

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ÇEVRESEL DEĞİŞİKLİKLERİN ORGANİZASYONEL
YAPI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Cemil AKDAĞ
(507061206)**

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 13 Eylül 2010

Tezin Savunulduğu Tarih : 22 Eylül 2010

**Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Ayberk SOYER (İTÜ)
Diğer Jüri Üyeleri : Yrd. Doç. Dr. C. Erhan BOZDAĞ (İTÜ)
Öğr. Gör. Dr. İdil Vedia EVCİMEN (İTÜ)**

EYLÜL 2010

ÖNSÖZ

İnsanlar yaptıkları işleri daha kolay ve daha verimli bir şekilde yapabilmek için organizasyonlar oluşturmaktadır. Bu organizasyonlarda iş bölümü gerçekleştirilmektedir ve herkes kendi üzerinde düşen görevi yerine getirme sorumluluğuna sahiptir. Bir işin tamamını iki ya da daha fazla kişi bir arada yapmaktansa, yapılacak olan iş belli kısımlara ayrılarak görev dağılımı yapılmakta ve böylece herkes yaptığı işte uzmanlaşmaktadır.

Günümüzde organizasyonlar, farklı yapılar halinde faaliyet göstermektedir. Organizasyonlar hangi yapıyı seçeceklerine karar verirken buldukları çevrenin etkilerini de göz önünde bulundurmalıdır. Çevredeki rakiplerden, müşterilerden, tedarikçilerden ya da diğer etkenlerden gelen etkilere göre organizasyonlar da belli davranışlar içine girmeli ve çevrenin gerektirdiği yapıyı benimsemelidir.

Çevresel değişikliklerden etkilenmemek için önlem alamayan ya da bu değişikliklere göre yapısında değişiklik yapamayan organizasyonların başarılı olmaları söz konusu değildir. Organizasyonları etkileyen en büyük ve en önemli çevresel değişiklikler de çevrenin belirsizlik boyutunda gerçekleşmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalar çevresel belirsizliğin alt boyutları olan karmaşıklık ve dinamikliğin alt boyutlarına göre ne tür bir yapıyı seçmek gerektiğine dair net bilgiler vermediğinden, ortaya somut bir yöntem koyabilmek için bu konu tez çalışması olarak seçilmiştir.

Bu çalışma süresince beni yönlendiren, çalışmamı değerli kılan danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Ayber Soyer'e, yazım ve araştırmalarım sırasında bana yardımcı olan ve desteğini esirgemeyen bütün arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Eylül 2010

Cemil AKDAĞ
(Elektronik ve Haberleşme Mühendisi)

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ	III
İÇİNDEKİLER	V
ÇİZELGE LİSTESİ	IX
ŞEKİL LİSTESİ	XI
ÖZET	XIII
SUMMARY	XV
1. GİRİŞ	1
2. ORGANİZASYON	3
2.1 Organizasyonun Karmaşıklığı	5
2.2 Farklılaştırma	6
2.3 Bütünleştirme	7
3. ORGANİZASYONEL YAPI	9
3.1 Koordinasyon Mekanizmaları	10
3.2 Organizasyonun 5 Temel Parçası	13
3.2.1 Operasyonel seviye.....	15
3.2.2 Üst yönetim	15
3.2.3 Orta seviye yönetim.....	16
3.2.4 Teknik yapı.....	16
3.2.5 Destek birimleri.....	17
3.3 Akış Sistemleri Olarak Organizasyon	18
3.3.1 Formel yetki sistemi olarak organizasyon.....	19
3.3.2 Düzenlenmiş akış sistemi olarak organizasyon.....	20
3.3.3 İnfornel iletişim sistemi olarak organizasyon	21
3.3.4 Özel çalışma grupları sistemi olarak organizasyon	23
3.3.5 Geçici karar süreçleri sistemi olarak organizasyon	25
3.4 Yatay ve Dikey Yetki Dağıtımı	26
3.5 Durumsallık Faktörleri	30
3.5.1 Organizasyonun yaşı ve büyüklüğü	30
3.5.2 Teknik sistem	31
3.5.3 Çevre	32
3.5.4 Güç	33
4. ORGANİZASYONEL YAPI TÜRLERİ	37
4.1 Basit Yapı	38
4.2 Makine Bürokrasi	39
4.3 Profesyonel Bürokrasi	42
4.4 Bölümlendirilmiş Yapı	45
4.5 Adokrasi	47

4.6 Mekanistik Organizasyon ve Organik Organizasyon.....	51
4.6.1 Mekanistik organizasyon.....	51
4.6.2 Organik organizasyon.....	52
4.7 Uluslararası Organizasyonlar için Organizasyonel Yapı Türleri.....	53
4.7.1 Tek parça küresel.....	54
4.7.2 Çok merkezli	54
4.7.3 Çok uluslu.....	54
4.8 21. Yüzyılda Organizasyonel Yapı.....	54
5. ORGANİZASYON – ÇEVRE MODELİ	57
5.1 Yakın Çevre.....	59
5.1.1 Müşteriler	60
5.1.2 Rakipler	60
5.1.3 Tedarikçiler.....	60
5.1.4 İkame ürünler.....	61
5.1.5 Yeni girenler.....	61
5.2 Uzak Çevre	61
5.2.1 Politik çevre.....	61
5.2.2 Ekonomik çevre.....	62
5.2.3 Sosyolojik çevre	63
5.2.4 Teknolojik çevre.....	63
5.2.5 Ekolojik çevre.....	64
5.2.6 Yasal çevre	65
5.2.7 Uluslararası iş çevresi.....	65
5.3 Çevrenin Boyutları	67
5.3.1 Belirsizlik	67
5.3.2 Heterojenlik	69
5.3.3 Karşıtlık	70
5.4 Pazar Yapıları	71
5.4.1 Tekel yapı.....	71
5.4.2 Tekelci rekabet	72
5.4.3 Oligopoli.....	73
5.4.4 Tam rekabet.....	73
5.5 Çevreyle Etkileşim	74
5.6 Çevreye Uyum.....	75
5.7 Güç Analizi.....	76
5.7.1 Pazara yeni girenlerin tehdidi.....	77
5.7.2 Mevcut rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu.....	77
5.7.3 İkame ürün veya hizmetlerin tehdidi.....	78
5.7.4 Alıcıların pazarlık gücü	78
5.7.5 Tedarikçilerin pazarlık gücü.....	78
6. KURULAN MODEL.....	79
6.1 Organizasyonel Yapıları Belirleyen Faktörler.....	79
6.2 Çevresel Belirsizliği Belirleyen Faktörler	83
6.2.1 Çevresel dinamikliği belirleyen faktörler.....	83
6.2.2 Çevresel karmaşıklığı belirleyen faktörler	84
7. UYGULAMA – ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN ORGANİZASYONEL YAPI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	87

7.1 Uygulama Alanı.....	87
7.2 Anket Soruları	88
7.3 Analizler	90
7.3.1 Güvenilirlik analizi.....	92
7.3.2 Geçerlilik analizi	96
7.3.3 Çalışanların algısı açısından organizasyonel yapı ve çevresel belirsizlik	99
7.3.4 Çoklu regresyon analizi.....	100
8. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	103
8.1 Genel Sonuçlar	103
8.2 Uygulama Sonuçları	104
8.3 Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler	107
KAYNAKLAR.....	109
EKLER.....	113
ÖZGEÇMİŞ.....	143

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 4.1: 5 farklı organizasyonel yapı türü.....	37
Çizelge 7.1: Ankete katılan şirket çalışanlarına ait demografik dağılımlar	88
Çizelge 7.2: Değişkenler ve ölçüm maddeleri.....	90
Çizelge 7.3: Organizasyonel yapı, dinamiklik ve karmaşıklıkla ilgili bütün maddeler ve açıklamaları.....	91
Çizelge 7.4: Güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen güvenilirlik istatistiği.....	92
Çizelge 7.5: Güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen madde – toplam istatistikleri. .	93
Çizelge 7.6: Güvenilirlik analizinin tekrar uygulanmasından sonra bulunan güvenilirlik istatistiği.....	94
Çizelge 7.7: Güvenilirlik analizinin tekrar uygulanmasından sonra bulunan madde – toplam istatistikleri.....	94
Çizelge 7.8: Değişken bazında güvenilirlik analizi sonuçları.....	95
Çizelge 7.9: Faktör analizi sonucunda elde edilen döndürülmüş bileşen matrisi.....	97
Çizelge 7.10: Faktör analizinin tekrar uygulanmasından sonra bulunan döndürülmüş bileşen matrisi.....	98
Çizelge 7.11: Organizasyonel yapı ve çevresel belirsizlik arasındaki ilişkiyi gösteren matris.....	100
Çizelge 7.12: Regresyon analizi sonucu elde edilen organizasyonel yapı – çevresel belirsizlik matrisi.....	101
Çizelge B.1: Bütün bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken YAPI1 arasında yapılan regresyon analizinin model özeti.....	120
Çizelge B.2: Bütün bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken YAPI1 arasında yapılan regresyon analizinin katsayılar matrisi.....	121
Çizelge B.3: Bütün bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken YAPI2 arasında yapılan regresyon analizinin model özeti.....	122
Çizelge B.4: Bütün bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken YAPI2 arasında yapılan regresyon analizinin katsayılar matrisi.....	123
Çizelge B.5: Bütün bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken YAPI3 arasında yapılan regresyon analizinin model özeti.....	124
Çizelge B.6: Bütün bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken YAPI3 arasında yapılan regresyon analizinin katsayılar matrisi.....	125
Çizelge B.7: Bütün bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken YAPI4 arasında yapılan regresyon analizinin model özeti.....	126
Çizelge B.8: Bütün bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken YAPI4 arasında yapılan regresyon analizinin katsayılar matrisi.....	127
Çizelge B.9: Bütün bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken YAPI5 arasında yapılan regresyon analizinin model özeti.....	128

Çizelge B.10: Bütün bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken YAPI5 arasında yapılan regresyon analizinin katsayılar matrisi.	129
Çizelge B.11: Bütün bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken YAPI6 arasında yapılan regresyon analizinin model özeti.	130
Çizelge B.12: Bütün bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken YAPI6 arasında yapılan regresyon analizinin katsayılar matrisi.	131
Çizelge B.13: Bütün bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken YAPI7 arasında yapılan regresyon analizinin model özeti.	132
Çizelge B.14: Bütün bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken YAPI7 arasında yapılan regresyon analizinin katsayılar matrisi.	133
Çizelge B.15: Bütün bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken YAPI8 arasında yapılan regresyon analizinin model özeti.	134
Çizelge B.16: Bütün bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken YAPI8 arasında yapılan regresyon analizinin katsayılar matrisi.	135
Çizelge B.17: Bütün bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken YAPI9 arasında yapılan regresyon analizinin model özeti.	136
Çizelge B.18: Bütün bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken YAPI9 arasında yapılan regresyon analizinin katsayılar matrisi.	137
Çizelge B.19: Bütün bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken YAPI10 arasında yapılan regresyon analizinin model özeti.	138
Çizelge B.20: Bütün bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken YAPI10 arasında yapılan regresyon analizinin katsayılar matrisi.	139
Çizelge B.21: Bütün bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken YAPI11 arasında yapılan regresyon analizinin model özeti.	140
Çizelge B.22: Bütün bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken YAPI11 arasında yapılan regresyon analizinin katsayılar matrisi.	141

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 3.1: Karşılıklı uyum.	11
Şekil 3.2: Doğrudan denetim.	12
Şekil 3.3: Standartlaştırma.	12
Şekil 3.4: Organizasyonun beş temel parçası.	14
Şekil 3.5: Bir üretim firmasındaki birimlerin dağılımı.	18
Şekil 3.6: Formel yetki akışı.	19
Şekil 3.7: Düzenlenmiş akış.	20
Şekil 3.8: İnförmel iletişim akışı.	22
Şekil 3.9: Bazı införmel iletişim örnekleri.	23
Şekil 3.10: Özel çalışma grupları.	24
Şekil 3.11: Geçici karar verme süreci.	25
Şekil 3.12: 5 farklı yetki dağıtım türü.	28
Şekil 3.13: Durumsallık faktörlerinin organizasyonel seviyeler bazında etkileri.	35
Şekil 4.1: Basit yapı.	38
Şekil 4.2: Basit yapıya örnekle organizasyon şeması.	39
Şekil 4.3: Makine bürokrasi.	41
Şekil 4.4: Seri üretim firmasında makine bürokrasi yapısı.	42
Şekil 4.5: Profesyonel Bürokraside Paralel Hiyerarşiler.	44
Şekil 4.6: Bölümlendirilmiş yapı.	46
Şekil 4.7: Operasyonel ve yönetimsel adokrasi.	50
Şekil 5.1 Organizasyonların yakın ve uzak çevreleri.	58
Şekil 5.2 Pazardaki rekabeti etkileyen faktörler.	77
Şekil 6.1: Çevresel belirsizliğin organizasyonel yapı üzerindeki etkileri.	79

ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN ORGANİZASYONEL YAPI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

ÖZET

İnsanlar bir araya gelerek bir iş yapmak istediklerinde formel olarak ya da informal olarak organizasyonlar oluşturmaktadırlar. İnsanların bir işi yapmak istediklerinde bir organizasyona ihtiyaç duymalarının sebebi, görev dağılımı yapmak ve herkesin kendi işinde uzmanlaşmasını sağlayarak verimliliği ve karlılığı artırmaktır.

Bu tez çalışmasında kar amaçlı organizasyonların yapıları, yaptıkları işe göre çalışanlar arasındaki görev dağılımları ve organizasyonel yapıların çevresel belirsizlikten ne şekilde etkilendikleri incelenecek ve bir şirketteki farklı birimlerde çalışan kişiler arasında konuyla ilgili bir uygulama yapılacaktır.

Çalışmanın ilk bölümlerinde organizasyon ve organizasyonel yapı kavramları üzerinde durulacak; organizasyonun 5 temel parçasından, bu temel parçaların farklı çevresel etkenler altında birbirleriyle çalışabilmeleri için gerekli olan koordinasyon mekanizmalarından ve farklı organizasyonel yapılardaki akış sistemlerinden söz edilecektir.

Daha sonraki bölümde ise, organizasyonların yapılarının oluşturulmasında etkili olan durumsallık faktörleri açıklanacaktır. Bu durumsallık faktörleri arasından çevre faktörü tez çalışmasının ilerleyen bölümlerinde daha ayrıntılı olarak incelenecektir. Organizasyonların yapılarının belirlenmesinde etkili olan bir diğer faktör de yetki dağıtımıdır. Yatay ve dikey yetki dağıtım kavramları üzerinde durulacak ve hangi organizasyonel yapı türünde hangi yetki dağıtım türünün kullanıldığı açıklanacaktır.

Çevresel belirsizliğin organizasyonel yapı üzerindeki etkilerinin ayrıntılı bir şekilde incelenmesine geçmeden önce 5 temel organizasyonel yapı türü; koordinasyon mekanizmaları, organizasyonun 5 temel parçası, yetki dağıtım ve çevre açısından incelenecek ve hangi organizasyonel yapı türünde hangi faktörlerin daha etkili olduğu açıklanacaktır.

Organizasyonel yapı türleri açıklandıktan sonra, tez çalışmasının temel konusu olan organizasyon ve çevresel belirsizlik arasındaki ilişkisi anlatılacaktır. Yakın çevre ve uzak çevrenin elemanları açıklanacak ve organizasyonlarla ilişkileri üzerinde durulacaktır. Bu bölümde ayrıca farklı pazar yapıları ve çevrenin üç temel boyutu olan belirsizlik, heterojenlik ve karşıtlık kavramları incelenecektir.

Daha sonra da bir şirketteki farklı birimlerde çalışan kişiler arasında bir uygulama yapılacaktır. Bu uygulama kapsamında, bu şirkette çalışan kişilerin çevresel belirsizlik ve organizasyonel yapı arasında gördükleri ilişki incelenecektir.

EFFECTS OF ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY ON ORGANIZATIONAL DESIGN

SUMMARY

When people come together and want to do something, they formally or informally organize. The reason why people need to organize when they need to do something together is to make the tasks distributed among people and to increase efficiency and profitability by ensuring that everyone is specialized in their own tasks.

In this study; structures of for-profit organizations, distribution of tasks based on what employees do and how organizational structures are affected by the environmental uncertainty are going to be examined. Also, a case will be studied among employees from different departments in an organization which operates in telecommunication industry.

In the first sections of the study, organization and organizational structure concepts will be emphasized; 5 basic parts of the organization, coordinating mechanisms that are needed for these 5 basic parts to interoperate and organizations as flow systems.

In the next chapter, contingency factors that are effective on organizational design will be clarified. One of these contingency factors, environment, will be elaborated in the next chapters of the study. Decentralization is another factor that is effective on organization design. Vertical and horizontal decentralization concepts will be examined and it will be explained which decentralization type is used in which organizational structure type.

Before detailing the effects of environmental uncertainty on organization structure, 5 basic organizational structure types will be analyzed in terms of coordinating mechanisms, 5 basic parts of organization, decentralization and environment. It will also be explained which factors are most effective on which organizational structure type.

After explaining the organization structure types, main theme of this thesis which is the relationship between organization and environmental uncertainty will be studied. Microenvironment and macroenvironment will also be described in terms of their effects on organization. In this chapter different market types and three dimensions of the environment which are; uncertainty, heterogeneity and hostility will be expressed.

After all, a case will be studied among employees from different departments in an organization. In the scope of this case study, perception of employees on the relationship between organizational structure and environment will be observed.

1. GİRİŞ

İnsanlar sürekli olarak bazı işleri birlikte yapma ihtiyacı içindedirler. Çünkü yardımlaşma sayesinde işler daha çabuk yapılabilmekte ve daha verimli sonuçlar elde edilmektedir. Ayrıca insanlar işleri beraber yaparken iş bölümü de yapmaktadırlar. Bir işi iki kişi ayrı ayrı yapmak yerine o işi alt görevlere bölerek yapmak hem işi yapanların yaptıkları işte uzmanlık kazanmaları açısından hem de işin daha çabuk yapılması açısından önemlidir.

Bir organizasyonun meydana gelebilmesi için yerine getirilmesi gereken bir ya da birden fazla amaç, en az iki kişi ve bu iki kişi arasında iletişim olması gerekmektedir. Organizasyonları bir araya getiren ve organizasyonun farklı birimlerinin bir arada çalışmasını sağlayan kişiler yine o organizasyonu oluşturan bireylerdir.

Organizasyonların ulaşmak istedikleri hedefleri olduğu gibi, bu hedeflere ne kadar yaklaştıklarını gösteren performans ölçütleri de vardır. Organizasyonların verimliliği bu ölçütlerin ne kadarını gerçekleştirebildiklerine bağlıdır. Organizasyonların hepsi birer sistemdir ve sistemler açık sistem ve kapalı sistem olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kapalı sistemler, yani çevreyle etkileşim halinde olmayan sistemler bu çalışmada incelenmeyecek, aksine çevreyle sürekli bir etkileşim ve alışveriş halinde olan açık sistemler incelenecektir.

Günümüzde organizasyonlar, farklı yapılar halinde faaliyet göstermektedir. Organizasyonların yapılarının belirlenmesinde etkili olan bir çok faktör mevcuttur. Bu çalışmada bu faktörlerden bahsedilecektir, ancak temel olarak üzerinde durulacak olan faktör çevredir. Organizasyonlar hangi yapıyı seçeceklerine karar verirken buldukları çevrenin etkilerini göz önünde bulundurmalıdır. Çevredeki rakiplerden, müşterilerden, tedarikçilerden ya da diğer etkenlerden gelen etkilere göre organizasyonlar da belli davranışlar içine girmeli ve çevrenin gerektirdiği şekilde yapılarında değişiklik yapmalıdır.

Günümüzde çevresel değişiklikler o kadar sık ve beklenmedik anlarda ve şekillerde gerçekleşmektedir ki; organizasyonların bu değişiklikleri takip edebilmeleri oldukça güçleşmiştir. Bu yüzden buldukları çevrede faaliyet göstermeye devam etmek isteyen organizasyonlar çevrelerini ve çevrenin elemanlarını – rakipler, müşteriler, teradikçiler, sosyal etkenler, yasal etkenler, teknolojik etkenler, ekonomik etkenler – iyi analiz etmeli ve ortaya çıkabilecek sorunları göz önünde bulundurmalıdır. Çevresel değişikliklerin ön plana çıktığı en önemli çevresel boyut belirsizliktir. Çevresel belirsizlik dinamiklik ve karmaşıklık olmak üzere iki alt boyuttan meydana gelmektedir.

Organizasyonlar çevresel değişiklikler sonucunda yapılarında değişiklik yaparken koordinasyon mekanizması olarak bilinen ve organizasyonların farklı birimlerinin bir arada çalışabilmesini sağlayan mekanizmaları kullanmalı, değişiklikleri gerekiyorsa tüm organizasyonda ya da belli birimlerde yapmalıdır.

Çevresel belirsizlik, organizasyonların en çok dikkat etmeleri gereken çevresel boyuttur. Çünkü genel anlamda belirsizlik ne bireylerin ne de organizasyonların isteyeceği bir durumdur. Bu yüzden bu belirsizliği en aza indirmek ya da belirsizlikten en az düzeyde etkilenmek için organizasyonlar çevreleriyle olan etkileşimde daha dikkatli olmalıdır. Çevresel belirsizliğin alt boyutları olan dinamiklik ve karmaşıklık boyutlarına göre, organizasyonlar farklı organizasyonel yapı türleri benimsemektedir.

2. ORGANİZASYON

Organizasyon; bir ya da birden fazla hedefi yerine getirmek için bir araya gelen insanlardan oluşan bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Bir organizasyonun oluşabilmesi için en az iki kişi ve bu iki kişi arasında bir iletişim olmalıdır. Organizasyonu oluşturan bireylerin sayısı onbinler ya da yüzbinleri bulabilir. (McNamara, 2006).

Daft (2004) organizasyonu şu şekilde tanımlamaktadır; organizasyonlar yapılandırılmış ve düzenlenmiş aktivite sistemleridir, hedef odaklı sosyal kurumlardır ve çevreyle etkileşim halindedir.

Koçel (2003)'e göre organizasyon; kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkaları ile bir araya gelerek bir grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemidir.

Campbell ve Craig (2005) organizasyonu şöyle tanımlamaktadır: Organizasyonlar; bireylerinin birlikte yerine getireceği hedefleri olan ve bu hedefleri ölçmek için performans ölçütleri kullanan sosyal varlıklardır. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, organizasyonları insanlar meydana getirmektedir ve bu insanların her birinin yerine getirmesi gereken rolleri vardır. Bu rollerin yerine getirilmesiyle de organizasyonun hedefleri yerine getirilmiş olmaktadır.

Yukarıdaki tanımlar göz önünde bulundurularak organizasyonun tanımı şu şekilde yapılabilir: Organizasyon, yapılandırılmış ve düzenlenmiş aktiviteleri yerine getirmek için birden fazla insanın bir araya gelerek oluşturdukları sosyal bir kurumdur. Bu sosyal kurum sürekli olarak çevreyle etkileşim halindedir ve organizasyonu oluşturan bireyler bilgi ve yeteneklerini birbirleriyle paylaşarak iletişim kurmaktadır. Ayrıca sözü geçen aktivitelerin ne derece yerine getirildiğini anlayabilmek için performans ölçütleri kullanılmaktadır.

İnsanların bir araya gelerek organizasyonları oluşturmalarının bazı sebepleri vardır. Bunlardan birincisi, bir işi bir kişinin tek başına yapmasındansa iki veya daha fazla

kişinin aynı işi yapmasının daha kolay olmasıdır. Yani insanlar birlikte çalışarak ve daha az enerji tüketerek daha çok iş yapabilmektedirler. İkinci sebep iş bölümüdür. İnsanlar iş bölümü yaparak, belli konularda uzmanlaşmakta ve bu uzmanlıklarını kullanarak daha kolay bir şekilde çalışmaktadırlar. Üçüncü sebep ise organizasyondaki çalışanların sorumluluk ve yetki alanlarının belirlenmesiyle organizasyonun performansının artırılabilmesidir.

Organizasyon performansının ölçülebilmesi için de çevre, organizasyonun stratejileri ve organizasyon yapısı göz önünde bulundurulmalı ve bu 3 değişken bir araya getirilerek oluşturulan fonksiyon incelenmelidir. Bu 3 değişken de üst yönetimin yüzleşmesi gereken konulardır. Ayrıca yüksek performanslı organizasyonlarda bu değişkenlerin etkileri düşük performanslı organizasyonlara göre daha farklıdır (Lenz, 1980).

Organizasyonlar; yerel, ulusal ve çok uluslu şirketler olabilmektedir ve bu şirketler çevrelerindeki değişikliklerden farklı şekillerde etkilenmektedir. Çok uluslu şirketlerle ilgili olarak birçok tanım bulunmaktadır ancak hemen hepsinin ortak noktaları mevcuttur. Çok uluslu şirketler birden fazla ülkede faaliyet göstermektedir, dünya çapında tanınan şirketler olabilir ya da sadece birkaç ülkede bilinen şirketler olabilir. Çok uluslu şirketlerde coğrafik olarak dağılım olduğundan yönetim işi biraz daha zorlaşmaktadır. Bu yüzden yönetimi kolaylaştırmak için her ülkedeki ofisin buldukları ülkelerin koşulları göz önünde bulundurularak iç işlerinde kendi yönetiminden sorumlu tutulması gerekmektedir. Yine de bütün ofislerin organizasyonun stratejilerine göre hareket etmesi ve organizasyonun hedeflerini yerine getirmekte yardımcı olması gerekmektedir.

Çok uluslu şirketler faaliyet gösterdikleri ülkelerin de sayısına bağlı olarak, çok uluslu olmayan şirketlere göre çok daha fazla çevresel değişikliklerle yüzleşmektedir. Bu çevresel değişikliklerin bir ülkedeki ofisi olumsuz yönde etkilemesi tüm organizasyonda bazı sorunların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Merkezi, ekonomik krizin yaşanmadığı bir ülkede olan bir şirketin ekonomik kriz olan bir ülkede ofisi varsa; bu durum bu çok uluslu şirketi de etkileyecektir (Sundaram ve Black, 1992).

Organizasyon teorisi; tanımlanabilen bir çalışma alanından çıkarılmış önermeler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Organizasyon çalışma alanı da bir uygulamalı bilimdir. Çünkü,

bu çalışmalar sonucu ortaya çıkan bilgi organizasyonlarda problem çözme ve karar verme konularıyla ilgilidir. (Kast, Rosenzweig, 1985).

Hemen her organizasyon, çevresiyle az ya da çok etkileşim halindedir ve çevresindeki değişikliklerden etkilenmektedir. Her organizasyon bir sistemdir ve sistemler açık sistem ve kapalı sistem olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Açık sistemler; çevresiyle etkileşim halinde olan, çevresiyle bilgi, kaynak ya da nesne alışverişi yapan sistemlerdir. Açık sistemlerin, etkileşim halinde oldukları çevrelerinin sınırları vardır. Bu sınırlar ileride de anlatılacağı üzere yakın çevre ve uzak çevreyi oluşturmaktadır. Açık sistemler, çevreden girdileri alarak, onları belli süreçlerden geçirmekte ve çevreye çıktılar vermektedir.

Kapalı sistemler; çevresiyle etkileşim halinde olmayan, dolayısıyla çevresinde meydana gelen değişikliklerden doğrudan etkilenmeyen sistemlerdir.

Burada söz edilen çevre, organizasyonun içinde bulunduğu ve etkileşim halinde olduğu dışsal çevre olmakla beraber, organizasyonu oluşturan ve birbirleriyle etkileşim halinde olan birimler de organizasyonun içsel çevresini oluşturmaktadır.

2.1 Organizasyonun Karmaşıklığı

Bir organizasyonun karmaşıklığı organizasyondaki yönetim seviyelerinin ve yapısal bağların sayısı olarak düşünülebilir. Organizasyonun karmaşıklığını artıran diğer etkenler de çalışanlar arasındaki organizasyonel iletişim ve fonksiyonel ilişkilerdir. Basit organizasyonel yapılarda, bilgi iletilirken daha kısa gecikmeler yaşanmaktadır. Böylece daha çabuk karar verilebilmekte ve çevresel değişikliklerden daha az etkilenilmektedir. Sonuç olarak organizasyon çevreye daha çabuk ve rahat uyum sağlamaktadır. Bunun aksine, organizasyonel yapı ne kadar karmaşıksa, üst yönetime iletilen bilgi o kadar bozulmuş olmakta ve uzun gecikmeler yaşanmaktadır.

Organizasyonel karmaşıklık öznel ve nesnel karmaşıklık olarak ikiye ayrılmaktadır. Nesnel karmaşıklık, çevrenin karmaşıklığından ve çevrenin çalışanlar üzerindeki etkisinden kaynaklanmaktadır. Kültür, genelekler, din ve grup aktivitelerinden doğan diğer insan ilişkileri de nesnel karmaşıklığı etkileyen dış sebepler olarak

sayılabilmektedir. Nesnel karmaşıklığı etkileyen iç faktörlerden bazıları da; çalışan sayısı, temel aktivitelerde kullanılan teknoloji, yönetim stratejisi ve yönetim biçimi olarak gösterilebilmektedir (Rybakov, 2001).

Öznel karmaşıklık ise çalışanların kişisel yararlarını düşünerek buna göre hareket etmelerinden kaynaklanmaktadır. Öznel karmaşıklık ayrıca, organizasyonun verimliliğini artırmak amacıyla yapılan yanlış hareketlerden de kaynaklanabilmektedir (Rybakov, 2001).

Temel olarak, organizasyonlar ilk kurulduklarında basit bir yapıya sahip olmaktadır. Ancak zaman geçtikçe, organizasyonun bilgi sistemleri karmaşıklaşmakta, birimlerin ve hiyerarşik yapıdaki seviyelerin sayısı artmaktadır. Bu da kontrol ve koordinasyon süreçlerinin karmaşıklaşmasına ve organizasyon yapısının da karmaşıklaşmasına sebep olmaktadır. Bu da organizasyonların değişikliklere karşı önlem alma yeteneğini azaltmaktadır. Bu yüzden organizasyonlar, çevresel değişiklikler dolayısıyla hem yapılarını hem de birimler ve bu birimler arasındaki ilişkileri değiştirmek zorunda kalmaktadır.

Sonuç olarak hem dışarıdan gelen etkilerden, hem organizasyonun içinden gelen etkilerden dolayı organizasyon karmaşıklığını çözmek için önce çalışanların karmaşıklığı göz önünde bulundurulmalıdır. Bireyler organizasyonların temel yapıtaşlarıdır ve her an beklenmeyen bir davranış içerisinde bulunabilirler. Bu beklenmeyen davranışlar yöneticilerin karşılaştıkları en büyük sorunlardan birisidir.

Bu bölümde organizasyonların karmaşıklığından bahsedilmiştir. Bu karmaşıklığı çözmek ya da azaltmak için organizasyonlar farklılaştırma ve bütünleştirme yapmak durumundadır. Farklılaştırma ve bütünleştirme organizasyonlar yapılandırılırken göz önünde bulundurulması gereken önemli içsel etkenlerdendir.

2.2 Farklılaştırma

Organizasyonel yapının tasarlanmasındaki en önemli içsel etkenlerden birisi farklılaştırmadır. Organizasyonlar çevresel değişikliklerle etkili bir şekilde başa çıkmak için farklılaştırma yapmakta ya da bölümlere ayrılmaktadır. “Farklılaştırma; organizasyonel sistemin alt sistemlere bölünmesi olarak tanımlanabilir. Bu alt

sistemlerin her biri dışsal çevreye karşı özel nitelikler kazanmaktadırlar” (Hellriegel ve Slocum, 1973).

Buna göre bir şirketin yapısında üst yönetim çok farklılaşırken bu üst yönetime bağlı bir ürün ya da fonksiyon daha az farklılaşmaktadır. Bu durumda üst yönetim; uzun dönemli planlamayla, tüketici ürünleriyle, çalışanlarının ilişkileriyle ilgilenmektedir. Buna karşın, üst yönetime bağlı bir bölüm ise kısa dönemli planlamayla, işin zamanında ve verimli bir şekilde tamamlanmasıyla ilgilenmektedir.

Organizasyonlar farklılaştırma yaparak hem ölçek ekonomisinden yararlanmakta hem de çalışanlarının üretim, finans, mühendislik gibi alanlarda uzmanlaşmasını sağlamaktadır. Organizasyonlar, farklılaştırma yaparak çevreyi farklı alt çevrelere ayırmaktadır. Böylelikle alt birimler bu alt çevrelerle etkileşim halinde olmaktadır. Örneğin; pazarlama departmanı medya, reklam ajansları, rakiplerin reklamları gibi konularla ilgilenirken; üretim departmanı ise makineler, teknolojik değişimler, güvenlik düzenlemeleri gibi konularla ilgilenmektedir (McCaskey, 1974).

2.3 Bütünleştirme

Organizasyon yapısının tasarlanmasındaki ikinci önemli etken de bütünleştirmedir. “Bütünleştirme; organizasyonun görevlerinin tamamlanması konusunda alt sistemlerin çalışmalarının tek bir çatı altında toplanması süreci olarak tanımlanabilir (Hellriegel ve Slocum, 1973).” Sabit bir çevrede bulunan bir organizasyon hiyerarşik yapısına ve önceden tanımlanmış yöntemlerine güvenebilirken, değişkenlik gösteren bir çevrede bulunan bir organizasyon için ayrıntılı bütünleştirme mekanizmaları gerekebilir.

Organizasyonlar görevlerini daha iyi yerine getirebilmek için farklılaştırma yaptıkları gibi bazı aktiviteleri ve birimleri de bir araya getirmelidir; yani bütünleştirmelidir. Organizasyonu tasarlayan kişi ya da yönetici çok radikal farklılaştırmalar yapmaktan çekinmelidir. Çünkü farklılaştırma ne kadar yüksek seviyede olursa bütünleştirme o kadar zor olur. Farklılaştırma yüksek seviyelerde olduğunda etkileşim halinde olan birimlerin çalışanları birbirleriyle iletişim kurma ve birbirlerini anlama konularında sorun yaşamaktadırlar.

Ayrıca farklılaştırma arttıkça bilginin işlenmesi zorlaşmakta ve karar verme mekanizmasının çalışmasında aksaklıklar yaşanmaktadır. Bu sorunları ortadan kaldırmak için firmaların bazı yöntemler kullanmaları gerekmektedir (McCaskey, 1974).

Bu yöntemler;

- Kurallar ve prosedürler yetki hiyerarşisiyle birlikte kullanılmalıdır.
- Eğer iki birim çok önemliyse ve bütünleştirmede sorun yaşıyorsa bu iki birimin daha sağlıklı iletişim kurabilmeleri için bir arabulucu kullanılmalıdır.
- Mevcut organizasyona yeni bir birim eklenirken bütünleştirici bir birim oluşturulmalıdır.

Bir organizasyonun ne kadar farklılaştırılabilceği düşünülürken, ne kadar farklılaştırmanın organizasyon tarafından bütünleştirilebileceği de göz önüne alınmalıdır. Belirsizliğin yüksek olduğu çevrelerde farklılaştırmanın ve bütünleştirmenin yüksek olduğu organizasyonlar daha başarılı olmaktadır.

Sonuç olarak çevrenin belirsizliğine göre yöneticiler ya da organizasyon tasarımcıları organizasyonun farklı birimlerinin organik veya mekanistik olacağına karar vermelidir. Belirsizliğin az olduğu, çevresel değişikliklerin yoğun olmadığı çevrelerde ve belirsizlik ortamında çalışmaktan hoşlanmayan kişilerin olduğu organizasyonlarda ya da birimlerde mekanistik organizasyon yapısının seçilmesi gerekmektedir. Ancak görece belirsizliğin yüksek olduğu alt çevrelerde faaliyet gösteren alt birimlerde organik organizasyon yapısı seçilmelidir. Bu bağlamda organizasyonlar alt birimlerinin faaliyet gösterdiği alt çevrelerin belirsizlik durumlarına göre az ya da çok farklılaştırma yapmaktadır.

3. ORGANİZASYONEL YAPI

Henry Mintzberg (1979) organizasyon yapısını; toplam iş gücünü farklı birimlere ayırma ve bu farklı birimleri birlikte çalışabilir duruma getirme yöntemlerinin tamamı olarak tanımlamaktadır.

Organizasyonel yapı; farklı işgücü ilişkilerinin ve bu ilişkilerin organizasyondaki yerlerinin modellenmesidir (Campbell ve Craig, 2005).

Yukarıdaki tanımlar göz önünde bulundurulduğunda organizasyon yapısı; bir organizasyonun farklı birimlere ayrılarak bu birimlerin farklı konularda uzmanlaşması ve organizasyonun hedeflerinin yerine getirebilmesi için bir arada çalışabilmelerinin sağlanması ve aralarındaki ilişkilerin gerektiği şekilde kurulması olarak tanımlanabilir.

Organizasyonlar tasarlanırken, her yöneticiye bağlı olarak çalışan kişilerin sayısı da belirlenmektedir. Bir yöneticiye bağlı olarak çalışan kişi sayısı o yöneticinin kontrol alanı ya da yönetim alanını göstermektedir. Bu kontrol alanı bazı yöneticiler için çok geniş iken bazıları için de birkaç kişi ile sınırlı olabilmektedir.

Kontrol alanı ile ilişkili bir diğer kavram ise emir komuta birliğidir. Emir komuta birliği; organizasyondaki herkesin yukarı yönlü olarak sadece bir kişiye rapor vermesi anlamına gelmektedir. Emir komuta birliğinde kendisine rapor edilen kişinin kontrol alanı çok büyük olabilmektedir. Burada bütün emirlerin tek kişiden alınması kararların çabuk verilmesine olanak sağlarken, diğer taraftan çalışanların da yaratıcılığını azaltmaktadır.

Organizasyonlar çalışanlarının aktivitelerini düzenlemek ve dış kaynakları ürün ya da hizmete dönüştürmek için farklı yapılar benimsemektedir. Ayrıca, alt bölümlere ayrılan işlerin koordinasyonunun sağlanması için yatay ve dikey farklılaştırma ve bütünleştirme yapılması gerekmektedir. Farklılaştırma ve bütünleştirmenin yüksek olduğu organizasyonlar karmaşık organizasyon, farklılaştırma ve bütünleştirmenin düşük olduğu organizasyonlar basit organizasyon olarak düşünülebilir (Lin, 2006).

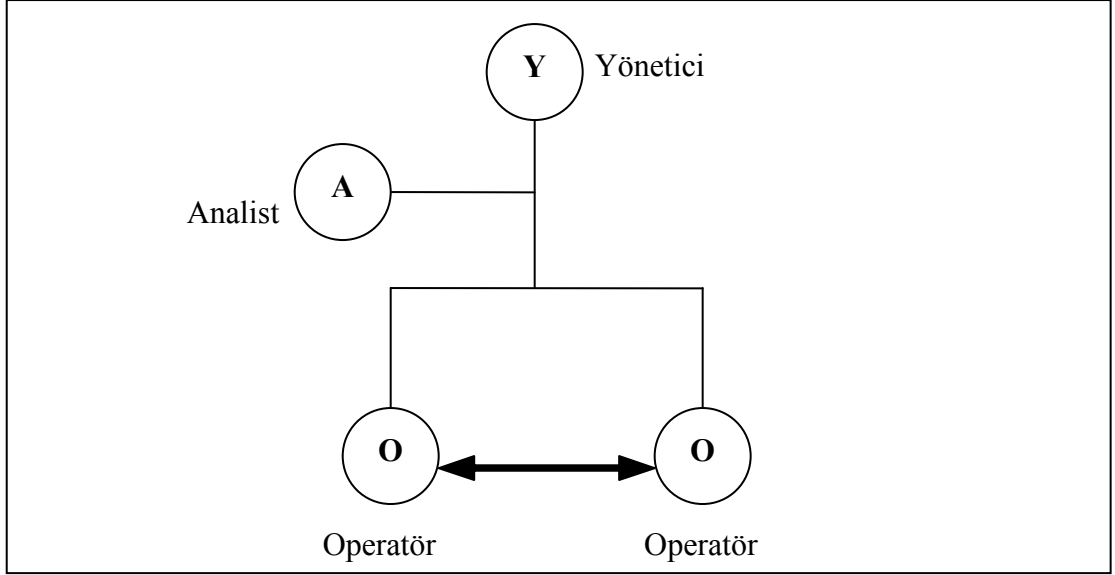
Organizasyonel tasarım bir organizasyonun yapısının ve süreçlerinin nasıl olması gerektiğini belirlemektedir. Tasarlanmak istenen bir organizasyonun özellikleri; birimlere ve şubelere ayırma, düzey sayısı, karar verme yetkisinin kimde olması gerektiği, bilginin dağıtılması ve bilgiye erişim, binaların fiziksel yapısı, işe alınan kişilerin özellikleri, ödül ve ceza sistemleri olarak sayılabilmektedir. Organizasyonu tasarlama aşamasında yöneticiler bu özelliklerden meydana gelen alternatifleri değerlendirmektedirler.

Sosyal bir organizasyon tasarlamak çok zordur. Organizasyonlar birbirleriyle etkileşim halinde olan birimlerden oluştuğu için bir birimi tasarlarken o birimin diğer birimlerle olan ilişkileri de göz önüne alınmalıdır. Ayrıca tasarlanmak istenen sistemin değerlendirme ölçütlerinin hepsi birden en üst düzeye çıkarılamaz. Bu ölçütlere örnek olarak ekonomik performans, pazarda kalma yeteneği, sosyal sorumluluk ve organizasyon üyelerinin kişisel gelişimi olarak sıralanabilir.

Bir organizasyonda, iş tanımları iyi bir şekilde yapılmış ve bu işleri yapmak için gerekli teknik sistemler mevcut ise organizasyon yapısını oluşturmadaki birinci adım tamamlanmış demektir. Organizasyon yapısını oluşturmak için gerekli olan ikinci adım, farklı birimlerin birlikte çalışabilir duruma getirilmesi; yani koordinasyon mekanizmalarının kullanılmasıdır.

3.1 Koordinasyon Mekanizmaları

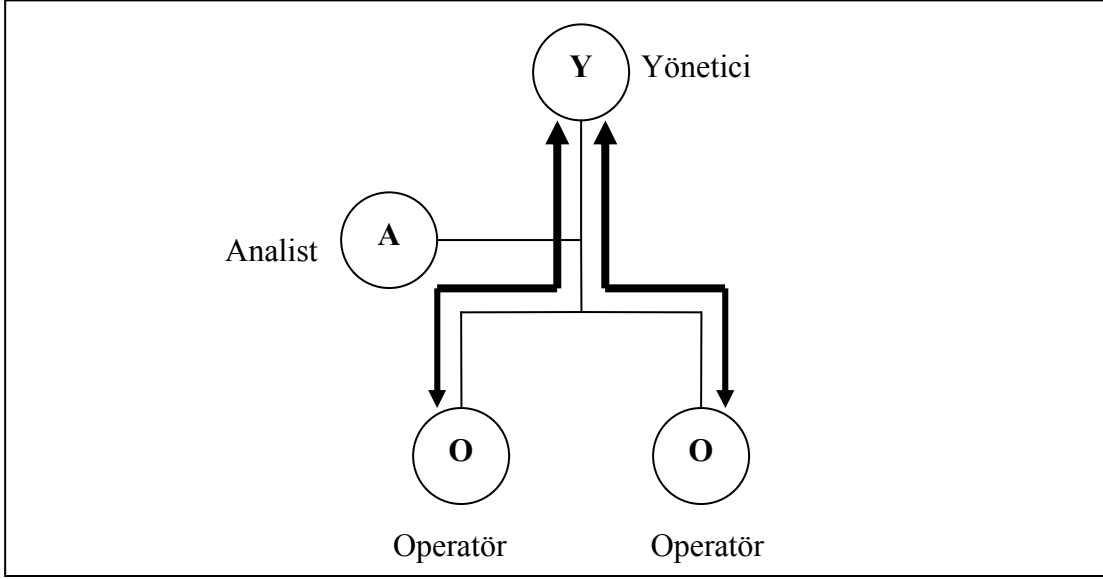
Organizasyonların farklı birimlerini birlikte çalışır duruma getirmek için kullandıkları 5 temel yöntem vardır: karşılıklı uyum, doğrudan denetim, iş süreçlerinin standartlaştırılması, iş çıktılarının standartlaştırılması ve çalışan becerilerinin standartlaştırılması. Bu 5 yöntem, organizasyonu bir arada tutan etkenler ve organizasyon yapılandırılırken kullanılan temel öğeler olarak kabul edilmektedir (Mintzberg, 1979).



Şekil 3.1: Karşılıklı uyum.

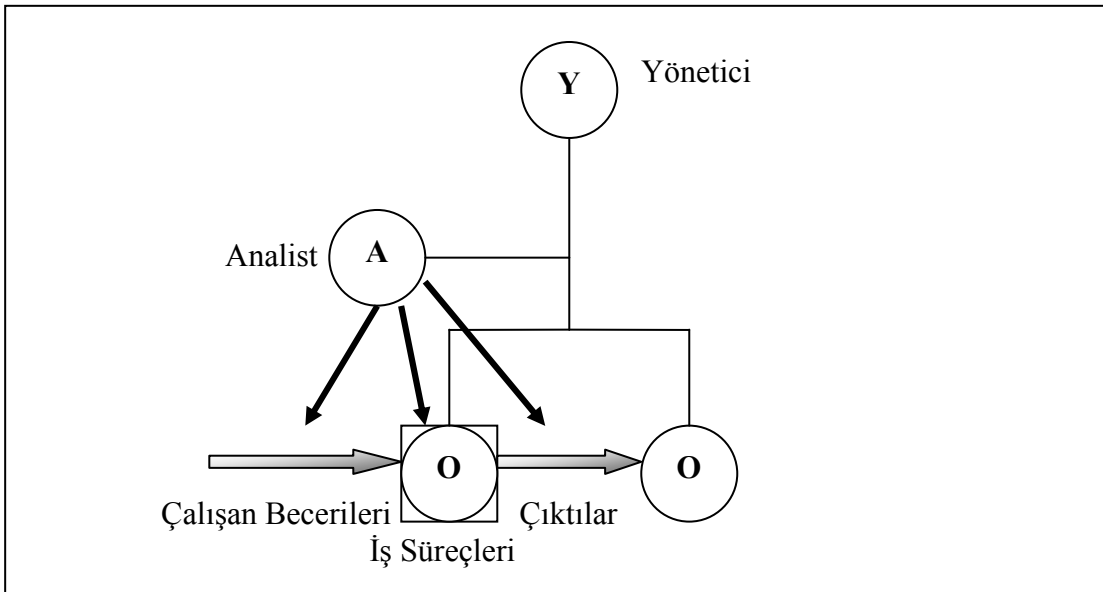
Karşılıklı uyum; informel basit iletişim yöntemleri ile işlerin koordine edilmesini sağlamaktadır. Şekil 3.1’de gösterildiği gibi bu yöntemin uygulanması işi yapan kişilerin sorumluluğundadır ve adokrasi yapısında görülmektedir. Bir kanoyu kullanan iki kişinin birbirleriyle olan etkileşimi karşılıklı uyum yöntemine örnek olarak gösterilebilir. Bu yöntem ayrıca çok karmaşık organizasyonlarda da görülebilir. Buna örnek olarak da insanoğlunun ilk kez aya ayak basması gösterilebilir. Böyle bir işin daha önce kimse tarafından yapılmamış olması ve işin standartlarının mevcut olmamasından dolayı çalışanlar arasında informel bir iletişim söz konusudur (Mintzberg, 1979).

Doğrudan denetim yöntemi; bir kişinin diğerlerinin yaptığı işlerin de sorumluluğunu alarak bütün işleri koordine etmesi yöntemidir ve Şekil 3.2’de gösterilmektedir. Sorumluluğu alan kişi, diğerlerine talimat vermektedir ve yaptıkları işleri gözlemlemektedir. Orkestradaki müzisyenlerin enstrümanlarını ne zaman çalıp ne zaman duracaklarının orkestra şefi tarafından bildirilmesi bu yöneme örnek olarak verilebilir. Bu yöntem genellikle basit yapıdaki organizasyonlarda görülmektedir (Mintzberg, 1979).



Şekil 3.2: Doğrudan denetim.

Bir organizasyonda farklı işler yapan birimlerin birlikte çalışabilmeleri için kullanılan yöntemlerden birisi de standartlaştırmadır. Yapılacak olan işler üstlenilmeden önce iş tanımı ve işi yapacak olan kişinin kimlerle etkileşim halinde olacağı belirlenmiştir. Şekil 3.3'te organizasyondaki standartlaştırma yöntemleri gösterilmektedir (Mintzberg, 1979).



Şekil 3.3: Standartlaştırma.

İş süreçlerinin standartlaştırılması yönteminde, işin içeriğinin tanımlanması ya da programlanması söz konusudur. Burada işin çıktısı ve bu çıktının kalitesi işi yapan

kişiden bağımsızdır. Aynı işi yapan farklı kişilerin çıktıları ve iş yapma kalite düzeyleri aynıdır. Bu yöntem için üretim bandında çalışan işçilerin yaptıkları işin önceden tanımlı olması örnek olarak verilebilir.

Çıktıların standartlaştırılması yöntemi; işin çıktıları, mesela bir ürünün boyutları ya da performansı önceden tanımlanmışsa kullanılmaktadır. Bu yöntemde çalışanların işlerini nasıl yaptıklarından çok ne yaptıkları ve çıktının kalitesi önemlidir. Bu yöntemde örnek olarak fason üretim yapan atölyeler verilebilir. Atölyeden çıkan ürünleri alan şirket için ürünlerin sayısının ve şeklinin önceden tanımlandığı gibi olması yeterlidir. Atölyedeki çalışanların istenen çıktıyı nasıl sağladıkları tamamen kendilerini ilgilendirmektedir.

Çalışan becerilerinin standartlaştırılması yöntemi, belli bir işi yapmak için gerekli olan eğitimin önceden tanımlanmış olması demektir. Burada iş süreçleri ve çıktılar standartlaştırılmazken, işi yapacak olan kişilere standart bir eğitim verilmektedir. Aslında çalışanların becerilerinin standartlaştırılması, süreçlerin veya çıktılarının standartlaştırılmasıyla alınan sonuçları elde etmeye yardımcı olmaktadır. Bu yöntemde örnek olarak, ameliyata giren bir doktor ve anestezi uzmanı verilebilir. Doktor ve anestezi uzmanı ameliyat esnasında nadir olarak iletişim kurmaktadırlar. Almış oldukları eğitim aralarındaki koordinasyonun gerçekleşmesini sağlamaktadır.

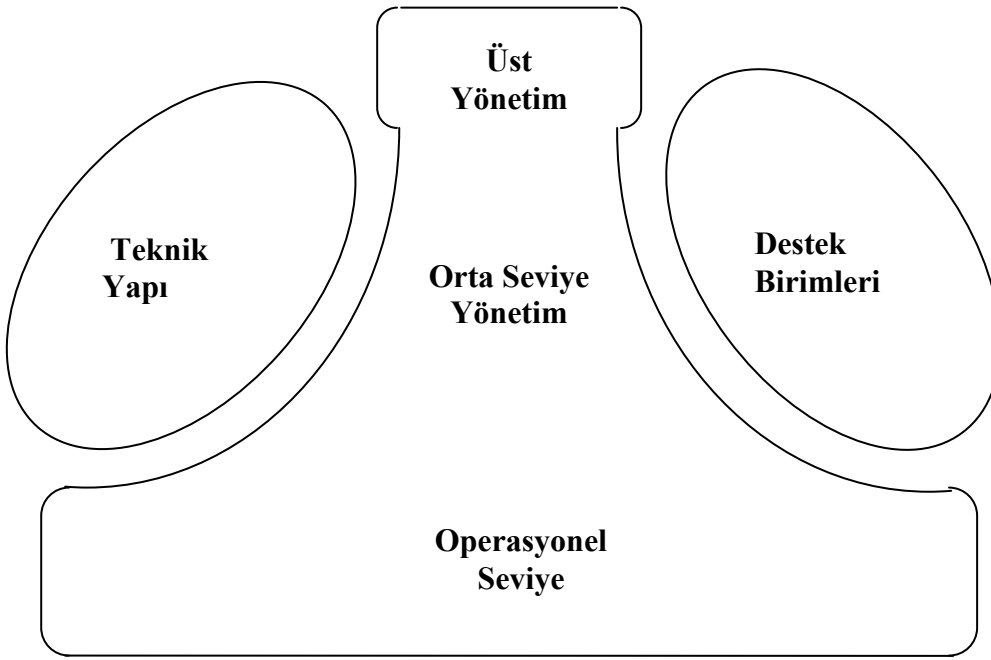
Bu bölümde organizasyonun farklı birimlerini bir arada çalışabilir duruma getirmek için kullanılan 5 temel koordinasyon mekanizmasından bahsedilmiştir. Bundan sonraki bölümde de koordinasyon mekanizmaları kullanılarak bir arada çalışabilir duruma getirilen farklı birimler incelenecektir.

3.2 Organizasyonun 5 Temel Parçası

Bir organizasyon yapılandırılırken organizasyondaki bireyler iki ana grupta ve toplam beş alt grupta toplanır. Bu ana gruplardan birincisi, ürünün üretilmesinde ya da hizmetin verilmesinde görevli olan çalışanlar, yani işi yapanlardır; ikincisi ise yöneticilerden ve analistlerden oluşan ve çalışanların işlerini yapmalarından sorumlu olan yönetimsel gruptur. Şekil 3.4'te 5 alt grup gösterilmektedir (Mintzberg, 1979).

Bu gösterimde en altta; üretim veya hizmetlerle ilgili girdilerin, çıktıların ve süreçlerin yer aldığı, işin yapıldığı yer olan operasyonel seviye yer almaktadır. Operasyonel

seviyenin üzerinde iki gruba ayrılmış olan yöneticiler mevcuttur. En üstte stratejik kararların alındığı üst yönetim bulunmaktadır. Üst yönetim ile operasyonel seviye arasında emir komuta zincirini tamamlayan ve üst yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimi sağlayan orta seviye yöneticiler bulunmaktadır. Onların sol tarafında ise standartlaştırmadan sorumlu olan analistlerin bulunduğu teknik yapı grubu yer almaktadır. Sağ tarafta ise operasyonel seviyenin yaptığı işleri doğrudan etkilemeyen destek birimleri mevcuttur. Bir üretim firmasında destek birimleri olarak insan kaynakları, muhasebe, halkla ilişkiler ve bilişim servisleri sayılabilir.



Şekil 3.4: Organizasyonun beş temel parçası.

Üst yönetim, orta seviye yönetim ve operasyonel seviyenin kesintisiz bir şekilde çizilmiş olması, bu üç seviyenin formel bir otorite düzeninde birbirine bağlı olduğunu göstermektedir. Teknik yapı ve destek birimlerinin ayrı şekilde gösterilmiş olması da bu iki grubun ana otorite düzeninden ayrı olduğunu ve operasyonel seviyeyi doğrudan etkilemediklerini vurgulamaktadır.

3.2.1 Operasyonel seviye

Bu seviye organizasyondaki üretimle ya da servisle ilgili temel işleri yapan çalışanları kapsamaktadır. Operasyonel seviyedeki çalışanların 4 temel görevi vardır (Mintzberg, 1979):

- (1) Üretim için gerekli olan girdileri sağlamak; satın alma departmanının gerekli hammaddeleri tedarik etmesi ve bu hammaddelerin ilgili birimlere gönderilmesi.
- (2) Girdileri çıktılara dönüştürmek; üretim bandında çalışan kişilerin parçaları bir araya getirerek yeni bir ürün üretmeleri.
- (3) Çıktıları dağıtmak; girdileri çıktılara dönüştürme adımında ortaya çıkan çıktıların başka birimlere gönderilmesi ya da müşterilere satılması.
- (4) Girdi, dönüştürme ve çıktı fonksiyonlarına doğrudan destek vermek; makinelerin bakımını yapılması ve hammaddelerin depolanması.

3.2.2 Üst yönetim

Üst yönetim seviyesinde organizasyonun bütün sorumluluğuna sahip olan kişiler bulunmaktadır. Üst yönetimin amacı organizasyonun misyonunu verimli bir şekilde yerine getirmek ve şirketin sahipleri, çalışanların bağlı oldukları sendikalar ve hükümet acenteleri gibi organizasyon üzerinde güç sahibi olan kişilerin ihtiyaçlarını karşılamaktır. Üst yönetimin ana görevleri üç grupta toplanabilir (Mintzberg, 1979):

- (1) Daha önce de bahsedildiği üzere organizasyonlarda farklı birimlerin birlikte çalışabilmeleri için gerekli olan yöntemlerden birisi olan doğrudan denetim ile ilgili olarak yönetimsel roller arasında; kaynak yönetimi, organizasyon yapısının tasarlanması, kaynakların ve çalışanların gerekli işlere atanması ve çalışanların aldıkları kararların onaylanması sayılabilir.
- (2) Organizasyonun çevresi ile ilgili olan ilişkilerinin yönetilmesi. Bu görevler arasında ise; basın açıklamasında sözcülük yapma, çevredeki söz sahibi insanları bilgilendirme, çevredeki başka organizasyonlarla anlaşma yapma ve önemli müşterileri karşılama gibi görevler mevcuttur.

(3) Bu grupta da organizasyonun stratejisi ile ilgili görevler mevcuttur. Strateji bir organizasyon ile çevresi arasındaki ara bulucu olarak düşünülebilir. Bu yüzden üst düzey yöneticiler, organizasyonun stratejisini belirlerken çevrede olup bitenleri iyi bir şekilde anlamalı ve çevresel değişiklikleri göz önünde bulundurarak buna göre strateji belirlemelidir.

3.2.3 Orta seviye yönetim

Orta seviye yönetim, üst yönetimin aldığı stratejik kararların organizasyon içerisinde operasyonel seviyede çalışanlara yansıtılmasında görevlidir. Organizasyon büyüdükçe orta seviye yönetimde çalışanların sayısı ve bu seviyeye ihtiyaç da o derece artmaktadır. Operasyonel seviyede çalışanların bağlı oldukları birim şefleri, birim şeflerinin bağlı oldukları müdürler ve üst yönetime kadar bu şekilde devam eden bir hiyerarşi orta seviye yönetimi oluşturmaktadır.

Böylece bütün yöneticiler ve çalışanlar tek bir noktaya, genel müdüre bağlanmakta ve bu noktadan yönetilmektedir. Üst yönetimde olduğu gibi orta seviye yöneticilerin de altında çalışanları denetleme dışında bazı görevleri vardır. Bu görevlerin en önemlisi, çevreyle olan ilişkileri kurmak ve yönetmektir. Orta seviye yöneticilerin çevreleri organizasyonun içinde bulunduğu çevreyle sınırlı kalmamakta, organizasyon içindeki diğer birimler de orta seviye yöneticilerin çevresi olarak kabul edilmektedir. Çünkü organizasyon içindeki birimler sürekli birbirleri ile etkileşim halindedir (Mintzberg, 1979).

3.2.4 Teknik yapı

Bu birimlerde işi direk olarak yapan kişiler değil, işi yapan kişilerin nasıl iş yapacaklarını belirleyen, planlarını yapan ve onlara eğitim veren kişiler, yani analistler bulunmaktadır. Analistler çalışanların işlerini daha verimli bir şekilde yapmalarını sağlamaktadır. Çevresel değişikliklere uyum sağlama, organizasyonun aktivitelerini kontrol etme, düzenleme ve standartlaştırma çalışmaları analistler tarafından yapılmaktadır.

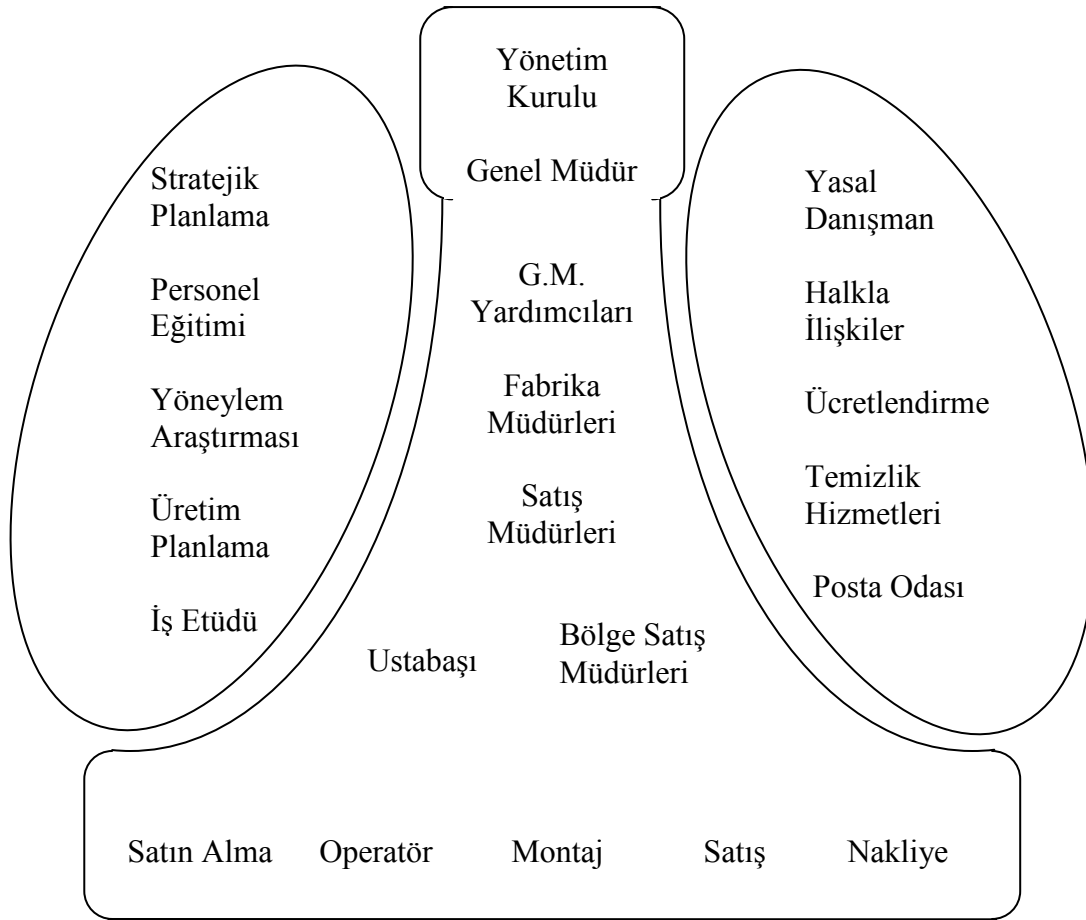
Analistler 3 farklı standartlaştırma türüne göre 3 gruba ayrılmaktadır; iş süreçlerini standartlaştıran iş analistleri (endüstri mühendisleri), çıktıları standartlaştıran planlama ve kontrol analistleri (uzun dönemli planlamacı, bütçe analisti, muhasebeci), çalışanların

becerilerini standartlaştıran personel analistleri (eğitimciler ve işe alımcılar) (Mintzberg, 1979).

3.2.5 Destek birimleri

Günümüz organizasyonlarının organizasyon yapılarına bakıldığında operasyonel iş akışının dışında organizasyona destek veren özelleşmiş birimler olduğu görülmektedir. Bu birimler destek birimleri olarak bilinmektedir. Bir şirketteki halkla ilişkiler, temizlik hizmetleri, güvenlik hizmetleri ve yasal danışmanlık birimleri destek birimleri olarak sayılabilir. Organizasyonlar bu destek gruplarının çoğunluğunun verdiği hizmeti dışarıdan alabilecekken kendi bünyelerinde barındırmayı tercih etmektedir. Bunu da destek gruplarını daha kolay kontrol etmek ve daha verimli kullanabilmek için yapmaktadır. Destek gruplarının her birinde farklı koordinasyon mekanizmaları kullanılabilir. Ancak bu destek grupları profesyonel çalışanlardan oluştuğu için en iyi koordinasyon mekanizması yöntemi çalışanların becerilerinin standartlaştırılmasıdır.

Organizasyonlarda operasyonel seviye, orta seviye yöneticiler ve üst yönetimin oluşturduğu şekil bir piramidi andırırken, teknik yapı ve destek grupları elips şeklindedir. Ancak bu iki grup organizasyonun benimsediği yapı tipine göre farklılık gösterebilmektedir (Mintzberg, 1979).



Şekil 3.5: Bir üretim firmasındaki birimlerin dağılımı.

Şekil 3.5 bir üretim firmasındaki birimlerin organizasyonun 5 temel parçasına göre dağılımını göstermektedir. Bu birimler organizasyonun içinde bulunduğu çevreye ve organizasyonun faaliyet gösterdiği endüstrilere göre farklılık gösterebilmektedir (Mintzberg, 1979).

Bu bölümde bir organizasyonun 5 ana parçasından bahsedilmiştir. Bundan sonraki bölümde ise bu parçaların ne şekilde çalıştıkları ve birbirleriyle olan etkileşimleri ele alınacaktır.

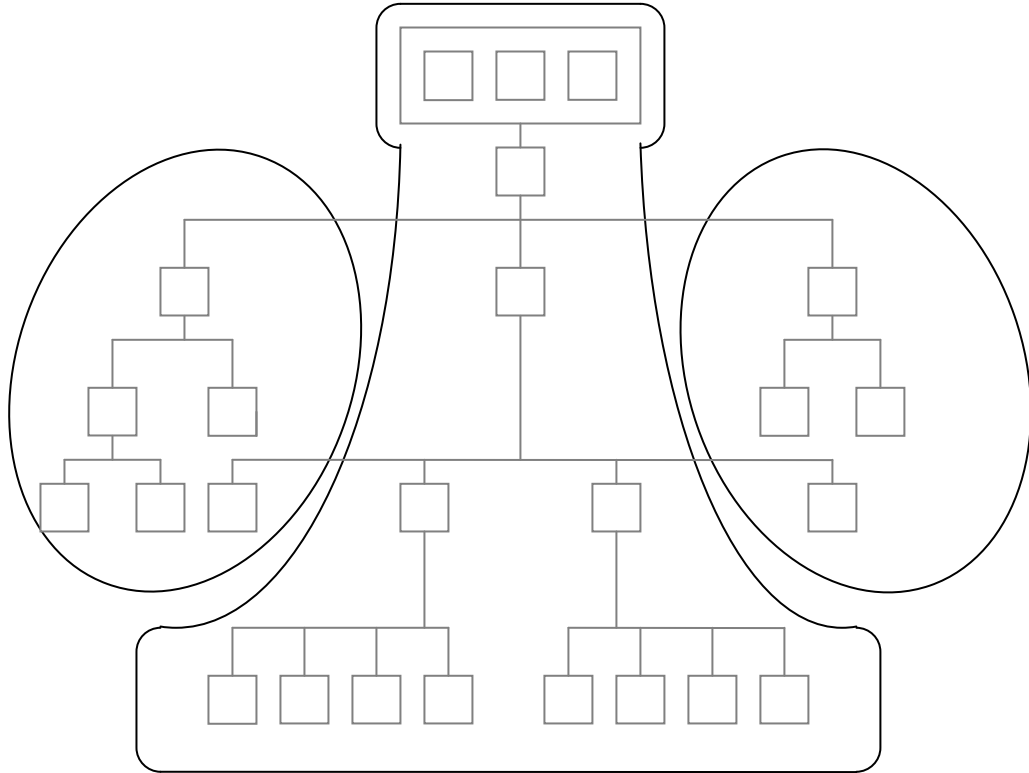
3.3 Akış Sistemleri Olarak Organizasyon

Organizasyonun 5 ana parçası farklı akış sistemleri ile birbirlerine bağlanmaktadır. Bu akış sistemleri şu şekilde sıralanabilir: formel yetki sistemi olarak organizasyon, düzenlenmiş akış sistemi olarak organizasyon, informal iletişim sistemi olarak

organizasyon, özel çalışma grupları sistemi olarak organizasyon ve geçici karar süreçleri sistemi olarak organizasyon (Mintzberg, 1979).

3.3.1 Formel yetki sistemi olarak organizasyon

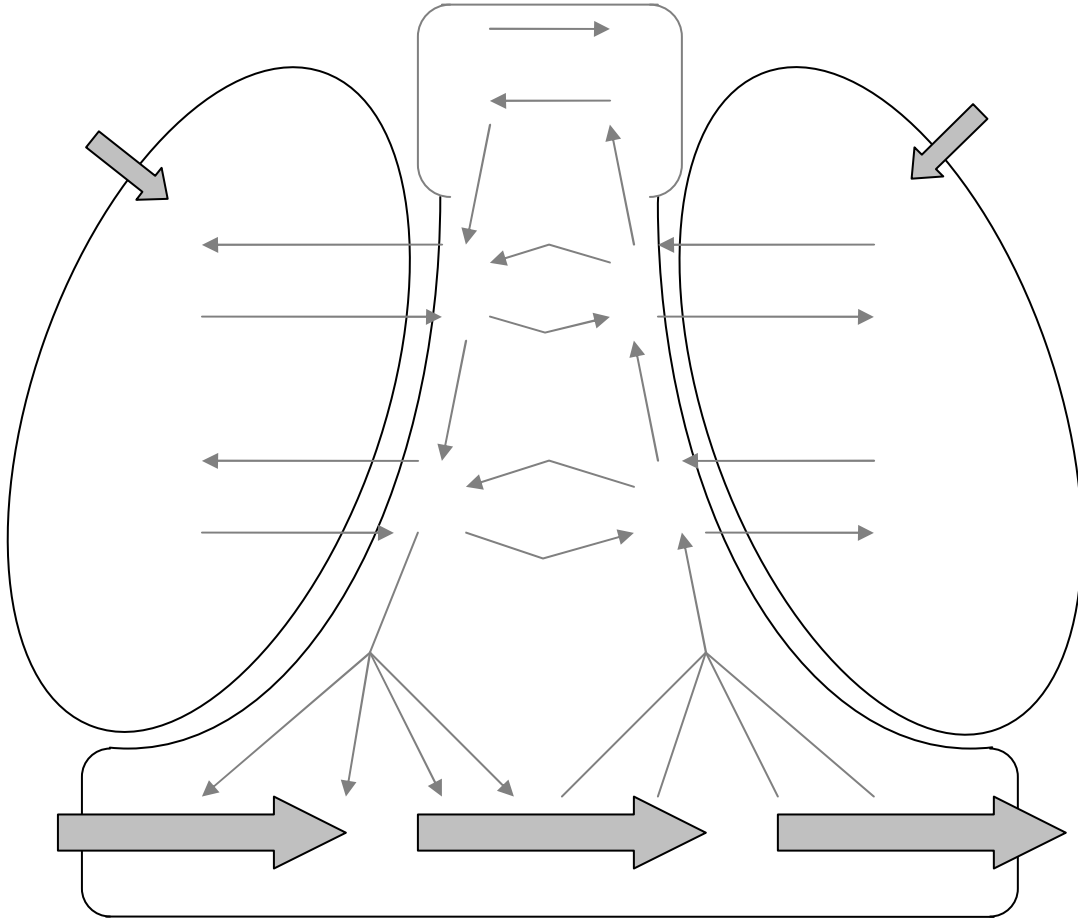
Organizasyonların yapıları genellikle bir organizasyon şeması üzerinde gösterilmektedir. Organizasyon teorisi üzerinde çalışanların bazıları bu organizasyon şemasını vazgeçilemez ve göz ardı edilemez olarak düşünürken, bazıları da aslında organizasyonun içinde ne olup bittiğini bize tam olarak anlatamadığı için bu şemayı yetersiz olarak görmektedirler. Her ne kadar bu şema organizasyonun içindeki informal iletişim yollarını göstermese de bir organizasyonun yapısı oluşturulurken öncelikli olarak göze alınması gereken şey organizasyon şemasıdır. Çünkü bu şema bize; iş bölümünü, organizasyonda yer alan birimleri, bu birimlerin ne şekilde gruplandığını ve bu birimler arasındaki formel yetki akışını göstermektedir. Şekil 3.6'da günümüzdeki organizasyonların yapısını en basit şekilde gösteren bir şema görülmektedir (Mintzberg, 1979).



Şekil 3.6: Formel yetki akışı.

3.3.2 Düzenlenmiş akış sistemi olarak organizasyon

Bu sistem bir organizasyonun iş materyallerini, bilgi ve karar verme süreçlerini göstermektedir. Ancak bu süreçler düzenlenmiş, yani açıkça ve sistematik olarak kontrol edilebilen süreçlerdir. İlk sistem koordinasyon mekanizmalarından doğrudan denetimi gösterirken bu sistem de standartlaştırmayı göstermektedir. Bu sistemde 3 farklı akış sistemi tanımlanabilmektedir; operasyonel iş akışı, kontrol bilgisi ve karar verme akışı ve çalışan bilgisi akışı. Şekil 3.7 organizasyonu bir düzenlenmiş akış sistemi olarak göstermektedir (Mintzberg, 1979).



Şekil 3.7: Düzenlenmiş akış.

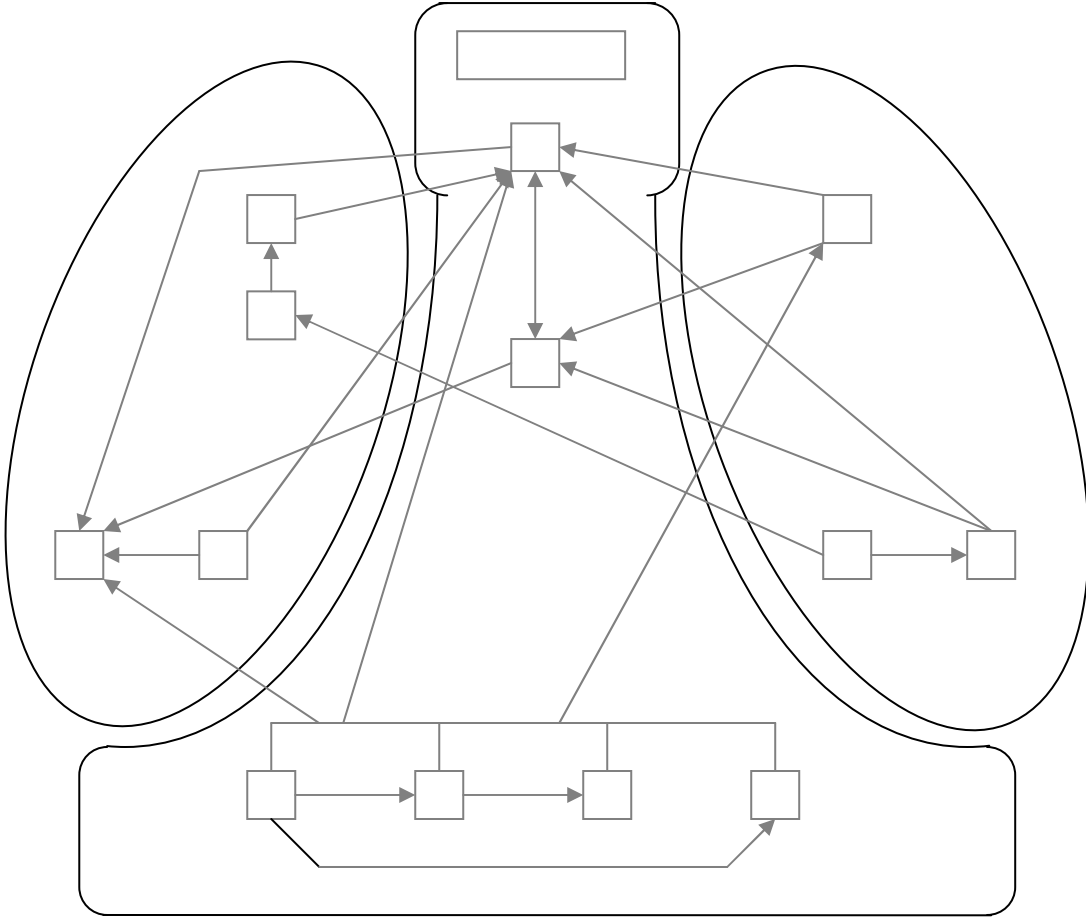
Operasyonel iş akışı sistemi; Şekil 3.7’de en alt seviyedeki 3 kalın ok şeklinde gösterilmektedir. Bu oklar sembolik olarak sırasıyla girdileri, süreçleri ve çıktıları göstermektedir. Bir üretim bandında, girdilerin üretim bandında işlenerek çıktılara dönüştürülmesi operasyonel akış sistemine örnek olarak gösterilebilir.

Kontrol bilgisi ve karar verme akışı, Şekil 3.7’de ortada yukarı ve aşağı yönlü oklar tarafından gösterilmektedir. Yukarı yönlü oklar operasyonel seviyeden yönetime olan geri bildirim, aşağı yönlü oklar ise emirleri ve iş yönergelerini göstermektedir. Ortadaki kırık oklar ise kontrol sisteminde orta seviye yöneticilerin karar verme görevlerini göstermektedir. Bu karar verme sisteminde ise bilgi yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya doğru giderken gerekli ve yeterli bilgiye sahip olan orta seviye yöneticiye geldiğinde bu seviyede ilgili karar alınmaktadır.

Çalışan bilgi akışı, Şekil 3.7’de orta seviye yöneticiler ile teknik yapı ve destek birimleri arasındaki yatay oklarla gösterilmektedir. Bu akış sistemi yukarıdan aşağıya doğru ve aşağıdan yukarıya doğru olan akış sistemini desteklemektedir. Örnek olarak, teknik yapı çalışanları yukarıdan aşağıya doğru iletilmekte olan bir yönergeyi operasyonel seviye çalışanlarına ileten orta seviye yöneticilere yardımcı olurken, destek birimleri de operasyonel seviyeden toplanan bilginin üst yönetime ulaştırılmasına yardımcı olmaktadır. Şekil 3.7’de teknik yapı ve destek birimleri üzerindeki kalın oklar da organizasyonun dışındaki bilgilerin toplanmasını göstermektedir. Örnek olarak, ekonomik analiz grubu ekonominin durumunu inceleyerek üst yönetime iletirken, pazar araştırması yapan bir grup da pazarlama müdürlerine kullanıcıların satın alma davranışları ile ilgili bilgi vermektedir.

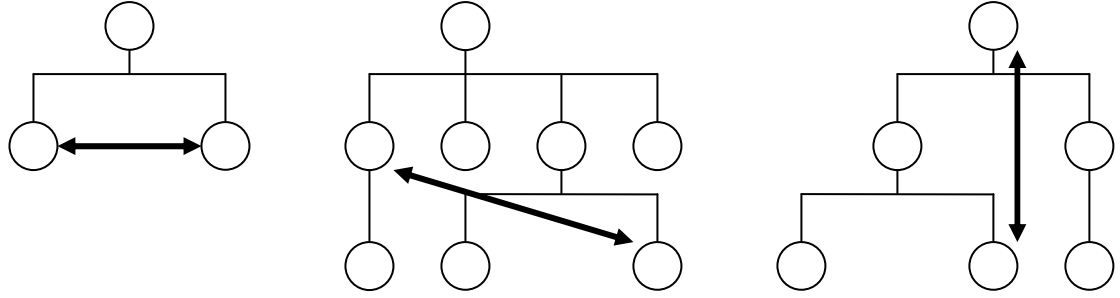
3.3.3 İformel iletişim sistemi olarak organizasyon

İformel iletişim yolları bazen formel kanallara ek olarak kullanılırken bazen de formel kanalları kullanmak yerine informel yöntemler izlenebilmektedir ve karar verme süreçleri, önceden tanımlanmış sistemlerden bağımsız olarak işlemektedir. Formel iletişim, planlanmış ve üzerinde fikir birliği sağlanmış iletişim sistemidir; informel iletişim ise çalışanlar arasındaki anlık, esnek ve duygular tarafından yönlendirilen iletişim sistemi olarak düşünülebilir. Şekil 3.8 organizasyonu informel bir iletişim sistemi olarak göstermektedir (Mintzberg, 1979).



Şekil 3.8: İnfornel iletişim akışı.

İnfornel iletişim sisteminde formel kanallar göz ardı edilerek çalışanlar kendi aralarında veya yöneticileriyle iletişim kurmaktadır. Şekil 3.9 3 farklı infornel iletişim yöntemini göstermektedir (Mintzberg, 1979). Birinci şekil aynı seviyedeki 2 çalışan arasındaki, ikinci şekil bir çalışan ile başka bir çalışanın yöneticisi arasındaki, üçüncü şekil ise bir çalışan ile yöneticisinin yöneticisi arasındaki infornel iletişimi göstermektedir.

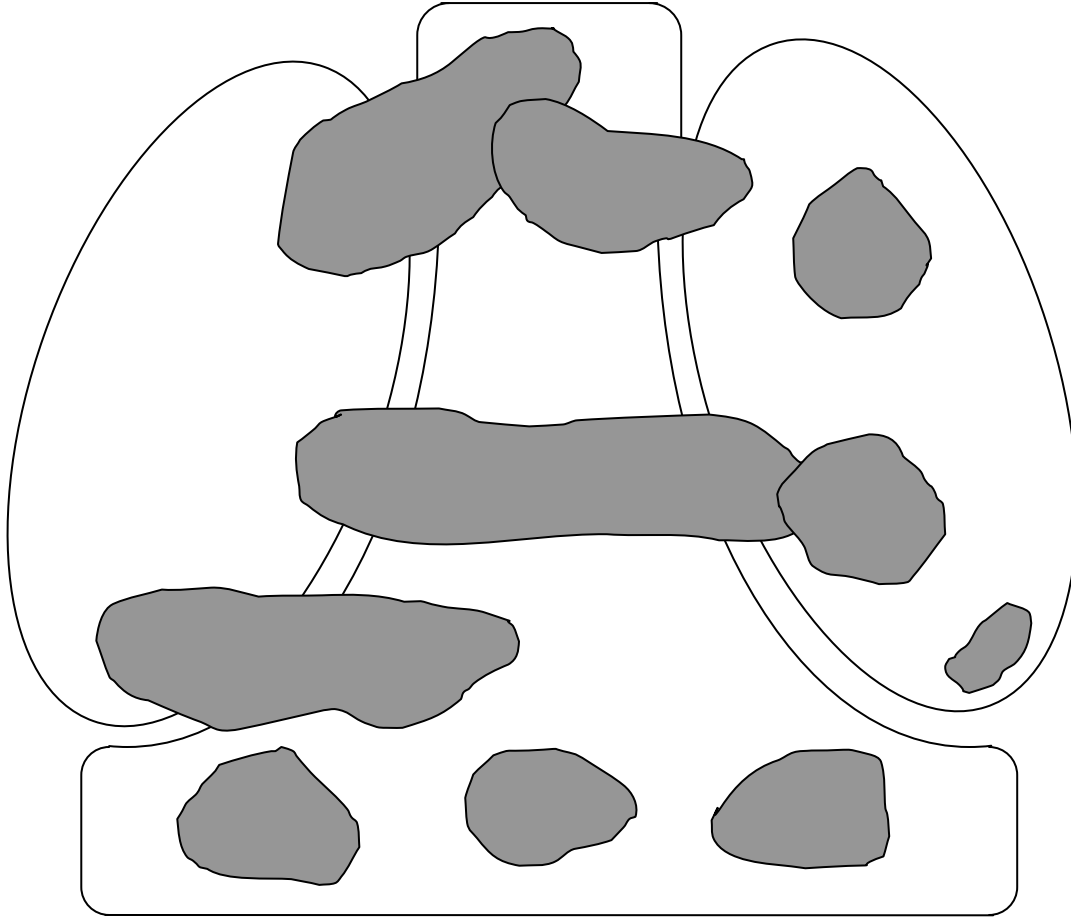


Şekil 3.9: Bazı informal iletişim örnekleri.

3.3.4 Özel çalışma grupları sistemi olarak organizasyon

İnformel iletişim sisteminde organizasyon içerisindeki informal iletişim kanallarından bahsedilmiştir. Bu kanallar her ne kadar düzensiz bir şekilde yapılandırılmış olsa da bazen de formal yetki sistemini destekleyecek şekilde düzenli bir yapıya sahip olabilmektedir. Takım çalışması olan birimlerde, çalışanlar arasında yaygın bir informal iletişim sistemi vardır. Bu birimler genellikle fonksiyonel olarak özelleşmiş birimlerdir ve çalışanlar, aralarında fiziksel temas olacak kadar yakındırlar.

Organizasyon hiyerarşisinde her seviyedeki çalışanlar diğer seviyelerde çalışanlara göre farklı bilgilerle iş yapmaktadırlar. Şekil 3.10 bir organizasyondaki bazı özel çalışma gruplarını göstermektedir (Mintzberg, 1979).

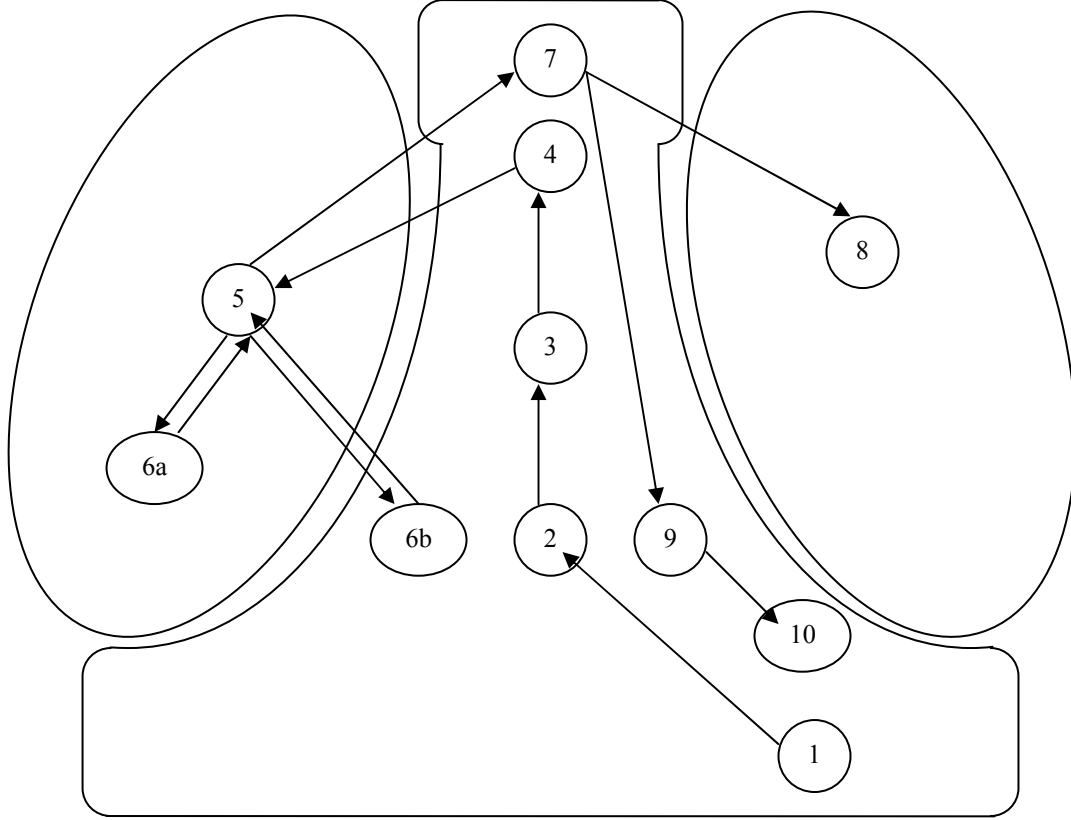


Şekil 3.10: Özel çalışma grupları.

Şekil 3.10'da operasyonel seviyede 3 farklı grup bulunmaktadır; üretim, montaj ve dağıtım birimleri. Operasyonel seviyenin sol üst tarafında ise üretim planlama, standartlaştırma ve fabrika sorunlarını giderme işlerini yapan üretim yönetimi grubu bulunmaktadır. Bu grup içerisinde endüstri mühendisleri ve üretim planlamacılar yer almaktadır. Bu grubun üzerinde ise yeni ürün geliştirme grubu bulunmaktadır. Bu grupta çalışanlar, pazarlama müdürleri, analistler ve araştırma – geliştirme mühendisleri olabilmektedir. Organizasyonun 5 ana parçasından biri olan destek gruplarında ise en altta yemekhane, onun hemen üstünde araştırma – geliştirme ve en üstte ise halkla ilişkiler grupları yer almaktadır. Finans grubu üst yönetim ile finansal destek birimlerini birleştirirken, uzun dönemli planlama grubu üst düzey yöneticileri, yönetim kurulu üyelerini ve bazı üst düzey analistleri bir araya getirmektedir.

3.3.5 Geçici karar süreçleri sistemi olarak organizasyon

Düzenlenmiş akış sisteminde karar verme süreçlerinin ne şekilde işlediğinden bahsedilmiştir. Bu bölümde organizasyonun davranışının ne şekilde olduğunu görmek için formel ve informal sistemlerin ne şekilde birlikte kullanılabildiğinden bahsedilecektir. Karar verme süreci, bir işi yapmak için gerekli olan uyarının geldiği zaman ile yapılacak olan işe başlama zamanı arasındaki adımların tamamını kapsamaktadır. Organizasyonel karar verme süreçleri, programlanmış ya da programlanmamış ve rutin ya da geçici olarak sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflar arasında bir uçta, standartlaştırılmış karar verme süreçleri mevcutken, diğer uçta düzensiz şekilde yapılandırılmış bir sistem vardır.



Şekil 3.11: Geçici karar verme süreci.

Şekil 3.11 bir organizasyonda geçici karar verme sürecinin ne şekilde işlediğine bir örnek olarak gösterilebilir (Mintzberg, 1979). Bu örnekte, müşteri satış danışmanına şirketinin ürününü beğenmediğini ve ürünün geliştirilmesi gerektiğini söylemektedir (1).

Satış danışmanı böyle bir değişiklik için yeterli yetkiye sahip olmadığı için konuyu satış müdürüne aktarmaktadır (2). Satış müdürü de durumu pazarlama genel müdür yardımcısına iletmektedir(3). O da konuyu yönetim kurulu toplantısında gündeme getirmektedir (4). Daha sonra üst yönetim, durumun araştırılması için yöneylem araştırması grubunu bilgilendirmektedir (5). Bu birimin yöneticisi de maliyet tahminleri (6a) ve pazar potansiyelleri (6b) gibi bilgileri ilgili birimlerden alarak, yapılan analizi yönetim kuruluna aktarmaktadır (7). Bundan sonra uygulama aşaması başlamaktadır. Reklam birimi yeni ürün ile ilgili kampanya hazırlarken (8), satış biriminin müdürü de yeni ürünün satış planlamasını ve bütçesini hazırlamaktadır (9). Tüm bu aşamalardan sonra satış temsilcisi müşteriye yeni ürünün özelliklerini anlatmaktadır (10).

Organizasyonların 5 temel parçası yukarıda anlatıldığı gibi farklı akış sistemleri ile birbirine bağlanmaktadır. Bu akış sistemleri organizasyonun nasıl bir yapısının olacağını ve çalışanlar arasındaki iletişim kanallarını belirlemektedir. Bu noktada, karar verme sistemi organizasyonun yapılandırılmasında çok önemli bir rol oynadığı için, daha detaylı olarak incelenecektir. Karar verme sistemi incelenirken de yatay ve dikey yetki dağıtımı konusu üzerinde yoğunlaşılacaktır.

3.4 Yatay ve Dikey Yetki Dağıtımı

Burada yetki dağıtımı konusunu, organizasyonda verilen kararlar üzerindeki etkisi açısından değerlendirmek gerekmektedir. Bir organizasyonda karar verme yetkisi bir kişiye aitse bu organizasyona merkezi organizasyon denebilir. Ancak, karar verme yetkisi sadece bir kişi üzerinde olmak yerine birçok kişi arasında paylaşılıyorsa bu organizasyona da ademi merkezi organizasyon denmektedir. Bir organizasyon oluşturulurken ilk önce organizasyondaki birimler oluşturulmalıdır. Daha sonra bu birimlerin hangisinin ne kadar karar verme gücüne sahip olacağı düşünülmelidir.

Organizasyonun ademi merkezi olarak yapılandırılmak istenmesinin sebebi; organizasyondaki bütün bilgilerin karar verme yetkisi olan tek kişide toplanmasının mümkün olmaması ya da bu bilgiler bu tek kişide toplansa bile bu kişinin bütün bilgileri anlayıp çözümleyememesidir. Yüzlerce ürün çeşidi bulunan bir organizasyonda bütün

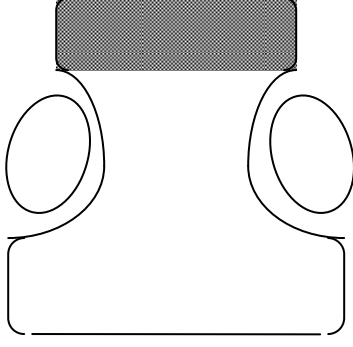
ürünlerle ilgili kararları tek kişinin vermesi mümkün değildir. Bu yüzden her bir ürün ya da ürün grubu için karar verme yetkisine sahip bazı kişilerin atanması gerekmektedir.

Ademi merkezi organizasyon tasarlamının bir avantajı da organizasyonun çevresel değişikliklere daha çabuk yanıt verebilmesidir. Karar verme yetkisinin dağıtılması aynı zamanda bu yetkiye sahip olan kişiler için bir motivasyon aracı olarak da düşünülebilir. Bu, karar verme yetkisine sahip olan kişilerin hem daha verimli çalışmalarını hem de ileride yönetimde üst seviyelere çıktıklarında karar verme konusunda tecrübeli olmalarını sağlamaktadır.

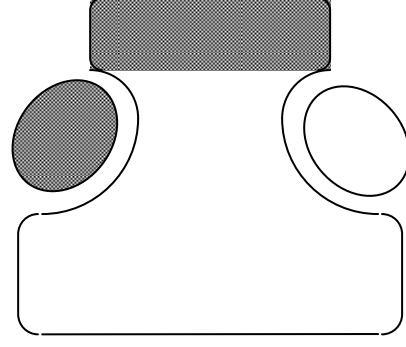
Dikey yetki dağıtımı; karar verme yetkisinin yetki zincirinde aşağıya doğru üst yönetimden orta seviye yönetime verilmesidir. Dikey yetki dağıtımında, finansal ya da yasal konularda yetki verme oranı, üretim ya da pazarlama konularındaki yetki verme oranına göre daha düşüktür. Bu durum özel çalışma grupları sistemi olarak yapılandırılmış organizasyonlarda görülmektedir. Finansal çalışma grupları üst yönetime en yakın, onun hemen altında üretim çalışma grupları ve onun da altında pazarlama çalışma grupları yer almaktadır.

Yatay yetki dağıtımı; karar verme yetkisinin operatörler, analistler, destek uzmanları gibi yönetici olmayan kişilere verilmesidir. Yatay yetki dağıtımında, dikey yetki dağıtımında olanın aksine karar verme gücü, formel yetki zincirinin dışına çıkmaktadır. Yatay yetki dağıtımında karar verme yetkisi; çalışanları hakkında karar verebilmesi için birim yöneticilerine, diğer çalışanların işlerini nasıl yapacaklarını belirledikleri için analistlere, bilgilerinden dolayı destek uzmanlarına ve hatta organizasyonun üyesi oldukları için bütün çalışanlara verilebilmektedir.

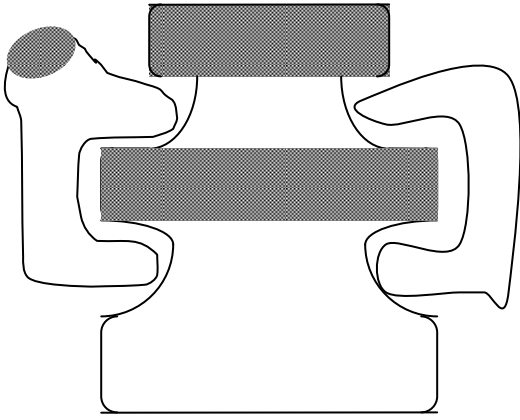
Yatay ve dikey yetki dağıtımı göz önüne alındığında, bu iki yetki dağıtımından doğan 5 farklı yetki dağıtımı türünün olduğu görülmektedir: Yatay ve dikey merkezileşme, sınırlı yatay yetki dağıtımı, sınırlı dikey yetki dağıtımı, seçici dikey ve yatay yetki dağıtımı, yatay ve dikey yetki dağıtımı. Burada bahsedilen 5 farklı yetki dağıtımı türü Şekil 3.12’de gösterilmektedir (Mintzberg, 1979).



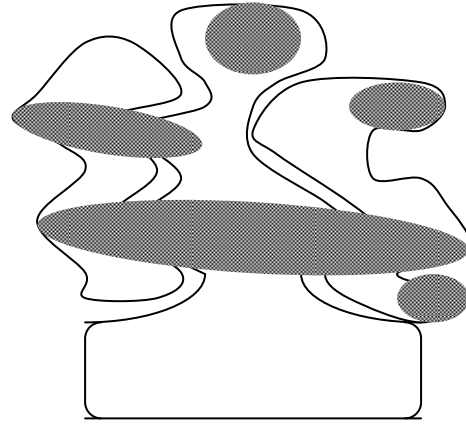
(a) Yatay ve dikey merkezileştirme.



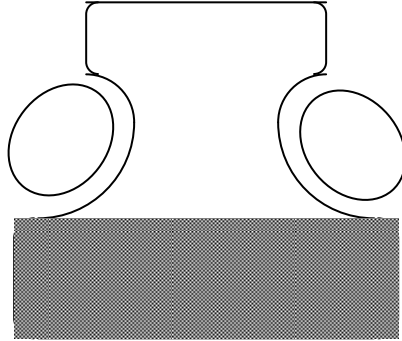
(b) Sınırlı yatay yetki dağıtımı.



(c) Sınırlı dikey yetki dağıtımı.



(d) Seçici dikey ve yatay yetki dağıtımı.



(e) Yatay ve dikey yetki dağıtımı.

Şekil 3.12: 5 farklı yetki dağıtım türü.

Yatay ve Dikey merkezileşme; Bu yapıda formel ve informal her türlü karar verme yetkisi üst yönetime aittir. Üst yönetim ya da genel müdür organizasyonla ilgili bütün

önemli kararları kendisi almakta ve kararlarını çalışanlara doğrudan denetim ile iletmektedir.

Sınırlı Yatay Yetki Dağıtımı; Bu yapıda koordinasyonun sağlanabilmesi için iş süreçleri standartlaştırılmaktadır. Bu yapıda karar verme yetkisinin verildiği grup, diğer çalışanların işlerini analiz etmesi ve formelleştirmesi için analistlerdir.

Sınırlı Dikey Yetki Dağıtımı; Bu yapıda yöneticilere, kendi pazarlarıyla ilgili kararları verebilmeleri için formel karar verme yetkisi sağlanmakta ve organizasyon pazar birimlerine bölünmektedir. Ancak bu karar verme gücü, yetki zincirinde daha aşağı inmemesi için sınırlı tutulmaktadır. Farklı pazar birimlerinin yöneticileri için performans kontrol sistemi oluşturmalarından dolayı bu yapıda, bazı üst düzey planlamacılara da karar verme yetkisi verilmektedir.

Seçici Yatay ve Dikey Yetki Dağıtımı; Burada hem dikey olarak hem de yatay olarak seçici yetki dağıtımı yapısıyla karşılaşılmaktadır. Dikey ekseninde, farklı karar tipleri için farklı seviyelerde farklı özel çalışma gruplarına karar verme yetkisi verilirken; yatay ekseninde, verilecek kararların ne kadar teknik olduğuna bağlı olarak çalışanlar arasından gerekli uzman kişiler seçilmektedir.

Yatay ve Dikey Yetki Dağıtımı; Bu yapıda karar verme yetkisi hem dikey olarak hem de yatay olarak operasyonel seviyeye bırakılmaktadır. Çünkü bu yapıdaki operasyonel seviye çalışanlarının becerileri standartlaştırılmıştır.

Organizasyonel tasarım konusunda yukarıdaki bölümlerde organizasyonun 5 temel parçası, bu 5 temel parçanın birlikte çalışabilir duruma gelmelerini sağlayan koordinasyon mekanizmaları ve bu 5 temel parçanın birbirleriyle olan farklı etkileşimleri sonucu ortaya çıkan akış sistemleri incelenmiştir. Ayrıca yetki dağıtımı derecesine göre organizasyonların farklı yapılarından da bahsedilmiştir. Bundan sonraki bölümde ise durumsallık faktörleri olarak adlandırılan ve organizasyonlar yapılandırılırken göz önünde bulundurulması gereken 4 faktörden bahsedilecektir.

3.5 Durumsallık Faktörleri

Organizasyon yapıları incelenirken organizasyon yapılarının ne kadar verimli olduğunu anlayabilmek için durumsallık faktörleri olarak adlandırılan etkenlerin analiz edilmesi gerekmektedir. Bu etkenler, organizasyonun yaşı ve büyüklüğü; operasyonel seviyede kullanılan teknik sistem; çevrenin boyutları ve güç ilişkileridir.

3.5.1 Organizasyonun yaşı ve büyüklüğü

Organizasyonun yaşının ve büyüklüğünün organizasyon yapısını nasıl etkilediğini gösteren 5 hipotez öne sürülmüştür (Mintzberg, 1979).

Hipotez 1: Organizasyonun yaşı ne kadar büyükse organizasyonun davranışları o kadar formelleştirilmiştir. Burada organizasyonların elde ettikleri tecrübelerinden kaynaklanan “bununla daha önce de karşılaşmıştık” durumu söz konusudur. Organizasyonlar yaşlandıkça aynı işleri yapmaya başlamaktadır ve bu işler öncelere göre daha tahmin edilebilir oldukları için organizasyonların bu durumlara karşı davranışları daha kolay formelleştirilebilmektedir.

Hipotez 2: Organizasyonun yapısı, içinde bulunduğu endüstrinin ortaya çıkış zamanına bağlıdır. Bir endüstrinin ortaya çıkışından yüzyıl sonra kurulan organizasyonlar bile ilk kurulan organizasyonların yapısal özelliklerini benimsemektedir. Bunun en önemli sebebi de çevresel koşullar değişmediği sürece yapının da değişmemesidir.

Hipotez 3: Organizasyonun büyüklüğü arttıkça daha karmaşık ve daha detaylı bir yapıya sahip olmaktadır, bu da birimlerinin daha çok farklılaştırılmasını ve yönetsel birimlerin daha gelişmiş bir yapı kazanmasını sağlamaktadır. Organizasyonların büyüklüğü arttıkça yapılan işler grup bazında bakılınca homojenleşirken, gruplar arasında farklılıklar meydana gelmektedir. Farklılaşma arttıkça da koordinasyon üzerinde daha çok durulması gerekmektedir.

Hipotez 4: Organizasyon büyüdükçe organizasyonun birimleri de büyümektedir. Bir organizasyon yeni elemanlar aldıkça bu elemanlar mevcut yöneticilerin kontrolü altında çalışmaya başlamaktadır. Bu da yöneticilerin çalıştırdıkları kişi sayısını artırmaktadır, yani yöneticilerin kontrol alanı artmaktadır.

Hipotez 5: Organizasyon ne kadar büyükse, organizasyonun davranışları o kadar formelleşmiştir. Yaşlı organizasyonlarda olduğu gibi büyük organizasyonlarda da sık sık karşılaşılan olaylardan doğan tecrübe sayesinde davranışlar daha tahmin edilebilirdir ve daha formelleştirilmiştir. Büyük organizasyonlarda kurallar ve işlemler daha kesin bir şekilde tanımlanmıştır ve daha formel haberleşme kanalları kullanılmaktadır.

3.5.2 Teknik sistem

Teknik sistemin karmaşıklığı ve düzenlenmesi ile organizasyonel yapı arasındaki ilişkiyi gösteren 3 hipotez öne sürülmüştür (Mintzberg, 1979).

Hipotez 6: Teknik sistem ne kadar düzenleyici olursa operasyonel seviyedeki işler o kadar formelleştirilmiş ve bu seviyenin yapısı o kadar bürokratikleştirilmiş olmaktadır. Teknik sistemin düzenleyiciliği arttıkça, işler daha rutin olmakta ve organik bir yapıdan mekanistik bir yapıya geçiş söz konusu olmaktadır. Bu durumda iş analistleri çalışanların ve onların yöneticilerinin iş akışları üzerindeki güçlerini almaktadır.

Hipotez 7: Teknik sistem karmaşıklaştıkça, yönetsel yapı da daha detaylı olmakta, daha büyük ve daha profesyonel destek birimleri oluşmakta ve bu karmaşık teknik sistemin kullanıldığı birime daha çok karar verme gücü verilmektedir. Bunun sebebi ise, daha önce de söz edildiği gibi yapılan iş karmaşıklaştıkça üst yönetime gerekli bilgiyi aktarmak zorlaşmakta ve bu yüzden bu gibi durumlarda karar verme gücü ilgili birimin kendisinde kalmaktadır. Teknik sistemin karmaşıklığının artması, aynı zamanda bu sistemin kullanıldığı birimlere yardımcı olacak destek birimlerinin daha büyük ve daha profesyonel olmasını gerektirmektedir.

Hipotez 8: Operasyonel seviyenin otomasyonu bürokratik yönetsel yapının organik yapıya dönüşmesini sağlamaktadır. Otomatize edilmiş teknik sistemlerde, yöneticilerle operatörler arasında ve orta seviye ile üst seviye yönetim arasındaki bürokratik yapı yerini organik bir yapıya bırakmaktadır. Çünkü otomatize edilmiş sistemlerde teknik uzmanlar çalışmakta ve bu sayede yukarıdan aşağı yönlü bir kontrol mekanizması olmasına gerek kalmamaktadır.

3.5.3 Çevre

Yukarıdaki bölümlerde organizasyonun içerisinde olan nesnelerin organizasyonel yapı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu bölümde çevre konusu incelenecektir.

Çevre sözlük anlamı olarak; nesnelere kuşatan şeyler, koşullar ya da etkilerin toplamı anlamına gelmektedir. Yani, çevre organizasyonun etrafındaki her şeyi kapsamaktadır; teknoloji, müşteriler, rakipler, coğrafik durumlar, ekonomik ve politik etkenler vb.

Çevre ile organizasyonel yapı arasındaki ilişkiyi açıklayan 5 hipotez öne sürülmüştür (Mintzberg, 1979). Bu hipotezlere geçmeden önce şu unutulmamalıdır ki, çevre tek başına bir varlık olarak ele alınmamalı, ancak çevrenin 3 boyutunun organizasyonel yapı üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulmalıdır; belirsizlik, heterojenlik ve karışıklık. Bu 3 boyut ilerleyen bölümlerde daha ayrıntılı olarak incelenecektir. Bu noktada organizasyonel yapı ile çevre arasındaki ilişkileri gösteren 5 hipotez incelenebilir.

Hipotez 9: Çevre ne kadar belirsiz olursa organizasyon o kadar organik olmaktadır. Savaş olmadığı zamanlarda orduda bürokratik bir yapı gözlemlenmektedir; planlama üzerinde vurgu yapılmakta, eğitime büyük önem verilmekte ve disipline çok dikkat edilmektedir. Ancak savaş alanına çıktığı zaman, ordunun organizasyonel yapısı daha esnek bir hal almakta ve daha organik bir yapı söz konusu olmaktadır. Belirsizliğin az olduğu bir çevrede organizasyonlar, gelecekteki durumları tahmin edebilmekte ve buna göre yapılan işleri ya da çalışanların becerilerini standartlaştırabilmektedir. Belirsiz çevrelerde, organizasyonun büyük olması ve düzenleyici teknik sistemin olması durumunda bile, organizasyonlar kendilerini organik bir şekilde yapılandırmaktadır.

Hipotez 10: Çevre ne kadar belirsiz olursa organizasyon yapısı o kadar ademi merkezi olmaktadır. Çevrenin belirsiz olmasından dolayı, organizasyonda yönetim seviyesinde karar verme konusunda güçlükler yaşanmaktadır. Bu yüzden karar verme yetkisi tek bir kişiye ait olmak yerine, bazı kararların gerektiği durumlarda başka kişiler tarafından alınması gerekmektedir. Bu da organizasyonun ademi merkezi bir yapıya sahip olması anlamına gelmektedir.

Hipotez 11: Organizasyonun pazarları ne kadar çeşitli olursa, organizasyonun yapısının pazar bazında birimlere ayrılma ihtimali o kadar yüksek olmaktadır. Bu hipoteze göre, farklı ürünler, hizmetler, coğrafik bölgeler ve müşteriler gibi farklı pazarlara sahip olan

organizasyonlar, bu pazarlar bazında birimler oluşturmakta ve bu birimlere kendi pazarlarıyla ilgili kararları verme yetkisi tanımaktadır. Bölgesel birimlere ayrılan uluslararası şirketler, ilköğretim ve lise eğitimi olarak gruplandırılan eğitim sistemi ve yolcu taşıma ve kargo taşıma işlerini yürüten şirketler bu hipoteze örnek olarak gösterilebilir.

Hipotez 12: Bir organizasyonun içinde bulunduğu çevrede karşıtlık yüksek olursa, geçici bir süreliğine de olsa bu durum organizasyonun yapısını merkezileştirmesine sebep olabilir. Karşıt çevrelerde organizasyonların çevresel değişikliklere çabuk cevap vermeleri gerekmektedir. Bu da karar verme mekanizmasının tek bir kişide toplanması anlamına gelmektedir. Bu da karşımıza koordinasyon mekanizmalarından doğrudan denetimi çıkarmaktadır.

Belirsiz ve yüksek karşıtlığa sahip bir çevrede bulunan organizasyon, belirsizliğin gerektirdiği ademi merkezi organizasyonel yapı ile karşıtlığın gerektirdiği merkezi yapı arasındaki dengeyi iyi sağlamalıdır. Bu iki seçenektен birisini seçmek durumunda kalan bir organizasyon, çevresel değişikliklere hızlı cevap verebilmek için önce kısa süreliğine de olsa merkezi yapıyı seçmeye karar verecek; daha sonra çevrenin belirsizliği uzun süreli olarak devam ederse merkezi yapı bu belirsizliğe karşı önlem alamayacağı için büyük ihtimalle bu durumdan sağ çıkamayacaktır.

Hipotez 13: Bir çevrede farklı durumsallık faktörleri bulunması bu çevredeki organizasyonların farklılaştırılmış özel çalışma grupları şeklinde bir ademi merkezi yapıya sahip olmalarını gerektirmektedir. Hiçbir organizasyon sadece belirsiz, sadece heterojen ya da sadece karşıt bir çevrede bulunmamaktadır. Ancak çevresindeki tüm durumsallık faktörleriyle ilgili önlem almak zorunda da değildir.

Bu gibi durumlarda, organizasyon farklı durumsallık faktörlerine sahip farklı alt çevreleri için farklılaştırılmış özel çalışma grupları oluşturmalı ve bu gruplara kendi çevreleriyle ilgili karar verme yetkisi verilmelidir.

3.5.4 Güç

Organizasyonlar yapılarını oluştururken sadece yaşlarından, boyutlarından, teknik sistemlerinden ve buldukları çevreden etkilenmezler. Organizasyon yapısını etkileyen

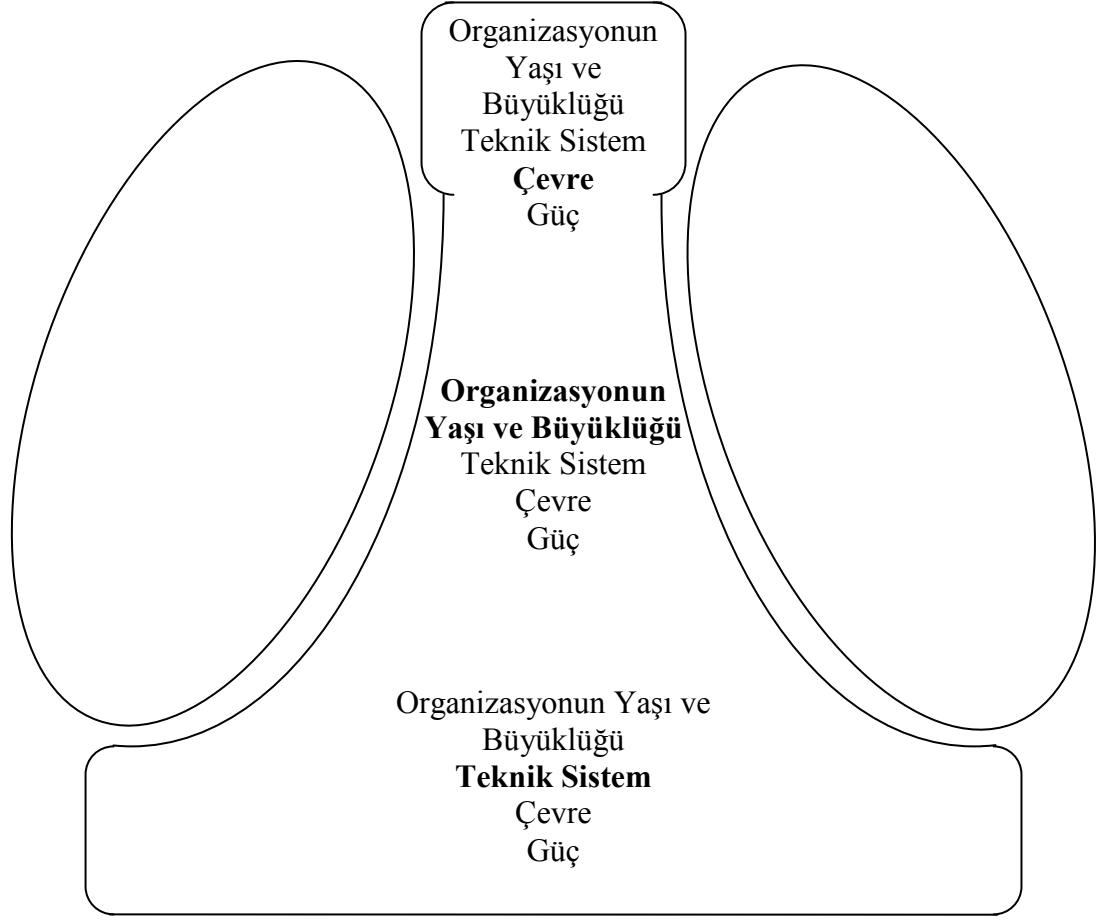
bazı güç etkenleri mevcuttur. Bu etkenler ile organizasyon yapısı arasındaki ilişkiyi gösteren 3 hipotez öne sürülmektedir.

Hipotez 14: Dışarıdan kontrol edilen organizasyonlar, içeriden kontrol edilen organizasyonlara göre daha merkezi bir yapıya sahip olmaktadır ve iş süreçleri daha çok formelleştirilmiştir. Dış kontrol güçleri; hissedarlar, organizasyonun bağlı olduğu başka bir büyük organizasyon ya da devlet olabilir. Devlet tarafından yönetilen organizasyonlarda kurallara ve süreçlere daha fazla önem verilmekte, daha fazla yazılı iletişim kullanılmakta ve daha bürokratik bir yapı bulunmaktadır. Dışarıdan kontrol edilen organizasyonlar, organizasyonun dışında bazı kişilere karşı sorumlu oldukları için davranışlarına daha çok dikkat etmelidir.

Hipotez 15: Çalışanların güç sahibi olma isteği organizasyonel yapının çok daha fazla merkezi olmasına sebep olmaktadır. Bir organizasyonda her çalışan, diğerlerini etkileyecek kadar olmasa da en azından kendisini etkileyen kararlar üzerinde kontrol sahibi olmayı isteyebilir. Üst yönetim, yatay ve dikey merkezileştirme olmasını isterken, orta seviye yöneticiler dikey yetki dağıtımını ve yatay merkezileştirme yapısını oluşturmak istemektedirler. Ayrıca teknik yapı ve destek birimlerinde çalışanlar ise orta seviye yöneticilerin elindeki gücü almak için yatay yetki dağıtımını talep etmektedirler. Daha önce de bahsedildiği üzere organizasyonlar, özellikle ticari şirketler, hiyerarşik bir yapıya ve formel bir kontrol mekanizmasına sahiptir. Bu da tüm kontrol gücünün üst yönetimde olmasını sağlamaktadır. Bu da çevresel değişiklikler yüzünden organizasyonun yapısının ademi merkezi olmasının gerektiği durumlarda bile, üst yönetimin buna izin vermemesi ve tüm gücü elinde tutması yüzünden şirketler iflasın eşiğine gelmektedir.

Hipotez: 16: Organizasyonlar bazen uygun olmadığı halde, başka şirketler uyguladığı için yeni organizasyonel yapılar benimsemektedir. Organizasyonel yapının organizasyonun yaşından, büyüklüğünden, bulunduğu çevreden ve kullandığı teknik sistemden etkilendiği bilinmekle birlikte; organizasyonlar bazı durumlarda sırf başka şirketlerde olduğu için yapılarında bazı değişikliklere gitmektedir. Bu durumun her zaman yanlış olduğunu söylemek de mümkün değildir.

Şekil 3.13 yukarıda anlatılan durumsallık faktörlerinin organizasyonel yapıda hangi seviyede ne kadar etkili olduğunu göstermektedir (Mintzberg, 1979).



Şekil 3.13: Durumsallık faktörlerinin organizasyonel seviyeler bazında etkileri.

Bu bölümde durumsallık faktörlerinin organizasyonel yapıyı nasıl etkilediğinden bahsedilmiştir. Yukarıda da söz edildiği gibi bu etkenlerin her birinin organizasyonel yapı üzerinde her seviyede az ya da çok etkisi vardır. Ancak, bu etkenlerin organizasyonel yapının farklı seviyelerinde farklı şekillerde etki sahibi olduğu söylenebilir. Çevre etkeni en çok organizasyonun üst yönetimini etkilerken, organizasyonun yaşı ve büyüklüğü orta seviye yöneticileri etkilemekte ve organizasyonun kullandığı teknik sistem ise operasyonel seviye üzerinde etki sahibi olmaktadır.

4. ORGANİZASYONEL YAPI TÜRLERİ

Yukarıdaki bölümlerde organizasyonlarda farklı birimlerin birbirleriyle çalışmasını sağlayan yöntemler olarak anlatılan koordinasyon mekanizmalarından, organizasyonların oluşmasını sağlayan 5 temel parçadan ve karar verme yetkisinin verilmesine göre oluşan 5 farklı yetki dağıtım yapılarından bahsedilmiştir. Her biri 5 alt etkenden oluşan bu 3 ana etkenin farklı şekillerde bir araya gelerek oluşturabileceği çok fazla organizasyon yapı türü bulunmaktadır. Ancak bu çalışmada incelenecek 5 temel organizasyon yapısı bulunmaktadır. Çünkü her ne kadar bütün etkenler bütün organizasyonel yapı türlerinin oluşmasında katkı sahibi olsa da, her organizasyonel yapının oluşmasında en önemli rolü oynayan bir etken bulunmaktadır. Çizelge 4.1 bu 3 grup etkenin bir araya gelerek oluşturduğu 5 farklı organizasyonel yapı türünü göstermektedir (Mintzberg, 1979).

Çizelge 4.1: 5 farklı organizasyonel yapı türü.

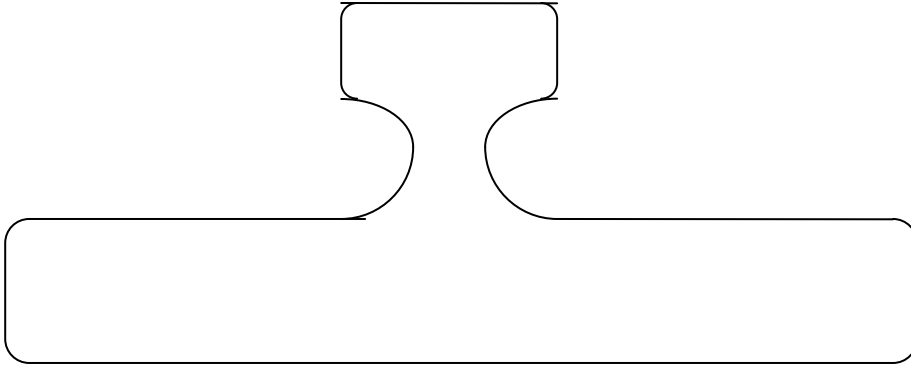
Yapı	Koordinasyon Mekanizması	Organizasyonun Temel Parçası	Yetki Dağıtım Türü	Çevresel Belirsizlik
Basit Yapı	Doğrudan Denetim	Üst Yönetim	Yatay ve Dikey Merkezileştirme	Basit ve dinamik
Makine Bürokrasi	İş Süreçlerinin Standartlaştırılması	Teknik Yapı	Sınırlı Yatay Yetki Dağıtım	Basit ve dengeli
Profesyonel Bürokrasi	Çalışan Becerilerinin Standartlaştırılması	Operasyonel Seviye	Yatay ve Dikey Yetki Dağıtım	Karmaşık ve dengeli
Bölümlendirilmiş Yapı	Çıktıların Standartlaştırılması	Orta Seviye Yönetim	Sınırlı Dikey Yetki Dağıtım	Basit ve dengeli, heterojen
Adokrasi	Karşılıklı Uyum	Destek Birimleri	Seçici Yetki Dağıtım	Karmaşık ve dinamik

4.1 Basit Yapı

Bu yapıda üst yönetim karar verme yetkisinin kendisinde olmasını istediği için yatayda ve dikeyde merkezi bir yapıya sahip olmayı istemektedir. Bunu da ancak doğrudan denetim ile gerçekleştirmesi mümkündür. Basit yapıya sahip olan bir organizasyonda teknik yapı ve destek birimlerinde çalışan çok az eleman vardır. Birimler arasında çok az farklılaştırma yapılmıştır, yönetim kademesi bir veya birkaç kişiden oluşmakta, planlama ve eğitim gibi konulara fazla önem verilmemektedir. Organizasyonların çoğu, buldukları çevrenin durumundan bağımsız olarak basit yapıda bir organizasyon olarak kurulmaktadır. Çünkü organizasyonlar çevresel değişikliklere çabuk tepki vermek durumundadır. Organizasyonlar, ne yönde gideceklerine karar verdikten sonra çevrenin ve içinde buldukları endüstrinin de etkisiyle gerekli olan yapılarını oluşturmaya başlamaktadır. Ancak küçük organizasyonların çoğu basit yapıyı korumaya devam etmektedir, çünkü informel iletişim yolları onlar için en etkili çözüm yöntemidir.

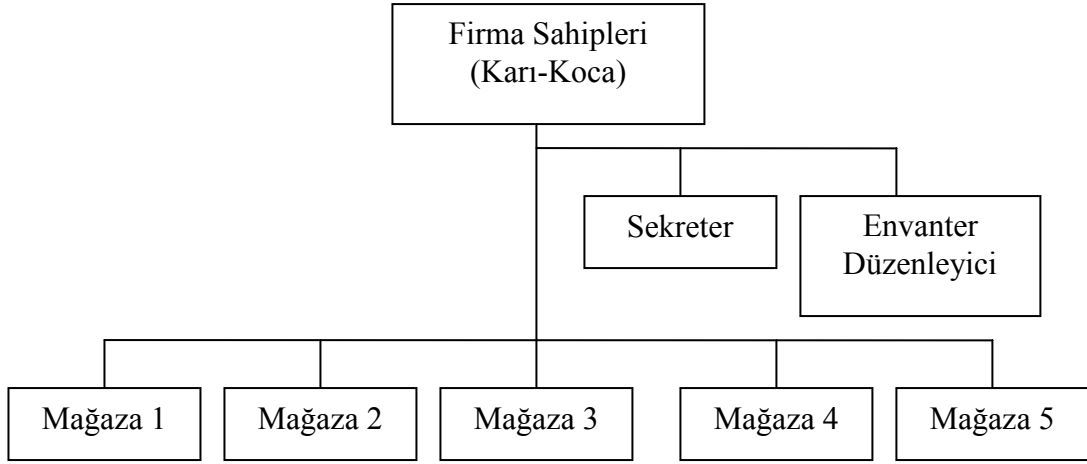
Şu da unutulmamalıdır ki; kriz gibi durumlarda, yani çevrenin karışıklık oranının yüksek olması durumunda, organizasyonlar hangi yapıda olursa olsun, geçici süreliğine de olsa daha merkezi bir yapıya geçmeyi tercih etmektedir. Bunun yanında, basit yapıdaki organizasyonların buldukları çevreler, basit olmaları bakımından belirli ancak dinamik olmaları bakımından belirsizdir.

Şekil 4.1 basit yapıdaki organizasyonların yapısını göstermektedir. Şekilde de görüldüğü gibi, üst yönetimin kontrol ettiği kişi sayısı yüksek, teknik yapı ve destek birimleri yok ve orta seviye yönetim çok önemsizdir.



Şekil 4.1: Basit yapı.

Bu yapıdaki organizasyonlarda yatay ve dikey merkezileştirme oranı yüksektir. Basit yapıya sahip olan organizasyonlar, karar verme yetkisinin tek bir kişiye ya da birime ait olmasından dolayı çevresel değişikliklere en hızlı cevap veren organizasyonlardır. Ancak bu yetkiye sahip olan kişi ya da kişiler sadece stratejik kararlarla ilgilenerek operasyonel seviyedeki problemleri göz ardı ederlerse, ya da tamamen operasyonel seviyedeki sorunlara çözüm getirmeye çalışarak, asıl görevleri olan karar verme gücünü kaybederlerse; bu durum organizasyonun tamamen yok olmasına dahi sebep olabilecektir. Şekil 4.2 küçük bir perakende firmasının organizasyon yapısını göstermektedir (Mintzberg, 1979). Bu organizasyonun yapısında; karı ve koca üst yönetimde görev almakta, onlara yardım eden bir sekreter ve 5 ayrı mağazanın envanter bilgilerini tutan bir kişi ve bu 5 mağazada çalışan yaklaşık 50 kişi bulunmaktadır.



Şekil 4.2: Basit yapıya örnek organizasyon şeması.

Organizasyon şemasından da anlaşılacağı üzere; 5 mağazada çalışan yaklaşık 50 kişi, sekreter ve envanter düzenleyici direk olarak firmanın sahiplerine bağlı olarak çalışmakta ve yönergeleri direk onlardan almaktadır.

4.2 Makine Bürokrasi

Bürokratik organizasyon yapısını ilk olarak 1900’lü yılların başlarında Mark Weber ortaya atmıştır. Weber’e göre organizasyonlar bürokratik bir yapıya sahip olarak daha verimli bir şekilde faaliyet göstermektedir. Ancak Weber’in bahsettiği bürokrasi “bugün

git yarın gel” tarzında değil, yapılan işlerden alınan verimin kişiye göre değişmeyeceği etkin bir organizasyonel yapı biçimidir.

Makine bürokrasi yapısında; çalışanlar yaptıkları işlerde uzmanlaşmıştır, rutin operasyonel görevler tanımlanmıştır, operasyonel seviyede süreçler formel olarak belirlenmiştir ve organizasyonun tamamında formel iletişim kanalları kullanılmaktadır. Yönetim seviyesinin yapısı oldukça detaylandırılmıştır ve karar verme gücü merkezleştirilmiştir. Makine bürokrasi yapısına sahip organizasyonların buldukları çevreler hem basit hem de dengeli olduğu için görece belirsizliğin düşük olduğu çevrelerdir.

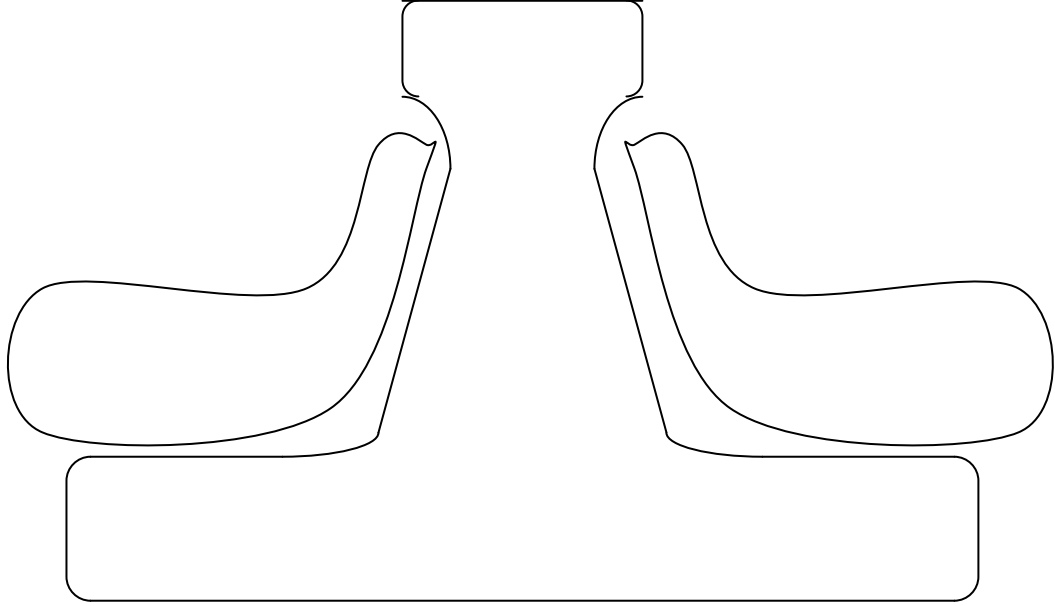
Operasyonel seviyede; sürekli kendini tekrar eden basit görevler tanımlanmıştır. Bu görevler çok az beceri ve kısa sürede alınan eğitim sayesinde yerine getirilebilmektedir. Çok belirgin bir iş bölümü vardır ve iş süreçleri önceden belirlenmiştir. Hatta süreçler o kadar belirgindir ki, bu seviyedeki birimlerin yöneticileri, çalışanların işi nasıl yaptıklarını değil, işi yapıp yapmadıklarını kontrol eder.

Orta seviye yönetim; fonksiyonel olarak gruplandırılmış operasyonel seviye birimlerinin teknik yapı ve üst yönetim ile iletişimini sağlamak için operasyonel seviyeye göre daha çok detaylandırılmalıdır. Böyle bir organizasyonel yapıda orta seviye yönetimin 3 görevi vardır. Bunlardan birincisi; operasyonel seviyede çalışan kişiler arasında çıkan ve karşılıklı uyum ile çözülemeyen karışıklıkları doğrudan denetim ile çözmektir. Diğer bir görev ise; operasyonel seviyede çalışanların işlerinin organize edilmesini, standartlaştırılmasını ve performanslarının ölçülmesini sağlayan analistler ile iletişim kurmaktır. Orta seviye yönetimin makine bürokrasi yapısındaki üçüncü ve son görevi ise; operasyonel seviyeden gelen geri bildirimleri üst yönetime iletmek ve üst yönetimden gelen emirleri detaylandırarak operasyonel seviyeye bildirmektir.

Şekil 4.3 makine bürokrasi yapısını göstermektedir. Bu yapıda, hem teknik yapı hem de destek birimleri operasyonel seviye üzerinde yoğunlaşmıştır. Operasyonel seviyedeki birimler büyük, orta seviyedeki birimler ise daha küçüktür.

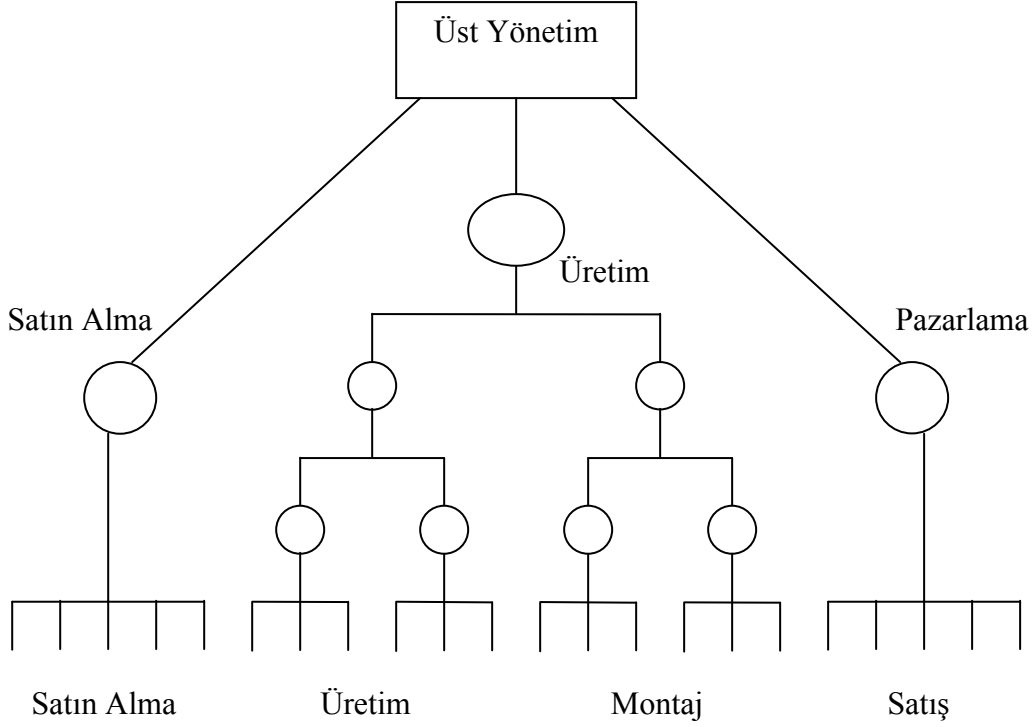
İş süreçlerinin standartlaştırılması, performans ölçütlerinin belirlenmesi ve ölçülmesi görevlerinin yerine getirilmesi bakımından makine bürokraside teknik yapı ön plana

çıkılmaktadır. Bu yapıda yetki dağıtımı türü olarak da sınırlı yatay yetki dağıtımı kullanılmakta ve böylelikle teknik yapıya karar verme yetkisi sağlanmaktadır.



Şekil 4.3: Makine bürokrasi.

Üst yönetimin görevlerinden biri; çıktıların verimliliğini artırmaktır. Bu yüzden bu yapıda bir organizasyonun üst düzey yöneticileri bu açıdan girişimciler gibi düşünülebilir. Üst düzey yöneticilerin bir diğer görevi de çalışanlar arasında çıkan karmaşıklıkların ortadan kaldırılmasıdır. Böyle bir organizasyonel yapıda üst düzey yöneticiler; bütün organizasyonu, organizasyonun sorunlarını ve fonksiyonlarını görebilecek bakış açısına sahip olan kişilerdir. Bu yüzden üst yönetim, doğrudan denetimi çalışanlarıyla iletişim kurma yöntemi olarak görmektedir. Şekil 4.4 makine bürokrasiye sahip bir seri üretim firmasının organizasyon yapısını göstermektedir (Mintzberg, 1979).



Şekil 4.4: Seri üretim firmasında makine bürokrasi yapısı.

Makine bürokrasi yapısına sahip olan organizasyonlar genellikle uzun zaman önce kurulmuş olan organizasyonlardır. Çünkü bu organizasyonlarda yapılan işler artık tekrarlanır hale gelmiş ve standartlaştırılmıştır. Posta ofisi, otomobil üretim firması, güvenlik ajansı ve çelik şirketi gibi organizasyonlar makine bürokrasi yapısına sahip olan organizasyonlar olarak gösterilebilir.

4.3 Profesyonel Bürokrasi

Bu organizasyonel yapı türünde, çalışanların becerilerinin standartlaştırılması ve aynı zamanda karar verme yetkisinin çalışanlara bırakılması söz konusudur. Burada karar verme yetkisinin çalışanlarda olması, aldıkları üst düzey eğitimler sonucunda yaptıkları işlerde çalışma şekillerini kendilerinin belirlemesi demektir. Diğer taraftan çalışan becerilerinin standartlaştırılmasıyla aslında çalışanların neyi nasıl yapacakları önceden belirlenmektedir.

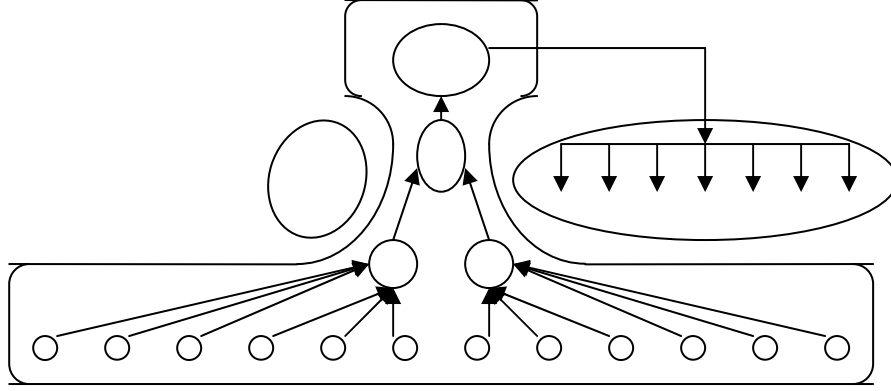
Operasyonel seviye; çalışanların becerilerin standartlaştırıldığı seviyedir. Bu seviyedeki çalışanlar belli bir eğitimden geçmiş ve belli bir düşünce yapısına sahip olan kişilerdir ve

kendi işleriyle ilgili kararların bir kısmını da olsa kendileri vermektedirler. Burada kendi işleriyle ilgili kararları vermektedirler derken; aynı işi yapan kişilerle ilgili kararlar değil, bu seviyede çalışan kişilerin müşterileri ya da hizmet verdikleri kişiler ile ilgili kararlar kastedilmektedir.

Her ne kadar karar verme yetkisinin bir kısmı operasyonel seviyede çalışanların elinde olsa da, yine de bu yapı bürokratik bir yapı olarak kabul edilmelidir. Çünkü çalışan becerilerinin standartlaştırılmasıyla, aslında neyin nasıl yapılması gerektiği önceden belirlenmektedir. Makine bürokraside karar verme yetkisine sahip olan kişiler yani üst yönetim tamamen söz sahibi iken, profesyonel bürokraside operasyonel seviyede çalışan uzmanlar da karar verme konusunda söz sahibidir.

Profesyonel bürokrasi yapısına sahip bir organizasyonda, operasyonel seviyenin iki görevi vardır. Bunlardan birincisi; müşterinin ihtiyaçlarını belirlemek ve ne şekilde hizmet verileceğini seçmektir. Operasyonel seviyede çalışanların ikinci görevi; belirlenen programı uygulamaktır. Bu yapıdaki bir organizasyonda en önemli kısım, operasyonel seviyedir. Bunun dışında destek birimleri de yoğun bir şekilde detaylandırılmıştır, ancak bunun sebebi destek birimlerinin çoğunlukla operasyonel seviyeye hizmet vermesidir. Profesyonel bürokrasiye sahip olan organizasyonlar hem dikey olarak hem de yatay olarak ademi merkezileştirilmiştir.

Operasyonel seviyedeki uzmanlar sadece kendi işlerini kontrol etmezler, aynı zamanda kendilerini etkileyen yönetsel kararları da kontrol etmek istemektedirler. Üniversitelerdeki profesörler, kendi işlerini etkileyecek olan kararların alınmasında etkili olmak için bazı yönetsel pozisyonlarda da yer almaktadırlar. Operasyonel seviyede çalışanlar, orta seviye yöneticilerin kendileri tarafından seçilmiş olmalarını ya da en azından kendi istekleri doğrultusunda atanmalarını tercih etmektedirler. Profesyonel bürokraside paralel yönetsel hiyerarşiler mevcuttur. Bunlardan biri, operasyonel seviyedeki çalışanlar için aşağıdan yukarıya demokratik hiyerarşi, diğeri de destek birimleri için bürokratik hiyerarşidir. Bu yapı Şekil 4.5'te görülmektedir (Mintzberg, 1979).



Şekil 4.5: Profesyonel Bürokraside Paralel Hiyerarşiler

Orta seviyedeki yöneticiler organizasyondaki karışıklıkları düzeltmekle görevlidir. Bu karışıklıklar, operasyonel seviyedeki çalışanların yetki alanları ile ilgili uyumsuzlıklarından ortaya çıkmaktadır. Orta seviyedeki yöneticilerin, özellikle üst yönetime yakın olanların diğer bir görevi de operasyonel seviyedeki çalışanlar ile organizasyonla ilgili olan dışarıdaki kişi ya da kuruluşlar arasındaki sınırda yer almaktır. Bir tarafta, operasyonel seviye çalışanları üzerinde baskı oluşmaması için dış etkenlere karşı önlem almalı; diğer tarafta, organizasyonun dışında olanları organizasyonu hem moral olarak hem de finansal olarak desteklemeleri için çaba göstermelidir. Örnek olarak; yöneticiler, bir hastanenin hissedarlarının doktorlar üzerinde baskı kurmalarını için hissedarlarla ilgilenmeli ve gerekli yatırımlar ve ihtiyaçlar için hastaneye finansal desteği sağlamaları için hissedarları teşvik etmelidir.

Bu yapı, operasyonel seviyedeki çalışanların becerilerinin standartlaştırılmış olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu yapı, organizasyonun hem karmaşık hem de dengeli bir çevrede olduğunu göstermektedir. Çevre karmaşıktır, çünkü çalışanlar ancak zor koşullar altında eğitimden geçerek öğrenilen bir takım bilgilere sahip olmaktadır ve organizasyonun çevresiyle ilgili sahip olduğu bilgi sınırlıdır. Çevre dengelidir, çünkü bu beceriler ve çalışma yöntemleri çok iyi tanımlanmış ve standartlaştırılmıştır ve çevrede beklenmeyen değişimler çok fazla gerçekleşmemektedir.

Profesyonel bürokrasi, insanların en önemli ihtiyaçlarından birisini cevaplamak açısından, 5 yapı arasında tek olma özelliğine sahiptir. Çünkü çalışanlar, hem bir organizasyona bağlıdırlar hem de müşterilerine istedikleri şekilde hizmet verme

yetkisine sahiptirler. Yönetim açısından kendilerine verilen bu özerklik, çalışanların becerilerini geliştirmelerine olanak sağlamaktadır.

Üniversiteler, hastaneler, okul sistemleri, teknik destek veren firmalar ve kamusal muhasebe firmaları profesyonel bürokrasi yapısına sahip olan organizasyonlar olarak gösterilebilir.

4.4 Bölümlendirilmiş Yapı

Profesyonel bürokraside nasıl ki odak noktası operasyonel seviyede çalışan profesyoneller ise, bölümlendirilmiş yapıda da odak noktası orta seviyedeki birimlerdir. Bu yapıyı diğer 4 yapıdan ayıran özellik, organizasyonun tamamına yayılmış, üst yönetimden operasyonel seviyeye kadar, bir yapıya sahip olmamasıdır. Bu yapıda her birim kendi organizasyonel yapısına sahiptir. Bu birimlerin yapılarının da genellikle makine bürokrasi olduğu görülmektedir.

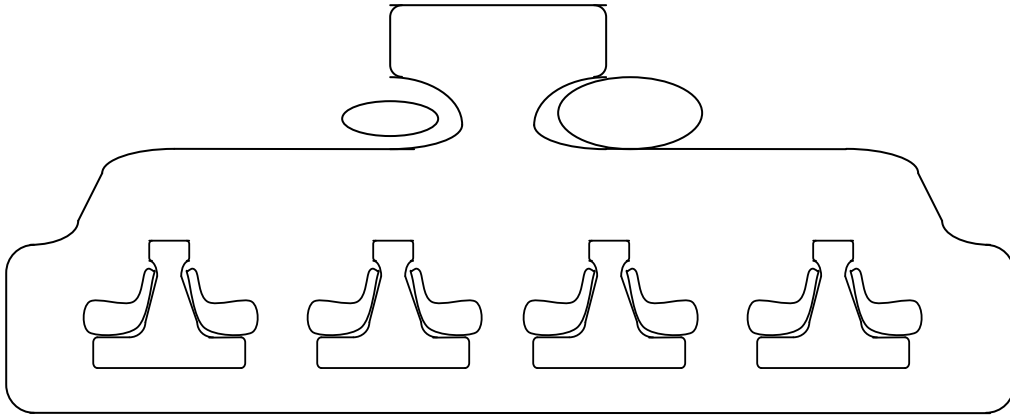
Bu yapı; orta seviyenin en üstünde farklı pazarlara göre farklı birimler oluşturulması sistemine dayanmaktadır. Böylece farklı birimlerin birbirlerine olan bağımlılıkları en az seviyeye getirilmekte ve her birimin bağımsız olarak hareket etmesine olanak sağlanmaktadır. Bu yapıda orta seviyede yer alan birimler kendi pazarlarıyla ilgili olan kararları kendileri vermektedir. Bu da bize yetki dağıtım türü olarak sınırlı dikey yetki dağıtım türünün kullanıldığını göstermektedir.

Üst yönetim bu birimler için performans kontrol sistemleri oluşturmakta ve onları bu şekilde kontrol edebilmektedir. Bu sistemlerin kullanılması bize organizasyonda koordinasyon mekanizmalarından çıktılarının standartlaştırılmasının kullanıldığını göstermektedir.

Bu yapıda, üst yönetim ile farklılaştırılan birimler arasında kesin bir iş bölümü vardır. Ayrıca üst yönetim ile bu birimler arasındaki iletişim de sınırlandırılmış ve formelleştirilmiştir. İki grup arasındaki iletişim, genellikle yukarıdan aşağıya doğru performans ölçütlerinin belirlenmesi ve aşağıdan yukarıya doğru bu performans ölçütlerini ne derece yerine getirildiğini gösteren sonuçların iletilmesi şeklindedir.

Bölümlendirilmiş yapıda birimler kendi pazarlarında faaliyet göstermelerini sağlayacak karar verme gücüne sahiptir ve kendi sorumluluklarındaki pazarlarıyla ilgili stratejileri kendileri belirlemektedir. Üst yönetim ise hangi birimin hangi pazarlarla ve ürünlerle ilgilenmesi gerektiği, gerekli durumlarda yeni birimler oluşturulması ya da mevcut birimlerin kapatılması ile ilgili stratejik kararları vermektedir. Üst yönetimin bir diğer görevi de finansal kaynakların dağıtılmasını sağlamaktır. Finansal getirisi yüksek ancak giderleri o kadar yüksek olmayan birimlerden alınan kaynak, finansal açıdan daha fazla kaynağa ihtiyaç duyan birimlere aktarılmaktadır.

Şekil 4.5'te bölümlendirilmiş yapıya sahip olan organizasyonların organizasyonel yapısı görülmektedir. Şekil 4.5'te de görüldüğü gibi, üst düzey yöneticilerin bulunduğu tepe yönetim küçüktür, performans kontrol sistemleri ve bazı yönetim geliştirme programları ile ilgilenen teknik yapı küçüktür ve biraz daha büyük olarak gösterilmiş destek birimleri bulunmaktadır. Üst yönetimin altında dört birim bulunmaktadır. Orta seviye yönetimin önemini vurgulamak için birim yöneticilerinin olduğu yer daha geniş olarak gösterilmiştir. En alttaki dört birim de bölümlendirilmiş yapının getirdiği bir gereklilik olarak kendi içlerinde makine bürokratik bir yapıya sahiptir (Mintzberg, 1979).



Şekil 4.6: Bölümlendirilmiş yapı.

Ürün ya da hizmet farklılaştırmasının olmadığı durumlarda, müşteri ya da bölge bazlı farklılaştırma olursa, burada tam olarak bir bölümlendirilmiş yapıdan söz etmek mümkün değildir. Çünkü aynı ürün veya hizmetin farklı müşterilere ya da farklı bölgelere sunulması durumunda, üst yönetim her birimin aynı standartlara sahip olması için karar verme yetkisini kendisinde tutmak isteyecektir.

Çevre etkeni göz önüne alındığında, bölümlendirilmiş yapı diğer dört yapıdan farklıdır. Çünkü bu yapıda her birimin kendine özgü çevresi vardır. Diğer dört yapı çevrenin dengeli olup olmaması ve karmaşık olup olmamasına göre tasarlanırken, bu yapı çevredeki pazar ya da ürün çeşitliliğine göre de tasarlanmaktadır. Bu yapıdaki organizasyonlar için çevre ne çok karmaşık ne de çok dinamik olmalıdır. Aksine makine bürokrasinin gerektirdiği basit ve dengeli çevresel koşulların var olması gerekmektedir. Bunun yanında pazar çeşitliliğinin olmasından dolayı heterojen bir çevre yapısı da mevcuttur.

4.5 Adokrasi

Buraya kadar anlatılan dört yapı türü gerçek anlamda bir yenilik getirecek yeterliliğe sahip değildir. Basit yapı yenilikler getirebilir, ancak bu yenilikler görece basit yenilikler olacaktır. Makine ve profesyonel bürokrasi yapıları mevcut standartları daha iyi bir pozisyona getirmeyi amaçlayan performans artırma üzerine odaklanan yapılardır. Bölümlendirilmiş yapı ise makine bürokrasideki stratejik esnekliğin az olması problemini ortadan kaldırmaktadır, yani tam olarak bir yenilikçi sayılamaz.

Gelişmiş yenilikçilik, farklı disiplinlerden gelen uzmanları özel amaçlı projelerde bir araya getirebilecek farklı bir organizasyonel yapıyı gerektirmektedir. Bu yapı adokrasi olarak bilinmektedir, 5 yapı arasında en son ortaya çıkan ve hakkında en az bilgi sahibi olunan yapı bu yapıdır.

Adokrasi yüksek derecede organik bir yapıdır. Belirli eğitimlerden geçerek yaptıkları işlerde uzmanlaşan çalışanlar bulundurmakta ve bu uzmanlar ilgi alanlarına göre farklı fonksiyonel birimlerde gruplanmaktadır. En temel koordinasyon mekanizması olarak karşılıklı uyum kullanılmakta ve organizasyonun farklı seviyelerinde karar verme yetkisinin dağıtılması konusunda seçici yetki dağıtımı uygulanmaktadır.

Burada yenilikten kastımız, mevcut modeli değiştirerek daha iyi bir model haline geçmektir. Bu yüzden bu yapıya sahip organizasyonlar koordinasyon için herhangi bir standartlaştırma biçimini kullanmamaktadır. Bu yapıya sahip organizasyonlar ayrıca, bürokratik yapının gerektirdiği farklı iş birimleri, birimler arası yüksek farklılaştırma, planlama ve kontrol mekanizmalarından uzak durmalıdır (Mintzberg, 1979).

Bütün organizasyonel yapı türleri içinde adokrasi, başta emir-komuta birliği olmak üzere klasik yönetim prensiplerine en az uyandır. Adokrasi, gelişmiş eğitim programlarından geçmiş olan uzman çalışanlarına karar verme gücünü vermektedir. Profesyonel bürokraside de gelişmiş eğitimden geçen profesyoneller yer almaktadır. Ancak profesyonel bürokrasideki çalışanların becerileri standartlaştırılırken, adokraside yenilikçiliğin kaybolmaması için herhangi bir standartlaştırma yöntemi mevcut değildir.

Adokrasi, hem fonksiyon hem de pazar bazlı gruplandırmaya, yani matris bir yapıya sahiptir. Bu yapıda çalışan uzmanlar işe alma, profesyonel iletişim gibi konularda fonksiyonel olarak gruplandırılırken, temel işleri olan yenilikçilik konusunda da farklı proje takımlarında yer almaktadırlar. Adokraside çok sayıda yönetici bulunmaktadır; fonksiyonel yöneticiler, birleştirici yöneticiler ve proje yöneticileri. Çok sayıda proje grubu olduğu için proje yöneticilerinin sayısı görece daha çoktur. Proje takımları da küçük olduğu için proje yöneticilerinin kontrol alanı dardır. Ama burada yöneticilerin tam olarak kontrol etme gibi bir görevleri yoktur. Bunun yerine kaynak elde etme, kaynak dağıtma ve işi koordine etme görevlerini üstlenmektedirler.

Adokrasi yapısında karar verme yetkisi hem yatay olarak hem de dikey olarak dağıtılmaktadır. Bu yetki, alınacak olan karara göre organizasyonun her seviyesinde hem yöneticilere hem de yönetici olmayanlara verilebilir. Adokrasi yapısı operasyonel adokrasi ve yönetimsel adokrasi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Mintzberg, 1979).

Operasyonel adokraside; uzmanlar yenilik yaparak müşterileri adına problemleri doğrudan kendileri çözmektedirler. Problem çözme konusunda profesyonel bürokrasiye benzerlik vardır. Profesyonel bürokraside problemler belli bir standarda bağlı kalınarak çözülürken, operasyonel adokraside problemin çözümü tamamen uzman kişinin yaratıcılığına dayanmaktadır. Operasyonel adokraside yönetimsel ve operasyonel iş, eş zamanlı olarak yapılmaktadır. Çünkü işi planlamayı ve planlanan işi yapmayı birbirinden ayırmak çok zordur ve her ikisi de aynı seviyede uzmanlaşma gerektirmektedir. Bu yüzden işi yapan kişi aynı zamanda işi planlayan kişidir.

Yönetimsel adokrasi; yine proje bazlı çalışan ancak operasyonel adokraside göre farklı bir seviyede olan adokrasi türüdür. Operasyonel adokraside uzmanlar müşterilerinin

sorunlarını çözmek için projelere dahil olurken, yönetimsel adokrazi çalışanların, organizasyonun kendisi için gerekli olan projelerinde de yer almalarını gerektirmektedir.

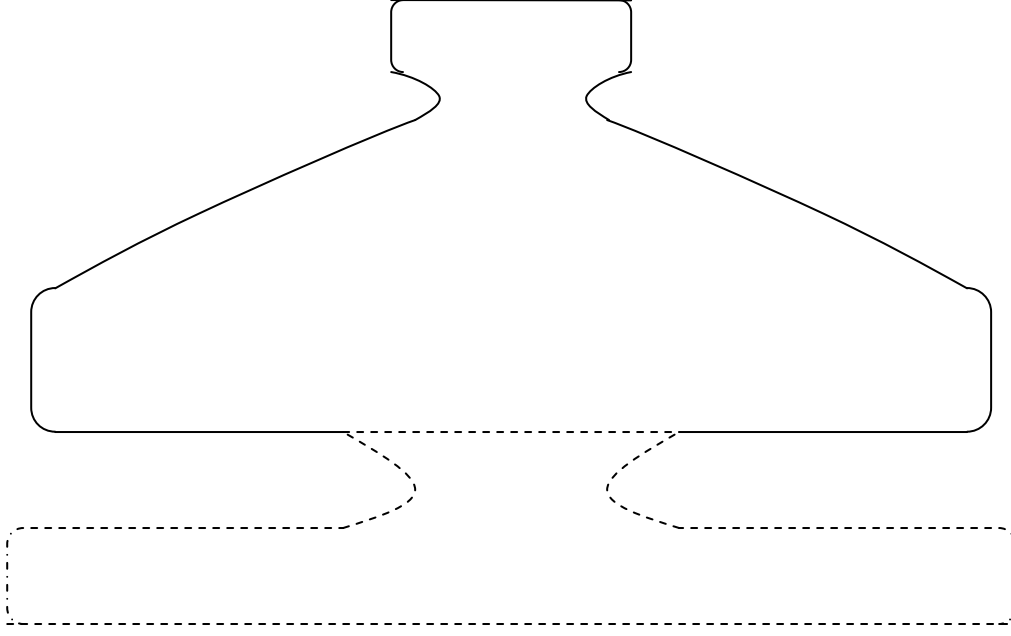
Ancak operasyonel adokrasinin aksine, burada operasyonel seviye ile yönetim seviyesi arasında kesin bir ayırım mevcuttur. Bu da farklı şekillerde olabilmektedir. Yönetimsel adokraside yönetim seviyesi ile operasyonel seviye arasındaki ayırımın gerçekleşmesini sağlayan yöntemlerden birincisi; organizasyon ürün rekabetinin yüksek olması gibi bir konudan dolayı yenilikçi olmak durumundadır, ama operasyonel seviyenin makine bürokrasiye sahip olması gerekmektedir. Bu durumda operasyonel seviye farklı bir organizasyon olarak düşünülmelidir (Mintzberg, 1979).

İkinci yöntem ise; operasyonel seviyede yapılacak olan işlerin dışarıda başka bir firmaya yaptırılmasıdır. NASA'nın 1960'larda aya insan göndermek için yaptığı çalışmalarda tamamen geliştirmeye odaklanarak üretimi başka bir firmaya yaptırması bunun bir örneğidir (Mintzberg, 1979).

Operasyonel seviye ile yönetim seviyesini birbirinden ayırmak için kullanılacak üçüncü yöntem ise; operasyonel seviyenin otomatikleştirilmesidir. Çünkü otomatikleştirilmiş bir operasyonel seviye kendi kendini yönetmektedir. Böylece operasyonel seviye, şimdinin teknolojisini kullanırken, yönetimsel seviye de geleceğin teknolojisi üzerinde yenilik çalışmaları yapmaktadır (Mintzberg, 1979).

Adokraside destek birimleri büyük rol oynamaktadır. Gerek yönetimsel adokraside gerekse operasyonel adokraside destek birimlerinde çalışan uzmanlar, hem yöneticilerle hem de operasyonel seviye çalışanlarıyla beraber farklı proje gruplarında yer almaktadırlar.

Şekil 4.6 adokrazi yapısını göstermektedir. Operasyonel adokraside; üst kısımdaki geniş bölge, orta seviye yöneticileri, destek birimlerini, teknik yapı birimlerini ve operasyonel seviyeyi göstermektedir. Yönetimsel adokraside ise; geniş bölge operasyonel seviye dışında yine aynı birimleri göstermektedir. Burada operasyonel seviye alttaki noktalı çizgilerle gösterilmiştir.



Şekil 4.7: Operasyonel ve yönetimsel adokrasi.

Adokraside üst yönetim stratejik kararlar alma konusunda çok etkili değildir. Aslında bu yapıda stratejik karar almak çok da kolay değildir. Çünkü bu yapıdaki organizasyonlarda yapılan yenilikler sonucu organizasyonda alınan stratejik kararlar doğrultusunda gidilememiş olabilir. Yani bu yapıda stratejik kararlar, yenilikler yapıldıkça ortaya çıkmaktadır. Üst yönetimin bir diğer görevi de farklı görevlerde yer alan proje takımlarını gözlemlemek ve organizasyon ile çevre arasındaki ilişkileri kontrol etmektir.

Bu yapıda çevrenin önemi çok büyüktür. Adokrasi hem dinamik hem de karmaşık bir yapıya sahip olan bir çevre için uygun olan bir yapıdır. Daha önce hipotez 9'da ve hipotez 10'da da bahsedildiği gibi dinamik çevre organik yapıyı, karmaşık çevre ise ademi merkezi yapıyı gerektirmektedir.

Basit yapı ve makine bürokrasi geçmişin yapıları; profesyonel bürokrasi ve bölümlendirilmiş yapı günümüzün yapıları ise adokrasi de geleceğin yapısıdır. Çünkü artık organizasyonların içinde bulunduğu çevreler daha karmaşık bir yapıya dönüşmekte, müşteriler aldıkları ürünler ve hizmetler için daha fazla yenilik istemekte ve teknolojik sistemler gelişerek otomatikleştirilmektedir.

Bu bölümde 5 temel organizasyon yapısından bahsedilmiştir. Ayrıca bu 5 organizasyon yapısının temel koordinasyon mekanizmaları, organizasyon yapısına göre en etkili olan

organizasyon parçası, ilgili organizasyon yapısının gerektirdiği yetki dağıtım türü ve organizasyonun yapısına göre organizasyonların bulunduğu çevre açıklanmıştır.

Gerçek hayatta sadece yukarıda değinilen 5 temel yapı söz konusu değildir. Gerçekte organizasyonlar bu 5 temel yapıda olacağı gibi, ayrıca bu temel yapıların birleşiminden oluşan farklı yapılar da ortaya çıkabilmektedir. Bu farklı yapılar da ya iki veya daha fazla yapının bir araya gelmesiyle oluşabilir; ya da çevresel, ekonomik, hukuksal veya finansal etkilerden dolayı bir yapıdan başka bir yapıya geçmekte olan organizasyonların sahip olduğu yapıyı gösterebilir.

En uygun organizasyon yapısını seçme kararı, yerine getirilecek görev ve bu görevi yerine getirecek kişilere bağlıdır. Her kültürde ve her çevrede herkes için uygun olarak kullanılabilen bir organizasyon yapısı mevcut değildir. Daha da önemlisi, bir organizasyonun farklı birimleri için farklı organizasyonel yapı türlerine sahip olması söz konusu olabilmektedir.

Yukarıdaki bölümlerde anlatıldığı gibi organizasyonlar 5 grupta sınıflandırılırken, McCaskey (1974) organizasyonları mekanistik ve organik olmak üzere ikiye ayırmaktadır.

4.6 Mekanistik Organizasyon ve Organik Organizasyon

Organizasyonel tasarım, görev birimlerinin ve insanların düzenlenmesi demek olduğu için bir tasarımcı ya da planlamacı bu değişkenler üzerinde kontrol sahibi olmalıdır. Bu tasarımcılar ya da planlamacılar da genellikle orta ve üst düzey yöneticilerdir. McCaskey (1974)'e göre, bir organizasyon tasarlanırken dikkat edilmesi gereken en önemli konulardan birisi de organizasyonun mekanistik bir organizasyon mu yoksa organik bir organizasyon mu olacağına karar vermektir.

4.6.1 Mekanistik organizasyon

Mekanistik organizasyonlar klasik piramit yapıya sahip olan organizasyonlardır. Mekanistik organizasyonlarda ya da birimlerde yapılan işler ve süreçler tanımlıdır ve kesin olarak belirlenmiştir. Yukarıdan aşağıya doğru bir iletişim söz konusudur. Bu tür organizasyonlarda iş belli parçalara ayrılmakta ve herkes kendisini ilgilendiren kısmı

tamamlamaktadır. Daha sonra bu parçalar tekrar bir araya getirilmektedir. Sorumluluk, karar verme gücü ve çalışanların bilgisi her düzeye göre farklılık göstermektedir. Düzeylerde yukarı doğru çıktıkça sorumluluk, karar verme gücü ve sahip olunan bilgi artmaktadır. Karar verme yetkisi tamamen merkezileştirilmiştir, hatta alt düzeydekilerin bilgi toplama ve işleme kanallarını da üst düzeydekiler belirlemektedir (McCaskey, 1974).

Mekanistik yapı verimlidir ve karşılaşılabilecek sorunlar tahmin edilebilir. Bu yapı belirsizliğe karşı düşük toleransı olan kişilere dengeli ve güvenli bir iş ortamı sunmaktadır. Ancak bu yapı daha az esnektir: süreçler ve iş tanımları bir defa belirlendiğinde tekrar değiştirmek neredeyse imkansızdır. Dahası mekanistik yapı, çalışanlarının çok basit işlerle uğraşarak köreldiklerini hissetmelerine, çok az sorumluluk sahibi olmalarına ve işlerini başarıyla yaptıklarını hissetme konusunda sorun yaşamalarına sebep olabilmektedir.

4.6.2 Organik organizasyon

Mekanistik organizasyonların aksine organik organizasyonlar sosyal bir organizasyon tasarlama konusunda daha biyolojik bir yapıya sahiptir. Organik yapılarda amaç, sistemi en üst düzeyde çevreye açık hale getirmektir. Böylece organizasyonun yeni fırsatları yakalaması mümkün olmaktadır. Çevrede sürekli belirsizlik ve değişkenlik söz konusu olduğu için çalışanların iş tanımları tekrar tekrar değiştirilebilir ve diğer çalışanlarla olan ilişkileri yeniden yapılandırılabilir. Karar verme yetkisi mekanistik yapılara göre daha az merkezileştirilmiştir. Karar verme konusunda bir birimde ilgili konuda en tecrübeli kişinin karar vermesi söz konusudur. Organik organizasyonlarda çevre ile ilişkiler mekanistik organizasyonlara göre daha etkili bir biçimde kullanılmaktadır ve çevrenin organizasyon üzerinde daha çok etkisi vardır (McCaskey, 1974).

Organik organizasyonlar belirsizlik durumunda çalışabilen, çeşitlilikten, değişimden hoşlanan ve inisiyatif kullanabilen kişilerden meydana gelmektedir. Organik yapı esnektir ve beklenmeyen çevresel değişikliklere hemen cevap verebilir. Ancak bu yapı bazen de kaynakların boşa kullanılması anlamına gelebilir. Yetki, kontrol ve bilgiye erişim haklarının tam olarak tanımlanmamış olması aynı işlerin birkaç kişi tarafından tekrar edilmesine sebep olabilir.

Yapılan araştırmalara göre, özellikle in gibi ekonomisi hızlı büyüyen ve organizasyonel çevrenin çok hızlı değiştiği ülkelerde organik organizasyon yapısı daha çok benimsenmektedir. 1978 yılına kadar yabancı yatırımcıların in’de yatırım yapması yasaktı. Bu yüzden in’deki şirketlerin etkilendikleri evre sadece ülke sınırları içinde kalmaktaydı. Ancak daha sonra yabancı yatırımcılara izin verilmesiyle 2003 yılı itibariyle yaklaşık olarak 20.000 in-Amerikan firması kurulmuştur. Bunun sonucunda da in’deki organizasyonların çevreleri daha belirsiz hale gelmiş ve organizasyonlar daha organik yapıları benimsemiştir. Ayrıca karar verme yetkisi merkezi olmaktan çıkmış ve çalışanlara da karar verme yetkisi tanınmıştır (Head, 2005).

4.7 Uluslararası Organizasyonlar için Organizasyonel Yapı Türleri

Organizasyonun bulunduğu çevrenin belirsizliğinin yüksek olması durumunda, çevresel değişikliklere daha hızlı yanıt verebilmek için uluslararası organizasyonların yerel uzmanlıklarını kullanmaları gerekmektedir. Bunun aksine, alıcılar ya da satıcılar arasındaki birleşme gibi daha büyük değişiklikler organizasyonun merkezinin ilgilenmesi gereken değişikliklerdir.

Organizasyonlar ayrıca faaliyet gösterdikleri farklı coğrafik bölgelerde de farklı ürünler kullanabilmektedir. Bazı rnler tüm bölgelerde kullanılabilirken bazı ürünlerin üzerinde değişiklikler yapılması gerekmektedir. Uluslararası organizasyonlar tüm bölgelerde aynı şekilde kullanılan ürünler için ölçek ekonomisini kullanarak maliyetleri azaltma eğilimindedir.

Benzer şekilde farklı coğrafik bölgelerde faaliyet gösteren uluslararası organizasyonlar farklı ofisler arasındaki iletişimi sağlamak için teknolojik imkanlardan yararlanmaktadır. Bu da karar verme mekanizmasının daha merkezi olmasına yardımcı olmaktadır.

Uluslararası şirketler tarafından benimsenen kontrol yapıları; çevresel faktörler, ürün özellikleri ve bilgi teknolojisi faktörlerine göre değişiklik göstermektedir. Bu yapılar; tek parça küresel, çok merkezli ve çok uluslu organizasyonlar olarak sayılabilir (Clemons ve diğerleri, 1999).

4.7.1 Tek parça küresel

Bu yapıya sahip uluslararası organizasyonlarda bütün organizasyonun kontrolü tek bir noktadan yapılmakta ve maliyetleri azaltmak için ölçek ekonomisi kullanılmaktadır. Uçak gövdesi üretimi yapan organizasyonlar bu tür yapıya örnek olarak gösterilebilir. Çünkü uçak gövdelerinin üretim şekli ülkeden ülkeye farklılık göstermemektedir. Benzer şekilde ilaç sektöründe araştırma yapan organizasyonlar da bu yapıya sahiptir. Çünkü kullanılan ilaçlar farklı ülkelerde aynı hastalıkları tedavi etmek için kullanılmaktadır.

4.7.2 Çok merkezli

Diğer taraftan bazı durumlarda yerel kontrol mekanizmasının olması gerekebilmektedir. Uçak gövdesi üreticilerinin satış ve pazarlama fonksiyonları ülkeden ülkeye farklılık gösterebilmektedir. Benzer şekilde, bazı ülkelerde bazı ilaçların satılmasının sınırlandırılması ya da yasaklanması söz konusu olabilmektedir.

4.7.3 Çok uluslu

Bu yapı tek parça küresel yapı ile çok merkezli yapının karışımıdır. Tek parça küresel yapıdaki kontrol mekanizmasının merkezde olması bu yapıda da görülmektedir. Ancak bu yapıda ölçek ekonomisinin kullanılması için değil verimliliğin en üst seviyede tutulması için kontrol mekanizması merkezde bulunmaktadır. Çok merkezli yapıdaki ülkeden ülkeye farklılık gösteren fonksiyonlar da bu yapıda görülmektedir. Üretim, döviz kuru ve maaşlara göre ülkeden ülkeye ya da bölgeden bölgeye geçebilmektedir. Ancak yerel operasyonların kontrol edilmesi yerel yönetimde kalmaktadır. Bu yapı daha çok küresel koordinasyonun gerektiği ve yerel farklılıkların organizasyona entegrasyonunun sağlandığı durumlarda kullanılmaktadır.

4.8 21. Yüzyılda Organizasyonel Yapı

Organizasyonel yapının belirlenmesi kağıt üzerinde kutular ve çizgiler çizmekten daha fazlasıdır. Bu kutular ve çizgiler sadece kimin kime bağlı olarak çalıştığını göstermektedir. Ancak bazı kararların verilebilmesi için bu çizimler yeterli değildir;

işlerin en verimli şekilde yapılabilmesi için işlerin ve çalışanların standartlaştırılması gerekmektedir. Ayrıca farklı birimlerin birbirleriyle iletişim kurabilmesi ve farklı birimlerdeki kişilerin birlikte çalışabilmesi için gerekli süreçlerin belirlenmesi de gerekmektedir.

21. yüzyılda organizasyonlar geleneksel sınırları aşmaktadır. Organizasyonlar ulusal sınırları aşarak küresel organizasyonlar haline gelmekte, şirket sınırlarını aşarak ortaklıklar kurmakta ve pazar sınırlarını aşarak e-ticaret yapmaktadır. Ayrıca günümüz organizasyonlarında yöneticiler incelemek için çok fazla seçeneğe sahipken, karar vermek için çok daha az zamana sahiptirler. Bu yüzden karar verme aşamasına gelmeden önce çalışanlardan yardım alarak seçenekleri azaltmalıdırlar.

Günümüz organizasyonları fonksiyonlara göre değil süreçlere göre yapılandırılmaktadır. Örnek olarak sipariş karşılama süreci; siparişlerin alınması ve müşterilere gönderilmesi arasındaki görevlerin bir araya getirilmesi sonucu ortaya çıkan bir süreçtir. Bu sürecin içinde bulunan görevler: müşteriden siparişin alınması, siparişlerin veri tabanına girilmesi, müşterinin kredisinin kontrol edilmesi, üretimin planlanması, envanter ayrılması, gönderme şekli seçilmesi, ürünlerin paketlenmesi, yüklenmesi ve gönderilmesidir. Bu görevlerden hiçbiri tek başına müşteriler için bir değer ifade etmezken, bir arada belli bir süreç dahilinde yapıldıklarında değer katmaktadır (Friesen, 2005).

Yöneticiler bazı durumlarda karar verme konusunda sorun yaşadıklarında çalışanlarının bu konuda yetki sahibi olmaları ve gerekli kararların verilmesi konusunda yöneticilere yardımcı olmaları gerekmektedir.

Organizasyonlar ayrıca uzman oldukları işi yapmalı ve diğer işleri dış kaynaklar aracılığıyla tamamlamalıdır. Aksi takdirde uzman olmadıkları işlerin çıktıları verimsiz olabilir ve organizasyona mali açıdan büyük zararlar verebilir. Bu yüzden şirketler ya sadece uzman oldukları işleri yaparak diğer işler için dış kaynaklar kullanılmalı ya da dış kaynak kullanmak yerine bu işleri yapacak şirketlerle birleşmelidir.

5. ORGANİZASYON – ÇEVRE MODELİ

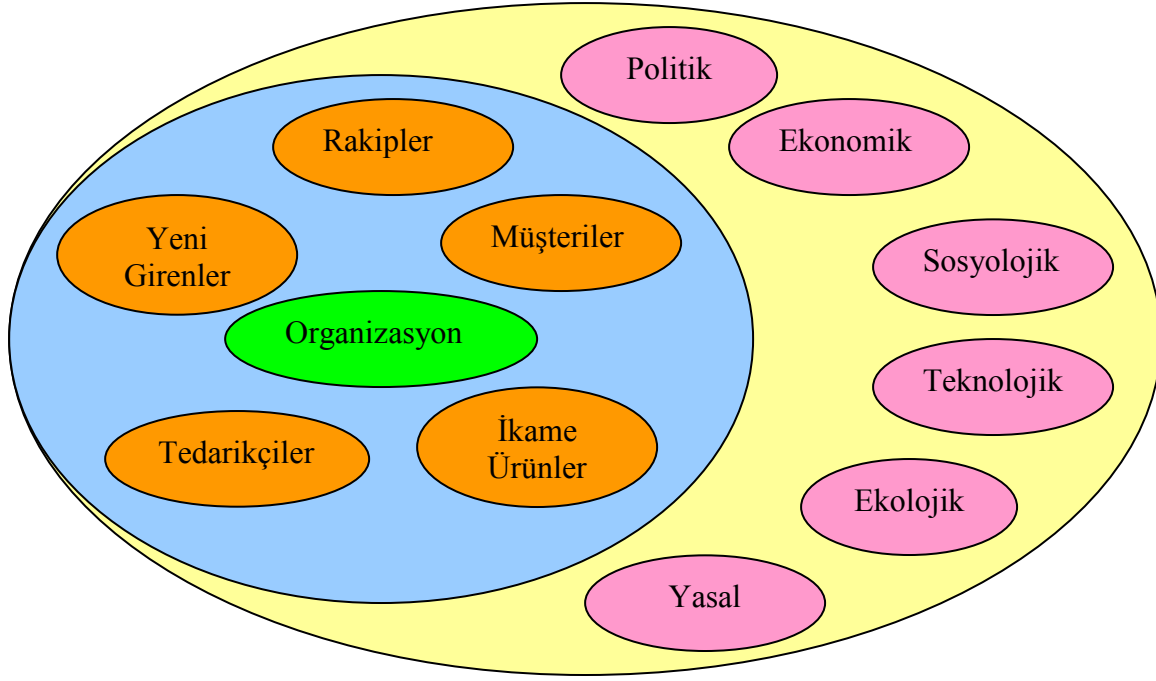
Bütün organizasyonların etkileşim halinde olduğu çevre için yapılmış farklı tanımlar mevcuttur. Miles ve Snow (1978)'a göre organizasyonun sınırının; organizasyonun kontrolü altında olan değişkenlerle kontrolü dışında bulunan değişkenleri birbirinden ayıran hayali çizginin dışında kalan her türlü fiziksel ve sosyal faktör organizasyonun çevresini oluşturmaktadır.

Organizasyonun dışında kalan, organizasyona ait amaçların formülasyonunu ve elde edilmesini doğrudan etkileyen bireyler, organizasyonlar ve diğer sosyal sistemler çevreyi meydana getirmektedir (Kim ve Utterback, 1983).

Organizasyonun üzerinde çok az kontrole sahip olduğu dış güçler, koşullar, durumlar, olaylar ve ilişkilerin toplamı çevre olarak tanımlanmaktadır (Rue ve Holland, 1989).

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak çevre şu şekilde tanımlanabilir: Organizasyonun üzerinde çok az kontrol sahibi olduğu, hayali organizasyon çizgisinin dışında bulunan, organizasyona ait amaçların elde edilmesini doğrudan etkileyen bireyler, organizasyonlar ve diğer sistemler çevreyi meydana getirmektedir.

Önceki bölümlerde bahsedildiği gibi organizasyonlar sürekli olarak çevreleriyle etkileşim halindedir. Organizasyonlar, içinde buldukları çevreden girdileri alarak belli süreçlerden geçirmekte ve bu süreçler sonucu elde edilen çıktıları çevreye sunmaktadır. Organizasyonların içinde buldukları çevreler yakın çevre ve uzak çevre olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Organizasyonların, buldukları çevrede etkileşim halinde oldukları birçok etken mevcuttur. Bunlardan bazıları; yakın çevrede müşteriler, rakipler, tedarikçiler, ikame ürünler ve pazara yeni giren firmalar; uzak çevrede de ekonomik, sosyolojik, politik, teknolojik ve yasal etkenler olarak sayılabilir. Şekil 5.1 organizasyonların yakın ve uzak çevresindeki elemanları göstermektedir (Campbell ve Craig, 2005).



Şekil 5.1 Organizasyonların yakın ve uzak çevreleri.

Her organizasyonun kendisine ait bir çevresi mevcuttur ve bu çevredeki değişikliklerden etkilenmektedir. Bu çevresel değişiklikler bazı durumlarda çok büyük organizasyonel değişikliğe sebep olurken bazen de sadece küçük organizasyonel yapı değişikliklerine sebep olmaktadır. Çevresel değişikliklerin etkisine bağlı olarak bazı organizasyonlar yıllar boyunca yapılarında değişiklik yapmazken, bazı organizasyonlar da çevresel değişikliğin sürekliliğinden dolayı yapılarında çokça değişiklik yapmaktadır.

Geçtiğimiz 20 yılda organizasyonların çevrelerinde genel olarak büyük değişiklikler yaşanmıştır. Bu değişiklikler genellikle refah seviyesinin azalmasına ve bireyselleşmenin artmasına bağlıdır. Refah seviyesinin azalması işten çıkarmalara ya da büyümenin azalmasına sebep olmaktadır. Bu işten çıkarmalar da ekonomik ve sosyal baskı sonucu ortaya çıkan küresel ekonomideki büyüme yavaşlığından kaynaklanmaktadır. Bunun yanında nüfus ortalamasının artması, yaşam standartlarının daha yüksek olması için beklenti ve eşitsizliklerin artması da işten çıkarmaların artmasına sebep olmaktadır. Bu sebeplerden dolayı da işsizlik artmaktadır. İşsizliğin artması sonucu da aile içi şiddet, ruhsal hastalıklar ve suç oranı artmaktadır (Schmid, 2010).

Organizasyonların etkileşim halinde oldukları içsel ve dışsal çevreleri mevcuttur. Bir organizasyonda bulunan bir birimin içsel çevresinde; o birimin organizasyon içinde etkileşim halinde bulunduğu diğer birimler, bu birimlerin çalışanları, organizasyonun hedefleri ve iletişim süreçleri yer almaktadır. Üretim yapılan organizasyonlarda, bir birimin çıktısı diğer birimin girdisi durumundaysa bu iki birim aynı organizasyon içerisinde içsel olarak etkileşim halindedirler. Yakın çevre ve uzak çevre olmak üzere ikiye ayrılan dışsal çevre ise organizasyonun tamamının ya da büyük bir bölümünün etkileşim halinde olduğu çevredir. Organizasyonlar, yöneticiler, içsel çevre ve dışsal çevreyle ilgilenirken aradaki dengeyi iyi kurmalıdır. Ayrıca çevresel değişikliklerden bir organizasyondaki her birim farklı seviyelerde etkilenebilmektedir (Tung, 1979).

Bir organizasyonun içinde bulunduğu çevresinde; rakiplerin, müşterilerin ve tedarikçilerin davranışlarındaki değişiklikler organizasyonun da farklı davranışlar göstermesine ve yapısında değişiklikler yapmasına sebep olabilmektedir.

Woerkum ve Aarts (2008)'a göre çevre 5 gruptan oluşmaktadır. Etkinleştirme grupları, devlet kurumları, yasalar çerçevesinde üretimin yapılmasını sağlamaktadır. Çünkü tüm organizasyonlar kanunlar sayesinde var olmaktadır. Girdi grupları, organizasyonun ihtiyaç duyduğu para, işgücü, bilgi ve hammadde gibi varlıkları sağlamaktadır. Çıktı grupları tüketicilerden meydana gelmektedir. Ayrıca organizasyonun rekabet edebileceği ya da birlikte çalışabileceği karşılaştırmalı hedefleri olan gruplar vardır. Son olarak da, organizasyon hakkında doğru ve yanlışları savunan dini kurumlar, politik partiler ve medya gibi gruplar vardır.

Bunların dışında organizasyonların çevresi genel olarak yakın çevre ve uzak çevre olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır.

5.1 Yakın Çevre

Yakın çevre organizasyonun birebir etkileşim halinde olduğu ve organizasyon üzerindeki etkisi büyük olan bileşenleri bulundurmaktadır. Yakın çevreyi meydana getiren etkenler; müşteriler, rakipler, tedarikçiler ve ikame ürünlerdir.

5.1.1 Müşteriler

Şirketlerin yakın çevrelerinde bulunan ve en çok etkileşim halinde oldukları etken müşterilerdir. Hatta kar amaçlı şirketler, neredeyse tamamen müşterilerine ürün veya hizmet sunmak için kurulmuştur. Müşterilerin organizasyonlar üzerinde çok büyük etkileri vardır. Müşteriler aldıkları ürünlerin ya da şirketlerin kendilerine sundukları hizmetlerin kalitesinin yüksek ve fiyatının düşük olmasını istemektedir. Bu konuda da en büyük etkiye sahip olanlar pazardaki en büyük alıcılardır. Şirketler de bu durumu göz önünde bulundurarak ürünlerinin ya da hizmetlerinin kalitesini ve fiyatını müşterilerine göre belirlemelidir. Aksi takdirde müşterilerini kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalabilirler. Ayrıca şirketler için müşterilerden gelen bir geriye entegrasyon tehlikesi söz konusudur.

5.1.2 Rakipler

Bir şirketin bulunduğu pazarda aynı ürünü üreten ya da hizmeti sunan rakipleri bulunmaktadır. Bu rakiplerin ürün ya da hizmet kalitesi ve fiyatı şirketin kalite ve fiyatından daha çekici olursa, müşteriler tedarikçi değiştirme eğiliminde olabilir. Bu yüzden şirketler buldukları pazarlardaki rakiplerinin kalite ve fiyat politikalarını iyi gözlemlemeli ve gerekli durumlarda karşı hamlelerde bulunmalıdır. Rakiplerin politikaları incelenirken göz önünde bulundurulması gereken etkenler sadece kalite ve fiyatla sınırlı değildir. Alınan ürünün garanti süresi, garanti kapsamı, ürün ya da hizmet alınmaya karar verildikten sonraki teslim süresi ve satış sonrası destek gibi etkenler de rakiplerin sahip olduğu ve incelenmesi gereken etkenler arasında yer almaktadır.

5.1.3 Tedarikçiler

Müşterilerde olduğu gibi tedarikçiler de kalite ve fiyat açısından şirketler üzerinde bazı etkilere sahiptir. Pazardaki güçlü müşteriler gibi güçlü tedarikçiler de sağladıkları ürün ya da hizmetin kalite ve fiyatını belirleme konusunda söz sahibidir. Tedarikçiler sağladıkları ürün ya da hizmetin kalitesinin düşük ve fiyatının yüksek olması eğilimindedir. Pazarda birden fazla tedarikçi olması fiyat ve kalite rekabetinin olmasını sağlamaktadır. Bu yüzden mevcut bir pazara yeni girmek isteyen bir şirket bu rekabeti

pazara giriş kriterlerinden biri olarak görmelidir. Müşterilerdeki geriye entegrasyonda olduğu gibi, tedarikçilerin de ileriye entegrasyon yapma durumu söz konusudur.

5.1.4 İkame ürünler

Bir pazardaki mevcut firmalar hem kendi aralarında bir rekabet içerisindedir hem de ürettikleri ürünün yerine geçebilecek ürünleri üreten yani ikame ürünleri üreten şirketlerle rekabet halindedir. Bir pazardaki şirketlerin ürettikleri ya da sundukları hizmet için talep edebilecekleri fiyat ikame ürünün kalite ve fiyatı tarafından sınırlandırılmaktadır. Ayrıca bir pazardaki şirketler için ikame ürün üreten firmaların asıl ürünün üretildiği pazara girme tehdidi mevcuttur.

5.1.5 Yeni girenler

Pazara yeni giren firmalar da mevcut rakipler gibi şirketlerin birebir etkileşim halinde oldukları yakın çevre etkenlerindedir. Ancak bu firmaların diğer rakiplere göre şirketleri etkileyecek farklı bir politikaları mevcuttur. Pazara yeni giren firmalar pazardan pay kapmak için ürün ve hizmetlerinin fiyatını mevcut pazar fiyatının altında tutma eğilimindedir. Bu da pazardaki mevcut firmalar için bir tehdit oluşturmaktadır.

5.2 Uzak Çevre

Uzak çevre organizasyonlar üzerindeki etkisi az olan, organizasyonlarla çok fazla etkileşim halinde olmayan etkenleri bulunduran çevredir. Bu çevrede bulunan etkenler; politik, ekonomik, sosyolojik, teknolojik, ekolojik ve yasal etkenlerdir.

5.2.1 Politik çevre

Politik etkenlerin incelenmesinde öncelikli olarak hükümetin kararlılığı ve politikasını uygulayabilme yeteneği göz önünde bulundurulmalıdır. Politik partiler ülke yönetimine geçtiklerinde yeterli sayıda meclis üyeleri varsa, bazı politik değişiklikler yapmaktadır. Bu değişiklikler organizasyonları doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Organizasyonlar bu değişikliklerden olumsuz yönde etkilenmemek için ya da olumsuz durumları kendi yararlarına çevirebilmek için mevcut politik düzen hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Şirketlerden alınan vergilerin artırılması organizasyonların maliyetlerini

artıracağından, organizasyonlar işgücü maliyetlerini azaltma yönünde önlem alacaktır. Benzer şekilde, araştırma ve geliştirme çalışmaları yapan şirketlerden alınan vergilerin azaltılması bu endüstrilerin daha hızlı büyümesini ve rekabetin artmasını sağlayacaktır.

5.2.2 Ekonomik çevre

Organizasyonları etkileyen ve uzak çevrenin etkenlerinden birisi olan ekonomik çevre mikro ekonomi ve makro ekonomi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Mikro ekonomi; bireylerin ve organizasyonların kendilerine ait olan ekonomilerini ve alış-satış işlemlerini kapsayan ekonomidir. Makro ekonomi ise; birçok kişi ve organizasyonun ekonomilerini kapsamaktadır. Yani makro ekonomi devletlerin ya da devletlerin bir araya gelerek oluşturduğu toplulukların ekonomisi olarak düşünülebilir.

Ekonomik çevrenin organizasyonları etkileyen bazı bileşenleri vardır (Campbell ve Craig, 2005);

- Devlet tarafından alınan verginin oranı
- Faiz oranları
- Ulusal pazardaki mali kaynakların büyüme oranı
- Ekonomik büyüme oranları
- Ulusal enflasyon oranları ve diğer ülkelere göre durumu
- Ulusal para biriminin değeri
- İşsizlik oranı
- Diğer ülkelerle olan iş ve para alışverişi

Ekonomik çevredeki değişimler organizasyonlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çünkü bu değişimler organizasyonların gelirlerini, giderlerini ve karlılıklarını etkilemektedir. Örnek olarak; alınan vergilerin oranları artırıldığında hem bireylerin hem de organizasyonların net gelirlerinde azalma olacaktır. Ancak devlet bu vergi oranlarını düşük tutarsa, organizasyonlar daha çok kar edecek, daha çok yatırım yapacak ve bünyesinde daha çok çalışan bulunduracaktır. Bu da işsizliğin azalmasını sağlayacaktır.

Organizasyonları ekonomik olarak etkileyecek bir diğerk etken de bankaların uyguladığı faiz oranlarıdır. Bu faiz oranlarının düşük tutulması, organizasyonların aldıkları borçlar için daha az faiz vermesini, daha çok borç almasını ve dolayısıyla daha çok yatırım yapmasını sağlayacaktır.

5.2.3 Sosyolojik çevre

Sosyolojik çevrenin organizasyon üzerinde, organizasyonun içinden ya da dışından gelen bir etkisi vardır. Bu etki insanların organizasyon üzerindeki etkileridir. Bu insanlar; müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler veya ticaret odalarında çalışanlar olabilir. Sosyolojik çevre, insanların inançları, fikirleri, kültürleri, tercihleri ve nüfus dağılımı doğrultusunda organizasyonlar üzerinde bir etkiye sahiptir.

Perakende satış mağazaları için, müşterilerin mağazaya olan mesafeleri ve o bölgedeki yoğunlukları önemlidir. Üretim yapan bir firma için en önemli ihtiyaçlardan birisi olan işgücü önemli demografik etkenlerden birisidir.

Sosyolojik çevrenin organizasyon üzerindeki bir diğerk etkisi de, çalışanların eğitim seviyesinden gelmektedir. Çünkü şirketlerde işleri yapabilecek yetenek ve eğitime sahip kişilerin olması gerekmektedir ki organizasyonun performansı ve karlılığı yüksek tutulabilsin.

Ayrıca çevredeki işsizlik oranı da sosyolojik bir etken olarak düşünülebilir. İşsizliğin yüksek olduğu yerlerde, devlet şirketlerden aldığı vergiyi artırabilir. Bu da şirketlerin karlılığının azalmasına sebep olacaktır.

5.2.4 Teknolojik çevre

Teknolojinin gelişimi geçtiğimiz yüzyılın en önemli karakteristiklerinden birisi olmuştur. Her ne kadar teknolojinin günümüzdeki halini alması, uzun yıllar önce bilim dünyasında atılan ilk adımlar sayesinde olduysa da, teknoloji asıl olarak son 20 yılda çok hızlı gelişmiştir.

Teknolojik çevrenin şirketler üzerindeki en büyük etkisi maliyetlerin azaltılmasıdır. Önceleri insan gücü ile yapılan birçok şey günümüzde teknolojinin yardımıyla makineler tarafından yapılmaktadır. Bu da insan gücüne olan ihtiyacı, dolayısıyla

maliyetleri düşürmektedir. Aynı zamanda, teknolojik gelişmeler sayesinde insan hatasının en aza indirilmesi sağlanmakta ve yapılan işlerin kalitesi artırılmaktadır. Ayrıca makineler durmaksızın çalışabildikleri için, organizasyonun verimliliği de artmaktadır.

Teknolojik çevrenin organizasyonlar üzerindeki bir diğer etkisi de iletişimi kolaylaştırması ve hızlandırmasıdır. Bilindiği üzere iletişim, organizasyonu ilgilendiren önemli kararların alınmasında çok büyük önem taşımaktadır. Organizasyon içinde bilginin yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya iletilmesini ve organizasyonun çevresiyle iletişim halinde olmasını sağlamak için teknolojik imkanlardan yararlanılmaktadır.

5.2.5 Ekolojik çevre

Son 20 yılda organizasyonlar sadece iş yapmak yerine ekolojik çevrelerini de göz önünde bulundurmaya başlamıştır. Önceleri organizasyonların amaçları sadece karlılıklarını artırmak ve maddi kazanç sağlamak iken, günümüzde organizasyonlar ekolojik çevre konusunda daha bilinçli hale gelmiştir. Artık küresel ısınma, asit yağmurları, yağmur ormanlarının azalması gibi ekolojik problemler üzerinde daha fazla düşünülmektedir.

Organizasyonların ekolojik çevreyle ilgili sorumlulukları ortaklara ve üst yönetime aittir. Bir organizasyonda bu kişiler ekolojik çevreye ne kadar önem verirler ve çevreyi korumak için gerekli önlemler alınmasını sağlarlarsa, organizasyon ve çalışanlar da o derece dikkat ederler.

Ekolojik çevrenin enerji kaynaklarının kullanımı açısından organizasyonlar üzerinde bir etkisi vardır. Bu enerji kaynakları temel olarak; petrol, doğalgaz, kömür ve nükleer enerji olarak sayılabilir. Petrol, doğalgaz ve kömür fosil yakıtlardır ve organik maddelerdir. Bu üç enerji çeşidinin kullanılmasıyla çok fazla karbonmonoksit açığa çıkmaktadır. Bu da ekolojik çevrenin dengesinin bozulmasına sebep olmaktadır.

Bazı ülkelerde devlet yönetimi ekolojik dengeyi bozacak türden enerjilerin kullanılmasını kısıtlayarak yenilenebilir enerji (güneş ve rüzgar gibi) kaynaklarının kullanılmasını teşvik etmektedir. Ancak bu yeni teknolojiler üzerinde yatırım yapmak masraflı olduğu için şirketler mevcut kaynakları kullanmak istemektedir. Mevcut

kaynaklar tüketildiğinde yeni kaynaklar bulmak için yapılacak olan yatırımlar, şirketler için maliyetlerin artması anlamına gelmektedir.

Şirketler ekolojik dengenin sağlanması için yaptıklarını misyon tanımlarında bulundurmaktadır. Bu da enerjinin en verimli şekilde kullanılması ve ekolojik dengeyi bozacak davranışlarda bulunulmaması olarak belirtilmektedir.

5.2.6 Yasal çevre

Organizasyonlar ile çalışanları, rakipleri, müşterileri, tedarikçileri ve devlet arasında belirli yasal kurallar vardır. Bu yasal kuralların bazıları yazılı bazıları ise sözlüdür. Bu kurallar organizasyonun bulunduğu ülkeye, kültüre ve anlayışa göre farklılık göstermektedir.

Yasal kurallar çalışanlara iş verilmesi ve yönetilmesini etkilediği için bazı önemli konuları kapsamaktadır (Campbell ve Craig, 2005). Bu konuları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

- Çalışma süresi ve koşulları
- Cinsel ve ırksal ayrımcılık
- Eski yükümlülerin çalıştırılması
- Engelli insanların çalıştırılması
- Doğum ve evlenme hakları
- Eşit işler için eşit maaş
- İşten çıkarma ve işsizlik

5.2.7 Uluslararası iş çevresi

İşletmelerin büyümesinde en büyük etken geçtiğimiz yüzyılın ikinci yarısında işletmelerin ulusal sınırları aşması olmuştur. En basit şekilde, işletmelerin uluslararası ticaret yapmasının sebebi hiçbir ülke ya da işletmenin bütün ihtiyaçlarını kendisinin karşılayamamasıdır. Günümüzde uluslararası ticaretten doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenmeyen organizasyon ya da birey yoktur. İşletmelerin uluslararası ticaret yapmasını kolaylaştıran en büyük etken iletişimidir. Çünkü son 20 yılda bilgi

alışverişinin sağlanmasında sınırlar ortadan kalkmıştır. Bir işletme başka bir ülkedeki hatta başka bir kıtadaki işletmeyle iletişime geçmek istediğinde bunu anlık olarak gerçekleştirebilmektedir. Alışveriş yapmak istediklerinde de gelişmiş nakliye teknolojilerini kullanmaktadır. Bu da uluslararası ticaretin gelişmesine olanak sunmaktadır.

Günümüzde insanlar ve organizasyonlar buldukları yerden bağımsız olarak hemen hemen aynı şeylere ihtiyaç duymakta ve onları elde etmek istemektedirler. Organizasyonların yaptığı uluslararası ticaretin artması bunu kolaylaştırmaktadır. İnsanların aynı şeyleri istemelerinin en önemli sebebi de mümkün olduğunca en kaliteli ürünü kullanmayı tercih etmeleridir. Bu yüzden dünyanın her yerinden talep gören bir ürünü üreten bir işletme, bu talebin getirdiği avantajı kullanabilmek için uluslararası bir işletme konumuna gelmek durumundadır.

İşletmeler bazı durumlarda buldukları ülkenin koşullarından dolayı uluslararası ticaret yapmak isteyebilirler. Bu durumlara örnek olarak şunları gösterebiliriz (Campbell ve Craig, 2005);

- İç pazardaki doygunluk ya da pazarın küçülmesi
- İç pazardaki düzenlemelerin ve kuralların ülke içinde ticaret yapmayı zorlaştırması
- Yaşam standartlarının artması sonucu işgücü maliyetlerinin artması
- Gerekli işleri yapacak uygun beceriye sahip çalışanların olmaması
- Devlet tarafından gelen mali baskılar
- Politik veya ekonomik düzensizlikler

İşletmelerin başka ülkelerin avantajlarından dolayı o ülkelerde uluslararası ticaret yapmak istemesi de mümkündür. Bunun için yatırım yapılacak olan ülkede bazı özellikler bulunmalıdır (Campbell ve Craig, 2005);

- Ülkenin yatırım yapılacak olan pazarında büyüme potansiyelinin olması
- Devlet tarafından uygulanan mali baskının az olması

- Yatırım yapılacak olan pazarda yatırım yapacak olan işletmenin ürününün gerektiğinden az olması
- Ülkenin yapılacak işler için uygun çalışanları olması
- İşgücü maliyetinin düşük olması
- Politik ve ekonomik olarak düzenli bir sistemin olması

5.3 Çevrenin Boyutları

Çevre, organizasyonun etrafındaki her şeyi kapsamaktadır; teknoloji, müşteriler, rakipler, coğrafik, ekonomik ve politik etkenler vb. Organizasyonların içinde buldukları çevrelerin birçok boyutu bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; performans standardı, iletişim kanalları, karar verme süreci, ödüllendirme sistemi, belirsizlik, heterojenlik ve karşıtlık olarak düşünülebilir. Ancak bu çalışmada bu boyutlardan 3 tanesi; belirsizlik, heterojenlik ve karşıtlık incelenecektir (Bhardwaj, 2001).

5.3.1 Belirsizlik

Karmaşıklık ve dinamiklik olmak üzere iki alt boyutta incelenecek olan çevrenin belirsizlik boyutu organizasyonların yüzleştiği en önemli ve en öncelikli boyuttur. Belirsizlik bir görevi yapmak için gerekli olan bilgi ile o görevle ilgili bilgi arasındaki fark olarak tanımlanmaktadır. Çevresel belirsizliği azaltmak için çevreden mümkün olduğu kadar çok bilgi toplamak gerekmektedir. Ayrıca bu bilginin doğruluğu da araştırılmalıdır (Lewis, 2004).

Bir organizasyonel çevreyi dinamik yapan bazı etkenler vardır; tahmin edilemeyen ekonomik değişimler, beklenmeyen müşteri istekleri, rakiplerin davranışları, özellikle elektronik sektörde faaliyet gösteren üreticilerin kullandığı hızlı teknolojik değişimler, açık hava tiyatroları ve çiftlikler göz önünde bulundurulduğunda tahmin edilemeyen hava değişiklikleri vb. Kendisinden, on yıllar boyunca hep aynı heykel istenen ağaç yontucusunun çevresi dengeli iken dedektiflerin çevresi dinamik olarak düşünülebilir. Rakiplerden birisinin fiyatları aşağı çekme potansiyeli bir dinamiklik faktörüdür. Bu fiyatlardan sonra satışlarının nasıl olacağı bir dinamiklik faktörü, diğer rakiplerin bu fiyat politikası karşısında nasıl bir yol izleyecekleri de başka bir dinamiklik faktörüdür.

Burada dikkat edilmesi gereken nokta; dinamiklikten kastın değişkenlik olduğudur. Talepte sabit büyüme, beklenen iklim değişiklikleri, düzenli ekonomik değişimler gibi kavramlar dinamik çevre için söz konusu olmamaktadır. Burada genel anlamda organizasyon tarafından tahmin edilemeyen ve belirsiz olan değişiklikler kastedilmektedir.

Çevresel dinamikliğin düşük olduğu çevrelerde müşteri taleplerinin daha az değişkenlik göstermesi, teknolojik yeniliklerin daha az olması ve rakipler arasındaki rekabetin daha az olması gibi durumlar söz konusudur. Bu da organizasyonların çevrelerinden gelen bilgileri daha kolay inceleyip strateji oluşturmalarını sağlamaktadır. Bunun aksine dinamikliğin yüksek olduğu çevrelerde ise değişken müşteri talepleri, hızlı teknolojik değişimler ve rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu gibi durumlar söz konusudur. Buradan çıkarılacak sonuç; çevresel dinamikliğin yüksek olması organizasyonun karar verme performansının düşmesine sebep olmaktadır (Lin, 2006).

Bir organizasyonun çevresinin basit ya da karmaşık olması o organizasyonun ürünler, rakipler ve müşteriler hakkında ne kadar bilgi sahibi olduğuna bağlıdır. Organizasyonlar çevreleri hakkında ne kadar çok bilgiye sahipse ve bu bilgileri ne kadar çok kullanabiliyorsa buldukları çevre o kadar basittir. Bunun aksine, bir organizasyon bulunduğu çevre hakkına ne kadar az bilgiye sahipse, çevre o kadar karmaşıktır.

Çevresel karmaşıklik organizasyonların yapmak istedikleri yenilikleri de etkilemektedir. Çünkü organizasyonlar yenilik yapmak istedikleri zaman, yapmak istedikleri yenilikle ilgili büyük yatırımlar yapmakta ve uzun zaman harcamaktadır. Organizasyonlar, yenilik yapmaya karar vermeden önce rakiplerin bu konuyla ilgili durumlarını incelemeli ve müşterilerin böyle bir yeniliğe karşı ne kadar istekli olabileceklerini araştırmalıdır. Bu yüzden organizasyonlar yenilik yapacakları zaman çevredeki etkenler hakkında sahip oldukları bilgileri iyi bir şekilde gözden geçirmelidir (Tidd, 2001).

Çevresel karmaşıklik planlama yapmayı da zorlaştırmaktadır. Bu yüzden organizasyonların bu konuda yapmaları gereken öncelikli şey karmaşıkliğı azaltmak ya da en azından yapılandırmaktır. Karmaşıkliğı azaltmanın ya da yapılandırmanın birkaç yolu vardır (Khandwalla, 1972).

Bunlardan birincisi, üst yönetimdeki karar vericilerin bir araya gelerek ilgili konu hakkında tartışmalarıdır. Çevresel karmaşıklık ne kadar yüksekse, karar verme konusunda o kadar çok kişi etkili olmakta ve iletişim kanalları sadece formel otoritenin öngördüğü gibi yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarı yönlü olarak kalmamaktadır.

Dikey entegrasyon da çevresel karmaşıklığı azaltmanın yöntemlerinden birisidir. Dikey entegrasyon yaparak tedarikçi ya da müşteri ile ilgili bilgiler öğrenilmekte ve karmaşıklık azaltılmaktadır. Çevresel karmaşıklık ne kadar yüksekse, organizasyonların ileri ya da geri entegrasyon yapma eğilimleri o derece yüksek olmaktadır.

Çevresel karmaşıklığın ve dinamikliğin arttığı durumlarda organizasyonlar daha yatay bir yapı benimsemektedir. Bu da daha az hiyerarşik seviye ve üst yönetime direk olarak bağlanmış daha çok yönetici anlamına gelmektedir. Çevresel belirsizliğin seviyesine göre organizasyonda karar verme mekanizması merkezileştirilmekte ya da ademi merkezileştirilmektedir (Barr ve Hanaki, 2007).

5.3.2 Heterojenlik

Bir organizasyonel çevre “homojen” ve “heterojen” olarak adlandırılan iki boyut aralığında yer almaktadır. Tek ürünü olan demiri, çelik fabrikasına satan bir demir madeni homojen bir pazara sahipken; uluslararası satış yapan bir bilgisayar üreticisi heterojen bir pazara sahiptir. Heterojenlik; müşteri çeşitliliği ve sayısı, ürün ya da servis çeşitliliğinden etkilenmektedir. Bu durumda heterojenlik, organizasyonda yapılan işlerin çeşitliliği bakımından organizasyonel yapıyı etkilemektedir.

Bir organizasyonun çevresi kendi içlerinde homojen farklı alt çevrelere ayrılırsa, organizasyonel çevrenin ne kadar heterojen olduğu anlaşılabilir. Bir çevrenin heterojen olduğunun söylenebilmesi için alt çevrelerinin birbirinden farklı olması yeterli değildir. Aynı zamanda bu alt çevrelerin farklı şekillerde idare ediliyor olması gerekmektedir. Organizasyonel çevrenin heterojen olması aynı zamanda farklılaştırılmış olması anlamına da gelmektedir. Bu yüzden heterojen bir çevrede faaliyet gösteren bir organizasyonun da kendi yapısını farklılaştırması gerekmektedir.

5.3.3 Karşıtlık

Bir organizasyonun içinde bulunduğu çevre, cömert ve karşıt olmak üzere iki uç nokta arasında yer almaktadır. Hastalarını kendisi seçen bir cerrah cömert bir çevrede yer alırken, bir savaştaki ordunun bulunduğu çevre karşıt olarak düşünülebilir. Organizasyonel çevrenin karşıtlık boyutu organizasyonun çevresel değişikliklere cevap verme süresine bağlıdır. Karşıt çevrelerde organizasyonun tepki süresi daha düşük olmaktadır.

Çevresel karşıtlıktan olumsuz yönde etkilenmekten korunmak için karar verme mekanizmasının merkezileştirilmesi gerekmektedir. Ancak bu merkezileştirme süresinin uzun olması uzun vadede organizasyonu olumsuz yönde etkilemektedir. Çünkü karar verme yetkisinin belli sayıda kişilerde olması, büyük çoğunlukla üst yönetimde ve bu kişilerin sadece çevrenin karşıtlığıyla ilgilenmesi sonucu, diğer çevresel faktörlerin organizasyon üzerindeki etkileri fark edilememektedir. Bu da uzun vadede organizasyonun büyük kayıplar vermesine sebep olmaktadır. Karar verme yetkisinin üst yönetimde toplanması ayrıca diğer çalışanlar arasında iş memnuniyetinin azalmasına sebep olmaktadır.

Diğer taraftan çevrenin cömertliğinin yüksek olduğu durumlarda da organizasyon karar verme konusunda daha ademi merkezi bir yapı benimsemektedir. Bu da çalışanların karar verme yetkisine sahip olmalarını, dolayısıyla çalışan memnuniyetinin artmasını sağlamaktadır.

Kriz ortamları çevresel karşıtlığın en yüksek olduğu durumlardır. Krizin meydana gelmesini önlemek büyük çoğunlukla organizasyonların elinde değildir. Bu yüzden organizasyonlar her an kriz ortamına hazır bulunmalıdır. Kriz ortaya çıktığı zaman bu duruma hazır olmayan organizasyonlar bundan olumsuz yönde etkilenmektedir.

Kriz ortamları organizasyonların performanslarını etkilemektedir. Bu yüzden performans düşüşünü en aza indirmek için organizasyonlar gerekli organizasyonel yapıyı benimsemelidir. Kriz durumlarında çevreden gelen bilginin işlenmesi ve bu bilgilere göre karar verilmesi organizasyonel performansı etkileyen faktörlerdendir. Bir diğer faktör de alınan kararların doğruluğudur. Yapılan araştırmalara göre; kriz durumunda yüksek performans gösteren organizasyonel yapı türleri ile kriz olmayan

durumlarda yüksek performans gösteren yapılar her zaman aynı değildir. Eğitim, organizasyon performansını artıran en önemli unsurlardan birisidir. Ayrıca, deneyimsel eğitimin operasyonel eğitimden daha etkili olduğu da ortaya çıkmıştır (Lin, 2001).

Sonuç olarak çevrenin bu 3 boyutuna karşılık olarak organizasyonların vermeleri gereken farklı tepkiler vardır. Çevresel belirsizliğe karşı organizasyonlar belirsizliği azaltmaya ya da yapılandırmaya çalışmalıdır. Daha sonra ise organizasyonun birimleri farklılaştırılmalı ve aynı ölçüde bütünleştirilmelidir. Organizasyonların heterojenliğe karşı tepkileri belirsizliğe karşı olan tepkilerine benzerdir ancak daha sınırlıdır. Çevresel heterojenliğe karşı organizasyonel farklılaştırma ve bütünleştirme yapılmalıdır. Çevresel karşıtığa karşı organizasyonel tepki ise daha farklıdır; merkezileştirme ve standartlaştırma yaparak organizasyonel bütünleştirme yapmak ve bireylerin hedeflerinin organizasyonel hedefler ile uyumlu olmasını sağlamak, çevresel karşıtığa karşı organizasyonların vermeleri gereken tepkidir.

5.4 Pazar Yapıları

Farklı endüstrilerde farklı pazar yapıları bulunmaktadır. Bu pazar yapıları pazara sunulan ürünün tedarik edilebileceği tedarikçi sayısına göre belirlenmektedir. Bu alıcıların etkisinin olmadığı anlamı taşımamakla beraber asıl etkenin arz yoğunluğu olduğu söylenebilir. Campbell ve Craig (2005) bu pazar yapılarını 4 bölüme ayırmıştır. Bunlar; tekel yapı, tekeli rekabet, oligopoli ve tam rekabet olarak sayılabilir.

5.4.1 Tekel yapı

Tekel, bir ürünün sadece bir tedarikçi tarafından alıcılara sunulması olarak bilinmektedir. Ancak, bir ürünün birden fazla tedarikçisi olsa bile, bir pazardaki alıcılar tek tedarikçiye bağımlı ise bu yapı da tekel yapı olarak kabul edilmektedir. Bir ülkede elektrik, doğalgaz ya da internet gibi hizmetlerin halka, devlet tarafından sunulması ve pazarda özel şirket bulunmaması tekel yapıya bir örnek olarak gösterilebilir. Bu yapıdaki pazarlarda tek bir tedarikçi bulunmasının sebebi, pazara girmek isteyen rakipler için giriş engellerinin bulunmasıdır. Bu engeller rakiplerin pazara girmelerini zorlaştırmakta ve pazara giren rakiplerin de pazar paylarını ve karlılıklarını çok artırmalarına engel olmaktadır.

Bu yapıdaki bir pazarda bulunan tedarikçiler fiyat rekabeti yapmak gibi bir durum söz konusu olmadığı için pazardaki ürünün fiyatını belirleyen taraftır. Yine de, bu tedarikçiler buldukları pazarda fiyatları istedikleri noktaya getirememektedir. Buna engel olan iki etkenden birincisi; devlet tarafından alıcıları korumak için getirilen düzenleyici fiyat kısıtlamalarıdır. Diğer bir etken ise; ürünün fiyatının çok yüksek tutulması talebin düşmesine, dolayısıyla karlılığın azalmasına sebep olacağından fiyatların alıcılar tarafından makul görülecek değerlerde tutulmasının gerekliliğidir.

Tekel yapının avantajları şu şekilde sıralanabilir (Campbell ve Craig, 2005);

- Tekelci şirketler ekonomik çevredeki değişikliklere karşı koyabilmektedir. Bu da ilgili ürünün sürekli tedarik edilebileceği anlamına gelmektedir.
- Araştırma ve geliştirme gibi aktivitelerin farklı şirketler tarafından gereksiz yere tekrarlanması ortadan kaldırılmaktadır.
- Yüksek fiyatların olması yüksek karlılık getireceğinden, daha çok yatırım yapılmakta ve ürün kalitesi artmaktadır.
- Tekelci şirketler üretimde ölçek ekonomisi uygulamakta bu da maliyetlerin düşmesini sağlamaktadır.

Campbell ve Craig (2005) tekel yapının dezavantajlarını şu şekilde sıralamaktadır;

- Tekelci şirket tarafından belirlenen fiyatların çok yüksek olması, alıcılar tarafından memnuniyetle karşılanmamaktadır. Bu yüzden satışlar düşmekte ve karlılık azalmaktadır.
- Pazarda rekabetin olmaması tekelci şirketin verimliliğinin düşmesine sebep olmaktadır. Bu da artan maliyetleri karşılayabilmek için fiyatların artmasına sebep olmaktadır.
- Alıcılar ürün seçme hakkından mahrum kalmaktadır.

5.4.2 Tekelci rekabet

Bu yapı, tekel yapının bir benzeridir. Ancak bu yapıda, pazarda birden fazla şirket olmasına rağmen, her şirket pazarın belli bir bölümünde tekelci şirket olarak

bulunmaktadır. Bu durumda şirketler benzer ürünler üretseler de birbirleriyle rekabet içinde değildir. Bu yapıdaki pazarlarda bulunan şirketler, ürün farklılaştırması yaparak pazarın belli bir kesimine hitap etmektedir.

Ürün farklılaştırması yapmanın en etkili yolu da markalaşmadır. Şirketler ürünlerini markalaştırarak ve alıcılarının bu markaya bağlılıklarını sağlayarak müşterilerin diğer tedarikçilere yönelmesini engellemektedir. Şirketler müşterilerin direk olarak kendi ürünlerini düşünmelerini sağladıklarında, tekelci rekabet yapısında başarılı olmuş demektir.

5.4.3 Oligopoli

Oligopoli, tekel yapıdan sonra ürün arzının en yoğun olarak yapıldığı pazar yapısıdır. Burada yoğunluk, alıcılar tarafından tedarik edilen ürün ya da hizmetin bir ya da birkaç şirket tarafından sunulmasını ifade etmektedir. Oligopolide ya sadece birkaç şirket bulunmaktadır ya da pazara sunulan ürünün büyük çoğunluğu birkaç büyük şirket tarafından sağlanmaktadır. Oligopolide pazar yoğunluğu iki şirket tarafından sağlanıyorsa buna ikili rekabet denmektedir.

Oligopolide pazar yoğunluğuna sahip olan şirketler ürünün fiyatını belirleyen şirketler değildir. Bu yüzden karlılıklarını artırmak için fiyatları çok yüksek seviyelerde tutamazlar. Çünkü böyle bir durumda müşteriler rakiplerle alışveriş yapmaya başlayabilir. Benzer şekilde, bir oligopolist şirket fiyatları indirdiğinde, rakipleri de müşterilerini kaybetmemek için fiyatları aşağı çekmek durumundadır. Bu da bütün şirketlerin karlılığının azalmasına sebep olmaktadır. Bu yüzden oligopoli yapısına sahip pazarlarda fiyatlar genellikle sabittir.

5.4.4 Tam rekabet

Tekelci yapıdaki pazarlarda faaliyet gösteren şirketler fiyat belirleme gücüne ne kadar sahipse, tam rekabet yapısına sahip pazarlardaki şirketler de fiyat belirleme konusunda o kadar az etkiye sahiptir. Tam rekabet yapısının bazı ayırt edici özellikleri vardır (Campbell ve Craig, 2005);

- Her biri çok az pazar payına sahip olan çok fazla sayıda tedarikçi,

- Çok yüksek sayıda alıcı,
- Farklılaştırmanın mümkün olmadığı ve her tedarikçinin sunduğu aynı ürünler,
- Her tedarikçi için aynı maliyet; hammadde, işgücü, kira vb.,
- Fiyatı tek başına etkileyebilecek güçte olmayan tedarikçiler ve alıcılar,
- Bir tedarikçiye ya da alıcıya avantaj sağlayacak bir yeniliğin bulunmaması,
- Pazara giriş ve çıkış engellerinin bulunmaması.

Tam rekabet yapısında fiyatın tek bir alıcı ya da tedarikçi tarafından belirlenememesi, tedarikçiler için düşük ya da orta seviyede karlılık sağlarken alıcılar için de fiyatların görece sabit olmasına olanak sunmaktadır.

5.5 Çevreyle Etkileşim

Organizasyonların içinde buldukları çevreler ekonomik, üretim, demografik, doğal ve politik süreçlerin etkisinde kalarak sürekli değişmektedir. Bazı araştırmacıların iddialarının aksine çevresel değişiklikler sıklıkla ve tahmin edilemez şekilde meydana gelmektedir. Çevresel değişikliklere karşı önlem olarak yapılarında ve fonksiyonlarında değişikliğe gitmek isteyen organizasyonların dikkat etmesi gereken 4 önemli madde vardır (Rybakov, 2001):

- Organizasyonel hiyerarşinin mümkün olduğu kadar az sayıda seviyesi olmalıdır.
- Bir yöneticinin kontrol alanı, organizasyonel hiyerarşideki seviye sayısının artıp azalabileceği göz önünde bulundurularak belirlenmelidir.
- Bir organizasyonun verimi bilgi alışverişinde ve iletişimde ne kadar etkili olduğuna bağlıdır.
- Organizasyonun alt birimlerinin meydana getirdiği bir küme parçalanıp yeni bir küme oluşturulurken mevcut olan iletişim bağlarını en az seviyede koparmak ve bu bağları yeni oluşturulan kümede tekrar bir araya getirmek gerekmektedir.

İletişimin etkili ve sağlıklı bir şekilde sağlanması için organizasyonel hiyerarşinin az sayıda seviyeden meydana gelmesi gerekmektedir. Organizasyonel seviyeler arasındaki

iletişim esnasında, ilk bilginin yaklaşık olarak %10'u kaybolmaktadır ya da değişime uğramaktadır (Rybakov, 2001). Organizasyonel seviye sayısı azaltıldığında üst yönetim ile çalışanlar arasında iletişim zamanı kısalmaktadır ve bilgi alışverişi daha etkili olmaktadır. Bu da üst yönetimin gerçekte neler olup bittiğini daha çabuk anlamasını ve daha sağlıklı kararlar vermesini sağlamaktadır.

Sonuç olarak böyle bir yapı organizasyonların çevresel değişikliklerden daha az etkilenmesini ve iletişim giderlerini azaltmasını sağlamaktadır. Bu yüzden az sayıda hiyerarşik seviyeye sahip olan organizasyonlar çok sayıda hiyerarşik seviyeye sahip olan organizasyonlara göre çevresel değişikliklere daha hızlı uyum sağlamaktadır. Ancak şu da unutulmamalıdır ki, hiyerarşideki seviye sayısının artması ya da azalması yöneticilerin altında çalışan kişi sayısının da ters orantılı olarak artıp azalmasına sebep olacaktır. Seviye sayısının azaltılması yönetici başına düşen çalışan sayısının artmasına, bu da yöneticinin çalışanlarını kontrol etmede güçlük çekmesine sebep olmaktadır. Benzer şekilde seviye sayısının artırılması yönetici başına düşen çalışan sayısını azaltacak, bu da organizasyon için çalışan maliyetlerini artıracaktır.

Bir yöneticinin çalışma zamanının %75'i diğer yöneticilere bilgi aktarmakla geçmektedir. Böyle bir zaman kaybı yöneticiler arasındaki işbirliğinin gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. Bu zaman kayıpları ve iletişimin gerekliliği karar süreçlerinin doğru işlememesine ve organizasyonun kimliğini ve bütünlük özelliğini kaybetmesine sebep olmaktadır (Rybakov, 2001).

5.6 Çevreye Uyum

Bir organizasyonun çevreye uyum sağlayabilmesi ve verimliliğini düşürmemesi için ya kendisini ya da bulunduğu çevreyi değiştirmesi gerekmektedir. Organizasyonlar sürekli değişen dinamik bir çevreye uyum sağlayabildikleri sürece ayakta kalabilirler. Organizasyonun bulunduğu çevrede değişiklikler oldukça organizasyon da kendi içerisinde bazı değişiklikler yapmalıdır. Bu değişiklikler her zaman iyi ya da kötü, avantajlı ya da dezavantajlı olarak adlandırılmaz. Organizasyonlar genel olarak sadece önceki durumlarını değiştirmiş olmaktadır. Ayrıca çevresel değişikliklere karşı olan

değişim organizasyonun tamamında değil sadece birkaç alt biriminde de meydana gelebilir.

Organizasyonun içsel ve dışsal çevresini anlaması ve bu ikisi arasındaki dengeyi kurması çevreye uyum olarak düşünülebilir. Organizasyonun çevreyle baş edebilmesi ise kendi kimliğini koruması ve değişim sorunu ile başa çıkabilmesidir. Organizasyonun çevreyle baş edebilme yeteneği ne kadar kuvvetli ise, çevredeki değişikliklerden olumsuz yönde o derece az etkilenmektedir. Hatta bu değişikliklerden olumlu şekilde etkilenmesi bile söz konusudur (Motamedi, 1976).

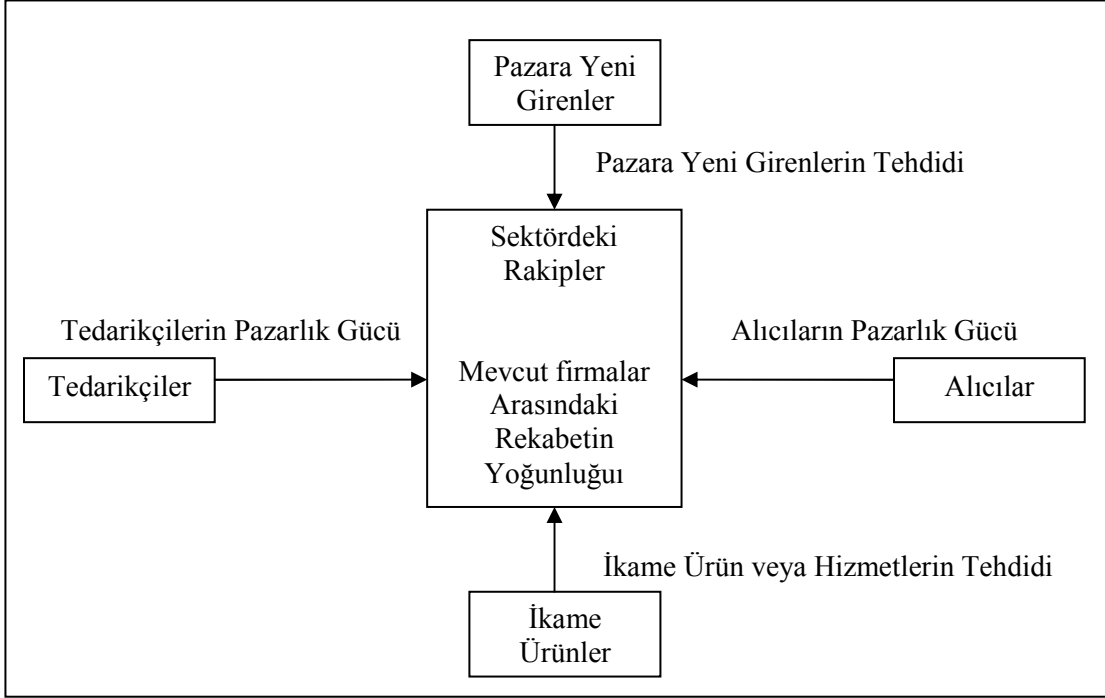
Organizasyonlar çevrelerinde gerçekleşen değişikliklere göre devamlılıklarını sürdürebilmektedirler. Çevrede gerçekleşen değişikliklere karşı önlem almayan ya da bu değişikliklere göre kendi içinde gerekli değişiklikleri yapmayan organizasyonlar iflas etmekten kurtulamamaktadır. Organizasyonlar çevredeki değişikliklere karşı ne şekilde uyum sağlarsa sağlasın, bu uyumun ne kadar doğru olduğunu anlamanın yolu organizasyonun performansını ölçmektir. Organizasyonların bu performans ölçütlerini ne derece karşıladıkları göz önüne alınarak, çevrede gerçekleşen müşteri taleplerinin değişimi, pazar dalgalanmaları ve teknolojik değişimler gibi değişiklikleri ne kadar öngörebildikleri belirlenmektedir (Lin ve Hui, 1997).

Daha önce de belirtildiği gibi organizasyonlar sürekli olarak çevreleriyle etkileşim halindedir. Organizasyonların çevreleriyle olan etkileşimlerinde, izlemeleri gereken stratejiler konusunda yardım almak için Porter'in 5 güç analizi kullanılabilir.

5.7 5 Güç Analizi

Organizasyonların etkileşim halinde oldukları çevre yakın çevre ve uzak çevre olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Yakın çevrede; rakipler, alıcılar, tedarikçiler ve pazara yeni girenler bulunmaktadır. Organizasyonlar uzak çevrede ise; ekonomik, sosyolojik, politik, teknolojik ve yasal etkenlerle etkileşim halindedir. Bir sektördeki organizasyonun rekabet gücü, o organizasyonun yakın çevresinde bulunan 5 etkene bağlıdır. Bu etkenler şu şekilde sıralanabilir; pazara yeni giren firmaların tehditleri, mevcut firmalar arasındaki rekabetin yoğunluğu, ikame ürün veya hizmet tehdidi,

alıcıların pazarlık gücü ve tedarikçilerin pazarlık gücü. Şekil 5.2 bir organizasyonun içinde bulunduğu pazardaki rekabeti etkileyen etkenleri göstermektedir (Porter, 2003).



Şekil 5.2 Pazardaki rekabeti etkileyen faktörler.

5.7.1 Pazara yeni girenlerin tehdidi

Mevcut bir pazara yeni giren bir firmanın, pazardan pay kapmak adına pazardaki mevcut fiyatları aşağı çekme ve/veya pazara girdiği üründe değişiklik yapma potansiyeli yüksektir. Bu şekilde pazardaki mevcut firmalar için bir tehdit oluşturmaktadır. Ancak, pazardaki mevcut organizasyonların da yeni girecek firmaların pazara girmelerini engellemek için bazı avantajları vardır; ölçek ekonomisi, ürün farklılaştırma, tedarikçi değiştirme maliyetleri, dağıtım kanallarına erişim, girişi caydırıcı düşük fiyat vb.

5.7.2 Mevcut rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu

Rakiplerin çok sayıda ve rekabetin yoğun olduğu pazarlarda organizasyonlar, rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamak için fiyat indirme, reklam, hizmet avantajları, uzun garanti süresi gibi bazı hamleler yapmaktadır. Bu hamleler ve rakiplerin yaptığı karşı hamleler sonucunda sektörde bir rekabet yoğunluğu yaşanmaktadır. Bu yoğunluk pazardaki firmalar için olumlu ya da olumsuz yönde olabilmektedir.

5.7.3 İkame ürün veya hizmetlerin tehdidi

Bir pazardaki tüm firmalar genellikle ikame ürün üreten pazarlarla rekabet içindedir. İkame ürünlerle olan rekabet, bir pazardaki firmaların ürettikleri ürünlerin satış fiyatı için bir üst sınır oluşturmaktadır. Bu da o pazardaki firmalar için karlılığı sınırlamakta hatta o firmaları, ikame ürünün kendi pazarlarına girme tehdidi ile karşı karşıya bırakmaktadır.

5.7.4 Alıcıların pazarlık gücü

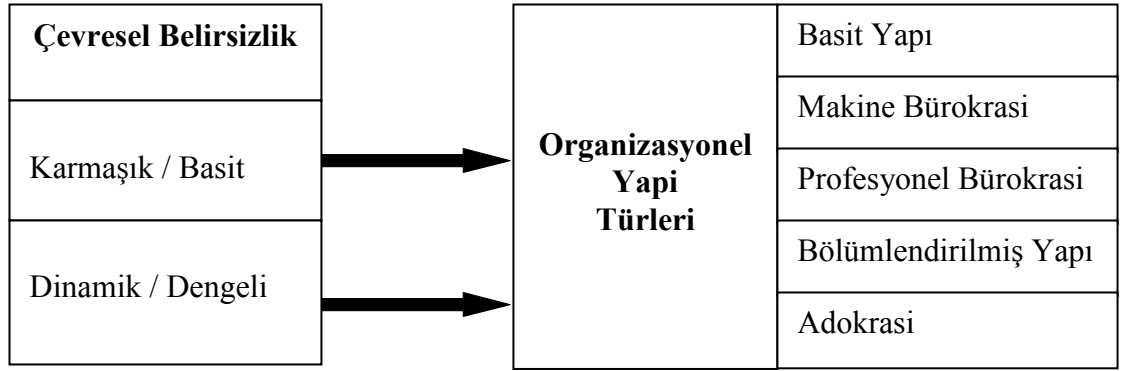
Bir pazardaki alıcılar, üreticilerden aldıkları ürünlerin veya hizmetlerin fiyatlarını aşağıya çekme ve ürün ve hizmet kalitesini yüksek tutma eğilimindedir. Özellikle pazardaki güçlü alıcılar, üreticiler arasındaki rekabetin artmasını ve fiyat ve kalite değişkenlerinin kendi çıkarlarına göre olmasını sağlamaktadır. Alıcılar tarafından gelen bir diğer önemli tehdit de geriye entegrasyondur. Bir pazarda alıcı durumundaki bir şirket, aldığı ürünün fiyat ve performansından memnun olmazsa, bu ürünü kendisi üretmek için geriye doğru entegrasyon yaparak ürünün mevcut düzende üretildiği pazara girebilir.

5.7.5 Tedarikçilerin pazarlık gücü

Alıcıların pazarlık gücü olduğu gibi tedarikçiler de fiyat ve kalite açısından pazarlık gücüne sahiptir. Tedarikçiler ürettikleri ürünlerin fiyatlarını yukarı çekme ve kaliteyi düşürme eğiliminde olabilirler. Pazardaki güçlü tedarikçiler fiyatları yüksek tutarak hem kendi rakiplerine hem de müşterilerine karşı bir fiyat üstünlüğü sağlamaktadır. Tedarikçiler tarafından gelen en önemli tehditlerden birisi de ileriye entegrasyondur. Bir pazardaki tedarikçi bir şirket, ileriye doğru bir entegrasyon yaparak, yani ürettiği ürünü sattığı şirketlerin bulunduğu pazara girerek karlılığını artırmak isteyebilir.

6. KURULAN MODEL

Şekil 6.1 çevresel belirsizliğin karmaşıklık ve dinamiklik alt boyutlarının organizasyonel yapı üzerindeki etkilerini simgelemektedir.



Şekil 6.1: Çevresel belirsizliğin organizasyonel yapı üzerindeki etkileri.

Buraya kadar olan bölümlerde; organizasyon, organizasyon yapısı, organizasyonel yapı türleri, çevresel faktörler ve organizasyonların çevreyle olan ilişkilerinden bahsedilmiştir.

Bu bölümde organizasyonel yapıları belirleyen faktörler ve çevresel belirsizliğin alt kümeleri olan karmaşıklığı ve dinamikliği belirleyen faktörler incelenecektir. Daha sonra çevresel belirsizliği belirleyen faktörlerle organizasyonel yapıyı belirleyen faktörler arasındaki ilişkiler incelenecek ve çevresel belirsizliğin organizasyonel yapıyı ne şekilde etkilediği konusunda değerlendirmeler yapılacaktır.

6.1 Organizasyonel Yapıları Belirleyen Faktörler

Organizasyon; yapılandırılmış ve düzenlenmiş aktiviteleri yerine getirmek için birden fazla insanın bir araya gelerek oluşturdukları sosyal bir kurum olarak tanımlanmıştır. Bu sosyal kurum sürekli olarak çevreyle etkileşim halindedir ve organizasyonu oluşturan bireyler bilgi ve yeteneklerini birbirleriyle paylaşarak iletişim kurmaktadır. Ayrıca

sözü geçen aktivitelerin ne derece yerine getirildiğini anlayabilmek için performans ölçütleri kullanılmaktadır.

Organizasyon yapısı, bir organizasyonun farklı birimlere ayrılarak bu birimlerin farklı konularda uzmanlaşması ve organizasyonun hedeflerinin yerine getirebilmesi için bir arada çalışabilmelerinin sağlanması ve aralarındaki ilişkilerin gerektiği şekilde kurulmasıdır. Organizasyonel yapıyı belirleyen faktörler şu şekilde sıralanabilir:

Koordinasyon mekanizmaları

Karşılıklı uyum: İnfornel basit iletişim yöntemleri ile işlerin koordine edilmesini sağlamaktır.

Doğrudan denetim: Bir kişinin diğerlerinin yaptığı işlerin de sorumluluğunu alarak bütün işleri koordine etmesi yöntemidir.

İş süreçlerinin standartlaştırılması: Bu yöntemde işin içeriğinin tanımlanması ya da programlanması söz konusudur. Aynı işi yapan farklı kişilerin çıktıları ve iş yapma kalite düzeyleri aynıdır.

Çıktıların standartlaştırılması: Bu yöntem; işin çıktıları, mesela bir ürünün boyutları ya da performansı önceden tanımlanmışsa kullanılmaktadır.

Çalışan becerilerinin standartlaştırılması: Bu yöntem, belli bir işi yapmak için gerekli olan eğitimin önceden tanımlanmış olması demektir.

Organizasyonun 5 temel parçası

Operasyonel seviye: Bu seviye organizasyondaki üretimle ya da servisle ilgili temel işleri yapan çalışanları kapsamaktadır.

Orta seviye yönetim: Orta seviye yönetim, üst yönetimin aldığı stratejik kararların organizasyon içerisinde operasyonel seviyede çalışanlara yansıtılmasında görevlidir.

Üst yönetim: Üst yönetimin amacı organizasyonun misyonunu verimli bir şekilde yerine getirmek ve şirketin sahipleri, çalışanların bağlı oldukları sendikalar ve hükümet acenteleri gibi organizasyon üzerinde güç sahibi olan kişilerin ihtiyaçlarını karşılamaktır.

Teknik yapı: Bu birimlerde işi direk olarak yapan kişiler değil, işi yapan kişilerin nasıl iş yapacaklarını belirleyen, planlarını yapan ve onları eğiten kişiler, analistler bulunmaktadır.

Destek birimleri: Operasyonel iş akışının dışında organizasyona destek veren özelleşmiş birimlerdir.

Yetki dağıtım türü

Yatay ve Dikey merkezileşme: Bu yapıda formel ve informel her türlü karar verme yetkisi üst yönetime aittir.

Sınırlı Yatay Yetki Dağıtım: Bu yapıda koordinasyonun sağlanabilmesi ve iş süreçlerinin standartlaştırılması için analistlere karar verme yetkisi verilmektedir.

Sınırlı Dikey Yetki Dağıtım: Burada yöneticilere kendi pazarlarıyla ilgili kararları verebilmeleri için karar verme yetkisi sağlanmaktadır.

Seçici Yatay ve Dikey Yetki Dağıtım: Burada hem dikey olarak hem de yatay olarak seçici yetki dağıtım yapıyla karşılaşılmaktadır.

Yatay ve Dikey Yetki Dağıtım: Bu yapıda karar verme yetkisi hem dikey olarak hem de yatay olarak operasyonel seviyeye bırakılmaktadır.

Amaç

Ulaşılmak istenen amaçların ve bu amaçları yerine getirecek kişilerin niteliklerine göre organizasyon yapıları farklılık göstermektedir. Örneğin; rutin işlerin yapıldığı organizasyonlar mekanistik ya da bürokratik organizasyon yapısını seçerken, her seferinde değişik işlerin yapıldığı organizasyonlarda organik ya da adokrasi yapısı tercih edilmektedir (Koçel, 2003).

Merkezileştirme derecesi

Bir organizasyonda karar verme yetkisinin kademeler arasında dağıtılması ile ilgilidir. Alt seviyelerdeki çalışanların karar verme yetkisinin olması organizasyonun ademi merkezi bir yapıya sahip olduğunu gösterirken, bu yetki tamamen üst yönetimde tutuluyorsa buna merkezi organizasyon yapısı denmektedir (Koçel, 2003).

Yetki devri oranı

Organizasyonda yöneticinin ya da takım liderinin yokluğunda yetkinin çalışanlara ne derece devredildiğini göstermektedir. Yetki devri aynı zamanda merkezileşme ile de ilgilidir. Çok merkezi bir yapıya sahip olan bir organizasyonda çalışanlar karar verme yetkisine sahip olmadıkları için, yöneticinin yokluğunda da karar verme konusunda güçlük çekmektedirler.

Kontrol alanı

Organizasyonda bir yöneticiye bağlı olarak çalışan kişi sayısını göstermektedir. Kontrol alanının genişliği organizasyon yapısına ve organizasyondaki hiyerarşik seviyeye göre farklılık göstermektedir (Koçel, 2003).

Hiyerarşik seviye sayısı

Kontrol alanı ile de ilgili olan bu faktör organizasyonun yatay ya da dikey bir hiyerarşiye sahip olduğunu göstermektedir. Çok sayıda hiyerarşik seviye üst yönetim ile operasyonel seviye arasındaki iletişimin yavaşlamasına sebep olmaktadır (Koçel, 2003).

İletişim kanalları ve şekilleri

İletişim kanalları ve şekilleri çalışanların birbirleriyle olan etkileşimlerini göstermektedir. İletişim formel ve informal iletişim olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Farklılaştırma ve bütünleştirme oranı

Farklılaştırma, bir organizasyonel sistemin alt bölümlere ayrılmasıdır. Bütünleştirme ise, bu alt birimlerin birlikte çalışabilir duruma getirilmesidir. Bir organizasyonda farklılaştırma oranı ne kadar yüksekse bütünleştirme yapmak o kadar zordur.

Organizasyonun yaşı ve büyüklüğü

Organizasyonlar yaşlarına, çalışan sayısı ve coğrafik açıdan büyüklüklerine göre farklı organizasyonel yapılar seçmektedir. Organizasyonun büyüklüğü arttıkça farklılaştırma ve bütünleştirme oranı da artmaktadır. Organizasyonlarda çalışan sayısı arttıkça yöneticilerin kontrol alanları da büyümektedir. Organizasyonların yaşı arttıkça edinilen bilgi ve tecrübe sayesinde daha mekanik bir yapı benimsenmektedir.

Teknik sistem

Otomatize edilmiş teknik sistemler operasyonel seviyenin yapısının daha organik olmasına ve operasyonel seviyede çalışanların daha etkili bir şekilde eğitim almalarına yardımcı olmaktadır.

Güç

Çalışanların güç sahibi olma isteği organizasyonel yapının çok daha fazla merkezi olmasına sebep olmaktadır. Bir organizasyonda her çalışan, diğerlerini etkileyecek kadar olmasa da en azından kendisini etkileyen kararlar üzerinde kontrol sahibi olmayı isteyebilir.

6.2 Çevresel Belirsizliği Belirleyen Faktörler

Organizasyonun üzerinde çok az kontrol sahibi olduğu; hayali organizasyon çizgisinin dışında bulunan ve organizasyona ait amaçların elde edilmesini doğrudan etkileyen bireyler, organizasyonlar ve diğer sistemler çevreyi meydana getirmektedir.

Çevrenin boyutları; belirsizlik, heterojenlik ve karşıtlık olmak üzere 3 gruba ayrılmıştır. Bu çalışmada çevresel belirsizliği belirleyen faktörler incelenmektedir. Çevresel belirsizlik bir görevi yapmak için gerekli olan bilgi ile o görevle ilgili bilgi arasındaki fark olarak tanımlanmaktadır. Belirsizlik, dinamiklik ve karmaşıklık olmak üzere iki alt boyutta incelenmektedir.

6.2.1 Çevresel dinamikliği belirleyen faktörler

Çevresel belirsizliğin alt boyutlarından birisi olan dinamikliği belirleyen faktörler aşağıdaki gibi sayılabilir;

- Sektördeki toplam talebin yıllık değişim oranı
- Firmanın müşterilerinin toplam talebinin yıllık değişim oranı
- Müşterilerin mevcut ürünlere olan talebinin yıllık değişim oranı
- Müşterilerin yeni geliştirilen ürünlere olan talebinin yıllık değişim oranı
- Sektördeki rakiplerin sayısının yıllık değişim oranı

- Sektördeki müşterilerin sayısının yıllık değişim oranı
- Firmanın müşterilerinin sayısının yıllık değişim oranı
- Sektördeki tedarikçilerin sayısının yıllık değişim oranı
- Firmanın tedarikçilerinin sayısının yıllık değişim oranı
- Sektördeki ikame ürünlerin çeşitliliğinin yıllık değişim oranı
- Sektörde çalışan kişi sayısının yıllık değişim oranı
- Sektörde çalışanların ücretlerinin yıllık değişim oranı
- Sektördeki teknolojik değişimlerin yıllık değişim oranı
- Sektördeki işsizlik seviyesinin yıllık değişim oranı
- Sektörün büyüme hızının yıllık değişim oranı
- Sektördeki rekabetin yoğunluğunun yıllık değişim oranı
- Politik etkenlerin yıllık değişim oranı
- Yasal düzenlemelerin yıllık değişim oranı
- Devlet tarafından verilen teşviklerin yıllık değişim oranı
- Rakiplerin Ar-Ge çalışmalarına yaptıkları harcamaların yıllık değişim oranı
- Firmanın Ar-Ge çalışmalarına yaptığı harcamaların yıllık değişim oranı

6.2.2 Çevresel karmaşıklığı belirleyen faktörler

Çevresel belirsizliğin diğer alt boyutu olan karmaşıklığı belirleyen faktörler de aşağıdaki gibi sayılabilir;

- Sektördeki rakiplerin ürünlerinin kalitesi hakkında bilgi
- Sektördeki rakiplerin ürünlerinin fiyatları hakkında bilgi
- Firmanın müşterilerinin ihtiyaçları hakkında bilgi
- Rakiplerin müşterilerinin ihtiyaçları hakkında bilgi
- Firmanın tedarikçilerin ürünlerinin kalitesi hakkında bilgi

- Firmanın tedarikçilerin ürünlerinin fiyatları hakkında bilgi
- Rakiplerin tedarikçilerinin ürünlerinin kalitesi hakkında bilgi
- Rakiplerin tedarikçilerinin ürünlerinin fiyatları hakkında bilgi
- Sektördeki ikame ürünlerinin kalitesi hakkında bilgi
- Sektördeki ikame ürünlerinin fiyatları hakkında bilgi
- Tedarikçilerin ikame ürünlerinin kalitesi hakkında bilgi
- Tedarikçilerin ikame ürünlerinin fiyatları hakkında bilgi

7. UYGULAMA – ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN ORGANİZASYONEL YAPI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

7.1 Uygulama Alanı

Çevresel karmaşıklığın ve belirsizliğin organizasyonel yapı üzerinde ne gibi bir etkisi olduğunu anlayabilmek için Türkiye’de telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren ABC firmasında 70 kişi arasında bir anket çalışması yapılmıştır.

ABC firması, internet üzerinden ses taşıma teknolojisi başta olmak üzere; yeni nesil bilgi ve iletişim teknolojileriyle, savunma, taşıyıcı ve kurumsal sektörlerdeki müşterilerine uçtan uca sistem entegrasyonu çözümleri sunmaktadır. Veriden sese, optikten kablosuz teknolojiye kadar küresel boyutta çözüm üreten, geniş bilgi ve tecrübeye sahip 900 kişilik teknoloji grubuyla, küresel boyutta yazılım çözümleri geliştiren ve üçüncü nesil kablolu şebekeler tasarlayarak müşterilerine yenilikçi servisler ve çözümler sunan ABC’nin Ar-Ge birimi 1973 yılında kurulmuştur. Türkiye’de telekomünikasyon alanında en büyük özel Ar-Ge’ye sahip şirket, pek çok ilki gerçekleştirmiş ve başarılı teknoloji transferlerine imza atmıştır.

Anket çalışmasının tek bir şirkette yapılmasının sebebi, sektördeki bütün büyük şirketlerin hemen hemen aynı şekilde çalışıyor olmasıdır. Bu çalışma, benzer çalışmaların farklı şirketlerde ve farklı sektörlerde uygulanması için örnek bir çalışma olabilir. Yapılan anket çalışmasında, çalışanların sorulara verdiği cevaplar tamamen çalışanların organizasyonu ve çevreyi ne şekilde algıladıklarıyla ilgilidir.

Çizelge 7.1 anket çalışmasına katılan şirket çalışanlarına ait demografik dağılımları göstermektedir. Çizelge 7.1’den de anlaşıldığı üzere, ankete katılan kişilerin %66’sı erkek ve %34’ü kadındır. Ankete katılanların %74’ü 26-35 yaş aralığında, %97’si mühendis, %91’i 0-5 yıl arasında sektör tecrübesine sahip ve %96’sı 0-5 yıl arasında firma tecrübesine sahiptir.

Çizelge 7.1: Ankete katılan şirket çalışanlarına ait demografik dağılımlar

	Sayı	Oran
Cinsiyet		
Erkek	46	66%
Kadın	24	34%
Yaş Aralığı		
18-25	13	19%
26-35	52	74%
36-45	3	4%
46 ve üzeri	2	3%
Sektör Tecrübesi		
0-5	64	91%
5-10	0	0%
10-20	5	7%
20 ve üzeri	1	1%
Firma Tecrübesi		
0-5	67	96%
5-10	0	0%
10-20	2	3%
20 ve üzeri	1	1%
Pozisyon		
Mühendis	68	97%
Takım Yöneticisi	1	1%
Direktör	0	0%
Diğer	1	1%

Anket çalışmasına katılan kişiler arasındaki kadın erkek oranı şirket profilindeki kadın erkek oranı ile hemen hemen aynıdır. Ankete katılan çalışanların büyük çoğunluğunun 26-35 yaş aralığında olmasının sebebi, şirketin yeni mezunları işe alma oranının yüksek olması ve çalışan yaş ortalamasının düşük olmasından kaynaklanmaktadır. Anket sorularına verilen cevaplarda sektör tecrübesinin ve firma tecrübesinin çoğunlukla 0-5 yıl arasında olmasının sebebi yine şirketin yeni mezunları işe alma oranının yüksek olması ve çalışan yaş ortalamasının düşük olmasıdır. Ankete katılanların büyük çoğunluğunun mühendis olmasının sebebi de, firmanın telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteriyor olması ve çalışanlarının çoğunluğunun mühendislik alanında müşterilere hizmet veriyor olmasıdır.

7.2 Anket Soruları

Anket toplam 41 sorudan oluşmakta ve 4 ana bölümden meydana gelmektedir: 1. bölüm, demografik soruları içermektedir. Yaş, cinsiyet, sektör tecrübesi, firma tecrübesi ve çalışılan pozisyon gibi bilgiler bu bölümde sorulmuştur.

2. bölümde, çalışanların organizasyonu daha önce belirtilen organizasyonel yapı türlerinden hangisi olarak gördüklerine dair sorular sorulmaktadır. Tez çalışmasının önceki bölümlerinde de belirtildiği gibi organizasyon yapı türleri; basit yapı, makine bürokrasi, bölümlendirilmiş yapı, profesyonel bürokrasi ve adokrasi olmak üzere 5 grupta toplanmaktadır.

Son iki bölüm ise çevresel belirsizlikle ilgili olan bölümlerdir. 3. bölüm, çevresel belirsizliğin bir boyutu olan dinamiklik konusuyla ilgili soruları içerirken; 4. ve son bölümde ise çevresel belirsizliğin bir diğer boyutu olan karmaşıklık konusuna ilişkin sorular sorulmuştur. Çevresel belirsizliğin dinamiklik boyutu, dinamik ve dengeli olarak ikiye ayrılırken; karmaşıklık boyutu ise, basit ve karmaşık olarak sınıflandırılmaktadır. ABC firmasında uygulanan anket çalışmasının soruları EK-A'da verilmiştir.

Yapılan anket çalışması sonucunda çevresel belirsizlik açısından 4 farklı çevre türü ortaya çıkmaktadır; basit – dinamik, basit – dengeli, karmaşık – dengeli ve karmaşık – dinamik. Bu 4 kombinasyonun her biri farklı bir organizasyon türünü gerektirmektedir. Bu yapılar sırasıyla; basit yapı, makine bürokrasi, profesyonel bürokrasi ve adokrasidir. 5. organizasyonel yapı türü olan bölümlendirilmiş yapı da makine bürokrasi gibi basit ve dengeli bir organizasyonel çevre gerektirmektedir. Ancak bu yapının makine bürokrasiden bir farkı vardır; bulunduğu çevre aynı zamanda heterojendir. Çevrenin heterojenlik boyutunun organizasyonel yapılar üzerindeki etkisi bu çalışmada incelenmeyecektir.

Bu çalışmada sadece çevresel belirsizliğin incelenmesinin sebebi Lewis (2004)'in de belirttiği gibi, karmaşıklık ve dinamiklik olmak üzere iki alt boyutta incelenen çevrenin belirsizlik boyutunun organizasyonların yüzleştiği en önemli ve öncelikli boyut olmasıdır. Çevresel karmaşıklık ve çevresel dinamiklik, yani çevre hakkında sahip olunan bilgi ve organizasyon çevresinde gerçekleşen beklenmedik değişimler organizasyonların uzun dönemli plan yaparken dikkat etmeleri gereken en önemli etkenlerdendir. Bu yüzden bu çalışmada çevrenin sadece belirsizlik boyutu incelenmiştir.

Anket çalışması docs.google.com internet sitesi üzerinden yaptırılmıştır. Bu internet sitesi hem soru yapılarında çeşitlilik ve görsellik sunması, hem anket hazırlayıcısına

kullanıcı dostu menüler sağlaması hem de verileri istenilen formatta elde etme imkanı veriyor olmasından dolayı tercih edilmiştir.

Çalışanların verdikleri cevapları ölçmek için anket soruları 1 – 5 Likert ölçeği ile sorulmuştur (1- Kesinlikle katılmıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum). Anket ilk şekliyle deneme amaçlı 3 kişiye uygulanmıştır. Bazı soruların anlaşılmasında sorunlar olduğu görülerek bu sorular tekrar gözden geçirilmiş ve bazı sorular anket çalışmasından çıkarılmıştır. Anket çalışması son şeklini aldıktan sonra telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren ABC firmasında çalışan 70 kişi üzerinde uygulanmıştır.

7.3 Analizler

Veriler anketin uygulandığı docs.google.com sitesinden MS Excel formatında indirilmiştir. Daha sonra soruları ifade eden her sütun için anlaşılır ve kısa başlıklar oluşturulmuştur. Böylece analizlerin yapılacağı bilgisayar programları ile iletişimin kolaylaşması amaçlanmıştır. Değişkenler ve değişkenleri ölçmek için oluşturulan maddeler Çizelge 7.2’de gösterildiği gibi kısaltılmıştır.

Çizelge 7.2: Değişkenler ve ölçüm maddeleri.

Değişkenler	Kısaltma	Açıklama	Ölçüm Maddeleri
Yapısal Değişkenler			
Organizasyonel Yapı	YAPI	Organizasyonel yapı ile ilgili değişkenler	YAPI1,...YAPI11
Çevresel Dinamiklik	DNMK	Çevresel belirsizliğin dinamiklik boyutu ile ilgili değişkenler	DNMK1,...DNMK16
Çevresel Karmaşıklık	KRMSK	Çevresel belirsizliğin karmaşıklık boyutu ile ilgili değişkenler	KRMSK1,...KRMSK9
Diğer Değişkenler			
Demografik Bilgiler	DEMOG	Yaş, cinsiyet, firma tecrübesi, sektör tecrübesi ve pozisyon değişkenleri	DEM1, ... DEM5

Verilerin değerlendirilmesi konusunda SPSS analiz programından yararlanılmıştır. Öncelikle verilerin güvenilirliğini test etmek için güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Daha sonra çevresel belirsizlik ve organizasyonel yapı arasındaki ilişkiyi anlayabilmek için regresyon analizi yapılmıştır. Bu bölümde bu analizlerden söz edilecektir. Bu bölümde ayrıca anket çalışmasına verilen cevapların aritmetik ortalamalarına bakılarak çalışanların organizasyon yapısını ve çevreyi ne şekilde

algıladıkları da incelenecektir. Organizasyonel yapı, çevresel dinamiklik ve çevresel karmaşıklıkla ilgili bütün maddeler ve bu maddelerin açıklamaları Çizelge 7.3'te verilmektedir.

Çizelge 7.3: Organizasyonel yapı, dinamiklik ve karmaşıklıkla ilgili bütün maddeler ve açıklamaları.

Kısaltma	Açıklama
YAPI1	Karşılıklı Uyum
YAPI2	Doğrudan Denetim
YAPI3	İş Süreçlerinin Standartlaştırılması
YAPI4	Çıktıların Standartlaştırılması
YAPI5	Çalışan Becerilerinin Standartlaştırılması
YAPI6	Organizasyonun 5 Temek Parçası
YAPI7	Yatay ve Dikey Merkezileşme
YAPI8	Sınırlı Yatay Yetki Dağıtımı
YAPI9	Sınırlı Dikey Yetki Dağıtımı
YAPI10	Seçici Yatay ve Dikey Yetki Dağıtımı
YAPI11	Yatay ve Dikey Yetki Dağıtımı
DNMK1	Sektördeki Toplam Talep
DNMK2	Firmanın Müşterilerinin Toplam Talebi
DNMK3	Mevcut Ürünlere Olan Talep
DNMK4	Yeni Geliştirilen Ürünlere Olan Talep
DNMK5	Sektördeki Rakiplerin Sayısı
DNMK6	Sektördeki Müşterilerin Sayısı
DNMK7	Firmanın Müşterilerinin Sayısı
DNMK8	Sektördeki Tedarikçilerin Sayısı
DNMK9	Firmanın Tedarikçilerinin Sayısı
DNMK10	Sektörde Çalışan Kişi Sayısı
DNMK11	Sektörün Büyüme Hızı
DNMK12	Sektördeki Rekabetin Yoğunluğu
DNMK13	Yasal Düzenlemeler
DNMK14	Devlet Tarafından Verilen Teşvikler
DNMK15	Rakiplerin Ar-Ge Çalışmaları
DNMK16	Firmanın Ar-Ge Çalışmaları
KRMSK1	Rakiplerin Ürünlerinin Kalitesi
KRMSK2	Rakiplerin Ürünlerinin Fiyatları
KRMSK3	Rakiplerin Müşterilerinin İhtiyaçları
KRMSK4	Rakiplerin Tedarikçilerinin Ürünlerinin Kalitesi
KRMSK5	Rakiplerin Tedarikçilerinin Ürünlerinin Fiyatları
KRMSK6	Sektördeki İkame Ürünlerin Kalitesi
KRMSK7	Sektördeki İkame Ürünlerin Fiyatları
KRMSK8	Tedarikçilerin İkame Ürünlerinin Kalitesi
KRMSK9	Tedarikçilerin İkame Ürünlerinin Fiyatları

7.3.1 Güvenilirlik analizi

İstatistikte güvenilirlik, bir ölçüm modelinin tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir, Cronbach Alfa değeri ile değerlendirilmekte ve 0,7'nin üstündeki değerlere sahip ölçüm modelleri güvenilir kabul edilmektedir (Colesca ve Liliana 2008).

Anket çalışmasının güvenilirliğini test etmek amacıyla anket sonuçları SPSS programında güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Çizelge 7.4 modelin güvenilirlik değerini gösteren Cronbach Alpha değerini vermektedir. Cronbach Alpha değeri 0.884 olarak bulunmuştur ve 0.7'den büyük olduğu için güvenilir kabul edilmektedir.

Çizelge 7.4: Güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen güvenilirlik istatistiği.

Güvenilirlik İstatistiği	
Cronbach Alpha	Madde Sayısı
.884	41

Çizelge 7.5'te Madde – Toplam İstatistikleri görülmektedir. Eğer maddelerin modelden çıkarılması modelin güvenilirliğinde anlamlı bir artışa neden oluyorsa madde modelden çıkarılmakta ve güvenilirlik analizi tekrarlanmaktadır.

Çizelge 7.5'te de görüldüğü gibi; firmanın müşterilerinin toplam talebi, firmanın müşterilerinin sayısı ve firmanın tedarikçilerinin sayısı maddeleri çıkarıldığında Cronbach Alpha değeri yükselmektedir. Bu maddeler çıkarıldığında Cronbach Alpha değerinin yükselmesinin sebebi şu şekilde açıklanabilir: Dikkat edilirse bu 3 madde firmanın müşterileri ve tedarikçileri ile ilgilidir. Sektördeki müşteriler ve tedarikçilerle ilgili maddelerle karşılaştığımızda, bu 3 maddenin diğerlerinin aksine değişim gösterdikleri anlaşılmaktadır.

ABC firmasının bulunduğu telekomünikasyon sektöründe genel olarak çok ani ve sık değişimler gözlenmemektedir. Ancak ABC firmasının %53 hissesine sahip olan Kanada firmasının son birkaç yılda mali açıdan sıkıntı çekiyor olması Türkiye'de faaliyet gösteren ABC firmasının da müşteri ve tedarikçi ilişkilerini etkilemektedir.

Çizelge 7.5: Güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen madde – toplam istatistikleri.

Madde – Toplam İstatistikleri				
	Madde Silindiğinde Ölçüm Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçüm Varyansı	Madde – Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha
DEMOG1	88.31	334.653	-0.095	0.885
DEMOG2	88.06	332.113	0.036	0.885
DEMOG3	88.79	328.49	0.193	0.883
DEMOG4	88.87	331.07	0.108	0.884
DEMOG5	88.91	333.616	-0.039	0.885
YAPI1	87.89	315.784	0.433	0.88
YAPI2	87.9	309.657	0.573	0.877
YAPI3	87.87	314.606	0.469	0.879
YAPI4	87.89	314.827	0.48	0.879
YAPI5	87.9	310.642	0.562	0.878
YAPI6	88.1	313.222	0.525	0.878
YAPI7	87.77	315.686	0.402	0.88
YAPI8	87.77	309.802	0.498	0.879
YAPI9	87.67	309.992	0.517	0.878
YAPI10	87.71	320.004	0.297	0.882
YAPI11	87.83	313.738	0.465	0.879
DNMK1	87.64	311.624	0.441	0.88
DNMK2	86.31	342.016	-0.221	0.893
DNMK3	87.67	305.615	0.57	0.877
DNMK4	87.73	310.143	0.496	0.879
DNMK5	87.83	311.912	0.528	0.878
DNMK6	87.69	313.349	0.422	0.88
DNMK7	86.36	342.465	-0.243	0.892
DNMK8	87.69	312.885	0.443	0.88
DNMK9	86.16	342.279	-0.269	0.891
DNMK10	87.51	319.123	0.392	0.881
DNMK11	87.51	311.703	0.51	0.879
DNMK12	87.59	314.42	0.467	0.879
DNMK13	87.44	313.41	0.471	0.879
DNMK14	87.5	315.152	0.41	0.88
DNMK15	87.47	310.021	0.52	0.878
DNMK16	87.56	309.497	0.523	0.878
KRMSK1	87.96	319.375	0.337	0.882
KRMSK2	87.96	319.143	0.338	0.882
KRMSK3	88.04	318.621	0.418	0.88
KRMSK4	88.11	315.958	0.445	0.88
KRMSK5	88.19	316.037	0.493	0.879
KRMSK6	87.81	315.719	0.436	0.88
KRMSK7	87.87	313.737	0.508	0.879
KRMSK8	88.01	317.84	0.391	0.881
KRMSK9	88	311.478	0.542	0.878

Bu maddeler çıkarıldıktan sonra elde edilen Cronbach Alpha değeri Çizelge 7.6’da Madde – Toplam istatistikleri Çizelge 7.7’de gösterilmektedir.

Çizelge 7.6: Güvenilirlik analizinin tekrar uygulanmasından sonra bulunan güvenilirlik istatistiği.

Güvenilirlik İstatistiği	
Cronbach Alpha	Madde Sayısı
.915	33

Çizelge 7.7: Güvenilirlik analizinin tekrar uygulanmasından sonra bulunan madde – toplam istatistikleri.

Madde – Toplam İstatistikleri				
	Madde Silindiğinde Ölçüm Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçüm Varyansı	Madde – Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha
YAPI1	69.89	340.161	0.474	0.912
YAPI2	69.9	334.207	0.602	0.911
YAPI3	69.87	339.708	0.49	0.912
YAPI4	69.89	339.784	0.506	0.912
YAPI5	69.9	335.541	0.583	0.911
YAPI6	70.1	338.903	0.528	0.912
YAPI7	69.77	339.918	0.443	0.913
YAPI8	69.77	333.947	0.533	0.912
YAPI9	69.67	333.731	0.564	0.911
YAPI10	69.71	346.381	0.29	0.915
YAPI11	69.83	338.318	0.497	0.912
DNMK1	69.64	336.987	0.45	0.913
DNMK3	69.67	330.253	0.589	0.911
DNMK4	69.73	335.418	0.506	0.912
DNMK5	69.83	337.738	0.526	0.912
DNMK6	69.69	339.059	0.425	0.913
DNMK8	69.69	339.32	0.428	0.913
DNMK10	69.51	344.92	0.399	0.913
DNMK11	69.51	337.819	0.501	0.912
DNMK12	69.59	340.623	0.458	0.913
DNMK13	69.44	339.671	0.46	0.913
DNMK14	69.5	340.862	0.414	0.913
DNMK15	69.47	335.963	0.515	0.912
DNMK16	69.56	335.41	0.517	0.912
KRMSK1	69.96	344.824	0.353	0.914
KRMSK2	69.96	344.911	0.346	0.914
KRMSK3	70.04	344.708	0.416	0.913
KRMSK4	70.11	341.842	0.446	0.913
KRMSK5	70.19	341.69	0.501	0.912
KRMSK6	69.81	341.052	0.451	0.913
KRMSK7	69.87	339.07	0.522	0.912
KRMSK8	70.01	344.072	0.385	0.914
KRMSK9	70	337.478	0.535	0.912

Önceki güvenilirlik analizi sonucunda belirlenen 8 madde çıkarıldıktan sonra kalam 33 maddeyle hesaplanan yeni Cronbach Alpha değeri 0.915 olarak bulunmuştur. Güvenilirlik analizinin tekrar uygulanması sonucunda herhangi bir maddenin çıkarılmasının yeni Cronbach Alpha değeri olan 0.915'i arttırmayacağı anlaşılmıştır. Daha sonra güvenilirlik analizleri her bir değişken bazında yapılmış ve bu incelemeye ait elde edilen veriler Çizelge 7.8'de gösterilmiştir.

Çizelge 7.8: Değişken bazında güvenilirlik analizi sonuçları.

Değişken	Madde	Cronbach Alfa	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
Organizasyonel Yapı Türü		0.962	
	YAPI1		0.956
	YAPI2		0.954
	YAPI3		0.955
	YAPI4		0.955
	YAPI5		0.955
	YAPI6		0.962
	YAPI7		0.961
	YAPI8		0.96
	YAPI9		0.961
	YAPI10		0.962
	YAPI11		0.96
Çevresel Dinamiklik		0.951	
	DNMK1		0.947
	DNMK3		0.942
	DNMK4		0.942
	DNMK5		0.943
	DNMK6		0.947
	DNMK8		0.947
	DNMK10		0.949
	DNMK11		0.948
	DNMK12		0.946
	DNMK13		0.949
	DNMK14		0.948
	DNMK15		0.948
	DNMK16		0.95
Çevresel Karmaşıklık		0.945	
	KRMSK1		0.94
	KRMSK2		0.938
	KRMSK3		0.94
	KRMSK4		0.943
	KRMSK5		0.935
	KRMSK6		0.942
	KRMSK7		0.934
	KRMSK8		0.942
	KRMSK9		0.933

Çizelge 7.8'den de anlaşıldığı üzere değişkenler 3 grupta toplanmaktadır: Organizasyonel yapı türü, çevresel dinamiklik ve çevresel karmaşıklık. 3 değişkenin bütün maddeleri tek tek incelendiğinde herhangi bir maddenin modelden çıkarılmasının ilgili değişkene ait olan Cronbach Alpha değerini yükseltmediği görülmektedir.

7.3.2 Geçerlilik analizi

Doğruluğu test edilecek olan modeldeki bağımlı ve bağımsız değişkenleri ölçmek için kullanılan maddelerin geçerliliğini ölçmek için SPSS programında Faktör Analizi yapılmış olup, maddelerin ayrık olup olmadığı ve doğru bir şekilde gruplanıp gruplanmadıkları analiz edilmiştir. Faktör analizi sonucunda elde edilen Döndürülmüş Bileşen Matrisi Çizelge 7.9'da verilmiştir. Bu çizelge incelenirken her bir maddenin hangi faktör altında en yüksek değere sahip olduğuna bakılmakta ve bu maddeler gruplandırılarak faktör yapısı oluşturulmaktadır.

Çizelge 7.'da da görüldüğü üzere bütün maddeler 4 faktör altında toplanmıştır. Ancak güvenilirlik analizi bölümünde yapılan sınıflandırma sonucu bütün maddeler 3 grup altında toplanmıştır; organizasyonel yapıyı belirleyen maddeler, çevresel dinamikliği belirleyen maddeler ve çevresel karmaşıklığı belirleyen maddeler. 4. faktörün ortaya çıkmasının sebebi şu şekilde açıklanabilir: ABC firmasının bulunduğu telekomünikasyon sektöründe genel olarak çok ani ve sık değişimler gözlenmemektedir. Ancak ABC firmasının %53 hissesine sahip olan Kanada firmasının son birkaç yılda mali açıdan sıkıntı çekiyor olması Türkiye'de faaliyet gösteren ABC firmasının da müşteri ve tedarikçi ilişkilerini etkilemektedir.

Çünkü ABC firması %53 hissesine sahip olan Kanada firmasının müşterilerine satış sonrası teknik destek vermekte ve Kanada firmasının ürettiği ürünlerin Araştırma – Geliştirme çalışmalarını yürütmektedir. Bu yüzden son 3 yılda ABC firmasının müşterilerinin sayısında, müşterilerin toplam talebinde ve tedarikçilerinin sayısında azalma görülmektedir. Bundan sonraki analizlerin daha güvenilir ve anlaşılır olması açısından çalışmanın ilerleyen aşamalarında belirlenen 3 faktör kullanılacaktır.

Çizelge 7.9: Faktör analizi sonucunda elde edilen döndürülmüş bileşen matrisi.

Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi				
	Bileşen			
	1	2	3	4
YAPI1	-0.069	0.906	0.03	-0.148
YAPI2	0.008	0.921	0.166	-0.134
YAPI3	-0.052	0.94	0.016	-0.101
YAPI4	-0.081	0.939	0.087	-0.064
YAPI5	0.041	0.932	0.106	-0.026
YAPI6	0.138	0.75	0.128	0.076
YAPI7	0.017	0.787	0.003	-0.146
YAPI8	0.018	0.79	0.176	-0.158
YAPI9	0.063	0.743	0.21	-0.288
YAPI10	-0.155	0.779	0	0.127
YAPI11	0.016	0.795	0.136	-0.071
DNMK1	0.796	0.029	-0.078	-0.077
DNMK2	-0.131	-0.122	-0.048	0.833
DNMK3	0.91	-0.069	0.146	-0.15
DNMK4	0.932	-0.123	0.028	-0.126
DNMK5	0.927	-0.036	-0.028	-0.049
DNMK6	0.776	0.053	-0.135	-0.073
DNMK7	-0.089	-0.234	-0.062	0.849
DNMK8	0.783	0.073	-0.142	0.016
DNMK9	-0.079	-0.214	-0.155	0.816
DNMK10	0.708	-0.2	0.158	-0.19
DNMK11	0.74	0.11	0.057	0.118
DNMK12	0.81	-0.041	0.01	0.006
DNMK13	0.707	0.031	0.083	0.033
DNMK14	0.74	-0.068	0.027	-0.099
DNMK15	0.775	0.125	0.003	0.058
DNMK16	0.67	-0.016	0.28	-0.054
KRMSK1	-0.074	0.069	0.816	-0.051
KRMSK2	-0.081	0.045	0.851	-0.007
KRMSK3	0.014	0.094	0.816	0.02
KRMSK4	0.099	0.109	0.759	0.008
KRMSK5	0.016	0.179	0.871	-0.03
KRMSK6	0.005	0.19	0.75	-0.131
KRMSK7	0.064	0.123	0.892	-0.123
KRMSK8	0.109	-0.037	0.776	-0.027
KRMSK9	0.094	0.123	0.898	-0.061

4. faktörü oluşturan maddeler silindikten sonra tekrar uygulanan geçerlilik analizinin sonuçları Çizelge 7.10'da görülmektedir.

Çizelge 7.10: Faktör analizinin tekrar uygulanmasından sonra bulunan döndürülmüş bileşen matrisi.

Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi			
	Bileşen		
	1	2	3
YAPI1	-0.064	0.917	0.034
YAPI2	0.013	0.931	0.169
YAPI3	-0.05	0.946	0.017
YAPI4	-0.082	0.941	0.086
YAPI5	0.038	0.93	0.102
YAPI6	0.128	0.737	0.117
YAPI7	0.022	0.798	0.007
YAPI8	0.025	0.804	0.18
YAPI9	0.079	0.768	0.221
YAPI10	-0.169	0.763	-0.011
YAPI11	0.016	0.797	0.136
DNMK1	0.799	0.036	-0.076
DNMK3	0.919	-0.055	0.152
DNMK4	0.939	-0.112	0.033
DNMK5	0.928	-0.032	-0.027
DNMK6	0.779	0.058	-0.133
DNMK8	0.779	0.07	-0.146
DNMK10	0.721	-0.179	0.169
DNMK11	0.728	0.093	0.045
DNMK12	0.809	-0.04	0.009
DNMK13	0.702	0.026	0.078
DNMK14	0.748	-0.056	0.03
DNMK15	0.767	0.115	-0.004
DNMK16	0.673	-0.009	0.281
KRMSK1	-0.072	0.074	0.816
KRMSK2	-0.081	0.046	0.85
KRMSK3	0.011	0.093	0.814
KRMSK4	0.096	0.106	0.756
KRMSK5	0.016	0.18	0.871
KRMSK6	0.012	0.201	0.755
KRMSK7	0.071	0.135	0.897
KRMSK8	0.11	-0.035	0.776
KRMSK9	0.097	0.129	0.899

Çizelge 7.10'da da görüldüğü gibi; organizasyonel yapıyı belirleyen maddeler 2. faktör altında, çevresel dinamikliği belirleyen maddeler 1. faktör altında ve çevresel karmaşıklığı belirleyen maddeler de 3. faktör altında toplanmıştır. Güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinden sonra, çalışanların organizasyonel yapıyı ve çevresel belirsizliği ne şekilde algıladıklarını anlayabilmek için anket sorularına verilen cevapların aritmetik ortalamaları hesaplanmıştır.

7.3.3 Çalışanların algısı açısından organizasyonel yapı ve çevresel belirsizlik

Anket çalışmasında organizasyonel yapı türü ile ilgili olarak sorulan 11 sorudan 5 tanesi koordinasyon mekanizmaları ile ilgilidir. Her bir soru bir koordinasyon mekanizmasına yani bir organizasyonel yapı türüne karşılık gelmektedir. Bu 11 sorudan diğer 5 tanesi de yetki dağıtım türü ile ilgilidir. Benzer şekilde bu 5 sorudan her biri bir yetki dağıtım türüne yani bir organizasyonel yapı türüne karşılık gelmektedir. Organizasyonel yapıyla ilgili sorulan diğer soru ise organizasyonun 5 temel parçasıyla ilgilidir. Bu soruda her bir şık bir organizasyonel yapı türüne karşılık gelmektedir.

Bu sorulara verilen cevapların aritmetik ortalamaları alındığında bütün ortalamalar 5 üzerinden 2 – 2.5 arasında çıkmaktadır. Her bir yapıya karşılık gelen soruların cevaplarının ortalamasının yüksek çıkması çalışanların organizasyonu bu yapıda algıladıklarını göstermektedir. Ancak profesyonel bürokrasiyle ilgili olan sorularda verilen cevapların ortalamalarının düşük çıkması çalışanların organizasyonu bu yapıda algıladıklarını göstermektedir. Bu da bize göstermektedir ki çalışanlar organizasyonel yapıyı profesyonel bürokrasi olarak algılamaktadırlar.

Anket çalışmasında çevresel dinamiklikle ilgili olarak sorulan 13 soruya verilen cevapların aritmetik ortalamaları 5 üzerinden 2 – 2.5 arasında çıkmıştır. Bu sorulara verilen cevapların ortalamasının düşük olması, çalışanların çevresel dinamikliğin az olduğunu yani dengeli bir çevrenin olduğunu düşündüklerini göstermektedir.

Karmaşıklıkla ilgili olarak sorulan 9 soruya verilen cevapların aritmetik ortalamaları 5 üzerinden 2 civarında çıkmıştır. Karmaşıklıkla ilgili olan sorulara verilen cevapların aritmetik ortalamasının düşük çıkması çalışanların çevreyi karmaşık olarak algıladıklarını göstermektedir.

Yukarıdaki bölümlerde de bahsedildiği üzere, çevresel belirsizliğin alt boyutları olan karmaşıklık ve dinamikliğin meydana getirdiği 4 farklı organizasyonel çevre tipi bulunmaktadır. Bu 4 farklı organizasyonel çevre tipi 5 organizasyonel yapı türünü gerektirmektedir. Çizelge 7.11 organizasyonel yapı ve çevresel belirsizlik arasındaki ilişkiyi gösteren matristir.

Çizelge 7.11: Organizasyonel yapı ve çevresel belirsizlik arasındaki ilişkiyi gösteren matris.

Çevre	Dinamik	Dengeli
Karmaşık	Adokrasi	Profesyonel Bürokrasi
Basit	Basit Yapı	Makine Bürokrasi / Bölümlendirilmiş Yapı

Çizelge 7.11’de de görüldüğü üzere karmaşık ve dengeli bir çevre profesyonel bürokrasi yapısını gerektirmektedir. Anket çalışmasında sorulan sorulara verilen cevapların ortalamaları göz önünde bulundurularak yapılan analiz sonucunda çalışanların organizasyonel yapıyı profesyonel bürokrasi olarak, çevreyi de karmaşık ve dengeli olarak algıladıkları belirlenmiştir. Anket çalışması sonucunda elde edilen bulgular gösteriyor ki ABC firmasının organizasyonel yapısıyla çevrenin belirsizliği arasındaki ilişki literatürde bahsedilen ilişki ile paraleldir.

Güvenilirlik analizi ve faktör analizi yapıldıktan sonra çevresel dinamikliğin ve karmaşıklığın organizasyonel yapıyı ne derece etkilediklerini bulmak için çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

7.3.4 Çoklu regresyon analizi

Çoklu regresyonda, birden fazla bağımsız değişkenin her bir bağımlı değişken üzerindeki toplu etkisi araştırılmaktadır. Çevresel dinamikliğin ve karmaşıklığın organizasyonel yapı üzerinde ne gibi bir etkiye sahip olduğunu anlamak için regresyon analizi yapılmıştır.

Regresyon analizinde bağımsız değişkenlerin tamamı maddeler halinde alınmış ve her seferinde bir bağımlı değişken kullanılarak bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Bu analizde backward yöntemi kullanılmıştır. Backward yönteminde öncelikle bütün maddeler ilk modele eklenmekte ve regresyon analizi yapılmaktadır. Daha sonra her seferinde anlamlılık değeri en yüksek olan madde çıkarılmakta ve analiz tekrarlanmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta; seçilen modelin hem R kare

değeri yüksek olmalı hem de anlamlılık değeri 0.1'in altında kalan madde sayısı en çok olan model seçilmelidir. Bu regresyon analizinin model özetleri ve en anlamlı katsayılara sahip olan modellerin katsayı matrisleri EK-B'de verilmiştir.

Bu katsayı matrislerinden de anlaşılacağı üzere, organizasyonel yapıyla ilgili her bir maddeyi birkaç çevresel belirsizlik maddesi etkilemektedir. Bu katsayı matrislerindeki organizasyonel yapı ve çevresel belirsizlik arasındaki anlamlı olan ilişkilerin tamamı Çizelge 7.11'de gösterilmektedir.

Anlamlılık değeri 0.1'in biraz üstünde olan çevresel belirsizlikle ilgili maddelerin de organizasyonel yapı üzerinde etki sahibi olduğu düşünülmüştür ve Çizelge 7.12'ye eklenmiştir.

Çizelge 7.12: Regresyon analizi sonucu elde edilen organizasyonel yapı – çevresel belirsizlik matrisi.

		Organizasyonel Yapı										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Çevresel Dinamiklik	1											
	3								X			
	4	X	X						X			X
	5											
	6								X			
	8											
	10			X	X			X			X	
	11						X					X
	12						X					
	13											
	14											
15												
16												
Çevresel Karmaşıklık	1											
	2											
	3											
	4			X		X	X		X			
	5	X	X	X		X				X	X	X
	6											
	7											
	8											
	9											

Çizelge 7.12'den yararlanarak organizasyonel yapı ile ilgili maddeler çevresel dinamiklik ve çevresel karmaşıklık açısından aşağıdaki şekilde formüle edilebilir:

$$YAPI1 = 2.153 - 0.842 * DNMK4 + 0.701 * KRMSK5 \quad (7.1)$$

$$YAPI2 = 1.236 - 0.986 * DNMK4 + 0.764 * KRMSK5 \quad (7.2)$$

$$YAPI3 = 2.073 - 0.441 * DNMK10 - 0.478 * KRMSK4 + 0.689 * KRMSK5 \quad (7.3)$$

$$YAPI4 = 1.81 - 0.36 * DNMK10 \quad (7.4)$$

$$YAPI5 = 1.504 - 0.431 * KRMSK4 + 0.668 * KRMSK5 \quad (7.5)$$

$$YAPI6 = 0.994 + 0.376 * DNMK11 - 0.333 * DNMK12 - 0.428 * KRMSK4 \quad (7.6)$$

$$YAPI7 = 1.986 - 0.386 * DNMK10 \quad (7.7)$$

$$YAPI8 = 1.203 + 0.591 * DNMK3 - 0.992 * DNMK4 + 0.328 * DNMK6 - 0.377 * KRMSK4 \quad (7.8)$$

$$YAPI9 = 1.413 + 0.834 * KRMSK5 \quad (7.9)$$

$$YAPI10 = 2.621 - 0.487 * DNMK10 + 0.681 * KRMSK5 \quad (7.10)$$

$$YAPI11 = 1.755 - 0.864 * DNMK4 + 0.309 * DNMK11 + 0.873 * KRMSK5 \quad (7.11)$$

Çizelge 7.12’de görüldüğü gibi çevresel dinamiklik ve çevresel karmaşıklık maddelerinden bazıları ile organizasyonel yapı maddeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Organizasyonel yapı maddeleri ile aralarında anlamlı ilişkiler olan DNMK3, DNMK4, DNMK6, DNMK10, DNMK11 ve DNMK12 çevresel dinamiklik maddeleri sırasıyla; mevcut ürünlere olan talep, yeni geliştirilen ürünlere olan talep, sektördeki müşterilerin sayısı, sektörde çalışan kişi sayısı, sektörün büyüme hızı, sektördeki rekabetin yoğunluğu maddeleridir.

Benzer şekilde organizasyonel yapı maddeleri ile aralarında anlamlı ilişkiler olan KRMSK4 ve KRMSK5 çevresel karmaşıklık maddeleri sırasıyla; rakiplerin tedarikçilerinin ürünlerinin fiyatları ve sektördeki ikame ürünlerin kalitesi maddeleridir.

8. SONUÇLAR ve ÖNERİLER

8.1 Genel Sonuçlar

İnsanlar sürekli olarak bazı işleri birlikte yapma ihtiyacı içindedirler. Çünkü yardımlaşma sayesinde işler daha çabuk yapılabilen ve daha verimli sonuçlar elde edilmektedir. Günümüzde organizasyonlar içinde buldukları çevreyle sürekli olarak etkileşim halindedir. İnsanların organizasyon oluşturmak istemelerinin sebebi, çalışanlar arasında görev dağılımı yapmak ve herkesin kendi işinde uzmanlaşmasını sağlayarak verimliliği ve karlılığı artırmaktır.

Aynı zamanda bir sistem olarak düşünebildiğimiz organizasyonlar açık sistemlerdir. Yani çevreleriyle sürekli bir etkileşim halindedirler. Organizasyonlar çevrelerinde gerçekleşen değişimlere göre kendi bünyelerinde de gerekli değişiklikleri yaparak buldukları çevreye uyum sağlamaktadır.

Yukarıdaki bölümlerde de bahsedildiği gibi organizasyon yapısını meydana getiren birçok etken vardır. Bunlar organizasyonla ilgili içsel etkenler de olabilirken, organizasyonun çevresiyle ilgili dışsal etkenler de olabilmektedir. Bu çalışmada çevresel etkenlerden en önemlisi olarak düşünülen çevresel belirsizliğin organizasyonel yapıyı ne derece ve ne şekilde etkilediği anlatılmıştır.

Çevresel belirsizliğin organizasyonel yapı üzerindeki etkileri araştırılırken, öncelikle farklı organizasyonel yapı türlerinden bahsedilmiştir. Bu yapı türleri basit yapı, makine bürokrasi, profesyonel bürokrasi, bölümlendirilmiş yapı ve adokrasidir. Ayrıca organizasyonel yapıyı belirleyen koordinasyon mekanizmaları, organizasyonun 5 temel parçası ve yetki dağıtım türü gibi içsel faktörlerden bahsedilmiştir.

Daha sonra organizasyonların etkileşim halinde oldukları yakın çevre ve uzak çevre kavramlarından bahsedilmiştir. Organizasyonel çevreyle ilgili olarak çevresel belirsizlik,

çevresel heterojenlik ve çevresel karşıtlık olarak adlandırılan çevrenin alt boyutlarından söz edilmiştir.

Çevresel belirsizlik organizasyonların en çok dikkat etmeleri gereken çevresel boyut olarak düşünülebilir. Çünkü organizasyonları en çok ilgilendiren “çevresel değişim” ve “çevre hakkında sahip olunan bilgi” konuları bu boyut altında incelenmektedir. Çevresel belirsizlik boyutu karmaşık/basit ve dinamik/dengeli olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Çevresel belirsizliğin karmaşıklık alt boyutu organizasyonların çevreleriyle ilgili sahip oldukları bilgilerle ilgilidir. Organizasyonlar çevreleri hakkında ne kadar çok bilgiye sahipse çevre o kadar basittir. Çevresel belirsizliğin diğer alt boyutu olan dinamiklik ise çevrede gerçekleşen değişimlerle ilgilidir. Organizasyonel çevrede gerçekleşen değişimler ne kadar beklenmedik ve etkiliyse çevre o kadar dinamiktir.

Dinamiklik ve karmaşıklık açısından çevreyle organizasyonel yapı arasındaki ilişki tekrar gözden geçirilecek olursa; basit ve dinamik çevre basit yapıyı, basit ve dengeli çevre makine bürokrasiyi, karmaşık ve dengeli çevre profesyonel bürokrasiyi ve karmaşık ve dinamik çevre adokrasi yapısını gerektirmektedir. Bölümlendirilmiş yapıya sahip olan organizasyonlar da makine bürokraside olduğu gibi genel olarak basit ve dengeli çevrelerde bulunmaktadır. Ancak bu yapıya sahip olan organizasyonların bulunduğu çevre aynı zamanda heterojen olmak durumundadır. Bölümlendirilmiş yapıyı makine bürokrasiden ayıran en önemli özellikler odak noktasının orta seviye yöneticiler olması ve orta seviye yöneticilere bağlı olan birimlerin genellikle makine bürokrasi yapısına sahip olmasıdır. Bu yapı; orta seviyenin en üstünde farklı pazarlara göre farklı birimler oluşturulması sistemine dayanmaktadır. Böylece farklı birimlerin birbirlerine olan bağımlılıkları en az seviyeye getirilmekte ve her birimin bağımsız olarak hareket etmesine olanak sağlanmaktadır. Farklı farklı birimler birbirlerinden bağımsız oldukları için heterojen bir çevre de söz konusudur.

8.2 Uygulama Sonuçları

Telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren ABC firmasında 70 çalışan arasında yapılan uygulama çevresel belirsizlik ve organizasyonel yapı arasında nasıl bir ilişki olduğunu açıklamak için yapılmıştır. Daha önce de belirtildiği gibi organizasyonel

yapıyı belirleyen bir çok etken bulunmaktadır. Bu çalışmada sadece çevresel belirsizliğin dinamiklik ve karmaşıklık boyutları incelenmiştir. Bunun sebebi karmaşıklık ve dinamiklik olmak üzere iki alt boyutta incelenen çevrenin belirsizlik boyutunun organizasyonların yüzleştiği en önemli ve en öncelikli boyut olmasıdır. Çevresel karmaşıklık ve çevresel dinamiklik, yani çevre hakkında sahip olunan bilgi ve organizasyon çevresinde gerçekleşen beklenmedik değişimler organizasyonların uzun dönemli plan yaparken dikkat etmeleri gereken en önemli etkenlerdendir.

ABC firmasında çalışan 70 kişinin anket sorularına verdiği cevaplara göre, ABC firması 5 organizasyonel yapı türünden en çok profesyonel yapıya uymaktadır. Yine bu sonuçlara göre firmanın faaliyet gösterdiği telekomünikasyon sektörü de karmaşık ve dengelidir. Çizelge 7.11'de de görüldüğü üzere karmaşık ve dengeli bir çevre profesyonel bürokrasi yapısını gerektirmektedir. Anket çalışmasında sorulan sorulara verilen cevapların ortalamaları göz önünde bulundurularak yapılan analiz sonucunda çalışanların organizasyonel yapıyı profesyonel bürokrasi olarak, çevreyi de karmaşık ve dengeli olarak algıladıkları belirlenmiştir. Bu da ABC firmasının organizasyonel yapısıyla çevresel belirsizliği arasında literatürde bahsedilenle paralel bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Çevrenin karmaşık olması organizasyonun çevre hakkında az bilgiye sahip olduğunu ve sahip olduğu bilgilerin de basit bilgiler olduğunu göstermektedir. Yani firmalar; müşterileri, rakipleri ve pazara yeni giren firmalar hakkında çok fazla bilgiye sahip olamamaktadır. Çevrenin dengeli olması ise çevrede beklenmeyen, ani değişimlerin çok fazla olmadığını göstermektedir.

Telekomünikasyon sektörünün aslında dinamik bir çevreye sahip olduğu düşünülebilir. Çünkü hayatımızın büyük bir parçası haline gelmiş olan teknoloji sürekli olarak gelişmekte ve değişmektedir. Ancak daha önce de bahsedildiği üzere, bir çevrenin dinamik olarak tanımlanabilmesi için çevrede gerçekleşen değişimlerin ani ve beklenmedik değişimler olması gerekmektedir. Telekomünikasyon sektöründe ise çevre bunun aksine yeterince dengelidir. Bu sektörde faaliyet gösteren firmalar yeni bir teknoloji geliştirmek istediklerinde ya da yeni bir ürünü piyasaya sürmek istediklerinde,

bunun üzerinde yıllarca çalışmaktadırlar. Çevrenin dengeli olması firmaların bu çalışmalarını sorunsuz bir şekilde devam ettirebilmelerini sağlamaktadır.

Uygulanan anket çalışması üzerinde yapılan ilk güvenilirlik analizi sonucunda uygulamanın güvenilirliği 0.884 çıkmıştır. Bu analiz sonucunda, uygulamadan çıkarıldığı takdirde güvenilirliği artırabilecek etkenler olduğu anlaşılmıştır. Bu etkenler firmanın müşterilerinin toplam talebi, firmanın müşterilerinin sayısı ve firmanın tedarikçilerinin sayısıdır. Bu etkenler çıkarıldıktan sonra tekrar yapılan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach Alpha değeri 0.915 çıkmıştır.

Güvenilirlik analizinden sonra yapılan geçerlilik analizi sonuçlarından; bağımlı değişken olan organizasyonel yapıyla ilgili maddelerin bir faktör altında, bağımsız değişken olan karmaşıklık ve dinamiklik ile ilgili maddelerin de iki faktör altında toplandığı anlaşılmaktadır.

Güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinden sonra, çevresel belirsizliğin organizasyonel yapı üzerinde ne şekilde bir etkiye sahip olduğunu anlamak için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinde hem bağımsız değişkenler hem de bağımlı değişkenler tek tek maddeler halinde alınarak analizler yapılmıştır. Yani her analizde bir bağımlı değişken maddesi ile bütün bağımsız değişken maddeleri arasındaki ilişki incelenmiştir.

Regresyon analizi sonucunda bazı bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasında hiçbir anlamlı ilişki olmadığı görülmüştür. Organizasyonel yapı bağımlı değişkenleri ile aralarında anlamlı ilişkiler bulunan bağımsız değişkenler; mevcut ürünlere olan talep, yeni geliştirilen ürünlere olan talep, sektördeki müşterilerin sayısı, sektörde çalışan kişi sayısı, sektörün büyüme hızı, sektördeki rekabetin yoğunluğu, rakiplerin tedarikçilerinin ürünlerinin fiyatları ve sektördeki ikame ürünlerin kalitesi maddeleri olarak sayılabilir.

Karmaşıklıkla ilgili 9 bağımsız değişkenden sadece 2 tanesinin (rakiplerin tedarikçilerinin ürünlerinin fiyatları, sektördeki ikame ürünlerin kalitesi) organizasyonel yapıyla anlamlı ilişkilere sahip olması dikkat edilmesi gereken bir konudur. Buna göre, sektördeki ikame ürünlerin (sektördeki ikame ürünlerin kalitesi, sektördeki ikame ürünlerin fiyatları) ve tedarikçilerin ikame ürünlerinin (tedarikçilerin ikame ürünlerinin kalitesi, tedarikçilerin ikame ürünlerinin fiyatları) organizasyonel yapı üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Benzer şekilde, rakiplerin ürünleriyle ve müşterileriyle (rakiplerin

ürünlerinin kalitesi, rakiplerin ürünlerinin fiyatları, rakiplerin müşterilerinin ihtiyaçları) ilgili maddelerin de organizasyonel yapı üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Ancak rakiplerin tedarikçilerinin ürünleriyle ilgili maddeler (rakiplerin tedarikçilerinin ürünlerinin kalitesi, rakiplerin tedarikçilerinin ürünlerinin fiyatları), dolaylı yoldan rakiplerin ürünleriyle ve müşterileriyle ilgili bilgi vermektedir.

Organizasyonel yapıyla aralarında anlamlı ilişkiler olmayan çevresel dinamiklik maddelerinden yasal düzenlemeler, devlet tarafından verilen teşvikler ,rakiplerin ar-ge çalışmaları ve firmanın ar-ge çalışmaları ile ilgili maddeler; yasal düzenlemeler ve bu düzenlemelere paralel gerçekleşen diğer maddelerdir. Benzer şekilde sektördeki toplam talep, sektördeki rakiplerin sayısı ve sektördeki tedarikçilerin sayısı maddeleri ile organizasyonel yapı arasında da anlamlı ilişkiler olmadığı görülmüştür.

8.3 Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Bu çalışmada organizasyonel yapıyı etkileyen faktörlerden sadece çevresel belirsizlik incelenmiştir. Gelecek çalışmalarda bu modelin eksik kaldığı noktaların kapatılabileceği düşünülerek öneriler aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

- Bu çalışmayla ilgili uygulama Türkiye’de telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren yabancı firma ortaklı ABC firmasında yapılmıştır. Sektörde faaliyet gösteren diğer yerli ve yabancı firmalarda da benzer çalışmalar yapılabilir. Bu şekilde farklı firmalarda çalışan kişilerin çalıştıkları organizasyonu ve buldukları çevreyi belirsizlik açısından ne şekilde gördükleri de anlaşılabilir.
- Bu çalışmada incelenen çevrenin belirsizlik boyutunun, organizasyonel yapıyı tek başına belirleyen bir boyut olmadığı anlaşılmıştır. Gelecek çalışmalarda çevrenin heterojenlik ve karşıtlık boyutları da incelenebilir. Özellikle çevrenin karşıtlık boyutu organizasyonların en çok yüzleştiği ve en çok etkilendiği boyutlardan birisidir.
- Benzer şekilde organizasyonel yapı ve organizasyonların içsel faktörleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla, farklı firmalarda ve sektörlerde benzer çalışmalar yapılabilir.

- Farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmaların çevreleriyle olan etkileşimlerini incelemek için çevrenin tek bir boyutu ya da bütün boyutları göz önünde bulundurularak benzer çalışmalar yapılabilir.
- Çalışmayı bir adım daha öne götürerek farklı sektörlerde çalışan kişilerin algılarını ölçmek için benzer bir çalışma farklı sektörlerde yapılarak sonuçlar karşılaştırılabilir. Bu şekilde farklı sektörlerde farklı çevresel boyutların etkili olup olmadığı anlaşılabilir.

KAYNAKLAR

- Barr, H., and Hanaki, N.,** 2007: Organizations Undertaking Complex Projects in Uncertain Environments, *Journal of Economic Interaction and Coordination*, Vol. 3, pages 119 – 135, Springer Berlin, Heidelberg, Germany
- Bhardwaj, M.,** 2001: The Impact of Organisation Environment on Effectiveness, *Journal of Management Research*, vol. 1, pages 101 – 110, Institute of Professional Excellence & Management Ghaziabad, Uttar Pradesh, India
- Campbell, D., and Craig, T.,** 2005: *Organizations and the Business Environment*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, England
- Clemons, E., K., Dandridge, J., Carney, B., and Flynn, D.,** 1999: Selecting the Appropriate Organizational Design for the Modern Global Firm: Interaction among Product Design, Environment, and Technology, *Proceedings of the 1999 32nd Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, Hawaii, USA
- Colesca, S.E. and Liliana, D.,** 2008: E-government Adoption in Romania, *Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology*, pages 121-125.
- Daft, R., L.,** 2004: *Organization Theory and Design*, South-Western College publications, Ohio, USA
- Friesen, G. B.,** 2005: Organization Design for the 21st Century, *Consulting to Management*, Vol. 16, pages 32 – 42, USA
- Head, T., C.,** 2005: Structural Changes in Turbulent Environments: A Study of Small and Mid-Size Chinese Organizations, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 12, Issue 2, pages 82 – 93, Roosevelt, USA
- Hellriegel, D., and Slocum, J. W.,** 1973: Organizational Design: A Contingency Approach, *Business Horizons*, vol. 16, issue 2, pages 59-68, Pennsylvania State University, USA
- Kast, F., E., and Rosenzweig, J., E.,** 1985: *Organization and Management: A Systems and Contingency Approach*, McGraw-Hill Inc. publications, USA
- Khandwalla, P. N.,** 1972: Environment and Its Impact on Organization, *International Studies of Management & Organization*, Vol. 2, Issue 3, pages 297-313, McGill University, Canada

- Kim, L., Utterback, J.M.,** 1893: The Evolution of Organizational Structure and Technology in a Developing Country, *Management Science*, Vol. 29, No:10, pages 1185 – 1197, Seoul, South Korea
- Koçel, T.,** 2003: İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul
- Lenz, R. T.,** 1980: Environment, Strategy, Organization Structure and Performance: Patterns in One Industry, *Strategic Management Journal*, Vol. 1, pages 209 – 226, Indiana University, Indiana, USA
- Lewis, G., J.,** 2004: Uncertainty and Equivocality in the Commercial and Natural Environments: The Implications for Organizational Design, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 11, pages 167 – 177, Dresden, Germany
- Lin, Z.,** 2006: Environmental Determination or Organizational Design; an Exploration of Organizational Decision Making Under Environmental Uncertainty, *Simulation Modelling Practice and Theory*, pages 438 – 453, University of Texas, Richardson, USA
- Lin, Z., and Carley, K. M.,** 2001: Organizational Design and Adaptation in Response to Crises: Theory and Practice, *Academy of Management Proceedings*, Richardson, USA
- Lin, Z., and Hui, C.,** 1997: Adapting to the Changing Environment: A Theoretical Comparison of Decision Making Proficiency of Lean and Mass Organization Systems, *Computational & Mathematical Organization Theory*, pages 113–142, Kluwer Academic Publishers, Netherlands
- McCaskey, M. B.,** 1974: An Introduction to Organizational Design, *California Management Review*, vol. 17, no 2, pages 13-20, University of California, LA, USA
- McNamara, C.,** 2006: *Field Guide to Consulting and Organizational Development*, Authenticity Consulting, LLC publications, Minneapolis, Minnesota, USA
- Miles R.E., Snow C.C.,** 1978: *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill Book, New York, USA
- Mintzberg, H.,** 1979: *The Structuring of Organizations – a Synthesis of the Research*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J. 07632, England
- Motamedi, K. K.,** 1976: Adaptability and Copability: A Study of Organization / Environment Contingencies, *Academy of Management Proceedings*, pages 383-388, Oregon State University, USA
- Porter, M., E.,** 2003: *Rekabet Stratejisi*, 2. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- Rue L. W., Holland, P.G.,** 1989: *Strategic Management: Concepts and Experiences*, McGraw-Hill Book, New York, USA
- Rybakov, L. A.,** 2001: Environment and the Complexity of Organizations, *Emergence*, vol. 3, issue 4, pages 83-94 Lawrence Erlbaum Associates, Inc. USA

- Schmid, H.**, 2010: Organization – Environment Relationships: Theory for Management Practice in Human Service Organizations, *Administration in Social Work*, pages 97 – 113, London, UK
- Sundaram, A. K., and Black, J. S.**, 1992: The Environment and Internal Organization of Multinational Enterprises, *Academy of Management Review*, Vol. 17, No:4, pages 729-757, Dartmouth College, Hanover, USA
- Tidd, J.**, 2001: Innovation Management in Context: Environment, Organization and Performance, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 3, Issue 3, pages 169 – 183, Blackwell Publishers Ltd, Oxford, UK
- Tung, R. L.**, 1979: Dimensions of Organizational Environments: An Exploratory Study of Their Impact on Organization Structure, *Academy of Management Journal*, Vol. 22, No. 4, pages 672-693, University of Oregon, USA
- Woerkum, C., V., and Aarts, N.**, 2008: Staying Connected: The Communication Between Organizations and Their Environment, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 13, Issue 2, pages 197 – 211, Wageningen, Netherlands

EKLER

EK. A Çalışanlara Uygulanan Anketin Soruları

* Gerekli

Cinsiyetiniz nedir? *

- Kadın
- Erkek

Bulduğunuz yaş aralığı nedir? *

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46 üzeri

Bu sektörde kaç yıldır çalışıyorsunuz? *

- 0-5
- 5-10
- 10-20
- 20 üzeri

Bu firmada kaç yıldır çalışıyorsunuz? *

- 0-5
- 5-10
- 10-20

- 20 üzeri

Hangi pozisyonda çalışıyorsunuz? *

- Mühendis
- Takım yöneticisi
- Direktör
- Diğer

Firmamızda çalışanlar, iletişim kurmak istedikleri kişilerle hiyerarşik yapıyı izleyerek değil, sadece direk olarak iletişime geçmektedirler. *

1 2 3 4 5

Kesinlikle katılmıyorum Tamamen katılıyorum

Çalıştığım birimde bir kişi diğer çalışanların yaptığı işlerden sorumludur. *

1 2 3 4 5

Kesinlikle katılmıyorum Tamamen katılıyorum

Çalıştığım birimdeki çalışanların case çözme yöntemleri aynıdır. *

1 2 3 4 5

Kesinlikle katılmıyorum Tamamen katılıyorum

Çalıştığım birimde çözülen bütün case'lerin kalitesi zaman ve müşteri memnuniyeti açısından aynıdır. *

1 2 3 4 5

Kesinlikle katılmıyorum Tamamen katılıyorum

Firmamızda çalışanlara iş yapmadan önce gerekli eğitimler verilmemektedir. *

1 2 3 4 5

Kesinlikle katılmıyorum Tamamen katılıyorum

Aşağıdaki 5 farklı gruptan hangisi işlerin tamamlanmasında (case çözme açısından) en çok öneme sahiptir? *

- Teknik Destek Çalışanları
- Orta Seviye Yöneticiler
- Üst Seviye Yöneticiler
- Prosedürleri Belirleyen ve Eğitimleri Veren Kişiler
- Destek Birimleri (IS, Finans, İK gibi)

Firmamızda prosedürlerle ilgili, resmi olan ve olmayan her türlü karar verme yetkisi üst yönetime aittir. *

1 2 3 4 5
Kesinlikle katılmıyorum Tamamen katılıyorum

Firmamızda koordinasyonun sağlanabilmesi ve iş süreçlerinin standartlaştırılabilmesi için analistlere karar verme yetkisi sağlanmaktadır. * (Operations grubu gibi)

1 2 3 4 5
Kesinlikle katılmıyorum Tamamen katılıyorum

Firmamızda bölge yöneticilerine, kendi bölgeleri ile ilgili karar vermeleri için karar verme yetkisi sağlanmaktadır. * (Avrupa, Orta Doğu, Afrika, Kuzey Amerika gibi)

1 2 3 4 5
Kesinlikle katılmıyorum Tamamen katılıyorum

Firmamızda özel proje gruplarına karar verme yetkisi sağlanmaktadır. *

1 2 3 4 5
Kesinlikle katılmıyorum Tamamen katılıyorum

Firmamızdaki teknik destek çalışanları, kendi işleriyle ilgili teknik kararları kendileri verememektedir. *

1 2 3 4 5
Kesinlikle katılmıyorum Tamamen katılıyorum

Sektördeki toplam talep 3 yıl öncesine göre değişmiştir. *

1 2 3 4 5

Kesinlikle katılmıyorum Tamamen katılıyorum

Çalıştığım firmanın müşterilerinin toplam talebi 3 yıl öncesine göre değişmiştir. *

1 2 3 4 5

Kesinlikle katılmıyorum Tamamen katılıyorum

Sektördeki mevcut ürünlere olan toplam talep 3 yıl öncesine göre değişmiştir. *

1 2 3 4 5

Kesinlikle katılmıyorum Tamamen katılıyorum

Sektördeki yeni geliştirilen ürünlere olan toplam talep 3 yıl öncesine göre değişmiştir. *

1 2 3 4 5

Kesinlikle katılmıyorum Tamamen katılıyorum

Sektördeki rakiplerin sayısı 3 yıl öncesine göre değişmiştir. *

1 2 3 4 5

Kesinlikle katılmıyorum Tamamen katılıyorum

Sektördeki müşterilerin sayısı 3 yıl öncesine göre değişmiştir. *

1 2 3 4 5

Kesinlikle katılmıyorum Tamamen katılıyorum

Çalıştığım firmanın müşterilerinin sayısı 3 yıl öncesine göre değişmiştir. *

1 2 3 4 5

Kesinlikle katılmıyorum Tamamen katılıyorum

Sektördeki tedarikçilerin sayısı 3 yıl öncesine göre değişmiştir. *

1 2 3 4 5

Kesinlikle katılmıyorum Tamamen katılıyorum

Çalıştığım firmanın tedarikçilerinin sayısı 3 yıl öncesine göre değişmiştir. *

1 2 3 4 5

Kesinlikle katılmıyorum Tamamen katılıyorum

Sektördeki toplam çalışan sayısı 3 yıl öncesine göre değişmiştir. *

1 2 3 4 5

Kesinlikle katılmıyorum Tamamen katılıyorum

Sektörün büyüme hızı 3 yıl öncesine göre değişmiştir. *

1 2 3 4 5

Kesinlikle katılmıyorum Tamamen katılıyorum

Sektördeki rekabetin yoğunluğu 3 yıl öncesine göre değişmiştir. *

1 2 3 4 5

Kesinlikle katılmıyorum Tamamen katılıyorum

Sektörle ilgili yasal düzenlemelerde 3 yıl öncesine göre değişiklikler olmuştur. *

1 2 3 4 5

Kesinlikle katılmıyorum Tamamen katılıyorum

Sektörle ilgili devlet tarafından verilen teşvikler 3 yıl öncesine göre değişmiştir. *

1 2 3 4 5

Kesinlikle katılmıyorum Tamamen katılıyorum

Rakiplerin Ar-Ge çalışmalarına yaptıkları yatırımlarda 3 yıl öncesine göre değişiklikler olmuştur. *

1 2 3 4 5

Kesinlikle katılmıyorum Tamamen katılıyorum

Çalıştığım firmanın Ar-Ge çalışmalarına yaptığı yatırımlarda 3 yıl öncesine göre değişiklikler olmuştur. *

1 2 3 4 5

Kesinlikle katılmıyorum Tamamen katılıyorum

Rakiplerin ürünlerinin kalitesi hakkında bilgi sahibiyim. *

1 2 3 4 5

Kesinlikle katılmıyorum Tamamen katılıyorum

Rakiplerin ürünlerinin fiyatları hakkında bilgi sahibiyim. *

1 2 3 4 5

Kesinlikle katılmıyorum Tamamen katılıyorum

Rakiplerin müşterilerinin ihtiyaçları hakkında bilgi sahibiyim. *

1 2 3 4 5

Kesinlikle katılmıyorum Tamamen katılıyorum

Rakiplerin tedarik ettiği ürünlerin kalitesi hakkında bilgi sahibiyim. *

1 2 3 4 5

Kesinlikle katılmıyorum Tamamen katılıyorum

Rakiplerin tedarik ettiği ürünlerin fiyatları hakkında bilgi sahibiyim. *

1 2 3 4 5

Kesinlikle katılmıyorum Tamamen katılıyorum

Sektörde üretilen ürünlerin yerine kullanılan alternatif ürünlerin (ikame ürünler) kalitesi hakkında bilgi sahibiyim. *

1 2 3 4 5

Kesinlikle katılmıyorum Tamamen katılıyorum

Sektörde üretilen ürünlerin yerine kullanılan alternatif ürünlerin (ikame ürünler) fiyatları hakkında bilgi sahibiyim. *

1 2 3 4 5

Kesinlikle katılmıyorum Tamamen katılıyorum

Tedarikçilerin ürettiği ürünlerin yerine kullanılan alternatif ürünlerin (ikame ürünler) kalitesi hakkında bilgi sahibiyim. *

1 2 3 4 5

Kesinlikle katılmıyorum Tamamen katılıyorum

Tedarikçilerin ürettiği ürünlerin yerine kullanılan alternatif ürünlerin (ikame ürünler) fiyatları hakkında bilgi sahibiyim. *

1 2 3 4 5

Kesinlikle katılmıyorum Tamamen katılıyorum

EK. B Bağımsız Değişkenlerin Bütün Maddeler Olarak, Bağımlı Değişkenin Tek Madde Olarak İncelendiği Regresyon Analizi

Çizelge B.1: Bütün bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken YAPII arasında yapılan regresyon analizinin model özeti.

Model Özeti				
Model	R	R Square	Ayarlanmış R Kare	Tahminin Standart Sapması
1	.520 ^a	0.271	-0.071	1.097
2	.520 ^b	0.271	-0.049	1.085
3	.520 ^c	0.27	-0.027	1.074
4	.520 ^d	0.27	-0.007	1.064
5	.520 ^e	0.27	0.012	1.053
6	.519 ^f	0.27	0.031	1.043
7	.519 ^g	0.269	0.049	1.033
8	.519 ^h	0.269	0.066	1.024
9	.517 ⁱ	0.267	0.081	1.016
10	.515 ^j	0.265	0.094	1.008
11	.512 ^k	0.262	0.107	1.002
12	.505 ^l	0.255	0.114	0.997
13	.498 ^m	0.248	0.121	0.994
14	.495 ⁿ	0.245	0.132	0.988
15	.473 ^o	0.224	0.122	0.993
16	.447 ^p	0.2	0.109	1
17	.425 ^q	0.181	0.103	1.004
18	.396 ^r	0.157	0.091	1.01
19	.365 ^s	0.133	0.08	1.016
20	.333 ^t	0.111	0.071	1.022

Çizelge B.2: Bütün bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken YAPI1 arasında yapılan regresyon analizinin katsayılar matrisi.

		Katsayılar (a)				
		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
2	(Constant)	2.153	0.626		3.441	0.001
	DNMK1	0.144	0.181	0.175	0.798	0.429
	DNMK3	0.546	0.394	0.671	1.388	0.171
	DNMK4	-0.842	0.509	-0.98	-1.655	0.104
	DNMK5	0.276	0.499	0.281	0.553	0.583
	DNMK6	-0.028	0.219	-0.032	-0.126	0.9
	DNMK8	0.035	0.266	0.04	0.13	0.897
	DNMK10	-0.382	0.244	-0.34	-1.567	0.124
	DNMK11	-0.083	0.203	-0.088	-0.407	0.686
	DNMK12	0.026	0.225	0.026	0.114	0.909
	DNMK13	-0.03	0.179	-0.032	-0.17	0.866
	DNMK14	0.029	0.213	0.031	0.135	0.893
	DNMK15	0.177	0.228	0.198	0.775	0.442
	DNMK16	0.021	0.204	0.024	0.102	0.919
	KRMSK1	-0.294	0.598	-0.293	-0.491	0.626
	KRMSK2	0.24	0.614	0.242	0.391	0.698
	KRMSK4	-0.467	0.318	-0.451	-1.466	0.149
	KRMSK5	0.701	0.442	0.616	1.587	0.119
	KRMSK6	0.352	0.269	0.352	1.307	0.198
	KRMSK7	-0.369	0.441	-0.356	-0.837	0.407
	KRMSK8	-0.221	0.208	-0.214	-1.064	0.293
	KRMSK9	0.195	0.398	0.198	0.49	0.626
a. Bağımlı Değişken: YAPI1						

Çizelge B.3: Bütün bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken YAPI2 arasında yapılan regresyon analizinin model özeti.

Model Özeti				
Model	R	R Square	Ayarlanmış R Kare	Tahminin Standart Sapması
1	.543 ^a	0.295	-0.035	1.127
2	.543 ^b	0.295	-0.014	1.115
3	.543 ^c	0.295	0.007	1.104
4	.543 ^d	0.294	0.026	1.093
5	.543 ^e	0.294	0.045	1.082
6	.542 ^f	0.294	0.063	1.072
7	.542 ^g	0.294	0.081	1.062
8	.541 ^h	0.293	0.097	1.053
9	.541 ⁱ	0.292	0.112	1.044
10	.539 ^j	0.291	0.126	1.035
11	.538 ^k	0.29	0.14	1.027
12	.534 ^l	0.285	0.149	1.022
13	.527 ^m	0.278	0.155	1.018
14	.519 ⁿ	0.27	0.16	1.015
15	.505 ^o	0.255	0.157	1.017
16	.489 ^p	0.239	0.153	1.019
17	.473 ^q	0.223	0.149	1.022
18	.445 ^r	0.198	0.136	1.03
19	.420 ^s	0.176	0.126	1.036
20	.394 ^t	0.155	0.117	1.041

Çizelge B.4: Bütün bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken YAPI2 arasında yapılan regresyon analizinin katsayılar matrisi.

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
3	(Constant)	1.236	0.645		1.916	0.061
	DNMK3	0.275	0.383	0.323	0.718	0.476
	DNMK4	-0.986	0.503	-1.097	-1.96	0.056
	DNMK5	0.614	0.503	0.599	1.22	0.228
	DNMK6	-0.052	0.224	-0.058	-0.233	0.817
	DNMK8	0.072	0.258	0.078	0.277	0.783
	DNMK10	-0.301	0.239	-0.257	-1.261	0.213
	DNMK12	0.057	0.226	0.055	0.252	0.802
	DNMK13	0.042	0.184	0.042	0.227	0.821
	DNMK14	0.137	0.217	0.142	0.631	0.531
	DNMK15	0.095	0.207	0.102	0.46	0.647
	DNMK16	0.176	0.207	0.193	0.85	0.399
	KRMSK1	-0.194	0.608	-0.185	-0.319	0.751
	KRMSK2	0.061	0.623	0.059	0.098	0.922
	KRMSK3	0.03	0.28	0.025	0.106	0.916
	KRMSK4	-0.477	0.325	-0.442	-1.468	0.149
	KRMSK5	0.764	0.47	0.642	1.624	0.111
	KRMSK6	0.317	0.259	0.303	1.222	0.227
	KRMSK7	-0.047	0.434	-0.044	-0.109	0.914
KRMSK8	-0.197	0.222	-0.183	-0.888	0.379	
KRMSK9	0.043	0.404	0.042	0.106	0.916	
a. Bağımlı Değişken: YAPI2						

Çizelge B.5: Bütün bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken YAPI3 arasında yapılan regresyon analizinin model özeti.

Model Özeti				
Model	R	R Square	Ayarlanmış R Kare	Tahminin Standart Sapması
1	.487 ^a	0.237	-0.12	1.113
2	.487 ^b	0.237	-0.096	1.101
3	.487 ^c	0.237	-0.074	1.09
4	.487 ^d	0.237	-0.053	1.079
5	.487 ^e	0.237	-0.032	1.068
6	.487 ^f	0.237	-0.013	1.058
7	.486 ^g	0.237	0.006	1.048
8	.486 ^h	0.236	0.024	1.039
9	.485 ⁱ	0.235	0.041	1.03
10	.484 ^j	0.235	0.057	1.021
11	.482 ^k	0.232	0.07	1.014
12	.479 ^l	0.229	0.083	1.007
13	.472 ^m	0.223	0.091	1.003
14	.458 ⁿ	0.209	0.091	1.003
15	.443 ^o	0.196	0.091	1.003
16	.419 ^p	0.176	0.083	1.007
17	.414 ^q	0.171	0.092	1.002
18	.390 ^r	0.152	0.086	1.005
19	.379 ^s	0.143	0.091	1.003
20	.356 ^t	0.127	0.087	1.005

Çizelge B.6: Bütün bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken YAPI3 arasında yapılan regresyon analizinin katsayılar matrisi.

		Katsayılar (a)				
		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
7	(Constant)	2.073	0.514		4.03	0
	DNMK1	0.078	0.165	0.095	0.473	0.638
	DNMK4	-0.529	0.356	-0.621	-1.488	0.143
	DNMK5	0.364	0.443	0.374	0.822	0.415
	DNMK6	-0.048	0.209	-0.056	-0.228	0.821
	DNMK8	0.097	0.233	0.112	0.419	0.677
	DNMK10	-0.441	0.218	-0.395	-2.018	0.049
	DNMK14	0.177	0.19	0.194	0.933	0.355
	DNMK15	0.072	0.163	0.081	0.443	0.66
	DNMK16	0.191	0.184	0.22	1.037	0.304
	KRMSK1	-0.179	0.206	-0.18	-0.866	0.39
	KRMSK3	-0.052	0.258	-0.046	-0.203	0.84
	KRMSK4	-0.478	0.285	-0.467	-1.677	0.099
	KRMSK5	0.689	0.387	0.61	1.782	0.081
	KRMSK6	0.045	0.199	0.046	0.228	0.821
	KRMSK8	-0.223	0.2	-0.218	-1.115	0.27
	KRMSK9	0.304	0.258	0.311	1.178	0.244
a. Bağımlı Değişken: YAPI3						

Çizelge B.7: Bütün bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken YAPI4 arasında yapılan regresyon analizinin model özeti.

Model Özeti				
Model	R	R Square	Ayarlanmış R Kare	Tahminin Standart Sapması
1	.518 ^a	0.268	-0.075	1.055
2	.518 ^b	0.268	-0.053	1.044
3	.517 ^c	0.268	-0.031	1.034
4	.517 ^d	0.268	-0.011	1.023
5	.517 ^e	0.267	0.009	1.013
6	.516 ^f	0.267	0.027	1.004
7	.516 ^g	0.266	0.044	0.995
8	.514 ^h	0.264	0.059	0.987
9	.512 ⁱ	0.262	0.074	0.979
10	.510 ^j	0.26	0.088	0.972
11	.508 ^k	0.258	0.102	0.965
12	.508 ^l	0.258	0.117	0.956
13	.502 ^m	0.252	0.126	0.952
14	.498 ⁿ	0.248	0.135	0.946
15	.490 ^o	0.24	0.14	0.944
16	.477 ^p	0.228	0.14	0.944
17	.467 ^q	0.218	0.143	0.942
18	.437 ^r	0.191	0.128	0.95
19	.432 ^s	0.187	0.137	0.946
20	.392 ^t	0.154	0.115	0.957

Çizelge B.8: Bütün bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken YAPI4 arasında yapılan regresyon analizinin katsayılar matrisi.

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
4	(Constant)	1.81	0.565		3.206	0.002
	DNMK1	0.037	0.169	0.047	0.22	0.827
	DNMK3	0.166	0.372	0.212	0.447	0.657
	DNMK4	-0.579	0.471	-0.701	-1.23	0.225
	DNMK5	0.299	0.448	0.317	0.667	0.508
	DNMK6	-0.084	0.204	-0.101	-0.412	0.682
	DNMK8	0.211	0.247	0.25	0.853	0.398
	DNMK10	-0.36	0.219	-0.333	-1.641	0.107
	DNMK11	0.071	0.188	0.079	0.379	0.706
	DNMK14	0.03	0.199	0.034	0.151	0.88
	DNMK15	0.083	0.204	0.097	0.409	0.685
	DNMK16	0.072	0.184	0.086	0.394	0.696
	KRMSK1	-0.286	0.534	-0.296	-0.535	0.595
	KRMSK2	0.274	0.538	0.288	0.509	0.613
	KRMSK3	-0.064	0.255	-0.058	-0.251	0.803
	KRMSK4	-0.409	0.293	-0.412	-1.398	0.168
	KRMSK5	0.577	0.402	0.528	1.435	0.157
	KRMSK6	0.225	0.253	0.234	0.889	0.378
	KRMSK7	0.147	0.36	0.148	0.408	0.685
	KRMSK8	-0.252	0.205	-0.255	-1.228	0.225
a. Bağımlı Değişken: YAPI4						

Çizelge B.9: Bütün bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken YAPI5 arasında yapılan regresyon analizinin model özeti.

Model Özeti				
Model	R	R Square	Ayarlanmış R Kare	Tahminin Standart Sapması
1	.548 ^a	0.3	-0.028	1.096
2	.548 ^b	0.3	-0.006	1.084
3	.548 ^c	0.3	0.014	1.073
4	.547 ^d	0.299	0.033	1.063
5	.546 ^e	0.298	0.05	1.054
6	.545 ^f	0.297	0.067	1.044
7	.543 ^g	0.295	0.082	1.036
8	.541 ^h	0.293	0.096	1.028
9	.540 ⁱ	0.291	0.111	1.019
10	.537 ^j	0.288	0.123	1.012
11	.534 ^k	0.285	0.135	1.006
12	.530 ^l	0.28	0.144	1
13	.520 ^m	0.27	0.146	0.999
14	.515 ⁿ	0.266	0.155	0.994
15	.508 ^o	0.258	0.161	0.99
16	.491 ^p	0.241	0.155	0.994
17	.467 ^q	0.218	0.144	1
18	.448 ^r	0.201	0.138	1.003
19	.430 ^s	0.185	0.135	1.006
20	.388 ^t	0.151	0.112	1.019

Çizelge B.10: Bütün bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken YAPI5 arasında yapılan regresyon analizinin katsayılar matrisi.

		Katsayılar (a)				
		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
3	(Constant)	1.504	0.628		2.396	0.02
	DNMK1	0.064	0.18	0.076	0.355	0.724
	DNMK3	0.122	0.38	0.147	0.321	0.75
	DNMK4	-0.627	0.502	-0.715	-1.25	0.217
	DNMK5	0.561	0.493	0.561	1.138	0.26
	DNMK6	-0.09	0.216	-0.102	-0.416	0.679
	DNMK8	0.134	0.258	0.15	0.52	0.605
	DNMK10	-0.327	0.241	-0.285	-1.357	0.181
	DNMK11	0.111	0.201	0.116	0.555	0.581
	DNMK12	-0.08	0.223	-0.079	-0.36	0.72
	DNMK13	-0.082	0.179	-0.085	-0.458	0.649
	DNMK14	0.135	0.197	0.143	0.684	0.497
	DNMK15	0.135	0.219	0.149	0.617	0.54
	KRMSK1	-0.047	0.21	-0.046	-0.226	0.822
	KRMSK3	-0.097	0.274	-0.082	-0.352	0.726
	KRMSK4	-0.431	0.273	-0.409	-1.582	0.12
	KRMSK5	0.668	0.387	0.575	1.724	0.091
	KRMSK6	0.313	0.244	0.307	1.282	0.206
	KRMSK7	-0.201	0.42	-0.19	-0.479	0.634
	KRMSK8	-0.278	0.206	-0.265	-1.354	0.182
	KRMSK9	0.344	0.365	0.343	0.945	0.349
a. Bağımlı Değişken: YAPI5						

Çizelge B.11: Bütün bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken YAPI6 arasında yapılan regresyon analizinin model özeti.

Model Özeti				
Model	R	R Square	Ayarlanmış R Kare	Tahminin Standart Sapması
1	.556 ^a	0.309	-0.014	1.027
2	.556 ^b	0.309	0.007	1.017
3	.556 ^c	0.309	0.028	1.006
4	.556 ^d	0.309	0.047	0.996
5	.556 ^e	0.309	0.065	0.987
6	.555 ^f	0.308	0.082	0.978
7	.553 ^g	0.306	0.096	0.97
8	.551 ^h	0.303	0.11	0.963
9	.545 ⁱ	0.297	0.118	0.958
10	.538 ^j	0.29	0.125	0.954
11	.533 ^k	0.284	0.133	0.95
12	.527 ^l	0.278	0.141	0.946
13	.519 ^m	0.269	0.145	0.943
14	.507 ⁿ	0.257	0.146	0.943
15	.499 ^o	0.249	0.151	0.94
16	.485 ^p	0.235	0.149	0.941
17	.480 ^q	0.23	0.157	0.937
18	.459 ^r	0.211	0.149	0.941
19	.433 ^s	0.187	0.137	0.948
20	.395 ^t	0.156	0.118	0.958
21	.356 ^u	0.127	0.101	0.967

Çizelge B.12: Bütün bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken YAPI6 arasında yapılan regresyon analizinin katsayılar matrisi.

		Katsayılar (a)				
		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		t
Model	B	Std. Error	Beta			
5	(Constant)	0.994	0.504		1.971	0.054
	DNMK1	0.122	0.154	0.153	0.79	0.433
	DNMK4	-0.469	0.368	-0.567	-1.275	0.208
	DNMK5	0.556	0.44	0.589	1.265	0.212
	DNMK6	-0.085	0.194	-0.102	-0.436	0.665
	DNMK8	-0.157	0.239	-0.185	-0.657	0.514
	DNMK10	-0.048	0.218	-0.044	-0.22	0.827
	DNMK11	0.376	0.183	0.414	2.049	0.046
	DNMK12	-0.333	0.196	-0.349	-1.702	0.095
	DNMK13	-0.116	0.16	-0.126	-0.724	0.473
	DNMK14	0.143	0.185	0.161	0.769	0.445
	DNMK15	0.234	0.197	0.272	1.184	0.242
	KRMSK1	-0.451	0.499	-0.467	-0.903	0.371
	KRMSK2	0.293	0.512	0.308	0.573	0.569
	KRMSK4	-0.428	0.252	-0.43	-1.701	0.095
	KRMSK5	0.544	0.36	0.496	1.51	0.137
	KRMSK6	0.211	0.238	0.218	0.886	0.38
	KRMSK7	0.151	0.335	0.151	0.45	0.655
	KRMSK8	-0.142	0.183	-0.143	-0.775	0.442
a. Bağımlı Değişken: YAPI6						

Çizelge B.13: Bütün bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken YAPI7 arasında yapılan regresyon analizinin model özeti.

Model Özeti				
Model	R	R Square	Ayarlanmış R Kare	Tahminin Standart Sapması
1	.446 ^a	0.199	-0.176	1.233
2	.446 ^b	0.199	-0.151	1.22
3	.446 ^c	0.199	-0.128	1.208
4	.446 ^d	0.199	-0.105	1.195
5	.446 ^e	0.199	-0.084	1.184
6	.446 ^f	0.199	-0.063	1.172
7	.445 ^g	0.198	-0.044	1.162
8	.444 ^h	0.197	-0.026	1.152
9	.441 ⁱ	0.194	-0.011	1.143
10	.435 ^j	0.189	0.001	1.137
11	.430 ^k	0.185	0.014	1.129
12	.425 ^l	0.181	0.025	1.123
13	.414 ^m	0.171	0.031	1.119
14	.401 ⁿ	0.16	0.035	1.117
15	.392 ^o	0.154	0.043	1.112
16	.379 ^p	0.144	0.047	1.11
17	.361 ^q	0.131	0.048	1.109
18	.342 ^r	0.117	0.048	1.11
19	.320 ^s	0.102	0.047	1.11
20	.274 ^t	0.075	0.033	1.118
21	.232 ^u	0.054	0.025	1.122
22	.129 ^v	0.017	0.002	1.136
23	.000 ^w	0	0	1.137

Çizelge B.14: Bütün bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken YAPI7 arasında yapılan regresyon analizinin katsayılar matrisi.

		Katsayılar (a)				
		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
11	(Constant)	1.986	0.556		3.57	0.001
	DNMK3	0.368	0.345	0.421	1.067	0.291
	DNMK4	-0.626	0.489	-0.679	-1.281	0.205
	DNMK5	0.252	0.447	0.24	0.565	0.574
	DNMK6	0.207	0.179	0.224	1.158	0.252
	DNMK10	-0.386	0.234	-0.32	-1.65	0.105
	DNMK11	-0.182	0.2	-0.18	-0.912	0.366
	DNMK13	0.161	0.179	0.158	0.897	0.373
	DNMK15	0.177	0.212	0.185	0.836	0.407
	KRMSK4	-0.224	0.266	-0.202	-0.842	0.403
	KRMSK5	0.352	0.325	0.288	1.085	0.283
	KRMSK6	0.192	0.192	0.179	1	0.321
	KRMSK8	-0.166	0.179	-0.15	-0.927	0.358

a. Bağımlı Değişken: YAPI7

Çizelge B.15: Bütün bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken YAPI8 arasında yapılan regresyon analizinin model özeti.

Model Özeti				
Model	R	R Square	Ayarlanmış R Kare	Tahminin Standart Sapması
1	.674 ^a	0.454	0.198	1.116
2	.674 ^b	0.454	0.215	1.105
3	.674 ^c	0.454	0.231	1.093
4	.674 ^d	0.454	0.246	1.082
5	.673 ^e	0.454	0.261	1.072
6	.673 ^f	0.454	0.275	1.061
7	.673 ^g	0.453	0.288	1.052
8	.672 ^h	0.452	0.3	1.043
9	.671 ⁱ	0.45	0.31	1.035
10	.667 ^j	0.445	0.317	1.03
11	.662 ^k	0.438	0.32	1.028
12	.654 ^l	0.427	0.319	1.029
13	.648 ^m	0.42	0.322	1.026
14	.639 ⁿ	0.408	0.319	1.029
15	.627 ^o	0.393	0.314	1.033
16	.620 ^p	0.385	0.315	1.032
17	.603 ^q	0.364	0.303	1.041

Çizelge B.16: Bütün bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken YAPI8 arasında yapılan regresyon analizinin katsayılar matrisi.

Katsayılar (a)					
Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
6 (Constant)	1.203	0.589		2.043	0.046
DNMK1	-0.033	0.174	-0.034	-0.19	0.85
DNMK3	0.591	0.373	0.617	1.583	0.119
DNMK4	-0.992	0.371	-0.981	-2.677	0.01
DNMK6	0.328	0.203	0.323	1.614	0.113
DNMK8	0.171	0.246	0.165	0.692	0.492
DNMK10	-0.303	0.221	-0.229	-1.372	0.176
DNMK14	0.078	0.194	0.072	0.4	0.691
DNMK15	0.199	0.174	0.19	1.145	0.257
KRMSK1	0.823	0.556	0.697	1.48	0.145
KRMSK2	-0.86	0.582	-0.738	-1.479	0.145
KRMSK3	0.231	0.264	0.171	0.876	0.385
KRMSK4	-0.377	0.271	-0.31	-1.392	0.17
KRMSK5	0.322	0.402	0.241	0.802	0.426
KRMSK6	0.187	0.235	0.159	0.796	0.43
KRMSK7	0.274	0.392	0.225	0.7	0.487
KRMSK8	-0.313	0.201	-0.258	-1.553	0.127
KRMSK9	0.123	0.348	0.106	0.353	0.725
a. Bağımlı Değişken: YAPI8					

Çizelge B.17: Bütün bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken YAPI9 arasında yapılan regresyon analizinin model özeti.

Model Özeti				
Model	R	R Square	Ayarlanmış R Kare	Tahminin Standart Sapması
1	.514 ^a	0.264	-0.08	1.243
2	.514 ^b	0.264	-0.058	1.23
3	.514 ^c	0.264	-0.036	1.217
4	.514 ^d	0.264	-0.015	1.205
5	.514 ^e	0.264	0.004	1.194
6	.513 ^f	0.263	0.023	1.182
7	.512 ^g	0.263	0.04	1.172
8	.511 ^h	0.261	0.056	1.162
9	.510 ⁱ	0.26	0.071	1.153
10	.507 ^j	0.257	0.085	1.144
11	.503 ^k	0.253	0.096	1.137
12	.499 ^l	0.249	0.107	1.13
13	.494 ^m	0.244	0.116	1.124
14	.486 ⁿ	0.236	0.121	1.121
15	.479 ^o	0.229	0.128	1.117
16	.469 ^p	0.22	0.132	1.114
17	.456 ^q	0.208	0.133	1.114
18	.430 ^r	0.185	0.121	1.121
19	.410 ^s	0.168	0.117	1.124
20	.373 ^t	0.139	0.1	1.135
21	.343 ^u	0.118	0.091	1.14
22	.319 ^v	0.102	0.089	1.142

Çizelge B.18: Bütün bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken YAPI9 arasında yapılan regresyon analizinin katsayılar matrisi.

Katsayılar (a)					
Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
5 (Constant)	1.413	0.657		2.152	0.036
DNMK1	0.191	0.199	0.205	0.961	0.341
DNMK3	0.066	0.43	0.072	0.154	0.878
DNMK4	-0.21	0.552	-0.216	-0.38	0.706
DNMK5	-0.214	0.513	-0.193	-0.417	0.679
DNMK8	-0.071	0.254	-0.071	-0.278	0.782
DNMK10	-0.359	0.266	-0.283	-1.348	0.184
DNMK11	-0.06	0.222	-0.056	-0.268	0.79
DNMK12	0.152	0.24	0.136	0.634	0.529
DNMK13	0.058	0.194	0.054	0.296	0.768
DNMK14	0.123	0.216	0.118	0.569	0.572
DNMK15	0.124	0.24	0.123	0.516	0.608
DNMK16	0.28	0.213	0.283	1.315	0.195
KRMSK1	-0.284	0.232	-0.251	-1.224	0.227
KRMSK4	-0.517	0.331	-0.443	-1.562	0.124
KRMSK5	0.834	0.423	0.649	1.972	0.054
KRMSK6	0.157	0.273	0.139	0.574	0.569
KRMSK7	0.095	0.345	0.081	0.274	0.785
KRMSK8	0.058	0.222	0.05	0.26	0.796
a. Bağımlı Değişken: YAPI9					

Çizelge B.19: Bütün bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken YAPI10 arasında yapılan regresyon analizinin model özeti.

Model Özeti				
Model	R	R Square	Ayarlanmış R Kare	Tahminin Standart Sapması
1	.568 ^a	0.323	0.005	1.122
2	.568 ^b	0.323	0.026	1.11
3	.568 ^c	0.323	0.046	1.099
4	.568 ^d	0.322	0.065	1.088
5	.566 ^e	0.321	0.081	1.079
6	.565 ^f	0.319	0.097	1.069
7	.564 ^g	0.318	0.112	1.061
8	.562 ^h	0.316	0.125	1.052
9	.555 ⁱ	0.308	0.132	1.048
10	.553 ^j	0.306	0.144	1.041
11	.548 ^k	0.3	0.152	1.036
12	.542 ^l	0.294	0.16	1.031
13	.532 ^m	0.283	0.162	1.03
14	.519 ⁿ	0.269	0.16	1.032
15	.505 ^o	0.255	0.157	1.033
16	.487 ^p	0.238	0.151	1.037
17	.479 ^q	0.23	0.156	1.034

Çizelge B.20: Bütün bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken YAPI10 arasında yapılan regresyon analizinin katsayılar matrisi.

Katsayılar (a)					
Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
3 (Constant)	2.621	0.646		4.057	0
DNMK1	-0.064	0.182	-0.073	-0.351	0.727
DNMK3	0.356	0.376	0.411	0.945	0.349
DNMK4	-0.69	0.485	-0.756	-1.422	0.161
DNMK5	0.27	0.481	0.26	0.562	0.577
DNMK6	-0.259	0.222	-0.283	-1.164	0.25
DNMK8	0.402	0.265	0.431	1.515	0.136
DNMK10	-0.487	0.244	-0.408	-1.993	0.052
DNMK11	0.082	0.185	0.082	0.444	0.659
DNMK12	0.182	0.223	0.173	0.815	0.419
DNMK13	0.099	0.179	0.098	0.554	0.582
DNMK14	-0.086	0.212	-0.088	-0.406	0.687
KRMSK1	-0.297	0.569	-0.279	-0.523	0.603
KRMSK2	0.225	0.591	0.214	0.381	0.705
KRMSK3	-0.194	0.28	-0.159	-0.694	0.491
KRMSK4	-0.375	0.284	-0.341	-1.319	0.193
KRMSK5	0.681	0.424	0.564	1.606	0.115
KRMSK6	0.225	0.253	0.212	0.889	0.378
KRMSK7	0.103	0.42	0.094	0.246	0.806
KRMSK8	-0.317	0.214	-0.289	-1.482	0.145
KRMSK9	0.024	0.391	0.023	0.061	0.952
a. Bağımlı Değişken: YAPI10					

Çizelge B.21: Bütün bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken YAPI11 arasında yapılan regresyon analizinin model özeti.

Model Özeti				
Model	R	R Square	Ayarlanmış R Kare	Tahminin Standart Sapması
1	.530 ^a	0.281	-0.055	1.137
2	.530 ^b	0.281	-0.033	1.125
3	.530 ^c	0.281	-0.012	1.114
4	.530 ^d	0.281	0.008	1.103
5	.530 ^e	0.281	0.027	1.092
6	.530 ^f	0.28	0.045	1.082
7	.527 ^g	0.278	0.059	1.074
8	.524 ^h	0.275	0.074	1.066
9	.521 ⁱ	0.271	0.086	1.059
10	.518 ^j	0.268	0.098	1.051
11	.514 ^k	0.264	0.109	1.045
12	.509 ^l	0.259	0.119	1.039
13	.506 ^m	0.256	0.13	1.033
14	.500 ⁿ	0.25	0.138	1.028
15	.484 ^o	0.234	0.133	1.031
16	.473 ^p	0.224	0.136	1.029
17	.449 ^q	0.202	0.126	1.035
18	.428 ^r	0.183	0.119	1.039
19	.396 ^s	0.157	0.105	1.047
20	.360 ^t	0.129	0.09	1.056
21	.311 ^u	0.096	0.07	1.068
22	.297 ^v	0.088	0.075	1.065

Çizelge B.22: Bütün bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken YAPI11 arasında yapılan regresyon analizinin katsayılar matrisi.

Katsayılar (a)					
Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
5 (Constant)	1.755	0.618		2.838	0.007
DNMK1	0.023	0.181	0.026	0.125	0.901
DNMK3	0.393	0.355	0.462	1.109	0.273
DNMK4	-0.864	0.459	-0.962	-1.883	0.065
DNMK5	0.282	0.449	0.276	0.628	0.533
DNMK6	-0.098	0.215	-0.109	-0.457	0.65
DNMK8	0.164	0.259	0.179	0.634	0.529
DNMK10	-0.137	0.24	-0.117	-0.57	0.571
DNMK11	0.309	0.183	0.314	1.683	0.098
DNMK12	0.151	0.22	0.145	0.686	0.496
DNMK13	-0.151	0.178	-0.151	-0.848	0.4
KRMSK1	-0.202	0.208	-0.192	-0.968	0.337
KRMSK3	-0.132	0.277	-0.11	-0.477	0.636
KRMSK4	-0.41	0.269	-0.379	-1.525	0.133
KRMSK5	0.873	0.384	0.734	2.273	0.027
KRMSK6	-0.174	0.24	-0.167	-0.726	0.471
KRMSK7	0.27	0.398	0.249	0.678	0.501
KRMSK8	-0.293	0.206	-0.272	-1.423	0.161
KRMSK9	0.233	0.357	0.226	0.653	0.517
a. Bağımlı Değişken: YAPI11					

ÖZGEÇMİŞ

1984 yılında Ankara'da doğdu. İlk öğretimini Ankara'da, orta ve lise öğretimini İstanbul'da tamamladı. 2001 yılında Eyüp Lisesi'nden mezun oldu ve takip eden sene Yıldız Teknik Üniversitesi Elektronik ve Haberleşme Mühendisliği bölümünde lisans eğitimine başladı. 2006 yılında mezun olarak aynı yıl İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı'na bağlı Mühendislik Yönetimi programında yüksek lisans eğitimine başladı.