

5105

T.C.
Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

ÖRGÜT - ÇEVRE ETKİLEŞİMİ

VE

ÖRGÜTLERDE ÇEVREYE UYUM PROBLEMLERİ

(Master Tezi)

Cangül BİLGİN

İstanbul - 1988

Y. C.
Yükseköğretim Kurulu
Dokümantasyon Merkezi

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
GİRİŞ	1
I. BÖLÜM	
ÖRGÜT VE ÇEVRE	5
A. TEMEL KAVRAMLAR VE TANIMLAR	5
1- İnsan-Grup-Örgüt	6
2- Örgütsel Davranış	12
B. ÖRGÜTSEL ÇEVRE	17
1- Ekonomik Çevre	20
2- Teknolojik Çevre	23
3- Siyasî Çevre	24
4- Hukukî Çevre	25
5- Sosyo-Kültürel Çevre	26
C. ÖRGÜT VE ÇEVRE ETKİLEŞİMİ	27
1- Örgüt ve Çevre İlişkilerine Yönelik Yaklaşımlar	28
a) Mekanik ve Kapalı Sistem Yaklaşımı	29
b) Açık Sistem Yaklaşımı	31
c) Durumsallık Yaklaşımı	32
2- Örgütün Kendi Çevresinin Analizi ve Özellik- lerinin Belirlenmesi	34
II. BÖLÜM	
ÖRGÜTLERDE DEĞİŞME VE ÇEVREYE UYUM	42
A. DEĞİŞİMİN ANLAMI, AMACI VE KAPSAMI	43
B. DEĞİŞME TÜRLERİ	48
1- Teknolojik Değişiklikler	51
2- Yapısal Değişiklikler	55
3- Beşeri-Sosyal Değişiklik: Plânlı Değişme	63
III. BÖLÜM	
ÖRGÜTLERDE ÇEVREYE UYUM VE ORTAYA ÇIKAN PROBLEMLER	74
A. ÖRGÜTLERDE DEĞİŞME SÜRECİ	79
B. DEĞİŞMEYE DİRENİŞ	83
C. DEĞİŞİMİN BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	89
IV. SONUÇ	95
YARARLANILAN KAYNAKLAR	99

GİRİŞ

İnsanların, birlikte yaşama zorunluluğu, doğal olarak, örgütlere katılmalarını, birer örgüt üyesi olmalarını, kaçınılmaz kılmıştır. Örgütler insanların sınırsız ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yönelik bir gelişme içine girmişlerdir. Kişi, örgüte üye olmakla, belirli norm ve davranışları, edimleri yerine getirmeyi peşinen kabullenirken, örgüt de, kişinin ihtiyaçlarını tatmine yönelik bir çaba içindedir. Bu ilişki karşılıklı bağımlılık ve etkileşim içinde devam etmektedir.

Aileler, herkes için birinci derecedeki örgütlerdir. Kişi yaşamının her evresinde diğer örgütlerle ilişki kurar ve etrafını saran geniş çevreyle diyaloga girdiği andan itibaren örgütlerle ilişkileri de yoğunluk kazanır.

Örgütler, kendisine kaynak sağlayan ve daha geniş bir toplumsal sistem olan çevre içinde yaşar. Örgütler, çevreleriyle sürekli ilişki içindedir. Karşılıklı ilişkiler sonucu örgüt ve çevre birbirini etkiler. Bu etkileşim olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Sistem yaklaşımına göre örgüt, girdi, çıktı, geri beslemeden oluşan faaliyetler sürecidir. Böyle örgütün yaşaması, dış çevreden gelen dış çevre değişkenlerine gösterdiği uyum sayesinde faaliyetlerini gösterebilmesine bağlıdır.

Örgüt, dış çevresine açık bir sistem olarak, bu çevreden işgücü, hammadde, teçhizat, bilgi, sermaye ithal ederken, gene dış çevresine çıktı olarak mal ve hizmet ihraç etmektedir. Dış çevre örgüte, kaynak ve fırsatlar sunarken aynı zamanda belirsizlik, risk, tehlike ve sınırlamalar da getirir.

Örgütün yapısı ve örgütün çevreyle olan kaçınılmaz etkileşimi mevzu çok geniş kapsamlıdır ve çok değişik örgüt-çevre alanlarında araştırma yapılabilmesine imkân tanır. Örgütsel çevreyi ilgilendiren her mevzuda araştırma yapılabilir.

Örgüt çevresine ilişkin çevre etkileşim araştırmaları üç gruba ayrılabilir: örgütün kendi iç çevresi, dış çevresi ve uluslararası çevresi. Biz bu araştırmada örgüt ile dış çevresi arasındaki ilişki ve etkileşimi ele almaya ve tahlil etmeye çalıştık.

Örgüt-çevre etkileşiminde, çevre faktörü, örgütün içinde bulunduğu yöre bazında olabildiği gibi, ulus bazında veya uluslararası bazda da olabilir.

Bilinmeyen çevre daima risk faktörü taşıyacağından örgütler eğer uluslararası çevrede faaliyetlerini sürdürmeyi amaçlamışlarsa, bu ülkelerle olan ilişkilerinde çeşitli ekonomik, siyasî, hukukî ve kültür yapısındaki farklılıklarla da sınırlamalarla karşı karşıya kalırlar. Eğer örgüt uluslararası düzeyde bir amaca ulaşmayı hedeflemişse, o ülkenin hızla değişen karmaşık çevre şartlarını da iyi analiz etmesi gerekir.

Çalışmamızda örgütün çevreden, çevrenin örgütten ayrılmaz bir bütünlük içinde yaşama zorunluluğunun, örgütün hayatı için kaçınılmaz olduğunun üzerinde durulacaktır. Ve bu incelemede örgütü açık bir sistem olarak görüp, örgütün çevreden kopamayacağı gerçeğini vurgulamak amacı güdülmüştür.

Hızla değişen teknoloji, istikrarsız ekonomik ortam, değişen sosyo-kültür şartları, riskli siyasi çevre dolayısıyla giderek karmaşıklaşan belirsiz çevre içindeki örgütlerin devamlılıklarını sürdürebilmeleri için, bu çevresel faktörlerdeki her değişmeyi dikkate almak zorundadırlar.

Gerek örgüt açısından gerek insan toplulukları açısından yaşam ve büyüme olayı, değişmeyi zorunlu kılar. Bu değişim teknolojik, yapısal veya beşeri-sosyal değişim olabilir.

Değişime direniş olayı başlı başına bir inceleme olacak kadar derindir. Kişilerin veya örgütlerin değişime karşı tepkileri genelde olumsuzdur.

Diğer taraftan her değişim örgüt açısından kolayca başarılabilir. Çünkü değişikliklerin yapılması birtakım maddi imkânların olması veya beşeri-sosyal kabulün sağlanmasıyla mümkündür. Bu ise her zaman gerçekleşmeyebilir. Özellikle değişikliğin kabul edilmesi, üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Aksi halde bir direnişle karşılaşılacaktır. Bu da değişimin başarısını önemli ölçüde etkiler.

Çalışmamızın birinci bölümünde İnsan-Grup-Örgüt kavram ve tanımları, örgüt oluşturmanın gerekliliği, örgütsel çevreyi, örgütsel çevrenin değişkenlerini, örgüt ve çevrenin etkileşim gücünü ve bu ilişkiye yönelik yöntemleri genel bir yaklaşımla ele alacağız. İkinci bölümde örgütlerdeki değişimi, değişimin anlamı, amacı ve kapsamını ve örgütlerin nasıl değiştirilebileceğine ilişkin belli başlı kuramsal yaklaşımlara değineceğiz. Bu bölümde hernekadar bütün kuramları kapsamak istiyorsak da, bu çalışmada kanımızca bilhassa örgüt yapısı açısından önemli bulduğumuz örgütsel değişim türlerinden olan beşeri-sosyal değişiklik, plânlı değişim olgusunu daha ayrıntılı olarak vermeye çalışacağız. Üçüncü bölümde özellikle örgütler açısından önemli gördüğümüz örgütlerde

Çevreye uyum mevzuunda ortaya çıkan problemlerin üzerinde ayrıca durmayı gerekli görmekteyiz.

Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını, destek ve ilgisini esirgemeyen Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi, ğretim yesi Hocam, Sayın Doç.Dr.Ömer DİNÇER'e şukranlarımı sunarım.



I. BÖLÜM



ÖRGÜT VE ÇEVRE

A. TEMEL KAVRAMLAR VE TANIMLAR

1- İNSAN-GRUP-ÖRGÜT

İnsan, ihtiyaçları sınırsız bir varlıktır. Ve bunları karşılayacak bütün mal ve hizmetleri tek başına, birey olarak yaratması imkânsızdır. Bu yargı, insanların bir arada yaşamalarını, daha klâsik bir ifadeyle, toplu halde yaşamalarını zorunlu kılar.

İnsan için grubun varlığı ve önemi büyüktür. Toplum birden fazla sayıda küçük grupların birarada oluşturduğu büyük bir insan kitlesidir. Bu gruplar aile, akrabalar, arkadaş grupları, okul çevresi, çalışma grupları, cemiyetler vb. gruplardır(1). Tarihin başlangıcından günümüze kadar her devirde kişi ile grup arasında karşılıklı olarak bağımlı bir ilişkinin varlığı inkâr edilemez bir gerçektir.

Gruplar daima vardır, kaçınılmazdır ve daima da gruplaşma olacaktır. Ve her grubun, varlığını, sürekliliğini koruyarak geliştirme sistemleri mevcuttur. Dolayısıyla grupları parçalamak, dağıtmak zor olabilir(2).

Kişiler benzer tutumlarda olan kişilerle dostluklar kurdukları gibi, belirli nedenlerle üye olmak istedikleri veya üye olmak zorunda bırakıldıkları grupların, davranışlarını, değerlerini, tutumlarını da benimser hatta davranış değiştirebilirler(3). Davranış biçimleri, tutumları, değerleri benzerlik gösteren kişiler gruplaşırlar. Eğer mevcut bir grup varsa, o takdirde o gruba üye olurlar.

(1) Ayşe Can BAYSAL, Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 1981, s.51. Ayrıca Bkz. İlhan ERDOĞAN, Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi ile Bir Araştırma, Sermet Matbaası, İstanbul, 1975, s.20-35.

(2) Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No:132, Evrim Ofset Matbaacılık, İstanbul, 1982, s.284-285.

(3) Ayşe Can BAYSAL, a.e., s.51.

Grubun kişi üzerindeki önemi büyüktür. Çünkü gruplar, prestij, statü ve tanınma imkânları sağlarlar(4).

Gruplar, ortak amaç veya amaçlar etrafında oluşur.

Grubu şu şekilde tanımlamak mümkündür: "Grup, bir araya gelmekle çeşitli açılardan motive olan kişilerin oluşturduğu bir topluluktur"(5).

Başka bir tanımlamayla, "Grup, ortak norm ve davranış ilkelerini paylaşan, aralarında çeşitli rol farklılaşması gerçekleştiren, ortak bir amacı paylaşan ve bu amaç doğrultusunda birbirleri ile haberleşme içinde olan, karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen iki veya daha fazla kişinin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan sosyal bir olgudur(6)".

Geniş kapsamlı bir tanım daha verecek olursak, "Grup, gerçek fakat kısmî, dolaysız olarak gözlenebilen ve aktif, sürekli tutumlar üzerine kurulmuş bir kolektif birimdir. Gerçekleştirilmesi gerekli bir ortak işi vardır, tutum, iş ve davranış birliği, toplumsallık görünümlerinin görece bir uyumuna yönelik yapılaşabilir bir toplumsal çerçeve meydana getirir"(7).

Grup kavram olarak, birbirleriyle ilişkide olan ve birbirlerinden etkilenen kişiler topluluğu anlamını taşıdığı

- (4) Herbert G.HICKS, Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, (Çev. Osman Tekok, Bıntuğ Aytek, Birol Bumin), 3.Baskı, Olgaç Matbaası, Ankara, 1979, s.203.
- (5) Richard STEERS, "Introduction to Organizational Behavior" den Tamer KOÇEL, a.e, s.284.
- (6) a.e., s.284.
- (7) G.GURVITCH, "La Vocation actuelle de la Sociologie"den, Ömer BOZKURT, Sosyolojik Açısından Örgütler, Amme İdaresi Dergisi, C.8, S.4 (Aralık), Ankara, 1975, s.35-49.

gibi(8), kişilerin gruplaşmasındaki en önemli unsur, toplumsallaşma süreci içinde diğer kişilerle kuracağı ilişkiler ağında içinde yaşadığı toplumun değerlerini, yargılarını, inançlarını, tutumlarını, kendi bilinçli kişisel amaçlarıyla bütünleştirerek tatmin etmek için katılmış olmalarıdır. Kişi için bu, toplumsal kabul görme ihtiyacının bir sonucudur(9).

Grupların oluşmasında diğer önemli unsurları kısaca belirtirsek, çıkar nedeniyle kişilerin bir araya gelmiş olmaları, ihtiyaçların tatmini, görülen iş'in gerektirdiği kişiler arası ilişkiler, grup amaçlarını benimseme, ekonomik fayda sağlama, kişilerin tutum ve değerlerindeki benzerlik, kişiler arasında fikir uyumu, aynı tür sosyo-ekonomik düzeydeki ailelerden gelme, aynı siyasî görüşlere sahip olma, aynı coğrafi bölgeden gelme, aynı okullardan mezun olma, aynı dine, aynı ırka sahip olma, aynı hobileri paylaşma, aynı işi yapma, aynı bölgesel kültüre sahip olma, aynı meslekten gelme, aynı yaş grubu, aynı hizmet süresine sahip olma, cinsiyet faktörü, anlayışlı dostlar bulma, tanınma ve ait olma, etkileyebilme ve yaratıcı olma vb. faktörler kişilerin gruplaşmasına imkân verirler(10).

Grubun varlığında şu unsurları da görebiliriz: a) Grup üyelerinin birbirleriyle ilişkilerinin varlığı, b) Üyeler arası etkileşimin varlığı(11).

(8) C.H.COOLEY, "Social Organizational"den, Emre KONGAR, Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği, Remzi Kitabevi Yayınları, Evrim Matbaacılık, İstanbul, 1981, s.193.

(9) Herbert G.HICKS-C.Ray GULLETT, Organizasyonlar: Teori ve Davranış, (Çev. Besim BAYKAL), İ.T.İ.A., İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1981, s.17.

(10) Tamer KOÇEL, a.e., s.288. Ayrıca Bkz. Herbert HICKS-Ray GULLETT, a.e., s.83-85.

(11) Emre KONGAR, a.e., s.193.

Yukarda bahsettiğimiz iki şarta bağlı olarak grupları türlere ayırmak mümkündür. Birincil gruplar, İkincil gruplar.

Birincil gruplar; üyeleri nisbeten sabit, üyeler arasındaki ilişkiler duygusal nitelikte, belli amaçlara yönelmemiş, yaygın ve kendi hatırları için desteklenen ilişkilere sahip, üyelerin yüzyüze temasının sağlandığı gruplardır(12). Birincil gruplarda, belirli değer yargılarının paylaşıldığı, kaderbirliği ve bağlılığın ağırlık taşıdığı hemen göze çarpar. Aile, arkadaş grubu gibi gruplar buna örnektir(13).

Buna karşılık ikincil gruplar; üyeleri değişen, üyeler arasındaki ilişki belli alanları kapsayan, duygusal olmayan, ilişkileri yazılı kurallarla düzenlenen, belli amaçlara yönelen, grup olarak tanımlanır(14). İkincil gruplarda normların ve ilkelerin önemi büyüktür. Bunlara örnek olarak bürokratik örgütleri verebiliriz.

Yukarda söz ettiğimiz grup türlerinin dışında, grupları biçimsel gruplar ve biçimsel olmayan gruplar olarak sınıflandırmak mümkündür.

Biçimsel gruplar, biçimsel örgütün özelliklerini gösteren gruplardır. Bunlar, örgütün ihtiyaçlarına göre plânlı, bilinçli ve resmi olarak belirli fonksiyonları başarmak için oluşturulur. Bir örgütteki en önemli biçimsel gruplar, emir-komuta grupları ile görev gruplarıdır. Biçimsel gruplar daima örgüt tarafından meydana getirilirler(15).

(12) C.H.COOLEY, "Social Organization"den, a.e., s.193.

(13) Fred LUTHANS, "Organizational Behavior"den, Tamer KOÇEL, a.e., s.286.

(14) George A.LUNDBERG, Clarence C.SCHRAG, Otto N.LARSEN, Sosyoloji (Çev. Özer Ozankaya), Türk Siyasi İlimler Derneği Yayınları, No.19, Ankara, 1970, Cilt I, s.75-81.

(15) Tamer KOÇEL, a.e., s.285-286.

Biçimsel olmayan gruplar ise, plânlı, istekli bir kararlarla değil, fakat örgütlerde kendiliğinden doğal olarak oluşan gruplardır. Kişiler belirli kurallara bağlı olmaksızın kendiliklerinden bir araya gelerek bir grup oluşturmuşlardır(16). Bu çeşit biçimsel olmayan grupların yaşamaları ve örgüt içinde etkinlik gösterebilmeleri, gruba katılanların duygularına bağlıdır(17).

Doğum olayıyla kendini en küçük örgüt dediğimiz aile içinde bulan kişi yaşamı boyunca, insanın ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yönelik bir gelişme gösteren örgütlerin, üyesi durumunda kalacaktır.

İnsanlar yalnız başaramayacakları amaçlarını, örgütler kanalıyla gerçekleştirmeye çalışırlar. Ve örgütler, kişisel amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan kişilerin çabaları sonucu ortaya çıkar. Var olan bir örgüte katılan kişiler ise örgütle ilişki kurmak yoluyla kişisel amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırlar(18).

Örgütün tanımını yaparsak, "Örgütler, belirli bir ya da daha çok görevi olan, süreli, toplu olmakla beraber alt birimleri mesafeli olabilen, üyelerinin gönüllü ya da belli amaçlara ulaşabilmek için zorunlu olarak katıldıkları, şartlı üye kabul eden, örgütlenmiş davranışlarına (biçimsel davranışların) hâkim bulunduğu, tüm toplumun etkilerine kısmen ya da bütünüyle açık, üyeleri üstünde sınırlı baskı imkânlarına ve farklı birleşme derecelerine sahip olabilen gruplar olarak belirlenebilir"(19).

(16) a.e., s.286.

(17) Keith DAVIS, İşletmede İnsan Davranışı, (Çev. Kemâl Tosun), İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1982, s.362.

(18) Herbert G.HICKS-C.Ray GULLETT, a.e., s.17.

(19) Ömer BOZKURT, Toplumsal Yapı İçinde Örgütler, Yönetim Sosyolojisi Dergisi, TODAİE, Ankara, 1977, s.112.

Başka bir tanımlamayla "örgüt, faaliyetlerin, fonksiyonların, önceden belirlenmiş amaçlara varabilmek için, kimlerin hangi işlerde görev alacağıının ve kişilere verilen görev, yetki, sorumlulukların Basamaklar Sırası İlkesine göre, net ve sarîh olarak belirlenerek, kesin bir iş bölümünün yapıldığı ve bütün bunların rasyonel biçimde düzenlenmesi sonucu ortaya çıkan sosyal bir varlıktır(20)".

Başka bir ifade şekliyle, "Örgüt, görevleri, grubun üyeleri arasında dağıtan, üyeler arasındaki ilişkileri belirleyen ve ortak amaçlar doğrultusunda grup üyelerinin faaliyetini bütünleştiren bir yapı ve bir süreç olarak tanımlanabilir(21).

Her örgüt, kendi üyelerinin isteklerini, ihtiyaçlarını, arzularını veya amaçlarını tatmin etmek için geniş bir şekilde tanımlanan bazı amaç veya amaçlara ulaşmak için teşekkül eder(22).

İnsan, grupların ve örgütlerin temel ve en önemli birleştirici unsuru olduğundan, gerek grup, gerekse örgütlerin insan ilişkilerine dayandığı bir gerçektir. Dolayısıyla örgütlere de grup açısından yaklaşıldığında, karşılıklı etkileşim halinde bulunan grupların oluşturduğu bir bütünlük görmek her zaman için mümkün olacaktır.

İnsanlar arası ilişkiler biçimselleşmemiş, hiyerarşileşmemiş, rol ve statüleri yazılı ya da başka bir biçimde önceden tespit edilmemiş, katılmaları sözleşmelerle sağlamlaş-

(20) Osman YOZGAT, İşletme Yönetimi, Marmara Üniversitesi, Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, İstanbul, 1983, s.175-177.

(21) İsmet MUCUK, Modern İşletmecilik, Der Yayınları, 3.B., İstanbul, 1987, s.132.

(22) Herbert G.HICKS, a.e., s.22.

tırılmamış kollektif birimler örgüt değildir. Arkadaş grubu, köy topluluğu vb. Dolayısıyla da her örgüt esas itibariyle bir gruptur, ama her grup örgüt değildir(23).

Nasıl ki insan ögesini, grubun ve örgütün vazgeçilmez temel taşı olarak görüyorsak, örgüt kelimesi de grup kelimesinden ayrı düşünülmemeli, daima birbirlerini hatırlatmalı ve "örgüt, grup" kelimelei arasındaki bağlantıyı da aynı düzeyde değerlendirmeliyiz. Çünkü bu kavramlar içiçe geçmiş durumdadır. Örgüt kelimesi, grup kelimesini akla getirmelidir. Örneğin bir kuruluşun yapısına göz atacak olursak, gözlemleyeceğimiz bir grubun üyesi olan yönetici, sırasında ona karşıt da olabilecek diğer grup üyesidir.

2- ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

İnsan, doğumundan ölümüne kadar yaşamının her saniyesinde sürekli olarak davranışlarda bulunur. Bütün bu davranışların ortak özelliği bir takım amaçlara yönelik olmasıdır. Tanımını yapacak olursak, "davranış, benimsenmiş, öğrenilmiş tercihlere dayanılarak, kişinin çevresindeki bir simgenin, bir nesnenin ya da bir olayın hangilerinin iyi, hangilerinin kötü, hangilerinin kabul edilebilir, hangilerinin kabul edilemez etkilerine gösterdiği tepki biçimidir"(24).

Davranışlar ikiye ayrılır: Duygusal davranış ve normatif davranış. Duygusal davranış, kişi ancak kendi ruh dünyasındaki objelerle ilgili inanç ve tutumlara sahip olduğundan, tutum mevzuunun hoş giden veya gitmeyen bir durumla ilişkilendirilmesi sonucu ortaya çıkar. Normatif davranış ise, doğru davranışın ne olduğuna dair inançlara dayanan davranıştır. Bu normlar, küçük gruplar ya da alt kültürlerin kişi davranışı üzerindeki etkisidir(25).

(23) Ömer BOZKURT, a.e., s.112.

(24) Ayşe Can BAYSAL, a.e., s.9-11.

(25) a.e., s.16-17.

Dolayısıyla, insan davranışları, sadece çevreden gelen etkilerin bir sonucu olmayıp, kişisel özellikler de davranışları etkilemede önem taşır. Hem kişisel özellikler hem de çevre faktörleri insan davranışını şekillendiren temel öğelerdir. Kısaca insan davranışı, çevre etkileri ile kişiliğin bileşkesidir(26).

Kişi, günlük yaşamında, çeşitli örgütlerle ilişkiindedir. Bu ilişki, bir örgütü oluşturmak, başka bir örgütün içersinde yer almak, bir diğer örgütün mal ve hizmetlerinden istifade etmek ya da belirli bir örgüt tarafından oluşturulan kurallara uymak şeklinde görülebilir. Kişi, bulunduğu bir örgütün yapı özellikleriyle bütünleşmek istiyorsa, ya da bir örgütü oluşturup kendisi de onu yönetmek istiyorsa, ilkin oluşturacağı örgütün nasıl yaşatılacağını bilmek zorundadır. Amacı bu olan kişi, örgütün her bir bölümünün özelliklerini analiz ederek, inceleyip bölümlere ilişkin davranışları tespit etmesi gerekir. Bir örgütün davranışının tespiti, bu yapı içindeki kişilerin özelliklerinin analizine ve örgüt yapısının kişileri nasıl etkilediğinin analizine bağlıdır(27).

Örgütlerde davranış, herhangi bir örgüt üyesinin örgüt içindeki normatif veya duygusal davranışlarını içerir. Başka bir ifadeyle kişinin örgüt içindeki, örgüte yönelik davranışlarını ifade eder.

Örgütlerde davranış, kişi veya grupların olaylar karşısındaki davranışlarının niçin, neden, niye tepkiler verdiğinin ve örgüt yapısı ile bu davranışlar arasındaki olumlu ya da olumsuz ilişkiler ağının tümü demektir.

(26) Ömer DİNÇER, Bir Örgütsel Davranış Tarzı Olarak Kararlara Katılma: Kavramsal Bir Model, Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Yıl 1987, Cilt IV, Sayı 1-2, s.438.

(27) İlhan ERDOĞAN, İşletmelerde Davranış, İ.Ü. İşletme Fakültesi, yayın No.139, Evrim Ofset Matbaacılık, İstanbul, 1983,s.3.

Örgütlerde insan davranışı, kişisel davranışların özel bir bölümü sayılabilir. Kişiler birarada buldukları zamanlarda, sürdürdükleri faaliyetlere bağlı olarak belirli bir davranış türü oluştururlar. Örgütlerde insan davranışının incelenmesi önemlidir, çünkü; kişiler devamlı olarak yaşamlarını örgütler içinde yer alarak sürdürürler. Bu inceleme konuları, işbirliği, rekabet, sosyal örgütler, kuruma bağlılık, teknolojinin insana etkisi, diller, değer yargıları, itibar, itaat vb. olup benzer sosyal konuları da kapsar(28).

Örgütlerde yöneticinin, ilişkide bulunduğu her çalışanın amaçları, örgütten bekledikleri, tutumları vb. farklıdır. Dolayısıyla yönetici kendi pozisyonuna uygun bir yöneticilik rolü benimsemek zorundadır. İlişkilerde karşı taraf her zaman samimi ve açık olmayabilir. Bazen duygusal davranışları, onu rasyonellikten uzaklaştırabilecek ölçüde etkileyebilir. Ve bütün bunlar zaman içinde değişebilecek, yönetici ise bu değişimi örgüt lehine çevirebilecek kapasite ve performansı gösterebilecek davranışta bulunmak zorunluluğunu yaşayacaktır(29).

Örgütlerde insanın davranışı kadar grubun davranışı da çok önemlidir. Zira her örgüt içinde mutlaka aynı şeyleri paylaşan kişiler biraraya gelerek grup oluştururlar. Aynı zamanda bu grupların örgüt üzerindeki etkinlikleri büyük olup, gerek destekleyici gerekse yıkıcı olabilirler. Alınacak her yeni karar, yapılacak her yenilik, örgüt için plânlanan her değişim olgusu, grupların varlığından etkilenecek ve bu etkilenme olumlu yönde ise sorun çıkmayacak eğer olumsuz yönde olursa o takdirde direnişi başlatıp sürdüreceği yeni sorunlara geniş boyutlar kazandırabilecektir.

Örgütlerdeki yönetim ve yöneticiler, örgüt içinde var-

(28) Herbert G.HICKS, a.e., s.140.

(29) Tamer KOÇEL, a.e., s.198.

lıkları kaçınılmaz olan grupların, örgüt faaliyetlerini bal-talayıcı ve örgüt amaçlarına ters düşen bölücü gruplaşmaların özelliklerini analizci bir yaklaşımla belirleyerek, bu tür grupların enerjilerini, örgüt için faydalı bir biçime kanali-ze edebildiği takdirde, başarısından söz ettirebilir. Bu da ancak grup davranışına gereken önemi verip, onu anlamakla mümkün olabilir.

Örgütsel davranış, daha karmaşık olmakla birlikte in-san davranışlarından oluşur. Ancak örgüt, üyelerinin bireysel davranışlarından ve bu davranışların toplamından ibaret de-gildir. Örgütsel davranış için kişilerin kendi özellik ve yargılarından doğacak genel eğilimlere (hatâları, menfaatle-ri) karşı koyacak kaide ve usuller konulmuştur. Bu nedenle bir örgütün davranış yönünün belirlenmesi, örgüt yapısı içe-risinde yer alan insanların özelliklerinin analiz edilmesi ya-nında bu yapının onları nasıl etkilediğinin çözümlenmesine bağlıdır(30). Çünkü; bir örgütün yapısı, örgüt üyelerinin ör-güte karşı duygu ve düşüncelerini, onların serbestlik dere-celerini, karar alma ve kontrol tiplerini etkileyecektir(31).

Örgütsel davranış incelenirken insanların her türlü çevre etkilerine karşı gerçekleştirdikleri davranışları de-ğil, örgüt içi çevre etkilerine karşı ortaya koydukları dav-ranışları ele alınır. Ancak örgüt içinde insanlar, kendi ki-şisel özellikleriyle birlikte yer alır. Bu nedenle örgütsel etki ile bunun sonucunda oluşan davranış arasındaki ilişkiyi, aynı etkiye karşı tepkide bulunan insanların farklılıkları gözönünde bulundurularak ve bu farklılıkları kişilikleri yö-nünden açıklayarak incelemek gerekir(32).

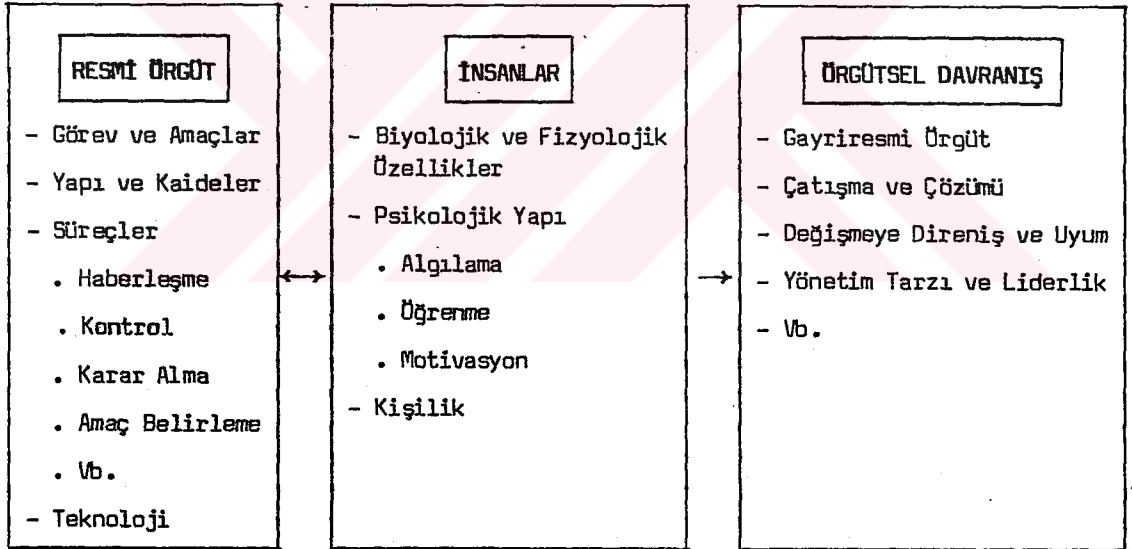
(30) Don HELLRIEGEL ve Jr.W.SLOCUM, "Organizational Behavior: Contingency Views"den, Ömer DİNÇER, a.e., s.439.

(31) a.e., s.439.

(32) a.e., s.439.

Kısaca ifade etmek gerekirse, örgütsel davranış, örgütün ortaya koyduğu davranışlardır. Tıpkı insan gibi, toplum içinde örgütler de davranışlarda bulunurlar. Karar alma, haberleşme, problem çözme, çevreye uyma, direniş birer örgütsel davranış alanlarıdır.

Örgütsel davranışlar, örgütün resmi yapısı ve insanların özelliklerinin karşılıklı etkileşiminin bir sonucu olarak gerçekleşmektedir. Bir insan davranışından daha karmaşık bir yapıya sahip olmakla beraber, örgütsel davranış da aşağıdaki şekilde davranış unsurları genelleştirilerek gösterilebilir(33):



Bu modelde resmi örgüt; A) amaç ve görevler, b) yapı ve kaideler, c) karar alma, haberleşme, kontrol, amaç belirleme gibi süreçler ve d) beşeri ve teknik bilgi ve teknolojiyi ifade eder. Örgüt üyelerinin özellikleri ise, a) biyolojik ve fizyolojik özellikler, b) psikolojik yapı (algılama, öğ-

(33) Fred LUTHANS, "Organizational Behaviour"den Ömer DİNÇER, a.e., s.439.

renme, motivasyon gibi), c) kişilik etkileşimiyle örgütsel davranışlar ortaya çıkmaktadır: Katılma ve yönetim tarzı, değişmeye direniş ve uyum gibi(34).

Kısaca belirtmek gerekirse, örgütsel davranış terimi anlamlıdır. Ve bir anlamda başkalarının da katılmalarıyla oluşan bireysel bir davranış türüdür(35). Örgüte bağlı yaşam sürdüren insanın, mensup bulunduğu örgütün, genel tepki biçimidir.

Örgütsel davranışlar, tüm sosyal ve kültürel boyutlara ilişkin konuları kapsar. Yalnız psikolojik özelliklere veya kişilik türlerine ilişkin faktörlere ağırlık veren bireysel davranış teorileri ise, sınırlı bir görüşe yer verdiklerinden, örgütsel davranışı incelemek, bu konuda daha geniş ve derin bir anlayışı da birlikte getirir(36).

B. ÖRGÜTSEL ÇEVRE

Örgüt için çevrenin tanımını yapacak olursak; "çevre, kontrol edilmesi ve etkilenmesi zor olan fakat buna mukabil örgüt yapısını, örgütün faaliyetlerini, örgüt yönetimini etkileyebilen dış faktörlerin bütünüdür(37)".

Başka bir ifadeyle örgütün "çevresi, diğer organik varlıklarda olduğu gibi kendi hayatına ve gelişmesine etki eden tüm iç ve dış şartlar ve etkiler bütünüdür(38)".

(34) a.e., s.440.

(35) Herbert G.HICKS, a.e., s.140.

(36) a.e., s.140.

(37) a.e., s.106-107.

(38) Joseph L.BOWER, Business Policy, Text and Cases, Fourth Edition, London, 1973, s.247.

Örgütlerin faaliyetlerini etkileyen faktörleri belirleyebilmek için örgütün bulunduğu çevrelerin ve bu çevredeki olay ve problemlerinin detaylarına kadar araştırılıp, bilinmesi gerekir.

Ne tür bir özelliğe sahip olursa olsun her örgüt, daima kendisine kaynak sağlayacak bir çevre içinde yaşar. Örgüt ve çevresi birbirlerinden soyutlanamazlar. Çevre ile olan ilişkiler, örgütün boyutlarını aşıp ülke geneline yayılabildiği gibi, uluslararası hüviyet de kazanabilir. Örgütler büyüyüp geliştikçe, çevresiyle ilişkileri daha karmaşık, daha yoğun ve daha da çok yönlü olarak artar. Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, çevre ile olan ilişkilerindeki düzene, bu konuda gösterdikleri özenli dikkate bağlıdır. Devamlı değişen aktif çevreye ayak uydurmak zorunda olan örgütler bunu başaramadıkları takdirde örgütün yaşımı sona ermiş olur. İşte bu bakımdan örgütler çevreye direkt olarak bağımlıdırlar(39).

Örgütün başarısı, çevre şartlarındaki hızlı değişimleri sistematik olarak değerlendirip bilmesine bağlıdır.

Bu çevre şartları, örgütün bazında olabileceği gibi, örgütün içyinde bulunduğu şehir, ülke ya da dünya bazında da olabilir.

Örgütün kendi iç çevresinde uyumlu olması yaşaması ve gelişmesi için yeterli olmamaktadır. Örgütün etkinliğinden söz edebilmek için, onun çevresindeki faktörlerle de uyum içinde olma şartı aranır. Demek ki, çevre şartlarına uyumsuzluk gösteren örgütün varlığını sürdürüp, etkinliğini koruyabilmesi oldukça güçtür.

(39) M.Şerif ŞİMŞEK, Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları, Atatürk Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yayın No:71, Erzurum, 1975, s.20-30.

Örgüt her zaman için kontrol altına alamadığı risk ve belirsizlik taşıyan dinamik çevre yapısı ve süreçlerinin etkisi altındadır. Örgütün, başarı grafiğinin yüksekliği, denetimi dışında olan ve etkisinde kaldığı çevre faktörlerini izleme derecesine bağlıdır. Örgüt, çevre faktörlerini inceleyecek, elde ettiği verilerle kendi imkânlarını denetleyecek, kontrolüne alamadığı çevreyle, böylece uyum sağlama yollarını arayacaktır(40).

Örgütler, mal ve hizmet üretip, bunların pazarlamasını yapmak suretiyle varlıklarını sürdürdükleri için, örgütlerle çevreleri arasında karşılıklı etkileşim söz konusu olacağından, çevre şartlarının örgütleri etkileyebileceği gibi, aynı zamanda örgütlerden etkilenebilecekleri de inkâr edilemez bir gerçektir. Çevresinden girdi alıp ve çevresine çıktı olarak mal ve hizmet sunan açık sistem olarak kabul ettiğimiz örgütün, çevresini etkilemesi geri besleme süreci aracılığıyla olur(41).

Örgütlerde ne tür faaliyetlerin geçerli olacağına çevre şartlarının özellikleri dikkate alınmak suretiyle karar verilmelidir.

Örgüt çevresine iki biçimde tepkide bulunabilir:
a) Çevrenin şartlarına pasif tepkide bulunarak, uyum sağlama ya kendini zorlar. b) Çevreyi kendine uydurarak, kendi amaçları doğrultusunda değiştirme çabası verir(42).

(40) Çevik URAZ, Uluslararası Pazarlamada Sanai Malları İhracatının İşletme Düzeyinde Plânlanması, A.İ.T.İ.A. Yayın No:91, Ankara, 1975, s.35-37.

(41) İlhan CEMALCILAR-Doğan BAYAR-İnal Cem AŞKUN-Şan ÖZ-ALP, İşletmecilik Bilgisi, İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını No:3, Eskişehir, 1985, s.19-32. Ayrıca Bkz. Herbert G.HICKS, a.e., s.107.

(42) Herbert G.HICKS-C.Ray GULLETT, a.e., s.307.

Çevreyle örgüt, örgütle çevre arasındaki ilişkinin temelindeki arz talep eğrisinde, optimal denge olgusuna rastlanırsa, uyumsuzluk problemi saf dışı edilmiş demektir ve de uygun türde bir ilişkiden söz edilebilir(43).

Örgütün başarısı için gerek ve yeter şart olan çevresel onay, örgütün çevre şartlarına gösterdiği hassasiyete bağlıdır(44).

Örgüt içinde yaşadığı toplumun, her türlü özelliğini taşıyan çevre şartlarına uyum göstererek yaşamak zorunda olan bir sistemdir. Sistem yaklaşımına göre çevreye çıktı olarak sunulan mal ve hizmetlerin, daima dış çevre şartlarının kabul edebileceği özellikler gösterebileceği nitelikte olması gerekmektedir.

En önemli dış çevre değişkenleri şunlardır:

- 1- Ekonomik çevre
- 2- Teknolojik çevre
- 3- Siyasî çevre
- 4- Hukukî çevre
- 5- Sosyo-Kültürel çevre

Bu dış çevre değişkenlerine uyum sağlamayı başka bir ifadeyle bütünleşmeyi başarmış örgüt tarafından sunulan mal ve hizmetler, dış çevre tarafından kabul göreceğinden, ortaya örgüt-çevre problemi diye bir kargaşanın çıkma ihtimali de söz konusu olamayacaktır.

1- EKONOMİK ÇEVRE

Çeşitli kuruluşların, belirli kaide ve kuralların ışığı-

(43) a.e., s.308.

(44) a.e., s.326.

ğı altında üretim, dağıtım mal ve servislerin kullanımı ile ilgili davranış biçimlerini tayin eden ekonomi sistem içinde yer alan örgütlerin, ne üreteceği, nasıl üreteceği ve üretilen mal veya servisin gelire bağlı olarak nasıl bir dağılım göstereceğini belirleyen çevre, örgütün ekonomik çevresini oluşturur(45).

Ekonomistler tarafından ülkenin iktisadi artığını sermaye birikimine döndürme süreci olarak tanımlanan iktisadî büyüme, ekonomik hacim ve yapıdaki değişim yön ve miktarını belirlediğinden kişi başına düşen gelir, bu gelir oranındaki büyüme, toplam ürün içinde kesim paylarındaki değişme işgücü'nün kesimler arası dağılımı gibi göstergelerle ölçülür(46).

Ekonomik değişkenler çok fazla sayıdadır:

- a) Uzun dönemdeki finansal güçlükler,
- b) Ülkenin genel ekonomik örgütlenme seviyesi,
- c) Ekonomik kalkınmadaki istikrarsızlıklar,
- d) Milli gelir düzeyi, kişi başına düşen tüketim miktarı ve bunlardaki artış ve azalışlar,
- e) Ülkenin izlediği maliye politikası, para politikası, finans politikası,
- f) Ülkedeki yatırımların hacmi,
- g) Ülkenin istihdam düzeyi,
- ğ) Ülkedeki ortalama ücret politikası ve bundan etkilenen ücret artışları, ekonomik dalgalanmalar,
- h) Devletin para politikası, Merkez Bankası'nın para arzını kontrol etme eğilimindeki tutumu, enflasyon, devalüasyon, kredi denetimi gibi politik değişiklikler,

(45) Alev YENER, Teknolojik, Ekonomik ve Sosyal Değişime Bağlı Olarak İşletmelerde Meydana Çıkan Değişim ve Bu Değişimin Ortaya Çıkardığı Problemleri Ortadan Kaldırmak İçin Geliştirilen Örgüt Gelişimi Tekniklerinden Duvarlık Eğitimi, (Doktora Tezi), İ.U. Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.14.

(46) a.e., s.14.

- ı) Sermaye piyasasının örgütlenmesi,
- i) İhracatın azlığı,
- j) Benimsenen büyüme modelleri,
- k) Hisse senedi ve tahvil piyasasının durumu,
- l) Pazar büyüklüğü(47).

Ekonomik kimlikteki tüm sorunlar, uzun vadede sosyal ve siyasî problemleri de mutlaka beraberinde getirirler. Ekonomik çevreyi belirleyen dinamikler tüm ekonomik faktörlerdir. Bütün ekonomik faktörlerde, diğer çevresel faktörlerle iç içe sıkı ilişkiler bütünüdür.

Örgüt, ekonomik çevre içinde cereyan eden;

- a) Uzun süreli ve devamlı talep değişimleri,
- b) Konjunktür dalgalanmalarını,
- c) Mevsim değişmelerini,
- d) Düzensiz talep değişkenlerini dikkate almalıdır(48).

Uzun vadeli ve sürekli talepteki değişmeler, iki faktöre bağlıdır. Bunlar nüfus artışı ve teknolojik gelişmelerdir. Örgütler devamlı kontrol ve tahmin aracılığıyla, gereken tedbirleri alabilmelidir(49). Örneğin moda olgusu gibi düzensiz dalgalanmalar, büyük risk doğurarak örgütü zorlayabildiği gibi, tüketicilerin mal ve hizmet arayışlarındaki değişmeler de örgütü yakından etkiler.

Ülke ekonomisinin düzenli bir gelişme gösterdiği durumlarda örgütler, geleceği daha iyi tahmin edebilirler. Mali istikrarsızlığın artması durumunda örgütlerin gelecekteki

(47) Oktay GÜVEMLİ, İşletmelerde Kısa ve Uzun Süreli Plânlaşma, Güray Matbaası, İstanbul, 1981, s.53-57.

(48) Kemâl TOSUN, İşletme Yönetimi Genel Esaslar, C.I, Fatih Yayınevi Matbaası, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 1978, s.123-127.

(49) a.e., s.123-127.

gelişmeleri tahmin edebilmeleri oldukça güçleşir(50).

Ayrıca ekonominin değişken, durgun, enflasyonist, deflasyonist olması, döviz rezervleri de ekonomik çevrenin etkilerindedir.

Örgütler daima fırsatlardan faydalanmak ve tehlikelerden korunmak için ve de geleceğin neler getirebileceğini tahmin edebilmek gayesiyle çevrelerini kontrol etmek isterler.

2- TEKNOLOJİK ÇEVRE

Çağımızda dev adımlarla ilerleyip gelişen teknik ve teknoloji kavramı, üretim için yapılan faaliyetlerde insanlar tarafından geliştirilen yeni yol ve yeni yöntem, yeni makina ve teçhizat olarak tanımlanabildiği gibi, insanın, çevresini değiştirmek için sahip olduğu ve kullandığı tekniklerin tümü, şeklinde de tanımlanabilir(51).

İnsanlar sınırsız olan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, üyesi oldukları örgütler tarafından yapılan üretimde hızlilik, kolaylık, rahatlık sağlamak fikrinden hareket ederek teknik buluşlar ve teknolojilere ilgi duymuşlardır. Ve bu tekniklerle de yetinmeyerek daha verimli ve daha etkin olabilecek yenilerinin bulunmasında çaba göstererek, teknoloji geliştirme olayını başlatmışlardır.

Teknik gelişme, mevcut üretim metodlarının geliştirilmesi, örgütün teçhizat ve yeni mamullerinin ıslâhı, mamul maliyetlerinde tasarruf sağlanması gibi, örgütün ihtiyaç ve sorunlarını dikkate alan her çeşit gelişmedir(52).

(50) Osman YOZGAT, a.e., s.83-85.

(51) W.F.OUGBURNG, "Social Change"den, M.Şerif ŞİMŞEK, a.e., s.4.

(52) a.e., s.5, Kemâl TOSUN, a.e., s.136-139.

Teknoloji, zamandan tasarruf sağlarken, aynı zamanda üretimin de artmasına neden olur.

Hızla gelişen ve sürekli değişen teknolojik şartları, analizci bir gözle takip edemeyen, olabilecekleri sezinleyip önceden gerekli tedbirleri alamayan, mutlaka yapılması gereken yeniliklere duyarlı olmayan örgütler ya tamamen yaşamlarını kaybederler ya da faaliyet konularını değiştirmek zorunda kalırlar.

3- SİYASİ ÇEVRE

Örgütlerin yaşama, değişme ve gelişme gücünü etkileyen dış çevre şartlarından biri de siyasî özelliğe sahip olan gelişmelerdir. Devlet burada en önemli ve en etkin faktördür. Devlet hem örgüt yapısını ve faaliyetlerini etkiler hem de kota ve vergilendirme yoluyla örgütün yaşama ve gelişmesine tesir eden en önemli faktör olma özelliğini korur. Örgütler, içinde bulunduğu şehir, bölge, ülke ve ülkelerarası grupların etkileri altında bulduklarından, örgütsel davranış ve örgütsel yapılarını, içinde yaşadıkları çevreye uydurmak zorundadırlar(53).

Siyasî çevre değişkenleri şunlardır:

- a) Siyasi ideoloji: Hükümetlerin siyasi görüşleri, iktidardaki siyasî partinin felsefeleri, siyasî istikrar,
- b) Dış politika: kotalar, tarife ve gümrük hadleri, ithalat ve ihracaatı kontrol eden kurallar,
- c) Güç ya da Ekonomik Grup Bloklaşması: Biçimsel ya da biçimsel olmayan siyasî ya da ekonomik bloklara katılma,

(53) Hayri ÜLGEN, "Çevrenin İşletme Yapısına Etkisi", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C.2, S.2, Kasım 1973, s.181-198.

- d) Hukukî Kurallar: Ticaret Kanunları, İş Kanunları, Vergi Kanunları vb.
- e) Bürokrasi ağı(54).

Yukardakileri özetlememiz gerekirse, düzenli ve tutarlı bir siyasî ortamda, geleceğe güvenle bakılabildiğinden, örgüt açısından baktığımızda, gelecekteki risk oranlarının da bir ölçüde zayıflayacağını görmek mümkün olacaktır(55).

4- HUKUKİ ÇEVRE

Din, ahlâk, gelenek, örf, âdet gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen ilke ve kurallar da, toplumun yaşama ve gelişmesi bakımından büyük önem taşırlar(56).

Örgütlerin dış çevresini meydana getiren hukukî değişkenler şunlardır:

- a) Devletin koyduğu kanunlar: Ticaret Kanunu, Borçlar Kanunu, İş Kanunu, İcrâ-İflâs Kanunu.
- b) Ülkenin yönetim biçimi, devletin hukukî yapısı, yürürlükte olan mevzuat vb.
- c) Devletin yargı sistemi.

Devletin çıkardığı her yeni ticari kanun, her yeni tedbir paketi ya da yürürlükte olanları kaldırmaları ya da üzerlerinde ayrıntıya girerek değişiklik yapmaları, örgütleri küçümsenmeyecek ölçüde etkileyecektir.

(54) Philip KOTLER, Pazarlama Yönetimi Çözümleme Plânlama ve Denetim, (Çev. Yaman Erdal), Bilimsel Yayınlar Derneği Yayını No:3, C.2, Ayyıldız Matbaası, Ankara, 1976, s.564-566. Ayrıca Bkz. Kemâl TOSUN, a.e., s.132-135.

(55) Kemâl TOSUN, a.e., s.133-135.

(56) a.e., s.127-132. Ayrıca Bkz. Althusser LOUIS, İdeoloji ve Devletin İdeolojik Aygıtları, (Çev. Yusuf Alp ve Mahmut Özışık), Birikim Yayınları, İstanbul, 1978.

5- SOSYO-KÜLTÜREL ÇEVRE

Her ülke sosyo-kültürel geleneklere, örf ve âdetlere, tercihlere ve bu konuda yasaklara sahiptir. Örgütlerin sosyo-kültürel yapılarını oluşturan değişkenleri şöyle sıralamak mümkündür:

a) Geleneklere, törelere, örf ve âdetlere bağlılık derecesi,

b) Örgütlerarası işbirliği yapma: Devlet organlarıyla, eğitim-öğretim kuruluşlarıyla, sendika-örgüt işbirliğinin seviyesi,

c) Ülkenin idari biçimi, otorite yapısı,

d) Ülke genelinde çalışmaya karşı davranış ve tutumlar: Toplumun kültür yapısında orjinini bulan kültürel tutum ve yargı biçimi,

e) Risk faktörü: Kişilerin tek başlarına ya da grup halinde riske katılma payları,

f) Kalifiye işçi ve yönetici oranı,

g) Gelişmeye ve yeniliklere karşı genel tutum ve davranışlar,

h) Sınıf yapısı: ülkenin sosyal sınıf yapıları,

ı) Eğitim, Öğretim Yapısı: Ülkedeki baskın kültürel tavır ve tutumlar, genel eğitim düzeyi, ülke bazında okuryazarlık derecesi ve okuma-yazma oranı, genel eğitim-öğretim dinamiği içinde yüksek öğretimin yapısı ve oranı,

i) Toplumun yaşam şekli ve düzeyi, genel istekleri,

j) Nüfus: Nüfusun yaş istatistiği, evli-bekâr dağılımı, çalışan-çalışmayan yüzdeleri, şehir ve kırsal alandaki nüfus dağılım yüzdeleri vb.(57),

(57) Bozkurt GÜVENÇ, Sosyal ve Kültürel Değişme, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1976, s.37-59. Ayrıca Bkz. İlhan ERDOĞAN, "Kültür-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Sorunlarımızın Kültürel Yönü", Yönetim Dergisi, C.3, Sayı 9, Kasım 1978, s.33-45.

k) Hızlı şehirleşmenin toplum üzerindeki olumsuz etkisi.

Örgüt için, toplumun niteliklerini aksettiren şartları ve ülkenin üst yapısı önem arz etmektedir. Örgütler için çevre şartları, örgütün faaliyetlerine sınırlar çizebildiği gibi, kaynaklar sağlayıp birçok fırsatlar da yaratabilir.

Sosyo-kültürel değişimleri kısaca özetleyecek olursak,

- a) Demografik değişimler,
- b) Haberleşme araç ve tekniklerindeki değişimler,
- c) Eğitim ve öğretim yöntemlerindeki değişimler,
- d) Düşünce, din ve ahlakî gelişme ve değişimler(58).

Hızlı nüfus artışı, birçok sosyal problemleri de beraberinde getirdiği için göz ardı edilemeyen faktörlerdendir.

Kültür manevî değerler, dil, norm'lar, düşünceler, tutumlar, kısacası toplumdaki manevî ilişkiler sistemidir. Sosyo-kültürel olgulardaki değişme ve gelişmeler karşısında, örgütler etkilenecek ve bu etkilenme olumsuz yönde ise örgüt faaliyetlerinde istikrarsızlıklara yol açabilecek boyutlara kadar ulaşabilecektir.

C. ÖRGÜT VE ÇEVRE ETKİLEŞİMİ

Kısaca örgüt çevre ilişkisi açısından üzerinde durulacak temel yaklaşımlar şunlardır:

- 1- Örgüt çevre ilişkilerine yönelik yaklaşımlar
- 2- Örgütün kendi çevresinin analizi ve özelliklerinin belirlenmesi.

(58) Erol EREN, İşletmelerde Stratejik Plânlama ve Yönetim, Cilt I, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:183, 2.Baskı, Bayrak Matbaacılık, İstanbul, 1987, s.186-187.

1- ÖRGÜT VE ÇEVRE İLİŞKİLERİNE YÖNELİK YAKLAŞIMLAR

Sistem, birbirleriyle karşılıklı ilişkileri olan elemanların bir bütünü oluşturacak bir şekilde birleşmeleridir(59).

Sistem yaklaşımının temel fikri, sistemin özel alt sistemlerin toplamından oluştuğudur. Bu yaklaşıma göre bir sistem aynı amaç etrafında toplanmış ve amaca uygun olarak uyum sağlamış alt sistemlerden oluşur(60).

Sistem yaklaşımı, her şeyden önce örgütü, özel alt sistemlerden oluşan bir birim olarak görmüştür. Örgüt bir genel sistem olarak düşünülürse, bu yapı içerisinde bir beşeri sistem, mekanik sistem, ekonomik sistem vb. alt sistemler vardır. Sistem yaklaşımı, getirmiş olduğu sistem-alt sistem, açık ve kapalı sistem kavramlarına bağlı olarak, sistemler arasındaki ilişkiyi veya sistemin değişmesini, yapıdaki ilişkiler ağının gelişmesini açıklayan bazı kavramlar da getirmiştir. Bu cümleden olarak, açık sistemlerin bir değişim sistemi olduğu kapalı sistemlerin ise çevreyle ilişkilerinin olmadığına dolayısıyla entropiye daha müsait olduklarına, sistemler arasında bir hiyerarşik dizinin bulunduğu dair kavramlar, sistem yaklaşımının getirmiş olduğu yeniliklerdir(61).

Sistem yaklaşımının örgüte getirdiği önemli bir kavram hiyerarşik bütünlüktür. Sistem yaklaşımına göre, bir genel sistemi oluşturan alt sistemler arasında hiyerarşik bir dizi-

(59) Edgar H. SCHEIN, Örgütsel Psikoloji, (Çev. Aylin Sağıtör, Şan Öz-Alp), 3. Baskı, Eskişehir, 1980, s.112-116. Ayrıca Bkz. Tamer KOÇEL, "Yönetimde Sistem Yaklaşımı", İş İdaresi I, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:39, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları No:11, Ankara, 1984, s.39-41.

(60) İlhan ERDOĞAN, a.e., s.44.

(61) a.e., s.45.

liş vardır. Alt sistemlerin önem ve fonksiyon sıralarına göre dizilişi, genel sistemin amacına, alt sistemlerin sayısına ve oluşum biçimlerine bağlıdır(62).

Churchman bir sistemin çevresini, sistemin kontrolü dışında bulunan bir olgu olarak tanımlamakta, ancak çevrenin örgüt başarılarını kısmen de olsa belirleyen bir unsur olduğuna işaret etmektedir(63).

Düşünürler örgüt ve çevre ilişkileri hakkında farklı yaklaşımlarda bulunarak sistemi ele almışlardır.

a) Mekanik ve Kapalı Sistem Yaklaşımı

Herhangi bir sistem ile dış çevresi arasında alış-veriş söz konusu değilse bu tür ilişkisiz sistem kapalı sistemdir. Mekanik kelime anlamıyla fiziksel sistemler, kapalı sistemler olabildiği gibi, açık sistemlerde olabilmektedir. Eğer kapalı bir sistem ise, belirli bir süreçten sonra entropi etkisiyle, sistemin yaşamını sona erdirirler. Mekanik sistemlerin tümünde, sistemin yaşamı için gerek şart olan girdi ile belli bir süreç içinde elde edilecek çıktı arasında birbirine bağımlı, direkt bir sebep-sonuç ilişkisi vardır(64).

Örgüt ele alındığında, yalnız örgüt yapısı, örgütler de davranış ve örgütsel davranış ile örgütün fonksiyonlarından bahsedilirken, örgütün dış çevresi göz ardı ediliyor ve zımî de olsa ortaya konmuyorsa örgüt, kapalı sistem yaklaşımıyla daha açık bir ifadeyle kapalı sistem bakış açısından inceleniyor demektir. Böyle bir kapalı-sistem yaklaşımında

(62) a.e., s.46.

(63) W.C.CHURCHMAN, "The Systems Approach"den, Erol EREN, İşletmelerde Yenilik Politikası, İ.Ü.İ.F. Yayın No:127, Formül Matbaası, İstanbul, 1982, s.79.

(64) Tamer KOÇEL, a.e., s.100.

sadece sistemin kontrol edilebilen iç işleyişi ile ilgili faktörler ele alınır. Risk taşıyan, tahmin gerektiren, sürekli ve hızlı değişme gösteren, kontrolü arzumuz dışında cereyan eden dış çevreye ilişkin çevre faktörleri ya yok varsayılır ya veri varsayılır ya da hiç dikkate alınmaz. Böylece örgütün iç faaliyetleri etkinleştirilmeğe çalışılır(65).

Kapalı sistemlerde inputlar bir defalık ve tam sınırları belirlenmiş olarak alınır(66). Kısaca çevresiyle ilişkisi, alış-verişi olmayan içe dönük bir sistemdir. Bu bir defalık input alış, sistem için kâfi olup sistemin yaşamı sona erene kadar devam eden faaliyet için yeterlidir. Kapalı sistemler mutlaka bir süre sonra faaliyetlerini durdurmak zorundadırlar. Bunun nedeni ise entropidir. Kapalı sistemlerde dinamik denge olayından bahsedilemez. Kapalı-sistemlerde, çevrenin önemi hiç yoktur denilebilecek kadar minimuma inmiştir(67).

Sınır, sistemin nerede başlayıp nerede bittiğini gösterir ve her sistemin bir sınırı vardır(68). Kapalı sistem yaklaşımında sınırlar kesin ve katıdır. Bu katılıkta herhangi bir esneklik söz konusu olmayıp, devamlı input akışına imkân vermez. Sınırları Çin seddine benzetilebilir, aşılamaz oluşunu bu şekilde daha iyi vurgulayabiliriz.

Örgütlerdeki üretim departmanı, kapalı sistem görünümü taşıyabilir. Ama pazarlama ya da araştırma-geliştirme bölümleri için aynı şeyi söyleyemeyiz(69).

(65) a.e., s.102.

(66) a.e., s.107.

(67) a.e., s.102-103.

(68) a.e., s.103-104.

(69) a.e., s.104.

b) Açık Sistem Yaklaşımı

Sistem ile sistemin dış çevresi arasında hammadde, enerji, insan, bilgi alış-verişi sürekli olarak vardır. Sistem ile çevre arasında karşılıklı etkileşim söz konusudur. Sosyal sistemler açık sistemlerdir.

Açık sistemler çevresinden girdileri alır, belli bir süreç içinde çıktılar olarak bunu çevresine mal ya da hizmet şekline dönüştürerek sunar(70).

Açık sistemle, çevre birbirinden soyutlanamaz. Açık sistemlerde dinamik denge söz konusudur. Hızlı değişen çevre şartlarındaki değişkenlere, iç çevresinde de değişiklik yaparak dengeli durumunu korur.

Açık sistem için çevre en önemli faktördür. Acaba açık sistemlerde çevre niçin bu kadar önemlidir? sorusu aklımıza gelebilir, bunun nedeni, sistemin faaliyetini etkilediği için, şeklinde cevaplamamız mümkündür.

Açık sistemlerde negatif entropi mevcuttur. Açık sistemlerin tümü entropinin yıpratıcı darbesinden korunmak gayesiyle dış çevreyle girift halde yaşamak zorundadır(71).

Açık sistemler, dengeli durumlarını akılcı bir şekilde korurlar. Çünkü; dinamik denge durumunu ayakta tutamayan bir sistem zaten açık sistem olma özelliğini kaybetmiş, dış çevreye sırtını dönmüş demektir.

Bilgi akışının sistemin işleyişinde anahtar rolü oynaması nedeni ile açık-sistemler bir bilgi-işleme sistemi olarak da düşünülebilir(72).

(70) a.e., s.101. Ayrıca Bkz. Ahmet SERPİL, İşletme Yönetiminde Kontrol, Sistemsel Yaklaşım, İstanbul, 1976, s.4-22.

(71) a.e., s.107.

(72) a.e., s.111.

Açık sistemle dış çevresi arasında daima karşılıklı, bağımlı bir ilişki mevcuttur.

Sistem yaklaşımının gayesi, örgütleri dış çevreleriyle karşılıklı olarak bağımlı ve karşılıklı etkileşim içinde bir açık sistem olarak kabul etmektir.

c) Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, örgütü açık sistem olarak kabul eder. Ve bu yaklaşımda sadece yöneticinin daha iyi karar verebilmesi için örgütün içinde bulunduğu durumu iyi tanıması gerektiği fikrinden yola çıkılır(73).

Bu yaklaşıma göre, değişik durumlar ve şartlar yönetimde başarılı olmak için değişik kavram, teknik ve davranışları gerektirir(74). Buna göre her şart altında geçerli bir formel yapı söz konusu olamayacağı gibi değişik durumlar ve değişik şartlar daima örgüt yapısındaki ilişkileri yeniden düzenlemeyi zorunlu kılacaktır.

Durumsallık yaklaşımı, bir örgüt yapısını karakterize eden belli başlı boyutlarla, örgütün içinde bulunduğu durum ve şartlar arasında ilişki araştırmaktadır. Durumsallık yaklaşımı, içinde bulunulan durum ve şartlara göre hangi ilkelere, ne zaman ve nasıl uyulması gerektiğini araştırmaktadır(75).

Örgütün içinde bulunduğu durum ve şartlar, örgüt yapısını, örgüt faaliyetini ne şekilde etkiler? sorusuna ancak durumsallık yaklaşımı açısından baktığımızda cevap verebilmek mümkün olacaktır. Örgütün içinde bulunduğu çevrenin durum ve

(73) a.e., s.122-124.

(74) a.e., s.124.

(75) a.e., s.127.

hızla değişen şartları tespit edilerek, nasıl incelemek gerektiği üzerinde durulacaktır.

Durum ve şartlara göre, örgüt yapısını karakterize eden unsurlara ve süreçlere -ki bunlar, örgütlerdeki yönetim kademeleri sayısı, örgütü oluşturan alt-sistemlerin sayısı, kontrol alanları, işbölümü ve ihtisaslaşma derecelerinden, formalleşme dereceleri, merkezleşme dereceleri, yönetim yoğunluğu, karar verme yetkisinin kullanılma tarzından, önderlik, haberleşme, bilgi akış sistemi, performans değerlendirme, karar süreci, motivasyon sürecine kadar- verilecek yeni şekil ve biçim tarzı farklı olacaktır(76). Örneğin, bazen formalleşme derecesinde, neyin, nasıl, ne zaman ve kim tarafından yapılacağı hususunda önceden verilen kararlar değiştirilebildiği gibi, her pozisyonun otoritesinde de gevşekliğe ya da yaptırım gücünün daha da belirgin artışına karar verilebilir.

Eski Roma'luların bir sözü vardır: "Starüs barabüs" yani şartlar aynı kaldıkça manâsını taşıyan bu söz doğrultusunda, durumsallık yaklaşımına bakarsak, durum ve şartlar değiştikçe alınacak yeni tedbirlerin ya da değişikliklere göre genelleştirilmeyen kural ve kaidelerle örgütün etkinliğinin sürdürülmesi anlaşılmalıdır.

Demek ki, "durum" ve "şartları" evvelâ belirlemek ve incelemek, karşımıza çıkan ilk problem olmaktadır.

Bugüne kadar "durum ve şartlarla" ilgili olarak "teknoloji", "çevre", "büyüklük" ve "örgütü oluşturan personelin niteliği" gibi faktörler ele alınmıştır(77). Ancak durumsallık yaklaşımı henüz tam gelişmiş değildir. Tanım, tarifler tam yerini bulmamıştır. Yaygın bir alanı kapsadığından, çeşitli problemler karşımıza çıkar.

(76) a.e., s.128-129.

(77) a.e., s.130.

Yeni gelişmekte olan durumsallık yaklaşımı, bugünkü düzeyinde bile, daha etkin bir yönetim uygulaması ve yöneticilik için önemli bir potansiyel göstermektedir(78).

2- ÖRGÜTÜN KENDİ ÇEVRESİNİN ANALİZİ VE ÖZELLİKLERİNİN BELİRLENMESİ

Çevrenin, "sabit dengesi" söz konusu olamayacağından, çevre analizi mutlaka yapılması gereken bir faaliyettir. Belirsizlik ve risk taşıyan çevre, örgütü, direkt olarak, yaşamını tehlikeye sokarak tehdit edebilecek kadar varlığını kabul ettirir. Özellikle teknik ve ekonomik gelişmeler örgütü, olumlu ya da olumsuz yönden etkileyen çevre faktörleridir.

Başlıca yapılması gereken analizler şunlardır(79):

Pazar analizleri, Ürün analizleri, Finansal analiz, Rekabet analizleri.

a) Pazar Analizleri: Örgüt stratejisi açısından pazar analizleri, örgütün faaliyet yaptığı alanlarda ürettiği ürünlerini, bu ürünlerin satılacağı pazar böümlerini ve bunlardaki gelişmeleri değerlemek ve pazarlama bileşenlerinin duyarlılık analizlerini yapmaktır(80).

Örgütler herşeyden evvel, mallarına olan talebi, yani potansiyel müşteri gruplarını ve onların ihtiyaçlarının doğrultusunu kesinlikle tanımak, bilmek için çaba göstermek zorundadırlar(81).

İhtiyaçların özellikleri, örgütün ürün seçiminde ve

(78) a.e., s.130.

(79) Erol EREN, a.e., s.125.

(80) a.e., s.126.

(81) a.e., s.126.

üretim kapasitesinin belirlenmesinde, satış yönteminin tespitinde önemli faktördür(82). İhtiyaçların göstermiş olduğu özelliklerin belirlenmesi, örgütü, araştırma-geliştirme departmanının verilerini, merkeze almak suretiyle, aylara, yıllara göre değişimleri kapsayan ve dış faktörleri gösteren istatistik eğriler çizme zorunluluğu getirir. Ve daha sonraki aşamada bu bilgiler ışığı altında örgüt için "örgüt geliştirme" ve "örgüt büyümesi" olgularının üzerinde durulması gerekir.

İhtiyaçlardan sonraki ikinci nokta, örgütün muhatap olduğu müşteri kitlesinin analizidir(83). Müşterinin mala gösterdiği talep, sanayisel talep mi? yoksa halk kitleleri için mi? ayrıca mallar tek kişiye mi yoksa birden fazla top-tancıya mı dağıtılıyor? Araya giren küçük alıcılarla, ya da son tüketiciyle de muhatap olunmakta mıdır? Bu soruların cevapları maliyetlerle, malın satış fiyatlarını dolayısıyla da pazara hâkim olma stratejisini etkiler.

Demek ki; Örgütün temel ürünlerinin tespit edilmesi ve örgütün müşteri talebine mi yoksa üründe uzmanlaşmaya mı gitmede karar vermesi, önceden plâna bağlanmalı ancak değişen şartlardaki yeni verilere göre de esnekliğe dayandırılmalıdır.

Şurası muhakkak ki, müşterisi olmayan örgüt kâr temin edemeyeceği için, dış faktörlerin değerlendirilmesinde daima şu hususlara dikkat edilmelidir(84):

a) Örgüt hangi pazarların müşterisine hitap etmektedir?

b) Bu pazarların büyüklüğü ne kadar olup örgütün bu pazarlardaki payı ne kadardır?

(82) a.e., s.126.

(83) a.e., s.127.

(84) a.e., s.178.

c) Pazar payını hem korumak hem geliştirmek için ne yapılabilir?

d) Hangi faktörler, pazar kapma ve korumadaki başarı ya da başarısızlık üzerinde etki etmektedir?

b) Ürün Analizleri: Malların üretimi yoluyla ihtiyaçların tatmin edilmesi sanayi firmalarının meydana gelmelerinin ana nedenini oluşturur. Ürünler örgüt faaliyetleri sonucunda meydana getirilen hem örgüt amaçlarının hem de örgütten çıkar bekleyen farklı grupların amaçlarını gerçekleştiren araçlar olduğundan; ürün analizleri örgüt amaçları için olduğu kadar çıkar gruplarının amaçları için de stratejik bir aracın incelenmesi ve seçimi işlemidir(85).

Örgütlerin ürün analizleri sonucunda, belirleyecekleri ürün politikası, örgütün hem üretme ve satışa çıkarma kapasitelerine, hem de pazardaki ihtiyaçların çeşidine ve bunlardaki değişikliklere, başka bir deyimle, çözümlenebilir ihtiyaçların özelliklerine bağlıdır. Örgüt bu üç önemli unsurun en büyük orandaki ara kesitine ulaştığı ölçüde ancak ciro hacmini artırabilecektir(86).

Örgütlerde ürün analizlerinin yapılarak, ürün politikalarının tespit edilebilmesi için yapılması gereken incelemeler üç kısımdan ibarettir. Birincisi ürünlerin hayat eğrilerinin örgütün satış hacimlerine göre yıldan yıla elde edilen bilgilerle tespit edilmesi, ikincisi rantabl olmayan yatırımların elden çıkarılması, üçüncüsü ise yeniden yatırımlara gitmek, daha önceki mevcut imkânların getirdiği avantajlardan optimal bir biçimde yararlanmaktır(87).

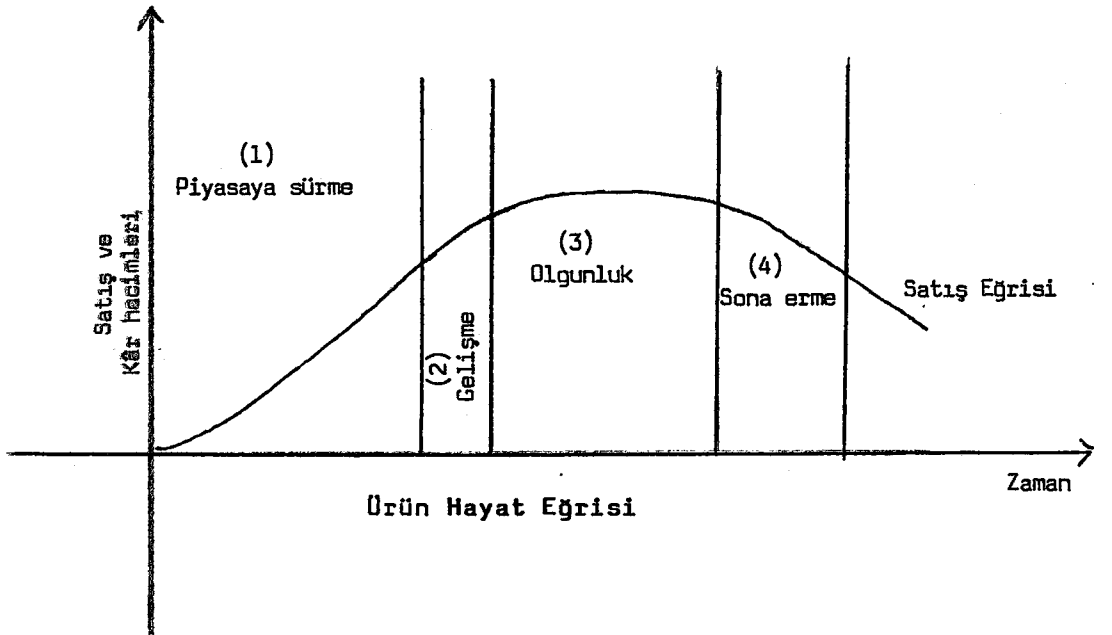
(85) a.e., s.130.

(86) a.e., s.130.

(87) a.e., s.131.

Amerikalı düşünür Forrester tarafından ilk defa ortaya atılan ürün hayat eğrisi, örgütlerin ürettiği ürünlerin belli bir zaman aralığında kârlarının iniş-çıkış ya da durgunluk dönemlerinin grafikte gösterilmesidir ki, x eksenine zaman, y eksenine örgütün kârı yazılır. Zamana bağlı kâr odaklarının birleştirilmesi sonucunda ise ortaya ürün hayat eğrisi çıkmaktadır.

Ürün hayat eğrisinin üzerinde dört bölge ayırdedilir. Bunlardan 1 numaralı bölgede, ürün piyasaya arz edilmiştir. Reklâmlarla halka hitap etme safhasındadır. Bu bölgenin en karakteristik özelliği, örgütün pazar kısmı zayıf olmasına karşın, örgüt büyüme oranı istenen seviyede olur. Kâr amaçlanan düzeyde olmadığından, borçlanma yüksek olup, örgüt tahvil çıkarma yoluna gidecektir. 2 numaralı bölgede ise; hızlı büyüme politikası sonucu ulaşılan pazar payı büyüklüğü, kârı maksimum kılmış, bunun doğal sonucu borçlanma gerilemiştir. 3 numaralı bölgede büyüme, önce durmakta daha sonra gerilemekte buna karşın, örgüt pazarda en büyük alanı (pazar payını) kapmış bulunmaktadır. 4 numaralı bölge ise ürünün parlak devrinin sona erdiği -ki buna ürünün ölümü diyoruz- pazar payını kaybettiği bir bölgedir.



Ürün analizlerinde, ister pazar taleplerine ister örgütün istihsal kapasiteleri kriter olarak alınsın, mutlaka ya kısmî ya da tamamen revizyona tabi tutmak şarttır.

c) Finansal Analiz: Yapılması zorunlu olan analizlerdendir.

Finansal analiz, bazı fonların verimsiz yatırımlardan geriye çekmek ve yeni yatırımlar için örgütün malî yapısını sağlam tutmak amacıyla yapılan ve ürün analizine destek sağlayan bir araçtır(88).

Yapılması gereken ilk iş, örgütün genel büyüme denkleminin parametrelerini meydana çıkarmak olmalıdır. Bunlar(89);

a) Aktif değerlerin net kârlılığının gelişme eğiliminin tespit edilmesi, örgütün ortalama net kâr oranının seyri ve gelecekte göstereceği gelişme durumunu öngörmek,

b) Kullanılan öz sermaye maliyetini belirlemek ve elde edilen kâr miktarı ile karşılaştırmak,

c) Örgütün aldığı borç fonları için vergiden sonra ödeyeceği ortalama faiz hâdlerini tespit etmek ve bu oranının gelecekte göstereceği gelişimini öngörmek,

d) Örgütün borçlanma oranının durum ve gelişmesinin örgütün her türlü borçlanma sonucunda katlanacağı maliyetlerin örgütün finansal yapısı üzerinde yapacağı sonuçların etkilerini belirlemek,

e) Yeni yatırımlar için fon tedariki ve harcamaları hususunda tahmini bütçeleri ile nakit fon akış tablosu düzenlemek,

(88) a.e., s.135.

(89) a.e., s.135.

f) Yeni yatırımlar için maliyetlerin yapı analizleri ve tahmini satış fiyatları belirlemek, ayrıca fonlardaki değişim süratlerini de öngörmek.

Bu bilgilerin sağlıklı olması halinde, örgütün sağlam bir büyüme parametresi hesap edilebilir. Aksi halde parametre eksik ve yetersiz olacaktır.

d) Rekabet Analizleri: Mikro ekonomik açıdan rekabetin tanımını yaparsak; "doğrudan doğruya veya dolaylı olarak örgütün pazarlarına mal veya hizmet sunmaya çalışan örgütlerin faaliyetlerinin bütünüdür" diyebiliriz(90).

Rekabetin hacim ve yoğunluğunu değerlemeye imkân vermek için bazı noktaların üzerinde durmak gerekir(91):

a) Giriş hakkı: Bazı yeni yatırımlara yönelmek, oldukça yüklü finansal risk getirir. Bu da, diğer örgütlerin bu riske girmeyi göze alamadıklarından dolayı, rakiplerin doğal olarak elenmesi yani safdışı bırakılması demektir.

b) Dış koruma: Bunun anlamı; araştırmalar sonucunda elde edilen teknik ve entellektüel buluşların bir hak olarak kanunlarla korunması ile ilgilidir. Böylece elde edilen hak sayesinde, aynı yöntemden faydalanılarak üretim yapmak, örgütün rakiplerine kapanmış olur. Ayrıca bütün ülkelerde milli sanayii, dış rekabete karşı korumak amacıyla, gümrük kanunları çıkarılır.

c) Yararlanılabilir pazar kısmı: Elde edilme ihtimali olan pazar paylarındaki gelişmeler takip edilerek, mevcut rekabetçilerle mi; yoksa gelecekte pazara girmeleri söz konusu

(90) a.e., s.142.

(91) a.e., s.142-143.

olan yeni rekabetçilerle mi uğraşmak daha akılcı olacaktır? Yararlanılabilir pazar alanlarını ele geçirmek için üretimde ve satışta ne gibi yenilikler yapmak gerekir? sorularına örgüt cevap aramalıdır.

d) Sektördeki kârların gelişme durumu: Kâr oranlarının bir sektörden diğer sektöre ve yıldan yıla, birçok nedenlere dayanarak değişikliğe uğraması, rekabet seviyesini etkileyen önemli bir konudur. Zayıf sektör kârları örgütün ilerde karşılaşma ihtimali olan rakipleri için cesaret kırıcı olabilir.

e) Pazarın durumu: Örgütler, oligopol şartları altında mı; yoksa birçok küçük boyutta örgütün bulunduğu tam rekabet konularına yakın bir pazar içinde mi faaliyette buldukları sorusuna öncelik tanımalıdırlar. Genelde bu sorunun cevabı, küçük ve büyük örgütlerin bir arada olduğu, karma pazar şartları altında faaliyette bulunduğu yolundadır. Oligopol piyasasında güçlü rekabete direniş göstermek çok zorken, küçük boyutta birçok işletmelerin bulunduğu tam rekabet şartlarına yakın piyasalarda ise, piyasaya giriş ve çıkışlar serbesttir. Karma piyasa şartlarında, eğer örgüt birkaç büyük şirket ölçüsünde onların pazarlarında rekabet etme istiyorsa, oligopolistik analize gidilir. Eğer küçük boyutlu ise, uyma esnekliği ve yapı hafifliği gözönüne getirilerek tam rekabet şartlarına yakın bir analiz yapmak daha uygun olacaktır(92).

Genelde her örgüt, rakiplerinin kimler olduğunu iyi bilir. Ancak, mal farklılaştırmasına yönelik her örgüt, "örgüt rakiplerinin" tanımlanması dediğimiz bir rekabet tablosu hazırlamak suretiyle rekabet analizi tablolarında, rakibinin pazar payları ve büyüme durumlarına ilişkin müspet ve menfi doneleri görebilmelidir.

(92) a.e., s.142-143.

Bu tabloda dikkat edilecek nokta, rakiplerin herbiri için üretim hacimleri, büyüme oranları, kuvvetli ve eksik yönleri, bilânçoları, kâr ve zarar hesapları vb. hakkında bilgileri sağlıklı yollardan edinebilmektir.

Örgütler, rakiplerinin üretim hacimlerine ve bunlardaki artış ya da azalışlara dikkat ederlerse, bu davranış onlara, rakiplerin fiyat hareketlerinin ve sermaye ihtiyaçlarının değerlendirilmesinde ışık tutacaktır(93).

Rakiplerinin, büyüme oranlarının analizine önem veren örgüt ise, ilerde pazarlara hakim lider örgütlerin kimler olacağı hakkında bilgi verir(94).

(93) a.e., s.146.

(94) a.e., s.146.

II. BÖLÜM



ÖRGÜTLERDE DEĞİŞME VE ÇEVREYE UYUM

A. DEĞİŞİMİN ANLAMI, AMACI VE KAPSAMI

Konumuz olan örgütlerde değişme olgusunu hedeflediğimiz boyutlarda ele alabilmek için önce büyüme, yenilik yapma, gelişme gibi kavramları tanımlayarak değişimin bunlar arasındaki yerini tespit etmeğe çalışacağız.

La pierre'e göre; "yenilik yaratma ya kabul edilen bir toplumsal amacın yeni bir yol ile gerçekleştirilmesi ya da yeni bir toplumsal amacın gerçekleştirilmesi için bir aracın kullanılması hakkındaki bir fikirdir(95)".

Yenilik kavramının içinde zihinsel etkinlik söz konusudur. Bu ise ya icad ya da keşiftir. Keşif, var olan ancak bilinmeyen ortaya çıkarılması olayıdır. Örneğin Newton'un Yer Çekim Kanunu vb. Oysa icad, daha önce var olmayanın, önceden varlığı bilinen teknoloji, ideolojik ya da kültür öğelerinden, karıştırılarak yeni bir şekil verilerek yapılaştırılması olayıdır(96).

Yenilik bir değişme süreci olup, her değişmenin bir yenilik olmadığını belirtmek gerekir(97).

Örgütün yenileme kapasitesi onun değişme ve gelişme kabiliyetini ölçmede bir kriter olarak kullanılabilir. Buna göre bir örgüt yeniliğe ne kadar açıksa, değişiklik yapmaya, çevresine uyum sağlamaya ve örgüt geliştirmeye o kadar yakın demektir(98).

(95) Richard T.LaPIERRE, "Social Change"den, Emre KONGAR, a.e., s.205.

(96) a.e., s.205.

(97) Ömer DİNÇER, Bir Örgüt Geliştirme Tekniği Olarak Duyarlılık Eğitimi (Doktora Tezi), İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 1984, s.3.

(98) a.e., s.3-4.

Gelişme ise yenilikten farklılık arzeder. Örneğin, bir roketin icadı hiçbiri bir örgüt içinde çalışmayan iki kişinin eseridir. Fakat bir uzay roketinin geliştirilmesi, tamamen örgüt çalışmasıyla tamamlanır(99).

Örgütlerde büyüme olayından bahsedildiğinde akla hemen ya hacim yönünden ya da miktar yönünden bir artış gelmelidir. Bunun yanısıra kalite açısından bir gelişme de gene büyümeyi akla getirmelidir. Çünkü büyümenin kalite ile bağlantısı, örgütün yapı taşı olan maddi ve beşeri faktörlerin nitelik ve nicelik yönünden daha iyi daha verimli ve daha etkin olması anlamını taşır(100).

Büyüme ve gelişme birbirine bağımlıdır. Gelişme daha geniş kavram olmasına rağmen, büyüme dar boyutludur. Gelişme yeni teknoloji sayesinde olur ve sınırlarını hemen çizer. Büyüme, belirli bir gelişme süreci içinde oluşur ve bu süreç içinde verim maksimizasyonu elde etmek anlamına geldiği gibi, örgütün büyümesi olgusu anlamını da taşır(101).

Değişme, plânlı ya da plânsız bir biçimde herhangi bir sistemin (organizma, kişi veya örgüt), bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak tanımlanabilir(102).

Değişim olgusu, şu anlamları taşır:

- a) Hareket, bir durumdan başka bir duruma geçiş,
- b) Gelişme, büyüme
- c) Klişeleşmiş düşünce ve eylemlerin terk edilerek yenilik yapma olayı,
- d) Performans ve verimlilik açısından başarı(103).

(99) Emre KONGAR, a.e., s.205.

(100) Ömer DİNÇER, a.e., s.4.

(101) Herbert G.HICKS, a.e., s.123-124.

(102) Ömer DİNÇER, a.e., s.5.

Eski Yunan düşünürlerinden Herakleitos, değişim olgusunun, hem suyun akıcılığıyla değiştirdiğini, hem de insanın zaman içinde kesin bir değişime uğradığını anlattığı özlü sözünde şöyle der; "Her şey akar. Aynı ırmağa iki kez giremezsin, çünkü; her girişinde üzerinden başka sular geçer".

Değişim, kavram olarak "temellilik veya süreklilik" in karşıtıdır. Yani, zaman akışına rağmen, aynı kalan bir özellik anlamına gelen temellilik kavramı, bir bakıma değişimin olumsuz olarak anlatılmasıdır(104).

Aristoteles'in anlayışına göre değişim, zaman içinde eski durumunda kalmama anlamındadır. Burada olumsuz yönden tanımlanan bu kavram, kullanılış biçimiyle iki farklı anlam taşımaktadır. Bunlardan ilk anlamı başkalaşım"dır. Buna göre değişim "sürekli bir kişi veya öznenin değiştirdiği veya başka bir şeyle veya birkaç nitelikle değiştirildiği edim"dir. Ve Aristo'nun mantığıyla bu kavram, oluş olarak belirtilen ve nitelik kategorisinde değişmeyi anlatan bir özellikten ibarettir. Kısaca başkalaşım ve oluş, bir dizi değişim veya bir evreden öteki bir evreye geçiştir. İkinci anlamı ise; "bir nesnenin bir başkasına dönüşmesi veya bir nesnenin bir diğerrinin yerini alması"dır. Bu ard arda gelme kavramıdır(105).

Örgüt değişmesi ise, örgütlerin tüm alt sistemleriyle, örgüt faktörlerinin (beşeri, yapı, teknolojik, amaca ilişkin faktörler) gerek evrim gerekse devrim niteliğindeki yaklaşımlarda olsun, kalite ya da miktar yönünden değişiklik olabil-

(103) Ann ARBORR, "Managing Major Change in Organizations"den Ülkü DİCLE ve İ.Atilla DİCLE, Örgütsel Değişim, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Cilt 2, Sayı 3, Ankara, 1973, s.670.

(104) Fuat ÇELEBİOĞLU, Davranış Açısından Örgütsel Değişim, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:133, İstanbul, 1982, s.2.

(105) a.e., s.3.

diği gibi, bu çeşitli alt sistemlerle, örgüt faktörleri arasındaki ilişkilerdeki değişikliklerin tümüdür ki bu değişiklikler olumlu ya da olumsuz olabilir(106).

Örgüt değişimi, olumlu olduğu takdirde, örgütte süregelen eskimiş yöntemler, tutum ve davranışlar, tutucu fikirler, kemikleşmiş ilişkiler, demode oluş makina ve teçhizatlar bırakılarak, yerleri, örgüt amaçları açısından daha verimli daha rasyonel ve yeniliğe açık olacaktır. Değişim olgusu denetlenmeyecek olursa o zaman değişimin, örgüt üzerindeki olumsuz etkilerinden söz etme imkânı da doğacaktır(107).

Örgütsel değişimin amacı, "değişen iç ve dış çevre şartlarına karşı, örgütün etkinlik ve verimliliğini arttırmak, örgüt üyelerinin en yüksek doyumu sağlamalarına ve gelişmelerine imkân veren yeni bir örgüt yapısı kurabilmektir". Ancak, örgüt değişimine karar verildiği takdirde ilk yapılacak iş, belirlenen hedef ve amaçların detaylarının dikkat ve ihtimamla belirlenmesidir. Örneğin, yönetim masraflarını kıstmak, merkezkaç yetki devrine imkân tanımak, görev, yetki ve sorumlulukların yeniden sınırlarını kesin çizerek belirtmek ve arttırmak, koordinasyonu güçlendirmek, hiyerarşi zincirini kısa tutmak, bu amaçlardan ancak birkaçıdır(108).

Örgütler hem çevrelerini etkileyip hem de çevrelerinden geniş çapta etkilenebildikleri için çevrenin devamlı hareketliliği, örgüt için bir problem oluşturmaktadır. Çevre şartları o kadar hızla ve devamlı değişmektedir ki, örgütün varlığını, gelişmesini ve ayakta durabilmek için diğer örgütlerle rekabet ortamında pazar kapmak için çevrelerindeki değişiklikleri çok iyi gözlemleyerek, incelemeleri ve kendile-

(106) Ülkü DİCLE ve İ.Atillâ DİCLE, a.e., s.671.

(107) a.e., s.671.

(108) Hayri ÜLGEN, "Örgütsel Değişim," Organizasyon Dergisi, İ.Ü.İ.F. İşletme İktisadı Enstitüsü, Yıl 2, Sayı 5, s.32.

rini bu değişikliklere uydurmaları gerekir. Ayrıca örgütler öylesine etkin olmayı bilmelidirler ki, kendi yeniliklerini çevrelerine benimsetip, gelişmeleri ve kendi değişikliklerinin de çevrede kabul görmesini sağlamayı başarabilmelidirler.

Örgütler, toplumu oluşturdıklarından gerek toplumdaki değişmeler gerekse örgütteki yenilikler karşılıklı etkileşim içindedirler. Örgütler, toplumların yapı taşını oluşturdıklarından, bunlardaki değişme topluma yansıyacak dolayısıyla da yapılan her olumlu değişiklik, toplumda da kalkınma alanında piyonun hamlesi görevini üstlenecektir. Ve denilebilir ki, örgütsel değişim, toplumların kalkınmasında en önemli faktördür.

Örgütsel değişim, denetlenebilir, plânlanabilir, yönetilebilir, fakat hiçbir zaman durdurulamaz. Örgütlerde değişimin durdurulmasından ve statik bir denge sağlanması asla söz konusu olamaz. Ancak, değişim olgusunun düzenlenmesi ve doğabilecek olumsuz sonuçlara karşı tedbir almak açısından her örgütün kurulmuş bir denetim sistemi mevcuttur. Bu sistem içine her türlü örgütte kabul edilmiş resmi ya da doğal kural ve kaideleri, standartları, normları, değer yargılarını ve müeyyideleri alır(109).

Bu cümleden olmak üzere denetim, bizi plânlamaya daha başka bir ifadeyle, plânlı örgütsel değişime götürecektir.

Özetleyecek olursak; yenilik yapma, gelişme ve büyüme kavramları, değişmenin yanında daha dar kapsamlı olduğundan, her yenilik yapma ya da büyüme bir örgüt değişmesi olarak kabul edilebileceği halde, her değişme, her zaman yenilik yapma ve büyüme demek değildir.

(109) Ülkü DİCLE ve İ.Atilla DİCLE, a.e., s.695.

B. DEĞİŞME TÜRLERİ

Çalışmamızda açık sistem olarak kabul ettiğimiz örgütün çevresiyle arasında karşılıklı etkileşimin söz konusu olduğunu ve çevre şartlarının örgütleri etkileyebildiği gibi aynı zamanda örgütlerden etkilenebilecekleri gerçeğine değinmiştik.

Örgütlerin çevrelerine tepkileri iki türdür(110):

a) Çevrenin şartlarına pasif tepkide bulunarak uyum sağlamaya kendini zorlar.

b) Çevreyi kendine uydurarak, kendi amaçları doğrultusunda değiştirme çabası verir.

Örgütün değişmeye olan tutumu, onu açık sistem kabul etmemizde bir kriter olarak kullanılabilir. Buna göre bir örgüt değişiklik yapmaya ne kadar hoşgörülüyse, çevresiyle de o denli bağımlı bir yakınlık içinde demektir.

Daha önce de belirttiğimiz gibi örgüt, dengeli durumunu, hızla değişen çevre şartlarına karşı koruyacak ve dinamik dengeyle, çevresini bütünleştirerek uyumsuzluk problemi yaratmayacaktır.

Değişmeyi ikiye ayırarak sınıflandırabiliriz(111):

Geleneksel Değişme ve Plânlı Değişme

Geleneksel değişmenin varlığından teoride söz edilebilir. Örgüt fonksiyonlarındaki herhangi bir değişikliği çok dar çerçevede görür ve bunu örgütün tümü üzerinde, çevresiyle birlikte ele alınması gerektiğini göz ardı eder. Dolayısıyla

(110) Herbert G.HICKS-Ray GULLETT, a.e., s.307.

(111) Ömer DİNÇER, a.e., s.6.

çevreye uyum problemini karşımıza çıkarır(112).

Plânlı değişme ise; hem teoride hem pratikte kabul görmüştür. Plânlı değişme olgusunda, değişme ajanı, alıcı sistemin işbirliğini sağlar ve sistemin problemlerine sağlam ve geçerli bilgileri uygulayarak çözüm getirme çabası gösterir(113).

Bir başka görüş açısından örgüt değişmesinin sınıflandırılmasını GREINER yapmıştır. Buna göre, örgüt değişmesi, evrim niteliğindeki değişmeler ve devrim niteliğindeki değişmelerdir(114).

Evrim niteliğindeki değişme genelde istek dışıdır ve doğal olarak ortaya çıkar. Teoride herhangi bir örgütün uzun ömürlü olması ve dinamik dengeyi koruması beklenir. Değişimin evrim yoluyla sağlanması görüşü, genelde örgüt yönetimince önceden plânlanmadığından pasif bir tablo çizer(115).

Ayrıca değişimin evrim yoluyla sağlanması gözardı edilemeyecek sakıncalar yaratma ihtimali de doğurur. Bu süreç içerisinde örgüt içinde beliren fonksiyon yavaşlama ve gerilemelerinin zamana teslim edilerek sihirli değnekle, doğal olarak düzeltilebileceği yaklaşımı temelde çürüktür(116). Çünkü; böyle bir fikir örgüt için kaçınılmaz olan değişimi zaman faktörü açısından uzatacak, bu arada değişme sonucunda mevki, rol ve statülerini kaybetme riski taşıyan örgüt üyelerine de değişime karşı direnme olayını başlatma imkânına zemin hazırlayacaktır.

(112) a.e., s.7.

(113) a.e., s.7.

(114) a.e., s.7.

(115) Şerif ŞİMŞEK, a.e., s.78.

(116) Vahdet AYDIN, İşletme Organizasyonundaki Gelişmeler, A.Ü.S.B.F. Yayınları, No:269, 2B., Sevinç Matbaası, Ankara, 1973, s.134-137.

Devrim niteliğindeki değişmeler ise, dinamik bir yapı arzeder. Plânlıdır, dış çevrenin hızlı ve kaçınılmaz değişkenlerini araştırıp, inceleyerek kalıcı ve sağlıklı verilerle yeni bir dinamik dengeye geçiş anlamındadır(117).

Devrimi benimseyen değişim modelinde, evrim modelindeki sakıncalar giderilirken bazı yeni sakıncalarda ortaya çıkar.

Hernekadar devrim, örgüt içinde genelleştirildiğinde, zamanı asgariye indiriyor ve bu durum tercih nedeni oluyorsa da, devrimin âni olması, olaileceklerin iyi analiz edilmemesi sonucunu doğuracaktır ki; bu da, çevre faktörlerinin tepkilerinin zamanında analiz edilememesinden doğacak pürüzleri, örgütün karşısına problem olarak getirecektir.

Dış çevrenin hızla değişen faktörleri, devrim niteliğindeki değişim yaklaşımını, örgüt açısından sakınca doğurabilecek konuma getirebilir. Bu sakıncaların bazı kurallara uyarak ortadan kaldırılabilmesi mümkündür, bunları sıralarsak(118):

a) Değişimle ortaya çıkması muhtemel problemlerin geniş zaman diliminde analizinin gerçekçi bir şekilde yapılması,

b) Değişim müddetince ve değişim olgusu sonucunda, çevrenin vereceği reaksiyon ihtimaller hesaplanarak analiz edilmesi,

c) Stratejik plânlamaların, gerçekçi, pozitif veri, bilgi ve donelerden elde edilmesi.

Burada son olarak örgüt içindeki teknolojik, yapısal ve beşerî-sosyal sistem değişikliklerin birbirlerinden bağımsız

(117) Ömer DİNÇER, a.e., s.8.

(118) Vahdet AYDIN, a.e., s.136-137.

sız olarak ele alınamayacağını vurgulamak lâzımdır. Sistem anlayışı içinde örgütün herhangi bir alt sisteminde meydana gelen bir değişimin diğer alt sistemleri de bağımlılık ve etkileşim oranında değiştireceğini belirtmek gerekir. Bu nedenle teknolojik değişiklikler, yapısal ve sosyal sistemin değişmesi için bir sebep olabileceği gibi, onların bir sonucu da olabilir...

1- TEKNOLOJİK DEĞİŞİKLİKLER

Teknoloji; üretim faaliyetlerinde bulunurken insanların kullandığı yol ve yöntemler şeklinde tanımlanacağı gibi, insanın çevresini değiştirmek için sahip olduğu ve kullandığı tekniklerin tümü olarak da tanımlanabilir(119).

Değişik bir tanımlamayla ise; örgüt faktörleri içinde en önemlilerinden biri olan teknoloji faktörü; biri ilmi çalışmalar sonucunda bulunarak geliştirilen modeller ve bir işin nasıl ve ne şekilde yapılması gerektiğini gösteren teknik yol ve yöntemler, diğeri bu yöntemlerin maddeye dönüştürülmüş şekli olan makina-teçhizat malzeme, araç-gereç, bina vb. olmak üzere iki kısımdan oluşur(120).

Teknolojinin tarihi gelişim çizgisine baktığımızda, bütün toplumlarda kendi ihtiyaçlarına yönelik teknolojiye sahip olduklarını biliyoruz. Klanlar ve kabilelerde bile insanın yaşamını sürdürmesinde kolaylık ve rahatlık sağlamayı amaçlayan teknik buluşları olduğunu görebiliriz.

Bu bakımdan bugün sahip olduğumuz teknik gelişme düzeyi sürekli olarak devam edegelen yeni buluşların sonucu olmuştur(121).

(119) Şerif M.ŞİMŞEK, a.e., s.4.

(120) Ülkü DİCLE ve İ.Atillâ DİCLE, a.e., s.669.

(121) Şerif ŞİMŞEK, a.e., s.5.

Teknik gelişmenin tanımını yapacak olursak; en özlü biçimde kullanılmakta olan teknolojide meydana gelen olumlu değişmelerdir diyebiliriz. Daha geniş bir tanımla teknik gelişme; mevcut üretim metodlarının geliştirilmesi, örgütün teçhizat ve yeni mamullerinin ıslâhı, mamul maliyetlerinde tasarruf sağlanması gibi örgütün ihtiyaç ve sorunlarını dikkate alan her çeşit gelişmedir(122).

İkinci Dünya Savaşından sonra teknolojideki gelişmeler, daha önceki dönemlerdeki değişmelerden yapı, kapsam ve hız bakımından farklılıklar gösterir. Bu farklılıklar, geleceğe yönelik politikaların tayininde örgüt yönetiminin sahip olduğu tecrübeleri giderek daha az güvenilir hale getirmiştir(123).

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından sonraki teknik gelişmeler "İkinci Endüstri Devrimi" şeklinde nitelendirildiğine göre, "Birinci Endüstri Devrimi"nin, Onsekizinci Yüzyılın ikinci yarısında başladığı söylenebilir(124).

Crossman'a göre; Birinci ve İkinci Endüstri Devrimini ayıran belli başlı özellikler, üretim faaliyetinin nasıl yürütüleceğini belirleyen enerji, bilgi ve haberleşme faktörlerinde görülen farklılıklardır. Miktarı ne olursa olsun, herhangi bir malı üretebilmek için üzerinde çalışılacak bir malzemeye, bu malzeme üzerinde fiziki çalışmayı mümkün kılacak bir enerji kaynağını ve nihayet üretilecek olan ürünün tayiniyle ilgili verilerin kontrolü ve üretimin programlanması gibi hususların gerçekleşmesine yardımcı olacak her nevi teknik bilgiye ihtiyaç bulunmaktadır.

(122) a.e., s.5.

(123) a.e., s.6.

(124) a.e., s.7.

İlk defa İngiltere'de uygulama alanına giren devrim niteliğindeki teknolojik değişme dalgası, iki önemli sonucu da beraberinde getirmiştir. Bunlar; imalatta insan gücü yerine enerjinin makina kanalıyla sağlanması ve esnek enerji kaynakları sayesinde örgütlerin bol miktarda ve ucuz mamul üretebilme yeteneğini kazanmalarındır(125).

Otomasyon ya da İkinci Endüstri Devrimi ise üretim başta olmak üzere örgütün her nevi fonksiyonu ile ilgili kararlarına temel teşkil edecek bilgileri depo edebilen ve depo edilen bilgileri işleyebilen bilgisayarlara sahip olması nedeniyle Birinci Endüstri Devriminden ayrılır(126).

Otomasyonu, Birinci Endüstri Devrimiyle başlayıp günümüze kadar gelen teknolojik gelişmelerin son aşaması şeklinde kabul eden düşünürlere göre; "mekanizasyon; kuvvetin şekil ve uygulanmasına, yığın üretim organizasyon prensiplerine dayalı teknolojileri temsil ederken, otomasyon; bilgi, haberleşme ve kontrole dayanan bir teknolojiyi temsil etmektedir(127).

Örgütler dinamik bir teknolojik çevre içersinde faaliyet gösterdiklerinden, yeni mamulleri, yeni üretim metodları bularak, bulduklarını geliştirerek, geliştirdiklerini ise uygulamak suretiyle rakiplerine karşı da, örgüt yaşamını devam ettirme zorunluluğu içinde teknolojiyle örgüt arasında bir ilişkiler sistemi kurabilmeyi gerçekleştirdiği ölçüde, bu alanda başarılı sayılabilirler.

Teknolojik gelişme, değişik görünümde karşımıza çıkabilir. Örneğin; üretimde kullanılan hammaddeyi değiştirmek

(125) a.e., s.8.

(126) a.e., s.8.

(127) a.e., s.9.

nitelik ve nicelik yönünden yeni bir mal üretmek, piyasada tanınmış bir malı, yeni bir biçim ve şekil verecek piyasaya yeniden sunmak, üründe ve modelde % 100 değişiklik yapmak vb. bunlar arasında sayılabilir(128).

Bilim ve teknik arasında bugünkü şekliyle var olan yakın ilişkilerin ortaya çıkışı, Yirminci Yüzyılın başlarına rastlar. Bilime dayalı teknoloji üretiminin ilk örneğini Birinci Dünya Savaşı sırasında görmek mümkündür. Savaş yıllarında, silah teknolojisine katkıda bulunmalarını temin etmek amacıyla birçok ülkede hükümetler tarafından seferber edilen bilim çevreleri; yaratılan yeni teknolojilerden uygulamada nasıl yararlanılacağını endüstri temsilcilerine göstermek suretiyle bilim ve teknik arasındaki ilişkilerin öneminin anlaşılmasına hizmet etmişlerdir(129).

Yapılan her teknolojik yenilik, daima risk faktörünü de beraberinde taşır(130). Ayrıca yenilik; yaratıcı güce sahip fırsatların analizi ve yeni bilimsel bilgilerin sonucu olarak da ortaya çıkabilmektedir. Örneğin; naylon gibi plastik lifler, 1930'larda polimerlerin sistematik bir tarzda çalışılması ile üretilebilmiştir(131).

Çevrede başlayan teknolojik değişme dalgası, geniş daireler çizerek gerek örgütlere gerekse onların içinde bulunduğu topluma kendisini kabul ettirir. İster örgüt açısından ister toplum açısından olsun bu kabul etme olayı cebri özellik taşır(132).

(128) Orhan İDİL, "1975 Yılında Girişimci ve Toplum Açısından Teknoloji Seçimi Sorunu", Yönetim Dergisi, İ.Ü.İ.F. İşletme İktisadi Enstitüsü, Ocak-Mart 1976, s.79.

(129) a.e., s.13.

(130) Orhan İDİL, a.e., s.79.

(131) Şerif ŞİMŞEK, a.e., s.14.

(132) a.e., s.22.

Teknolojinin baskı unsuru niteliğinde olması, onun değişen çevreye uymada sağlayacağı faydalardan kaynaklanmaktadır(133).

Teknolojik değişimin örgütler bakımından önemi çok büyüktür. Çağımızda modern iş hayatının daha önce hiç karşılaşılmadığı derecede yoğun bir teknolojik uygulama karşısında bulunduğu bir gerçektir(134).

Böylelikle örgüt yaşamına girerek onun faaliyetlerinde etkinlik sağlayan her yeni teknoloji olgusu, bir yandan onu peşin kabul eden örgüte rekabet ortamında üstünlük tanırken diğer yandan söz konusu örgütün teknolojik yapısını da değiştirir(135).

Örgütler, eğer dinamik teknolojik değişikliklere uyum sağlama yoluna gitmeyerek, mevcut durumu korumak suretiyle örgütü ayakta tutabilecekleri gibi mesnetsiz bir yargıya düşecek olurlarsa bu örgütün yaşam çizgisinin bitişi anlamına gelir(136).

2- YAPISAL DEĞİŞİKLİKLER

Örgüt yapısını; "Örgütlerdeki işler ile bunlar ve bunları yapacak olanlar arasındaki ilişkilerin açık ve seçik olarak belirlenmesi, örgüt yapısını oluşturur" şeklinde tanımlayabiliriz(137).

(133) a.e., s.22.

(134) a.e., s.18.

(135) a.e., s.22.

(136) Hauro SUZUKİ, "Japon Sevk ve İdaresinde Yenileşme ve Bütünleşme: Doğu ve Batı Medeniyetlerinin Kaynaşması" (Çev. Neriman Silahtaroglu), Sevk ve İdare Dergisi, Mart-Nisan, Sayı:24, 1970, s.20-21.

(137) Tamer KOÇEL, a.e., s.128.

Örgüt terimi iki farklı anlamda kullanılmaktadır. 1- Örgütlenme "organize etme" işlemi, 2- Bu işlem veya süreç sonunda ortaya çıkan "yapı" veya bünye(138).

Örgütlerin yapılarını belirleyen başlıca unsurlar şunlardır:

a) Amaç: Ulaşılmak istenen amaçların ve bu amaçlara ulaştıracak işlerin, faaliyetlerin niteliğine göre örgüt yapısı değişecektir.

b) İşbölümü ve uzmanlaşma derecesi: Örgüt yapısındaki departmanlarda ileri düzeyde uzmanlaşmaya mı gidileceği veya belirli bir iş içinde çeşitli görevlerin bir araya getirilip genelleşmeye mi gidileceği önem arzeder.

c) Kontrol alanı ve kademe sayısı: Kontrol alanı, bir üst'e kaç ast'ın tâbi olacağını ifade eder. Kontrol alanı, geniş tutulmak istenirse, geniş tabanlı, az kademeli bir örgüt yapısı, kontrol alanı dar olması istenirse, yüksek tabanlı, çok tabanlı bir örgüt yapısı ortaya çıkacaktır.

d) Merkezileşme derecesi: Merkezi örgüt yapısı ya da âdem-i merkezi örgüt yapılarından söz edilebilir.

e) Bölümlere ayırma: İş bölümüne ve uzmanlaşmaya göre belirli işler, biraraya getirilerek de bölümler oluşturulur(139).

Bu unsurların dışında, formelleşme derecesi, komplekslik derecesi, komite ve gruplara yer ve önem verilip-verilmemesi, haberleşme kanalları ve ilişkileri, her pozisyonun otoritesi, yönetim yoğunluğu: yönetici/yönetim oranları da örgüt

(138) İsmet MUCUK, a.e., s.132. Ayrıca Bkz. İlhan CEMALCILAR-Doğan BAYAR-İnal Cem AŞKUN-Şan ÖZ-ALP, a.e., s.116-117.

(139) a.e., s.136-137.

yapısını belirleyen faktörlerdir(140).

Bir başka açıdan örgüt yapısını belirleyen dinamikler neler olabilir? sorusuna; toplumsal formasyon, düzenli insan ilişkilerinin tümü ve üretim biçimidir demek doğru olacaktır.

Ve bir anlamda da örgüt yapısı, toplumsal amaçlar tarafından belirlenir(141).

Örgüt yapılarını ikiye ayırmak mümkündür: a) Biçimsel Örgüt Yapısı (Formel), b) Biçimsel Olmayan Örgüt Yapısı (Enformel).

a) Biçimsel Örgüt Yapısı: Önceden nesnel kuralları belirlenmiş, çalışanları yönlendirilmiş örgüt tipidir. İnsan eliyle kurulmuş biçimsel örgütler neyin, nasıl, kim tarafından yapılacağını formel olarak belirtirler. Ortak bir amaç gerçekleştirmek için kurulan örgütlerin en belirgin özelliği iş bölümü ve bilgi akımının kontrolüdür.

Biçimsel örgüt oluşturulurken kişiler, kendileri için belirlenmiş yapıya yerleştirilir. Bu yerleşimde örgüt içinde görev, yetki ve sorumluluk alan kişilerin, birbirleriyle iyi tanımlanmış, düzenli ilişkiler kurmaları, rasyonel işbirliği yapmaları gerekir. Her üyenin özel bir işi vardır. Statü, prestij, ücret, rütbe belirlenmiş olup, sıkı kontrol altına alınmış, dayanıklı, esnek olmayan, her ast'ın kendi üst'lerinin kontrolü altında hareket edeceği, plânlı bir yapıya sahiptir. Şekle verdiği büyük önemden dolayı katı bir yapıdır(142).

(140) a.e., s.138. Ayrıca Bkz. Asuman TÜRKEL, İşletmeye Giriş, Kurtiş Matbaası, İstanbul, 1984, s.60-64. Ayrıca Bkz. Tamer KOÇEL, a.e., s.128-129.

(141) Emre KONGAR, a.e., s.287.

(142) Herbert G.HICKS, a.e., s.20..

Yapılaşma sırasında seçilecek yöntemi o biçimsel örgütün amaçları tayin eder(143).

b) Biçimsel Olmayan Örgüt Yapısı: Örgüt üyelerinin kişisel tercihleri, dostluk ve arkadaşlık anlayışları veya bazen resmi örgüt olumsuzluklarına karşı koyma gibi nedenlerden dolayı, örgüt içinde biçimsel olmayan yapılar oluşur(144).

Biçimsel olmayan örgütler dediğimiz bu olgu, kendiliğinden doğar ve biçimsel örgütlerin aksine bir plâna bağlı olmadan gelişme gösteren gruplardır(145).

Reorganizasyon kelimesinin sözlük anlamı; "yeniden örgütleme" demektir. Tanımını ise şöyle yapabiliriz; her çeşit örgütün, hızlı ve sürekli değişen çevre şartlarına uyum gösterememeleri sonucunda, yaşama ve gelişme güçlerini kaybedebilme risk ve olgusunun bilincine varılarak değişme zorunluluğunun ortaya çıkarmış olduğu bir sonuçtur(146). Yapıda değişiklik kaçınılmaz bir ihtiyaçtır.

Örgütsel değişimi ilk plânda örgütün yapısal unsurlarına dayandıran çalışmalar, örgütlerdeki bütün sorunlarının orjininde, örgütün yapısal unsurlarında ortaya çıkan aksaklıkların yattığını kabul etmişlerdir. Bunlar örgütte resmi

(143) Sinan ARTAN, Yönetim Bilimi Ders Notları, İ.T.İ.A, Ticari Bilimler Fakültesi Yayını, İstanbul 1981, s.46-49. Ayrıca Bkz. İsmet MUCUK, a.e., s.144. Ayrıca Bkz. Hayri ÜLGEN, "Organizasyonda Beşeri Unsurun Önemi", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Y.3, S.1, İstanbul, 1974, s.180-194.

(144) a.e., s.15-20. Ayrıca Bkz. İlhan ERDOĞAN, "Biçimsel Olmayan Organizasyonların Biçimsel Organizasyonlara Etkisi", Organizasyon Dergisi, Y.1, S.1, İstanbul, 1976, s.33-37.

(145) Robert V.PENFIELD, Örgütlerde Beşeri Münasebetler, (Çev. Resan Taşcıoğlu), Ankara, 1969, s.111.

(146) Kemâl TOSUN, "Yeniden Örgütlenme Sorunu", Organizasyon Dergisi, İ.Ü.İ.F. Yönetim ve Organizasyon Enstitüsü, Yıl 2, Sayı 5, s.5.

olarak geliştirilmiş biçimsel ilişkiler dediğimiz (iş akımı, rol ilişkileri, haberleşme, karar verme sistemleri, yetkinin kademeleşmesi, statü vb. unsurları sayabiliriz. Örgütlerde karşılaşılan yeni problemlerin çözümü için herşeyden önce, reorganizasyona gidilmesi gerekir(147).

Yapısal değişmeyi gerektiren nedenler sayısız denecek kadar çoktur. Bunlardan bir örnek verirsek; örgütlerde merkeziyetçi bir sistemden adem-i merkeziyetçi bir sisteme geçmek suretiyle karşılaşılan problemlerin çözümlenmesi ve örgütlerde değişikliklerin yapılması uzun süren tartışmalara yol açmıştır. Örgütsel hiyerarşinin üst kademelerinde toplanan otorite, yetki ve sorumlulukların sistematik bir şekilde alt kademelere devri anlamında kullanılan adem-i merkeziyetin, eşgüdümlemenin maliyetini düşürdüğü, daha küçük çapta haberleşme merkezlerinin kurulmasına ve kararların alınmasına ve örgütte yetki ve sorumluluğun dağılmasına yol açtığı, yönetim sisteminde bir esneklik meydana getirdiği ve birimlerin faaliyetlerine daha uygun tekniklerin kullanılmasına ve çeşitli kademelerden örgüt üyelerinin yönetime katılmalarına imkân hazırladığı görülmüştür(148).

Örgüt karakterinde dinamizm vardır. Yani devamlı bir değişme ve gelişme halinde bulunmak zorundadırlar. Kinetik enerjiye sahip olduklarından, statik olamazlar. Hızla değişen çevre şartlarına gerek yapı gerekse faaliyetlerini uydurmak zorundadırlar. Bu çevreyle uyum sağlama olayında ne kadar geç ve geri kalınırsa, değişime duyulan ihtiyaç ve bu zorunlu değişimin şiddeti o kadar artacaktır(149).

Örgüt değişimi yapılmak istenen her örgütte ilk yapılan halihazırdaki örgüt yapısının çözülmesidir. Yani değişim

(147) Ülkü DİCLE ve Atillâ DİCLE, a.e., s.679.

(148) a.e., s.680.

(149) Kemâl TOSUN, a.e., s.5.

açık bir problem ya da bağıran bir eksiklik, göze batan bir terslik olsa bile ise mevcut yapı incelenerek başlanmalıdır. Bunun için, örgütün amaçları, izlediği politika yöntemleri, biçimsel yapıyla, biçimsel olmayan yapı ilişkilerinin belirlenmesi, görev, yetki ve sorumlulukların izlenmesi vb. analiz edilmelidir(150).

Yapısal değişiklikler, teknolojiye bağlı, amaçların değişmesine bağlı olabildiği gibi, beşeri veya sosyal sistemin değişmesine bağlı yapısal değişiklikler şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Örneğin, yeni geliştirilmiş makina ve teçhizatın, malzemenin örgütlerde kullanılmasını sağlamak, bilgi işlem sistemleri ile kompüteri örgütte kullanım alanına sokmak teknolojiye bağlı yapısal değişimdir. Ve örgütün teknolojik yönü, verimliliğin artması ile içiçedir.

Dickson, örgütün devamlı bir denge halinde bulunduğunu ve bu nedenle herhangi bir organ veya unsurunda meydana gelebilecek bir değişikliğin, örgütün diğer organ ve unsurlarında da değişmelere yol açacağını ileri sürmektedir. Örneğin, örgütte halen kullanılmakta olan bir üretim yönteminde yapılacak değişiklik, örgütün biçimsel yapısında olduğu gibi(151) bu değişikliğin, örgütün insan unsuruna ilişkin amaçları üzerinde de bazı değişikliklere gidilmesini zorunlu hale getirecektir.

Bu görüş, Leavitt tarafından geliştirilmiştir. Leavitt'e göre, her örgüt, birbirlerine sıkı sıkıya bağlı ve karşılıklı dayanışma halinde bulunan görev, yapı, teknoloji ve insana ilişkin birtakım unsurlardan meydana gelmiştir. Bu

(150) Hayri ÜLGEN, a.e., s.39-40.

(151) Ülkü DİCLE-Atillâ DİCLE, a.e., s.683.

unsurların birinde meydana gelen bir değişim, diğerlerinde de değişikliklerin meydana gelmesine yol açacaktır(152).

Trist ise, örgütü, bir sosyo-teknik sistem olarak ele almıştır.Ona göre, her örgüt sosyal ve teknolojik alt sistemlerin birleşmesinden meydana gelmiş bir bütündür. Bu alt sistem sistemler, aynı bütünün birbirinden ayrılmaz parçalarıdır. Bu görüş, yapıdaki değişikliklerin, her sahada kendini göstereceğine ilişkindir. Örneğin Carzo, örgütlerin teknolojik değişmelerden yararlanmak ve verimli olmayan işlem ve uygulamaları düzeltmek için bünyelerinde devamlı değişiklikler yapmak zorunda olduklarını; ancak, örgütün beşeri-sosyal yönüne gerekli önemi vermeden teknolojik değişiklikler yapmanın olumsuz sonuçlar doğurabileceğini de ileri sürmektedir. Düşünür, bu nedenle yapılması düşünülen her değişiklik olgusunun, örgütün tümünün gözönünde bulundurulması gerektiğini vurgulamıştır(153).

Yapıdaki her değişiklik, aynı zamanda, örgütün teknolojik ve beşeri-sosyal alt sistemlerinin uyum sağlamalarına yönelik bir amaç gözönüne alınarak yapılmalıdır.

Örgütlerde insan unsuru tek başına fazla bir anlam taşımayacağı gibi, teknoloji olmadan verimli bir örgütün varlığından da söz edilemez. Bu nedenle, örgütü ve örgütteki değişiklikleri çalışmak üzere teknokratlarla davranışsal bilimcilerin bir araya gelmelerine her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır(154).

Amaç ve politika birbirlerinden ayrılamaz. Zira biri yol, yöntemdir, diğeri hedef. Örgüt için amaç ve politika bilinmediği takdirde, hedefe giden ideal örgüt yapısı tespit

(152) a.e., s.683.

(153) a.e., s.683.

(154) a.e., s.684.

edilemeyeceği gibi, mevcut örgütün yapısının da rasyonel bir biçimde analiz edilmesi düşünülmemelidir(155).

Örgüt üyelerinin, görev, yetki ve sorumluluklarının analizinin amacı ise, dikkatsizce ve ihtimam gösterilmeden yapılan her fonksiyonun ortaya çıkarılması bu olayda çatışan yetki ve sorumlulukların payının ne ölçüde olduğunun anlaşılması ve orantısız, dağılan işler sonucunda bıkkınlıktan tekrarlanan "temcit işlerin" ortaya çıkarılarak, kangrenleşmiş yapıyı analiz etmektir(156). Mevcut yapının analizi, reorganizasyon için gereken sağlıklı doneleri verecektir.

Değişimi istenen formel yapının, örgüt şemaları, el kitapları, kuruluşla ilgili ana sözleşmeleri, senelik çalışma raporları, çalışanlara dağıtılan genelgeler, iş tüzükleri ve her türlü yazılı kaynakları, belgeleri vb. incelenerek, elde edilen bilgiler ışığında her görev ve departman için iş akış çizelgeleriyle, sorumlulukları gösteren çizelgeler yapılabilecektir(157).

Hiçbir örgüt statik yapıda kalmaz. Örgüt yapısı dediğimiz (haberleşme, yetki, iş akışı sistemleri vb) değişime katıldığı oranda yaşama ve gelişme gücüne sahiptir(158).

Tekrar etmek gerekir ki, bütün değişikliklerin amaçları, örgütün devamını, gelişmesini ve rakiplerine karşı güçlü olabilmelerini sağlamaya dolayısıyla da örgütlerde verimlilik ve etkinliği sürdürmeye yöneliktir.

Bir kural vardır. O da örgütlerde büyüme faaliyetleri,

(155) BAKANLIKLARARASI PRODÜKTİVİTE MERKEZİ, Organizasyon El Kitabı, Doğu Matbaası, Ankara, 1964.

(156) Hayri ÜLGEN, a.e., s.40.

(157) a.e., s.40.

(158) a.e., s.25.

daima iç yapı değişikliklerini yani reorganizasyonu zorunlu kılar.

Özetlemek gerekirse, örgüt yapısının değişmesiyle ilgili yaklaşımlar, örgüt şeması, bütçeleme metodları, kurallar ve benzeri düzenlemeler gibi resmi kaide ve süreçler üzerinde durur(159).

3- BEŞERİ-SOSYAL DEĞİŞİKLİK: PLANLI DEĞİŞME

Örgütün beşeri unsurları, dediğimiz zaman örgütün üyelerini, biçimsel örgüt ve biçimsel olmayan örgüt yapıları ve grupların tümünün ilişkileriyle, davranış biçim ve davranış kalıplarını kastederiz.

Sosyal yönden kastedilen ise, örgütsel değişimden etkilenen insanlar ve onların karşılıklı etkileşimlerinden doğan ilişkileridir.

İnsan unsuruyla ilgili yaklaşımlar, eğitim programlarını seçme ve başarı değerlendirme gibi tekniklerle tutum ve davranışlarındaki değişmelere yöneliktir(160).

Beşeri kaynakların üç tür yeteneğinden söz edilebilir: İş yapabilme yeteneği, iş yaptırabilme yeteneği, anlama ve kavramları kullanabilme yeteneği(161). Beşeri-sosyal değişiklik yaklaşımında amaç; bu yetenekleri geliştirerek optimal bir şekilde değerlendirip, ilerde ortaya çıkması muhtemel uyumsuzluk problemlerinin çözümüne azami ölçüde yardımcı olmaktır.

(159) Ömer DİNÇER, a.e., s.9.

(160) a.e., s.9.

(161) a.e., s.25.

Örgütsel değişimi, örgütün beşerî unsurlarına dayandırarak görüş ve çalışmaların hepsinin odak noktası, örgüt üyelerinin ve özellikle de tepe yöneticilerinin davranışlarında eğitim yoluyla yapılan değişiklikler, örgütün bütün unsurlarında yapılması plânlanan istendik değişiklikler sayesinde başarıya ulaşılabileceği görüşüdür.

Beşeri-sosyal değişim yaklaşımında bazı görüşler, örgütsel değişim ile bireysel değişimi aşağı yukarı eş anlamlı kullanmakta, başka bir ifadeyle, bütün örgütsel değişim bireysel değişime indirgenmektedir(162).

Örgüt üyelerinin değiştirilmesini örgütsel değişim için yeterli sayan görüşler, örgüt üyelerinin davranışlarının değiştirilmesi üzerinde önemli dururlar. Bunların bir kısmı örgüt üyelerini birey olarak, diğer bir kısmı da grup olarak ele alınması görüşündedirler. Bu amaçla kullanılan yöntemler arasında katılmalı yönetim, plânlı örgütsel değişim, eylem araştırması, duyarlık eğitimi, danışma ve terapi sayılabilir(163).

Plânlı değişimin, genel anlamda tanımını yaparsak; "bir bireyin, kümenin, örgütün ya da daha geniş bir toplumsal düzenin var olan durumu doğrudan etkilemek ve başka bir biçime dönüştürmek için gösterdiği plânlı ve amaçlı çabadır" diyebiliriz(164).

Başka bir ifadeyle örgüt değişiminde plânlı değişimin tanımı ise; "yapılmak istenen değişikliklerin hızlı, emin ve etkili bir tarzda uygulanması, denetlenmesi ve istikrara kavuşturulmasında, yöneticiler ve sosyal bilimciler tarafından

(162) Ülkü DİCLE-Atillâ DİCLE, a.e., s.672.

(163) a.e., s.673.

(164) Ömer DİNÇER, a.e., s.30.

başvurulan önemli bir araç" anlamını taşır(165).

Yapılan tanımlamalardan da anlaşıldığı gibi, Plânlı Değişme kavram olarak yeni bir olay olmayıp, Kurt Lewin'in bu konuda öncülüğüne ve onun isim babalığı yapmasına dayanır.

Lipitt-Watson-Wesley ise çağdaş bir bakış açısıyla, evrim niteliğindeki değişmeyle plânlı değişmeyi birbirinden kesin çizgilerle ayırt etmişlerdir. Bu yazarlara göre plânlı değişme, sistemi bilinçli bir şekilde daha iyiye götürmek için değişme ajanının yardımıyla gerçekleştirilmek istenilen değişmedir(166).

Bennis-Benne-Chin ise plânlı değişmeyi, geçerli bilgilerden faydalanma şartını koyarak tanımlı genişletmişlerdir. Onlara göre; Plânlı Değişme, değişme ajanı ile değişiklik için başvuran alıcı sistem arasındaki işbirliğine dayanarak alıcı sistemin sorunlarına geçerli bilgiyi uygulama çabalarıdır(167).

Gordon L.Lipitt ise, Plânlı Değişmeyi, sistemin bireysel, sosyal veya kültürel süreçlerini geçerli bilgilerden yararlanarak geliştirmek için oluşturulan bilinçli bir düşünce ve çaba olarak tanımlamaktadır(168).

Bütün bu verdiğimiz tanımlardan, plânlı değişmenin özelliklerini belirtmek gerekirse şöyle sıralamamız mümkündür(169):

1- Örgütü belli bir etkinlik düzeyinden, daha üst seviyede bir etkinlik düzeyine yükseltmek ve yükseltilen bu

(165) Şerif ŞİMŞEK, a.e., s.82.

(166) Ömer DİNÇER, a.e., s.31.

(167) a.e., s.31.

(168) a.e., s.32.

(169) a.e., s.32.

düzyeyde devamlı olarak tutmak amacıyla düzenlenmiş uzun vade-
li bir değişme programıdır.

2- Problem çözüme ve geliştirme programları için, amaç-
ları belirlenmiş, plânlı, akılcı, açık bir kararı belirtir.

3- Alıcı sistem ister kişi, ister grup, ister örgüt
ya da toplum olsun değişiklik yapmak için hepsine tatbik et-
mek mümkündür.

4- Değişme olgusundaki karşılaşılan problemlerle ilgi-
li bilgileri, kullanma ve özel teknikleri uygulayarak çözüme
kabiliyetine sahip, değişme ajanı veya ihtisas sahibi müsavir
kullanmayı gerektirir.

5- Değişme ajanı ile alıcı sistem arasında güç paylaş-
ma ve sağlıklı bir işbirliğini gerektirir.

6- Değişikliği yürütebilmek için geçerli bilgi ve ve-
rilerden faydalanmaya çalışır.

Plânlı değişmeyi, özelliklerinden daha çok tatbik etme
süreci şekillendirir. Bugüne kadar plânlı değişme üzerinde
yapılan çalışmalar, örgütsel değişmeyi sağlamada üç temel mo-
delin geliştirilmiş olduğunu ortaya koymaktadır. Bunlar denge
modeli, organik model ve geliştirici değişme modelidir(170)

a) **Denge Modeli:** Her örgüt önceden belirlenmiş bir or-
tak amacı gerçekleştirmek için kurulduğundan, amacı gerçek-
leştirme arzusu, örgütü devamlı olarak enerji ve çaba sarf-
etmeye zorlar. Denge modeli, örgütün amaca varmak için kul-
landığı enerji ve harcadığı çabayı ters yönde etkileyen bir
takım zıt güçlerin varlığını kabul eder(171).

Bu zıt güçler, örgüt içinde değişmeyi teşvik edip ko-
laylaştıran itici güçler (para, rekabet vb) ile değişmeye

(170) a.e., s.33.

(171) a.e., s.33.

karşı olan sınırlayıcı güçler (kayıtsızlık, husumet, araçları kullanmada dikkatsizlik, yapılan işe ihtimam göstermeme) dir. Bu iki güç arasında bir denge mevcuttur. Bu dengenin herhangi bir sebepten bozulması halinde ortaya çıkan gerginlikler kendilerini sosyal yapıda huzursuzluk olarak hissettireceklerdir. Hâl böyleyken, denge modelinde izlenecek değişme mekanizmasının temel amacı, örgütün sosyal yapısında ortaya çıkıp gelişme eğilimi gösteren ve işletmede hem üretim seviyesinin düşmesine hem de mevcut dengenin çökmesine yol açan güvensizliklerin, statü ve rol çatışmalarının ve sonunda haberleşme ağındaki aksaklıkların giderilmesi olacaktır(172).

b) **Organik Model:** Organik değişme modeli, örgütleri birer mekanizma olarak kabul eden mekanik örgüt anlayışının hızla değişen iç ve dış çevre şartlarıyla uğraşmada yetersiz kaldığı noktasından hareket eder. Mekanik örgütlerin karakterinde, değişmeye direnç gösteren kişilerin oluşturduğu gruplardan söz edilir. Çevresiyle bağlantı kurmayan, konserve, statik, kapalı örgüt türüdür. Bu tür örgütlerde, tatminsizlik başta olmak üzere devamlı çatışma, yenilik istememe vb. başlıca karşılaşılan problemlerdir. Görev, yetki ve sorumlulukların katı bir biçimde belirlendiği hiyerarşik kontrole dayalı bir işbölümü mevcut olup, karar merkezinin tepe yönetiminde toplandığı bir yapı özelliği gösterir(173).

İdeal olan, hızla değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilecek ve mekanik örgüt kavramının yerine ikâme edecek bir örgüt sistemine ihtiyaç vardır. Bu sistem organik örgüttür. Mekanik örgütün tersi olan organik örgüt, grup içi ve gruplar arası ilişkilere önem veren, karşılıklı güvenin bulunduğu bir örgüttür. Bu örgütte sorumluluklar paylaşılır ve örgüt içindeki uyumsuzluklar problem çözme veya pazarlık yoluyla halledilir(174).

(172) a.e., s.34.

(173) a.e., s.34.

(174) a.e., s.35.

Bu modelin amacı, organik sistemin özelliklerine göre, organik sistem yapısına uygun bir değişme stratejisi belirlemektir(175).

c) **Geliştirici Değişme Modeli:** Günümüz örgütlerinde, yöneticilerin uyguladıkları stratejiler, teşebbüsün sadece rasyonel ve amaca ilişkin fonksiyonları ile üst yönetim kademesinin, çalışanların değer yargıları, davranış ve tavırlarını ihmal etmesine neden olan bir takım bürokratik mekanizmalara dayanır. Bu ise, örgütte şahıslar ve gruplararası etkinliğin gittikçe düşmesi sorununu doğuran olumsuz sonuçlara yol açar(176).

Geliştirici değişme modeline göre, olumsuzlukların, çatışmaların arttığı örgütlerde değişme artık kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu değişme modelinin hedefi, örgütte şahıslararası yetki durumuna genişlik ve esneklik kazandırmaktadır. Bu ise yöneticilik mevkiinde bulunanların değer yargılarını değiştirmek suretiyle olur(177).

Bu üç değişim modeli birbirlerine çok benzemektedirler. Farklılıkları göze batmayacak, hissedilmeyecek kadar azdır. Ancak, çok dikkatli bir bakış; her modelin değişikliğin bir yönünü açıkladığını görebilir. Bu da değişmede kapsamlı bir yaklaşımın bulunmadığını ve genel bir plânlı değişme teorisinin kurulamadığını göstermektedir(178).

Örgüt yöneticileri, değişimin vazgeçilmezliğini anladıkları için, bu önlenemeyen olgunun zaman israfına yol açmaması ve gayrimuntazam olarak meydana gelmemesi için, değişimi

(175) a.e., s.35.

(176) a.e., s.35.

(177) a.e., s.36.

(178) a.e., s.36.

beklemek yerine; onu plânlamak gereğini hissetmişlerdir. Böylece plânlı değişim olgusunun, örgütün etkinliği, verimliliği, hayatiyeti, sağlıklı gelişmesi açısından da önemini idrak etmişlerdir.

Plânlı değişme, kısaca, örgütün faaliyet ve işleyişinde etkinliği sağlamak için başlatılan bir süreçtir. Örgütlerde etkinlik için; plânlı değişimden vazgeçilemez.

Kurt Lewin'e göre, Plânlı Değişme üç aşamalı bir süreçtir: Çözme, değiştirme ve dondurma.

Sürecin birinci aşaması mevcut durumun yani halihazır davranışların "çözülmesi"dir. Örgütlerde bozulan denge, eskinin davranış biçimlerini değiştirmeyi zorunlu hale getirecektir. Bu safha, değişiklik için merdivenin ilk basamağıdır. İkinci aşama, örgütün yeni bir davranış kalbına yöneltilmesidir. Lewin bu aşamaya "hareket" diyor ki asıl değişikliğin yaratılması süreci, örgütün eski davranış şekillerinden yeni davranış şekillerine doğru "hareket ettirildiği" bu aşamadır. Üçüncü aşama ise edinilen yeni davranış şekillerinin benimsendiği ve devamlı hale getirildiği "dondurma" sürecidir(179).

Yeni kazanılan davranış biçimlerinin bireyin kişiliği ile bütünleşmesi dediğimiz bu üçüncü safhada, bireysel davranışlardan başlanılarak grup davranışlarının ve de örgüt davranış biçimlerinin değiştirileceğidir.

Kurt Lewin'in bu üç süreçten oluşan değişme süreci, önce Lipitt, Watson ve Wesley tarafından geliştirilmiştir. Daha sonraları, Kolb ve Frohman bu süreçleri yeniden tanımlayarak değiştirmişlerdir. Kolb ve Frohman'a göre Plânlı Değişme yedi safhalık bir süreçtir(180).

(179) Emre KONGAR, a.e., s.195.

(180) Ömer DİNÇER, a.e., s.37-38.

1- Ön Çalışma: Alıcı sistem, değişme ajanını problemleriyle ilgili olarak davet etmiştir. Her iki taraf da beraber çalışmaya karar vermiş degillerdir. Daha sonra olması muhtemel ilişkilerine yön verecek ön bilgi ve verileri toplamaya çalışırlar.

2- Giriş: Değişme ajanı ve alıcı sistem beraber çalışmaya karar verirler. Girişten sonraki safhalar üzerinde konuşulur. Değişme ajanına etkin bir biçimde çalışabilmesi için gerekli olan güç verilir.

3- Teşhis: Değişme ajanı çalışmaya başlar. Alıcı sistemin hissettiği problemlerle, gerçek problemleri belirlemeye uğraşır. Alıcı sistemin amacı ve kanakları üzerinde durur. Değişim ajanınının kaynak ve özellikleri ortaya konur.

Örgüt problemleriyle ilgili bilgi ve veriler toplandıktan sonra eğer belirlenen sorunla alıcı sistemin hissettiği sorun arasında bir farklılık görülüyorsa, yani sorunun niteliği değişmemişse ve değişme ajanınının özellikleri alıcı sistem için geçerliliğini koruyorsa daha sonraki aşamaya geçilir.

4- Plânlama: hareket plânu yapılır. Varılmak istenen hedefler tanımlanır. Amaçlar açık ve seçik olarak belirlendikten sonra alternatif çözüm yolları ve değişme stratejileri oluşturulur. Uygun görülen strateji seçilir. Bundan sonra yapılması gereken faaliyetler düzene sokulur. Artık değişmeye karşı olan tepkiler, gösterilecek direnç ve bunların çözümü üzerinde durulur.

5- Harekete geçme: Seçilen en uygun strateji tatbik edilir. Bu son safhada ilk dört adımın başarıyla yürütülmesi yanında seçilen stratejinin sunulması da önemli bir yer tutar.

6- Dengeleme ve Değerlendirme: Değişiklik yapıldıktan sonra yeni davranış biçimlerinin kişilerle bütünleşmesi beklenir. Gerekli denge sağlandıktan sonra plânlama safhasında belirlenen amaçlara göre bir değerlendirme yapılır. Değerlendirme sonucunda elde edilen sonuç, beklenen sonuçlardan farklı ise yeniden teşhis safhasına dönülür.

7- Bitirme: Değişme ajanı ve alıcı sistem ilişkileri bu safhada son bulur. İlişki başarı ve başarısızlıkla sonuçlanabilir. Ancak her iki taraf yeniden ilişkinin devamı konusunda bir antlaşma yapabilirler.

Değişiklikler, her zaman için, kaçınılmaz olup, ihtiyaçların zorlaması ile ortaya çıktığı için, bugünün örgüt yöneticileri, örgütlerdeki değişim olgusunu kontrol altına alarak plânlamaya gitme yolunu tercih ederler. Plânlama, örgütlerde istendik değişim sağlamanın en etkin yöntemlerindedir.

Bennis, plânlı örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde kullanılan sekiz yöntemi aşağıdaki gibi sıralamaktadır(181).

1- Açıklama ve yayma: Bu değişim yöntemi bilginin kuvvet olduğu düşüncesine dayanır. Buna göre fikirler, dünyayı değiştirir; gerçeği yakalayan netice itibariyle dünyaya liderlik edecektir.

2- Seçkin heyet: Bu yöntem uygun kimselerin iş başına getirilmeleri esasına dayanır. Bu görüş, fikirlerin tek başına bir eylemi ifade edemeyeceklerine, ancak tatbik edilebilmeleri için stratejik bir role ihtiyaç bulunduğuna inanır.

3- İnsancıl ilişkiler eğitim programı: Bu yaklaşım stratejik mevkilerde bulunan yöneticilerin anlama ve sezme kabiliyetlerini ve tanıma hassasiyetlerini arttırmayı hedef almıştır.

4- Kurmay: ihtiyaç duyulduğunda başvurulacak danışma kaynağının sağlanmasıdır.

5- Bilimsel danışma: Bi ise bilimin, örgütün yararına kullanılmasını sağlayan bir yöntemdir.

6- Fikirlerin seçkinlere iletilmesi: Bu stratejik yöntem basit bir düşünceye dayanır. "Eğer çevrendeki şeyleri değiştirmeyi düşünüyorsan, fikirlerini kuvvet mevkiinde bulunanlara veya onları etkileyebilecek kimselere ilet".

7- Kalkınma (gelişme) araştırması: Burada amaç, insanlara bir şeyin daha farklı ve daha iyi bir şekilde nasıl yapılabileceğini göstermektedir.

8- Eylem araştırması: Eylem araştırması, bir sistemin performansında gelişme sağlamak veya sistemin belirli bir problemini çözmek üzere davranışsal bilimlerin örgüte (sisteme) uygulanmasıdır.

Bennis daha sonraları plânlı örgütsel değişimi gerçekleştirmekte kullanılan bu yöntemlerin, eksik ve hatalı yönlerini görmüş ve bu zayıf tarafların, değişimin gerçekleştirilmesinde tam bir başarı getirmeyeceğini kavramıştır.

Bennis ve arkadaşları bunların yerine ikâme edebilecek bütün değişim ajanları tarafından çoğu zaman bir arada kullanılan üç geniş program kategorisi üzerine eğilmişlerdir. Bunlar; eğitim, danışma, uygulamalı araştırmadır(182).

Eğitimin kapsamına iş başında eğitim, çeşitli konferanslar, forumlar, paneller, sempozyumlar, dersler, duyarlılık veya laboratuvar eğitimi, insancıl ilişkiler eğitimi, grup dinamiği eğitimi vb. girmektedir(183).

Danışma, genel anlamda, örgüte kendi problemlerini belirlemek, bu problemlerin nedenlerini bulmak ve uyumsuzlukları önlemek amacına hizmet eder.

Uygulamalı araştırma; örgütte karşılaşılan problemlerin en iyi biçimde çözebilmek amacıyla, örgütten sağlıklı ve

(182) a.e., s.697.

(183) a.e., s.697.

rileri, toplamak, bu dökümanların ve bilgilerin ışığı altında yeni uygulamalar başlatmak ve örgüte faydalı yeni kararlar almaktır.

Plânlı değişme, bilinçli olarak yapıldığı, programlı olduğu için örgüt için hem etkinlik hem de verimlilik açısından büyük önem taşır.

Ayrıca, plânlı değişme; bireyden gruba, örgüte ve topluma kadar uzanabilen her türlü sosyal organizmaya uygulanabilir(184).

III. BÖLÜM



**ÖRGÜTLERDE ÇEVREYE UYUM
VE
ORTAYA ÇIKAN PROBLEMLER**

Uyum: Sözlük manâsı; "bir bütünü oluşturan parçalar arasındaki uygunluktur. Diğer anlamları, özdeşleşme, benimseme, kabul etme, baş eğme, direnç göstermeme demektir".

Bakışımız örgüt düzeyinde olduğundan, örgütlerde uyum kavramını ele aldığımızda; bütünü örgüt; parçaları ise dış çevrenin hızlı ve sürekli değişen teknolojik, ekonomik, hukukî, siyasî ve sosyal değişkenleriyle bütünleşmek olarak algılayabiliriz.

Örgütler daima faaliyetlerini bir çevre içinde gösterirler. Örgütlerde, beşerî unsurlarından dolayı canlı organizmalar gibi, devamlılıklarını sürdürmeyi çevrelerine uyma kabiliyetlerine borçludurlar. Zira örgütün çevresi devamlı değişmekte ve gelişmektedir. Durum böyle olunca, örgütler içinde yaşamlarını sürdürdükleri çevreye bağımlı, etken ve edilgen yapı geliştirip, çevrenin şartlarına uymaya kendilerini zorunlu hissetmektedirler.

Hızlı değişim demek, kısa zaman aralığında, sayıca çok, derece yönünden de şiddetli gelişme ve değişmelerin yer alması ve yoğunluk kazanması demektir. Bu durum, hava şartlarının çok değişken olduğu bir denizde seyreden bir gemiyi hatırlatır. Kaptan, belli bir rota çizip onun üzerinde oldukça uzun bir süre rahatlıkla gitme imkânına sahip değildir. Aksine, her an, hava raporlarını dinlemek, ufukları izlemek, kopabilecek fırtınaların ihtimal hesaplarını yapmak bütün bunlar devamlı bir uyanıklık içinde bulunmayı gerektirir(185). İşte örgütleri de bir gemiye benzetirsek, tehlike ve risk taşıyan dalgalı okyanus ise dış çevre faktörlerini temsil edebilir.

Bütün bunların sonucu olarak böylesine oynak, dinamik

ve güvensiz bir ortama uyabilmek ve sarsıntıyı hissetmeden fırtınalara dayanarak geminin batmamasını sağlamak için(186), yapıyı esnek tutmak, katı, taviz vermeyen, yeniliğe kapalı, konserve bir görüşü benimsememek gerekir.

Her örgüt için "denge durumu" söz konusu olduğundan böylesine örgütler açık sistem olarak kabul görürler. Dolayısıyla çevreleriyle bağımlı ilişkileri vardır. Çevrenin yoğun baskısı ve çevrenin her değişikliği direkt ya da dolaylı bir şekilde örgüte yansiyacaktır.

Çevredeki değişmeler ister teknolojik, ister yapısal, ister ekonomik ister siyasi ve hukukî olsun, beraberinde mutlaka insanla ilgili bir problemi de getirecektir. Teknik bir değişme bile mutlaka insanla ilgili uyum problemini karşımıza çıkaracaktır. Bu nedenle, her değişme olgusu, örgütteki beşeri unsurun ilişkiler sistemindeki değer yargılarını, tutumlarını, inançlarının da değişmesini gerekli kılacaktır, bu da genel adıyla uyumsuzluk dediğimiz, huzursuzluk, sürtüşme, gerginlik, stres, çatışmalara yol açacaktır.

Özetlememiz gerekirse, kısa bir zaman dilimi içinde sayıca çok, derece yönünden şiddetli gelişme ve yeniliklerin oluşup yoğunluk kazanması, örgüt açısından huzursuzluk verici, riskli bir tabloda grafik çizgisinin tutarsızlıklar göstererek, dengesiz iniş-çıkışlar göstermesine neden olur.

Bütün bu güven vermeyen çevre faktörlerine uymak için, tepe yöneticileri, örgüt açısından verimli olabilecek kararları zamanında almak durumundadırlar.

Yöneticiler, kantitatif yöntem ve araç gereçlerden faydalanmak suretiyle bugün için maliyeti fazla bile olsa,

uzun vadede getireceği üstün pozisyon ve rakip örgütleri geride bırakmak vb. avantajlar, bugün yapılan harcamaların karşılığını fazlasıyla geri verecektir.

Örgüt için risk kaynağı olan hızlı değişim olgusunun; bina, makina-teçhizat, araç-gereç, ihtira beratları vb. bir anda demode olmasına yol açabildiği gibi aynı zamanda örgütün yapı taşı olan beşeri faktöründe de, maddi sermayenin çevre standardına göre geri kalmasından kaynaklanan, verim düşüklüğüne yol açabileceği bilinmektedir(187).

Çevreye uyum politikalarını ikiye ayırarak incelemek mümkündür(188).

a) Pasif Uyum Politikası: Çevrenin zararlarını en minimum şekilde etkilenmek suretiyle atlatmak yaklaşımıdır.

Pasif uyum, sivil savunmada olduğu gibi, düşmanın hava hücumlarından korunmak için evvelden sığınıklar yapmak, savaş sırasında halkı buralara toplamak pasif uyum yöntemidir. Örgütlerde, çevrenin ekonomik, siyasi, teknolojik, hukukî değişkenlerini en az zararla geçiştirebilmek için gerek yapı, gerek faaliyetleriyle ilgili olarak çeşitli tedbir alma yönüne gidebilir(189).

Diyelim ki, örgütlerin çevreye sunduğu mal ve hizmetlerde, talep azalışı söz konusu ise, hemen üretim miktarını ve stoklarını azaltma politikası gütmelidir. Aynı şekilde, hukukî baskıların arttığı bir dönemde, örgüt yöneticileri, yeni yatırımlarını geciktirip, bir bekleme politikası içine girmeleri pasif uyum tedbirleridir(190).

(187) Kemâl TOSUN, a.e., s.11.

(188) a.e., s.12-13.

(189) Kemâl TOSUN, a.e., s.12.

(190) a.e., s.12.

b) Aktif Uyum Politikası: Örgüt yöneticileri bazen pasif tutum ve davranışlardan farklı olarak, insiyatiflerini kullanıp ve bir tür karşı hücumla geçercesine çevre şartlarını kendi amaç ve ihtiyaçlarına yardımcı olacak bir politika uygulamayı tercih edebilirler(191). İşte dış çevre şartlarını benimseyip onunla özdeşleşmeyi kabul etmeyerek direnç göstermek ve dahası kendi etkinliğiyle, çevre şartlarına egemen olmak, dominant rolü oynamak, aktif bir dış uyumlaşmadır. Başka bir ifadeyle dış çevre şartlarından etkilenmemek için tedbir almağa kalkmak, dinamik bir yöntemle aktif uyum sağlamadır.

Yöneticilerin kendi yetenek ve insiyatifleriyle hareket ederek, çevre şartlarını örgüt amaçlarına yardımcı olacak şekilde kullanmaları, peşin kabullenmeyip, çevreyi kendi istekleri doğrultusunda değiştirme çabaları, saldırgan bir yöneticilik davranış modelidir. Zorluklardan yılmayıp, üstüne giden, gözüpek, engel tanımayan, tuttuğunu koparan yöneticiler ancak bu yöntemde başarılı olabilirler. Burada yönetici için dinamik karakter yapısı esastır.

Demek ki; aktif uyum politikası; bir nevi saldırgan bir tutum olduğundan, yöneticilerin yetenek ve niteliklerinde kaynağını bulur. Örneğin, politika hayatına atılarak, özel teşebbüsü teşvik edebilmek için bu konuda kanunlar çıkartılması için harekete geçmek, çeşitli yayın ve araç ve gereçlerle, eğitim yöntemleriyle örgüt içi ve dışı eğitim imkânlarıyla personeli eğitmek, kültüre ağırlık vererek, iş hayatına yansımalarını sağlayacak yatırımlar yapmak v. konularda öncülük yapmak, siyasî çevreye karşı aktif uyum politikasına birer örnektir.

Örgüt yöneticisi, dış çevre faktörlerinin ne yönde seyrettiğini anlayabilmek için uyanık, bilgili, yetenekli, aktif olmak zorundadır.

İster aktif ister pasif uyum politikası uygulanmaya karar verebilmek için danışmanlık, müşavirlik hizmetleri talep edilebilir.

A. ÖRGÜTLERDE DEĞİŞME SÜRECİ

Kurt Lewin'e göre; örgüt üyelerinin tek tek davranış ve tutumlarının etkilenmesiyle, tüm örgütün davranışlarının değiştirilmesi, birbirlerine tam bağımlı iki süreç olarak değerlendirildiğini görmüştük.

Daha önceden belirttiğimiz gibi, "çözme, değiştirme ve yeniden dondurma" dediğimiz üç aşamalı süreç sonucunda değişme olgusunun gerçekleştirilebileceğine değinmiştik.

Değişme ya istenilen yönde değişme yaratıcı güçleri kuvvetlendirerek, veya karşı yöndeki güçleri azaltarak gerçekleştirilir. Ve değişimin sağlanması için alışkanlığın bozulması, davranış kalıplarının çözülmesi gerekir(192).

Lewin'in örgüt değişme süreci yaklaşımına göre, eğer istikrarlı bir değişim isteniyorsa, ancak bu üç aşamalı süreç aracılığıyla değişim olgusu kalıcılık kazanır. Tabii ki yeni bir değişime kadar...

Bu yaklaşım, insanın değişmesinden, grupsal değişmeye, grup değişmesinden, örgüt değişmesine, örgüt değişmesinden toplumdaki değişmeye kadar uzanabilen zincirleme değişiklik olayına erişilebileceği varsayımını taşır.

Huse, değişme sürecinde takip edilecek safhaları yedi temel bölüme ayırmıştır(193).

(192) Emre KONGAR, a.e., s.195.

(193) Ömer DİNÇER, a.e.,s.43.

1- Problemlerin Hissedilmesi ve Teşhisi veya Problemleri Algılama: Bu safhada ilgili yönetici, örgütteki bazı problemlerin varlığını hisseder ve bunun bir değişim ajanı tarafından hafifletilebileceğini düşünür. İlgili yöneticiler, bir danışmanın getirilmesine ikna edilir.

2- Davranış Bilimleri Uzmanına Müracaat: İlk ilişki süresince değişme ajanı (ister içerden olsun ister dışardan) ile alıcı sistem birbirine dikkatlice yardım ederler. Değişme ajanı birtakım normlara sahiptir. Bu yüzden sahip olduğu varsayımlar ve değerlerin bilincinde olmalı ve onu alıcı ile paylaşmalıdır. Başlangıçta açıklık ve işbirliğinin sağlanması için bu gereklidir.

3- Veri Toplama ve Değişme Ajanının Ön Teşhisi: Bu safha değişme ajanı tarafından yürütülür. Verileri toplamak için dört temel yöntem vardır: Anket, mülâkat, gözlem ve örgütsel başarı verileri.

4- İlgili Alıcı Kişi veya Gruba Geribesleme: Değişme ajanı tarafından toplanan bilgiler alıcı sisteme tekrar verilir. Değişme ajanı, çalıştığı örgütün veya örgüt biriminin güçlü veya zayıf yönlerini belirlemede yardımcı olur.

5- Problemlerin Ortak Teşhisi: Bu noktada grup kendisine verilen bilgileri tartışır. Problemlerin gerçek olup olmadığı, değişme ajanı ve grup tarafından araştırılır.

6- Faaliyet: Daha sonra ortaklaşa yapılacak faaliyetleri belirlerler. Bu, alıcının farklı ve yeni bir dengeye doğru harekete geçtiği çözüme sürecinin başlangıcıdır. Bu safhada hiç kimse yapılacak faaliyet konusunda, alıcının normlarına, değerlerine ve kültürlerine, problemin teşhisine, zamana ve müdahalenin maliyetine bağlı olduğu için, subjektif olamaz.

7- Tekrar Veri Toplama: Faaliyet araştırması devirli bir süreç olduğu için yapılan faaliyetlerin etkilerini belirlemek, sonuçlarını izlemek ve ölçmek amacıyla yeniden veri toplanmalıdır. Bu veriler, yeniden teşhis ve yeni faaliyetlere götürecektir.

Özetlersek, bu safhalarda yer alan faaliyetler zincirleme olaylar serisidir. Ancak, bazen aynı problem birkaç devir işlem görür, bazen her tekrar da farklı problemler ele alınır(194).

Ernest DALE'nin görüşüne göre; örgütte değişme olgusu ya âni yapılır veya belirlenecek bir zaman aralığı içinde tatbik edilir. Burada üç yaklaşım söz konusudur(195).

a) Zelzele Yaklaşımı: Birdenbire örgüt içinde köklü değişikliklerin uygulanmaya başlanmasıdır. Tepe yönetiminde değişiklik olduğu zaman, "zelzele yaklaşımıyla" örgüt değişim uygulamasına gidilir. Örneğin, yeni elen müdür, atanmasının gerekliliğini ispat amacıyla, örgütte fonksiyon yetersizlikleri, eksiklikleri belirler. Bunun doğal sonucu olarak da örgüt değişmesi sürecini başlatır. Dışardan örgüte danışmanlık yapan uzman kadro dediğimiz kurmay heyet başka bir tanımla müşavirlik hizmeti verenlerde, genelde aceleci tutum ve davranışlarıyla, telâşlı uygulamalarıyla, kısa zaman aralığında işi sonuca götürmek çabasında olduklarından, örgütte zelzele yaklaşımını uygulamaya yatkındırlar(196).

Böylesine bir ânilik, değişimde böylesine bir çabukluk, değerli kalifiye elemanların örgütten ayrılmasına, çalışmaya devam edenlerin ise, demoralize olmalarına, örgüt içi koordinasyon kopukluklarına sebep olabileceğinden sakıncala-

(194) a.e., s.44.

(195) Hayri ÜLGEN, a.e., s.35.

(196) a.e., s.35.

rı, faydalarından çoktur(197).

b) Değişimde kısa süreli uygulama veya kısa dönem yaklaşımında; değişme olayı 6 aydan 3 yıla kadar bir zaman aralığında başarılıdır. İlk, varolan örgüt yapısı incelenir, yöneticilerin, düşünülen değişikliklere karşı düşünceleri sorulur, karşılıklı münazara havası içinde en uygun olana karar verilir(198).

c) Uzun dönem yaklaşımında ise; örgüt değişimi 3 yıldan fazla bir süreye yayılır. Örgüt üyelerinin emeklilik veya ölümlerinde uygulanmaya konur. Dolayısıyla değişim örgüt için hiçbir zaman bitmeyen "yılan hikâyesi"ne dönüşen ve temelinde büyük koordinasyon gerektiren bir süreçtir(199).

Bir başka açıdan, örgüt değişim süreci, örgütün dış ve iç çevresinde meydana gelen değişim girdileriyle başlar. Ve bunların gerçek örgüt değişimi ve de değişim çıktıları haline gelmesiyle, geri besleme, denetim ve yeni değişikliklerin oluşmasıyla da devam eder(200).

Örneğin, teknolojik değişim olan otomasyon, gerek kişi, gerek örgüt davranış tarzını değiştirebilir. Genelde bütün büyük değişimler, dış faktörlerin baskısıyla meydana gelir(201).

Süreç çok önemli olduğundan, ilkin hedef tespiti yapı-

(197) a.e., s.35.

(198) a.e., s.35.

(199) a.e., s.35.

(200) Atillâ DİCLE-Ülkü DİCLE, a.e., s.686.

(201) Blair J.KOLASA, İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, (Çev. Kemâl Tosun, Fulya Aykar, Tomris Somay, Mirgün Menteşe). İ.Ü.İ.F. İşletme İktisadı Enstitüsü yayınları No:42, Fatih Yayınevi Matbaası, s.569.

lır, öğrenme ve terapi kavramları üzerinde dikkat ve özenle durulursa değişim olumlu yönde istenilen amaç doğrultusunda gerçekleşir. Değişim sürecinde önem verilmesi gereken bir husus varsa o da, tutum ve davranışların değiştirilmesi olmalıdır(202).

Başka bir açıdan olaya bakarsak, bir örgüt için ideal değişme süreci, aynı zamanda örgütün türüne de bağlıdır. Örneğin, modaaya uygun hizmet veren bir mağaza, çevresiyle kısa süreli ilişkiye girebilir. Ama şeker, un vb. her an için ihtiyaç duyulan malları, çevreye sunan bir örgüt, nispeten daha az bir değişiklikle uzun zaman dengesini koruyarak yaşamını ve gelişimini sürdürebilir(203).

B. DEĞİŞMEYE DİRENİŞ

Değişim, kaçınılması mümkün olmayan, devamlılık gösteren bir olaydır ve yaşamın en tipik özelliğidir. Örgüt açısından ise, verimlilik ve etkinliğin olumlu yönde kullanılabilmesi amacıyla gerçekleştirilen bir süreçtir.

Sözlük anlamları, "bir gücün etkisine karşı koyan güç, mukavemet, dayanma, karşı koyma" olan direnç ve direnmenin, örgütlerdeki tanımını ise şöyle yapabiliriz; örgütlerdeki beşeri unsurun, değişikliklere karşı alenî tavır koymaktan ziyade, yapılan değişikliğin ilk tatbik sürecinde kastî olarak, bilinçli bir davranış biçimiyle, değişikliğin amacına ulaşmasına engel olma eylemidir. Burada, örgüt üyelerinin, değişikliğe karşı, tutumlarında, sinsice, olumsuz davranış türlerini sergilediğini söylemek mümkündür.

(202) a.e., s.569.

(203) Herbert HICKS-Ray GULLETT, a.e., s.309.

Örgüt üyeleri, yapı ve teknolojik değişikliklerden ziyade, beşeri ilişkiler sistemindeki değişikliklere, yeniliklere karşı duyarlı, hassas, tetikte ve dirençlidirler(204).

La Pierre, direnme nedenlerini şöyle sınıflandırmıştır(205).

- a) Bilinmeyene karşı duyulan korku.
- b) Örf ve âdetlerin tutucu yönlerinden kaynaklanan olumsuz etki.
- c) Estetik değerlerin, değişime karşı, alışkanlıklardan dolayı direnmesi.
- d) Yeniliklere karşı takınılan olumsuz tutum.
- e) Kişinin bilgi ve becerisinin eski yapıdaki başarısının, değişme olgusuyla zarara uğraması sonucunda kaybedilecek menfaatler için direnme.
- f) Statüsü bozulacakların direnmesi.
- g) Her türlü değişmeye peşin hükümlü karşı çıkan örgütlü direnme.

Hagen'e göre ise; kişiler, değişime aşağıdaki iki zıt duygu arasında bocaladıkları için tepkide bulunur(206):

a) Değişmeyle, kişi varolan yapıda kullanamadığı kabiliyetlerini kullanabileceği düşüncesinden kaynaklanan memnuniyet.

b) Yeni işi, yeni mevkî, yeni statüyü başarıp başaramayacağına ilişkin duyduğu endişe, kendine güvenememe kuşkusunu.

(204) Şerif ŞİMŞEK, a.e., s.124.

(205) Emre KONGAR, a.e., s.206.

(206) a.e., s.208.

Hagen'ın fikri, gelenekçi yapıyı benimseyen örgüt üyelerinin, zorunlu değişim olgusuna karşı tutumları, genelde endişe hezeyanıdır. Ve bazı kişiler, üstlerine (otoriteye) sığınarak, yeni durumun beraberinde getireceği endişeden kaçarlar(207).

Değişiklik, yeni bir çalışma biçimi yeni bir yaşama biçimidir. Bu ise, insanın tabiatındaki geçmişe bağlılık, var olanı koruma, gelenek ve görenekleri yaşatma ve alışılmışın dışına çıkmama gibi değer, tutum ve inançlara ters düştüğünden başlıca direnme nedenleri arasında sayılabilir(208). Her insan elindeki koruma ve kaptırmama işgüdüsüne sahiptir. Ve bu öylesine güçlü bir güdüdür ki, "eldeki bulguru korumak için Dimyat'a pirince gitmeyi" düşünmez bazen... Kişi, daha iyiyi bile gözden çıkarmayı tercih edebilecek bir mizaca sahipse, değişikliğin neler getirip, neler götüreceğine ilişkin belirsizlik ve risk faktörünün stresinden kendini uzak tutar.

Örgüt üyeleri üzerinde, belirsizlik ve risk faktörünün, direnmenin bir başka boyutunu oluşturduğunu görmek mümkündür. Varolan yapıdaki alışkanlık ve tecrübenin verdiği işi bilmenin avantajıyla iş bitirme kolaylığının, yeni yapıda nasıl olabileceği de endişe duyulmasını gerektiren bir konudur(209).

HICKS, örgütlerde değişikliğe direnmenin, örgüt üyelerinin "kazanılmış hak"larından kaynaklandığını ifade eder(210). Örgüt üyeleri, mevki, statü ve prestijlerinin değişmemesini arzu ederler. Menfaatlerine hâlel gelmesinden korkarak, her yeniliğe peşin karşı çıkma eğilimi taşırlar. Bu da insanın

(207) a.e., s.208.

(208) Kemâl TOSUN, a.e., s.9.

(209) a.e., s.9.

(210) Herbert HICKS-Ray GULLETT, a.e., s.312-313.

geleceğin getireceği güvensizlik ve eldekini kaybetme endişesindedir.

Direnme; "değişim amacını gerçekleştirmek isteyen örgüt yöneticilerinin doğrudan veya dolaylı baskılarına karşı koyma" demek olduğundan, bu örgütte çalışanların omuzlarında daima bir korku, endişe, sıkıntı olacaktır. Bu endişe dolu atmosfer, kişileri önce gruplaştıracak daha sonra isyana kadar götürebilecektir.

Yapılması düşünülen değişiklikler kısmî veya köklü biçimde olabilir. Eğer bütün çalışanları etkileyecek köklü bir değişiklik ise davranış ve tepkiler olumlu veya olumsuz olarak daha belirgindir. Kısmî değişiklikler veya revizyonlar, biçimindeki değişikliklere karşı tutumlar ise nispeten daha belirsiz daha siliktir. Değişikliklere karşı takınılan tutum sonucu, dört tip davranış ortaya çıkmaktadır. Bunlar, değişikliği kabul etme (tolerans) dediğimiz nötr kalma, değişikliği kabul etme biçimindeki olumlu davranış, direnme ve reddetme biçimindeki olumsuz davranış ve tutumlardır(211).

Olumlu davranışlarda uyumsuzluk söz konusu olmadığından, reddetme ve direnme uyumsuzluğun temelidir.

Reddetme biçimindeki davranışlarda personel, açıkça değişikliğe karşı koyar, bunu yönetim kadrosuna ifade eder. "Ya ben, ya değişiklik" dediği olur. direnmede ise, durum farklıdır. Personel açıkça tavır almaz, plânlı, akılcı biçimde yürütülen, otoriteyi çökertme amacı vardır(212).

Değişikliği reddetme durumunda; grevler, işten ayrıl-

(211) Erol EREN, İşletmelerde Yenilik Politikası, İ.Ü.İ.F. Yayın No:127, Formül Matbaası, İstanbul, 1982, s.149.

(212) a.e., s.149.

malar, devamsızlık, geç gelmeler, protesto gösterileri, açık seçik sabotajlar ortaya çıkmaktadır. Değişikliğe direnmede ise, değişikliğin getirdiği yeni yöntem ve teknikleri öğrenmeme, işi yavaşlatma, üretimi kasten ve gizli olarak azaltma, gizli sabotajlar, fazla mesai yapmama, emri, bilinçli olarak yanlış yorumlayarak işi aksatma gibi haller ortaya çıkmaktadır(213).

Değişime karşı direnç gösterme ile örgütte çalışanların yaşları arasında doğru orantı mevcuttur. Yeniliklere daha çabuk uyabilme kabiliyetinin oranı gençlerde, yaşlılara oranla çok yüksektir. Çevrenin siyasî, sosyal, teknolojik, kültür, ekonomik, hukukî şartlarında çok hızlı değişimin söz konusu olduğu durumlarda, örgüt içinde gençlere yer açılmasında büyük fayda vardır. Bu durumda eski kuşağın "kazanılmış hak"larından dolayı, değişime direnç gösterme ihtimali de ortadan kaldırılabilmektedir(214).

Her insan belirsizlik ve riskten kaçır ve yenilikten endişe duyup, korkar. Bu değişiklikler kalite yönünden geniş kapsamlı, miktar açısından çok fazla, yöntem bakımından otoriter, benimsetme yerine baskı ve korkuya dayalı, tatbik edilme açısından âni olursa, direnmenin şiddeti, hacmi, cesameti de o oranda fazlalaşır(215).

Değişime direnme eylemi çok çeşitli faktörlerin bir fonksiyonu olarak belirir. Yönetim tarafından değişime tepki gösterilmesinin bütün olarak engellenmesi mümkün değildir. Ancak direniş kısmen azaltılabilir. Örgüt üyelerinin direncini kıran bazı yöntem ve metodlar mevcuttur(216).

(213) a.e., s.149.

(214) Kemâl TOSUN, İşletme Yönetimi, a.e., s.74-75.

(215) Kemâl TOSUN, "Yeniden Örgütlenme Sorunu", Organizasyon, a.e., s.9.

(216) Şerif ŞİMŞEK, a.e., s.135.

a) **Değişimde Zaman Plânlaması:** En uygun zamanın kollanarak, değişim olgusunu eyleme dönüştürmek gerekir. Örgüt üyeleri için en münasip zamanın ayarlanması ise davranış bilimlari uzmanları tarafından yapılmalıdır. Aynı zamanda toplumdaki gelişen yeni olaylarla, yapılması plânlanan değişim olayı, zamanlamada çakışmamalıdır(217).

Judson değişimin birdenbire yapılmayarak önceden, örgütün beşeri sistemine, görüşleri alınıp, yapılmak istenen değişiklik anlatılmak suretiyle, onlara da değişim üzerinde düşünme hakkı verilmesi halinde, değişime tepki olmayacağı ve olayın yadırganmayacağı fikrindedir(218).

Çalışanlara makul bir zaman tanınması, gerginliği, endişeyi ve biçimsel olmayan örgüt yapısının dedikodu, rivayet vb. mekanizmalarının yıpratıcı, stres arttırıcı olumsuz etkilerini azaltır(219).

Bu zaman aralığında karşılıklı diyalog ve görüş bildirmeler, anlayışa dayalı bir ortam sağlar(220).

b) **Ekonomik Teşvik Tedbirleri:** Direnişin önemli nedenlerinden birisi de maddi menfaatler olduğundan, yönetim, "kazanılmış hak"ları garanti etmelidir(221).

c) Sendikalara, teknolojik değişim sonucunda, işçi çıkartılmayacağına dair garanti verilmelidir(222).

(217) a.e., s.136.

(218) a.e., s.137.

(219) a.e., s.137.

(220) a.e., s.137.

(221) a.e., s.137.

(222) a.e., s.138.

d) Değişim kavramının, yıpratıcı kelime anlamının, psikolojik çöküntüye yol açmaması için, değişim gerçekten gerekmiyorsa lüzumsuz ve önemsiz değişikliklerin yapılmaması gerekir(223).

Eğer yönetim, sendikayı görmezlikten gelmez, onun varlığının örgüt üzerindeki etkinliğini kabullenip, değişimi aynı masaya oturarak müzakere edebilir ve şikâyetleriyle, dileklerini dinleyerek, asgari müşterekte birleşme zihniyetini taşırsa, bu zihniyet, değişim açısından başarı anlamını taşır ki, bu da, direnme eyleminin büyük boyutlara ulaşamayacağını da garantisini demektir(224).

Değişimde etkin ve doğru bir haberleşme sistemi, yönetimle, çalışanlar arasında anlayışa yer verecektir. Soruların cevaplandırılmasındaki samimiyet, havayı yumuşatacaktır. Yüz yüze konuşma ve tartışmalarda işinin ehli bir davranış bilimi uzmanı, karşıdan yöneltilen sorunun tekniğinden zımnî olarak ilerde direnme tehlikesini hissedecek ve duyulan bu endişeleri zamanında tesbit ederek bunları "direnme"den çıkarıp bunun yerine "aktif destek" vaziyetine çevirebilecektir(225).

C. DEĞİŞİMİN BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Değişme ihtiyacı duyulduktan ve değişiklik yapma kararı alındıktan sonra programın başarılı olabilmesi için, başarıyı etkileyen faktörler, sadece direnişi yok etmekle ilgili değildir. Problemin teşhis edilmesinden, uygun çözüm yöntemlerinin bulunmasından, uygulama sonuçlarına kadar pek çok faktör başarıyı etkileyecektir.

(223) a.e., s.138.

(224) a.e., s.141.

(225) a.e., s.142.

Değişme ajanının teklifleri hernekadar somut bilgi ve verilere dayandırılarak fikirlerini empoze ettikleri örgütler için geçerli ise de, başka örgütlere de uygulanabilir olmasını gerektirmez. Her örgütün problemi yerinde araştırılıp, incelemeye tâbi tutulmalıdır(226).

İlk yapılacak iş, örgütün ihtiyaçlarının tespit edilmesi işlemidir. İhtiyaçlarla değişme arasında bağlantı kurabilmek üç temel şarta bağlanabilir(227).

1- Her örgüt laboratuvar yaklaşımı için uygun bir potansiyele sahip değildir. Kalabalık örgütlerin kültürel hazırlığı, laboratuvar yaklaşımı yoluyla bir değişme programı başlatma kararı için oldukça önemli bir konudur.

2- Laboratuvar yaklaşımı, değişimi sağlayacak bütün yaklaşımlardan sadece biridir. Özellikle faydalı olan biri, ancak bazı örgütlerin geçmişi ve geleceği bu yaklaşım için uygun olmayabilir.

3- Değişme ajanı örgüte önemli olan birkaç yolla müdahale edebilir. Örgütün politika ve davranışları arasındaki çatışmaları bularak, araştırma sonuçlarını sunarak, mevcut metodları eleştirerek, değişik alternatif çözümleri denemelerinde cesaretlendirerek, örgütün tarihini ve geleneklerini belirleyerek, örgütün yapı ve kültürü üzerinde odaklaşarak müdahalelerini gerçekleştirebilir.

Çalışma programlarının başarısını etkileyen problemlerle, dikkat edilmesi gereken hususları şöyle belirlemek mümkündür(228):

(226) Vahdet AYDIN, Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları, A.Ü. SBF. Yayınları No:402, Ankara, 1977, s.124-125.

(227) Ömer DİNÇER, a.e., s.196.

(228) a.e., s.197.

1- Alıcı Sistemle İlgili Düşünceler

a) Her örgütün veya sistemin kendine özgü bir değerler kültürü vardır. Değişimin bazı değer ve varsayımları örgütün bazı davranış modelleriyle uyum sağlamayabilir.

Değerler çatışmasının derecesi somut bir şekilde belirlenebilirse, alıcı sistemin hazır oluşuyla ilgili fikirler elde edilebilir. Burada dikkat edilecek tek nokta, değerler arasında bazı çatışmaların bulunması fakat bu iki değer sisteminin hiçbir şekilde uyuşmadıkları durumlardan daima kaçınılması gerektiğidir(229).

Kişiler arası ilişkilerin meşruluğu, kontrol ve otorite sistemi, alıcı sistemin kendi içindeki çatışmaların özellik ve yoğunluğu, sistemin alt unsurları arasındaki bağımlılık ve etkileşimler gibi hususlar örgütün kültürel teşhisinde üzerinde önemle durulması gereken hususlardır(230).

Değişimde, öğrenmeyi etkileyen en önemli faktörlerden biri de, kişinin güç ilişkilerine ve özellikle kendisi ile en yakın nezaretçisi arasındaki ilişkilere bağlıdır. Güç sınıflamasında iki önemli boyut vardır(231):

Birincisi, başarıyı kazanma aracı olarak astlara örgüt tarafından uygulanan güç tüpleridir. Üç değişik güçten söz edilir: a) zorlayıcı güç, b) ödüllendirici güç, c) kural koyucu güç.

İkinci boyutta alttakilerin ilgi (bağlılık) tipleridir. Burada da üç değişik ilgi (bağlılık) söz konusudur:

(229) a.e., s.197.

(230) a.e., s.197-198.

(231) a.e., s.198.

a) vazgeçirici ilgi, b) hesaba çekici ilgi, c) moral ilgi.

Bu iki boyut örgüt içi itaat yapısının dokuz türünü oluşturur. Bunlardan kendi içinde uyumlu ve kararlı olan örgüt yapısı sadece üç tanesidir: a) zorlayıcı örgütler (zorlayıcı-vazgeçirici), b) faydacı örgütler (ödüllendirici-hesaba çekici), c) kural koyucu örgütler (kural koyucu-moral). Bu örgüt tiplerinden kural koyucu güç ve ilgi sahibi yapılar, duyarlık eğitimiyle sağlanacak değişiklikleri destekleyecek bir iklim sağlayabilirler. Faydacı örgüt tipi ise, T-grubu çalışmalarısıyla çevresine daha çok uyum sağlayabilir. Zorlayıcı sistem ise kendi içinde laboratuvar eğitimiyle bir çalışmaya girmesi uygun olur(232).

b) Bennis bir başka kriter olarak kimlik duygusunu vermektedir. Kimlik duygusu; örgütün ne olduğu, ne gibi amaçları bulunduğu, ne yapılacağı hakkında bilgi ve sezgiler toplamıdır. Burada şu sorular amaçlanmıştır: Örgüt üyeleri tespit edilen hedefleri ne ölçüde anlamış ve paylaşmışlardır? Üyelerin kendi örgütlerine bakış açıları, onları anlayış tarzları, başkalarının örgüt hakkındaki anlayışlarına ne ölçüde uygun düşmektedir? Örgüt içinde geçerli bir kimlik duygusunun olması, özellikle problemlerin teşhis ve çözümünde kolaylık sağlayacaktır(233).

c) Tepe yöneticilerinin tutumları ve davranış biçimleri: Tepe yöneticisinin kişiliği, değişme ajanının davet edilmesinden, düşünülen değişikliğin tatbikinden, bitimine kadar etkisini sürdürür. Dolayısıyla onun, yapılan teklifleri kabul edip etmemesi, ihmal etmesi, sümen altı etmesi vb. davranış tarzları, başarısızlığa neden olabilecektir. Tepe yöneticisi, yeniliğe açık, yapıcı, olumlu, gönüllü, değişme ajanına bütün

(232) a.e., s.199.

(233) a.e., s.200.

kolaylıkları sağlayan duyarlı yapıda bir kişiliği olmalıdır(234).

Yöneticiler hiçbir zaman hazır çözüm paketlerine iltifat etmemeli, kendi örgütlerinin yapısına yönelik çalışmalar yaptırarak, değişim olayını; uyumsuzluk problemini müzminleştirmeden gerçekleştirmelidir. Hazır çözümler hiçbir örgüte gerçek, kalıcı bir başarı ve sıhhat getirmez(235).

d) Örgüt Üyeleri: Örgüt üyeleri, eğitime katılmada hazırlıklı, istekli olmalıdırlar. Eğitime zorlama olmadan, motive edilerek katılmalı, yararına inanmalıdırlar(236).

Argyris, gruba kabul edilecek üyelerin, iç çatışmalarla boğulmamış kuvvetli benliğe sahip olmalarını, yıkılması zor ve aşırı ölçüde savunmalarının olmamasını, duygu ve düşüncelerini saptırmadan haberleşme yapabilecek durumda olmalarını söylemektedir(237).

2- Değişme Ajanı (Eğitici) ile İlgili Düşünceler

a) Değişme Ajanının Seçimi: Değişim olgusunda en önemli konulardan birisi de değişme ajanının seçilmesidir. Örgüt içinden mi, dışından mı olsun? sorusu da problemin başka bir boyutudur(238).

Değişme ajanı, örgüt içinden, gereken eğitimi yapmış, yetenekli biri olabilir. Böyle olursa, örgüt problemlerini yakından ve iyi bilmesi, personeli uzun zamandır tanınması ve

(234) a.e., s.200.

(235) a.e., s.200.

(236) a.e., s.201.

(237) a.e., s.201.

(238) a.e., s.202.

maliyetinin düşük olması vb. avantajlar taşır. Ancak, örgüt içi çatışmalara yabancı olmadığı ve tarafsız davranacağı ihtimali ile kendisine tam ve gerçek bilgi verilmeyebilir veya subjektif değerlendirme söz konusu olabilir. Örgüt içinden bir uzmanın, değişim ajanı rolünü üstlenmesinin bu sakıncasından dolayı, örgüt dışından getirtilecek bir davranış bilimlileri uzmanının daha etkin olacağı savunulabilir. Zira bu uzman, örgütün kültürel yapısından bağımsızdır. Ve muhtemelen konusunda daha fazla eğitim görmüştür(239).

b) Değişme Ajanının Rolü: Değişme ajanı bir davranış bilimlileri ve T-grubu uzmanıdır. Teşhis bilgisine, uygulama tecrübesine, metodoloji bilgisine sahiptir. Örgüt içinde resmi bir üyeliği yoktur. Bundan dolayı zorlayıcı, emredici gücü yoktur(240).

c) Değişme Ajanının Nitelikleri ve Yeterliliği: Yalom, Lieberman ve Miles araştırmalarında eğiticinin fonksiyonlarını dört ana fonksiyonda belirlemişlerdir: 1- Üyelerin aktif olması için onları mücadeleye çağırma, kendini açarak, tehlikeye girerek üyelere örnek olma gibi duygu yönelimli uyarma, 2- destek, sevgi, övgü, sıcaklık, kabul etme, koruma gibi ilgiler, 3- açıklama, yorumlama değişiklik için bilişsel bir çerçeve oluşturma ve tecrübeleri düşünceye aktarma gibi bilişsel yardım, 4- sınırlar ve kurallar koyma, amaçlar belirleme gibi idarecilik fonksiyonu(242).

(239) a.e., s.202.

(240) a.e., s.203.

(241) a.e., s.203.

(242) a.e., s.204.

SONUÇ

Kişi içinde yaşadığı topluma uyum sürecinde çevreden kabul görebilmek için onlara benzeme çabası verir. Yeni doğmuş bebeğin ilk "özdeşim modeli" anne, babadır. Zamanla çocuk, ebeveynin davranışını tekrarladıkça ödüllendirildiğini anlar ve davranışla ödül arasında bağlantı kurar. Bazı davranışlar cezalandırıldığı zaman ise, onun istenmediğini anlayıp, tekrarlamaz. Büyüyüp aile, arkadaş, grup ve örgüt ilişkisine girdiğinde de toplumsal benimsenme ihtiyacını tatmin etmek için, çevresiyle uyum içinde olmak zorunluluğunu hissederek. Çevresiyle uyum sağlama, çevreyi benimseme süreci, toplumsallaşmanın ilk şartıdır. Uyum sağlanmadığı takdirde kişi ile çevresi arasında, uyumsuzluk problemi ortaya çıkar.

Herşey devamlı bir değişim içindedir. Zaman boyutunda eski konumundan farklılaşma özelliği gösteren değişimin kaçınılmazlığı reddedilemez. Değişim her an, her saniye olmaktadır ve son yıllarda değişim süreci büyük hız kazanmıştır. Teknolojik ve sosyal olgulardaki değişimler birbirine bağımlı olup, bütün insanları yakından ilgilendirir. Her türlü teknolojik, ekonomik vb. yeniliklerin ortaya çıkardığı gelişmelerin oluşturduğu dinamik çevrenin günümüzdeki artan oranlı değişme hızına ayak uydurmak ve onun dışında kalmamak gerektiği fikri herkes tarafından kabul görmektedir.

Örgütlerin de temel taşı insan olduğundan ve insan ömrünün büyük bir kısmı örgütlerde geçtiğinden, olumlu veya olumsuz her değişim, insanı, grubu, örgütü ve nihayet toplumu etkileyecek, dolayısıyla "her etki, tepki doğurur" kanunu geçerliliğini koruyacaktır. Bu demektir ki, dış faktörlerin etkisiyle yapıda ve fonksiyondaki, bir önceki durumdan farklılaşma iki yönlü çalışacaktır. Değişen örgüt, toplumu, değişen toplum ise örgütü etkisi altına alacaktır.

Sosyal değişim sürecinde zorunlu olarak örgütlerin üyesi olmak durumunda kalan insan, örgüt içinde belli bir düzeyde devamlı kalmaz, gerek iş düzeni, gerek ücret gerek prestij, statü ve diğer örgüt üyeleriyle ilişkiler sisteminde de değişime uğrar.

Örgütler, "insan toplulukları" olduğundan varlıklarını ve devamlılıklarını sürdürebilmeleri, dış faktörlerin değişim sürecine uymalarıyla mümkündür. "Sirke sinekleri" gibi, oluşturdıkları sirkede ölmek için örgütler de, içinde oluştukları dış çevrenin sürekli değişmesi karşısında, kendilerini, hedeflerini, ürünlerini, yaşam biçimlerini, tutum ve davranışlarını, hızlı değişime uyum sağlayabilmek için ayarlamalıdırlar.

Değişimin sürekli baskıları karşısında yaşam savaşı vererek, teknolojik, sosyal, ekonomik, hukukî, siyasi faktörleri dikkate almak zorunda olan örgütler, bu faktörlerdeki yenilikleri, kendi yapılarına adapte edebilir veya reorganizasyona giderek yeniden örgüt yapısı oluşturup, haberleşme sistemleri, otorite sistemleri, iş-akışı sistemleri, görev tanımları, görev dağıtımını yapabilirler.

Leavitt'in söylediği gibi; örgütsel değişimden bahsederken, birbirine bağımlı ve sürekli etkileşim halinde olan dört değişkenden söz edilebilir. Ki bunlar, görev değişken-

leri, yapı değişkenleri, teknik değişkenler ve insan değişkenidir. Bu değişkenlerdeki herhangi bir değişim, diğerlerine de mutlaka yansıyacaktır. Dolayısıyla, bir faktörde yapılması düşünölen değişim, kısa veya uzun vadede ama mutlaka diğerlerine de değişime zorlayıcı yönde açık veya gizli bir baskı yapabilecektir.

Bir örgötsel değişim faktöründe yapılması plânlanan değişim olgusu, hemen diğer faktörleri de etkileyecek, dolayısıyla değişimin karakteri hangi yapıda olursa olsun, beşeri unsurun davranışlarında uyum problemlerinin ortaya çıktığı göze çarpacaktır.

Değişime karar verildikten sonra asıl güçlük bunu, örgütün mevcut denge yapısında, görev-yetki-sorumluluk üçgeninde yerini bulmuş örgüt üyesinin; örgütün halihazırdaki dengesini korumaya yönelik, değişikliğe karşı koymaya hazır, kabul etmeye istekli olmayıp, reddederek, değişime direniş gösterme eğilimindeki potansiyelin uyumsuzluk sorunudur.

Örgüt üyeleri kurdukları sosyal ilişkiler ağında belli alışkanlıklar kazanmışlardır. Görevlerinde, iş arkadaşlıklarında, ast-üst iletişiminde uyumu söz konusudur. Artık alışkanlığa dönüşmüş bu uyumun, düşünceyi gerektirmeyen rutinleşmiş rahatlığı; "acaba yapılacak yeniliklerde de kurulabilecek midir?" sorusu kişide direnişin temel kaynağını oluşturmaktadır.

Ayrıca teknolojinin üstünlüğünden dolayı iş kaybı, statü, prestij kaybı vb. fobisi başlıca direniş kaynakları arasında sayılabilmektedir.

Örgütler, belirledikleri amaçlara ulaşabilmek, yaşamlarını sürdürebilmek için gereken fonksiyonları yerine getiren üyeler arasındaki ilişkiler sisteminden oluşan dinamik

bir yapı karakterindedir. Örgüt içinde gerek üyeler gerek fonksiyonlarda değişim ihtiyacı hissedildiği an, beşeri faktörün denge ve uyumunun korunması için plânlı, sistematik bir programla örgütü değişime hazırlamak gerekir.

Böylece plânlı değişme sayesinde örgütteki beşeri sistemin aksaklıkları, uyuşmazlıkları, ilişkilerdeki kopuklukları, gerginlikleri, kısaca direnme ve direnç olayları, plânlı değişim olgusuyla çözüme ulaştırma gayretlerini içerir.



YARARLANILAN KAYNAKLAR

- ALTHUSSER Louis, İdeoloji ve Devletin İdeolojik Aygıtları, (Çev. Yusuf Alp-Mahmut Özışık), Birikim Yayınları, İstanbul, 1978.
- ARTAN Sinan, Yönetim Bilimi Ders Notları, İ.İ.T.İ.A. Ticari Bilimler Fakültesi Yayını, İstanbul, 1981.
- ARTAN Sinan, Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama, E.İ.T.İ.A. yayını, Eskişehir, 1981.
- AYDIN Vahdet, İşletme Organizasyonundaki Gelişmeler, A.Ü.S.B.F. Yayınları No:269, 2.B, Sevinç Matbaası, Ankara, 1973.
- AYDIN Vahdet, Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları, A.Ü. SBF Yayınları, No:402, Ankara, 1977.
- BAKANLIKLARARASI PRODÜKTİVİTE MERKEZİ, Organizasyon El Kitabı, Doğu Matbaası, Ankara, 1964.
- BAYKAL Besim, Organizasyonların Yönetimi İlkeler ve Süreçler, Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. Yayını, İstanbul, 1982.
- BAYSAL Ayşe Can, Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar, İ.Ü.İ.F, İstanbul, 1981.

BOWER L. Joseph, Business Policy, Text and Cases, Fourth Edition, London, 1973.

BOZKURT Ömer, "Toplumsal Yapı İçinde Örgütler", Yönetim Sosyolojisi Dergisi, TODAİE, Ankara, 1977.

BOZKURT Ömer, "Sosyolojik Açısından Örgütler", Amme İdaresi Dergisi, C.8, S.4 (Aralık), 1975.

CEMALCILAR İlhan, BAYAR Doğan, AŞKUN İnal Cem, ÖZ-ALP Şan, İşletmecilik Bilgisi, İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını No:3, Eskişehir, 1985.

ÇELEBİOĞLU Fuat, Düavranış Açısından Örgütsel Değişim, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:133, İstanbul, 1982.

DAVIS Keith, İşletmede İnsan Davranışı, (Çev. Kemâl Tosun), İ.Ü.İ.F. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1982.

DERELİ Toker, Organizasyonlarda Davranış, İ.Ü.İ.F. Fakülteler Matbaası, İstanbul, 1976.

DİCLE İ.Atillâ, İşletme organizasyonu Ders Notları, Erzurum, 1971.

DİCLE Ülkü-İ.Atillâ, "Örgütsel Değişim", Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Cilt 2, Sayı 3, Ankara, 1973.

DİNÇER Ömer, Bir Örgüt Geliştirme Tekniği Olarak Duyarlık Eğitimi (Doktora Tezi), İ.Ü.İ.F., İstanbul, 1984.

DİNÇER Ömer, "Bir Örgüt Davranış Tarzı Olarak Kararlara Katılma: Kavramsal Bir Model", Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt Iv, Sayı 1-2, 1987.

- ERDOĞAN İlhan, "Kültür-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Sorunlarımızın Kültürel Yönü", Yönetim Dergisi, C.3, Sayı 9, Kasım 1978.
- ERDOĞAN İlhan, Kültürün, Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi ile Bir Araştırma, Sermet Matbaası, İstanbul, 1975.
- ERDOĞAN İlhan, İşletmelerde Davranış, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:139, Evrim Ofset Matbaacılık, İstanbul, 1983.
- EREN Erol, İşletmelerde Stratejik Plânlama ve Yönetim, Cilt 1, İ.Ü.İ.F. Yayın No:183, 2.Baskı, Bayrak Matbaacılık, İstanbul, 1987.
- EREN, Erol, İşletmelerde Yenilik Politikası, İ.Ü.İ.F. Yayın No:127, Formül Matbaası, İstanbul, 1982.
- FINDIKOĞLU Fahri, İçtimaiyat, Üçüncü Kitap, Metodoloji Nazariyeleri, İ.Ü. Yayınları No:467, Hukuk Fakültesi, 101, İstanbul, 1950.
- GARDNER W.John, Self Renewal, Harper and Row, New York, 1964.
- GULLETT C.Ray-HICKS G.Herbert, Organizasyonlar: Teori ve Davranış, (Çev. Besim Baykal), İ.İ.T.İ.A., İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1981.
- GÜNGÖR Erol, Türk Kültürü ve Milliyetçilik, Ötüken Neşriyat, İstanbul, 1978.
- GÜRKAN Ülker, Sosyal Değişmeler, Abadan'a Armağan, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No:280, Ankara, 1969.

- GÜVEMLİ Oktay, İşletmelerde Kısa ve Uzun Süreli Plânlama, Güryay Matbaası, İstanbul, 1981.
- GÜVENÇ Bozkurt, Sosyal ve Kültürel Değişme, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1976.
- GÜVENÇ Bozkurt, İnsan ve Kültür, Antropolojiye Giriş, Sosyal Bilimler Derneği, Ankara, 1972.
- HEPER Metin, Bürokratik Yönetim Geleneği, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara, 1974.
- HERBERT Theodore, Dimensions of Organizational Behavior, 2.B., Mac-Millan pub.Comp, New York, 1981.
- HICKS G.Herbert, Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, (Çev. Osman Tekok, Bintuğ Aytek, Birol Bumin), 3.Baskı, Olgaç Matbaası, Ankara, 1979.
- İDİL Orhan, "1975 Yılında Girişimci ve Toplum Açısından Teknoloji Seçimi Sorunu", Yönetim Dergisi, İ.Ü.İ.F. İşletme İktisadı Enstitüsü, Ocak-Mart 1976.
- KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, İ.Ü.İ.F. Yayın No: 132, Evrim Ofset Matbaacılık, İstanbul, 1982.
- KOÇEL Tamer, "Yönetimde Sistem Yaklaşımı", İş İdaresi I, T.C. Anadolu üniversitesi Yayınları No:39, Açık Öğretim Fak. Yayınları No:11, Ankara, 1984.
- KOLASA J.BLAIR, İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, (Çev. Kemâl Tosun, Fulya Aykar, Tomris Somay, Mirgün Menteşe), İ.Ü.İ.F. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları No:42, Fatih Yayınevi Matbaası, İstanbul.

KONGAR Emre, Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği, Remzi Kitabevi Yayınları, Evrim Matbaacılık, İstanbul, 1981.

KONGAR Emre, İzmir'de Kentsel Aile, Sosyal Bilimler Derneği Yayınları, Ankara, 1972.

KOTLER Philip, Pazarlama Yönetimi, (Çev. Yaman Erdal), Bilimsel Yayınlar Derneği Yayını No:3, C.2.

LOUIS Althusser, İdeoloji ve Devletin İdeolojik Aygıtları, (Çev. Yusuf Alp, Mahmut Özışık), Birikim Yayınları, İstanbul, 1978.

LUNDERBERG A.George, C.SCHRAG, Otto N.LARSEN, Sosyoloji (Çev. Özer Ozankaya), Türk Siyasi İlimler Derneği Yayınları No:19, Ankara, 1970.

MUCUK İsmet, Modern İşletmecilik, Der Yayınları, 3.Baskı, İstanbul, 1987.

McGREGOR Douglas, The Professional Manager (Eds: C.McGREGOR and W.BENNIS), McGraw Hill, 1967.

PENFIELD Robert V., Örgütlerde Beşeri Münasebetler, (Çev. Resan Taşcıoğlu), Ankara, 1969.

SCHEIN Edgar H., Örgütsel Psikoloji, (Çev. A.Sağtürk, Ş.Öz-Alp), 3.Baskı, Eskişehir, 1980.

SERPİL Ahmet, İşletme Yönetiminde Kontrol, Sistemsel Yaklaşım, İstanbul, 1976.

SÖZEN Ural, Örgütlenme Kuramı, Karşılaştırmalı Bir İrdeleme, İlksan Matbaası, Ankara, 1980.

STEINER George A., Top Management Planning, The Mac Millan Company, New York, 1969.

STRAUSS George and SAYLES Leonard R., Personnel: The Human Problems of Management, Prentice-Hall, Englewood cliffs, N.J. 1972.

SUZUKİ Hauro, "Japon Sevk ve İdaresinde Yenileşme ve Bütünleşme: Doğu ve Batı Medeniyetlerinin Kaynaşması" (Çev. Neriman Silâhtaroğlu), Sevk ve İdare Dergisi, Mart-Nisan, Sayı 24, 1970.

ŞİMŞEK Şerif M., Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları, Atatürk Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yayın No:71, Erzurum, 1975.

TOSUN Kemâl, İşletme Yönetimi (Genel Esaslar), C.I, İ.Ü.İ.F. Fatih Yayınevi Matbaası, İstanbul, 1978.

TOSUN Kemâl, "Yeniden Örgütlenme Sorunu", Organizasyon Dergisi, İ.Ü.İ.F. Yönetim ve Organizasyon Enstitüsü, Yıl:2, Sayı:5.

TOSUN Kemâl, "Çevre Sorunları ve İşletme Çevre İlişkileri" Yönetim Dergisi, İ.Ü.İ.F. İşletme İktisadi Enstitüsü, Yıl:4, Sayı:14, Mart, 1982.

TÜRKEKEL Asuman, İşletmeye Giriş, Kurtiş Matbaası, İstanbul, 1984.

URAZ Çevik, Uluslararası Pazarlamada Sanayii Malları İhracatının İşletme Düzeyinde Plânlaması, A.İ.T.İ.A., Yayın No:91, Ankara, 1975.

ÜLGEN Hayri, "Çevrenin İşletmenin Yapısına Etkisi", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C:2, S:2, Kasım, 1973.

ÜLGEN Hayri, "Organizasyonda Beşeri Unsurun Önemi", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Y.3, S.1, İstanbul, 1974.

ÜLGEN Hayri, "Örgütsel Değişim", Organizasyon Dergisi, İ.Ü. İ.F. İşletme İktisadı Enstitüsü, Yıl 2, Sayı 5.

YOZGAT Osman, İşletme Yönetimi, Marmara Üniversitesi, Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, İstanbul, 1983.

YENER Alev, Teknolojik, Ekonomik ve Sosyal Değişime Bağlı Olarak İşletmelerde Meydana Çıkan Değişim ve Bu Değişimin Ortaya Çıkardığı Problemleri Ortadan Kaldırmak İçin Geliştirilen Örgüt Gelişimi Tekniklerinden Duyarlılık Eğitimi, (Doktora Tezi), İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Y. C.
Yükseköğretim Kurulu
Dokümantasyon Merkezi