiler her yönden oldukça gelişmiştir. İkinci dünya savaşından sonra, değişik gruplar halinde, ülkeler arasında ticaret birlikleri kurulmuştur. Soğuk savaşın sona ermesinden sonra, “doğu” ve “batı” birbirlerine ekonomik, siyasi ve kültürel yönden yakınlaşmışlardır. Kitle iletişim araçlarının gelişmesi, ülkeler arasındaki sınırların ortadan kalkması, dünyada, “tek pazar” ve “tek kültür”ün kavramlarının gerçekleşmesine yönelik gelişmelerdir. Organizasyonlar

faaliyetlerine ilişkin politikalarını, stratejilerini belirlerken bütün bu gelişmeleri dikkate almalıdırlar (ALPUGAN, 1996, s.77).



**Şekil : 9**

**Örgütsel Sistemin Genel Çevresi ve Görev Çevresi Arasındaki İlişkiler**

Kaynak : ELMA – DEMİR, 2003, s.27

### 211. Organizasyonların Faaliyet Çevresi

Faaliyet çevresi her organizasyon için farklıdır. Genel çevre ile faaliyet çevresi arasındaki sınırlar sürekli değişir. Genel çevredeki güçler sürekli olarak belli organizasyonların görev çevresine girerler (ELMA – DEMİR, 2003, s.26).

Organizasyonların faaliyet çevresini oluşturan başlıca unsurlar; müşteriler ve dağıtım kanalları, girdi sağlayan birey ve organizasyonlar, rakipler, finansal kurumlar, işgücü kaynakları, devlet kurumlarıdır.

### **2110. Müşteriler ve Dağıtım Kanalları**

Bir üretim organizasyonunun müşterileri, ürettiği ürünleri kullanacak olan en son tüketiciler ve dağıtım kanallarıdır. Talep, en son tüketicilerin davranışlarıyla oluşur. Dağıtım kanalları ya da aracı kurumlar ise ürünlerin pazarlanmasında rol alırlar ve talebi etkileyebilirler. Talebin oluşumunda; ürünün fiyat ve kalitesi, dağıtım kanallarının nitelikleri ve içinde bulunulan ekonomik, politik, kültürel ve yasal ortam etkilidir. Organizasyonlar talebi artırmak için, ürünlerini tanıtılabilmek için reklamdaki yararlanırlar.

Üretim organizasyonları ya da işletmeler, zaman zaman dağıtım kanalları ile çatışabilirler. Böyle durumlarda işletmeler doğrudan satış yoluna gidebilirler ya da ürettiği malları satan bir diğer işletme ile birleşebilirler (BİLGİN, 1991, ss.51-53).

İşletmelerin ürettiği mal ve hizmetlerin satışında izleyeceği taktikler, müşterilerin niteliklerine ve piyasaların tipine göre değişebilir. Piyasanın, tam rekabet, monopol ya da oligopol olması, işletmelerin hangi taktiği uygulamaları gerektiğini belirleyecektir (ŞİMŞEK, 1988, s.31).

### **2111. Girdi Sağlayan Birey ve Organizasyonlar**

Girdi sağlayanlar arasındaki rekabet koşulları, girdileri talep eden organizasyonlar için denetlenemeyen bir değişkendir. Girdi sağlayanların çok olması organizasyona, kalite ve fiyat karşılaştırması yapabilme ve seçme avantajı sağlar. Girdi sağlayanların az sayıda olması ise, organizasyonun bağımlılığını artırır ve seçim yapma olanağını azaltır. Yine, organizasyonun girdileri belirli organizasyonlardan sağlaması da, bu organizasyonları daha güçlü duruma getirebilir.

Organizasyonlar, girdilere ulaşmada ortaya çıkabilecek aksaklıklardan etkilenmemek için stok politikası izlerler. Yine organizasyonlar, girdileri sağlama koşullarını denetim altında tutmak için, ileriye dönük ticari anlaşmalar yapmak, hammaddenin bir kısmını bizzat üretmek gibi uygulamalara gidebilirler (BİLGİN, 1991, ss.49-51).

## **2112. Rakipler**

Bir organizasyonun rakipleri; benzer mal ve hizmetleri üreten organizasyonlar ve ikame ya da tamamlayıcı mal ve hizmet üreten kesimlerden organizasyonlar olabilir. İkame ve tamamlayıcı mal ve hizmet üreten kesimlerden olan rakipler, organizasyonun dolaylı rakipleridir ve bunların, daha çok rekabet yapısına etkileri nedeniyle üzerinde durulmalıdır. Bir organizasyonun, rakiplerinin, yönelimlerini, üretim özelliklerini, mal ya da hizmetlerini, büyüme oranlarını, rekabet üstünlüklerini, amaç ve stratejilerini ve ilgili konularda meydana gelecek değişiklikleri izlemesi gerekir (DİNÇER – FİDAN, 1999, s.103).

Rakipler, organizasyonun müşterilerle olan ilişkilerini de etkiler. Aynı alanda faaliyet gösteren organizasyonlar, kendi ürünlerine olan talebi artırmak için; reklam, ürün ve hizmetlerde yenilik yapma, kar oranını düşürme gibi uygulamalarla kendilerinin ve diğer organizasyonların ürünlerine olan talebin değişmesinde etkili olurlar.

Organizasyonlar, nitelikli işgücünün kendi bünyelerinde istihdamı konusunda da, rakipleri ile yarış içinde olabilirler.

Yine, rakip organizasyonların büyüklükleri ve sayısı da organizasyonun rekabet gücü üzerinde etkilidir. Buna göre; rakip organizasyonların büyüklükleri arttıkça, organizasyonun rekabet gücü azalır (BİLGİN, 1991, ss. 53-54).

## **2113. Finansal Kurumlar**

Organizasyonlar, faaliyetlerinde gereksinim duydukları fonları çoğu kez finansal kurumlardan karşılarlar. Bu finansal kurumların başlıcaları para ve sermaye piyasasındaki kurumlardır. Para piyasasında bankalar, kısa ve orta vadeli kredi sağlar. Organizasyonlar uzun vadeli fonlarını ise; tahvil ya da pay senedi çıkararak sermaye piyasasından sağlarlar.

Faiz oranlarındaki ve pay senedi fiyatlarındaki değişiklikler, organizasyonun finans kaynaklarında ve kaynak maliyetinde değişikliklere yol açar. Organizasyon, finansal çevredeki değişiklikleri yakından izlemeli ve bu değişikliklere uyuma yönelik önlemler almalıdır (BİLGİN, 1991, ss.46-47).

#### **2114. İşgücü Kaynakları**

İşgücü kaynakları, emekleriyle organizasyonun amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunacak ve bunun karşılığında belirli bir ücret alacak olan çalışanlardan oluşur. Çalışanlar, organizasyonda istihdam edildikleri için temelde bir içsel etken olarak kabul edilirler. Buna karşın; zaman içinde yenilenmeleri, organizasyonun işe uygun, nitelikli personel bulmayı amaçlaması, işgücü pazarlarının varlığı ve çalışanların sendikalar tarafından desteklenmesi gibi nedenlerle, çalışanlar da bir dışsal etken olarak ele alınabilir (BİLGİN, 1991, ss.47-48).

Organizasyonlar personel gereksinimlerini; iş ve işçi bulma kurumlarından, özel insan kaynakları danışmanlık bürolarından, eğitim kuruluşlarından; bu kurumlarla direkt ilişkiye girerek karşılayabilirler. Yine internet, günümüzde, nitelikli personele ulaşmada ve iş bulmada önemli kolaylıklar sağlamaktadır (SABUNCUOĞLU, 2000, ss.77-80).

#### **2115. Devlet Kurumları**

Günümüzde, iş organizasyonları ile devlet kurum ve kuruluşları arasındaki ekonomik, ticari, yasal, siyasal ve toplumsal ilişkiler oldukça ileri düzeydedir. Devlet kurumları ya da düzenleyici kurumlar, organizasyonları uyacakları kuralları belirlemekte, kuralların yasalaşmasını sağlamakta ve organizasyonların bu yasalara uyup uymadıklarını denetlemektedirler.

Devlet kurumları, ayrıca, piyasadan doğrudan mal ve hizmet satınalmakta ve organizasyonların ürettikleri mal ve hizmetlerin fiyatlarının oluşumuna etki etmektedirler (ŞİMŞEK, 1988, ss.32-33).

Organizasyonları bir açık sistem olarak ele alan durumsallık yaklaşımı, çevre koşullarının bu açık sistemi nasıl etkilediğini ya da çevre koşullarının niteliklerinin organizasyon yapı ve işleyişi üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Durumsallık yaklaşımına göre; çevre, organizasyon sınırları dışında kalan herşeydir. Demografik yapı, kültürel yapı, ekonomik, siyasal, hukuki, coğrafi ve teknolojik koşullar çevrenin başlıca unsurlarıdır (DİNÇER – FİDAN, 1996, s.191).

Çevre koşullarının hangi boyutlara göre incelenmesi gerektiği konusunda görüş birliği oluşmamıştır. Değişik yazarlar değişik boyutlar kullanabilmektedir (BÖRÜ, 1999, s.42). Değişik yazarların kullandıkları değişik çevre boyutları şu şekildedir: Emery ve Trist (1965), ilişkisiz – karşılıklı ilişkili; Terreberry (1968), durgun – çalkantılı; Thompson (1967), homojen – heterojen, dengeli – değişken; Aldrich (1972), dengelilik – dengesizlik, yoğunlaşmış – dağınık, homojen – heterojen; Child (1972), basit – çapraşık, durgun – değişken; Burns ve Stalker (1961), az değişirlik – yüksek değişirlik; Lawrence ve Lorsch (1969), dengeli – değişir; Hinings (1974), kestirilebilir – kestirilemez (KOÇEL, 2003, s.290).

Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde yapılan araştırmalarda, çevre, genel olarak; karmaşıklık, değişkenlik ve belirsizlik (kestirilebilirlik) boyutlarıyla değerlendirilmiştir. Aşağıda bu kavramlar kısaca açıklanacaktır:

## **212. Durumsallık Yaklaşımı Çerçevesinde İncelenen Başlıca Çevresel Boyutlar**

### **2120. Çevresel Karmaşıklık**

Çevresel karmaşıklık, genel olarak, organizasyonu etkileyen çevresel etkenlerin sayısı ve çeşitliliği ile ilgilidir. Çevresel karmaşıklık, çevrenin içeriği ya da bünyesi olarak da tanımlanır. Genel olarak; organizasyonu etkileyen çevresel etkenler az sayıda ve birbirlerine benzer özellikte ise basit çevre; çok sayıda ve birbirlerinden farklı özelliklerde ise karmaşık çevre söz konusudur.

Çevresel karmaşıklığa ilişkin değişik yaklaşımlar vardır. Bunlardan birincisi; her bir çevresel etkeni kendi içerisinde homojen olup olmamasıyla değerlendiren James



D. Thompson'ın yaklaşımıdır. Bir diğer yaklaşım; müşterileri, üretim girdileri sağlayanları, rakipleri, sosyopolitik etkenleri ve teknolojiyi çevreyi oluşturan bileşenler olarak ele alan Robert B. Duncan'ın yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre; organizasyondaki bir karar birimini ilgilendiren çevresel etkenlerin sayısı az ve birkaç bileşenin kapsamı içinde incelenecek kadar birbirine benzer ise basit çevreden, çevresel etkenlerin ve bileşenlerin sayısı fazla ise karmaşık çevreden söz edilir.

Jay W. Lorsch ve Paul R. Lawrence'a göre; organizasyonun her biriminin altçevresi belirsizlik derecesi bakımından birbirinden farklıysa organizasyonun genel çevresi karmaşıktır. Organizasyonun çeşitli birimlerinin altçevreleri benzer derecede belirsizlik gösteriyorsa genel çevre basittir (BİLGİN, 1991, ss.55-57).

### **2121. Çevresel Değişkenlik**

Çevresel değişkenlik, işletmeyi etkileyen çevresel etkenlerin zaman içinde gösterdikleri değişikliklerle ilgili bir kavramdır. Belirli bir süre içinde, çevresel etkenlerin ihtiyaçlarında, amaçlarında, kararlarında sıklıkla değişiklikler oluyorsa, değişken bir çevre söz konusudur. Organizasyon dışı etkenlerin davranışlarında değişiklikler seyrek olarak ortaya çıkıyorsa, durgun çevreden söz edilir.

Mal ve hizmetlerin sürekli değişikliğe uğraması, devlet politikasının çok esnek oluşu, sendikaların etkilerindeki değişkenlik, teknolojik yeniliklerin sık ortaya çıkması çevrenin değişken olduğuna dair göstergelerdir. Üretilen malların gelir ve fiyat esnekliğinin düşük olması, teknolojik gelişmelerin çok yavaş olması da durgun bir çevrenin göstergeleridir.

Değişken bir çevrede faaliyet gösteren bir organizasyon, dış çevresel etkenlere daha duyarlı olmalıdır. Böyle bir organizasyon, kararlarını ve faaliyetlerini sık sık değiştirmek zorunda kalabilir. Dış çevresel etkenlerdeki değişiklikler hakkında daha çok bilgiye sahip olmalıdır. Değişikliklere göre yeni kararlar almalıdır. Bir organizasyon eğer durgun bir çevre de faaliyet gösteriyorsa önceden aldığı kararlara bağlı kalarak, bunları uygulayabilir (BİLGİN, 1991, 59-61).



## 2122. Çevresel Belirsizlik

Çevresel belirsizlik, çevre özelliklerinin organizasyon tarafından kestirilebilirliğine ilişkin bir kavramdır (BİLGİN, 1991, s.61). Gelecekteki olayların gerçekleşme olasılığı için tahmin yürütmede yetersizlik; neden – etki ilişkisinde bilgide yetersizlik; kararların sonuçlarının ne olabileceğini kesin olarak belirlemede yetersizlik ve tahmin yürütmede yetersizlik diğer belirsizlik tanımlarıdır (SUDER, 1991, s.121). Bu kavram; çevresel gelişmeler, bunların nedenleri, sonuçları, organizasyon üzerindeki etkileri ve çevresel öğelerin organizasyon davranışlarına tepkileri hakkında organizasyonun sahip olabildiği bilginin derecesini belirtir (ÜSDİKEN, 1980, s.160).

Literatürde çevresel belirsizlik üzerinde değişik görüşler vardır. Bu görüşlerden birine göre; çevresel değişkenlik, özellikle değişimin kestirilebilirliği ve beklenmedik olaylar, algılanan belirsizliğin kaynağıdır.

Bir diğer görüşe göre; belirsizlik, çevresel karmaşıklık ve değişkenliğin bir sonucudur. Duncan'ın yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre; değişkenlik boyutunun belirsizliğe katkısı, karmaşıklığa göre daha fazladır. Genel olarak çevresel karmaşıklığın algılanan çevresel belirsizliğe katkısı az; çevresel değişkenliğin ise çoktur. Çevresel değişkenlik, değişim hızı algılanan çevresel belirsizliğe en büyük katkıyı yapar.

Lawrence ve Lorsch'a göre belirsizliğin birbiri ile ilişkili üç ögesi vardır. Bunlar; bilginin açıklığı, neden-sonuç ilişkilerinin belirsizliği ve bilgi geri alma süresidir.

Duncan'a göre belirsizlik; çevreye ilişki genel bilgi eksikliğidir. Belirsizliğin işlemsel tanımı da üç ögeyi içerir: Karar alırken göz önünde bulundurulmuş çevresel etmenlere ilişkin bilginin yetersizliği; alınan karar sonuçlarının, karar yanlış olduğu takdirde organizasyonun ne kaybedeceği açısından, bilinmemesi ve birimin işlevini gerçekleştirmesindeki başarı veya başarısızlığa, çevresel etmenlerin etkisi hakkındaki

olasılıkların, bir ölçüde dahi güvenle tahmin edilememesi (ÜSDİKEN, 1980, ss.159-162).

Son dönemde ortaya çıkan bir görüşe göre, çevresel belirsizlik, yöneticilerin sağlamakta güçlük çektikleri bilginin türüne göre üçe ayrılır. Bunlar; durum belirsizliği, etki belirsizliği ve tepki belirsizliğidir. Durum belirsizliği; organizasyonun karşı karşıya olduğu çevresel etkenlerin davranışlarındaki değişimi kestirme güçlüğüdür (BİLGİN, 1991, s.64). Durum belirsizliği ya da algılanan çevresel belirsizlik, temel kavrama en yakın olanıdır ve organizasyonun çevresindeki durumu tanımlamaktadır. Farklılık algılamadan kaynaklanmaktadır ve durum objektif olarak tanımlanmamaktadır. Çevresel belirsizliği tanımlayan teorisyenler, gelecekteki olayların gerçekleşme olasılığını tarif etmede yetersizliği ve belirsizlik durumunu tanımlarken bu terimi kullanırlar ( SUDER, 1991, s.124). Etki belirsizliği; beklenen çevresel değişimin organizasyon üzerinde olabilecek etkilerini kestirme güçlüğüne ifade eder. Tepki belirsizliği ise; organizasyonun, bu etkilere ne tür tepkiler göstermesi gerektiğini ya da göstereceği tepkinin çevrede nasıl karşılanacağını kestirebilme güçlüğüdür (BİLGİN, 1991, s.64).

Çevre, organizasyon yapı ve süreçlerini etkileyen bir koşul olarak ele alındığında, çevresel koşulların değişik boyutlarla ifade edilen niteliklerine göre en uygun organizasyon yapısı ve süreçler de durumdan duruma değişecektir. Durumsallık yaklaşımının amacı, değişik çevre koşullarında en uygun organizasyon yapısını ve süreçlerini bulmaktır (KOÇEL, 2003, ss. 290-291).

Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde, organizasyon – çevre ilişkilerini açıklamaya yönelik çalışmalardan Burns ve Stalker Çalışması, Lawrence – Lorsch çalışması, Emery – Trist çalışması, James Thompson çalışmaları ve Robert Duncan çalışması aşağıda ele alınmaktadır.

## **213. Durumsallık Yaklaşımı Çerçevesinde Çevre İle İlgili Yapılan Başlıca Çalışmalar**

### **2130. Burns – Stalker Çalışması (Tavistock Enstitüsü Çalışması)**

Burns ve Stalker, İngiltere’de, 1961 yılında 20 endüstri işletmesi üzerinde yaptıkları araştırmada, işletmelerin organizasyon yapılarının ve yönetim uygulamalarının dış çevre koşulları tarafından nasıl etkilendiğini belirlemeyi amaçlamışlardır.

Burns ve Stalker’ın çalışmalarında, çevre unsuru teknoloji ve pazardaki değişme hızı boyutuna göre araştırılmıştır. Teknoloji ve pazardaki değişme hızı; yeni buluşlar, teknolojik yenilikler, yeni ve değişik mal talebindeki artış gibi konuları kapsamaktadır. Araştırmada, işletmelerdeki yönetim süreçleri bir bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Yazarlar, teknoloji ve pazarla ilgili değişimlerin ve değişim hızının, işletmelerdeki yönetim süreçlerini etkileyen en önemli unsur olduğunu belirlemişlerdir (DİNÇER – FİDAN,1996, s.192).

Burns ve Stalker araştırmalarının sonucunda işletmelerdeki organizasyon yapılarını mekanik organizasyon yapısı ve organik organizasyon yapısı olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Yazarlar, pazarlama ve teknoloji çevresindeki değişimin farklı yapısal özellikleri açıkladığını belirtmektedirler. Buna göre; yeniliklerin az olduğu çevrelerdeki işletmeler mekanistik, ya da klasik yönetim yaklaşımının belirlediği özellikleri taşımaktadırlar. Değişimin hızlı olduğu çevrelerde ise işletmeler organik özelliklere sahiptirler. Organik organizasyon, görevlerin ayrıntılı biçimde tanımlanmadığı, uzman yetkenin ve yatay iletişimin yaygın olduğu, merkezci olmayan bir yapıyı belirtir (ÜSDİKEN, 1979, ss.149-150).

Çevre koşullarının durgun ve dengeli değişim hızının yavaş olduğu durumlarda formalleşme derecesinin yüksek olduğu bir organizasyon yapısı, tersi durumlarda ise formalleşme derecesinin çok düşük olduğu ve daha çok kişi ve gruplara dayanan bir organizasyon yapısı söz konusu olacaktır. Burn ve Stalker’a göre; mekanik organizasyon yapısı çevre koşullarının dengeli, durgun ve değişim hızının

az olduğu durumlarda en uygun yapı, organik organizasyon yapısı ise, çevre koşullarının sürekli değiştiği durumlarda en uygun yapıdır (EFİL, 1999, s.78).

Mekanistik (Mekanik) organizasyon yapılarının özellikleri şunlardır :

- Görevlerde uzmanlaşmaya önem verilmiştir. Her bir fonksiyonel role ilişkin teknik yöntemleri anlatan, yetki ve sorumluluklarını belirleyen tanımlamalar vardır.
- Otorite, denetim ve iletişim hiyerarşik bir yapıdadır.
- Aynı sorunla ilgili organizasyon üyeleri arasında ve astlar ve üstler arasında iletişim ve etkileşim dikey yöndedir.
- Faaliyetler ve iş davranışları, üstlerin talimatları ve kararları ile yönetilir.
- Teknik bilgi ve deneyim; genel kültür ve çevresel deneyimlerden daha önemlidir.
- Organizasyona üyeliğin gereği, sorunlara sahip çıkma ve üstlere bağımlılıktır.
- Üst yönetim, uzmanlaşarak değişik uzmanlık ve görev yerlerinin eşgüdümünü sağlar.
- Organizasyon ve amaçları hakkında tek otorite üst yönetimdir.
- Yönetim karmaşık bir hiyerarşi olarak algılanır (EREN, 2003, ss.78-79).

Organik organizasyon yapılarının özellikleri ise şunlardır :

- Organik organizasyon yapısında çalışanların özel bilgi ve deneyimlerinin işlerine katkıda bulunabileceği varsayılır.
- Bireyler arasındaki iletişim sürekli yeniden düzenlenir ve yapılacak işler yeniden tanımlanır.
- Dikey iletişimden çok yatay iletişim ön plana çıkar. Farklı düzeylerdeki çalışanlar birbirleriyle iletişim içindedir. Kişiler arasındaki ilişkiler danışma niteliğindedir.
- İletişimin kapsamını emir ve rapor vermeden çok bilgi alış verişi oluşturur.
- Belli bir konuda uzmanlaşma yerine genel işletmecilik bilgileri, bunların çevresel değişkenlere ve birbiriyle olan ilişkilerini kurabilme önem kazanır.

- Bireyler işlerini kendilerine bildirilen kurallar çerçevesinde değil tüm organizasyonu göz önünde bulundurarak yaparlar.
- Üst yönetimin her şeyi bilen ve bütün kararları almaya yetkili kişiler olduğu düşünülemez (EREN, 2003, s.79).

Sonuç olarak; yinelemek gerekirse, Burns ve Stalker, mekanistik yönetim sistemleri adını verdikleri yönetim yaklaşımının, ortam koşullarının nispeten istikrar gösterdiği durumlar için uygun olduğunu, organik yönetim sistemlerinin ise, sürekli değişmelerin olduğu ortam koşulları için daha uygun olduğunu belirtirler. Burns ve Stalker'ın yaklaşımı, ortam koşullarının organizasyonlar üzerindeki etkilerini ve ne derecede organizasyon yapısını belirlediklerini gösteren ve ortamın, organizasyon içi faaliyetler kadar önemli olduğunu savunan öncü ampirik çalışmalardan biridir (ÖZBAŞAR, 1976, s.16-18).

Durumsallık yaklaşımı organizasyon yapılarını mekanistik ve organik diye ikiye ayırırken, “şu organizasyon yapısı diğerlerinden iyidir” şeklinde bir yaklaşım içinde değildir. Bu yaklaşımın değerlendirmesi, hangi çevre koşullarında hangi organizasyon yapısı daha etkin çalışır sorusunun yanıtını bulmaya yöneliktir. Bu yaklaşıma göre; otokratik ve katı hiyerarşik niteliklere sahip olmasına karşın, mekanistik organizasyon yapısı da belirli çevrelerde etkin çalışabilir ve önemli olan da budur.

Günümüzde bütün dünyada çevresel dinamikler artarak gelişmektedir. Böyle bir değişim ortamında mekanik organizasyon yapılarının etkin olabilecekleri çevreler giderek azalmaktadır. Durumsallık yaklaşımının temel varsayımı organizasyonların çevresel koşullara bağımlı olduğudur. Çevresel koşullar da, iletişim, teknoloji ve toplumsal dinamikler aracılığıyla hızlı bir değişme sürecindedir. Dolayısıyla, bu koşullar, daha çok, organik organizasyon yapısının başarılı olması için uygundur (SARGUT, 2001, ss.113 – 114).

### 2131. Lawrence – Lorsch Çalışması

1967 yılında, Paul Lawrence ve Jay Lorsch'un yönetiminde bir Harvard araştırmacı grubunun yaptığı çalışma durumsallık yaklaşımına önemli katkıda bulundu. Araştırma iki temel düşünce üzerine kurulmuştu : 1- Farklı teknoloji ve pazar koşullarında farklı kuruluşlar başarılı olabilir; 2 – Belirsiz ve çalkantılı çevre koşullarında faaliyet gösteren kuruluşlar, daha az karmaşık ve daha istikrarlı kuruluşlara göre daha büyük bir iç farklılaşma göstermelidirler. Araştırmacılar, düşüncelerinin doğru olup olmadığını belirlemek için, üç sanayi kolunda faaliyet gösteren yüksek ve düşük performanslı kuruluşları incelediler. Lawrence ve Lorsch önderliğindeki araştırmacı grubun incelediği sektörler; plastik endüstrisi, standartlaştırılmış konteyner sektörü ve gıda endüstrisi idi. Bu sanayi dalları; yüksek, orta ve düşük teknoloji ve pazar değişimi ve büyüme hızları gösteriyordu. Plastik endüstrisi çalkantılı çevre koşullarının, standartlaştırılmış konteyner sektörü istikrarlı çevre koşullarının örneğiydi. Gıda endüstrisi de bu ikisi arasında özellikler taşıyan çevre koşullarını temsil ediyordu. Araştırmanın sonuçlarına göre; her ortamdaki başarılı firmalar o ortama uygun bir farklılaşma ve bütünleşme derecesi gösteriyordu. Bölümler arasında farklılaşma derecesi en yüksek olan plastik endüstrisiydi. İkinci sırada gıda endüstrisi vardı. Farklılaşma derecesi en düşük olan sanayi kolu ise, standartlaştırılmış konteyner sektörüydü.

Lawrence ve Lorsch'un araştırması; organizasyon biçimlerinin, altçevrelerdeki somut özelliklerden dolayı, örgütsel alt birimler arasında farklılaşabileceğini göstererek durumsallık yaklaşımına katkıda bulundu. Araştırmanın yapıldığı dönemde, üretim birimleri, genellikle, amaçları daha kesin ve zaman sınırları daha dar görev çevreleriyle karşı karşıyaydılar. Etkileşim biçimleri daha resmi ya da bürokratikti. Aynı dönemde, araştırma geliştirme birimleri, özellikle, uygulamalı araştırmadan çok temel araştırma çalışması yapanlar ise, daha belirsiz amaçlarla karşı karşıyaydılar, daha çok zamanları vardı ve etkileşim biçimleri daha resmiydi. Araştırma sonuçlarına göre; yönetim ve organizasyon tarzları bakımından birimler arasındaki farklılaşmanın derecesi, endüstrinin ve onun çevre koşullarının niteliğine göre değişmektedir ve farklılaşan parçaları bir araya getirmek için belli bir bütünleşmeye gereksinim vardır (MORGAN, 1998, ss.61 – 62).



Lawrence ve Lorsch'a göre; organizasyonlar ana bölümlerini oluşturduklarında bu bölümlerin ilişkide bulunacakları çevre kesimlerini belirlemiş, diğer bir deyişle organizasyonun çevresini de bölümlendirmiş olurlar. Bölümlerin ilişkide buldukları çevre kesimlerinin farklı özelliklere sahip olmaları, dolayısıyla, yaptıkları işin gereklerinin farklı olması da bölümler arasındaki farklılaşmayı gerekli kılar. Farklılaşma, Lawrence ve Lorsch'un organizasyon modelinin iki temel boyutundan biridir. Yazarlar farklılaşmayı; farklı işlevsel bölümlerdeki yöneticilerin bilişsel ve duygusal yönelimleri arasındaki farklar şeklinde tanımlamışlardır. Farklılaşma, bireyin davranış ve tutumlarındaki farklılıkları da içerir. Lawrence ve Lorsch'a göre organizasyon içi farklılaşma gereği üç nedenle ortaya çıkmaktadır. Bunlar : 1 – Bölümlerin ilişkide buldukları ayrı çevre kesimlerinde değişim hızı ya da buna bağlı olarak yapılan işin belirsizlik derecesindeki farklılıklar; 2 – Bölümlerin kendi faaliyetleri ile ilgili geri besleme elde etme süreleri; 3 – Bir endüstrideki işletmeler arasındaki temel rekabet ögesi ya da çevre kesimlerinin işletme açısından taşıdığı görece önem. Lawrence ve Lorsch'a göre bunlar bağımsız boyutlardır ve örgütsel ve bireysel özellikler üzerinde belirleyicidirler (ÜSDİKEN, 1979, ss.152 – 153).

Lawrence ve Lorsch modelinin ikinci temel boyutu bütünleşmedir. Yazarlar, bütünleşmeyi; çevrenin gereklerine göre birlikte hareket etmeleri gereken bölümlerin sağladıkları işbirliğinin kalitesi olarak tanımlamışlardır. Yazarlar, arabağımlılığın yoğunluğu üzerinde durmuşlardır. Araştırma sonuçlarına göre incelenen üç sanayi kolunda da bölümler arasındaki arabağımlılık yoğunluğu yüksek ve yaklaşık aynı düzeydedir. Bütünleşme çabaları, plastik ve gıda endüstrilerinde temel rekabet unsuru olan yeniliğin yarattığı karmaşık ve belirsiz sorunlar üzerinde, standartlaştırılmış konteyner sektöründe ise görece olarak daha belirli ve programlanabilir sorunlar üzerinde odaklanmaktadır. Ancak bütün bu sanayi kollarında yoğun arabağımlılık vardır ve bundan dolayı tümü, farklılaşmanın azlığı ya da çokluğu bir yana yüksek derecede bütünleşme sağlamak zorundadırlar. Farklılaşmanın derecesi ile bütünleşmeyi sağlamada karşılaşılan güçlükler arasındaki ilişkiye göre; iki arabağımlı birim arasında farklılaşma arttıkça bütünleşmeyi sağlamak da o kadar zorlaşmaktadır. Arabağımlılığın niteliği ve farklılaşmanın

derecesi etkin bütünleşmenin gerçekleştirilmesinde farklı yapısal önlemleri ve sürtüşme giderici süreçleri gerekli kılmaktadır (ÜSDİKEN, 1979, ss.154 -155).

Bu araştırmanın bütünleşme biçimleri konusunda da durumsallık teorisine önemli katkıları vardır. Buna göre; nispeten istikrarlı çevre koşullarında, hiyerarşi ve kurallar gibi geleneksel bürokratik bütünleşme biçimleri oldukça iyi sonuçlar verebilirken, daha çalkantılı çevre koşullarında, birden çok disiplini içeren proje ekiplerinin kullanılması; koordinasyon ve çatışma çözümü sanatında deneyimli personel görevlendirilmesi gibi yöntemler gerekmektedir. Bu bütünleştirici yöntemlerin başarıyla uygulanması, koordine edilen birimler arasında doğru bir ilişki geliştirilmesine; ilgililerin yetki, statü ve yeterliğine; bütünleşmeyi ödüllendiren bir yapının varlığına bağlıdır.

Lawrence ve Lorsch, belli organizasyonların diğerlerinden daha fazla organik olmaya gereksinim duyduğu yönündeki genel düşünceleri kesinleştirdiler ve bu düşünceleri geliştirdiler; gerekli organiklik derecesinin bir örgütsel altbirimden diğerine değiştiğini gösterdiler.

Lawrence ve Lorsch'un araştırması sonucunda; değişik çevre koşullarında bazı organizasyon türlerinin varlığını sürdürme yeteneğinin diğerlerine oranla daha fazla olduğu ve organizasyon ve çevre arasındaki ilişkiler insan tercihleri sonucu ortaya çıktığı için bu ilişkilerin aksayabileceği yönündeki düşünce yaygınlaştı (MORGAN, 1998, ss.62 – 63).

### **2132. Emery – Trist Çalışması**

Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde, organizasyon - çevre ilişkilerini açıklamaya yönelik olarak yapılan bir diğer araştırma, Londra Tavistock Enstitüsünden Fred Emery ve Eric Trist'in yaptığı çalışmadır. Yazarlar, 1965 yılında yayınladıkları, "Organizasyon çevrelerinin etkileyici doku yapısı" adlı makaleleriyle, organizasyon – çevre ilişkilerinin anlaşılması, kavramlaştırılması ve kullanılması konusunda önemli katkılarda bulunmuşlardır. Emery ve Trist çalışmalarında, organizasyonun ya da organizasyonun çeşitli alt birimlerinin ilişki içinde olabilecekleri çevreleri



sınıflamışlar ve bu çevrelerle uyumlu ilişkiler kurulabilmesi ve kurulan ilişkilerin sürekli kılınabilmesi için hangi yolların izlenmesi gerektiği üzerinde durmuşlardır. Emery ve Trist, mekanik olarak, belirli, evrensel ilkelerin ve karar alma yöntemlerinin her organizasyonda uygulanamayacağını ve öncelikle yapılması gerekenin organizasyonun ilişki içinde bulunduğu çevrenin doğru bir şekilde analiz edilmesi olduğunu belirtmişlerdir.

Yazarlar, çalışmalarında, çevrelerin sınıflandırılması ve özelliklerinin belirlenmesi ile bu çevrelerle ilişkileri uyumlu bir şekilde sürdürebilmek için hangi stratejilerin izlenmesi gerektiği konusunu ele almışlardır. Buna karşın, organizasyon yapısını oluşturan öğelerin nitelikleri üzerinde durmamışlardır. Emery ve Trist'e göre önemli olan, organizasyon yapısının, en uygun olduğu düşünülen stratejiyi uygulamaya elverişli olmasıdır.

Emery ve Trist organizasyon ve çevresi arasındaki ilişkileri incelerken dört tür ilişki üzerinde durmuşlardır. Bunlar : Organizasyonun iç birimleri arasındaki içsel karşılıklı bağımlık ilişkileri; organizasyonun girdi aldığı çevrelerle olan girdi alışveriş karşılıklı bağımlık ilişkileri; organizasyonun çıktı gönderdiği çevrelerle olan çıktı alışveriş karşılıklı bağımlık ilişkileri ve son olarak da çevresel karşılıklı bağımlık ilişkileridir. Bunlardan, içsel karşılıklı bağımlık ilişkileri ve çevresel karşılıklı bağımlık ilişkileri organizasyonun faaliyetlerini direkt olarak etkilemezler. Bunlar, organizasyon ve çevreler arasında değil, çevresel unsurların kendi aralarındaki ilişkilerdir. Buna karşın; organizasyonun direkt ilişkili olduğu çevreleri etkilemeleri ve dolaylı ilişki nedeniyle bunlar en önemli ilişkilerdir. Yazarlara göre; en güç olan ilişki türü çevresel karşılıklı bağımlık ilişkileridir (KOÇEL, 2003, ss.299 – 300).

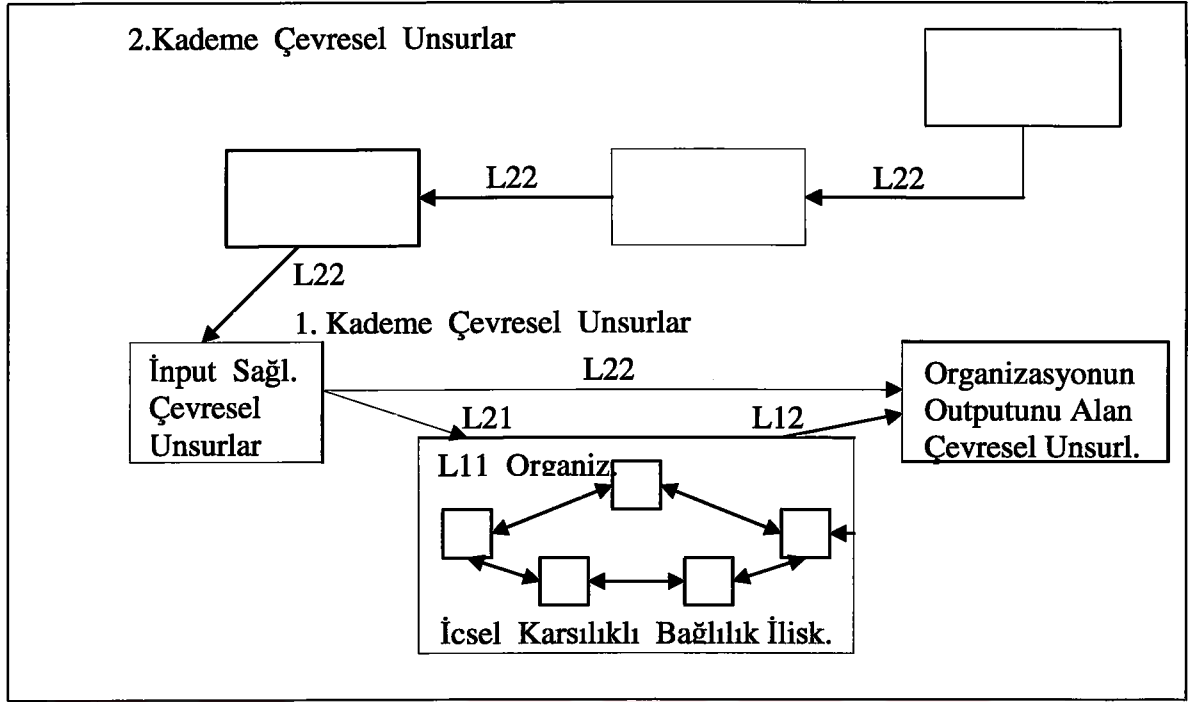
Bu dört grup ilişki L kodu ile aşağıda şekil 10'da gösterilmiştir. (KOÇEL, 2003, s.301)

L11 : İçsel karşılıklı bağımlık ilişkileri

L21 : Girdi alışveriş karşılıklı bağımlık ilişkileri

L12 : Çıktı alışveriş karşılıklı bağımlık ilişkileri

L22 : Çevresel karşılıklı bağımlık ilişkileri



Şekil : 10

## Emery – Trist Çalışmasındaki İlişkiler

Kaynak : KOÇEL, 2003, s.301

L11 türü ilişkiler organizasyonun kontrolü altında olan ilişkilere aittir. Organizasyonun alt-sistemleri arasındaki ilişkilere aittir. Bu tür ilişkiler daha çok farklılaşmış organizasyonlarda güçleşmektedir.

L21 ve L12 türü ilişkiler, organizasyonun birinci derecedeki dış çevre unsurlarıyla olan direkt ilişkilerini kapsar. L21 türü ilişkiler, organizasyonun, organizasyona girdi sağlayan çevre unsurlarıyla olan ilişkilerini içerir. L12 türü ilişkiler, organizasyonun, mal ve hizmetlerini satın alan çevre unsurlarıyla olan ilişkilerini içerir. Her iki tarafın da birbirlerini tanıdığı bu tür ilişkiler organizasyonun, bir ölçüde hakim olabileceği, etkileyebileceği ilişkilere aittir. İlişkiler direkt olduğu için organizasyon kolay takip edebilmekte ve gerekli önlemleri alabilmektedir.

Çevresel karşılıklı bağımlılık ilişkisi olan L22 türü ilişkiler, organizasyon tarafından anlaşılması, izlenmesi ve yönlendirilmesi en güç olan ilişkilere aittir. L22

türü ilişkiler; toplumu oluşturan değişik unsurlarla organizasyonun doğrudan ilişkili olduğu birinci derecedeki çevre unsurları arasındaki ilişkilerdir. Organizasyonun içinde bulunduğu yapı bu ilişkilerden etkilenmektedir, dolayısıyla organizasyon da etkilenmektedir.

Çevre unsurlarının, karşılıklı ilişkilerin kuvveti ve değişim hızı boyutlarına göre sınıflanmasından; durgun – dağınık; durgun – yoğunlaşmış; dengesiz – tepki gösterici ve çalkantılı çevre tipleri ortaya çıkmaktadır. Karşılıklı ilişkilerin kuvveti boyutu, bir çevresel unsurun oluşturduğu değişimin diğer çevreleri etkileme derecesini belirtir. Çevreler arasındaki karşılıklı ilişkilerin kuvveti az ise, belirli bir çevre unsurundaki değişim diğerlerini etkilemeyecek ve çevre unsurlarını kavramak kolaylaşacaktır (KOÇEL, 2003, ss.301-303).

Değişim hızı; çevresel unsurlardaki değişimin hızını belirtir.

L22 türü ilişkilerle ilgili dört çevre türü şu şekilde açıklanabilir :

- Durgun – dağınık çevre : Değişimin yavaş, çevresel unsurlar arasındaki ilişkilerin zayıf olduğu, organizasyon için en az tehlikeli çevredir. Yönetim organları daha kolay, güvenle karar verebilirler.
- Durgun – yoğunlaşmış çevre : Değişimin yavaş olduğu buna karşın, çevresel unsurların oluşturduğu birliklerin öne çıktığı çevre tipidir. Çevresel birliklerin kendi aralarındaki ilişkiler, organizasyonun faaliyetlerini sınırlamaktadır. Organizasyonda, yönetim organları karar verirken bu birliklerin amaç ve çıkarlarını dikkate almalıdır.
- Dengesiz – tepki gösterici çevre : Yukarıda ele alınan iki çevre türünden daha karmaşık bir çevre türüdür. İki ya da üç organizasyon, diğer organizasyonları etki altına alacak kadar öne çıkabilirler. Organizasyonlar karar verirken diğer organizasyonların verecekleri tepkileri hesaplayabilmelidirler. Esnek olabilmenin önemli bir avantaj olarak ortaya çıkabileceği bir çevre türüdür.
- Çalkantılı – karşılıklı bağlı çevre : Değişim hızının, belirsizliğin en yüksek olduğu çevre türüdür. Belirli bir çevresel unsurdaki bir değişiklik diğer

çevresel unsurları da önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Böyle bir çevre türünde organizasyonlar için önemli olan; karmaşık ve hızla değişen ilişkiler topluluğu ile ilgili sürekli bilgi toplamak, değişimi kavramak ve bu duruma uymak için kararlar almaktır.

Emery ve Trist, hangi çevre koşullarında ne tür bir organizasyon yapısının uygun olacağına ilişkin bir düşünce ileri sürmemişlerdir. Onların durumsallık yaklaşımına katkısı; çevre unsurunun kavramlaştırılması, sınıflandırılması ve organizasyon ile ilişkilendirilmesi konusundadır (KOÇEL, 2003, ss.304-305; ATAMAN, 2001, ss.172-173).

### **2133. James Thompson Çalışması**

James Thompson, organizasyon – çevre ilişkilerini incelerken iki konu üzerinde durmuştur. Bunlardan birincisi; organizasyonun çevresini sınıflamak ve özelliklerini belirleyerek bunun organizasyon yapısı ilişkilerini göstermek; ikincisi de, organizasyonun çevre unsurları ile ilişki kurarken izleyebileceği stratejilerdir.

Sistem yaklaşımına göre her sistem birçok alt sistemden oluşur ve söz konusu sistem de bir başka sistemin alt sistemi olabilir. Thompson'a göre bir organizasyonda teknik, yöntem, sorun ve yaklaşım bakımından birbirinden farklı üç ayrı alt sistem görmek mümkündür. Bunlar; teknik alt sistem; yönetsel alt sistem ve kurumsal alt sistemdir (DİNÇER – FİDAN, 1996, ss. 196-197).

- Teknik alt sistem : Bunlar; organizasyon içinde işlerin fiilen gerçekleştirildiği ve teknik yapının verimini artırma amacını taşıyan birimlerdir. Teknik yapıların gereksinimleri, teknik işlerin niteliğine göre farklılaşmaktadır. Organizasyonda üretim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği sistem olan teknik alt sistemde, yapılacak işlerde belirlilik söz konusudur.

- Yönetsel alt sistem : Bu sistem teknik alt sistemin gereksinim duyduğu hammadde ve malzemeleri sağlar, teknik alt sistemin ürettiği mal ve hizmeti kullananlar ile teknik alt sistem arasında aracılık görevi yapar. Yönetsel alt sistem,

yapılacak teknik işlerin kapsam ve niteliğini belirleyerek, iş görme ve satın alma politikalarını oluşturarak, teknik alt sistemi kontrol eder ve yönetir. Yönetmel alt sistem, teknik alt sistemle yönetmel alt sistem arasında ilişki kurar, bu iki sistemi uyumlu hale getirir. Bu sistem, kurumsal düzeyde alınan kararları belirginleştirip uygulanabilir hale getirerek teknik düzeye iletir, teknik düzeyin olanakları ve yapısına ilişkin bilgileri de kurumsal düzeye iletir.

- Kurumsal alt sistem : Bu alt sistem toplumsal yapı içinde yer alır ve hem yönetmel hem de teknik alt sistemi içerir. Bu alt sistem çevreyle sürekli etkileşim içindedir. Organizasyonun içinde yer aldığı çevre ile ilgili bilgi toplar, bunları değerlendirir. Çevre unsurları ile organizasyon yapı ve süreçleri arasında bağıntıyı kurar. Sonuçta bu alt sistem, çevrenin gerektirdiği amaç ve strateji değişikliklerini gerçekleştirir (SUCU, 2000, s.85).

Thompson çevre unsurlarını iki boyutta incelemiştir. Bunlar; durgun – değişken ve basit – karmaşık boyutlarıdır. Durgun – değişken boyutu, belirli bir zaman içinde ilgili çevre unsurlarındaki değişimleri içerir.

Durgun bir çevrenin özellikleri şunlardır :

- Mal ve hizmetler son yıllarda değişmemiştir,
- Teknolojik yenilikler yoktur,
- Rekabet azdır,
- Müşteri ve rakiplerin sayısı ve yapısında pek fazla değişiklik olmaz,
- Devlet politikaları belirlidir, değişmez.

Aşağıdaki özellikler ise değişken bir çevreyi belirtir :

- Mal ve hizmetlerde sürekli ve önemli değişiklikler vardır,
- Müşteri ve rakipler sürekli değişir,
- Kullanılan teknoloji sürekli değişir,
- Sürekli, nitelikleri önceden tahmin edilemeyen kamu müdahaleleri görülür,
- Devlet politikaları toplumdaki değişimlere göre sürekli değişir,

- Organizasyonun faaliyetlerini etkileyen değer yarguları sürekli değişir (DİNÇER – FİDAN, 1996, s.197).

Organizasyonlar, çevresel unsurların yarattığı belirsizliği azaltarak faaliyetlerini kontrol edilebilir bir düzeyde yürütmek, organizasyonun çevresel değişmelerden olumsuz yönde etkilenmesini önlemek amacıyla, ilgili çevresel unsurlarla çeşitli yollardan ilişki kurarlar. Hangi çevresel unsurlarla nasıl ve ne zaman ilişki kurulacağı ile ilgili kararlar strateji olarak adlandırılır.

Thompson'a göre organizasyonlar çevrelerindeki değişmelere uymak için üç farklı strateji izleyebilir. Bunlar :

- Organizasyon içi stratejiler,
- Çalışma alanı seçimi stratejileri,
- Organizasyonlar arası stratejilerdir (KOÇEL, 2003, ss.310-311).

Organizasyon içi stratejiler; dış etkileri azaltıcı önlemler, dış çevredeki değişimleri azaltma, tahmin yapma ve kemer sıkma olmak üzere dört tanedir.

- Dış etkileri azaltıcı önlemler : Bu tür önlemlerle organizasyonlar, teknik temellerini, girdi ve çıktı bileşenleri ile çevreleyerek, dış çevre etkilerinden korur.

Üretim teknolojisinin verimliliğini en üst düzeye yükseltmek için, teknik temel pazarın, bir ürünü sürekli talep ettiği, girdilerin ise sürekli olarak istenen kalitede ve belli bir oranda geldiği varsayımları altında çalışmalıdır. Bu durumun gerçek yaşamda gerçekleşmesi olasılığı çok zayıftır. Bu nedenle organizasyonlar, girdi ve çıktılarla ilgili sürekli değişen çevre ile başa çıkmak için çeşitli önlemler alırlar. Girdiler için; gereken malzemeler ve düzensiz piyasalardan gelen tedarik edilecek girdilerin depolanması, çıktılar için ise; bitmiş ürün envanteri oluşturmak başlıca önlemlerdir.

- Dış çevredeki değişiklikleri azaltma stratejisi : Buradaki amaç talepteki değişiklikleri kısmen de olsa denetim altına alabilmektir. Belirli ürünlerde indirim gitmek, çeşitli promosyon faaliyetleri uygulamak bu stratejiye örneklerdir.

- Tahmin etme stratejisi : Organizasyonlar önleyemedikleri ve düzenleyemedikleri çevresel değişimleri tahmin etmeye çalışırlar. Eğer çevresel etkenler tahmin edilebilirse bu faktörler sabit gibi görülebilecek ve teknik temelin faaliyet sahası biraz daha kapalı sistem mantığına yaklaşacaktır. İşletmelerde talep eğer doğru tahmin edilebilirse, teknik temelin üretim planları da buna uygun olarak yapılabilir.

Çevresel etkenlerin teknik temel üzerindeki etkilerini azaltmak için kullanılan önlem alma, düzenleme ve tahmin yapma yöntemleri eğer yetersiz kalırsa; işletmeler, kemer sıkma stratejisini uygulayabilirler. Kemer sıkma stratejisinin özü; işletmelerin bazı faaliyetlerini durdurup yalnızca temel faaliyetlerini sürdürmeleridir (ATAMAN, 2001, ss.175-177).

Çalışma alanı seçimi stratejilerinin örneği; başka faaliyet alanlarına girmedir. Başka faaliyet alanlarına girme stratejisi; organizasyonların başka alanlarda çalışan organizasyonları satın alarak faaliyet alanını genişletmesini anlatır.

Organizasyonlar arası stratejiler şunlardır : 1- Dayanışmaya dayananlar : Anlaşma yapma; içeriden ilişki kurma; ortak teşebbüs. 2- Rekabete dayananlar : Rekabeti esas alma; alternatifleri açık tutma.

Organizasyonlar arası stratejilerin başında anlaşmalar yapmak gelir. Bu şekilde organizasyonlar geleceğin belirsizliğini ortadan kaldırarak gelecekleri ile ilgili belirli bir sürede faaliyetlerinde devamlılığı sağlarlar.

İçeriden ilişki kurma stratejisi ise; organizasyonun yaşama ve gelişmesini etkileyen çevre ile ilgili kişilerin organizasyonun karar organına dahil edilmesidir.



Organizasyonlar, başka organizasyonlarla kaynaklarını birleştirerek ortak teşebbüsler kurabilirler, böylece yardımlaşır (KOÇEL, 2003, ss.312-315).

#### **2134. Robert Duncan Araştırması**

Robert Duncan, araştırmasında, üç üretim bölümünde on karar birimi; üç araştırma ve geliştirme bölümünde oniki karar birimi olmak üzere yirmiiki karar organını inceleyerek, kararların oluşumunda algılanan çevresel belirsizliğe yol açan çevresel özelliklerin tanımlanması üzerinde durmuştur.

Robert Duncan, araştırmasında, çevreyi, organizasyonda kararların alınması sürecinde göz önünde bulundurulması gereken fiziksel ve sosyal etkenlerin toplamı olarak düşünmüştür. Yazar, çevreyi, basit – karmaşık ve statik – dinamik olmak üzere iki boyutta tanımlamıştır. Basit – karmaşık boyutu, karar organlarının karar alma sürecinde göz önünde bulundurması gereken unsurların sayısını ve birbirlerinden farklılık derecelerini belirtir. Statik – dinamik boyutu ise, karar organlarının dikkate almaları gereken çevresel değişkenlerin zaman içindeki değişme derecesini ve şeklini anlatır. Yazar, bireyler arasındaki algı ve hoşgörü farklılıkları nedeniyle, çevresel belirsizliğin algısal olarak incelenmesi gerektiğini belirtmiştir. Yazara göre çevresel belirsizlik tanımı üç temel unsuru kapsar :

- İncelenen durum ile ilgili çevresel etkenler hakkında yeterli bilgi olmaması,
- Kararın yanlış olması durumunda sonuçlarının ne olacağını tam olarak bilinmemesi,
- Çevresel etkenlerin, başarı üzerindeki etkileri ile ilgili öngörüle bulunmanın güçlüğü (SUCU, 2000, ss.76-77; ÖZBAŞAR, 1976, ss.25-27).

Duncan, ele aldığı çevresel boyutlar temelinde üç hipotez geliştirmiştir :

- Basit – statik çevredeki karar organları çevresel belirsizliği daha düşük algılar. Karar alma sürecinde dikkate alınması gereken çevresel etkenler, birbirine benzer ve değişmeyen nitelikte ve az sayıdadır. Böyle bir



çevrede çevresel etkenler hakkında öngörülebilir ve kararların sonuçları kestirilebilir.

- Karmaşık – dinamik çevredeki karar organları, çevresel belirsizliği çok yüksek derecede algılar. Böyle bir durumda çok sayıda çevresel etken vardır ve değişim çok yüksektir. Dinamik – karmaşık bir çevrede çevresel etkenler hakkında tahmin yapılamaz ve kararların sonuçları kestirilemez.
- Basit – dinamik çevredeki karar organları, çevresel belirsizliği, karmaşık – durgun çevredeki karar birimlerinden daha çok algılar. Bu çevrede, çevresel etkenler sürekli değişir ve kararların alınması zordur (SUCU, 2000, s.77).

Duncan'ın araştırması çevresel boyutlar ile algılanan çevresel belirsizlik arasında öngördüğü doğrultuda sonuçlar vermektedir. Statik ve basit çevrelerde belirsizlik en az, dinamik ve karmaşık çevrelerde ise en çoktur. Araştırma, kısmen de olsa, dinamikliğin belirsizlikteki payının görece olarak daha büyük olduğunu göstermektedir. Bu da, Duncan'ın çevreler hiyerarşisi öngörüsünü desteklemektedir (ÜSDİKEN, 1979, s.144).

Duncan, araştırmasında, basit – statik çevrede hiçbir araştırma – geliştirme organizasyonunun, karmaşık – dinamik çevrede ise hiçbir üretim organizasyonunun bulunmadığını görmüştür.

Duncan, araştırmasında, çevrenin karmaşıklığı, dinamikliği ve belirsizliğinin bir organizasyonun değişmez özellikleri olmadığını, bunların kişilerin algılarıyla yakından ilgili olduğunu belirtmiştir. Böylece, kişisel farklılıkların da diğer durumsal değişkenler arasına katılabilecek önemli bir değişken olduğunu savunmaktadır. Yazar, çevresel belirsizliğin az algılandığı durumlarda, yapısal boyutların yüksek ölçüde yapılandırılmış olduğunu; çevresel belirsizliğin çok yüksek algılandığı çevrelerde ise; esnek, biçimsel ilişkilerin çok az olduğunu ve bu tür çevrelerde yapılandırılmamış organizasyonların başarılı olacağını belirtmektedir (SUCU, 2000, s.77).

## 22. Durumsallık Yaklaşımına Yöneltilen Eleştiriler

Durumsallık yaklaşımına yöneltilen eleştiriler genel olarak şunlardır :

- Durumsallık yaklaşımına yöneltilen eleştirilerin başında bu yaklaşımın değişimden etkilendiği düşüncesi gelir. Durumsallık yaklaşımı dinamik ve çalkantılı bir çevre yapısı üzerinde durur. Ancak, burada sorun genel değil özeldir. Yaşanan anda çok gerekli gibi görünen bir ilişki, hızlı değişimden dolayı gereksiz hale gelebilmekte ve ilgili durumu açıklamakta yetersiz kalabilmektedir. Bağımsız gibi görünen bir değişken kısa sürede bağımlı hale gelebilmektedir.

- Durumsallık yaklaşımı, örgütsel ve çevresel değişkenlerin kendi içlerinde ve birbirleri arasında oluşan karmaşıklığı azaltamamaktadır. Yaklaşım yalnızca, karmaşıkla ilgili bazı çözüm yolları önerebilmektedir.

- Durumsallık yaklaşımı, kurduğu eğer ilişkilerinde etkili bir şekilde amaçlara ulaşmayı hedeflemektedir ancak, etkili amaçlara ulaşmak kavramını açıklayamamaktadır.

- Yalnızca, amaçlar ya da etkinlik için değil, çevresel değişkenlerin ölçümü için de kullanılabilir bir ölçme sisteminin olmayışı durumsallık yaklaşımına yöneltilen diğer bir eleştiridir.

- Teknoloji - organizasyon ilişkilerini açıklayan araştırmalar arasında bir kıyaslama yapmak zordur. Buradaki zorluk, tanımlar, ölçümler, organizasyon örnekleri ve bilginin analiz edilmesindeki farklılıktan kaynaklanır.

- Firmalar aynı anda farklı teknolojiler kullanabilir. Birçok araştırma organizasyonda sürekliliğe sahip teknoloji üzerinde durmuştur. Organizasyon baskın olan teknolojiler kapsamında sınıflandırılırsa, yapı üzerindeki diğer faktörlerin etkililiği gözden kaçabilir (ATAMAN, 2001, ss.182-183).

### 23. Durumsallık Yaklaşımı Hakkında Genel Bir Değerlendirme

- Klasik ve neo – klasik yaklaşımların amacı en iyi organizasyon yapısını oluşturmaktır. Ancak, bu yaklaşımlar organizasyon sorunları karşısında yetersiz kalmıştır.

- Durumsallık yaklaşımı, organizasyon ile ilgili her şeyin koşullara bağlı olarak gerçekleştiği temel varsayımından hareket etmiştir.

- Durumsallık yaklaşımına göre organizasyon yapısı bağımlı değişkendir. Organizasyon yapısının oluşumunda belirleyici olan içsel ve dışsal koşullar ise bağımsız değişkendir.

- Durumsallık yaklaşımının çıkış noktası; uygulamada yaşanan sorunlardır. Yaklaşım, bu sorunlara derinlemesine araştırmalarla çözüm aramaktadır.

- Durumsallık yaklaşımı, sistem yaklaşımından hareket edilerek geliştirilmiştir.

- Durumsallık yaklaşımına göre; belirli bir durum ya da sorun için çözüm olan bir yöntem, diğer durumlar ya da sorunlar için çözüm olarak genellenemez. Yaklaşımın özü; her yerde, her durumda geçerli olacak, evrensel ilkeler, yöntemler yoktur, şeklindedir.

- Durumsallık yaklaşımının bir organizasyonda yönetim organları için belirlediği temel görev; belli bir durumda amaca ulaşmayı sağlayacak en uygun yöntemin saptanmasıdır.

- Durumsallık yaklaşımı organizasyonu bir açık sistem olarak ele almıştır. Organizasyon, çevreyle sürekli etkileşim içinde olan bir yapıdır. Yönetim öncelikle çevre ile organizasyon arasında uyumu sağlamayı amaçlamalıdır.

- Durumsallık yaklaşımı, yöneticileri yenilik yapmaya, içinde buldukları koşullara uygun, yöntem ve stratejiler belirlemeye yönlendirir.

- Durumsallık yaklaşımının sistem yaklaşımından farkı : Sistem yaklaşımı organizasyonun bütünü üzerinde dururken; durumsallık yaklaşımı özel karşılıklı ilişkilere ağırlık vermektedir. Durumsallık yaklaşımına göre; her şey kendine özgü koşullar içinde açıklanabilir.

- Durumsallık yaklaşımı ile ortaya çıkan organizasyon yapısı, matriks organizasyon yapısıdır. Durumsallık yaklaşımına göre; eğer koşullar matriks organizasyon yapısının kurulmasını gerektiriyorsa, matriks organizasyon yapısı kurulmalıdır.

Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde daha çok; organizasyon – teknoloji ve organizasyon – çevre ilişkilerini inceleyen araştırmalar yapılmıştır.

Organizasyon – teknoloji ilişkilerini inceleyen araştırmaların en önemlileri; Joan Woodward araştırması, Aston Grubu araştırması, Tavistock Enstitüsü çalışmaları, James Thompson’ın temel teknolojiler sınıflaması ve Charles Perrow’un rutin/rutin olmayan iş sınıflamasıdır.

- Joan Woodward’a göre; kitle üretimi yapan işletmeler için, bürokratik – mekanik organizasyon yapısı; birim ve süreç üretimi yapan işletmeler için ise organik organizasyon yapısı gereklidir.

- Aston Grubu çalışmaları sonucunda; organizasyon büyüklüğü ile organizasyon yapıları arasında önemli ilişkiler olduğu öne sürülmüştür. Bu çalışmadan sonra, büyüklük de çevre ve teknoloji gibi bir değişken olarak araştırmalarda kullanılmaya başlanmıştır.

- Tavistock Enstitüsü çalışmaları, teknoloji ile organizasyon yapısı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan ilginç bir çalışmadır.

- James Thompson’ın Temel Teknolojiler Sınıflaması, içbağımlılıkların ve teknolojinin sınıflandırılması bakımından önemlidir. Organizasyonlarda, düşük içbağımlılıktan yüksek içbağımlılığa doğru biçimsellik azalmaktadır.

- Charles Perrow'a göre, rutin teknolojiye sahip organizasyonlarda mekanik organizasyon yapısı, rutin olmayan teknolojiye sahip organizasyonlarda ise organik organizasyon yapısı uygun olacaktır.

- Durumsallık yaklaşımının üzerinde önemle durduğu diğer bir önemli konu organizasyon çevre ilişkileridir. Organizasyon, çevreyle etkileşim içinde olan bir açık sistemdir. Organizasyon – çevre ilişkileri üzerinde durulması, sistem ve durumsallık yaklaşımlarının temel karakterlerini yansıtır.

- Organizasyon – çevre ilişkileri konusunda, durumsallık yaklaşımı kapsamında; Burns – Stalker Çalışması, Lawrence – Lorsch Çalışması, Emery – Trist Çalışması, Robert Duncan Araştırması, James Thompson Çalışması başlıca araştırmalardır.

- Burns ve Stalker'a göre; mekanik organizasyon yapısı, çevre koşullarının durgun ve dengeli, değişim hızının en az olduğu durumlarda; organik organizasyon yapısı ise, çevre koşullarının sürekli ve hızlı değiştiği durumlarda en uygun yapıdır.

- Lawrence – Lorsch Çalışması; organizasyon biçimlerinin, alt çevrelerdeki koşullardan dolayı, altbirimlerde farklılaşabileceğini ortaya koydu. Ayrıca; Lawrence ve Lorsch, bütünleşme kavramını ortaya attılar ve arabağımlı birimler arasında farklılaşma ne kadar çoksa, bütünleşmenin de o kadar güç olacağını ortaya koydular.

- Emery – Trist çalışması, çevre unsurunun tanımlanması, sınıflandırılması ve organizasyon ile ilişkilendirilmesi yönünde, durumsallık yaklaşımına katkıda bulundu.

- J. Thompson ise çalışmasında; organizasyonu üç temel alt sisteme ayırmış (teknik, yönetsel, kurumsal); organizasyonun ilişki içinde bulunabileceği çevreleri sınıflamış ve orgnizasyonun farklı çevrelerde izleyebileceği stratejileri belirlemiştir.

- Robert Duncan'a göre; çevre, karar alma sürecinde göz önünde bulundurulması gereken fiziksel ve sosyal etkenlerin toplamıdır. Duncan, değişik çevre tiplerinde, çevresel belirsizliğin farklı algılanması üzerinde durmuştur.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3.DURUMSALLIK YAKLAŞIMINA İLİŞKİN BİR UYGULAMA

#### 30. Araştırmaya İlişkin Bilgiler

Durumsallık yaklaşımı, 1950'lerin sonlarında ortaya çıkmıştır. En iyi organizasyon yapısını oluşturmayı ve evrensel organizasyon ilkeleri geliştirmeyi amaçlayan klasik ve neo-klasik yönetim ve organizasyon teorilerinin aksine, durumsallık yaklaşımı; her yer ve koşulda geçerli olabilecek bir organizasyon yapısının olamayacağını savunmaktadır. Buna göre; en iyi organizasyon yapısı, iç ve dış çevresel koşullara göre farklılaşacaktır.

Durumsallık yaklaşımının yukarıda belirtilen temel ilkesi üzerine tasarlanan araştırma, Çay İşletmeleri üzerinde uygulanmıştır. Araştırmada; durumsallık yaklaşımı çerçevesinde yapılan çalışmalarda belirlenen başlıca değişkenlerin çay işletmelerinin organizasyon yapısı ile olan ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Durumsallık yaklaşımı, farklı iç ve dış çevresel koşullarda organizasyon yapılarının farklılaşacağını savunur. Bu görüşü desteklemek üzere, Avrupa ülkelerinde ve Amerika'da birçok araştırma yapılmıştır. Ülkemizde ise bu yönde yapılmış az sayıda araştırma vardır. Yapılan literatür taramalarında Doğu Karadeniz'de, çay sektöründe, organizasyon yapıları ile ilgili, durumsallık yaklaşımı çerçevesinde yapılmış bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu araştırma, aynı zamanda bu yöndeki eksikliği gidermeye yönelik atılmış bir adımdır.

#### 300. Araştırma Kapsamında Ele Alınan Bazı Değişkenler

Araştırma kapsamında ele alınan bazı değişkenler şunlardır :

### **3000. Çevresel Karmaşıklık**

Çevresel karmaşıklık, genel olarak, organizasyonu etkileyen çevresel öğelerin sayısı ve çeşitliliği ile ilgilidir. Çevresel karmaşıklık, çevrenin içeriği ya da bünyesi olarak da tanımlanır ve önem taşıyan çevresel öğelerin örgütsel etkileri açısından birbirlerine ne denli benzer olduklarını yansıtır (BİLGİN, 1991, ss.55-57; ÜSDİKEN, 1979, ). Yine çevresel karmaşıklık; organizasyonun faaliyet gösterdiği çevrenin unsurlarının birbirlerinden farklılık derecesini, aralarındaki ilişkileri ve yoğunlaşma biçimlerini belirtir (SUCU, 2000). Genel olarak organizasyonu etkileyen çevresel etkenler az sayıda ve birbirlerine benzer özellikte ise basit çevre; çok sayıda ve birbirlerinden farklı özelliklerde ise karmaşık çevre söz konusudur (BİLGİN, 1991, ss.55-57).

Bu çalışmada, bir organizasyonun yönetiminin karar alırken dikkate alacağı varsayılan çevresel etkenler şunlardır : Müşteriler, dağıtım kanalları, rekabet koşulları, girdiler, teknolojik gelişmeler, devlet politikaları, yasalar, sosyo-kültürel etkenler, ekonomik etkenler, finansal kaynaklar, işgücü girdileridir (ÜSDİKEN, 1979).

### **3001. Çevresel Değişkenlik**

Çevresel değişkenlik, organizasyonu etkileyen çevresel etkenlerin zaman içinde gösterdikleri değişikliklerle ilgili bir kavramdır (BİLGİN, 1991, ss.59-60). Bir diğer tanıma göre çevresel değişkenlik; bir organizasyonda karar alan birimlerin, karar alma sürecinde sürecinde göz önünde bulundurduğu çevresel etkenlerdeki değişme ve karar alırken yeni ve farklı çevresel etkenlerin dikkate alınma sıklığıdır (SUCU, 1988, ss.103-104). Belirli bir süre içinde, çevresel etkenlerin ihtiyaçlarında, amaçlarında, kararlarında, sıklıkla değişiklikler oluyorsa değişken bir çevre söz konusudur. Eğer dış etkenlerin davranışlarında değişiklikler seyrek olarak ortaya çıkıyorsa çevre durgundur (BİLGİN, 1991, ss.59-61).



### **3002. Çevresel Belirsizlik**

Çevresel belirsizlik, çevre özelliklerinin organizasyon tarafından kestirilebilirliğine ilişkin bir kavramdır (BİLGİN, 1991, s.61). Bu kavram, çevresel gelişmeler, bunların nedenleri, sonuçları, organizasyon üzerindeki etkileri ve çevresel öğelerin organizasyon davranışlarına tepkileri hakkında organizasyonun sahip olabildiği bilginin derecesini belirtir (ÜSDİKEN, 1980, s.160).

### **3003. Büyüklük**

Bu çalışmada büyüklük çalışanların toplam sayısı olarak alınmıştır.

### **3004. Özerklik**

Organizasyonda üst yönetimin, organizasyon ilgili olarak aldığı kararları diğer birimlerden bağımsız olarak alabilme derecesini ya da üst yönetimin karar almadaki serbestlik derecesini belirtir.

### **3005. Tamlaşma**

Organizasyon yapısının oluşturulması aşamasında farklılaştırılan yetki ve faaliyetlerin akılcı ve sistemli bir şekilde bir araya getirilmesidir. Organizasyon içinde yaratılan işlevsel ve yetkiye dayalı uzmanlık birimlerinin oluşturulması sürecindeki bölünmenin tersidir. Tamlaşma; yatay ve dikey olmak üzere ayrılır. Dikey tamlaşma denetim alanı ile yatay tamlaşma ise organizasyonun planları, politikaları ve bunların uygulanma şekilleriyle ilgilidir (SUCU, 1988, ss.85-89).

### **301. Araştırmaya İlişkin Diğer Bilgiler**

Araştırmada sektörel sınırlama yapılmış ve uygulama alanı olarak çay sektöründeki işletmeler belirlenmiştir.

Çay sektörünün uygulama alanı olarak seçilmesinin başlıca nedenleri :

- Durumsal değişkenlerin organizasyon yapılarına etkileri konusunda bu sektörde yapılmış bir araştırmaya literatürde rastlanmamış olması;
- Araştırmacının sektördeki işletmelere kolay ulaşabilme olanağının bulunması;
- Bu sektörde araştırma kapsamına alınabilecek yeterli sayıda işletme bulunmasıdır.

### **302. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma iki aşamada yapılmıştır. Araştırmanın ilk aşaması, 16 aykur ile 37 özel sektör çay fabrikası olmak üzere 53 fabrikada gerçekleştirilmiştir. İkinci aşamada, araştırma kapsamına 3 aykur fabrikası ve 7 özel fabrika daha dahil edilmiştir. Böylece araştırma yapılan toplam fabrika sayısı, 19 aykur fabrikası ve 44 özel sektör fabrikası olmak üzere 63 fabrikaya çıkarılmıştır. Araştırma, fabrika yöneticilerine uygulanan anket ile gerçekleştirilmiştir. Her fabrikada bir tane olmak üzere toplam 63 adet anket formu doldurulmuştur. Anket formunun hazırlanmasında, bu konuda Türkiye’de yapılan çalışmalardan (Bilgin, 1991; Börü, 1999; Öge, 1995; Pınar, 1994; Üsdiken, 1979) yararlanılmıştır. Anket formu hazırlanırken; çevresel karmaşıklık, çevresel değişkenlik, çevresel belirsizlik ile ilgili sorular Üsdiken (1979) ve Bilgin (1991)’den; teknoloji ile ilgili sorular, Üsdiken (1979), Pınar (1994) ve Börü (1999)’dan alınmıştır. Organizasyon yapısı ile ilgili sorular hazırlanırken, Burns ve Stalker’ın literatürde sıkça karşılaşılan, organizasyon yapısının mekaniklik-organiklik boyutu ile ilgili belirledikleri temel özellikler dikkate alınmıştır. Sorular değerlendirilirken Likert tipi 5’li ölçek kullanılmıştır. Anket soruları frekans analizi ile değerlendirilerek sonuca ulaşılmıştır.

### **303. ay Üretiminin Tarihçesi ve Dünya Ekonomisindeki Yeri**

ay, doğada yabani olarak yetişen çay bitkisinin yapraklarının ilk kez işlenmesiyle hazırlanmıştır. Çayın anavatanı, Çin ve Hindistan olarak kabul edilmektedir. Bu ülkelerde çayın, kültür bitkisi ve içki olarak yaygınlaşmasında Budizm’in ve Budist rahiplerin büyük etkileri olmuştur.

Çin ve Hindistan'dan sonra çayı tanıyan üçüncü ülke Japonya ve diğer Asya ülkeleridir. Çay tüketim alışkanlığı 16. yüzyıldan itibaren Avrupa ülkelerine, oradan da tüm dünyaya yayılmıştır.

Dünya üzerinde çay bitkisi, Kuzey yarım kürede yaklaşık 42. enlem derecesinden, Güney yarım kürede 27. enlem derecesine kadar olan kuşak üzerinde yetiştirilmektedir. Yağışın bol ve iklimin sıcak olduğu bölgelerde yetiştirilen çayın dünyada üretiminin ekonomik olarak yapıldığı yerler sınırlıdır. Hindistan, Çin, Sri Lanka, Endonezya, Kenya ve Japonya'da çay bitkisi yaygın olarak yetiştirilmekte ve çay üretimi yoğun olarak yapılmaktadır. Dünyada, Türkiye ile yaklaşık 30 ülkede ekonomik düzeyde çay üretimi gerçekleştirilmektedir.

Çay tarımında en önemli iki etken iklim ve topraktır. Çay bitkisinin normal gelişimi için; yıllık sıcaklık ortalaması 14 santigrat derecenin altına düşmemeli, toplam yıllık yağış, 2000mm'den az olmamalı ve aylara göre düzenli dağılmalı, bağıl nem oranı ise %70 olmalıdır. Çay bitkisi kumdan kile kadar değişen yapıdaki asit tepkimeli topraklarda yetişebilmektedir (ÇAYKUR İSTATİSTİK BÜLTENİ, 2003, s.1).

Çay bitkisi tropikal bölgelerde ve iklimi nemli, çok yağışlı sıcak alanlarda yetişir. Bu özelliklere sahip, deniz seviyesinden yüksek bölgelerde daha kaliteli türleri yetişir. Bitkinin yetişebilmesi için, yağmur, özellikle gelişme döneminde, düzenli ve sürekli olarak yağmalıdır. Çay bitkisi, genellikle (-6) ve (40) santigrat derecenin dışındaki sıcaklıktan etkilenir.

Çay bitkisi, çok yıllık bir bitkidir ve iki şekilde üretilir. Bunlar tohumla üretme ve çelikle üretmedir.

Tohumla üretme, kolay ve en ucuz çay üretme yöntemidir. Türkiye'de başlangıçtan itibaren bu yöntem kullanılmıştır. Tohumla üretmede seleksiyon imkanı azdır.

Çelikle üretme, uzun denemeler sonucu bulunan ve daha çok çay üretiminde uzmanlaşmış ülkeler tarafından kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemde tam bir seleksiyon vardır ve bu nedenle iyi sonuç alınmaktadır. Birim alandan elde edilen ürün miktar ve kalitesi denetlenebilmektedir (ÖZYURT, 1987, ss.4-5).

Dünyada çay üretilen tarım alanları toplamı yaklaşık olarak 2.500.000 hektardır. Çay üretilen tarım alanlarının %86'sı Asya kıtasında, %9'u da Afrika kıtasında bulunmaktadır. Dünya üzerindeki çay üretim alanlarının %5'i ise Güney Amerika, Okyanusya ve Rusya'dadır. Dünya kuru çay üretimi 2.600.000 tondur. Bu miktarın; %82.5'i Asya kıtasında, %14.7'si Afrika kıtasında, %2.8'i ise Güney Amerika, Okyanusya ve Rusya'da üretilmektedir. Dünya'da üretilen kuru çayın %42.5'i ihraç edilmektedir. Dünya'da çay ihracatının %64'ünü Asya kıtasındaki üretici ülkeler; %30.9'unu Afrika kıtasında yer alan üretici ülkeler, %5.1'ini de Güney Amerika, Okyanusya ve Rusya yapmaktadır.

Dünyada tüketim amacıyla yapılan çay ithalat miktarı 1.117.000 tondur. Bu miktarın, %27.9'unu Asya ülkeleri, %16.8'ini Afrika ülkeleri, %14.4'ünü İngiltere ve İrlanda, %9.9'unu Rusya Federasyonu, %3.1'ini de diğer ülkeler gerçekleştirmektedir.

Dünyada kişi başına çay tüketim miktarları en yüksek olan ülkeler sırasıyla; İrlanda (3.17kg), Kuveyt (2.66kg), İngiltere (2.46kg), Türkiye (2.36kg) ve Katar (2.00kg)'dir.

Türkiye, çay üretilen alanların genişliği bakımından, dünyada üretici ülkeler arasında 6.sırada, kuru çay üretimi yönünden 5.sırada, yıllık kişi başına tüketim bakımından ise 4. sıradadır (ÇAYKUR İSTATSTİK YILLIĞI, 2003, ss.1-2).

**Tablo : 1**  
**Dünyada Çay Tarım Alanları ve Üretim Miktarları (1996)**

ÜLKELER	ÇAYLIK ALAN (Hektar)	ÜRETİM MİKT. (Ton)
ÇİN	1.103.000	593.000
HİNDİSTAN	434.376	780.000
SRİLANKA	187.310	259.000
ENDONEZYA	128.503	257.000
KENYA	112.556	144.000
TÜRKİYE	76.743	160.000
Diğer Ülkeler Toplamı	846.064	407.000
<b>Genel Toplam</b>	<b>2.513.932</b>	<b>2.600.000</b>

Kaynak: ÇAYKUR İSTATİSTİK YILLIĞI, 2003, s.2

#### 304. Türkiye’de Çayın Tarihçesi, Ekonomideki Yeri ve Gelişimi

Türkiye’de çay yetiştirilmesi ile ilgili girişler 19.yy.ın sonlarında başlamıştır. İlk olarak Çin’den çay fidanı getirilmiş, Bursa’da yetiştirilmesi denenmiş ancak başarı elde edilememiştir. Daha sonra, 1888 yılında Japonya’dan çay tohumu getirilmiş, yine Bursa yöresinde ekilmiş ancak ürün elde edilememiştir. Sonuçta, Bursa çevresinin çay tarımına uygun olmadığı ortaya çıkmıştır.

1917 yılında, Halkalı Ziraat Mektebi Müdür Vekili ve Emrazı Nebatiye Müderrisi Ali Rıza Erten, Batum çevresinde incelemelerde bulunmuş ve bölgenin çay tarımı için son derece uygun olduğu yönünde Ticaret Bakanlığı’na rapor vermiştir. Böylece, Batum’dan Trabzon’a kadar olan alanda çay tarımı yapılabileceği ortaya çıkmıştır.

Bu gelişmelerin yanı sıra, Birinci Dünya Savaşı’ndan sonra Rize ve çevresinde işsizliğin artması dolayısıyla ortaya çıkan sosyo – ekonomik sorunların çözülmesi amacıyla hükümet çay tarımı üzerinde ciddiyle durmuştur.

1924 yılında, Rize ili ve Borçka kazasında fındık, portakal, mandalina, limon ve çay yetiştirilmesine dair 407 sayılı kanun kabul edilmiştir. Böylece çay tarımı yasal güvenceye kavuşturulmuştur. Söz konusu kanunla sürdürülen çay üretimi çalışmalarının yürütülmesinde Ziraat Umum Müfettişi Zihni Derin'in önemli katkıları olmuştur.

1924 yılından 1937 yılına kadar yapılan çalışmaların olumlu sonuçlar vermesi üzerine, Batum'dan 1937 yılında 20 ton, 1939 yılında 30 ton, 1940 yılında 40 ton çay tohumu ithal edilerek çay bahçesi oluşturulması çalışmalarına başlanmıştır.

1940 yılında çıkarılan 3788 sayılı Çay Kanunu ile çay tarımı ve üretimi, girdi ve kredi sübvansiyonları ile önemli ölçüde desteklenmiş ve söz konusu kanunla birlikte çay bahçesi oluşturanlara arazi vergisi bağışıklığı ve çay bahçesi ruhsatnamesi alma zorunluluğu getirilmiştir. Çay tohumu veya fidanı, kimyasal gübre vb. üretim girdilerinin parasız olarak sağlanması; Ziraat Bankası'nca faizsiz kredi açılması gibi teşvik tedbirleri; üretilen çay yapraklarının tamamının Devlet Ziraat İşletmeleri Kurumu (DZİK)'nce satın alınması gibi düzenlemeler getirilmiştir.

İlk çay fabrikası, 1947 yılında, Rize Fener Mahallesinde, Merkez Çay Fabrikası adıyla işletmeye açılmıştır. Çaykur'a bağlı yaş çay işleme fabrika sayısı 1985 yılında 45'e çıkmıştır.

Türkiye'de çay tarımı ve sanayi faaliyetleri 1938 – 1948 yılları arasında Devlet Ziraat İşletmeleri Kurumunca, 1949 – 1973 yılları arasında ise Tekel Genel Müdürlüğü ve Tarım Bakanlığı işbirliği ile sürdürülmüştür. 1971 yılında çıkarılan 1497 sayılı Çay Kurumu Kanunu ile çay ile ilgili tüm faaliyetler, bir iktisadi devlet kuruluşu olan Çay Kurumu'na devredilmiştir. 1973 yılında faaliyete geçen Çay Kurumu, 1983 yılında çıkarılan 2929 sayılı kanunla, Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü (Çay – Kur) adı altında bir kamu iktisadi kuruluşuna dönüştürülmüştür.

1973 yılından 1984 yılına kadar, Türkiye'de, çay tarımının geliştirilmesi, kalitesinin yükseltilmesi, işlenmesi üretilmesi gibi çay ile ilgili tüm konularda Çay – Kur tekel konumunu sürdürmüştür. 1984 yılında çıkarılan 3092 sayılı kanunla,

Çay – Kur’un tekel olma niteliği ortadan kaldırılmıştır. Bu kanunla, gerçek ve tüzel kişilerin yaş çay işleme ve paketlenme fabrikaları kurup işletebilmeleri ve ihtiyaçları olan yaş çay yaprağını doğrudan üreticilerden almalarının önündeki engeller ortadan kalkmıştır.

2004 yılında, çay sektöründe Çaykur’un 46 yaş çay işleme fabrikası, 3 paketlenme fabrikası, özel sektörün ise 1’i kooperatif fabrikası olmak üzere, 230 yaş çay işleme fabrikası vardır. Günlük işleme kapasiteleri; Çay – Kur’un 6800 ton özel sektörün ise 8746 tondur (ÇAYKUR İSTATİSTİK YILLIĞI, 2003, ss.2-4; ÖZYURT, 1987, ss.10–18; KAPTANGİL, 1993, ss.17 – 22).

### **31. Bulgular**

#### **310. Çevresel Değişkenlerle İlgili Bulgular**

##### **3100. Çevresel Karmaşıklık**

Türkiye çay sektöründe, 16 Çaykur ve 37 özel sektör çay fabrikası yöneticisine yöneltilen; müşteriler, dağıtım kanalları, rekabet koşulları, girdiler, teknolojik gelişmeler, devlet politikaları, yasalar, sosyo-kültürel etkenler, ekonomik etkenler, finansal kaynaklar ve işgücü girdileri olarak belirtilen çevresel etkenlerden, fabrika yöneticilerinin ne kadarını dikkate aldığına ilişkin soruya verilen yanıtlarla ilgili bilgiler şu şekildedir :

Soru: İşletmeniz karar alırken yukarıda belirtilen dış çevresel etkenlerden ne kadarını dikkate alır?

**Tablo : 2**

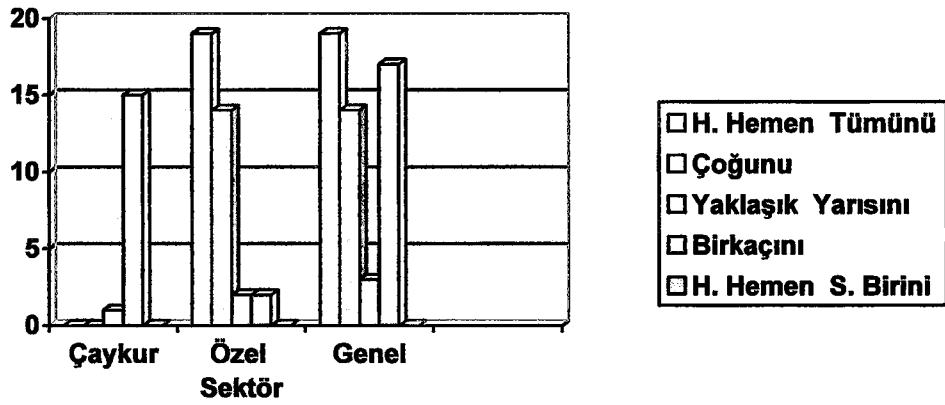
**Çay Sektöründe Çevresel Karmaşıklıkım Algılanması**

	Çaykur		Özel Sektör		Genel	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Hemen H. Tümünü	0	0	19	51,3	19	35,8
Çoğunu	0	0	14	37,8	14	26,4
Yaklaşık Yarısını	1	6,2	2	5,4	3	5,6
Birkaçını	15	93,7	2	5,4	17	32,0
Hemen H. Sadece Birini	0	0	0	0	0	0
Toplam	16	100	37	100	53	100

Kaynak : GENÇ – ACUNER, 2004, s.731

**Grafik :1**

**Çay Sektöründe Çevresel Karmaşıklıkım Algılanması**





Çay sektöründe çevresel karmaşıklığın algılanmasına ilişkin soruya alınan yanıtların oranları şu şekildedir :

Çaykur'a bağlı fabrikalardan elde edilen yanıtların oranları; "Hemen Hemen Tümünü" % 0; "Çoğunu" % 0; "Yaklaşık Yarısını" % 6,2; "Birkaçını" 93,7; "Hemen Hemen Sadece Birini" % 0 şeklindedir. Yanıtlar çevresel karmaşıklığın oldukça düşük algılandığını göstermektedir.

Özel sektör fabrikalarından elde edilen yanıtların oranları ise; "Hemen Hemen Tümünü" % 51,3; "Çoğunu" % 37,8; "Yaklaşık Yarısını" % 5,4; "Birkaçını" % 5,4; "Hemen Hemen Sadece Birini" % 0 şeklindedir. Yanıtlar, özel sektör çay fabrikalarında çevresel karmaşıklığın oldukça yüksek algılandığını göstermektedir.

Her iki kesim bir arada değerlendirildiğinde yanıtlar; "Hemen Hemen Tümünü" % 35,8; "Çoğunu" % 26,4; "Yaklaşık Yarısını" % 5,6; "Birkaçını" % 32,0; "Hemen Hemen Sadece Birini" % 0 şeklindedir.

Örnek sayısı 63'e çıkarıldığında ise yanıtların oranları şu şekilde olmaktadır :

Çaykur fabrikalarında örnek sayısı 19'a çıkarıldığında yanıtların oranları; "Hemen Hemen Tümünü" % 0; "Çoğunu" % 0; "Yaklaşık Yarısını" % 5,2; "Birkaçını" % 89,4; "Hemen Hemen Sadece Birini" % 5,2 şeklinde olmaktadır.

Özel sektör çay fabrikalarında örnek sayısı 44'e çıkarıldığında ise oranlar; "Hemen Hemen Tümünü" % 56,8; "Çoğunu" % 31,8; "Yaklaşık Yarısını" % 6,8; "Birkaçını" % 4,5; "Hemen Hemen Sadece Birini" % 0 şeklinde olmaktadır.

Çaykur'a bağlı fabrikalarda çevresel karmaşıklık oldukça düşük düzeyde algılanmaktadır. Bu durumun başlıca nedenleri; Çaykur fabrikalarının yöneticilerinin piyasa koşullarından uzak oluşları, çok az sayıda karar almaları, aldıkları kararların daha çok rutin nitelikte kararlar olmasıdır. Çaykur'da kararlar daha çok genel müdürlükçe alınmaktadır. Hükümet müdahaleleriyle bazen genel müdürlük de devre dışı kalabilmektedir. Fabrika yöneticileri genel müdürlükçe alınan kararları uygulamaktadırlar. Fabrika yöneticilerinin aldıkları kararlar rutin nitelikte fabrika içi

kararlardır. Bu kararları alırken çok az sayıda çevresel etkeni göz önünde bulundurmaktadırlar. Gözettikleri en önemli konu ise; kararların yasalara uygun olmasıdır. Ne kadar yaş çay alınacağını, ne kadar üretim yapılacağını, ne kadar işçi çalıştırılacağını genel müdürlük belirlemektedir. Hedef müşteri kitlesinin belirlenmesi, dağıtım kanallarının belirlenmesi, rekabet koşullarına uygun politikaların oluşturulması gibi uygulamalar genel müdürlükçe yerine getirilmektedir. Teknolojik gelişmelerin fabrikalarda uygulanması, sosyo – kültürel etkenlerin, ekonomik etkenlerin değerlendirilmesi ve uygun politikaların ortaya konulması genel müdürlüğün faaliyet alanı içindeki konulardır. Sonuç olarak Çaykur fabrikalarında çevresel karmaşıklık oldukça düzeyde algılanmaktadır.

Özel sektöre ait çay fabrikalarında ise çevresel karmaşıklık oldukça yüksek derecede algılanmaktadır. Özel çay fabrikaları, karar alırken çevresel etkenleri çok yüksek oranda dikkate almaktadırlar. Bu durumun temel nedeni; çoğunlukla herhangi bir şirkete ait tek bir çay fabrikasının bulunmasıdır. Dolayısıyla, ilgili fabrikanın yöneticileri aynı zamanda şirketin de yöneticisidirler ve rekabeti direkt olarak algılamaktadırlar. Özel çay fabrikaları yöneticileri, fabrikanın, dolayısıyla şirketin ayakta kalması, karını en yüksek düzeye çıkarması için bizzat politikalar üretmektedirler. Yöneticiler; müşteriler, dağıtım kanalları, rekabet koşulları, girdiler, teknolojik gelişmeler, devlet politikaları, yasalar, sosyo-kültürel etkenler, ekonomik etkenler, finansal kaynaklar ve işgücü girdileri gibi çevresel etkenlerle direkt olarak ilgilenmektedirler. Bu durum, özel sektör çay fabrikaları yöneticileri için bir zorunluluktur. Özel sektörde birden fazla çay fabrikası olan çok az sayıda şirket vardır (4 adet belirlenmiştir). Bu şirketlerin her bir fabrikasında da algılanan çevresel karmaşıklık düzeyi düşmektedir. Bu durumun temel nedeni; genel müdürlüklerce alınan kararların sayıca artmasıdır.

Çaykur'a ve özel sektöre ait fabrikalar bir arada düşünüldüğünde, 53 çay fabrikası temel alındığında ise; algılanan çevresel karmaşıklık yüksektir (GENÇ – ACUNER, 2004, s.731).

Örnek sayısı artırıldığında, farklı sonuçlara ulaştıran bir değişiklik söz konusu değildir.

### 3101. Çevresel Değişkenlik

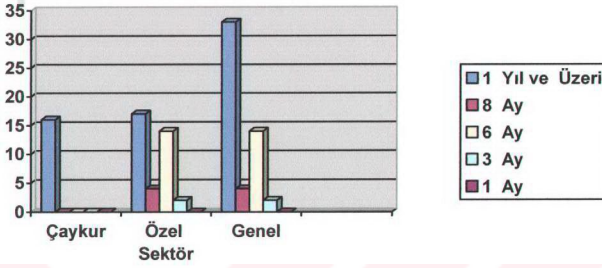
Araştırma kapsamında, çevresel değişkenliği ortaya çıkarmaya yönelik olarak; ürünlerin piyasa fiyatlarının değişme sıklığı, yeni ürünler üretilme sıklığı, teknolojik yeniliklerin ortaya çıkma sıklığı, sektöre yeni işletmelerin girme sıklığı, rakiplerin davranışlarında değişiklikler ortaya çıkma sıklığı, devletin çay sektörü ile ilgili olarak aldığı kararların sıklığı, müşterilerin davranışlarında ortaya çıkan değişme ve genel olarak çay sektöründe ortaya çıkan değişmeyi fabrika yöneticilerinin nasıl algıladıklarına ilişkin sorular sorulmuştur. Aşağıda bu sorulara verilen yanıtlar açıklanmıştır :

Soru :İşletmenizde üretilen ürünlerin piyasa fiyatlarının değişme sıklığı nedir?

**Tablo : 3**  
**Ürünlerin Piyasa Fiyatlarının Değişme Sıklığı**

	Çaykur		Özel Sektör		Genel	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
1 Yıl ve Üzeri	16	100	17	45,9	33	62,2
8 Ay	0	0	4	10,8	4	7,5
6 Ay	0	0	14	37,8	14	26,4
3 Ay	0	0	2	5,4	2	3,7
1 Ay	0	0	0	0	0	0
Toplam	16	100	37	100	53	100

**Grafik :2**  
**Ürünlerin Piyasa Fiyatlarının Değişme Sıklığı**



Tablo 3 ve Grafik 2’de belirtilen yanıtlar değerlendirilirken, piyasanın, kuru çayın pazarlanmasının Çaykur yaş çay işleme fabrikaları yöneticilerinin ilgi alanlarının dışında olmasından dolayı, çevresel değişkenliğin en düşük algılandığını yönündeki “1 Yıl ve Üzeri” yanıtı Çaykur yöneticilerinin yanıtı olmuştur. Bu yanıtın yüzdelik değeri Çaykur yöneticileri için %100’dür.

Özel sektör yöneticilerinin yanıtları ise; “1 Yıl ve Üzeri” % 45,9, “8 Ay” % 10,8, “6 Ay” % 37,8, “3 Ay” % 5,4 ve “1 Ay” %0 şeklindedir. Özel sektör yöneticilerinin verdikleri yanıtlar da çevresel değişkenliğin düşük algılanmasını destekleyecek yanıtlardır.

Genel olarak değerlendirildiğinde de yanıtlar; “1 Yıl ve Üzeri” % 62,2; “8 Ay” % 7,5; “6 Ay” % 26,4; “3 Ay” % 3,7; “1 Ay” %0 şeklindedir.

Örnek sayısı 63’e çıkarıldığında ise elde edilen yanıtlar şu şekilde olmaktadır :

Çaykur’a bağlı fabrikalarda örnek sayısı 19’a çıkarıldığında; “1 Yıl ve Üzeri” yanıtının oranı % 100 olmaktadır.

Özel sektörde örnek sayısı 44'e çıkarıldığında yanıtların oranları; "1 Yıl ve Üzeri" % 50; "8 Ay" % 11,3; "6 Ay" % 34,0; "3 Ay" % 4,5; "1 Ay" % 0 şeklinde olmaktadır.

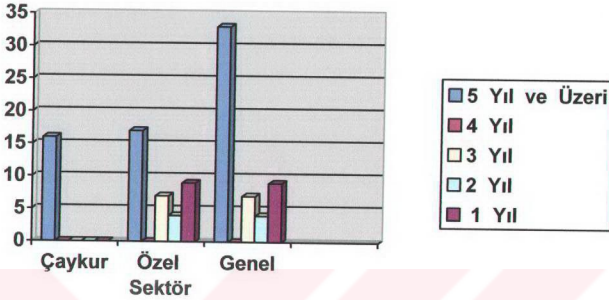
Çay sektöründe fiyatlar son dönemde çok sık değişmemektedir. Çaykur yılda bir kere fiyatı yeniden belirlemektedir. Özel sektör büyük ölçüde Çaykur'un fiyat politikasını izlemektedir.

Soru : İşletmenizde yeni ürünler üretilme sıklığı nedir?

**Tablo : 4**  
**İşletmelerde Yeni Ürünler Üretilme Sıklığı**

	Çaykur		Özel Sektör		Genel	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
5 Yıl ve Üzeri	16	100	17	45,9	33	62,2
4 Yıl	0	0	0	0	0	0
3 Yıl	0	0	7	18,9	7	13,2
2 Yıl	0	0	4	10,8	4	7,5
1 Yıl	0	0	9	24,3	9	16,9
Toplam	16	100	37	100	53	100

**Grafik : 3**  
**İşletmelerde Yeni Ürünler Üretilme Sıklığı**



Tablo 4 ve Grafik 3'te belirtilen yanıtlar değerlendirildiğinde şu sonuçlar elde edilmektedir :

Çaykur'da yeni ürün üretilmesi oldukça uzun aralıklarla olmaktadır. Bunun yanında, Çaykur'da yeni ürünler belirli fabrikalarda üretilmektedir. Araştırma kapsamındaki fabrikalarda yeni ürün üretilmesi söz konusu değildir. Bu fabrikalarda yalnızca yaş çay kuru çaya dönüştürülmektedir. Sonuçta Çaykur'dan elde edilen yanıtlarda, "5 Yıl ve Üzeri" yanıtı %100'lük bir ağırlığa sahiptir.

Özel sektörden elde edilen yanıtlarda; "5 Yıl ve Üzeri" % 45,9, "4 Yıl" %0; "3 Yıl" % 18,9; "2 Yıl" % 10,8 ve "1 Yıl" % 24,3 ağırlığa sahiptir.

Çaykur ve özel sektör bir arada değerlendirildiğinde; "5 Yıl ve Üzeri" % 62,2; "4 Yıl" %0; "3 Yıl" % 13,2; "2 Yıl" % 7,5; "1 Yıl" % 16,9 yanıtları alınmıştır. Hem Çaykur'da hem de özel sektörde çevresel değişkenliğin düşük algılandığını destekleyen yanıtların frekans değerleri yüksektir.

Örnek sayısı 63'e çıkarıldığında ise elde edilen yanıtların oranları şu şekilde olmaktadır :

Çaykur'a bağlı fabrikalarda örnek sayısı 19'a çıkarıldığında "5 Yıl ve Üzeri" yanıtının oranı yine % 100'dür.

Özel sektör fabrikalarında örnek sayısı 44'e çıkarıldığında yanıtların oranları; "5 Yıl ve Üzeri" % 43,1; "4 Yıl" % 2,2; "3 Yıl" % 18,1; "2 Yıl" % 11,3; "1 Yıl" % 25 olmaktadır.

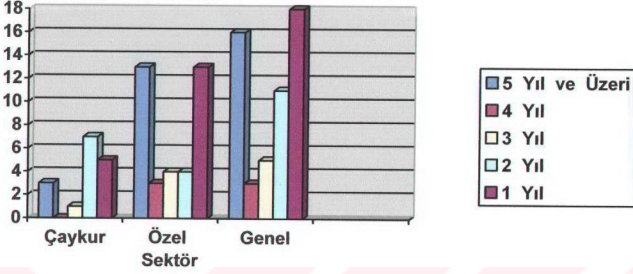
Soru : Çay sektöründe teknolojik yeniliklerin ortaya çıkma sıklığı nedir?

**Tablo : 5**  
**Teknolojik Yeniliklerin Ortaya Çıkma Sıklığının Algılanması**

	Çaykur		Özel Sektör		Genel	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
5 Yıl ve Üzeri	3	18,7	13	35,1	16	30,1
4 Yıl	0	0	3	8,1	3	5,6
3 Yıl	1	6,2	4	10,8	5	9,4
2 Yıl	7	43,7	4	10,8	11	20,7
1 Yıl	5	31,2	13	35,1	18	33,9
Toplam	16	100	37	100	53	100



**Grafik : 4**  
**Teknolojik Yeniliklerin Ortaya Çıkma Sıklığının Algılanması**



Çaykur'a bağlı fabrikaların yöneticileri teknolojik yeniliklerin ortaya çıkma sıklığı ile ilgili soruya; "5 Yıl ve Üzeri" %18,7; "4 Yıl" %0; "3 Yıl" %6,2; "2 Yıl" %43,7 ve "1 Yıl" %31,2 oranlarında değişen yanıtlar vermişlerdir. Çaykur fabrika yöneticilerinin yanıtlarında çevresel değişkenliğin yüksek algılanması yönündeki yanıtların oranları yüksektir.

Özel sektör fabrika yöneticileri ise ilgili soruya; "5 Yıl ve Üzeri" %35,1; "4 Yıl" %8,1; "3 Yıl" %10,8; "2 Yıl" %10,8; "1 Yıl" %35,1 oranlarında değişen yanıtlar vermişlerdir. Özel sektör yöneticilerinin verdikleri yanıtlar, çevresel değişkenliğin yüksek ya da düşük algılanması yönünde değildir.

Her iki sektör bir arada değerlendirildiğinde yanıtların oranları; "5 Yıl ve Üzeri" %30,1; "4 Yıl" %5,6; "3 Yıl" %9,4; "2 Yıl" %20,7; "1 Yıl" %33,9 şeklinde olmaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde bu soruya verilen yanıtlar çevresel değişkenliğin yüksekliği yönündedir. Teknolojik yenilikler her alanda hızlı bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Verilen yanıtlar bu durumun çay sektörüne yansımalarının ifadesidir.

Örnek sayısı 63'e çıkarıldığında ise yanıtların oranları şu şekilde olmaktadır :



Çaykur'a bağlı fabrikalarda örnek sayısı 19'a çıkarıldığında yanıtların oranları; "5 Yıl ve Üzeri" % 21,0; "4 Yıl" % 0; "3 Yıl" % 15,7; "2 Yıl" % 36,8; "1 Yıl" % 26,3 şeklinde olmaktadır.

Özel sektör fabrikalarında örnek sayısı 63'e çıkarıldığında ise yanıtların oranları; "5 Yıl ve Üzeri" % 38,6; "4 Yıl" % 6,8; "3 Yıl" % 13,6; "2 Yıl" % 9,0; "1 Yıl" % 31,8 şeklinde olmaktadır.

Soru : Çay sektörüne yeni işletmelerin girme sıklığını nasıl değerlendirirsiniz?

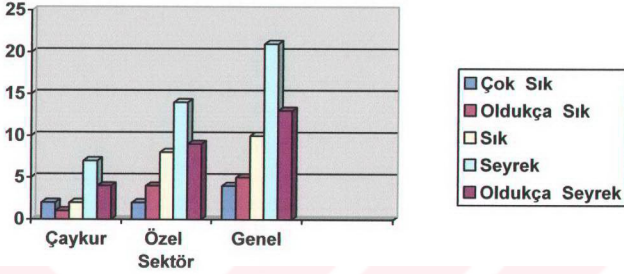
**Tablo : 6**

**Çay Sektörüne Yeni İşletmelerin Girme Sıklığının Algılanması**

	Çaykur		Özel Sektör		Genel	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Çok Sık	2	12,5	2	5,4	4	7,5
Oldukça Sık	1	6,25	4	10,8	5	13,5
Sık	2	12,5	8	21,6	10	18,8
Seyrek	7	43,7	14	37,8	21	39,6
Oldukça Seyrek	4	25	9	24,3	13	24,5
Toplam	16	100	37	100	53	100

Grafik : 5

## Çay Sektörüne Yeni İşletmelerin Girme Sıklığının Algılanması



Çay sektörüne yeni işletmelerin girme sıklığı ile ilgili soruya Çaykur Fabrika yöneticilerinin verdikleri yanıtların oranları; “Çok Sık” %12,5; “Oldukça Sık” %6,2; “Sık” %12,5; “Seyrek” %43,7; “Oldukça Seyrek” %25 şeklindedir. Çaykur fabrika yöneticilerinin verdikleri yanıtlar çevresel değişkenliğin düşüklüğü yönündedir.

Özel sektör yöneticilerinin ilgili soruya verdikleri yanıtların oranları şu şekildedir : “Çok Sık” %5,4; “Oldukça Sık” 10,8; “Sık” 21,6; “Seyrek” 37,8; “Oldukça Seyrek” 24,3. Özel sektör fabrika yöneticilerinin verdikleri yanıtlarda da çevresel değişkenliğin düşüklüğü yönündeki yanıtların frekans değerleri yüksektir.

Genel olarak değerlendirildiğinde ise yanıtlar; “Çok Sık” %7,5; “Oldukça Sık” %13,5; “Sık” %18,8; “Seyrek” %39,6; “Oldukça Seyrek” %24,5 oranlarında olmaktadır.

1984 yılında çay ile ilgili işlemlerde devlet tekeli kaldırılmıştır. Bunun sonucunda çay sektörüne birçok özel işletme girmiştir. Özel fabrika sayısı 1990’larda 300’e yaklaşmıştır. Son dönemde çay sektörüne yeni işletme çok nadiren girmektedir. Verilen yanıtlar bu durumu ortaya koymaktadır.

Örnek sayısı 63'e çıkarıldığında ise elde edilen yanıtların oranları şu şekilde olmaktadır :

Çaykur'a bağlı fabrikalarda örnek sayısı 19'a çıkarıldığında yanıtların oranları; "Çok Sık" % 10,5; "Oldukça Sık" % 5,2; "Sık" % 10,5; "Seyrek" % 52,6; "Oldukça Seyrek" % 21,0 şeklinde olmaktadır.

Özel sektör fabrikalarında örnek sayısı 44'e çıkarıldığında yanıtların oranları; "Çok Sık" % 6,8; "Oldukça Sık" % 9,0; "Sık" % 18,1; "Seyrek" % 43,1; "Oldukça Seyrek" % 22,7 şeklinde olmaktadır.

Soru :Rakiplerin davranışlarında değişiklikler (reklam, fiyat, kalite, personel politikaları vs.) ortaya çıkma sıklığı nedir?

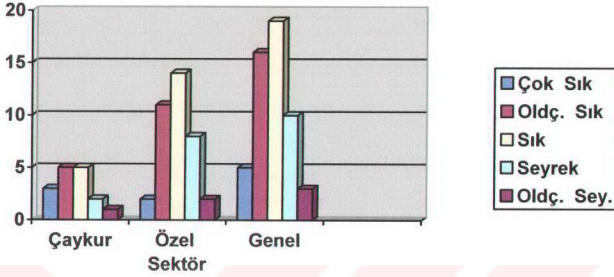
**Tablo : 7**

**Rakiplerin Davranışlarında Ortaya Çıkan Değişimin Sıklığının Algılanması**

	Çaykur		Özel Sektör		Genel	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Çok Sık	3	18,7	2	5,4	5	9,4
Oldukça Sık	5	31,2	11	29,7	16	30,1
Sık	5	31,2	14	37,8	19	35,8
Seyrek	2	12,5	8	21,6	10	18,8
Oldukça Seyrek	1	6,2	2	5,4	3	5,6
Toplam	16	100	37	100	53	100

Grafik : 6

## Rakiplerin Davranışlarında Ortaya Çıkan Değişimin Sıklığının Algılanması



Tablo 7 ve Grafik 6’da görülen rakiplerin davranışlarında değişiklikler ortaya çıkma sıklığı ile ilgili Çaykur fabrika yöneticilerinin verdikleri yanıtlar; “Çok Sık” %18,7; “Oldukça Sık” %31,2; “Sık” %31,2; “Seyrek” %12,5; “Oldukça Seyrek” %6,2 oranındadır. Ancak; Çaykur fabrika yöneticilerinin rakiplerle direkt ilişkileri yoktur. Çaykur fabrika yöneticilerinin ürünlerin pazarlanmasında, reklam, fiyat belirlemede rolleri yoktur. Dolayısıyla “Oldukça Seyrek” yanıtına %100 oranını vermek doğru olacaktır. Rakipleri göz önünde bulundurmamak çevresel belirsizliğin düşük algılanması doğrultusunda bir durumdur.

Özel sektör yöneticilerinin verdikleri yanıtlarda ise; “Çok Sık” %5,4; “Oldukça Sık” %29,7; “Sık” %37,8; “Seyrek” %21,6; “Oldukça Seyrek” %5,4 oranındadır. Özel sektör yöneticilerinin yanıtlarda çevresel değişkenliğin yüksek algılanması yönündeki yanıtların oranları yüksek çıkmaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde ise; “Çok Sık” %9,4; “Oldukça Sık” %30,1; “Sık” %35,8; “Seyrek” %18,8; “Oldukça Seyrek” %5,6 oranındadır. Çevresel değişkenliğin yüksek algılanması yönündeki yanıtların oranları yüksektir.

Örnek sayısı 63’e çıkarıldığında ise yanıtların oranları şu şekilde olmaktadır :

Çaykur'a bağlı fabrikalarda örnek sayısı 19'a çıkarıldığında yanıtların oranları; "Çok Sık" % 15,7; "Oldukça Sık" % 31,5; "Sık" % 31,5; "Seyrek" % 10,5; "Oldukça Seyrek" % 10,5 şeklinde olmaktadır.

Özel sektör fabrikalarında örnek sayısı 44'e çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları; "Çok Sık" % 11,3; "Oldukça Sık" % 27,2; "Sık" % 36,3; "Seyrek" % 20,4; "Oldukça Seyrek" % 4,5 şeklinde olmaktadır.

Soru : Devletin çay sektörü ile ilgili olarak aldığı kararların sıklığını nasıl değerlendirirsiniz?

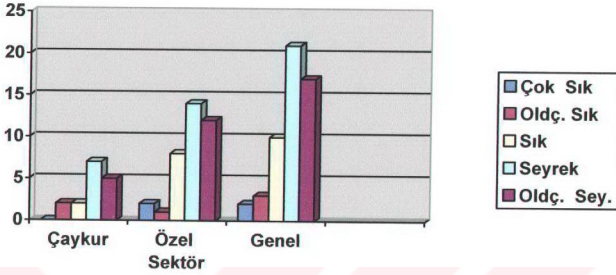
**Tablo : 8**

**Devletin Çay Sektörü İle İlgili Aldığı Kararların Sıklığının Algılanması**

	Çaykur		Özel Sektör		Genel	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Çok Sık	0	0	2	5,4	2	3,7
Oldukça Sık	2	12,5	1	2,7	3	5,6
Sık	2	12,5	8	21,6	10	18,8
Seyrek	7	43,7	14	37,8	21	39,6
Oldukça Seyrek	5	31,2	12	32,4	17	32,0
Toplam	16	100	37	100	53	100

Grafik : 7

## Devletin Çay Sektörü İle İlgili Aldığı Kararların Sıklığının Algılanması



Tablo 8 ve Grafik 7’de gösterilen yanıtlarda, devletin çay sektörü ile ilgili olarak aldığı kararların sıklığı ile ilgili olarak Çaykur yöneticilerinin yanıtları; “Çok Sık” %0, “Oldukça Sık” %12,5; “Sık” %12,5; “Seyrek” 43,7; “Oldukça Seyrek” %31,2 şeklindedir. Çaykur yöneticilerinin verdikleri yanıtlar çevresel değişkenliğin düşük algılanması yönündedir.

Özel sektör yöneticilerinin yanıtları ise; “Çok Sık” %5,4; “Oldukça Sık” %2,7; “Sık” %21,6; “Seyrek” % 37,8; “Oldukça Seyrek” % 32,4 şeklindedir. Özel sektör yöneticilerinin yanıtlarında çevresel değişkenliğin düşüklüğü yönündeki yanıtların oranları yüksektir.

Çaykur ve Özel sektör birlikte değerlendirildiğinde ise yanıtlar; “Çok Sık” % 3,7; “Oldukça Sık” % 5,6; “Sık” % 18,8; “Seyrek” % 39,6; “Oldukça Seyrek” % 32,0 şeklinde ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bütün olarak ele alındığında, çay sektöründe, devletin çay sektörü ile ilgili aldığı kararların sıklığına ilişkin yanıtlar çevresel değişkenliğin düşük algılanması yönündedir.

Örnek sayısı 63’e çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları şu şekilde olmaktadır :



Çaykur'a bağlı fabrikalarda örnek sayısı 19'a çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları; "Çok Sık" % 0; "Oldukça Sık" % 10,5; "Sık" % 26,3; "Seyrek" % 36,8; "Oldukça Seyrek" % 26,3 şeklinde olmaktadır.

Özel sektör fabrikalarında örnek sayısı 44'e çıkarıldığında yanıtların oranları; "Çok Sık" % 4,5; "Oldukça Sık" % 2,2; "Sık" % 25; "Seyrek" % 38,6; "Oldukça Seyrek" % 29,5 şeklinde olmaktadır.

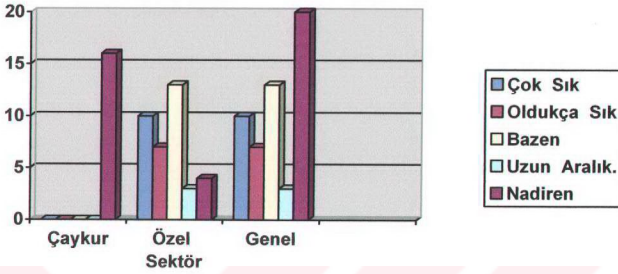
Soru : Müşterilerin davranışlarında ortaya çıkan değişimi nasıl değerlendirirsiniz?

**Tablo : 9**

**Müşteri Davranışlarında Ortaya Çıkan Değişimin Algılanması**

	Çaykur		Özel Sektör		Genel	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Çok Sık	0	0	10	27,0	10	18,8
Oldukça Sık	0	0	7	18,9	7	13,2
Bazen	0	0	13	35,1	13	24,5
Uzun Aralıklarla	0	0	3	8,1	3	5,6
Nadiren ya da Hiç	16	100	4	10,8	20	37,7
Toplam	16	100	37	100	53	100

**Grafik : 8**  
**Müşteri Davranışlarında Ortaya Çıkan Değişimin Algılanması**



Tablo 9 ve Grafik 8’de görülen müşteri davranışlarında ortaya çıkan değişimin değerlendirilmesine ilişkin yanıtlarda:

Çaykur çay fabrikaları yöneticilerinin yanıtlarında; “Nadiren ya da Hiç” yanıtı % 100 oranındadır. Bunun nedeni de yine; Çaykur fabrika yöneticilerinin kuru çayın pazarlanması işleminden ve genel olarak piyasa koşullarından uzak oluşlarıdır. Dolayısıyla yanıtları çevresel değişkenliğin düşük algılanması yönünde bir yanıtır.

Özel sektör yöneticilerinin yanıtlarının oranları ; “Çok Sık” % 27,0; “Oldukça Sık” % 18,9; “Bazen” % 35,1; “Uzun Aralıklarla” % 8,1; “Nadiren ya da Hiç” % 10,8 şeklindedir. Özel sektör fabrika yöneticilerinin müşteri davranışları ile ilgili verdikleri yanıtlarda çevresel değişkenliğin yüksekliği yönündeki yanıtların oranları daha yüksektir.

Genel olarak değerlendirildiğinde ise; “Çok Sık” % 18,8; “Oldukça Sık” % 13,2; “Bazen” % 24,5; “Uzun Aralıklarla” % 14,5; “Nadiren ya da Hiç” % 37,7 oranındadır. Çaykur fabrikalarından net bir şekilde düşük çevresel değişkenlik yönündeki yanıtlar elde edilmesine rağmen özel sektör fabrikalarının sayıca



fazlalığı genel değerlendirmede, çevresel değişkenliğin yüksekliği yönündeki yanıtların oranlarının yüksek olması sonucunu getirmektedir.

Örnek sayısı 63'e çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları şu şekilde olmaktadır :

Çaykur'a bağlı fabrikalarda örnek sayısı 19'a çıkarıldığında "Nadiren ya da Hiç" yanıtının oranı yine % 100 olmaktadır.

Özel sektöre bağlı fabrikalarda örnek sayısı 44'e çıkarıldığında yanıtların oranları; "Çok Sık" % 22,7; "Oldukça Sık" % 15,9; "Bazen" % 31,8; "Uzun Aralıklarla" % 18,1; "Nadiren ya da Hiç" % 11,3 şeklinde olmaktadır.

Soru : Genel olarak işletmenizin dış çevresinde ortaya çıkan değişimi nasıl değerlendirirsiniz?

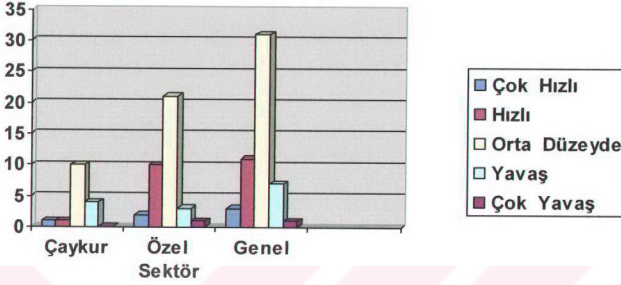
**Tablo : 10**

**Dış Çevrede Ortaya Çıkan Genel Değişimin Algılanması**

	Çaykur		Özel Sektör		Genel	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Çok Hızlı	1	6,2	2	5,4	3	5,6
Hızlı	1	6,2	10	27,0	11	20,7
Orta Düzeyde	10	62,5	21	56,7	31	58,4
Yavaş	4	25	3	8,1	7	13,2
Çok Yavaş	0	0	1	2,7	1	1,8
Toplam	16	100	37	100	53	100

Grafik : 9

## Dış Çevrede Ortaya Çıkan Genel Değişimin Algılanması



Fabrikaların dış çevrelerinde ortaya çıkan genel değişime ilişkin sorudan elde edilen yanıtlar da şu şekildedir :

Çaykur fabrikalarından elde edilen yanıtların oranları; “Çok Hızlı” % 6,2; “Hızlı” % 6,2; “Orta Düzeyde” % 62,2; “Yavaş” % 25; “Çok Yavaş” % 0 şeklindedir. Çaykur fabrikaları yöneticilerinin verdikleri yanıtlarda çevresel değişkenliğin düşüklüğü yönündeki yanıtların oranları yüksektir.

Özel sektör yöneticilerinden elde edilen yanıtların oranları ise şu şekildedir :

“Çok Hızlı” % 5,4; “Hızlı” % 27,0; “Orta Düzeyde” % 56,7; “Yavaş” % 8,1; “Çok Yavaş” 2,7. Özel sektör yöneticilerinin verdikleri yanıtlarda ise, çevresel değişkenliğin yüksekliği yönündeki yanıtların oranları yüksektir.

Çaykur ve özel sektör birarada değerlendirildiğinde ise yanıtların oranları; “Çok Hızlı” % 5,6; “Hızlı” % 20,7; “Orta Düzeyde” % 58,4; “Yavaş” % 13,2; “Çok Yavaş” % 1,8 şeklinde ortaya çıkmaktadır. Çevresel değişkenliğin yüksekliği yönündeki yanıtların oranları yüksektir.

Örnek sayısı 63'e çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları şu şekilde olmaktadır :

Çaykur'a bağlı fabrikalarda örnek sayısı 19'a çıkarıldığında yanıtların oranları; "Çok Hızlı" % 5,2; "Hızlı" % 5,2; "Orta Düzeyde" % 63,1; "Yavaş" % 26,3; "Çok Yavaş" % 0 şeklinde olmaktadır.

Özel sektör fabrikalarında örnek sayısı 44'e çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları; "Çok Hızlı" % 4,5; "Hızlı" % 25; "Orta Düzeyde" % 56,8; "Yavaş" % 11,3; "Çok Yavaş" % 2,2 şeklinde olmaktadır.

Genel olarak; örnek sayısı artırıldığında dikkate değer bir değişiklik söz konusu değildir.

Genel olarak değerlendirildiğinde; Çaykur'a bağlı fabrikalarda algılanan çevresel değişkenlik düşük düzeydedir. Çevrenin düşük hızla değiştiği varsayılmaktadır. Burada yine çevresel karmaşıklığın düşük düzeyde algılanmasında olduğu gibi temel neden; fabrika yöneticilerinin piyasadan rekabet koşullarından uzak olmalarıdır. Anket sorularında yer alan; üretilen ürünlerin piyasa fiyatlarının değişme sıklığı, yeni ürünler üretilme sıklığı, müşterilerin davranışlarında ortaya çıkan değişim gibi konular fabrika yöneticilerinin ilgi alanlarının dışındadır. Bu sorular değerlendirilirken, Çaykur'a bağlı fabrikaların yanıtlarına 5'li ölçek üzerinden 1 verilerek değerlendirilmiştir. Çay sektöründe teknolojik yeniliklerin ortaya çıkma sıklığı, devletin çay sektörü ile ilgili aldığı kararların sıklığı, gibi sorular değerlendirildiğinde, Çaykur'a bağlı fabrikalarda çevresel değişkenliğin düşük düzeyde algılandığı sonucuna varılmıştır.

Özel sektöre ait çay fabrikaları yöneticilerinin çevresel değişkenlikle ilgili sorulara verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde ise, kısmen belirsizlik söz konusu olmaktadır. Frekans analizi ile sonuca ulaşmak güçleşmektedir. Özel sektöre ait çay fabrikalarından elde edilen yanıtlarda; üretilen ürünlerin piyasa fiyatlarının değişme sıklığı, yeni ürünlerin üretilme sıklığı, çay sektörüne yeni işletmelerin girme sıklığı, devletin çay sektörü ile ilgili olarak aldığı kararların sıklığı ile ilgili

sorulara verilen yanıtlarda; çevresel değişkenliğin düşük algılandığını gösteren yanıtların frekans değerleri yüksek çıkmaktadır. Öte yandan; rakiplerin davranışlarında değişiklikler ortaya çıkma sıklığı, çay sektöründe teknolojik yeniliklerin ortaya çıkma sıklığı, müşterilerin davranışlarında ortaya çıkan değişimin sıklığı işletmenin dış çevresinde ortaya çıkan genel değişim ile ilgili sorulara verilen yanıtlarda, çevresel değişkenliğin yüksek algılandığını gösteren yanıtların frekans değerleri yüksek çıkmaktadır. Sonuçta, özel çay fabrikalarının da çevresel değişkenliği çok yüksek algılamadıkları söylenebilir.

Genel olarak, Çaykur'a bağlı fabrikalar ve özel sektöre ait fabrikalarda çevresel değişkenliğin yüksek algılanmadığını söylemek doğru olacaktır.

Çay sektöründe 1980'li yıllarda devletin çay sektöründeki tekeli kalkmış ve birçok özel çay fabrikası kurulmuştur. Bu özel çay fabrikalarının sayısı 300'e yaklaşmıştır. Zaman içinde bu fabrikaların bir kısmı kapanmıştır. Son dönemde çok seyrek olarak çay sektörüne yeni işletmeler girmektedir. Sektörde durağanlık söz konusudur. Çay sektöründe Çaykur'un hala belirgin üstünlüğü ve her alanda öncülüğü vardır. Çay sektöründe çevresel değişkenliğin düşük algılanmasının bir diğer nedeni de çay fabrikalarının "taşra" olarak nitelendirilebilecek merkezden uzak yörelerde kurulmuş olmasıdır. Çalışanların, özellikle geçici işçilerin önemli bir kısmının fabrikaların çevre köylerinden olmaları da değişkenliğin düşük algılanmasında bir neden olarak öne sürülebilir (GENÇ – ACUNER, 2004, ss.731-732).

Örnek sayısı artırıldığında, farklı sonuçlara ulaştıran bir değişiklik söz konusu değildir.

### **3102. Çevresel Belirsizlik**

Çevresel belirsizlikle ilgili olarak fabrika yöneticilerine; dış çevresel etkenler hakkında ne ölçüde bilgi sahibi olunduğu, devletin çay sektöründe uyguladığı politikalarda ortaya çıkabilecek değişikliklerin kestirilebilirliği, rakiplerin, müşterilerin davranışlarında ortaya çıkabilecek değişikliklerin kestirilebilirliği, alınan

kararların sonuçlarının kestirilebilirliği, ürünlerin satış fiyatlarında ve satış miktarlarında ortaya çıkabilecek değişikliklerin kestirilebilirliğine ilişkin sorular sorulmuştur. Aşağıda bu sorulara ilişkin elde edilen yanıtlar tek tek değerlendirilmiştir.

Soru : İşletmeniz dış çevresel etkenler hakkında ne ölçüde bilgi sahibidir?

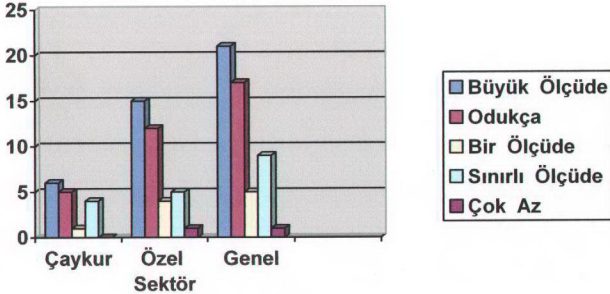
**Tablo : 11**

**Dış Çevresel Etkenler Hakkında Bilgi Sahibi Olunma Durumu**

	Çaykur		Özel Sektör		Genel	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Büyük Ölçüde	6	37,5	15	40,5	21	39,6
Oldukça	5	31,2	12	32,4	17	32,0
Bir Ölçüde	1	6,2	4	10,8	5	9,4
Sınırlı Ölçüde	4	25	5	13,5	9	16,9
Çok Az	0	0	1	2,7	1	1,8
Toplam	16	100	37	100	53	100

**Grafik : 10**

**Dış Çevresel Etkenler Hakkında Bilgi Sahibi Olunma Durumu**



Tablo 11 ve Grafik 10'da görülen fabrika yönetimlerinin dış çevresel etkenler hakkında ne ölçüde bilgi sahibi olduklarına ilişkin soruya verilen yanıtlar şu şekildedir :

Çaykur fabrika yöneticilerinin yanıtlarının oranları; “Büyük Ölçüde” % 37,5; “Oldukça” % 31,2; “Bir Ölçüde” % 6,2; “Sınırlı Ölçüde” % 25; “Çok Az” % 0 şeklindedir. Çevresel belirsizliğin düşük algılandığı yönündeki yanıtların oranları daha yüksektir.

Özel sektör fabrika yöneticilerinin verdikleri yanıtların oranları; “Büyük Ölçüde” % 40,5; “Oldukça” % 32,4; “Bir Ölçüde” % 10,8; “Sınırlı Ölçüde” % 13,5; “Çok Az” % 2,7 şeklindedir. Özel sektör yöneticilerinin verdikleri yanıtlar da çevresel belirsizliğin düşük algılanması yönündeki yanıtların oranları yüksektir.

Çaykur ve özel sektör bir arada ele alındığında ise 53 fabrikadan elde edilen yanıtlarda; “Büyük Ölçüde” % 39,6; “Oldukça” % 32,0; “Bir Ölçüde” % 9,4; “Sınırlı Ölçüde” % 16,9; “Çok Az” % 1,8 oranındadır. Genel olarak çay sektöründe “dış çevresel etkenler hakkında bilgi sahibi olunma durumuna” ilişkin yanıtlar çevresel belirsizliğin düşüklüğü yönündedir.

Örnek sayısı 63'e çıkarıldığında ise elde edilen yanıtların oranları şu şekildedir:

Çaykur'a bağlı fabrikalarda örnek sayısı 19'a çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları; “Büyük Ölçüde” % 31,5; “Oldukça” % 26,3; “Bir Ölçüde” % 10,5; “Sınırlı Ölçüde” % 31,5; “Çok Az” % 0 şeklinde olmaktadır.

Özel sektör fabrikalarında örnek sayısı 44'e çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları; “Büyük Ölçüde” % 36,3; “Oldukça” % 36,3; “Bir Ölçüde” % 9,0; “Sınırlı Ölçüde” % 13,6; “Çok Az” % 4,5 şeklinde olmaktadır.



Soru : Devletin çay sektöründe uyguladığı politikalarda ortaya çıkabilecek değişiklikler ne ölçüde kestirilebilir?

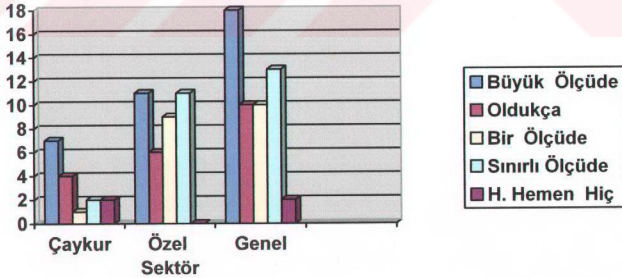
**Tablo : 12**

**Çay Sektöründe Devlet Politikalarındaki Değişimin Kestirilebilirliği**

	Çaykur		Özel Sektör		Genel	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Büyük Ölçüde	7	43,7	11	29,7	18	33,9
Oldukça	4	25	6	16,2	10	18,8
Bir Ölçüde	1	6,2	9	24,3	10	18,8
Sınırlı Ölçüde	2	12,5	11	29,7	13	24,5
Hemen Hemen Hiç	2	12,5	0	0	2	3,7
Toplam	16	100	37	100	53	100

**Grafik : 11**

**Çay Sektöründe Devlet Politikalarındaki Değişimin Kestirilebilirliği**



Tablo 12 ve Grafik 11'de gösterilen "devletin çay sektöründe uyguladığı politikalarda ortaya çıkabilecek değişikliklere" ilişkin yanıtlar ise şöyledir :



Çaykur fabrikalarının yöneticilerinin verdikleri yanıtlarda; “Büyük Ölçüde” % 43,7; “Oldukça” % 25; “Bir Ölçüde” % 6,2; “Sınırlı Ölçüde” % 12,5; “Hemen Hemen Hiç” % 12,5 oranındadır. Verilen yanıtlarda çevresel belirsizliğin düşük algılanması yönündeki yanıtların oranları yüksektir.

Özel sektör yöneticilerinin verdikleri yanıtlarda ise; “Büyük Ölçüde” % 29,7; “Oldukça” % 16,2; “Bir Ölçüde” 24,3; “Sınırlı Ölçüde” % 29,7; “Hemen Hemen Hiç” % 0 oranındadır. Özel sektör fabrika yöneticilerinin verdikleri yanıtlar da çevresel belirsizliğin düşük algılanması yönündeki yanıtların oranları yüksektir.

Genel olarak değerlendirildiğinde ise; “Büyük Ölçüde” % 33,9; “Oldukça” % 18,8; “Bir Ölçüde” % 18,8; “Sınırlı Ölçüde” % 24,5; “Hemen Hemen Hiç” % 3,7 oranındadır. Devletin çay sektöründe uyguladığı politikalarda ortaya çıkabilecek değişikliklerin kestirilebilir olduğuna dair yanıtlar çevresel belirsizliğin düşüklüğü yönündeki yanıtların oranları yüksektir.

Örnek sayısı 63’e çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları şu şekildedir :

Çaykur’a bağlı fabrikalarda örnek sayısı 19’a çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları; “Büyük Ölçüde” % 42,1; “Oldukça” % 26,3; “Bir Ölçüde” % 5,2; “Sınırlı Ölçüde” % 15,7; “Hemen Hemen Hiç” % 10,5 şeklindedir.

Özel sektör fabrikalarında örnek sayısı 44’e çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları; “Büyük Ölçüde” % 25; “Oldukça” % 15,9; “Bir Ölçüde” % 25; “Sınırlı Ölçüde” % 29,5; “Hemen Hemen Hiç” % 4,5 şeklindedir.

Soru : Rakiplerin davranışlarında ortaya çıkabilecek değişiklikler ne ölçüde kestirilebilir?

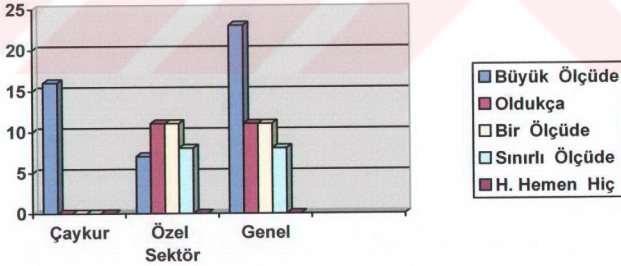
**Tablo : 13**

**Rakiplerin Davranışlarında Ortaya Çıkacak Değişimin Kestirilebilirliği**

	Çaykur		Özel Sektör		Genel	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Büyük Ölçüde	16	100	7	18,9	23	43,3
Oldukça	0	0	11	29,7	11	20,7
Bir Ölçüde	0	0	11	29,7	11	20,7
Sınırlı Ölçüde	0	0	8	21,6	8	15,0
Hemen Hemen Hiç	0	0	0	0	0	0
Toplam	16	100	37	100	53	100

**Grafik : 12**

**Rakiplerin Davranışlarında Ortaya Çıkacak Değişimin Kestirilebilirliği**



Tablo 13 ve Grafik 12'de görülen rakiplerin davranışlarında ortaya çıkabilecek değişikliklerin kestirilebilirliğine ilişkin soruya alınan yanıtların değerlendirilmesi aşağıdaki gibidir :

Çaykur'a bağlı fabrikaların yöneticilerin verdikleri yanıtlarda "Büyük Ölçüde" yanıtının % 100 ağırlığı vardır. Bunun nedeni şudur : Rakiplerle karşı karşıya gelmeyen, pazar koşullarının uzağında olan fabrika yöneticilerinin yanıtları, çevresel belirsizliğin düşük algılanması yönünde, Likert ölçeğine göre "5"li ölçek üzerinden "1"le değerlendirilmiştir.

Özel sektör yöneticilerinin verdikleri yanıtların ağırlıkları ise; "Büyük Ölçüde" % 18,9; "Oldukça" % 29,7; "Bir Ölçüde" % 29,7; "Sınırlı Ölçüde" % 21,6; "Hemen Hemen Hiç" % 0 şeklindedir. Bu yanıtlar da yine çevresel belirsizliğin düşük algılanması yönündeki yanıtların oranları yüksektir.

Çaykur ve Özel sektör bir arada ele alındığında ise ağırlıkları; "Büyük Ölçüde" % 43,3; "Oldukça" % 20,7; "Bir Ölçüde" % 20,7; "Sınırlı Ölçüde" % 15,0; "Hemen Hemen Hiç" % 0 şeklinde ortaya çıkmaktadır. Çevresel belirsizliğin düşüklüğü yönündeki yanıtların ağırlıkları net bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

Örnek sayısı 63'e çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları şu şekilde olmaktadır :

Çaykur'a bağlı fabrikalarda örnek sayısı 19'a çıkarıldığında, "Büyük Ölçüde" yanıtının oranı % 100'dür.

Özel sektör fabrikalarında örnek sayısı 44'e çıkarıldığında ise yanıtların oranları; "Büyük Ölçüde" % 18,1; "Oldukça" % 27,2; "Bir Ölçüde" % 31,8; "Sınırlı Ölçüde" % 20,4; "Hemen Hemen Hiç" % 2,2 şeklinde olmaktadır.

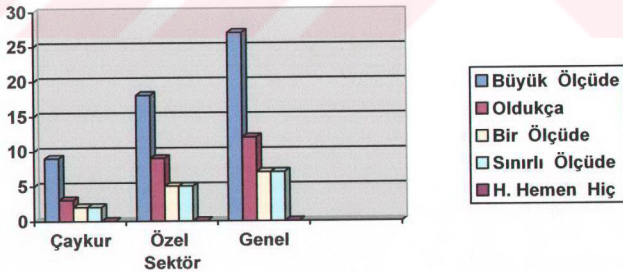
Soru : İşletmenizin aldığı kararların sonuçlarını kestirmek ne ölçüde mümkündür?

**Tablo : 14**  
**Alınan Kararların Sonuçlarının Kestirilebilirliği**

	Çaykur		Özel Sektör		Genel	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Büyük Ölçüde	9	56,2	18	48,6	27	50,9
Oldukça	3	18,7	9	24,3	12	22,6
Bir Ölçüde	2	12,5	5	13,5	7	13,2
Sınırlı Ölçüde	2	12,5	5	13,5	7	13,2
Hemen Hemen Hiç	0	0	0	0	0	0
Toplam	16	100	37	100	53	100

**Grafik : 13**

**Alınan Kararların Sonuçlarının Kestirilebilirliği**



Tablo 14 ve Grafik 13'te gösterilen işletmelerin kendi aldığı kararların sonuçlarının ne ölçüde kestirilebilir olduğuna ilişkin yanıtların değerlendirilmesi şu şekildedir :

Çaykur fabrikalarının yöneticilerinin yanıtlarının ağırlıkları; “Büyük Ölçüde” % 56,2; “Oldukça” % 18,7; “Bir Ölçüde” % 12,5; “Sınırlı Ölçüde” % 12,5; “Hemen Hemen Hiç” % 0 şeklindedir. Çevresel belirsizliğin düşük algılanması yönündedir.

Özel sektör fabrikalarının yöneticilerinin yanıtlarının ağırlıkları ise; “Büyük Ölçüde” % 48,6; “Oldukça” % 24,3; “Bir Ölçüde” % 13,5; “Sınırlı Ölçüde” % 13,5; “Hemen Hemen Hiç” % 0 şeklindedir. Yanıtlar yine çevresel belirsizliğin düşük algılanması yönündedir.

Çaykur ve özel sektör bir arada ele alındığında ise yanıtların ağırlıkları; “Büyük Ölçüde” % 50,9; “Oldukça” % 22,6; “Bir Ölçüde” % 13,2; “Sınırlı Ölçüde” % 13,2; “Hemen Hemen Hiç” % 0 şeklindedir. Çay sektöründe kararların sonuçlarının kestirilebilmesi ile ilgili yanıtlar oldukça yüksek düzeyde çevresel belirsizliğin düşük algılanması yönündedir.

Örnek sayısı 63'e çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları şu şekildedir :

Çaykur'a bağlı fabrikalarda örnek sayısı 19'a çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları; “Büyük Ölçüde” % 57,8; “Oldukça” % 21,0; “Bir Ölçüde” % 10,5; “Sınırlı Ölçüde” % 10,5; “Hemen Hemen Hiç” % 0 şeklindedir.

Özel sektör fabrikalarında örnek sayısı 44'e çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları; “Büyük Ölçüde” % 47,7; “Oldukça” % 29,5; “Bir Ölçüde” % 11,3; “Sınırlı Ölçüde” % 11,3; “Hemen Hemen Hiç” % 0 şeklinde olmaktadır.



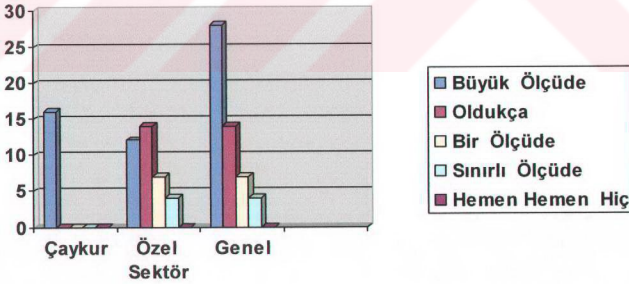
Soru : Müşterilerin davranışlarında ortaya çıkabilecek değişiklikler ne ölçüde kestirilebilir?

**Tablo : 15**  
**Müşterilerin Davranışlarındaki Değişimin Kestirilebilirliği**

	Çaykur		Özel Sektör		Genel	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Büyük Ölçüde	16	100	12	32,4	28	52,8
Oldukça	0	0	14	37,8	14	26,4
Bir Ölçüde	0	0	7	18,9	7	13,2
Sınırlı Ölçüde	0	0	4	10,8	4	7,5
Hemen Hemen Hiç	0	0	0	0	0	0
Toplam	16	100	37	100	53	100

**Grafik : 14**

**Müşterilerin Davranışlarındaki Değişimin Kestirilebilirliği**



Tablo : 15 ve Grafik : 14'te gösterilen müşterilerin davranışlarında ortaya çıkabilecek değişikliklerin kestirilmesi ile ilgili yanıtların değerlendirilmesi şu şekildedir :

Çaykur fabrika yöneticilerinden elde edilen yanıtlarda, “Büyük Ölçüde” yanıtının ağırlığı % 100’dür. Yine bunun nedeni; fabrika yöneticilerinin piyasa koşullarından uzak oluşlarıdır. Yanıtları çevresel belirsizliğin en düşük algılanması yönündedir. “5”li ölçek üzerinden “1” ile değerlendirilmiştir. Araştırmacı tarafından uygun görülen yanıtlardır.

Özel fabrika yöneticilerinden elde edilen yanıtlarda ise; “Büyük Ölçüde” % 32,4; “Oldukça” % 37,8; “Bir Ölçüde” % 18,9; “Sınırlı Ölçüde” % 10,8; “Hemen Hemen Hiç” % 0 oranındadır. Yine çevresel belirsizliğin düşüklüğü yönündeki yanıtların oranları yüksektir. Ancak Çaykur’a göre daha düşük bir düzeydedir.

Çaykur ve özel sektör bir arada değerlendirildiğinde ise yanıtlar; “Büyük Ölçüde” % 52,8; “Oldukça” % 26,4; “Bir Ölçüde” % 13,2; “Sınırlı Ölçüde” % 7,5; “Hemen Hemen Hiç” % 0 oranlarındadır. Çaykur yöneticilerinin yanıtlarının kesinliği ve özel sektör fabrikalarının sayıca fazla olmaları yanıtların bu şekilde olmasının nedenleridir.

Örnek sayısı 63’e çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları şu şekildedir :

Çaykur’a bağlı fabrikalarda örnek sayısı 19’a çıkarıldığında; “Büyük Ölçüde” yanıtının oranı % 100 olmaktadır.

Özel sektör fabrikalarında örnek sayısı 44’e çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları; “Büyük Ölçüde” % 27,2; “Oldukça” % 40,9; “Bir Ölçüde” % 18,1; “Sınırlı Ölçüde” % 13,6; “Hemen Hemen Hiç” % 0 şeklindedir.



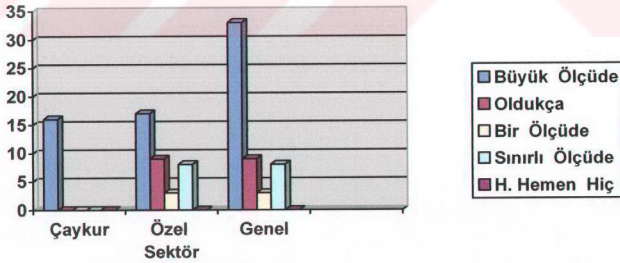
Soru : İşletmenizde üretilen ürünlerin satış fiyatlarında ortaya çıkabilecek değişiklikler ne ölçüde kestirilebilir?

**Tablo : 16**  
**Ürünlerin Satış Fiyatlarındaki Değişikliklerin Kestirilebilirliği**

	Çaykur		Özel Sektör		Genel	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Büyük Ölçüde	16	100	17	45,9	33	62,2
Oldukça	0	0	9	24,3	9	16,9
Bir Ölçüde	0	0	3	8,1	3	5,6
Sınırlı Ölçüde	0	0	8	21,6	8	15,0
Hemen Hemen Hiç	0	0	0	0	0	0
Toplam	16	100	37	100	53	100

**Grafik : 15**

**Ürünlerin Satış Fiyatlarındaki Değişikliklerin Kestirilebilirliği**



Tablo 16 ve Grafik 15'te gösterilen ürünlerin satış fiyatlarında ortaya çıkabilecek değişikliklerin ne ölçüde kestirilebileceğine ilişkin soruya verilen yanıtların değerlendirilmesi ise şu şekildedir :

Çaykur fabrikalarından elde edilen yanıtlarda “Büyük Ölçüde” yanıtı % 100 oranındadır. Bunun nedeni yine yöneticilerin piyasa koşullarından uzak oluşlarıdır. Yanıtlar çevresel belirsizliğin düşük algılanması yönündedir.

Özel sektör fabrikalarından elde edilen yanıtların oranları; “Büyük Ölçüde” % 45,9; “Oldukça” % 24,3; “Bir Ölçüde” % 8,1; “Sınırlı Ölçüde” % 21,6; “Hemen Hemen Hiç” % 0 şeklindedir. Özel sektörden elde edilen yanıtlar da çevresel belirsizliğin düşük algılanması yönündeki yanıtların oranları daha yüksektir. Ancak Çaykur’un bir kamu işletmesi olmasından kaynaklanan özel durumundan ötürü Çaykur’dan elde edilen yanıtlarda çevresel belirsizliğin düşük algılanması yönündeki durum daha belirgindir.

Çaykur ve özel sektör bir arada değerlendirildiğinde yanıtların oranları; “Büyük Ölçüde” % 62,2; “Oldukça” % 16,9; “Bir Ölçüde” % 5,6; “Sınırlı Ölçüde” 15,0; “Hemen Hemen Hiç” % 0 şeklindedir.

Örnek sayısı 63’e çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları şu şekildedir :

Çaykur’a bağlı fabrikalarda örnek sayısı 19’a çıkarıldığında; “Büyük Ölçüde” yanıtının oranı % 100 olmaktadır.

Özel sektör fabrikalarında örnek sayısı 44’e çıkarıldığında yanıtların oranları; “Büyük Ölçüde” % 38,6; “Oldukça” % 34,0; “Bir Ölçüde” % 9,0; “Sınırlı Ölçüde” % 18,1; “Hemen Hemen Hiç” % 0 şeklindedir.

Soru : İşletmenizde üretilen ürünlerin satış miktarlarında ortaya çıkabilecek değişiklikler ne ölçüde kestirilebilir?

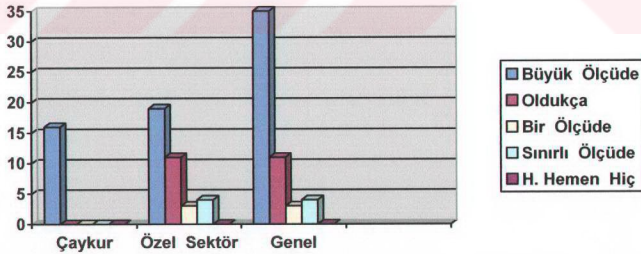
**Tablo : 17**

**Ürünlerin Satış Miktarlarındaki Değişimin Kestirilebilirliği**

	Çaykur		Özel Sektör		Genel	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Büyük Ölçüde	16	100	19	51,3	35	66,0
Oldukça	0	0	11	29,7	11	20,7
Bir Ölçüde	0	0	3	8,1	3	5,6
Sınırlı Ölçüde	0	0	4	10,8	4	7,5
Hemen Hemen Hiç	0	0	0	0	0	0
Toplam	16	100	37	100	53	100

**Grafik : 16**

**Ürünlerin Satış Miktarlarındaki Değişimin Kestirilebilirliği**



Fabrikalarda üretilen ürünlerin satış miktarlarında ortaya çıkabilecek değişimin kestirilebilirliğine ilişkin soruya alınan yanıtların oranları şu şekildedir :

Çaykur fabrikalarından alınan yanıtlarda; “Büyük Ölçüde” % 100 oranındadır. Bu durumun temel nedeni yine; Çaykur fabrikaları yöneticilerinin piyasa koşullarından uzak oluşlarıdır. Bu yanıt araştırmacı tarafından uygun görülen yanittir. Yanıtlar çevresel belirsizliğin düşüklüğü yönündedir.

Özel sektör fabrikalarından elde edilen yanıtlarda; “Büyük Ölçüde” % 51,3; “Oldukça” % 29,7; “Bir Ölçüde” % 8,1; “Sınırlı Ölçüde” % 10,8; “Hemen Hemen Hiç” % 0 oranlarındadır. Elde edilen yanıtlar çevresel belirsizliğin düşüklüğü yönündedir.

Her iki kesim bir arada düşünüldüğünde yanıtların oranları; “Büyük Ölçüde” % 60; “Oldukça” % 20,7; “Bir Ölçüde” % 5,6; “Sınırlı Ölçüde” % 7,5; “Hemen Hemen Hiç” % 0 şeklinde olmaktadır.

Örnek sayısı 63’e çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları şu şekildedir :

Çaykur’a bağlı fabrikalarda örnek sayısı 19’a çıkarıldığında; “Büyük Ölçüde” yanıtının oranı % 100 olmaktadır.

Özel sektör fabrikalarından elde edilen örnek sayısı 44’e çıkarıldığında yanıtların oranları; “Büyük Ölçüde” % 45,4; “Oldukça” % 34; “Bir Ölçüde” % 11,3; “Sınırlı Ölçüde” % 9; “Hemen Hemen Hiç” % 0 şeklindedir.

Genel olarak; Çaykur’a bağlı fabrikalarda algılanan çevresel belirsizlik oldukça düşük düzeydedir. Çevresel belirsizlikle ilgili bütün sorulara verilen yanıtlarda, çevresel belirsizliğin düşük algılandığını gösteren yanıtların frekans değerleri ve yüzdelik ağırlıkları oldukça yüksek çıkmıştır. Kamu kesimindeki çay fabrikalarının algıladıkları çevresel belirsizlik oldukça düşüktür.

Özel sektöre bağlı çay fabrikalarında da çevresel belirsizlik oldukça düşük düzeyde algılanmaktadır. Ancak, özel sektöre bağlı fabrikalarda algılanan çevresel belirsizlik, Çaykur’a bağlı fabrikalarda algılanan çevresel belirsizliğe göre daha yüksektir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerde, çevresel belirsizliğin düşük algılanmasının nedenleri olarak; köklü bir geçmişe sahip, güçlü Çaykur'un sektörde bulunması, yaş çayda iklimden kaynaklanabilecek rekolte düşüklüğü riskinin çok çok az olması, pazarın daha çok yurtiçi pazar olması verilebilir (GENÇ – ACUNER, 2004, s.732).

Örnek sayısı artırıldığında, farklı sonuçlara ulaştıran bir değişiklik söz konusu olmamaktadır.

### **311. Teknoloji İle İlgili Bulgular**

Araştırma kapsamında fabrikalarda uygulanan teknoloji ile ilgili olarak, üretim bölümünde; yapılan işlerin ne kadarının rutin olarak nitelendirilebileceği, faaliyetlerin yürütülmesi sırasında hiç beklenmedik olaylarla ne sıklıkla karşılaşıldığı, daha önce karşılaşılmayan olay ve sorunların ne sıklıkta ortaya çıktığı, karşılaşılan sorunların ne kadarının aynı tipte olduğu, ne ölçüde sürekli aynı faaliyetlerin yürütüldüğü soruları sorulmuştur. Aşağıda bu sorulara verilen yanıtların ayrıntılı analizleri yapılmıştır.

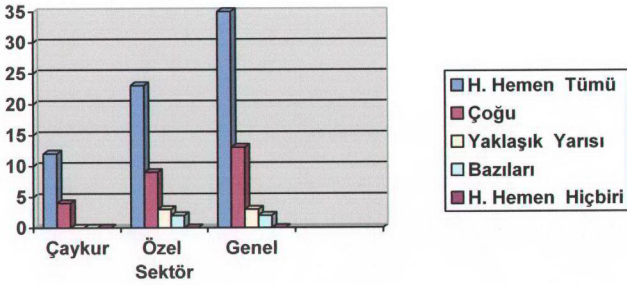
Soru : İşletmenizin üretim bölümünde yapılan işlerin ne kadarı rutin olarak nitelendirilebilir?

**Tablo : 18**  
**Üretim Bölümünde Yapılan İşlerin Rutinliği**

	Çaykur		Özel Sektör		Genel	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Hemen Hemen Tümü	12	75	23	62,1	35	66,0
Çoğu	4	25	9	24,3	13	24,5
Yaklaşık Yarıısı	0	0	3	8,1	3	5,6
Bazıları	0	0	2	5,4	2	3,7
Hemen Hemen Hiçbiri	0	0	0	0	0	0
Toplam	16	100	37	100	53	100

Kaynak : GENÇ – ACUNER, 2004, s.733

**Grafik : 17**  
**Üretim Bölümünde Yapılan İşlerin Rutinliği**





Tablo 18 ve Grafik 17’de gösterilen üretim bölümünde yapılan işlerin rutinliği ile soruya verilen yanıtlar şu şekildedir :

Çaykur’a bağlı fabrikaların yöneticilerinden elde edilen yanıtların oranları; “Hemen Hemen Tümü” % 75; “Çoğu” % 25; “Yaklaşık Yarı” % 0; “Bazıları” % 0; “Hemen Hemen Hiçbiri” % 0 şeklindedir. Kullanılan teknolojinin rutinliği yönündeki yanıtların oranları oldukça yüksektir.

Özel sektör yöneticilerinden elde edilen yanıtların oranları ise; “Hemen Hemen Tümü” % 62,1; “Çoğu” % 24,3; “Yaklaşık Yarı” % 8,1; “Bazıları” % 5,4; “Hemen Hemen Hiçbiri” % 0 şeklindedir. Verilen yanıtlarda, teknolojinin rutinliği yönündeki yanıtların oranları daha yüksektir. Özel sektörün yanıtları Çaykur’dan elde edilen yanıtlara göre daha dağınıktır. Bu durumun nedenleri; özel sektör fabrikalarının büyüklük olarak birbirlerinden farklı olması, seyrek olarak eski teknolojilerin kullanılıyor olmasıdır.

Çaykur ve Özel sektör bir arada değerlendirildiğinde yanıtların oranları; “Hemen Hemen Tümü” % 66; “Çoğu” % 24,5; “Yaklaşık Yarı” % 5,6; “Bazıları” % 3,7; “Hemen Hemen Hiçbiri” % 0 şeklinde olmaktadır. Çaykur fabrikalarından elde edilen yanıtların kesinliği ve özel sektör fabrikalarının sayıca fazla olması ağırlıkların şekillenmesinde oldukça etkili olmaktadır (GENÇ – ACUNER, 2004, ss.729-736).

Örnek sayısı 63’e çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları şu şekildedir :

Çaykur’a bağlı fabrikalarda örnek sayısı 19’a çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları; “Hemen Hemen Tümü” % 78,9; “Çoğu” % 21,0; “Yaklaşık Yarı” % 0; “Bazıları” % 0; “Hemen Hemen Hiçbiri” % 0 şeklindedir.

Özel sektör fabrikalarında örnek sayısı 44’e çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları; “Hemen Hemen Tümü” % 63,6; “Çoğu” % 25; “Yaklaşık Yarı” % 6,8; “Bazıları” % 4,5; “Hemen Hemen Hiçbiri” % 0 şeklindedir.



Soru : İşletmenizin üretim bölümünde, faaliyetlerin yürütülmesi sırasında hiç beklenmedik olaylarla ne sıklıkla karşılaşılır?

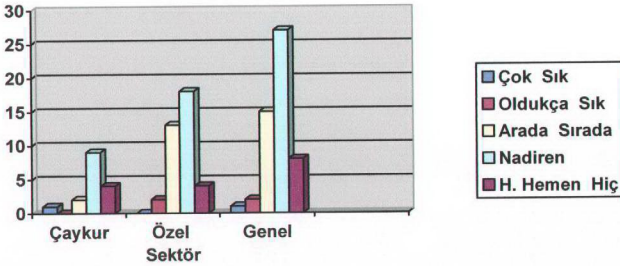
Tablo : 19

## Faaliyetlerin Yürütülmesinde Beklenmedik Olaylarla Karşılaşılma Sıklığı

	Çaykur		Özel Sektör		Genel	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Çok Sık	1	6,2	0	0	1	1,8
Oldukça Sık	0	0	2	5,4	2	3,7
Arada Sırada	2	12,5	13	35,1	15	28,3
Nadiren	9	56,2	18	48,6	27	50,9
Hemen Hemen Hiç	4	25	4	10,8	8	15,0
Toplam	16	100	37	100	53	100

Grafik : 18

## Faaliyetlerin Yürütülmesinde Beklenmedik Olaylarla Karşılaşılma Sıklığı



Tablo 19 ve Grafik 18'de gösterilen karşılaşılan hiç beklenmedik olayların sıklığı ile ilgili soruya verilen yanıtlar aşağıda değerlendirilmiştir :

Çaykur fabrikalarından elde edilen yanıtların oranları; “Çok Sık” % 6,25; “Oldukça Sık” % 0; “Arada Sırada” % 12,50; “Nadiren” % 56,2; “Hemen Hemen Hiç” % 25 şeklindedir. Kullanılan teknolojinin rutinliği yönündeki yanıtların oranları oldukça yüksektir.

Özel fabrikalardan elde edilen yanıtların oranları; “Çok Sık” % 0; “Oldukça Sık” % 5,4; “Arada Sırada” % 35,1; “Nadiren” % 48,6; “Hemen Hemen Hiç” % 10,8 şeklindedir. Özel sektörden elde edilen yanıtlarda da teknolojinin rutinliği yönündeki yanıtların oranları daha yüksektir, ancak bu durum Çaykur’a göre daha düşük düzeydedir.

Her iki kesim birlikte değerlendirildiğinde yanıtların oranları; “Çok Sık” % 1,8; “Oldukça Sık” % 3,7; “Arada Sırada” % 28,3; “Nadiren” % 50,9; “Hemen Hemen Hiç” % 15,0 şeklinde olmaktadır.

Örnek sayısı 63’e çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları şu şekildedir :

Çaykur’a bağlı fabrikalarda örnek sayısı 19’a çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları; “Çok Sık” % 5,2; “Oldukça Sık” % 0; “Arada Sırada” % 15,7; “Nadiren” % 52,6; “Hemen Hemen Hiç” % 26,3 şeklinde olmaktadır.

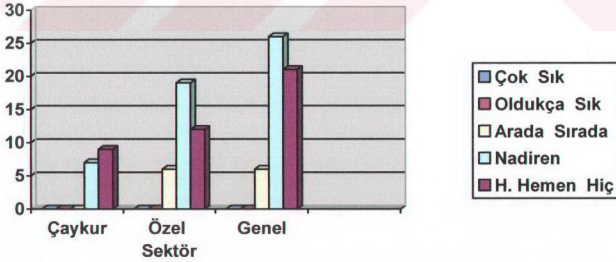
Özel sektör fabrikalarında örnek sayısı 44’e çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları; “Çok Sık” % 0; “Oldukça Sık” % 4,5; “Arada Sırada” % 34; “Nadiren” % 47,7; “Hemen Hemen Hiç” % 13,6 şeklinde olmaktadır.

Soru : İşletmenizin üretim bölümünde faaliyetlerin yürütülmesi sırasında, daha önce karşılaşılmayan olay ve sorunlar ne sıklıkta ortaya çıkar?

**Tablo : 20**  
**Daha Önce Karşılaşılmayan Olayların Sıklığı**

	Çaykur		Özel Sektör		Genel	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Çok Sık	0	0	0	0	0	0
Oldukça Sık	0	0	0	0	0	0
Arada Sırada	0	0	6	16,2	6	11,3
Nadiren	7	43,7	19	51,3	26	49,0
Hemen Hemen Hiç	9	56,2	12	32,4	21	39,6
Toplam	16	100	37	100	53	100

**Grafik : 19**  
**Daha Önce Karşılaşılmayan Olayların Sıklığı**



Tablo 20 ve Grafik 19 da gösterilen daha önce karşılaşılmayan olay ve sorunların ne sıklıkta ortaya çıktığına ilişkin soruya verilen yanıtların değerlendirilmesi şu şekildedir :

Çaykur fabrika yöneticilerinden elde edilen yanıtların oranları; “Çok Sık” % 0; “Oldukça Sık” % 0; “Arada Sırada” % 0; “Nadiren” % 43,7; “Hemen Hemen Hiç” % 56,2 şeklindedir. Elde edilen yanıtlar teknolojinin rutinliği yönündedir.

Özel sektör yöneticilerinden elde edilen yanıtların oranları ise; “Çok Sık” % 0; “Oldukça Sık” % 0; “Arada Sırada” % 16,2; “Nadiren” % 51,3; “Hemen Hemen Hiç” % 32,4 şeklindedir. Özel sektörde de teknolojinin rutinliği yönündeki yanıtların oranları oldukça yüksektir, ancak Çaykur’a göre daha düşük düzeydedir.

Çaykur ve özel sektör bir arada değerlendirildiğinde ise yanıtların oranları; “Çok Sık” % 0; “Oldukça Sık” % 0; “Arada Sırada” % 11,3; “Nadiren” % 49; “Hemen Hemen Hiç” % 39,6 şeklinde olmaktadır.

Örnek sayısı 63’e çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları şu şekildedir :

Çaykur’a bağlı fabrikalarda örnek sayısı 19’a çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları; “Çok Sık” % 0; “Oldukça Sık” % 0; “Arada Sırada” % 5,2; “Nadiren” % 47,3; “Hemen Hemen Hiç” % 47,3 şeklinde olmaktadır.

Özel sektör fabrikalarında örnek sayısı 44’e çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları; “Çok Sık” % 0; “Oldukça Sık” % 0; “Arada Sırada” % 15,9; “Nadiren” % 54,5; “Hemen Hemen Hiç” % 29,5 şeklinde olmaktadır.

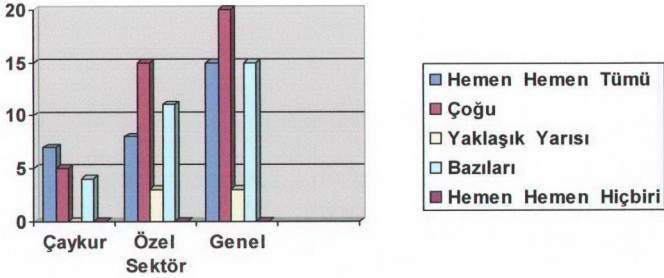
Soru : İşletmenizin üretim bölümünde faaliyetlerin yürütülmesi sırasında karşılaşılan sorunların ne kadarı aynı tiptedir?

**Tablo : 21**  
**Üretim Bölümünde Sorunların Aynı Tipte Olması**

	Çaykur		Özel Sektör		Genel	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Hemen Hemen Tümü	7	43,7	8	21,6	15	28,3
Çoğu	5	31,2	15	40,5	20	37,7
Yaklaşık Yarıısı	0	0	3	8,10	3	5,6
Bazıları	4	25	11	29,7	15	28,3
Hemen Hemen Hiçbiri	0	0	0	0	0	0
Toplam	16	100	37	100	53	100

Kaynak : GENÇ – ACUNER, 2004, s.733

**Tablo : 20**  
**Üretim Bölümünde Sorunların Aynı Tipte Olması**



Tablo 21 ve Grafik 20’de gösterilen, üretim bölümünde faaliyetlerin yürütülmesi sırasında karşılaşılan sorunların ne kadarının aynı tipte olduğuna ilişkin soruya verilen yanıtların değerlendirilmesi de şu şekildedir :

Çaykur fabrika yöneticilerinden elde edilen yanıtların oranları; “Hemen Hemen Tümü” % 43,7; “Çoğu” % 31,2; “Yaklaşık Yarı” % 0; “Bazıları” % 25; “Hemen Hemen Hiçbiri” % 0 şeklindedir. Çaykur yöneticilerinin verdikleri yanıtlarda teknolojinin rutinliği yönündeki yanıtların oranları oldukça yüksektir.

Özel sektörden elde edilen yanıtların oranları ise; “Hemen Hemen Tümü” % 21,6; “Çoğu” % 40,5; “Yaklaşık Yarı” 8,10; “Bazıları” % 29,7; “Hemen Hemen Hiçbiri” % 0 şeklindedir. Özel sektörden elde edilen yanıtlarda da; teknolojinin rutinliği yönündeki yanıtların oranları oldukça yüksektir, ancak bu durum Çaykur’a göre daha düşük düzeydedir.

Çaykur ve özel sektör bir arada değerlendirildiğinde ise yanıtların oranları; “Hemen Hemen Tümü” % 28,3; “Çoğu” % 37,7; “Yaklaşık yarı” % 5,66; “Bazıları” % 28,3; “Hemen Hemen Hiçbiri” % 0 şeklindedir (GENÇ – ACUNER, 2004, ss.729-736).

Örnek sayısı 63’e çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları şu şekildedir :

Çaykur’a bağlı fabrikalarda örnek sayısı 19’a çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları; “Hemen Hemen Tümü” 42,1; “Çoğu” % 36,8; “Yaklaşık Yarı” % 0; “Bazıları” % 21; “Hemen Hemen Hiçbiri” % 0 şeklindedir.

Özel sektör fabrikalarında örnek sayısı 44’e çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları; “Hemen Hemen Tümü” % 29,5; “Çoğu” % 38,6; “Yaklaşık Yarı” % 6,8; “Bazıları” % 25; “Hemen Hemen Hiçbiri” % 0 şeklindedir.

Soru : İşletmenizde, üretim bölümünde ne ölçüde sürekli aynı faaliyetlerin yürütüldüğü söylenebilir?

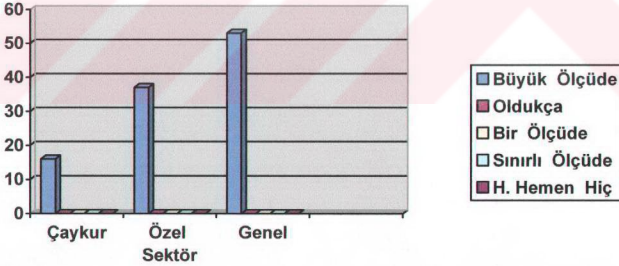


**Tablo : 22**  
**Üretim Bölümünde Sürekli Aynı Faaliyetlerin Yürütülmesi**

	Çaykur		Özel Sektör		Genel	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Büyük Ölçüde	16	100	37	100	53	100
Oldukça	0	0	0	0	0	0
Bir Ölçüde	0	0	0	0	0	0
Sınırlı Ölçüde	0	0	0	0	0	0
Hemen Hemen Hiç	0	0	0	0	0	0
Toplam	16	100	37	100	53	100

**Grafik : 21**

**Üretim Bölümünde Sürekli Aynı Faaliyetlerin Yürütülmesi**



Tablo 22 ve Grafik 21'de gösterilen üretim bölümünde sürekli aynı faaliyetlerin yürütülmesi ile ilgili soruya verilen yanıtların değerlendirilmesi şu şekildedir.



Çaykur fabrika yöneticilerinden elde edilen yanıtlarda; “Büyük Ölçüde” yanıtının oranı % 100’dür. Yanıt, fabrika yöneticileri ile yapılan birebir görüşmeler sonucunda, araştırmacı tarafından uygun görülen yanıttır. Kullanılan teknolojinin rutinliği yönündedir.

Özel sektör yöneticilerinden elde edilen yanıtlarda da aynı şekilde “Büyük Ölçüde” yanıtının oranı % 100’dür. Yine, fabrika yöneticileri ile yapılan birebir görüşmeler sonucunda araştırmacı tarafından uygun görülen yanıttır. Kullanılan teknolojinin rutinliği yönündedir.

Örnek sayısı 63’e çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları şu şekildedir :

Çaykur’a bağlı fabrikalarda örnek sayısı 19’a çıkarıldığında; “Büyük Ölçüde” yanıtının oranı % 100 olmaktadır.

Özel sektör fabrikalarında örnek sayısı 44’e çıkarıldığında; “Büyük Ölçüde” yanıtının oranı % 100’dür.

Soru : Üretim bölümünüzde uygulanan yöntemler ne ölçüde bir günden diğerine farklılık gösterir?

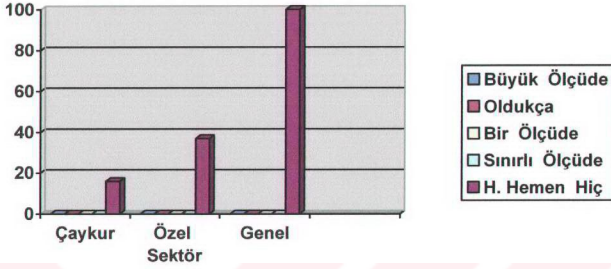
**Tablo : 23**

**Uygulanan Yöntemlerin Bir Günden Diğerine Farklılık Göstermesi**

	Çaykur		Özel Sektör		Genel	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Büyük Ölçüde	0	0	0	0	0	0
Oldukça	0	0	0	0	0	0
Bir Ölçüde	0	0	0	0	0	0
Sınırlı Ölçüde	0	0	0	0	0	0
Hemen Hemen Hiç	16	100	37	100	53	100
Toplam	16	100	37	100	53	100

Grafik : 22

## Uygulanan Yöntemlerin Bir Günden Diğerine Farklılık Göstermesi



Tablo 23 ve Grafik 22’de gösterilen uygulanan yöntemlerin bir günden diğerine farklılık göstermesi ile ilgili verilen yanıtların değerlendirilmesi şu şekildedir :

Çaykur fabrikalarından elde edilen yanıtlarda; “Hemen Hemen Hiç” yanıtının ağırlığı % 100’dür. Bu yanıt Çaykur fabrikaları yöneticileri ile yapılan birebir görüşmelerin sonucunda araştırmacı tarafından uygun görülen yanıttır. Bu yanıt teknolojinin rutinliği yönündeki bulguları desteklemektedir.

Özel sektör fabrikalarından elde edilen yanıtlarda da; yine teknolojinin rutinliği yönündeki “Hemen Hemen Hiç” yanıtı % 100 ağırlığa sahiptir. Bu yanıt da yine yöneticilerle yapılan görüşmelerin sonunda araştırmacı tarafından uygun görülen yanıttır.

Örnek sayısı 63’e çıkarıldığında da yine hem Çaykur’a bağlı fabrikalarda hem de özel sektöre bağlı fabrikalarda; “Hemen Hemen Hiç” yanıtının oranı % 100’dür.

Örnek sayısı artırıldığında dikkate değer bir değişim söz konusu olmamaktadır.

Sonuç olarak çay sektöründe; hem Çaykur'a bağlı fabrikalarda hem de özel sektöre bağlı fabrikalarda rutin teknolojinin kullanıldığı söylenebilir.

Örnek sayısı artırıldığında, farklı sonuçlara ulaştıran değişiklik söz konusu değildir.

### **312. Organizasyon Yapısı İle İlgili Sorular ve Bulgular**

Araştırma kapsamındaki 53 işletmede genel olarak mekanik organizasyon yapısı görülmektedir. Çaykur'a bağlı fabrikalarda, özel sektör fabrikalarına göre organizasyon yapısı daha mekaniktir. Bu sonuca götüren temel boyutlar şu şekildedir:

#### **3120.İşbölümü**

Çaykur'a bağlı fabrikalarda, faaliyetlerin değişik uzmanlık alanlarına bölünme derecesi oldukça yüksektir. Özel sektöre ait fabrikalarda da yine aynı durum söz konusudur. Özel sektöre ait fabrikalarda büyüklük arttıkça faaliyetlerin değişik uzmanlık alanlarına bölünme derecesi artmaktadır. Çaykur'a bağlı işletmelerde tektiplik söz konusudur. Araştırma kapsamında incelenen 53 işletmede, işbölümüne ilişkin soruya verilen yanıtların frekansları ve yüzdelik değerleri şu şekildedir:

Soru : İşletmenizdeki faaliyetler ne ölçüde değişik uzmanlık alanlarına bölünmüştür?

**Tablo : 24**

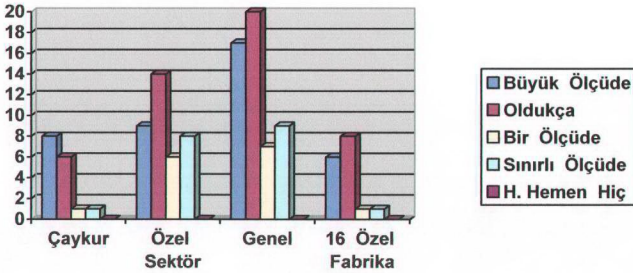
**İşletmede Faaliyetlerin Değişik Uzmanlık Alanlarına Bölünmesi**

	Çaykur		Özel Sektör		Genel		16 Ö. Fab.	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Büyük Ölçüde	8	50	9	24,3	17	32,0	6	37,5
Oldukça	6	37,5	14	37,8	20	37,7	8	50
Bir Ölçüde	1	6,2	6	16,2	7	13,2	1	6,2
Sınırlı Ölçüde	1	6,2	8	21,6	9	16,9	1	6,2
Hemen Hemen Hiç	0	0	0	0	0	0	0	0
Toplam	16	100	37	100	53	100	16	100

Kaynak : GENÇ – ACUNER, 2004, ss. 729-736.

**Grafik : 23**

**İşletmede Faaliyetlerin Değişik Uzmanlık Alanlarına Bölünmesi**



Tablo 24 ve Grafik 23'te gösterilen işletmelerde faaliyetlerin ne ölçüde değişik uzmanlık alanlarına bölündüğüne ilişkin soruya verilen yanıtlar aşağıda değerlendirilmiştir :

Çaykur işletmelerinden elde edilen yanıtların oranları; “Büyük Ölçüde” % 50; “Oldukça” % 37,5; “Bir Ölçüde” % 6,2; “Sınırlı Ölçüde” % 6,2; “Hemen Hemen Hiç” % 0 şeklindedir. Yanıtların ortaya koyduğu sonuç; Çaykur'a bağlı fabrikalarda işbölümünün ileri düzeyde sağlandığı yönündedir. Bu bulgu da Çaykur fabrikalarında mekanik bir yapının varlığı yönündedir.

Özel sektör fabrikalarından elde edilen yanıtların oranları ise; “Büyük Ölçüde” % 24,5; “Oldukça” % 37,8; “Bir Ölçüde” % 16,2; “Sınırlı Ölçüde” % 21,6; “Hemen Hemen Hiç” % 0 şeklindedir. Özel sektör fabrikalarında da ileri düzeyde işbölümü vardır.

Çaykur ve Özel sektör bir arada değerlendirildiğinde ise yanıtlar; “Büyük Ölçüde” % 32,0; “Oldukça” % 37,7; “Bir Ölçüde” % 13,2; “Sınırlı Ölçüde” % 16,9; “Hemen Hemen Hiç” % 0 oranlarında olmaktadır. Sonuçlar ileri derecede işbölümünün varlığını ortaya koymaktadır. Bu sonuç da mekanik bir organizasyon yapısının varlığı yönündedir.

16 Büyük özel fabrikadan elde edilen yanıtlar değerlendirildiğinde ise yanıtlar; “Büyük Ölçüde” % 37,5; “Oldukça” % 50; “Bir Ölçüde” % 6,2; “Sınırlı Ölçüde” % 6,2; “Hemen Hemen Hiç” % 0 oranlarında olmaktadır. Özel sektörde büyüklük arttıkça faaliyetlerin değişik uzmanlık alanlarına bölünme düzeyi artmaktadır.

Çaykur fabrikalarındaki işbölümü derecesi genel olarak özel fabrikalardan yüksektir. Çaykur fabrikaları ile 16 özel fabrika karşılaştırıldığında ise, büyüklük artırıldığında durum eşitlenmektedir (GENÇ – ACUNER, 2004, s.733).

Örnek sayısı 63'e çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları şu şekildedir :



Çaykur'a bağlı fabrikalarda örnek sayısı 19'a çıkarıldığında, elde edilen yanıtların oranları; "Büyük Ölçüde" % 57,89; "Oldukça" % 31,57; "Bir Ölçüde" % 5,26; "Sınırlı Ölçüde" % 5,26; "Hemen Hemen Hiç" % 0 şeklindedir.

Özel sektör fabrikalarında örnek sayısı 44'e çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları; "Büyük Ölçüde" % 25; "Oldukça" % 40,90; "Bir Ölçüde" % 15,90; "Sınırlı Ölçüde" % 18,18; "Hemen Hemen Hiç" % 0 olmaktadır.

### 3121. Standartlaşma

Çaykur'a bağlı fabrikalarda, çalışanların yapacakları işlerde uygulayacakları yöntemler ve işyerindeki davranışları ayrıntılı bir şekilde belirlenmiştir. Çaykur'a bağlı fabrikalarda doldurulan anket formlarında, standartlaşma derecesinin yüksekliğini gösteren yanıtların frekansları ve yüzdelik değerleri oldukça yüksektir.

Özel sektöre ait fabrikalarda da standartlaşmanın yüksek olduğunu gösteren yanıtların frekans değerleri yüksektir. Çaykur'a bağlı fabrikalardaki standartlaşma derecesi özel sektöre göre daha yüksektir. Bu durumun nedenleri olarak; Çaykur'un merkezi yapısının güçlü olması, uzun bir geçmişe sahip olması, bir kamu kuruluşu olması verilebilir. Bir diğer önemli neden de Çaykur fabrikalarının neredeyse tümünün özel sektör fabrikalarından büyük olmasıdır. Özel sektörde kendi içinde büyüklük arttıkça standartlaşma derecesi yükselmektedir.

Çalışanların yapacakları işlerde uygulayacakları yöntemlere ve işyerindeki davranışlarını ayrıntılı bir şekilde belirleyen kurallara ne ölçüde uyduklarını ortaya çıkarmak amacıyla sorulan soruya verilen yanıtlar da, yine yukarıda belirtilen standartlaşmanın yüksekliği sonucunu desteklemektedir. Bu kurallara uyulması durumu yine Çaykur'da daha yüksektir (GENÇ – ACUNER, 2004, s.734).

Anket formunda standartlaşmaya ilişkin sorular şunlardır :

Soru : İşletmenizde çalışanların yapacakları işlerde uygulayacakları yöntemler ve işyerindeki davranışları ayrıntılı bir şekilde belirlenmiş midir?

Tablo : 25

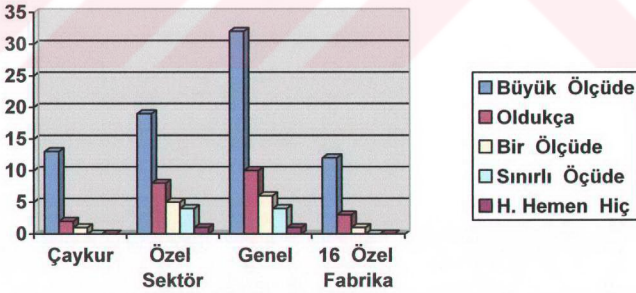
## Uygulanacak Yöntemler ve İşyerindeki Davranışların Belirlenmesi

	Çaykur		Özel Sektör		Genel		16 Ö. Fab.	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Büyük Ölçüde	13	81,2	19	51,3	32	60,3	12	75
Oldukça	2	12,5	8	21,6	10	18,8	3	18,7
Bir Ölçüde	1	6,2	5	13,5	6	11,3	1	6,2
Sınırlı Ölçüde	0	0	4	10,8	4	7,5	0	0
Hemen Hemen Hiç	0	0	1	2,7	1	1,8	0	0
Toplam	16	100	37	100	53	100	16	100

Kaynak : GENÇ – ACUNER, 2004, s.734

Grafik : 24

## Uygulanacak Yöntemler ve İşyerindeki Davranışların Belirlenmesi



Tablo 25 ve Grafik 24'te gösterilen, çalışanların yapacakları işlerde uygulayacakları yöntemler ve işyerindeki davranışlarının ayrıntılı bir şekilde belirlenmesine ilişkin soruya alınan yanıtların değerlendirilmesi şu şekildedir :



Çaykur'dan elde edilen yanıtların oranları; “Büyük Ölçüde” % 81,2; “Oldukça” % 12,5; “Bir Ölçüde” % 6,2; “Sınırlı Ölçüde” % 0; “Hemen Hemen Hiç” % 0 şeklindedir. Yanıtlar, Çaykur'a bağlı fabrikalarda ileri derecede standartlaşmanın varlığını ortaya koymaktadır. İleri derecede standartlaşma mekanik organizasyon yapısının varlığı yönünde bir durumdur.

Özel sektör fabrikalarından elde edilen yanıtların oranları ise; “Büyük Ölçüde” % 51,3; “Oldukça” % 21,6; “Bir Ölçüde” % 13,5; “Sınırlı Ölçüde” % 10,8; “Hemen Hemen Hiç” % 2,7 şeklindedir. Verilen yanıtlar yine ileri derecede standartlaşma yönündedir. Ancak yanıtlar Çaykur fabrikalarına göre daha düşük düzeyde bir standartlaşma durumunu ortaya koymaktadır.

Çaykur ve özel sektör bir arada değerlendirildiğinde yanıtlar; “Büyük Ölçüde” % 60,3; “Oldukça” 18,8; “Bir Ölçüde” 11,3; “Sınırlı Ölçüde” 7,5; “Hemen Hemen Hiç” 1,8 şeklindedir.

16 büyük özel fabrikadan elde edilen yanıtlar değerlendirildiğinde ise; yanıtların oranları; “Büyük Ölçüde” % 75; “Oldukça” % 18,7; “Bir Ölçüde” 6,2; “Sınırlı Ölçüde” % 0; “Hemen Hemen Hiç” % 0 şeklinde olmaktadır. Özel sektörde büyüklük arttıkça standartlaşma yönündeki yanıtların ağırlıkları artmaktadır (GENÇ – ACUNER, 2004, s.734).

Örnek sayısı 63'e çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları şu şekildedir :

Çaykur'a bağlı fabrikalarda örnek sayısı 19'a çıkarıldığında, elde edilen yanıtların oranları; “Büyük Ölçüde” % 84,2; “Oldukça” % 10,5; “Bir Ölçüde” % 5,2; “Sınırlı Ölçüde” % 0; “Hemen Hemen Hiç” % 0 şeklindedir.

Özel sektör fabrikalarında örnek sayısı 44'e çıkarıldığında, elde edilen yanıtların oranları; “Büyük Ölçüde” % 50; “Oldukça” % 22,7; “Bir Ölçüde” % 13,6; “Sınırlı Ölçüde” % 11,3; “Hemen Hemen Hiç” % 2,2 şeklindedir.

Soru : İşletmenizde çalışanlar, işlerde uygulayacakları yöntemlere ve işyerindeki davranışlarını ayrıntılı bir şekilde belirleyen kurallara ne ölçüde uymaktadırlar?

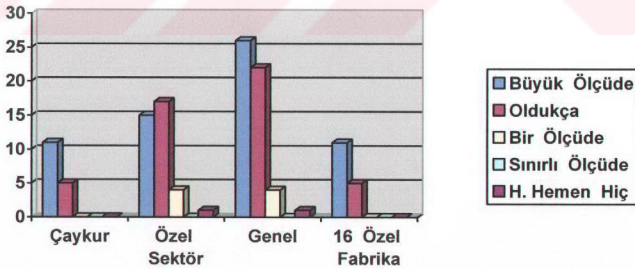
**Tablo : 26**

**Çalışanların Kurallara Uyması Durumu**

	Çaykur		Özel Sektör		Genel		16 Ö. Fab.	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Büyük Ölçüde	11	68,7	15	40,5	26	49,0	11	68,7
Oldukça	5	31,2	17	45,9	22	41,5	5	31,2
Bir Ölçüde	0	0	4	10,8	4	7,5	0	0
Sınırlı Ölçüde	0	0	0	0	0	0	0	0
Hemen Hemen Hiç	0	0	1	2,70	1	1,8	0	0
Toplam	16	100	37	100	53	100	16	100

**Grafik : 25**

**Çalışanların Kurallara Uyması Durumu**



Tablo 26 ve Grafik 25'te gösterilen, çalışanların işlerde uygulayacakları yöntemlere ve işyerindeki davranışlarını ayrıntılı bir şekilde belirleyen kurallara ne

ölçüde uydularına ilişkin soruya alınan yanıtların değerlendirilmesi ise şu şekildedir :

Çaykur fabrikalarından elde edilen yanıtların oranları; “Büyük Ölçüde” % 68,7; “Oldukça” % 31,2; “Bir Ölçüde” % 0; “Sınırlı Ölçüde” % 0; “Hemen Hemen Hiç” % 0 şeklindedir. Yanıtlar standartlaşma yönündedir.

Özel sektörden elde edilen yanıtların oranları; “Büyük Ölçüde” % 40,5; “Oldukça” 45,9; “Bir Ölçüde” 10,8; “Sınırlı Ölçüde” % 0; “Hemen Hemen Hiç” % 2,70 şeklindedir. Yanıtlar yine standartlaşma yönündedir, ancak bu durum Çaykur’a göre daha düşük düzeydedir.

Çaykur ve özel sektör bir arada değerlendirildiğinde ise yanıtların oranları; “Büyük Ölçüde” % 49,0; “Oldukça” % 41,5; “Bir Ölçüde” 7,5; “Sınırlı Ölçüde” % 0; “Hemen Hemen Hiç” % 1,8 şeklindedir.

16 büyük özel fabrikadan elde edilen yanıtların oranları ise şu şekilde olmaktadır : “Büyük Ölçüde” % 68,7; “Oldukça” % 31,2; “Bir Ölçüde” % 0; “Sınırlı Ölçüde” % 0; “Hemen Hemen Hiç” % 0. Özel sektörde büyüklük arttıkça standartlaşma yönündeki yanıtların oranları yükselmektedir.

Örnek sayısı 63’e çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları şu şekildedir :

Çaykur’a bağlı fabrikalarda örnek sayısı 19’a çıkarıldığında, elde edilen yanıtların oranları; “Büyük Ölçüde” % 68,4; “Oldukça” % 31,5; “Bir Ölçüde” % 0; “Sınırlı Ölçüde” % 0; “Hemen Hemen Hiç” % 0 şeklindedir.

Özel sektör fabrikalarında örnek sayısı 44’e çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları; “Büyük Ölçüde” % 36,3; “Oldukça” % 47,7; “Bir Ölçüde” % 13,6; “Sınırlı Ölçüde” % 0; “Hemen Hemen Hiç” % 2,2 şeklindedir.

Her iki soru bir arada değerlendirildiğinde; çay sektöründe standartlaşmanın oldukça ileri düzeyde olduğu söylenebilir. Çaykur’a bağlı fabrikalarda standartlaşma

özel sektör fabrikalarından daha ileri düzeydedir. Bunun en önemli nedeni Çaykur'un her bir fabrikasının özel sektörün herhangi bir fabrikasından büyük olmasıdır. Ayrıca Çaykur'un bir kamu kuruluşu olması ve kuruluşundan bu yana oldukça uzun zaman geçmesi de diğer önemli nedenlerdir.

### 3122.Biçimselleşme

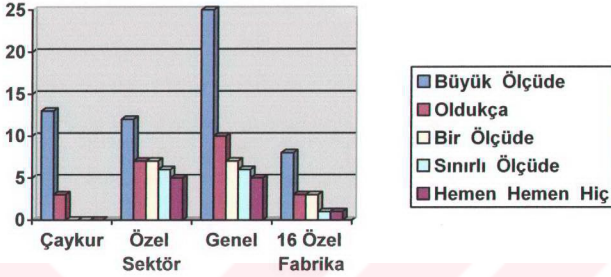
Soru : İşletmenizde, çalışanların yapacakları işlerde uygulayacakları yöntemler ve işyerindeki davranışlarını sınırlandıran kurallar ayrıntılı bir şekilde, yazılı olarak tanımlanmış mıdır?

**Tablo : 27**  
**Kuralların Yazılı Olarak Tanımlanması**

	Çaykur		Özel Sektör		Genel		16 Ö. Fab.	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Büyük Ölçüde	13	81,2	12	32,4	25	47,1	8	50
Oldukça	3	18,7	7	18,9	10	18,8	3	18,7
Bir Ölçüde	0	0	7	18,9	7	13,2	3	18,7
Sınırlı Ölçüde	0	0	6	16,2	6	11,3	1	6,2
Hemen Hemen Hiç	0	0	5	13,5	5	9,4	1	6,2
Toplam	16	100	37	100	53	100	16	100

Kaynak : GENÇ – ACUNER, 2004, ss.734-735

**Grafik : 26**  
**Kuralların Yazılı Olarak Tanımlanması**



Tablo 27 ve Grafik 26’da gösterilen kuralların yazılı olarak tanımlanmasına ilişkin soruya alınan yanıtların değerlendirilmesi şu şekildedir :

Çaykur’a bağlı fabrikalardan elde edilen yanıtların oranları; “Büyük Ölçüde” % 81,2; “Oldukça” % 18,7; “Bir Ölçüde” % 0; “Sınırlı Ölçüde” % 0; “Hemen Hemen Hiç” % 0 şeklindedir. Yanıtlar ileri derecede biçimselleşmenin varlığı yönündedir.

Özel sektör işletmelerinden elde edilen yanıtların oranları ise; “Büyük Ölçüde” % 32,4; “Oldukça” % 18,9; “Bir Ölçüde” % 18,9; “Sınırlı Ölçüde” % 16,2; “Hemen Hemen Hiç” % 13,5 şeklindedir. Özel sektörde de yanıtlar biçimselleşme yönündedir ancak biçimselleşme Çaykur’a göre çok daha düşük düzeydedir. Bunun en önemli nedeni de yine; Çaykur fabrikalarının özel sektör fabrikalarından daha büyük olmalarıdır. Çaykur’un bir kamu kuruluşu olması, kuruluş tarihinin oldukça eski olması, kurumlaşmasının tamamlanmış olması diğer önemli nedenlerdir.

Çaykur ve özel sektör bir arada ele alındığında ise yanıtların oranları; “Büyük Ölçüde” % 47,1; “Oldukça” % 18,8; “Bir Ölçüde” % 13,2; “Sınırlı Ölçüde” % 11,3; “Hemen Hemen Hiç” % 9,4 şeklindedir.



16 büyük özel fabrikadan elde edilen yanıtların oranları ise; “Büyük Ölçüde” % 50; “Oldukça” % 18,7; “Bir Ölçüde” % 18,7; “Sınırlı Ölçüde” % 6,2, “Hemen Hemen Hiç” % 6,2 şeklindedir. Özel sektörde büyüklük arttıkça biçimselleşme artmaktadır (GENÇ – ACUNER, 2004, ss.734 -735).

Örnek sayısı 63’e çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları şu şekildedir :

Çaykur’a bağlı fabrikalarda örnek sayısı 19’a çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları; “Büyük Ölçüde” % 78,9; “Oldukça” % 21; “Kısmen” % 0; “Sınırlı Ölçüde” % 0; “Hemen Hemen Hiç” % 0 şeklindedir.

Özel sektör fabrikalarında örnek sayısı 44’e çıkarıldığında yanıtların oranları; “Büyük Ölçüde” % 27,2; “Oldukça” % 20,4; “Kısmen” % 20,4; “Sınırlı Ölçüde” % 20,4; “Hemen Hemen Hiç” % 11,3 şeklindedir.

Çaykur’a bağlı fabrikalarda biçimselleşme oldukça yüksek düzeydedir. Çaykur fabrikalarında, uyulacak kurallar büyük ölçüde yazılı belirlenmiştir.

Özel sektör fabrikalarında da biçimselliğin hakim olduğu söylenebilir. Çaykur fabrikalarında biçimsellik özel sektör fabrikalarına göre çok daha yüksek derecededir. Özel sektör fabrikalarında büyüklük arttıkça biçimselleşme artmaktadır.

Çaykur fabrikalarında biçimselleşmenin daha yüksek olmasının nedenleri olarak; Çaykur fabrikalarının kuruluş tarihlerinin daha eski olması, Çaykur’da kurumlaşmanın tamamlanması, kamu kuruluşu olma niteliği, Çaykur’da her bir fabrikanın özel sektörün herhangi bir fabrikasından daha büyük olması verilebilir (GENÇ – ACUNER, 2004, s.734).

### 3123. Tamlaşma

Soru :İşletmenizde, gerekli durumlarda, belirli görevlerin yerine getirilmesi için değişik bölümler ne sıklıkta bir araya gelir?

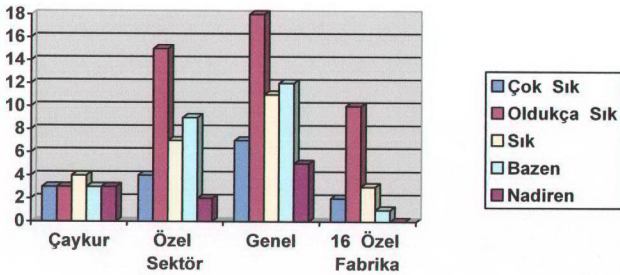
**Tablo : 28**

#### Gerekli Durumlarda Değişik Bölümlerin Bir araya Gelmesi

	Çaykur		Özel Sektör		Genel		16 Ö. Fab.	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Çok Sık	3	18,7	4	10,8	7	13,2	2	12,5
Oldukça Sık	3	18,7	15	40,5	18	33,9	10	62,5
Sık	4	25	7	18,9	11	20,7	3	18,7
Bazen	3	18,7	9	24,3	12	22,6	1	6,2
Nadiren ya da Hiç	3	18,7	2	5,4	5	9,4	0	0
Toplam	16	100	37	100	53	100	16	100

**Grafik : 27**

#### Gerekli Durumlarda Değişik Bölümlerin Bir Araya Gelmesi





Tablo 28 ve Grafik 27’de gösterilen, işletmelerde belirli görevlerin yerine getirilmesi için değişik bölümlerin ne sıklıkta bir araya geldiğine ilişkin soruya alınan yanıtların değerlendirilmesi şu şekildedir :

Çaykur’a bağlı fabrika yöneticilerinden elde edilen yanıtların oranları; “Çok Sık” % 18,7; “Oldukça Sık” % 18,7; “Sık” % 25; “Bazen” % 18,7; “Nadiren ya da Hiç” % 18,7 şeklindedir. Yanıtlar herhangi bir yöne eğilim göstermemektedir. Dolayısıyla mekaniklik ya da organikliğin belirlenmesine herhangi bir katkısı yoktur.

Özel sektörden elde edilen yanıtların oranları; “Çok Sık” % 10,8; “Oldukça Sık” % 40,5; “Sık” % 18,9; “Bazen” % 24,3; “Nadiren ya da Hiç” % 5,4 şeklindedir. Özel sektörden elde edilen yanıtlar organizasyon yapısının organikliği yönündedir.

Çaykur ve özel sektör bir arada değerlendirildiğinde ise yanıtların oranları; “Çok Sık” % 13,2; “Oldukça Sık” % 33,9; “Sık” % 20,7; “Bazen” % 22,6; “Nadiren ya da Hiç” % 9,4 şeklinde olmaktadır. Yanıtlar yine yine organizasyon yapısının organikliği yönündedir.

16 büyük özel fabrikadan elde edilen yanıtlar değerlendirildiğinde ise yanıtların oranları; “Çok Sık” % 12,5; “Oldukça Sık” % 62,5; “Sık” % 18,7; “Bazen” % 6,2; “Nadiren ya da Hiç” % 0 şeklinde olmaktadır. Özel sektörde büyüklük arttıkça tamlama durumu daha ileri düzeyde ortaya çıkmaktadır.

Örnek sayısı 63’e çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları şu şekilde olmaktadır :

Çaykur’a bağlı fabrikalarda örnek sayısı 19’a çıkarıldığında, elde edilen yanıtların oranları; “Çok Sık” % 15,7; “Oldukça Sık” % 15,7; “Sık” % 26,3; “Bazen” % 26,3; “Nadiren ya da Hiç” % 15,7 şeklindedir. Yanıtlar, tamlama durumunun daha düşük düzeyde yaşanması yönündedir.

Özel sektör fabrikalarında örnek sayısı 44'e çıkarıldığında, elde edilen yanıtların oranları; "Çok Sık" % 9; "Oldukça Sık" % 36,3; "Sık" % 18,1; "Bazen" % 31,8; "Nadiren ya da Hiç" % 4,5 şeklindedir.

### 3133. Merkezileşme

Soru : Fabrikanızda kararların ne kadarı üst yönetim kademelerinde alınır?

**Tablo : 29**

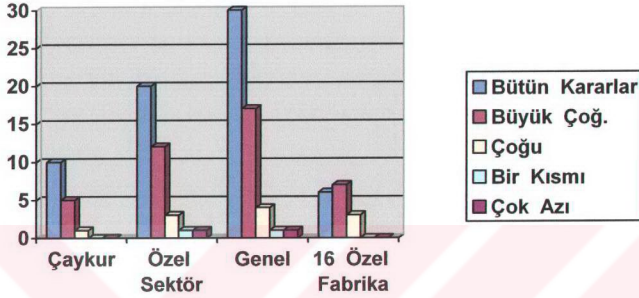
#### **Kararların Üst Yönetim Kademelerinde Alınması Durumu**

	Çaykur		Özel Sektör		Genel		16 Ö. Fab.	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Bütün Kararlar	10	62,5	20	54,0	30	56,6	6	37,5
Büyük Çoğunluğu	5	31,1	12	32,4	17	32,0	7	43,7
Çoğu	1	6,2	3	8,1	4	7,5	3	18,7
Bir Kısmı	0	0	1	2,7	1	1,8	0	0
Çok Azı	0	0	1	2,7	1	1,8	0	0
Toplam	16	100	37	100	53	100	16	100

Kaynak : GENÇ – ACUNER, 2004, s.735

Grafik : 28

## Kararların Üst Yönetim Kademelerinde Alınması Durumu



Tablo 29 ve Grafik 28’de gösterilen işletmelerde kararların ne kadarının üst yönetim kademelerinde alındığına ilişkin soruya alınan yanıtların değerlendirilmesi şu şekildedir :

Çaykur’a bağlı fabrikalardan elde edilen yanıtların oranları; “Bütün Kararlar” % 62,5; “Büyük Çoğunluğu” % 31,1; “Çoğu” % 6,2; “Bir Kısım” % 0; “Çok Azı” % 0 şeklindedir. Yanıtlar, Çaykur’da ileri derecede merkezleşmenin varlığını ortaya koymaktadır. Bu durumun en önemli nedeni; Çaykur’un bir kamu kuruluşu olması; kararların daha çok genel müdürlükçe alınması, fabrika yöneticilerinin genel müdürlükçe alınan kararların uygulanmalarını sağlamaları; fabrika düzeyinde alınan kararların da üst yönetimce alınmasıdır.

Özel fabrikalardan elde edilen yanıtların ağırlıkları ise; “Bütün Kararlar” % 54,0; “Büyük Çoğunluğu” % 32,4; “Çoğu” % 8,1; “Bir Kısım” % 2,7; “Çok Azı” % 2,7 şeklindedir. Özel sektör fabrikalarında da yine ileri derecede merkezleşme vardır. Çaykur fabrikalarında özel sektöre göre daha merkeziyetçi bir organizasyon yapısı vardır.

Çaykur ve özel işletmeler bir arada değerlendirildiğinde ise yanıtların oranları; “Bütün Kararlar” % 56,6; “Büyük Çoğunluğu” % 32,0; “Çoğu” % 7,5; “Bir Kısmı” % 1,8; “Çok Azı” % 1,8 şeklinde olmaktadır. Genel olarak çay sektöründe merkeziyetçi bir yapının varlığı açıkça ortadadır.

16 büyük özel fabrikadan elde edilen yanıtların oranları ise; “Bütün Kararlar” % 37,5; “Büyük Çoğunluğu” % 43,7; “Çoğu” % 18,7; “Bir Kısmı” % 0; “Çok Azı” % 0 şeklindedir. Özel sektörde büyüklük arttıkça daha az merkeziyetçi bir yapı ortaya çıkmaktadır. Bu durumun en önemli nedeni; büyüklük arttıkça karar alma sürecine katkıda bulunabilecek nitelikte, yüksek öğrenimli, gelişmiş yetenekleri olan personel sayısının artmasıdır. Küçük işletmelerin daha çok aile işletmesi niteliğinde olması, kararların hemen hemen tamamının işletme sahiplerince alınması sonucunu getirmektedir. Bu tür küçük işletmelerin önemli bir bölümünde profesyonel yönetici istihdam edilmemektedir. Yalnızca, büro memuru olarak muhasebeci istihdam edilmektedir (GENÇ-ACUNER, 2004, s.735).

Örnek sayısı 63’e çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları şu şekildedir :

Çaykur’a bağlı fabrikalarda örnek sayısı 19’a çıkarıldığında, elde edilen yanıtların oranları; “Bütün Kararlar” % 68,4; “Büyük Çoğunluğu” % 26,3; “Çoğu” % 5,2; “Bir Kısmı” % 0; “Çok Azı” % 0 şeklindedir.

Özel sektör fabrikalarında örnek sayısı 44’e çıkarıldığında, elde edilen yanıtların oranları; “Bütün Kararlar” % 59; “Büyük Çoğunluğu” % 27,2; “Çoğu” % 9; “Bir Kısmı” % 2,2; “Çok Azı” % 2,2 şeklindedir.

## 3134. Özerklik

Soru :Üst yönetim kararların ne kadarını tek başına alıp, uygulayabilmektedir?

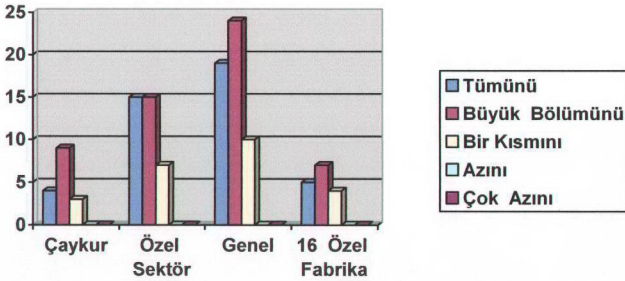
Tablo : 30

## Üst Yönetimin Kararları Tek Başına Alıp Uygulayabilmesi Durumu

	Çaykur		Özel Sektör		Genel		16 Ö. Fab.	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Tümünü	4	25	15	40,5	19	35,8	5	31,2
Büyük Bölümünü	9	56,2	15	40,5	24	45,2	7	43,7
Bir Kısımını	3	18,7	7	18,9	10	18,8	4	25
Azını	0	0	0	0	0	0	0	0
Çok Azını	0	0	0	0	0	0	0	0
Toplam	16	100	37	100	53	100	16	100

Grafik : 29

## Üst Yönetimin Kararları Tek Başına Alıp Uygulayabilmesi Durumu





Tablo 30 ve Grafik 29’da gösterilen, üst yönetimin kararların ne kadarını tek başına alıp uygulayabildiğine ilişkin soruya alınan yanıtların değerlendirilmesi şu şekildedir :

Çaykur’a bağlı fabrikalardan alınan yanıtların oranları; “Tümünü” % 25; “Büyük Bölümünü” % 56,2; “Bir Kısmını” % 18,7; “Azını” % 0; “Çok Azını” % 0 şeklindedir. Çaykur fabrikalarında özerklik ileri derecede ortaya çıkmaktadır. Bu durum Çaykur’da üst yönetimin ne derecede güçlü olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgunun mekanikliği desteklediği söylenebilir.

Özel sektörden alınan yanıtların oranları ise; “Tümünü” % 40,5; “Büyük Bölümünü” % 40,5; “Bir Kısmını” % 18,9; “Azını” % 0; “Çok Azını” % 0 şeklindedir. Yanıtlar, özel fabrikalarda da özerkliğin güçlü bir şekilde varlığını ortaya koymaktadır. Bu özerklik Çaykur fabrikaları ölçüsündedir.

Çaykur ve özel sektöre bağlı fabrikalardan alınan yanıtlar bir arada değerlendirildiğinde yanıtların oranları; “Tümünü” % 35,8; “Büyük Bölümünü” 45,2; “Bir Kısmını” % 18,8; “Azını” % 0; “Çok Azını” % 0 şeklindedir.

16 büyük özel fabrikadan alınan yanıtlar değerlendirildiğinde ise, yanıtların oranları; “Tümünü” % 31,2; “Büyük Bölümünü” % 43,7; “Bir Kısmını” % 25; “Azını” % 0; “Çok Azını” % 0 şeklinde olmaktadır. Özel sektörde büyüklük arttıkça özerklik azalmaktadır. Bu sonuç, özel sektörde büyüklük arttıkça daha az merkeziyetçi bir organizasyon yapısının ortaya çıktığı yönündeki bulguyu desteklemektedir.

Örnek sayısı 63’e çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları şu şekildedir :

Çaykur’a bağlı fabrikalarda örnek sayısı 19’a çıkarıldığında, yanıtların oranları; “Tümünü” % 21,05; “Büyük Bölümünü” % 63,15; “Bir Kısmını” % 15,78; “Azını” % 0; “Çok Azını” % 0 şeklindedir.

Özel sektör fabrikalarında örnek sayısı 44'e çıkarıldığında, yanıtların oranları; "Tümünü" % 40,90; "Büyük Bölümünü" % 40,90; "Bir Kısmını" % 18,18; "Azını" % 0; "Çok Azını" % 0 şeklindedir.

### 3135. Alt Kademelerin Karar Alma Sürecine Katılımı

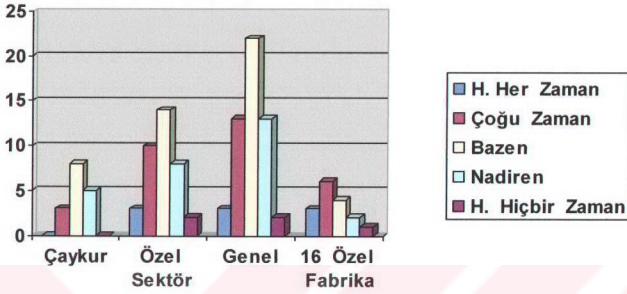
Soru : İşletmenizde alt kademeler karar alma sürecine ne ölçüde katılırlar?

**Tablo : 31**  
**Alt Kademelerin Karar Alma Sürecine Katılımı**

	Çaykur		Özel Sektör		Genel		16 Ö. Fab.	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Hemen Her Zaman	0	0	3	8,1	3	5,6	3	18,7
Çoğu Zaman	3	18,7	10	27,0	13	24,5	6	37,5
Bazen	8	50	14	37,8	22	41,5	4	25
Nadiren	5	31,2	8	21,6	13	24,5	2	12,5
H. Hiçbir Zaman	0	0	2	5,4	2	3,7	1	6,2
Toplam	16	100	37	100	53	100	16	100



**Grafik : 30**  
**Alt Kademelerin Karar Alma Sürecine Katılımı**



Tablo 31 ve Grafik 30’da gösterilen, alt kademelerin karar alma sürecine ne ölçüde katıldığına ilişkin soruya alınan yanıtların değerlendirilmesi aşağıdadır :

Çaykur fabrikalarından elde edilen yanıtların oranları; “Hemen Her Zaman” % 0; “Çoğu Zaman” % 18,7; “Bazen” % 50; “Nadiren” % 31,2; “Hemen Hiçbir Zaman” % 0 şeklindedir. Yanıtlar, Çaykur’da alt kademelerin karar alma sürecine katılımının yaygın bir uygulama olmadığını ortaya koymaktadır. Bu; organizasyon yapısının mekanikliği yönünde bir bulgudur.

Özel sektörden elde edilen yanıtların oranları ise; “Hemen Her Zaman” % 8,1; “Çoğu Zaman” % 27; “Bazen” % 37,8; “Nadiren” % 21,6; “Hemen Hiçbir Zaman” % 5,4 şeklindedir. Yanıtlar özel sektör fabrikalarında alt kademelerin karar alma sürecine, Çaykur fabrikalarına göre daha çok katıldıklarını ortaya koymaktadır. Özel sektörden elde edilen yanıtlar kısmen organizasyon yapısının organikliği yönündedir.

Çaykur ve özel sektör bir arada değerlendirildiğinde ise yanıtların oranları; “Hemen Her Zaman” % 5,6; “Çoğu Zaman” % 24,5; “Bazen” % 41,5; “Nadiren”

% 24,5; “Hemen Hiçbir Zaman” % 3,7 şeklinde ortaya çıkmaktadır. Genel değerlendirmede yanıtlar kısmen organizasyon yapısının organikliği yönündedir.

16 özel fabrikadan elde edilen yanıtlar değerlendirildiğinde ise yanıtların oranları; “Hemen Her Zaman” % 18,7; “Çoğu Zaman” % 37,5; “Bazen” % 25; “Nadiren” % 12,5; “Hemen Hiçbir Zaman” % 6,2 şeklinde olmaktadır. Özel sektörde büyüklük arttıkça alt kademeler karar alma sürecine daha çok katılmaktadırlar. Bu sonuç özel sektörde; büyüklük arttıkça daha az merkezîyetçi bir organizasyon yapısının ortaya çıkması ve özerkliğin azalması şeklinde ortaya çıkan sonuçları desteklemektedir.

Örnek sayısı 63’e çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları şu şekildedir :

Çaykur’a bağlı fabrikalarda örnek sayısı 19’a çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları; “Hemen Her Zaman” % 5,2; “Çoğu Zaman” % 15,7; “Bazen” % 47,3; “Nadiren” % 31,5; “Hemen Hiçbir Zaman” % 0 şeklindedir.

Özel sektör fabrikalarında örnek sayısı 44’e çıkarıldığında yanıtların oranları; “Hemen Her Zaman” % 6,8; “Çoğu Zaman” % 27,2; “Bazen” % 40,9; “Nadiren” % 18,1; “Hemen Hiçbir Zaman” % 6,8 şeklindedir.

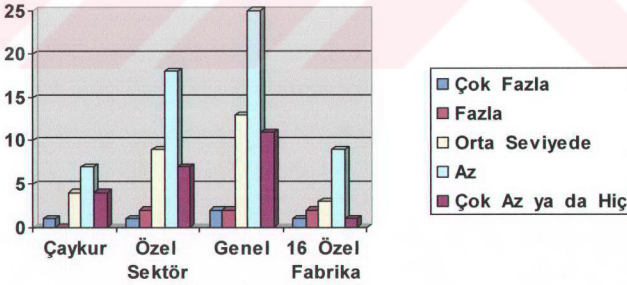
Soru : Alt kademelerde verilen kararları sayıca nasıl nitelendirirsiniz?

**Tablo : 32**  
**Alt Kademelerde Verilen Kararların Sayısı**

	Çaykur		Özel Sektör		Genel		16 Ö. Fab.	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Çok Fazla	1	6,2	1	2,7	2	3,7	1	6,2
Fazla	0	0	2	5,4	2	3,7	2	12,5
Orta Seviyede	4	25	9	24,3	13	24,5	3	18,7
Az	7	43,7	18	48,6	25	47,1	9	56,2
Çok Az ya da Hiç	4	25	7	18,9	11	20,7	1	6,2
Toplam	16	100	37	100	53	100	16	100

**Grafik: 31**

**Alt Kademelerde Verilen Kararların Sayısı**



Tablo 32 ve Grafik 31'de gösterilen, alt kademelerde verilen kararların sayısına ilişkin soruya verilen yanıtların değerlendirilmesi aşağıdadır :

Çaykur'dan elde edilen yanıtların oranları; “Çok Fazla” % 6,2; “Fazla” % 0; “Orta Seviyede” % 25; “Az” % 43,7; “Çok Az ya da Hiç” % 25 şeklindedir. Yanıtlar, bir önceki soruda, alt kademelerin karar alma sürecine katılımının düşüklüğünü ortaya koyan sonucu desteklemektedir. Bulgular organizasyon yapısının mekanikliği yönündedir.

Özel sektörden elde edilen yanıtların oranları ise şu şekildedir; “Çok Fazla” % 2,7; “Fazla” % 5,4; “Orta Seviyede” % 24,3; “Az” % 48,6; “Çok Az ya da Hiç” % 18,9. Özel sektörde alt kademelerde verilen kararların sayıca az olması, organizasyon yapısının mekanikliği yönünde bir bulgudur.

Çaykur ve Özel sektör fabrikaları bir arada değerlendirildiğinde ise yanıtların oranları; “Çok Fazla” % 3,7; “Fazla” % 3,7; “Orta Seviyede” % 24,5; “Az” % 47,1; “Çok Az ya da Hiç” % 20,7 şeklinde olmaktadır. Sonuçlar organizasyon yapısının mekanikliği yönündedir.

16 özel fabrikadan elde edilen yanıtların oranları ise; “Çok Fazla” % 6,2; “Fazla” % 12,5; “Orta Seviyede” % 18,7; “Az” % 56,2; “Çok Az ya da Hiç” % 6,2 şeklindedir. 16 özel fabrikadan elde edilen yanıtlarda organizasyon yapısının mekanikliği yönündeki yanıtların oranları yüksektir. Özel sektörde büyüklük arttıkça alt kademelerde verilen kararların sayısı artmaktadır. Bu sonuç yine özel sektörde büyüklük arttıkça; daha az merkeziyetçi bir organizasyon yapısının ortaya çıkması, özerliğin azalması ve alt kademelerin karar alma sürecine daha çok katılmaları şeklinde ortaya çıkan sonuçlarla uyumludur.

Örnek sayısı 63'e çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları şu şekildedir :

Çaykur'a bağlı fabrikalarda örnek sayısı 19'a çıkarıldığında, yanıtların oranları; “Çok Fazla” % 5,2; “Fazla” % 0; “Orta Seviyede” % 21; “Az” % 47,3; “Çok Az ya da Hiç” % 26,3 şeklindedir.

Özel sektör fabrikalarında örnek sayısı 44'e çıkarıldığında yanıtların oranları; "Çok Fazla" % 2,2; "Fazla" % 4,5; "Orta Seviyede" % 27,2; "Az" % 45,4; "Çok Az ya da Hiç" % 20,4 şeklindedir.

### 3136. Yapılacak İşlerin Yeniden Belirlenmesi

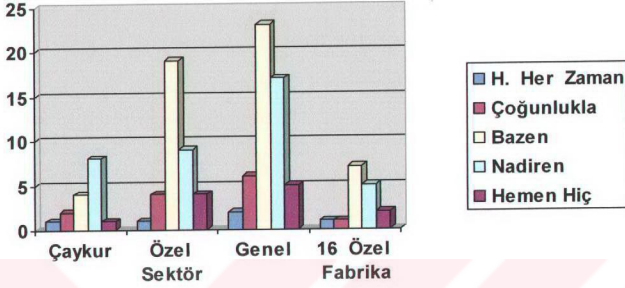
Soru : İşletmenizde, çalışanların yapacakları işler, sürekli olarak, çalışanların birbirleriyle ilişkilerine göre yeniden belirlenir mi?

**Tablo : 33**

#### **Yapılacak İşlerin Sürekli Olarak Yeniden Belirlenmesi**

	Çaykur		Özel Sektör		Genel		16 Ö. Fab.	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Hemen Her Zaman	1	6,2	1	1,8	2	3,7	1	6,2
Çoğunlukla	2	12,5	4	10,8	6	11,3	1	6,2
Bazen	4	25	19	51,3	23	43,3	7	43,7
Nadiren	8	50	9	24,3	17	32,0	5	31,2
Hemen Hiç	1	6,2	4	10,8	5	9,4	2	12,5
Toplam	16	100	37	100	53	100	16	100

**Grafik : 32**  
**Yapılacak İşlerin Sürekli Olarak Yeniden Belirlenmesi**



Tablo : 33 ve Grafik : 32’de gösterilen; çalışanların yapacakları işlerin sürekli olarak, çalışanların birbirleriyle ilişkilerine göre yeniden belirlenmesine ilişkin soruya alınan yanıtların değerlendirilmesi şu şekildedir :

Çaykur’a bağlı fabrikalardan elde edilen yanıtların oranları; “Hemen Her Zaman” % 6,2; “Çoğunlukla” % 12,5; “Bazen” % 25; “Nadiren” % 50; “Hemen Hiç” % 6,2 şeklindedir. Organizasyon yapısının mekanikliği yönündeki yanıtların oranları daha yüksektir.

Özel sektör fabrikalarından elde edilen yanıtların oranları ise; “Hemen Her Zaman” % 1,8; “Çoğunlukla” % 10,8; “Bazen” % 51,3; “Nadiren” % 24,3; “Hemen Hiç” % 10,8 şeklindedir. Yine organizasyon yapısının mekanikliği yönündeki yanıtların oranları yüksektir.

Çaykur ve özel sektörden elde edilen yanıtlar bir arada değerlendirildiğinde oranlar; “Büyük Ölçüde” % 30,1; “Oldukça” % 32,0; “Bir Ölçüde” % 15,0; “Sınırlı Ölçüde” % 18,8; “Hemen Hiç” 3,7 şeklinde olmaktadır.



16 özel fabrikadan alınan yanıtlar değerlendirildiğinde ise oranlar; “Hemen Her Zaman” % 6,2; “Çoğunlukla” % 6,2; “Bazen” % 43,7; “Nadiren” % 31,2; “Hemen Hiç” % 12,5 şeklinde olmaktadır. Organizasyon yapısının mekanikliği yönündeki yanıtların oranları yine yüksektir.

Örnek sayısı 63’e çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları şu şekildedir :

Çaykur’a bağlı fabrikalarda örnek sayısı 19’a çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları ; “Hemen Her Zaman” % 5,2; “Çoğunlukla” % 10,5; “Bazen” % 21; “Nadiren” % 57,8; “Hemen Hiç” % 5,2 şeklindedir.

Özel sektör fabrikalarında örnek sayısı 44’e çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları; “Hemen Her Zaman” % 2,2; “Çoğunlukla” % 11,3; “Bazen” % 52,2; “Nadiren” % 25; “Hemen Hiç” % 9 şeklindedir.

### 3137. İşletmelerde İletişim

#### 31370. İşletmelerde Yatay İletişim

Soru : İşletmenizde yatay iletişim en az dikey iletişim kadar önemli midir?

**Tablo : 34**

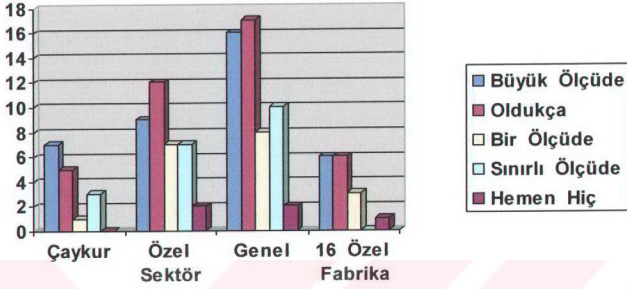
#### **Yatay İletişimin En Az Dikey İletişim Kadar Önemli Olması Durumu**

	Çaykur		Özel Sektör		Genel		16 Ö. Fab.	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Büyük Ölçüde	7	43,7	9	24,3	16	30,1	6	37,5
Oldukça	5	31,2	12	32,4	17	32,0	6	37,5
Bir Ölçüde	1	6,2	7	18,9	8	15,0	3	18,7
Sınırlı Ölçüde	3	18,7	7	18,9	10	18,8	0	0
Hemen Hiç	0	0	2	5,4	2	3,7	1	6,2
Toplam	16	100	37	100	53	100	16	100



Grafik : 33

## Yatay İletişimin En Az Dikey İletişim Kadar Önemli Olması Durumu



Tablo 34 ve Grafik 33'te gösterilen, işletmelerde yatay iletişimin en az dikey iletişim kadar önemli olup olmadığına ilişkin soruya alınan yanıtların değerlendirilmesi şu şekildedir :

Çaykur'a bağlı fabrikalardan elde edilen yanıtların oranları; "Büyük Ölçüde" % 43,7; "Oldukça" % 31,2; "Bir Ölçüde" % 6,2; "Sınırlı Ölçüde" % 18,7; "Hemen Hiç" % 0 şeklindedir. Organizasyon yapısının organikliği yönündeki yanıtların oranları oldukça yüksektir.

Özel sektörden elde edilen yanıtların oranları ise; "Büyük Ölçüde" % 24,3; "Oldukça" % 32,4; "Bir Ölçüde" % 18,9; "Sınırlı Ölçüde" % 18,9; "Hemen Hiç" % 5,4 şeklindedir. Yine organizasyon yapısının organikliği yönündeki yanıtların oranları yüksektir.

Çaykur ve özel sektör bir arada değerlendirildiğinde ise yanıtların oranları; "Büyük Ölçüde" % 30,1; "Oldukça" % 32,0; "Bir Ölçüde" % 15,0; "Sınırlı Ölçüde" % 18,8; "Hemen Hiç" % 3,7 olmaktadır.

16 özel fabrikadan alınan yanıtların oranları ise; “Büyük Ölçüde” % 37,5; “Oldukça” % 37,5; “Bir Ölçüde” % 18,7; “Sınırlı Ölçüde” % 0; “Hemen Hiç” % 6,2 şeklindedir. Büyüklük arttıkça yatay iletişimin önemi artmaktadır. Bu sonuç da yine, özel sektörde büyüklük arttıkça organizasyon yapısının daha organik hale geldiği yönündeki daha önceki sonuçları desteklemektedir.

Örnek sayısı 63’e çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları şu şekildedir :

Çaykur’a bağlı fabrikalarda örnek sayısı 19’a çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları; “Büyük Ölçüde” % 36,8; “Oldukça” % 31,5; “Bir Ölçüde” % 5,2; “Sınırlı Ölçüde” % 26,3; “Hemen Hiç” % 0 şeklindedir.

Özel sektör fabrikalarında örnek sayısı 44’e çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları; “Büyük Ölçüde” % 20,4; “Oldukça” 38,6; “Bir Ölçüde” 18,1; “Sınırlı Ölçüde” % 18,1; “Hemen Hiç” % 4,5 şeklindedir.

### 31371. İşletmelerde Dikey İletişim

Soru : İşletmenizde çalışanlar, emir-komuta zincirine sıkı sıkıya bağlanmak yerine, sorunlara çözüm bulabilecek kişilerle temas ve ilişkiye ne ölçüde ağırlık verirler?

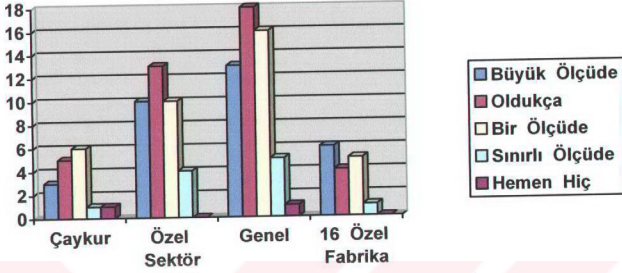
**Tablo : 35**

#### Çalışanların Sorunlara Çözüm Bulabilecek Kişilerle İlişkiye Verdikleri Önem

	Çaykur		Özel Sektör		Genel		16 Ö. Fab.	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Büyük Ölçüde	3	18,7	10	27,0	13	24,5	6	37,5
Oldukça	5	31,2	13	35,1	18	33,9	4	25
Bir Ölçüde	6	37,5	10	27,0	16	30,1	5	31,2
Sınırlı Ölçüde	1	6,2	4	10,8	5	9,4	1	6,2
Hemen Hiç	1	6,2	0	0	1	1,8	0	0
Toplam	16	100	37	100	53	100	16	100

Grafik : 34

## Çalışanların Sorunlara Çözüm Bulabilecek Kişilerle İlişkiye Verdikleri Önem



Tablo 35 ve Grafik 34'te gösterilen çalışanların sorunlara çözüm bulabilecek kişilerle ilişkiye ne ölçüde önem verdiklerine ilişkin soruya alınan yanıtların değerlendirilmesi şu şekildedir :

Çaykur'dan elde edilen yanıtların oranları; "Büyük Ölçüde" % 18,7; "Oldukça" % 31,2; "Bir Ölçüde" % 37,5; "Sınırlı Ölçüde" % 6,2; "Hemen Hiç" % 6,2 şeklindedir. Organizasyon yapısının organikliği yönündeki yanıtların oranları oldukça yüksektir.

Özel sektörden elde edilen yanıtların ağırlıkları ise; "Büyük Ölçüde" % 27,0; "Oldukça" % 35,1; "Bir Ölçüde" % 27,0; "Sınırlı Ölçüde" % 10,8; "Hemen Hiç" % 0 şeklindedir. Yine organizasyon yapısının organikliği yönündeki yanıtların oranları oldukça yüksektir.

Çaykur ve özel sektör bir arada değerlendirildiğinde ise yanıtların oranları; "Büyük Ölçüde" % 24,5; "Oldukça" % 33,9; "Bir Ölçüde" % 30,1; "Sınırlı Ölçüde" % 9,4; "Hemen Hiç" % 1,8 şeklinde olmaktadır.

16 büyük özel fabrikadan alınan yanıtlar değerlendirildiğinde ise ağırlıklar; “Büyük Ölçüde” % 37,5; “Oldukça” % 10,8; “Bir Ölçüde” % 31,2; “Sınırlı Ölçüde” % 6,2; “Hemen Hiç” % 0 şeklindedir. Özel sektörde büyüklük arttıkça sonuçlarda kayda değer bir farklılaşma olmamaktadır.

Örnek sayısı 63’e çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları şu şekildedir :

Çaykur’a bağlı fabrikalarda örnek sayısı 19’a çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları; “Büyük Ölçüde” % 15,7; “Oldukça” % 31,5; “Bir Ölçüde” % 42,1; “Sınırlı Ölçüde” % 5,2; “Hemen Hiç” % 5,2 şeklindedir.

Özel sektör fabrikalarında örnek sayısı 44’e çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları; “Büyük Ölçüde” % 27,2; “Oldukça” % 34; “Bir Ölçüde” % 27,2; “Sınırlı Ölçüde” % 9; “Hemen Hiç” % 2,2 şeklindedir.

Soru : İşletmenizde, çalışanlar arasındaki iletişim emir-komuta haberleşmesinden çok danışma niteliğinde midir?

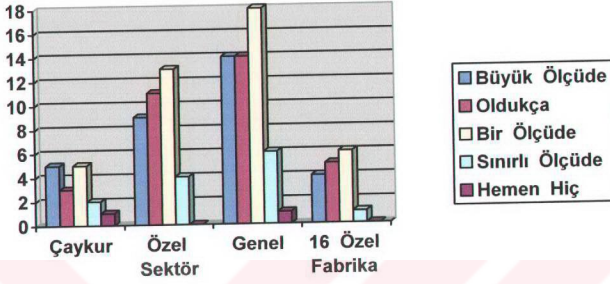
**Tablo : 36**

**Çalışanlar Arasındaki İletişimin Danışma Niteliğinde Olması**

	Çaykur		Özel Sektör		Genel		16 Ö. Fab.	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Büyük Ölçüde	5	31,2	9	24,3	14	26,4	4	25
Oldukça	3	18,7	11	29,7	14	26,4	5	31,2
Bir Ölçüde	5	31,2	13	35,1	18	33,9	6	37,5
Sınırlı Ölçüde	2	12,5	4	10,8	6	11,3	1	6,2
Hemen Hiç	1	6,2	0	0	1	1,8	0	0
Toplam	16	100	37	100	53	100	16	100

Grafik : 35

## Çalışanlar Arasındaki İletişimin Danışma Niteliğinde Olması



Tablo 36 ve Grafik 35'te gösterilen, çalışanlar arasındaki ilişkinin emir – komuta haberleşmesinden çok danışma niteliğinde olup – olmadığına ilişkin soruya alınan yanıtların değerlendirilmesi şu şekildedir :

Çaykur'a bağlı fabrikalardan elde edilen yanıtların oranları; "Büyük Ölçüde" % 31,2; "Oldukça" % 18,7; "Bir Ölçüde" % 31,2; "Sınırlı Ölçüde" % 12,5; "Hemen Hiç" % 6,2 şeklindedir. Organizasyon yapısının organikliği yönündeki yanıtların oranları oldukça yüksektir. Çaykur fabrikalarında uygulanan anket sorularına verilen yanıtların oranları daha çok mekanik bir organizasyon yapısı yönündedir. Bu bulgu farklı bir durumu ortaya koymaktadır.

Özel fabrikalardan elde edilen yanıtların oranları ise; "Büyük Ölçüde" % 24,3; "Oldukça" % 29,7; "Bir Ölçüde" % 35,1; "Sınırlı Ölçüde" % 10,8; "Hemen Hiç" % 0 şeklindedir. Özel sektörde de organizasyon yapısının organikliği yönündeki yanıtların oranları oldukça yüksektir. Aynı zamanda Çaykur'a göre de daha yüksektir.



Çaykur ve özel sektör bir arada değerlendirildiğinde yanıtların oranları; “Büyük Ölçüde” % 26,4; “Oldukça” % 26,4; “Bir Ölçüde” % 33,9; “Sınırlı Ölçüde” % 11,3; “Hemen Hiç” % 1,8 şeklindedir.

16 büyük özel fabrikadan alınan yanıtların oranları ise; “Büyük Ölçüde” % 25; “Oldukça” % 31,2; “Bir Ölçüde” % 37,5; “Sınırlı Ölçüde” % 6,2; “Hemen Hiç” % 0 şeklindedir. Özel sektörde büyüklük arttıkça kayda değer bir farklılaşma ortaya çıkmamaktadır.

Örnek sayısı 63’e çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları şu şekildedir :

Çaykur’a bağlı fabrikalarda örnek sayısı 19’a çıkarıldığında, yanıtların oranları; “Büyük Ölçüde” % 26,3; “Oldukça” % 26,3; “Bir Ölçüde” % 31,5; “Sınırlı Ölçüde” % 10,5; “Hemen Hiç” % 5,2 şeklindedir.

Özel sektör fabrikalarında örnek sayısı 44’e çıkarıldığında, yanıtların oranları; “Büyük Ölçüde” % 22,7; “Oldukça” % 29,5; “Bir Ölçüde” % 36,3; “Sınırlı Ölçüde” % 9; “Hemen Hiç” % 2,2 şeklindedir.

### 3138. İşletmelerde Yönetici – Kurmay Personel Ayrımı

Soru : İşletmenizde, yöneticiler ve kurmay personel arasındaki farklılıklar açık-seçik belirlenmiş midir?

Tablo : 37

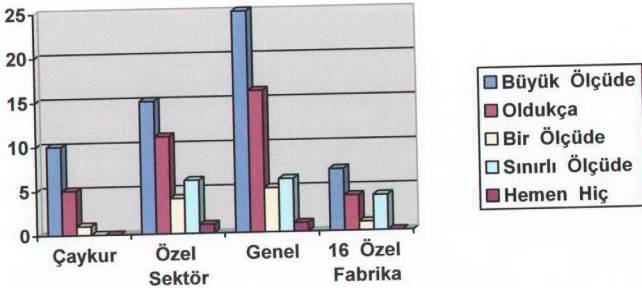
#### Yöneticiler İle Kurmay Personel Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesi

	Çaykur		Özel Sektör		Genel		16 Ö. Fab.	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Büyük Ölçüde	10	62,5	15	40,5	25	47,1	7	43,7
Oldukça	5	31,2	11	29,7	16	30,1	4	25
Bir Ölçüde	1	6,2	4	10,8	5	9,4	1	6,2
Sınırlı Ölçüde	0	0	6	16,2	6	11,3	4	25
Hemen Hiç	0	0	1	2,7	1	1,8	0	0
Toplam	16	100	37	100	53	100	16	100

Kaynak : GENÇ – ACUNER, 2004, s.736

Grafik : 36

#### Yöneticiler İle Kurmay Personel Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesi





Tablo 37 ve Grafik 36’da gösterilen, yöneticiler ile kurmay personel arasındaki farklılıkların açık – seçik belirlenmesine ilişkin soruya alınan yanıtların değerlendirilmesi şu şekildedir :

Çaykur’a bağlı fabrikalardan elde edilen yanıtların oranları; “Büyük Ölçüde” % 62,5; “Oldukça” % 31,2; “Bir Ölçüde” % 6,2; “Sınırlı Ölçüde” % 0; “Hemen Hiç” % 0 şeklindedir. Yanıtlar organizasyon yapısının mekanikliği yönündedir.

Özel fabrikalardan elde edilen yanıtların oranları ise; “Büyük Ölçüde” % 40,5; “Oldukça” % 29,7; “Bir Ölçüde” % 10,8; “Sınırlı Ölçüde” % 16,2; “Hemen Hiç” % 2,7 şeklindedir. Organizasyon yapısının mekanikliği yönündeki yanıtların oranları oldukça yüksektir.

Çaykur ve özel sektör bir arada değerlendirildiğinde ise yanıtların oranları; “Büyük Ölçüde” % 47,1; “Oldukça” % 30,1; “Bir Ölçüde” % 11,3; “Hemen Hiç” % 1,8 şeklindedir.

16 büyük özel fabrikadan alınan yanıtların oranları ise; “Büyük Ölçüde” 43,7; “Oldukça” % 25; “Bir Ölçüde” % 6,2; “Sınırlı Ölçüde” % 25; “Hemen Hiç” % 0 şeklindedir. Özel fabrikalarda büyüklük arttıkça kayda değer bir farklılık ortaya çıkmamaktadır.

Örnek sayısı 63’e çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları şu şekildedir :

Çaykur’a bağlı fabrikalarda örnek sayısı 19’a çıkarıldığında yanıtların oranları; “Büyük Ölçüde” % 63,1; “Oldukça” % 31,5; “Bir Ölçüde” % 5,2; “Sınırlı Ölçüde” % 0; “Hemen Hiç” % 0 şeklindedir.

Özel sektör fabrikalarında örnek sayısı 44’e çıkarıldığında yanıtların oranları; “Büyük Ölçüde” % 38,6; “Oldukça” % 29,5; “Bir Ölçüde” % 15,9; “Sınırlı Ölçüde” 13,6; “Hemen Hiç” % 2.2 şeklindedir.

### 3139. İşletmelerde Otorite ve Emir – Komuta İlişkileri

Soru : İşletmenizde otorite ve emir-komuta ilişkileri açık-seçik belirlenmiş midir?

**Tablo : 38**

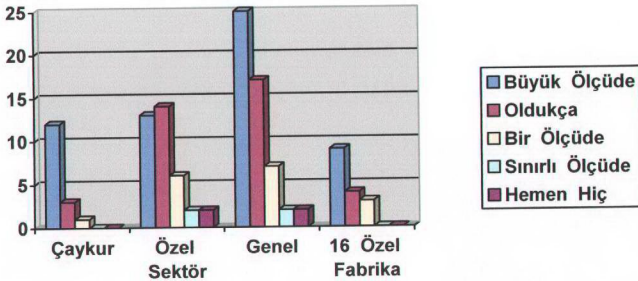
#### Otorite ve Emir – Komuta İlişkilerinin Açık – Seçik Belirlenmesi

	Çaykur		Özel Sektör		Genel		16 Ö. Fab.	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Büyük Ölçüde	12	75	13	35,1	25	47,1	9	56,2
Oldukça	3	18,7	14	37,8	17	32,0	4	25
Bir Ölçüde	1	6,2	6	16,2	7	13,2	3	18,7
Sınırlı Ölçüde	0	0	2	5,4	2	3,7	0	0
Hemen Hiç	0	0	2	5,4	2	3,7	0	0
Toplam	16	100	37	100	53	100	16	100

Kaynak : GENÇ – ACUNER, 2004, s.735

**Grafik : 37**

#### Otorite ve Emir – Komuta İlişkilerinin Açık – Seçik Belirlenmesi



Tablo 38 ve Grafik 37’de gösterilen, fabrikalarda otorite ve emir – komuta ilişkilerinin açık seçik belirlenmesine ilişkin soruya alınan yanıtların değerlendirilmesi şu şekildedir :

Çaykur’dan elde edilen yanıtların oranları; “Büyük Ölçüde” % 75; “Oldukça” % 18,7; “Bir Ölçüde” % 6,2; “Sınırlı Ölçüde” % 0; “Hemen Hiç” % 0 şeklindedir. Yanıtlar organizasyon yapısının mekanikliği yönündedir.

Özel sektörden elde edilen yanıtların oranları; “Büyük Ölçüde” % 35,1; “Oldukça” % 37,8; “Bir Ölçüde” % 16,2; “Sınırlı Ölçüde” % 5,4; “Hemen Hiç” % 5,4 şeklindedir. Yine organizasyon yapısının mekanikliği yönündeki yanıtların ağırlıkları fazladır. Ancak bu durum Çaykur’a göre daha düşük düzeydedir.

Çaykur ve özel sektör bir arada değerlendirildiğinde ise yanıtların oranları; “Büyük Ölçüde” % 47,1; “Oldukça” % 32,0; “Bir Ölçüde” % 13,2; “Sınırlı Ölçüde” % 3,7; “Hemen Hiç” % 3,7 şeklindedir.

16 büyük özel fabrika’dan yanıtların oranları ise; “Büyük Ölçüde” % 56,2; “Oldukça” % 25; “Bir Ölçüde” % 18,7; “Sınırlı Ölçüde” % 0; “Hemen Hiç” % 0 şeklindedir. Daha önceki sorulara verilen yanıtların aksine; büyüklük arttıkça organizasyon yapısının mekanikliği yönündeki yanıtların oranları yükselmektedir. Bu durumun nedenleri; özel sektörde büyüklük arttıkça yazılı kuralların daha yaygın bir şekilde uygulanması, her kademedeki çalışanın görev ve yetkilerinin, işyerinde uygulanacak kuralların açıkça yazılı olarak belirlenmesidir.

Örnek sayısı 63’e çıkarıldığında elde edilen yanıtların oranları şu şekildedir :

Çaykur’a bağlı fabrikalarda örnek sayısı 19’a çıkarıldığında, yanıtların oranları; “Büyük Ölçüde” % 73,6; “Oldukça” % 21; “Bir Ölçüde” % 5,2; “Sınırlı Ölçüde” % 0; “Hemen Hiç” % 0 şeklindedir.

Özel sektör fabrikalarında örnek sayısı 44'e çıkarıldığında yanıtların oranları; "Büyük Ölçüde" % 34; "Oldukça" % 36,3; "Bir Ölçüde" % 20,4; "Sınırlı Ölçüde" % 4,5; "Hemen Hiç" % 4,5 şeklindedir.

Bu soruya verilen yanıtlar da, yine hem Çaykur'da hem de özel sektör çay fabrikalarında mekanik bir yapının hakim olduğu yönündeki bulguları desteklemektedir. Çaykur'da ast-üst ilişkilerinin açık-seçik belirlendiği yönündeki yanıtların frekans değerlerinin yüksek olması, Çaykur'da yazılı kuralların çok yaygın olarak kullanıldığının bir göstergesidir.

Özel sektör fabrikalarında da ast-üst ilişkisinin açık-seçik belirlendiği yönündeki yanıtların frekansları yüksektir. Özel sektörde büyüklük artıkça, işyerinde uyulması gereken kuralların ve yönetim kademelerindeki insanların ve diğer çalışanların, görevlerinin ve yetkilerinin yazılı olarak belirlenmesi uygulaması yaygınlaşmaktadır. Yukarıdaki tablodaki yanıtlar da bu durumun değişik bir yansımasıdır.

Genel olarak; işbölümü, standartlaşma, biçimselleşme, merkezileşme, özerklik, alt kademelerin karar alma sürecine katılması, çalışanların yapacakları işlerin birbirleriyle ilişkilerine göre yeniden belirlenmesi, yöneticilerle kurmay personel arasındaki farklılıkların açıkça belirlenmesi, emir-komuta ilişkilerinin açık-seçik belirlenmesi ile ilgili sonuçlar değerlendirildiğinde Çaykur'a bağlı fabrikalarda mekanik organizasyon yapısının var olduğunu söylemek doğru olacaktır.

Bunların dışında; fabrikalarda yatay iletişimin dikey iletişim kadar önemli olması, çalışanların sorunlara çözüm bulabilecek kişilerle ilişkiye verdikleri önemin yüksek olması, çalışanlar arasındaki iletişimin danışma niteliğinde olması yönünde elde edilen bulgular ise; Çaykur' a bağlı fabrikalarda organizasyon yapısının mekanikliği yönünde elde edilen ve belirleyici nitelikte olan bulgulara terstir.

Özel sektör fabrikalarında ise; işbölümü, standartlaşma, biçimselleşme, merkezileşme, özerklik, çalışanların yapacakları işlerin birbirleriyle ilişkilerine göre yeniden belirlenmesi, yöneticilerle kurmay personel arasındaki farklılıkların açık-

seçik belirlenmesi, emir-komuta ilişkilerinin açık-seçik belirlenmesi yönünde elde edilen bulgular organizasyon yapılarının mekanikliğini ortaya koymaktadır.

Diğer yandan; tamlaşma, alt kademelerin karar alma sürecine katılmaları, yatay iletişimin dikey iletişim kadar önemli olup olmadığı, çalışanların sorunlara çözüm bulabilecek kişilerle ilişkiye verdikleri önem, çalışanlar arasındaki iletişimin danışma niteliğinde olup olmadığı ile ilgili elde edilen sonuçlar ise organizasyon yapısının organikliği yönündedir. Ancak organizasyon yapısının mekanikliği sonucunu veren boyutlar belirleyicidir.

Genel olarak örnek sayısı artırıldığında farklı sonuçlara ulaştıran bir değişiklik söz konusu olmamaktadır. Çaykur fabrikalarında örnek sayısı artırıldığında tamlaşmanın daha düşük algılanması bunun dışındadır.



#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Geleneksel yaklaşımlar, “en iyi organizasyon yapısı” oluşturmayı ve “organizasyon ilkeleri” geliştirmeyi amaçlamışlardır. Durumsallık yaklaşımı ise; her yerde ve zamanda geçerli en iyi bir organizasyon yapısının olmadığını ve organizasyon ile ilgili her şeyin koşullara bağlı olduğunu savunur. Durumsallık yaklaşımına göre organizasyon yapısı bir bağımlı değişkendir. Buna göre; organizasyon yapısı türlü içsel ve dışsal koşullara göre şekil alır. Durumsallık yaklaşımına göre etkin bir organizasyon yapısının oluşturulabilmesi için; o alanda, etkileşim içinde olan bütün önemli etkenlerin dikkate alınması, içsel ve dışsal koşulların, etkenlerin aralarındaki ilişkiler temelinde uyumlu hale getirilmesi gerekir.

Durumsallık yaklaşımı, uygulamada yaşanan zorluklar ve yaşanan baskılar sonucu ortaya çıkmıştır. Yaklaşım, organizasyonların karşı karşıya kaldıkları sorunlara bilimsel araştırmalarla çözüm aramaktadır.

Durumsallık yaklaşımı sistem yaklaşımından hareket edilerek geliştirilmiştir. Yaklaşım, organizasyonu bir açık sistem olarak ele alır. Buna göre; çevre yöneticilerin davranışlarını büyük ölçüde sınırlandırır. Yine, yaşanan duruma uygun olacak birden çok yöntem vardır.

Durumsallık yaklaşımına göre; her organizasyonun koşulları ve etkileşim içinde bulunduğu çevre diğerlerinden farklıdır. Bu farklılıklar organizasyonların yönetim ve organizasyon biçimlerinin de farklı olmasına yol açar. Çevrenin türüne göre organizasyonun türü de değişir. Herhangi bir organizasyonun araştırmalar sonucu bulduğu ve kendisi için en iyi olan bir yönetim ve organizasyon şekli diğer herhangi bir organizasyon için uygun olmayabilir. Durumsallık yaklaşımının bir organizasyonun yönetimi için belirlediği temel görev; belli bir durumda amaca ulaşmayı sağlayacak en uygun yöntemin saptanmasıdır.

Durumsallık yaklaşımı yöneticileri yenilik yapmaya yönlendirir. Yaklaşım, yöneticilerin içinde bulunulan koşullara uygun stratejiler ortaya koyabilmek için kendilerini geliştirmeleri gerektiğini savunur.

Müşteriler, pazar koşulları, rekabet, devlet müdahalesi, sosyo – kültürel koşullar vb. dışsal etkenler; yapılacak işin niteliği, personelin niteliği, kullanılan teknoloji, amaçlar vb. içsel etkenler; bir işletmenin organizasyon yapısının oluşturulmasında belirleyicidir.

Durumsallık yaklaşımının sistem yaklaşımından farkı; sistem yaklaşımı organizasyonu bütün olarak ele alırken, durumsallık yaklaşımı değişkenlerin karşılıklı ilişkilerini öne çıkarır. Buna göre durumsallık yaklaşımı; bir değişkenin yapı ve işleyişinin, diğer değişkenlerle karşılıklı ilişkisi ortaya konularak açıklanabileceğini savunur.

Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde organizasyon yapısı incelenirken değişik yazarlar değişik boyutlar kullanmışlardır. Bu boyutlardan başlıcaları şunlardır : Amaçlar, işbölümü, uzmanlaşma, standartlaşma, biçimselleşme, farklılaşma, tamlaşma, departmanlaşma, denetim alanı, düzey sayısı, merkezileşme derecesi, emir – komuta ve kurmay organlar, özerklik, karmaşıklık, büyüklük.

Bu çalışmada ele alınan değişkenlerden bazıları şunlardır :

**Büyüklük :** Büyüklük, literatürde, organizasyondaki toplam çalışan sayısı olarak alınır. Yine; kapasite, hizmet verilen müşteri sayısı, net satışlar ve satış hacminin de büyüklük kriteri olarak alındığı çalışmalar vardır.

**Teknoloji :** Organizasyonun kullandığı materyal, bilgi, enerji, sermaye gibi girdileri ürün ve hizmet gibi çıktılara dönüştüren teknik ve işlemler teknoloji olarak ifade edilir.

**Çevre :** Organizasyon dışında kalan her şeydir. Çevre; genel (toplumsal) çevre ve faaliyet çevresi olmak üzere ikiye ayrılarak incelenir. Genel çevre, bir ülke ya



da bölgedeki tüm organizasyonları etkileyebilecek koşullardır. Faaliyet çevresi ise; organizasyonun doğrudan ilişki içinde olduğu kişi, topluluk ve organizasyonlardan oluşur.

Organizasyonların genel çevresi şu unsurlardan oluşur : Sosyo – kültürel etkenler, teknoloji, politika ve yasalar, ekonomi, nüfus yapısı, doğal kaynaklar, uluslararası çevre.

Organizasyonların faaliyet çevresini oluşturan unsurlar ise şunlardır : Müşteriler ve dağıtım kanalları, girdi sağlayan birey ve organizasyonlar, rakipler, finansal kurumlar işgücü kaynakları, devlet kurumları.

Araştırmada çevre aşağıdaki boyutları ile değerlendirilmiştir :

Çevresel karmaşıklık : Organizasyonu etkileyen çevresel etkenlerin sayısını ve çeşitliliğini anlatır. Organizasyonu etkileyen çevresel etkenler az sayıda ve birbirlerine benzer özellikte ise çevre basittir; çok sayıda ve birbirlerinden farklı özelliklerde ise çevre karmaşıktır.

Çevresel değişkenlik : Organizasyonu etkileyen çevresel etkenlerin zaman içinde gösterdikleri değişiklikleri anlatan bir kavramdır. Çevresel etkenlerde; belirli bir zaman dilimi içinde çok sık değişiklikler ortaya çıkıyorsa çevre değişken, değişiklikler yavaş ortaya çıkıyorsa çevre durağandır.

Çevresel belirsizlik : Çevre özelliklerinin organizasyon tarafından ne ölçüde kestirilebildiğini anlatır.

Bu çalışmada öncelikle durumsallık yaklaşımının ne olduğu ayrıntılı bir şekilde incelenmiş, daha sonra ise bir uygulama örneği ele alınmıştır. Bu örnekte; çevrenin nasıl algılandığı, nasıl bir teknolojinin kullanıldığı ve bunların sonucunda, büyüklükle de ilişkilendirilerek kamu ve özel sektör çay fabrikalarında nasıl bir organizasyon yapısının oluştuğu ortaya konulmuştur.

Uygulama çalışmasında; Giresun'dan Sarp'a kadar 19 Çaykur ve 44 özel sektör çay fabrikası olmak üzere 63 fabrika araştırma kapsamına alınmıştır. Elde edilen sonuçlar şunlardır :

Çaykur'a bağlı fabrikalarda çevresel karmaşıklık oldukça düşük düzeyde algılanmaktadır. Bu durumun temel nedeni; Çaykur fabrika yöneticilerinin piyasa koşullarından uzak oluşlarıdır. Karar alırken çok az sayıda çevresel etkeni göz önünde bulundurmaktadırlar.

Özel sektör fabrikalarında çevresel karmaşıklık yüksek düzeyde algılanmaktadır. Bu durumun da temel nedeni özel sektör fabrika yöneticilerinin aynı zamanda ilgili şirketin yöneticileri olmalarıdır. Piyasa koşulları içinde, çok sayıda çevresel etkeni göz önünde bulundurarak karar vermektedirler.

Çaykur'a bağlı fabrikalarda çevresel değişkenlik düşük algılanmaktadır. Bu durumun başlıca nedeni yine; Çaykur' a bağlı fabrikaların yöneticilerinin piyasa koşullarından uzak olmalarıdır. Fabrika yöneticileri dış çevresel etkenler ile karşı karşıya kalmamaktadırlar. Fabrika içi ile ilgilidirler.

Özel fabrikalarda ise çevresel değişkenlik kısmen yüksek algılanmaktadır. Algılanan çevresel değişkenlik Çaykur fabrikalarına göre daha yüksektir. Sorulan 8 sorudan 4'ünde çevresel değişkenliğin yüksek algılandığını gösteren yanıtların oranları yüksektir. Çevresel değişkenliğin özel sektörde kısmen yüksek algılanmasının nedenleri olarak; özel sektörde kendi içinde, özel fabrikalar arasında bir rekabetin yaşanması, yine fabrika yöneticilerinin piyasa koşullarının direkt içinde olmaları sayılabilir.

Çevresel değişkenliğin Çaykur fabrikalarında düşük, özel fabrikalarda kısmen düşük algılanmasının nedenleri olarak şunlar verilebilir : Sektörde Çaykur gibi güçlü, kuruluşu uzun yıllar öncesine dayanan bir kurumun olması, çay sektörünün daha çok küçük yerleşim yerleri çevresinde ve kırsal kesimde yoğunlaşması, çalışanların fabrika çevrelerindeki yerleşim yerlerinden olmalarıdır.

Çevresel belirsizlik; hem Çaykur fabrikalarında hem de özel sektör fabrikalarında düşük algılanmaktadır. Bu durumun başlıca nedenleri; güçlü Çaykur'un sektörde bulunması, yaş çayda rekolte düşüklüğü riskinin çok az olması, pazarın daha çok yurt içi pazar olması, devletin çok aşırı müdahalelerinin olmaması, çayın temel ihtiyaç maddelerinden olmasıdır.

Araştırmada teknoloji; rutin – rutin olmama boyutu ile ele alınmıştır. Çaykur'da ve özel sektörde rutin teknoloji kullanılmaktadır. Rutin teknoloji, kullanılacak yöntem ve teknikler konusunda belirsizliğin olmadığı, bu yöntem ve tekniklerin aynı tür çıktılara uygulandığı teknoloji türüdür (KOÇEL, 2003, s.286). Teknoloji konusunda kısa süreli değişiklikler söz konusu değildir. Teknolojide uzun dönemli kullanım vardır. Zaman zaman küçük çaplı modernizasyon söz konusu olabilmektedir.

Araştırmada organizasyon yapısı mekaniklik – organiklik boyutu ile ele alınmıştır. Araştırma kapsamında, çay fabrikalarında organizasyon yapısı ile ilgili olarak; işbölümü, standartlaşma, biçimselleşme, tamlama, merkezileşme, özerklik, alt kademelerin karar alma süreçlerine katılması, çalışanların yapacakları işlerin birbirleriyle ilişkilerine göre yeniden belirlenmesi, yatay iletişimin önemi, çalışanların sorunlara çözüm bulabilecek kişilerle ilişkiye verdikleri önem, çalışanlar arasındaki iletişimin danışma niteliğinde olması, yöneticilerle kurmay personel arasındaki farkların açıkça belirlenmesi, emir-komuta ilişkilerinin açık-seçik belirlenmesi üzerinde durulmuştur.

Çaykur ve özel sektör fabrikalarında faaliyetlerin değişik uzmanlık alanlarına bölünme derecesi yüksektir. Çaykur fabrikalarında faaliyetlerin değişik uzmanlık alanlarına bölünme derecesi özel sektöre göre daha yüksektir. Çaykur fabrikalarında işbölümünün gerçekleşmesi derecesi 16 büyük özel fabrika ile aynı düzeydedir. Özel çay fabrikalarında büyüklük arttıkça faaliyetlerin değişik uzmanlık alanlarına bölünmesi derecesi artmaktadır.

Standartlaşma, hem Çaykur fabrikalarında hem de özel sektör fabrikalarında yüksektir. Standartlaşma, Çaykur fabrikalarında özel fabrikalara göre daha yüksektir. Özel sektörde büyüklük arttıkça standartlaşma yükselmektedir.

Biçimselleşme hem Çaykur fabrikalarında hem de özel sektör çay fabrikalarında oldukça yüksektir. Çaykur fabrikalarında biçimselleşme özel sektör fabrikalarına göre daha yüksektir. Özel sektörde büyüklük arttıkça biçimselleşme artmaktadır.

İşletmelerde belirli görevlerin yerine getirilmesi için değişik bölümlerin ne sıklıkta bir araya geldiğini gösteren “tamlama” ise Çaykur’da orta düzeydedir, özel sektörde ise, organizasyon yapısının organikliğini gösterecek şekilde daha yüksek düzeydedir. Özel sektörde büyüklük arttıkça tamlama daha yüksek düzeyde ortaya çıkmaktadır. Örnek sayısı artırıldığında Çaykur fabrikalarında tamlamanın daha düşük düzeyde yaşandığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Merkezileşme hem Çaykur’da hem de özel sektörde yüksektir. Çaykur fabrikalarında, özel sektöre göre daha merkeziyetçi bir yapı vardır. Özel sektörde büyüklük arttıkça daha az merkeziyetçi bir yapı ortaya çıkmaktadır.

Özerklik, kararların üst yönetim kademelerinde alınması durumu, Çaykur ve özel sektör fabrikalarında birbirine yakın ve yüksektir. Özel sektörde büyüklük arttıkça özerklik azalmaktadır. Özel sektörde büyüklük arttıkça daha az merkeziyetçi bir organizasyon yapısı ortaya çıkmaktadır.

Çaykur’da alt kademelerin karar alma sürecine katılmaları durumu düşük düzeydedir. Özel sektörde kısmen organizasyon yapısının organikliği yönünde, çalışanlar karar alma sürecine katılmaktadırlar.

Çaykur ve özel sektörde, yapılacak işlerin çalışanların birbirleriyle ilişkilerine göre yeniden belirlenmesi durumu düşük düzeydedir.

Çaykur’da ve özel sektörde yatay iletişim en az dikey iletişim kadar önemlidir. Özel sektörde büyüklük arttıkça yatay iletişimin önemi artmaktadır.

Çalışanların sorunlara çözüm bulabilecek kişilerle ilişkiye verdikleri önem hem Çaykur hem de özel sektör fabrikalarında yüksektir. Özel sektörde Çaykur'a göre daha yüksektir. Özel sektörde kendi içinde büyüklük arttıkça bu durumda yükselme söz konusudur.

Çalışanlar arasındaki iletişimin danışma niteliğinde olması durumu, hem Çaykur'da hem de özel sektörde yüksektir. Özel sektörde büyüklük arttıkça bu durum kısmen artmaktadır.

Çaykur fabrikalarında ve özel fabrikalarda yöneticiler ve kurmay personel arasındaki farklar açık seçik belirlenmiştir. Bu durum Çaykur'da daha belirgindir.

Çaykur'da ve özel sektörde emir-komuta ilişkileri açık seçik belirlenmiştir. Emir-komuta ilişkilerinin açık-seçik belirlenmesi durumu Çaykur'da özel sektöre belirgin bir biçimde göre daha yüksektir. Özel sektörde büyüklük arttıkça emir-komuta ilişkileri daha açık-seçik belirlenmektedir.

Genel olarak; işbölümü, standartlaşma, biçimselleşme, merkezileşme, özerklik, alt kademelerin karar alma sürecine katılması, çalışanların yapacakları işlerin birbirleriyle ilişkilerine göre yeniden belirlenmesi, yöneticilerle kurmay personel arasındaki farklılıkların açıkça belirlenmesi, emir-komuta ilişkilerinin açık-seçik belirlenmesi ile ilgili sonuçlar değerlendirildiğinde Çaykur'a bağlı fabrikalarda mekanik organizasyon yapısının var olduğunu söylemek doğru olacaktır.

Çaykur fabrikalarının tek merkezden yönetilmesi, kamu kuruluşu olma nitelikleri, kuruluş tarihinin eski olması, fabrikaların büyüklüğü, yazılı kuralların yaygın şekilde kullanılması organizasyon yapısının mekanikliği sonucunu getirmektedir.

Bunların dışında; fabrikalarda yatay iletişimin dikey iletişim kadar önemli olması, çalışanların sorunlara çözüm bulabilecek kişilerle ilişkiye verdikleri önemin yüksek olması, çalışanlar arasındaki iletişimin danışma niteliğinde olması yönünde

elde edilen bulgular ise; Çaykur' a bağı fabrikalarda organizasyon yapısının mekanikliği yönünde elde edilen ve belirleyici nitelikte olan bulgulara terstir.

Özel sektör fabrikalarında ise; işbölümü, standartlaşma, biçimselleşme, merkezileşme, özerklik, çalışanların yapacakları işlerin birbirleriyle ilişkilerine göre yeniden belirlenmesi, yöneticilerle kurmay personel arasındaki farklılıkların açık-seçik belirlenmesi, emir-komuta ilişkilerinin açık-seçik belirlenmesi yönünde elde edilen bulgular organizasyon yapılarının mekanikliğini ortaya koymaktadır.

Diğer yandan; tamlama, alt kademelerin karar alma sürecine katılmaları, yatay iletişimin dikey iletişim kadar önemli olup olmadığı, çalışanların sorunlara çözüm bulabilecek kişilerle ilişkiye verdikleri önem, çalışanlar arasındaki iletişimin danışma niteliğinde olup olmadığı ile ilgili elde edilen sonuçlar ise organizasyon yapısının organikliği yönündedir. Ancak organizasyon yapısının mekanikliği sonucunu veren boyutlar belirleyicidir.

Özel sektör çay işletmelerinin önemli bir bölümü küçük aile işletmesi niteliğindedir. Bu işletmelerde kararlar işletme sahipleri tarafından alınır. Herhangi bir yetki paylaşımı söz konusu değildir.

Özel sektör çay fabrikalarında büyüklük arttıkça organizasyon yapısının mekaniklik derecesi kısmen azalmaktadır. Büyüklük arttıkça özel sektörde yapı daha az merkeziyetçi hale gelmektedir. Bu durumun en önemli nedeni, büyüklük arttıkça eğitilmiş, kararlara katkıda bulunabilecek personel sayısının artmasıdır.

Türkiye çay sektöründe başlıca durumsal değişkenler-organizasyon yapısı ilişkisinin incelendiği bu çalışma sonucunda, çay sektöründe mekanik bir organizasyon yapısının yaygın olduğu görülmüştür.

Çaykur'a bağı fabrikalarda çevresel karmaşıklık düşük düzeyde algılanmaktadır. Çaykur'un başarılı bir işletme olduğu, sektörün öncüsü sektörde en yüksek pazar payına sahip kuruluş olduğu göz önüne alındığında, mevcut yapının Çaykur için uygun bir yapı olduğu sonucuna varılabilir. Bu durum; çevresel karmaşıklığın

düşük algılandığı işletmelerde; genel olarak, mekanik bir organizasyon yapısının görüldüğü şeklindeki durumsallık yaklaşımının başlıca araştırma sonuçlarına uygundur.

Özel sektöre ait fabrikalar ise çevresel karmaşıklığı oldukça yüksek algılamalarına rağmen, yine mekanik bir organizasyon yapısına sahiptirler. Özel sektör işletmeleri başarılı oldukları sürece, hedeflerine ulaşabildikleri sürece mevcut yapıya bağlı kalabilirler. Başarısızlık durumunda ise birçok farklı değişkenle birlikte organizasyon yapısının mekanikliğini de sorgulamalıdır.

Çay sektöründe, hem Çaykur'a bağlı fabrikalarda hem de özel sektör fabrikalarında algılanan çevresel değişkenlik düşük düzeydedir. Bu durum, çevresel değişkenliğin düşük algılandığı durumlarda, mekanik organizasyon yapısının görüldüğü şeklindeki araştırma sonuçlarını desteklemektedir.

Yine, hem Çaykur hem de özel sektörde, algılanan çevresel değişkenlik oldukça düşük düzeydedir. Yine amaçlara ulaşıldığı sürece varolan yapıya bağlı kalınmalıdır. Bu bulgu da yine, algılanan çevresel değişkenliğin düşük algılandığı organizasyonlarda mekanik yapının görüldüğü şeklindeki durumsallık yaklaşımının diğer araştırma sonuçlarına uygundur.

Türkiye'de çay sektöründe rutin teknoloji kullanılmaktadır. Rutin işlerin tanımındaki (KOÇEL, 2003, s.286) unsurları çay sektöründe görmek mümkündür. Yapılacak işler için tam olarak bilinen teknikler vardır, bu teknikler aynı tür çıktılarına uygulanır, yöntem ve teknikler konusunda belirsizlik azdır. Dolayısıyla kullanılan teknoloji rutindir. Bu bulgu da yine; rutin teknoloji-mekanik organizasyon yapısı bağını kuran durumsallık yaklaşımının temel araştırmalarının sonuçlarına uygundur.

Durumsallık yaklaşımına göre, her yerde ve her koşulda geçerli olabilecek bir organizasyon yapısı yoktur. İşletme yöneticilerinin hedeflerine ulaşabilmeleri için doğru tavır; çevreyi doğru analiz etmek ve karşı karşıya oldukları çevresel



etkenlere ya da içinde buldukları koşullara göre en uygun organizasyon yapısını oluşturmaktır (GENÇ – ACUNER, 2004, ss. 729-738).

Genel olarak, örnek sayısı artırıldığında, sonuçlarda, eğilimlerde dikkate değer bir değişiklik söz konusu olmamaktadır. Bu durum; ulaşılan sonuçlardan sektörün tümüne ilişkin doğru genellemelere gidilebileceğinin bir göstergesidir.



## YARARLANILAN KAYNAKLAR

### a. Kitaplar

ALPUGAN, Oktay : **İşletme Bilimine Giriş**, Derya Kitabevi, Trabzon, 1996.

AKAT, İlter

Ve Diğerleri : **İşletme Yönetimi**, Turhan Kitabevi, İzmir, 1997.

ATAMAN, Göksel : **İşletme Yönetimi – Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**,  
Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.

BAŞARAN, İbrahim Ethem : **Örgütsel Davranış**, Ankara Üniversitesi  
Basımevi, Ankara, 1982.

BARANSEL, Atilla : **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İ.Ü. İşletme  
Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1979.

BİLGİN, Leman : **Durumsallık Yaklaşımı Açısından İşletme Çevresi İle  
Organizasyon Yapısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve  
Eczacıbaşı Holding'e Bağlı Bazı İşletmelerde Yapılan Bir  
Uygulama**, Basılmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1991.

BÖRÜ, M. Deniz : **Durumsallık Yaklaşımı Açısından Teknoloji ve  
Organizasyon Yapısı Arasındaki İlişkiler ve Türkiye  
Kağıt Sanayinde Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine  
Bir Uygulama**, Basılmamış Doktora Tezi, Marmara  
Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1999.

CAN, Halil : **Organizasyon ve Yönetim**, 5. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999.

ÇAYKUR İSTATİSTİK BÜLTENİ, Rize, 2003.

DEMİR, Ali Ak : **İşletme Bilimine Giriş**, 2. Baskı, Kütahya, 1996.

DİNÇER, Ömer

FİDAN, Yahya : **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul, 1996.

DİNÇER, Ömer

FİDAN, Yahya : **İşletme Yönetimine Giriş**, 4. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999.

EFİL, İsmail : **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Genişletilmiş 6. Baskı, Alfa Yayınları, 1999.

ELMA, Cevat

DEMİR, Kamile : **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**, 2. Baskı, Arı Yayıncılık, Ankara, 2003.

EREN, Erol : **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1988.

EREN, Erol : **Yönetim ve Organizasyon**, 6. Bası, Beta Basım Dağıtım A. Ş., İstanbul, 2003.

HATİBOĞLU, Zeyyat : **İşletme Yöneticiliğinin Temelleri**, yyy, yty.

HİCKS, Herbert G. : **Örgütlerin Yönetimi – Sistemler ve Beşeri Kaynaklar** Açısından, Çev : Osman TEKOK ve Diğerleri, 3. Baskı, Turhan Kitabevi, 1979.

- KAPTANGİL, Kaptan : **Çay Tarımının Ülkemizdeki Sosyo – Ekonomik Etkileri Ve Değerlendirilmesi**, Çaykur Yayın Nr.15, 1993.
- KOÇEL, Tamer : **İşletme Yöneticiliği**, Genişletilmiş 9. Bası, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2003.
- MORGAN, Gareth : **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, Çev: Gündüz Bulut, MESS Yayınları, İstanbul, 1998.
- OLUÇ, Mehmet : **İşletme – Organizasyon ve Yönetim**, 1.Cilt, İstanbul Üniversitesi Yayın Nr.2430.
- ÖRGE, ÖRSAN, A. : **Örgüt Büyüklüğü – Örgütsel Yapı İlişkisinin Türk Kültürü Çerçevesinde İncelenmesi**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1995.
- ÖZALP, İnan : **Yönetim ve Organizasyon**, Cilt :1, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 1996.
- ÖZBAŞAR, A. Sera : **Örgüt – Ortam İlişkilerinin Analizine Kavramsal ve Uygulamalı Bir Yaklaşım**, Basılmamış Doktora Tezi, 1976.
- ÖZYURT, Hasan : **Çay Ekonomisi**, KTÜ Basımevi, Trabzon, 1987.
- PEKER, Ömer : **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, TODAİE Yayınları, Nr.258, Ankara, 1995.

PINAR, İbrahim : **Çevre – Teknoloji ve Örgütsel Yapı Etkileşiminin Sistem Yaklaşımı Açısından İncelenmesi ve Otomotiv Sektöründe Teknoloji – Yapı İlişkilerine Ait Bir Araştırma**, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1994.

SARGUT, Selami A. : **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, Genişletilmiş 2.Baskı, İmge Kitabevi, Ankara, 2001.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.

SUCU, Yaşar : **Durumsallık Yaklaşımı Açısından Örgüt Yapıları**, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1988.

SUCU, Yaşar : **Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesindeki Gelişmeler – Bütünleştirici Bir Durumsallık Modeli**, Elit Yayıncılık, Ankara, 2000.

ŞİMŞEK, M. Şerif : **Yönetim ve Organizasyon**, Yenilenmiş 6. Baskı, Günay Ofset, Konya, 2001.

TORTOP, Nuri

Ve Diğerleri : **Yönetim Bilimi**, Yargı Yayınları, Ankara, 1993.

TORTOP, Nuri

Ve Diğerleri : **Yönetim Bilimi**, 3. Baskı, Yargı Yayınları, Ankara, 1999.

TOSUN, Kemal : **İşletme Yönetimi**, 1. Cilt, 6.Baskı, Savaş Yayınları, Ankara, 1992.

ÜSDİKEN, Behlül : **Büyükük, Teknoloji, Çevre ve Örgütsel Yapı,**  
Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1979.

YAZICI, Kamil : **İşletme Bilimine Giriş,** Genişletilmiş 2. Baskı, Akademi  
Kitabevi, Trabzon, 2002.

YOZGAT, Osman : **İşletme Yönetimi,** 3. Baskı, İ.İ.T.İ.A Nahad Sayar -  
Yayın ve Yardım Vakfı İşletmesi Yayınları, İstanbul, 1980.

#### **b. Makale ve Bildiriler**

BİLGİN, Leman : Durumsallık Yaklaşımında Stratejik Tercihin Öneminin  
İncelenmesi, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve  
İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Cilt : 9, Sayı : 1 – 2 (1991)  
ss.213 – 219.

GENÇ, Kurtuluş Yılmaz

ACUNER, Taner : Durumsal Değişkenler – Organizasyon Yapısı İlişkisinin  
Türkiye Çay Sektöründe Sınanması, 3.Bilgi, Ekonomi  
Yönetim Kongresine Sunulan Bildiri, Eskişehir,  
25 – 26 Kasım 2004, (Bildiri Kitabı, ss.729-736.)

KOÇEL, Tamer : Yönetim ve Organizasyon Teorilerindeki Gelişmeler (Klasik  
Yaklaşımından Modern Yaklaşımına), **İstanbul Üniversitesi  
İşletme Fakültesi Dergisi,** 10. Yıl Özel Sayısı,  
Cilt : 7, Sayı : 1 (Nisan 1978), ss.237 – 264.

ÖZALP, İnan : İşletme Yönetiminde Çevre ve Teknoloji Faktörünün Durumsallık Açısından İncelenmesi, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt : 5, No : 1-2 (Haziran 1987), ss.13 – 37.

ÖZALP, İnan

Ve Diğerleri : İşletme Stratejisi, Yapısı ve Çevresi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt : 7, Sayı : 1 (Haziran 1989), ss.381 – 414.

SÜDER, Aslı : Çevresel Belirsizlik, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt : 20, Sayı : 1-2 (Nisan – Kasım 1991), ss.119 - 130.

ŞİMŞEK, Şerif : Yöneticiler ve Örgütlerin Dışsal Çevresi, **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Araştırma Merkezi İşletme Dergisi**, Cilt : 7, Sayı : 3 – 4 (Ağustos 1988), ss. 27 – 56.

ÜSDİKEN, Behlül : “Örgütlerin Çevre Özelliklerinin Ölçülmesi Üzerine” **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt : 9, Sayı : 2 (1980), ss. 157-177.





**EKLER**

**ANKET SORULARI****Çevresel Karmaşıklık**

- Müşteriler (Sayıları, özellikleri, davranışları).
- Dağıtım Kanalları (Toptancılar, perakendeciler; sayıları, nitelikleri, davranışları)
- Rekabet koşulları (Rakip işletmelerin davranışları ve politikaları; fiyat rekabeti, reklam harcamaları vb.).
- Girdiler (Girdiler, elde etme olanakları, fiyatları, nitelikleri).
- Teknolojik Gelişmeler (Sektörde uygulanabilecek yeni buluşlar, verimlilik artırma yöntemleri vb.).
- Devletin çay sektörü ile uyguladığı politikalar.
- Yasalar.
- Sosyo-kültürel etkenler (Nüfus, kentleşme, eğitim düzeyi, değer yargıları).
- Ekonomik etkenler (Ulusal gelir, kişi başına gelir, enflasyon).
- Finansal kaynaklar (Kredi olanakları, faiz hadleri).
- İşgücü girdileri (İşgücü temin etme olanakları, işçi sendikaları, ücretler).

1- İşletmeniz karar alırken yukarıda belirtilen dış çevresel etkenlerden ne kadarını dikkate alır?

- a) Hemen Hemen Tümünü b) Çoğunu c) Yaklaşık Yarısını d) Birkaçını e) Hemen Hemen Sadece Birini

**Çevresel Değişkenlik**

2- İşletmenizde üretilen ürünlerin piyasa fiyatlarının değişme sıklığı nedir?

- a) 1 Yıl ve Üzeri b) 8 Ay c) 6 Ay d) 3 Ay e) 1 Ay

3- İşletmenizde yeni ürünler üretilme sıklığı nedir?

- a) 5 Yıl ve Üzeri b) 4 Yıl c) 3 Yıl d) 2 Yıl e) 1 Yıl

4- ay sektöründe teknolojik yeniliklerin ortaya çıkma sıklığı nedir?

a) 5 Yıl ve Üzeri b) 4 Yıl c) 3 Yıl d) 2 Yıl e) 1 Yıl

5- ay sektörüne yeni işletmelerin girme sıklığını nasıl değerlendirirsiniz?

a) Çok Sık b) Oldukça Sık c) Sık d) Seyrek e) Oldukça Seyrek

6- Rakiplerin davranışlarında değişiklikler (reklam, fiyat, kalite, personel) ortaya çıkma sıklığı nedir?

a) Çok Sık b) Oldukça Sık c) Sık d) Seyrek e) Oldukça Seyrek ya da Hiç

7- Devletin ay sebkörü ile ilgili olarak aldığı kararların sıklığını nasıl değerlendirirsiniz?

a) Çok Sık b) Oldukça Sık c) Sık d) Seyrek e) Oldukça Seyrek

8- Müşterilerin davranışlarında ortaya çıkan değişmeyi nasıl değerlendirirsiniz?

a) Çok Sık b) Oldukça Sık c) Bazen d) Uzun Aralıklarla e) Nadiren ya da Hiç

9- Genel olarak işletmenizin dış çevresinde ortaya çıkan değişimi nasıl değerlendirirsiniz?

a) Çok Hızlı b) Hızlı c) Orta Düzeyde d) Yavaş e) Çok Yavaş

Çevresel Belirsizlik

10- İşletmeniz dış çevresel etkenler hakkında ne ölçüde bilgi sahibidir?

a) Büyük Ölçüde b) Oldukça c) Bir Ölçüde d) Sınırlı Ölçüde e) Çok Az

11- Devletin ay sektöründe uyguladığı politikalarda ortaya çıkabilecek değişiklikler ne ölçüde kestirilebilir?

a) Büyük Ölçüde b) Oldukça c) Bir Ölçüde d) Sınırlı Ölçüde e) Hemen Hemen Hiç

12- Rakiplerin davranışlarında ortaya çıkabilecek değişiklikler ne ölçüde kestirilebilir?

a) Büyük Ölçüde b) Oldukça c) Bir Ölçüde d) Sınırlı Ölçüde e) Hemen Hemen Hiç

13- İşletmenizin aldığı kararların sonuçlarını önceden kestirmek ne ölçüde mümkündür?

a) Büyük Ölçüde b) Oldukça c) Bir Ölçüde d) Sınırlı Ölçüde e) Hemen Hemen Hiç

14- Müşterilerin davranışlarında ortaya çıkabilecek değişiklikler ne ölçüde kestirilebilir?

a) Büyük Ölçüde b) Oldukça c) Bir Ölçüde d) Sınırlı Ölçüde e) Hemen Hemen Hiç

15- İşletmenizde üretilen ürünlerin satış fiyatlarında ortaya çıkabilecek değişiklikler ne ölçüde kestirilebilir?

a) Büyük Ölçüde b) Oldukça c) Bir Ölçüde d) Sınırlı Ölçüde e) Hemen Hemen Hiç

16- İşletmenizde üretilen ürünlerin satış miktarlarında ortaya çıkabilecek değişiklikler ne ölçüde kestirilebilir?

a) Büyük Ölçüde b) Oldukça c) Bir Ölçüde d) Sınırlı Ölçüde e) Hemen Hemen Hiç

17- İşletmenizde çalışanların sayısı nedir?

18- İşletmenizde yılda ne kadar kuru çay üretilmektedir?

### Organizasyon Yapısı İle İlgili Sorular

19- İşletmenizde faaliyetler ne ölçüde değişik uzmanlık alanlarına bölünmüştür?

a) Büyük Ölçüde b) Oldukça c) Bir Ölçüde d) Sınırlı Ölçüde e) Hemen Hemen

Hiç

20- İşletmenizde, çalışanların yapacakları işlerde uygulayacakları yöntemler ve işyerindeki davranışları ayrıntılı bir şekilde belirlenmiş midir?

a) Büyük Ölçüde b) Oldukça c) Bir Ölçüde d) Sınırlı Ölçüde e) Hemen Hemen

Hiç

21- 20. soruda belirtilen ayrıntılı kurallara ne ölçüde uyulmaktadır?

a) Büyük Ölçüde b) Oldukça c) Bir Ölçüde d) Sınırlı Ölçüde e) Hemen Hemen

Hiç

22- İşletmenizde çalışanların yapacakları işlerde uygulayacakları yöntemler ve işyerindeki davranışlarını sınırlandıran kurallar ayrıntılı bir şekilde, yazılı olarak tanımlanmış mıdır?

a) Büyük Ölçüde b) Oldukça c) Kısmen d) Sınırlı Ölçüde e) Hemen Hemen Hiç

23- İşletmenizde, gerekli durumlarda, belirli görevlerin yerine getirilmesi için değişik bölümler ne sıklıkta bir araya gelir?

a) Çok Sık b) Oldukça Sık c) Sık d) Bazen e) Nadiren ya da Hiç

24- Karar alma yetkisi ne derecede üst yönetim kademelerinde toplanmıştır?

a) Bütün kararları üst yönetim kademeleri alır. b) Kararların büyük çoğunluğunu üst yönetim kademeleri alır. c) Kararların çoğunu üst yönetim kademeleri alır. d) Kararların bir kısmını üst yönetim kademeleri alır. e) Kararların çok azını üst yönetim kademeleri alır.

25- Üst yönetim kararların ne kadarını tek başına alıp uygulayabilmektedir?

a) Tümünü b) Büyük Bölümünü c) Bir Kısmını d) Azını e) Çok Azını

**26- İşletmenizde alt kademeler karar alma sürecine ne ölçüde katılırlar?**

a) Hemen Her Zaman b) Çoğu Zaman c) Bazen d) Nadiren e) Hemen Hiçbir Zaman

**27- Alt kademelerde verilen kararları sayıca nasıl nitelendirirsiniz?**

a) Çok Fazla b) Fazla c) Orta Seviyede d) Az e) Çok Az ya da Hiç

**28- İşletmenizde, çalışanların yapacakları işler, sürekli olarak, çalışanların birbirleri ile ilişkilerine göre yeniden belirlenir mi?**

a) Hemen Her Zaman b) Çoğunlukla c) Bazen d) Nadiren e) Hemen Hiç

**29- İşletmenizde yatay iletişim en az dikey iletişim kadar önemli midir?**

a) Büyük Ölçüde b) Oldukça c) Bir Ölçüde d) Sınırlı Ölçüde e) Hemen Hiç

**30- İşletmenizde çalışanlar, emir-komuta zincirine sıkı sıkıya bağlanmak yerine, sorunlara çözüm bulabilecek kişilerle temas ve ilişkiye ne ölçüde ağırlık verirler?**

a) Büyük Ölçüde b) Oldukça c) Bir Ölçüde d) Sınırlı Ölçüde e) Hemen Hiç

**31- İşletmenizde, çalışanlar arasındaki iletişim emir-komuta haberleşmesinden çok danışma niteliğinde midir?**

a) Büyük Ölçüde b) Oldukça c) Bir Ölçüde d) Sınırlı Ölçüde e) Hemen Hiç

**32- İşletmenizde, yöneticiler ve kurmay personel arasındaki farklılıklar açık-seçik belirlenmiş midir?**

a) Büyük Ölçüde b) Oldukça c) Bir Ölçüde d) Sınırlı Ölçüde e) Hemen Hiç

**33- İşletmenizde, otorite ve emir-komuta ilişkileri açık-seçik belirlenmiş midir?**

a) Büyük Ölçüde b) Oldukça c) Bir Ölçüde d) Sınırlı Ölçüde e) Hemen Hiç

**Teknoloji ile İlgili Sorular**

**34-** İşletmenizin üretim bölümünde yapılan işlerin ne kadarı rutin olarak nitelendirilebilir?

a) Hemen Hemen Tümü b) Çoğu c) Yaklaşık Yarıısı d) Bazıları e) Hemen Hemen Hiçbiri

**35-** İşletmenizin üretim bölümünde faaliyetlerin yürütülmesi sırasında hiç beklenmedik olaylarla ne sıklıkla karşılaşılır?

a) Çok Sık b) Oldukça Sık c) Arada Sırada d) Nadiren e) Hemen Hemen Hiç

**36-** İşletmenizin üretim bölümünde faaliyetlerin yürütülmesi sırasında daha önce karşılaşılmayan olay ve sorunlar ne sıklıkta ortaya çıkar?

a) Çok Sık b) Oldukça Sık c) Arada Sırada d) Nadiren e) Hemen Hemen Hiç

**37-** İşletmenizin üretim bölümünde faaliyetlerin yürütülmesi sırasında karşılaşılan sorunların ne kadarı aynı tiptedir?

a) Hemen Hemen Tümü b) Çoğu c) Yaklaşık Yarıısı d) Bazıları e) Hemen Hemen Hiçbiri

**38-** İşletmenizin üretim bölümünde ne ölçüde sürekli aynı faaliyetlerin yürütüldüğü söylenebilir?

a) Büyük Ölçüde b) Oldukça c) Bir Ölçüde d) Sınırlı Ölçüde e) Hemen Hemen Hiç

**39-** İşletmenizin üretim bölümünde yapılan işlerde uygulanan yöntemler ne ölçüde bir günden diğerine farklılık gösterir?

a) Büyük Ölçüde b) Oldukça c) Bir Ölçüde d) Sınırlı Ölçüde e) Hemen Hemen Hiç



## ÖZGEÇMİŞ

Kurtuluş Yılmaz Genç; 29.09.1972 tarihinde Giresun'un Görele ilçesine bağlı Çiftlik Köyü'nde doğdu. İlkokula Çiftlik Köyü İlkokulu'nda başladı ve ilk üç sınıfı burada okudu. İlkokul 4. sınıfı, Giresun Tirebolu Köşeler Köyü İlkokulu'nda, son sınıfı da, İstanbul Şişli Şehit Adem Yavuz İlkokulu'nda okudu. Orta okulu, Ankara Özel Yükseliş Koleji'nde okudu ve 1988 yılında mezun oldu. Lise 1. sınıfı yine Ankara Özel Yükseliş Koleji'nde; lise 2. ve 3. sınıfları ise, Ankara Atatürk Anadolu Lisesi'nde okudu ve bu okuldan 1991 yılında mezun oldu. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü'nü 1999 yılında bitirdi. 2000 yılında askerlik hizmetini tamamladı. Eylül 2002'de Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans öğrenimine başladı. Ekim 2002'de KTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne araştırma görevlisi olarak atandı. Kurtuluş Yılmaz Genç, İngilizce bilmektedir.