

İŞLETME STRATEJİSİ, YAPISI VE ÇEVRESİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

Prof. Dr.	İnan ÖZALP
Yrd. Doç. Dr.	Fermani MAVİŞ
Öğr. Grv.	Belkıs ÖZKARA
Arş. Grv.	Çiğdem KIREL
Arş. Grv.	Deniz MUTLU

I- GİRİŞ

Günümüzde işletmeler çok sık değişen çevre koşulları içinde varlıklarını sürdürmektedirler. Bu değişken çevre koşulları içinde geleneksel yönetim modelleri işletmelerin amaçlarına ulaşmaları için yeterli olmamaktadırlar. Bu nedenle stratejik yönetim önem kazanmaya başlamıştır. Stratejik yönetimden amaç, işletmelere rekabet ortamı içinde gerekli ana strateji, destekleyiciyi strateji ve taktikleri belirleyip bunları bütünleştirmektir. Bunların belirlenmesinin sonucunda işletme ve çevre arasında bir uyum kurulabilir. Bu uyum aracılığıyla işletmeler çevreden gelebilecek tehlikelere karşı daha hazırlıklı oldukları gibi, çevrede oluşan fırsatları da daha kolay değerlendirebilirler.

Bu çalışmada yukarıda sözü edilen noktalardan yola çıkılarak ilk bölümde strateji kavramı, stratejik yönetim, strateji-çevre ve

örgüt yapısı kavramları arasındaki ilişki incelenmiş, ikinci bölümde ise bu konuda araştırma yer almıştır.

II- STRATEJİ KAVRAMI VE STRATEJİK YÖNETİM

A- STRATEJİK KAVRAMI

İşletmecilik literatüründe strateji, kelime kökeni bakımından iki kaynağa dayanmaktadır. Bunlardan ilki, latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen stratum kelimesidir. Diğeri ise, eski Yunanlı General Strategos'un adıdır. Türkçede ise, strateji sürme, gönderme, götürme ve gitme anlamlarında kullanılmaktadır. Strateji askeri alanda büyük bir önem taşımakta, savunma ve hücum yönünden askeri amaçları etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirmenin bir göstergesi olmaktadır (1). Amaçları etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirmenin bir yolu olarak strateji, işletmecilik alanında işletmenin amaçlarına en iyi şekilde ulaşmasını sağlamak amacıyla kullanılmaya başlamıştır.

İşletmecilik açısından ele alındığında, strateji, bir işletmenin uzun dönem hedef ve amaçlarının belirlenmesi, bu amaçlara ulaştıracak yolların seçilmesi ve gerekli kaynakların ayrılması süreci olarak tanımlanabilir (2). İşletmeler çok sık değişen çevre koşulları içinde varlıklarını sürdürmektedirler. Bu değişken ve çok yönlü çevre koşulları işletmelerin amaçlarına ulaşmasını çoğu kez engellemektedir. Stratejiler ise, işletmelerin amaçlarının değişen çevre koşulları ve rekabet ortamı içinde başarılması için gerekli yöneltici eylem kararlarını kapsar. Stratejilerin başarılı olabilmesi için tüm alt stratejiler, destekleyici stratejiler ve taktikler stratejiyi tamamlamalı ve bütünleştirmelidir.

Tanımlardan anlaşılacağı gibi bir stratejide en az dört değişken bulunmaktadır (3):

1) Amaçlar ve Hedefler

Amaçlar işletmenin ulaşmak istediği büyüklüğü, çalışma alanını ve çalışma yöntemlerini tanımlayan genel açıklamalardır. He-

(1) Erol Eren, *İşletmelerde Stratejik Planlama* (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Enstitüsü Ya., 1979), S. 3. İçinde: Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi*, C. 1, Genel Esaslar (İstanbul: Fakülteler Matbaası, 1974), s. 220.

(2) Sera Özbaşar, «Organizasyonlarda Yapı-Strateji Dengesi Nasıl Kurulabilir » *İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 8, S. 2 (Kasım 1979), s. 156.

(3) ÖZBAŞAR, s. 157.

defler ise daha ayrıntılı bilgi veren, çoğunlukla da sayısal süreçleri gösteren amaçlardır.

2) Kaynaklar

Kaynaklar işletmenin elinde bulundurduğu, edineceği, geliştireceği ve elden çıkaracağı maddi, maddi olmayan ve beşeri varlıkların tümünü göstermektedir.

3) Alternatif Stratejiler

Alternatif stratejiler işletmeleri amaçlarına ve hedeflerine ulaştıracak birbirinden farklı yolları göstermektedir.

4) Kaynakların Stratejilere Ayrılması

Stratejilerin uygulanabilmesi için hangi kaynakların ne zaman ve ne miktarda ayrılacağı konusunda verilecek kararlardır.

B- STRATEJİNİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

İşletmecilik literatüründe strateji, politika, taktik, plan, program ve yöntem gibi kavramların tanımlanmasında tam bir anlaşma yoktur. Bu kavramlar birbirleriyle ilgili ve birbirlerine benzer olmasına rağmen aralarında bazı farklar vardır.

1- Strateji ve Politika

Strateji ve politika işletme literatüründe en fazla birbirine karıştırılan kavramlardır. Çünkü bu iki kavramı birbirinden kesin çizgilerle ayırmak mümkün değildir. Politika davranış ve faaliyetlerin yerine getirilmesinde personele yol gösteren genel davranış planıdır (4). Bu bakımdan politika, uygulamalarla ilgili ilkeler dizisini ve kurallar toplamını meydana getirir. İlke ve kurallar yoruma imkan vermedikleri için oldukça katı ve kesin durumlara uygulanabilecek pratik durumların tahmin edilemeyen kısmi belirsizlik koşullarında alınan kararlardır. Oysa politika yeter ölçüde tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış belirlilik ortamında alınan, devamlı kararlardan oluşmaktadır (5).

(4) İnan ÖZALP, *Yönetim ve Organizasyon*, Cilt I (Eskişehir: A.Ü., ESBAY Yayınları, 1990), s. 132.

(5) EREN, s. 12.

2- Strateji ve Taktik

Taktik, yöntem ve teknik bakımından stratejiden daha ayrıntılıdır. Strateji, amaçlara ulaşmak için eldeki güçlerin ya da kaynakların dağıtım planıdır. Taktik, bu yerleştirilen güçlerin harekete geçirilmesi veya uygulanması ile ilgilidir. Taktik daha özel ve daha kısa fikirlerden ve uygulama sanatından oluşur. Strateji düzen ve tasarı ile ilgili düşünsel bir işlem, taktik ise harekete geçme ve uygulamanın ayrıntılı bir düzeni ile ilgilidir (6).

3- Strateji ve Plan

Birbirlerine karıştırılan kavramlardan biri de strateji ve planıdır. Strateji uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgili olmasına rağmen, plan amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması, genel olarak neyin nasıl yapılacağına saptanmasıdır (7). Başka bir tanıma göre «plan, ileride ne yapılacağına, kimin yapacağına ve nasıl yapılacağına karar verilmesidir» (8). Tanımlarda da görüldüğü gibi plan kavramı genel olarak strateji, politika, yöntem ve program kavramlarını da kapsamına almaktadır (9). Planlamanın gerçek başlangıç noktası olan sorunların bilinmesi gelecekte ortaya çıkabilecek fırsatların, işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının ve bu güçlü ve zayıf yanlara göre nerede bulunulması gerektiğini ve neyin başarılmak istendiğinin gözönünde bulundurulmasını kapsar (10). Stratejide olduğu gibi plan da işletmenin çevresiyle yakından ilgilidir ve bu yönüyle stratejiye çok yaklaşmaktadır.

4- Strateji ve Program

«Program, amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli olan aşama ve adımları, bu aşamalardan sorumlu olan kişileri ve her bir aşamanın süresini belirleyen bir plan türüdür» (11). Program olayların ayrıntılarıyla ilgilidir ve kısa süreleri kapsar. Oysa strateji işletmede ortaya çıkabilecek bütün olayların uzun süreli tahminini ve bunların işletmenin amaçlarına göre değerlendirilmesini kapsar. Programlar daha alt kademelerle ve uygulamayla ilgilidir.

(6) EREN, s. 13.

(7) EREN, s. 15.

(8) ÖZALP, s. 113.

(9) EREN, s. 15.

(10) ÖZALP, s. 117.

(11) ÖZALP, s. 138.

Programların diğeri bir özelliği de tek kullanımlı plan özelliği taşı-
malarındır. Bu nedenle de esneklikleri çok azdır (12).

5- Strateji ve Yöntem

Yöntem politika ya da stratejinin uygulanış şekli ile ilgilidir. Bu bakımdan strateji ve politika kapsam bakımından yöntemden daha geniştir. Bu üç kavramın ortak yönü uzun süreli seçimlerden oluşmalarıdır. Yöntem ile programın benzer yönleri ise, daha çok uygulamaya yakın olmaları ve bir işi ya da bir işlemi ilgilendirmeleridir. Yöntemler stratejilere göre standartlaştırılma özelliğine sahiptir. Bu yönüyle yöntemler çeşitli sorunların çözümünde kullanılan yollardan ibarettir (13).

C. STRATEJİK YÖNETİM

Daha önceki bölümde kısaca strateji kavramı ve stratejinin benzer kavramlarla ilişkisi üzerinde durulmuştur. Aşağıda da strateji kavramı çerçevesinde genel olarak stratejik yönetimin tanımından ve stratejik yönetim modelinden söz edilecektir.

1- Stratejik Yönetimin Tanımı

İşletmeler açık, bilgi üreten, tüketen ve çevrelerine uyum sağlayabilen sosyal sistemlerdir. Dolayısıyla işletmeler değişen çevre ile sürekli bilgi alışverişi içindedirler.

Stratejik yönetimin amacı işletme ile çevre arasında bir uyumun kurulmasıdır. Bu yapılırken işletmenin başarısının sürekli olması, çevredeki beklenmedik olaylardan olumsuz yönde etkilenmemesi ve varlığını sürdürebilmesi gözönünde bulundurulacaktır. Geleneksel yönetim biçimi daha çok işletmenin iç bünyesine yönelik olduğu için bu yönetim biçiminde amaç; yararlanma ve verimliliği en üst düzeye çıkarmaktır. Çevrenin uzun süre değişmemesi ya da yavaş değişmesi, bu yönetim biçiminin başarılı olmasına olanak veriyordu. Oysa ki, son yıllarda çevrenin sürekli olarak değişmesi ve değişikliklerin çok hızlı olması, işletmeleri yönetim biçimlerini değiştirmeye yöneltmiştir. İşletmenin başarılı olması ve varlığını sürdürmesi, çevredeki değişikliklerden kaynaklanan fırsatları değerlendirmesi, olumsuz etkileri en aza indirmesi ve do-

(12) EREN, s. 14.

(13) EREN, s. 15.

layısıyla çevreye uyum sağlaması stratejik yönetimin konusudur (14):

2- Genel Bir Stratejik Yönetim Modeli

Genel olarak bir stratejik yönetim modeli, stratejik yönetimin elemanları ve stratejik yönetim sürecini kapsamaktadır. Stratejik yönetimin elemanları işletmenin amaçları ve stratejik yönetim sürecinde yer alan stratejistlerdir. Bu stratejik yönetim elemanlarını kısaca şöyle açıklayabiliriz (15):

i. Amaçlar: Amaçlar işletmenin faaliyetlerinin ve hatta varoluşunun nedenini oluştururlar. Amaçlar işletmenin planlarına yol gösteren birer unsur oldukları gibi sonuçların değerlendirilmesinde de bir araç niteliği taşırlar. İşletmenin amaçları; karlılık, verimlilik gibi kısa vadeli amaçlar olabileceği gibi, varlığını sürdürme, topluma hizmet etme, iyi bir vatandaş olma gibi uzun vadeli amaçlar da olabilir. İşletmeler birden fazla amaca sahip olduklarında, amaçlardan bazıları diğerlerine göre öncelikli olacaktır. Amaçların önceliğini belirleme, özellikle zaman ve kaynaklar sınırlı olduğunda önem taşır.

ii. Stratejiyi Oluşturanlar: Stratejik yönetim, stratejileri oluşturan birkaç grubun yetki alanındadır. Bunlar; ana stratejileri belirleyen üst yöneticiler, stratejilerin sonuçlarını tartışan yönetim kurulu, stratejilerin planlanması ve uygulanmasında üst yönetime yardımcı olan planlama personeli ve planlamacıları desteklemek ve gerekirse planlama faaliyetini gerçekleştirmek için işe alınan danışmanlardır.

Stratejik yönetim süreci ise şu aşamalardan oluşmaktadır (16):

(1) Analiz ve Teşhis: Bu aşama, çevresel fırsat ve tehlikeler ile işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının belirlenmesidir. Bu, fırsatların ya da tehlikelerin fark edilmesini ve problemleri çözmek için ihtiyaç duyulan bilgilerin sağlanmasını kapsar.

-
- (14) Zeyyat Hatipoğlu, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, (İstanbul: Temel Araştırma Yayınları İşletme Yönetimi İhtisas Dizisi, 1988), ss. 41-42
(15) William F. Glueck, *Strategic Management and Business Policy*. (New York: McGraw-Hill Book Company 1980), ss. 35-44.
(16) GLUECK, s. 8.

(2) Seçim: Bu aşama, probleme alternatif çözümlerin yaratılması, bu çözümlerin değerlendirilmesi ve en iyi alternatifin seçilmesidir.

(3) Uygulama: Bu aşama, stratejiyi desteklemek için gerekli yapıyı oluşturarak stratejinin uygulanmasını sağlamak ve gerekli plan ve programları geliştirmektir.

(4) Değerleme: Bu aşama, geri bildirim aracılığıyla stratejinin yürüyüp yürümediğini ve eğer yürümüyorsa uygulanmasının durdurulmasını kapsar. Değerleme sonucunda elde edilen bilgiler geri bildirim yoluyla amaçların ve stratejilerin belirlenmesini etkiler.

3- Stratejik Yönetimin Düzeyleri

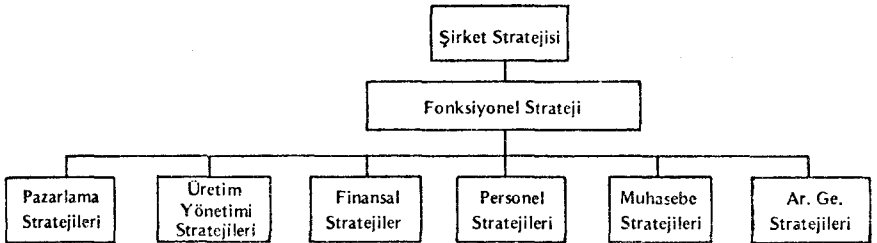
Stratejik yönetim bir işletmenin çeşitli düzeylerinde uygulanır. Bu düzeyleri üç şekilde belirlemek mümkündür (17):

a- Şirket Stratejisi

Şirket düzeyindeki stratejiler, işletmenin hangi iş alanında bulunduğu ya da bulunması gerektiğinin belirlenmesi ve bununla toplum arasında nasıl bir ilişki kurulacağı ile ilgilidir. Şirket stratejisi hem tek bir iş kolunda çalışan, hem de değişik işkolalarında çalışan işletmeler için belirlenebilir. Tek bir işkolunda çalışan işletmelerin şirket stratejisi ve fonksiyonel stratejiler Şekil-2'de gösterilmiştir (18).

Şekil - 1

Tek Bir İşkolunda Çalışan İşletmelerde Şirket Stratejisi ve Fonksiyonel Stratejiler Arasındaki İlişkiler



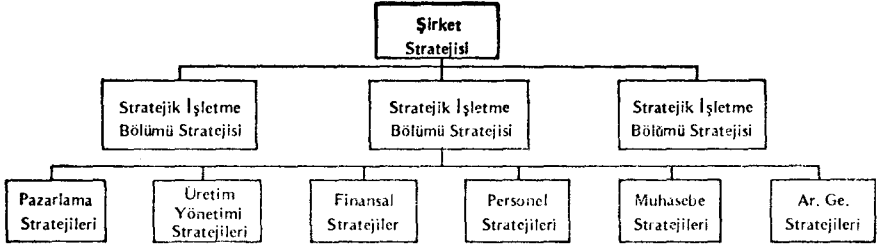
(17) HATİPOĞLU, s. 47-48.

(18) GLUECK, s. 11.

b- Stratejik İşletme Bölümü (İşletme) Stratejileri

Bir işletme grubu içindeki işletmelerin amaçlarına ulaşmak için belirlediği stratejiler stratejik işletme bölümü stratejileridir. Bu stratejilerde işletmenin nasıl rekabet edeceği ve rekabet avantajının neler olduğu belirlenir. Şirket, stratejik işletme bölümü ve fonksiyonel stratejiler arasındaki ilişkiler Şekil-3'de gösterilmiştir (19):

Şekil - 2
Şirket Stratejik İşletme Bölümü ve Fonksiyonel Stratejiler Arasındaki İlişkiler



c- Fonksiyonel Stratejiler

Şirket ve stratejik işletme bölümü stratejisini desteklemek amacıyla belirlenen stratejilerdir. Yönetimin üretim, pazarlama, finans, insan kaynaklarının geliştirilmesi gibi konularda saptadığı stratejiler fonksiyonel stratejilerdir.

III- İŞLETMENİN ÖRGÜT YAPISI

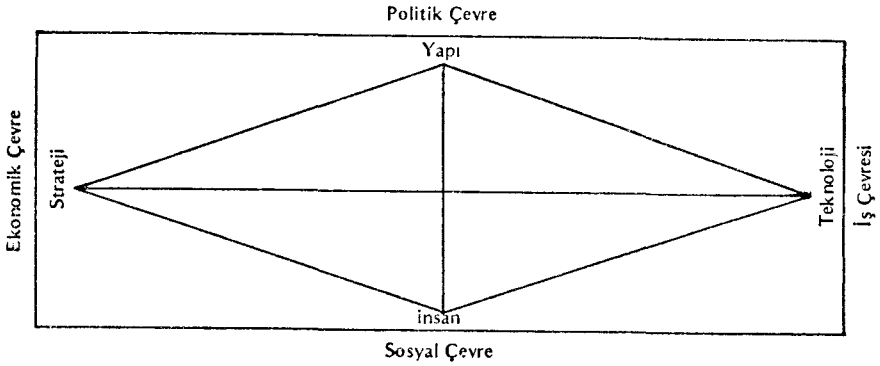
Örgüt yapısı kavramı, çoğunlukla,örgüt ya da bir örgüt türü olan işletme kavramı ile karıştırılmaktadır. Bir örgüt ya da işletme iki ya da daha fazla kişinin yüklendiği ortak çabalardan oluşan bir sistem olarak tanımlanabilir (20). İşletmeyi oluşturan unsurlar ve çevresi bir şekilde şöyle gösterilebilir (21):

(19) GLUECK, s. 11.

(20) W.J. Byrt, *Theories of Organization*, (Sydney: McGraw-Hill Bcook Company 1973), s. 2.

(21) ÖZALP, s. 163.

Şekil - 3 İşletme ve Çevresi



Şekil-4'de görüldüğü gibi bir işletmenin temel unsurları örgüt yapısı, insan, strateji ve teknolojidir. Tüm bu unsurlar ise ekonomik, politik, yasal ve sosyal çevre tarafından kuşatılmaktadır. İşletme, birbirleriyle ilişkisi olan ya da karşılıklı olarak etkileşen insanların oluşturduğu bir yapı olarak görülebilir. İnsanların çabaları uygun teknoloji aracılığıyla örgütün stratejik uygulamalarına yöneltilmektedir. İşletme çevreye açık bir sistemdir. Dolayısıyla çevreden kaynaklar alır ve bunları tekrar çevreye mal ya da hizmet olarak sunar (22).

İşletmeyi oluşturan unsurlardan birisi olan örgüt yapısı çeşitli kişiler tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Geleneksel örgüt kuramına göre örgüt yapısı görev tanımları, işbölümü ile yetki, sorumluluk ve koordinasyon fonksiyonları arasındaki ilişkilerdir (23). Geleneksel örgüt kuramı örgütün yalnızca biçimsel yapısını ele alan bir düşünce sistemi olarak tanımlanmıştır. Geleneksel örgüt kuramının ortaya koyduğu biçimsel örgüt yapısının temel öğeleri işgölümü ve uzmanlaşma, basamaklar sırası (hiyerarşik düzen), komuta ve kurmay ilişkiler ve denetim alanı olarak sıralanabilir (24). Düzenin sağlanması ve korunması, disiplin ve yetki sistemi gibi değerler üzerinde duran geleneksel yaklaşımçı-

Bryt, s. 2.

(23) Ceyhan Aldemir, *Örgütler ve Yönetimi*, (İzmir: Bilgehan Basımevi, 1935), s. 55.

(24) Güngör Onal, *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi* (Bursa: Akademi Kitabevi Ya., 1983), s. 48.

lara karşın, bazı yazarlar insan davranışlarının örgüt yapısının oluşumunda önemli bir yeri olduğunu savunmuşlardır (25). İnsan ilişkileri yaklaşımı olarak bilinen Yeni Geleneksel Örgüt kuramı biçimsel örgüt yapısının yanında kendiliğinden oluşan biçimsel olmayan bir yapının olduğunu ortaya koymuştur. Biçimsel olmayan yapı, insanların bir arada bulunma isteğine dayanan sosyal bir güdüye bağlı olarak oluşmaktadır (26).

A- BİÇİMSEL ÖRGÜT YAPISI

1- Biçimsel Örgüt Yapısını Belirleyen Başlıca Unsurlar

Biçimsel bir örgüt yapısını tanımlayan başlıca unsurlar şunlardır (27):

a- Amaç

Ulaşılmak istenen amaçların ve bu amaçlara ulaştıracak işlerin niteliğine göre örgüt yapısı değişik olacaktır. Örneğin rutin işlerin sürekli tekrarlanacağı bir durumda bürokratik bir yapı daha uygun olurken, değişik ve yaratıcılık gerektiren işlerin yapılacağı bir durumda organik bir yapı daha uygun olacaktır.

b- İşbölümü ve Uzmanlaşma Derecesi

İşlerin çok küçük parçalara ayrılarak, her görevi bir kişinin sürekli olarak yapması işbölümü olarak tanımlanabilir. İşbölümü sonucunda belirli bir görevi üstlenen kişiler o alanda uzmanlaşacaklardır. İşletme aşırı uzmanlaşmaya mı gideceğine ya da bir iş içinde çeşitli görevleri biraraya getirerek genellemeye mi gideceğine karar vermelidir.

c- Biçimselleşme Derecesi

Biçimselleşme derecesi bir işletmede işler yapılırken belirli ilke ve yöntemlerin izlenmesine verilen önem ifade eder.

d- Yönetim Alanı

Kontrol alanı örgütte bir üste kaç astın bağlı olacağı ile ilgilidir.

(25) ALDEMİR, s. 55.

(26) ONAL, s. 54.

(27) Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İktisadi Enst. Ya., 1984), ss. 38-41.

e- Örgütteki Yönetim Kademelerinin Sayısı

Örgütteki yönetim kademelerinin sayısı yönetim alanı ile yakından ilgilidir. Yönetim alanının dar olması halinde örgütteki dikey yönetim kademelerinin sayısı artacak ve yüksek tavanlı bir örgüt yapısı ortaya çıkacaktır. Yönetim alanının geniş olması halinde ise, yatay yönetim kademelerinin sayısı artacak ve geniş tabanlı bir örgüt yapısı ortaya çıkacaktır (28).

f- Merkezileşme Derecesi

Örgütte karar verme yetkisinin kademeler arasındaki dağılımı ile ilgilidir. Eğer bu yetki alt kademelere doğru kaydırılırsa ademi merkezi (merkezleşmemiş), eğer bu yetki üst kademelerde toplanırsa merkezi bir örgüt yapısından söz edilecektir.

g- Karmaşıklık Derecesi

Çapraşıklık ya da karmaşıklık örgütün dikey, yatay ve coğrafi olarak yayılma derecesini ifade eder.

h- Departmanlaşma

İşbölümü ve uzmanlaşma derecesine göre belirli görevler bir araya getirilerek işler, belirli işler biraraya getirilerek mevkiler ve belirli mevkiler biraraya getirilerek departmanlar oluşacaktır.

ı- Komuta ve Kurmay Organların Oluşturulması

Bir örgütle ilgili temel faaliyetleri yerine getiren organlar komuta, bu temel faaliyetlerin yerine getirilmesine yardımcı olan organlar da kurmay organlardır. Örgüt yapısı içersinde komuta ve kurmay organlar arasındaki ilişkiler açıkça belirlenmelidir.

i- Komite ve Gruplar

İşletmelerde bazen çeşitli konularda komitelerden ve biçimsel olarak oluşturulan gruplardan yararlanılır. Bu tür birimler karar verme yetkisine sahip olabileceği gibi yöneticiye yardımcı olma, kurmay faaliyetleri yapma gibi görevleri de üstlenebilirler.

j- Haberleşme Kanalları ve Haberleşme Biçimi

Örgütü oluşturan bölümler arasındaki haberleşme ilişkileri örgütleri nitelendiren bir başka unsurdur. Bazı örgütlerde bu ilişki

yalnızca dikey olarak işlemesine karşın, bazı örgütlerde de her kademede dikey, yatay ve çapraz haberleşme ilişkisi kurmak mümkündür.

B- BİÇİMSEL OLMAYAN ÖRGÜT YAPISI

Biçimsel örgüt yapısı belirli sınırlar dışında yüzyüze ilişkilerin geçerli olmadığı ilişkiler sistemi görünümündedir. Böyle olmasına rağmen, bir işletme samimi ve yüzyüze ilişkiler ağının oluşturduğu sosyal birim görünümü de taşımaktadır. Bu tür ilişkiler örgütün biçimsel olmayan yapısını oluşturmaktadır (29). Biçimsel olmayan örgüt yapısı biçimsel örgüt yapısının bireylerin ihtiyaçlarını karşılamada yeterli olmadığı için ortaya çıkmaktadır. Biçimsel olmayan örgütlerin karşıladığı ihtiyaçlardan bir kısmı şöyle sıralanabilir (30).

- Sosyal ihtiyaçların tatmini
- Ait olma ve tanınma duygusu
- Anlayışlı dostlar
- Amaçları gerçekleştirmede yardım ve dayanışma
- Etkileyebilme ve yaratıcılıkla ilgili olanaklar
- Kültürel değerlerin sürdürülmesi
- İletişim ve bilgi

Yukarıda sayılan ihtiyaçların yanısıra, örgütteki bireylerin aynı sorunu paylaşmaları, benzer duygu ve düşüncelere sahip olmaları, aynı yöreden gelmeleri, aynı çıkarlara sahip olmaları da örgüt içinde biçimsel olmayan grupların oluşmasının nedenleri arasında sayılabilir (31).

Biçimsel olmayan örgüt yapısı, örgüt içindeki bireylerin birbirlerine benzerlikleri ve uyumu sonucu ortaya çıkan gruplar ve bu gruplar arasındaki ilişkilerden oluşmaktadır. Örgüt içinde biçimsel olmayan gruplar arasındaki ilişkiler ve grup davranışları örgütün işleyişini bozan ölçülere varabilir ve örgütü amaçlarından

(29) İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Ya., 1983), s. 327.

(30) Herbert G. Hicks-Ray C. Gullett (Çev. Besim Baykal), *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*, (İstanbul: İ.T.İ.İ.A. Ya., 1981), s. 82-83.

(31) ERDOĞAN, s. 328.

saptırabilir. Bazan da biçimsel olmayan örgüt biçimsel olmayan yapının sakıncalarını ortadan kaldırmak için biçimsel olmayan örgütün biçimsel örgüt yapısıyla uyumlaştırılması gerekmektedir.

C- ÖRGÜT YAPISINI ETKİLEYEN DEĞERLER SİSTEMİ

1- Örgüt Kültürü

Örgütlerin temel unsurlarından birisi örgüt kültürü olarak nitelendirilen güç, otorite ilişkileridir. Kültürel kurallar ortaya çıktıkları her yerde insanların oluşturduğu davranış kalıplarıdır. Örgütsel kültürde, bir örgütü oluşturan bireylerin örgüt içinde oluşturdukları tutum, inanç ve davranış kalıplarından oluşmaktadır.

Çevredeki değişikliklere paralel olarak örgütsel yapıdaki değişimleri yönetmeye çalışan yöneticiler için örgüt kültürü önemli bir amaç olmuştur. Yöneticiler örgütün değerleri ve davranış normaları tarafından desteklenmediği takdirde önemli yapısal ve stratejik değişikliklerin gerçekleşemeyeceğini anlamışlardır. Ancak örgütsel kültür de kapsamlı ve doğrudan etkilenmesi güç bir olgudur (32).

Bir örgütün kültürü, örgüt üyelerinin değerlerini, inançlarını ve tutumlarını yansıtır. Bu değerler ve inançlar örgüt üyelerinin davranışlarını etkileyen normları da teşvik eder.

2- Yönetim Felsefesi

Belli bir işletmedeki yöneticiler bir tip felsefenin ışığı altında faaliyet gösterirler. İşletmeleri öteki işletmelerden ayıran bir kişilikleri vardır ki, buna o işletmenin felsefesi denilebilir. Yönetim felsefesi, örgütün amaçlarını başarması için önderlik çabaları yoluyla tüm örgütte uygulanan düşünce sistemi olarak tanımlanabilir. Bu düşünce sistemine dayalı olarak, birçok faaliyet gerçekleştirilir. Bu faaliyetler arasında koordinasyon sağlamak için yönetici grubun yararlanacağı ortak bir nokta olmalıdır. İşte bu ortak noktayı yönetim felsefesi sağlar.

(32) Jeffrey Kerr, «Managing Corporate Culture Through Reward Systems», *Academy of Management Executive*, (Mayıs 1987), s. 99.

IV- İŞLETMENİN ÇEVRESEL BOYUTLARI VE ÇEVRE ANALİZİ

A- İŞLETMENİN ÇEVRESEL BOYUTLARI

İşletmenin çevresini kavramlaştırma çabaları iki yönde gelişmiştir. Bunlardan birincisi, örgüt dışında kalan herşeyin çevre olarak nitelendirilmesi ve bu çevrenin işletme açısından önem taşıyan hangi öğelerden oluştuğunun belirlenmesidir. İkincisi ise, işletme dışındaki öğelerin işletmenin işleyişi üzerindeki etkilerini incelemeye ve anlamaya yarayacak kavramların belirlenmesidir. Bu çabalar değişik yazarlar tarafından çok sayıda çevresel boyutun önerilmesine neden olmuştur. Bu çevresel boyutlar arasında, çevrenin karmaşıklık, çeşitlilik, heterojenlik, değişkenlik, belirsizlik, örgütlülük, yoğunluk ve rutinlik dereceleri sayılabilir. Ancak, çevre ile ilgili araştırmalarda daha çok iki boyut üzerinde durulmuştur. Birincisi, çevrenin niteliği, diğeri de içeriğidir. Çevrenin niteliği çevredeki unsurların değişimiyle ilgilidir. Çevresel öğelerde ortaya çıkan değişimler ve beklenmedik olayların sıklığı çevrenin niteliğini belirler. İkincisi ise çevrenin bünyesi ile ilgilidir. Çevrenin içeriği çevresel öğelerin karmaşıklığını, heterojenliğini ve rekabetin şiddetini gösterir (33).

İşletmelerin çevreleri ile ilgili olarak sözü edilen bir başka kavram da çevresel belirsizliktir. Çevresel gelişmeler, nedenleri, sonuçları, örgüt üzerindeki etkileri ve çevresel öğelerin işletmenin davranışlarına tepkileri hakkında işletmelerin sahip olduğu bilginin derecesi çevresel belirsizlik ile yakından ilgilidir. Çevre hakkında elde edilen bilgiler arttıkça çevresel belirsizlik de azaltılabilmektedir.

B- İŞLETMENİN ÇEVRESİ

Çevre kavramı sistem yaklaşımı ile önem kazanmıştır. Bu yaklaşıma göre her sistem bir başka sistemin alt sistemidir ve bütün sistemler birbirleriyle ilişki halindedir. İşletmeler de çevreye kaynaklar ve çevrenin sağladığı olanaklar açısından bağımlıyken, çevre de işletmeye ürettiği mal ve hizmet ile iş olanakları açısından bağımlıdır.

(33) Behlül Usdiken, «Orgütlerin Çevre Özelliklerinin Ölçülmesi Üzerine», İşletme Fakültesi Dergisi, C. 9, S. 2, (Kasım 1980), ss. 158-160.

Çevre kısıtlamalar, koşullar, sorunlar ve fırsatlar sunar. Çevredeki sorunlardan etkilenme ve fırsatları değerlendirme derecesi her işletme için farklıdır. Bazı işletmeler çevredeki değişimlerden çok fazla etkilenirken, bazıları hiç etkilenmeyebilir. İşletmelerin çevredeki değişikliklere uyum sağlayabilmesi büyük ölçüde çevredeki değişikliklerin izlenmesine bağlıdır. İşletme çevreden doğru ve zamanında bilgi alamazsa çevresel koşullara tepki gösteremeyecektir. Elde edilen bilgiler kabul edilebilir nitelikte ve güvenilir bilgiyse, işletmeler de amaç, yapı ve stratejilerini etkileyen kararlar alacaklardır (34).

Çevrede işletmeyi etkileyen birçok faktörler vardır. ve bu faktörler birbirleriyle etkileşim halindedirler. Bazı yazarlar stratejilerin belirlenmesinde ilk adımın çevredeki değişimlerin incelenmesi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Çevredeki değişimlerin incelenmesiyle, çeşitli stratejik alternatiflerin saptanması, pazar fırsatlarından haberdar olma, pazar eğilimlerini değerlendirme imkanı doğacaktır (35).

İşletmenin çevresi, dış çevre ve iç çevre olarak iki şekilde incelenebilir:

1- Dış Çevre

İşletmenin dış çevresi ekonomik, politik, teknolojik ve sosyal faktörler olarak sınıflandırılabilir. Ayrıca rakiplerin davranışları da dış çevre faktörleri arasında sayılabilir.

a) Ekonomik Faktörler

Ülke ekonomisinin şu andaki ve gelecekteki durumu işletmenin izleyeceği stratejiyi etkilemektedir. İşletmelerin gözönünde bulundurması gereken ekonomik faktörlerden bazıları şunlardır:

- Ekonomik sıkıntı, geri çekilme, refah gibi faktörler işletmenin yaşam sürecince belirli dönemlerde görülebilir.
- Enflasyon ya da deflasyon mal ve hizmetlerin fiyatlarını önemli ölçüde etkiler.
- Mali politikalar, işletme ve bireyler için uygulanan vergi oranları işletmeleri ve işletmelerin müşterilerinin satın alma davranışlarını etkiler.

(34) ALDEMİR, ss. 123-124.

(35) Danny Miller, «The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy», *Strategic Management Journal*, Vol. 8, S. 1, (Ocak 1987), s. 62.

- Ödemeler, ihtiyat akçeleri, ithalat ve ihracatta meydana gelen dengesizlikler ekonomiyi, dolayısıyla işletmeleri etkiler.
- Sermaye pazarının olmaması ya da iyi işleyememesi ve dış kaynak maliyetlerinin yüksek olması da işletmeleri etkileyen ekonomik faktörlerdir.

b) Politik Faktörler

Ülkeler arasında politik yönden işbirliği olması ya da ekonomik ve politik anlaşmaların yapılması işletmelerin faaliyetleri üzerinde etkin olmamaktadır. Politik faktörlerin etkisi özellikle dış ticaret, dış yatırımlar, dış finansal kaynaklar ve bunların sonuçları yönündedir. Günden güne artan ülkeler arası rekabet ülkelerin ikili ya da gruplar halinde anlaşmalarından önemli ölçüde etkilenmektedir.

c) Rakipler

Günümüzde rakiplerin durumunu ve davranışlarını düzenli bir şekilde analiz eden ve değerlendiren işletme çok azdır. Oysa rakipleri gözönüne almayan işletmelerin stratejileri de eksik olmaktadır.

Büyük şirketlerin birçoğu halka açıktır ve yıllık yönetsel raporlarından bu işletmelerin düşünce ve eğilimleri hakkında yeterli bilgi elde edilebilir. Bazan sanayi dalları özel dergiler yayınlatabilirler ve bu dergilerde ilgili sanayi dalındaki işletmelerin durumları hakkında açıklamalar olabilir. Bazan da işletme yöneticileri kendi işletmeleri hakkında bilgiler verebilirler. Bu bilgiler rakip işletmeler tarafından gerektiği gibi değerlendirildiğinde, rakiplerin davranışlarına göre uygun stratejiler belirlenebilir.

d) Teknolojik Faktörler

İşletmelerin etkin ve verimli bir şekilde çalışması ve çevreye karşı etkin stratejiler belirlemesi için çevredeki teknolojik gelişmeleri de gözönüne alması gerekir.

Teknolojik faktörler iki şekilde incelenebilir. Birincisi, işletmede üretilen ürünlerle ilgili tüm üretim faktörlerinin mevcut olması ve bunların maliyeti ile ilgilidir. Diğeri ise, teknolojik değişmelerin tüm üretim faktörlerini etkilemesini inceler. İşletmeler araç, gereç yöntemler ve işgücü ile ilgili tüm faktörleri en uygun maliyetle sağlayabilmeli, diğer yandan teknolojik gelişmeler fay-

da/maliyet analizi yapılarak mümkün olduğu kadar erken izlenmeye çalışılmalıdır.

Teknolojik gelişmeler üretim dışında şu faktörleri de etkiler:

- Devletin araştırma-geliştirme harcamaları
- Endüstrinin araştırma-geliştirme harcamaları
- İşletmelerin araştırma-geliştirme harcamaları
- Teknolojik çabalarda yoğunlaşma
- Yeni ürünler
- Yeni teknoloji transferi
- Otomasyon

e) Sosyal ve Diğer Faktörler

Toplumdaki sosyo-kültürel değişmeler, mal ve hizmet üreten birimler olarak işletmelerin davranışlarını da etkilemektedir. Örneğin kuruluş yerinin seçimi, ürün farklılaştırma ve kapasite artırımını gibi politik kararlarda, yeterli sayıda ve uygun nitelikte işgücünün sağlanması bakımından alacakları kararlarda ve nüfus artışı, eğitim ve öğretim durumuna ilişkin öngörülerde sosyal faktördeki gelişmeleri gözönünde bulundurmak zorundadır. Diğer yandan sosyal gelişmeler bireylerin satınalma davranışlarında ve tercihlerinde de farklılıklara neden olacaktır. Bu durum işletmenin üreteceği malların niteliğini ve pazarlama çabalarını da etkileyecektir.

2- İç Çevre

İç çevre ile ilgili faktörler şöyle sıralanabilir (36):

a) Araştırma/Geliştirme

Bu fonksiyon işletmenin en önemli destekleyici fonksiyonudur. İşletmelerin araştırma-geliştirme fonksiyonu işletmenin canlılığını sürdürmesi bakımından oldukça önemlidir. Başka bir deyişle işletmeyi dış koşullara karşı ayarlayan, sorunlarına çözüm bulan, büyüme ve gelişmeyi sağlayan bir fonksiyondur. Dolayısıyla işletmenin diğer fonksiyonlarını da etkilemektedir.

(36) İlhan Cemalcılar - Doğan Bayar - İnal C. Aşkun - Şan Oz-Alp, İşletmecilik Bilgisi, (Ankara: 1976), ss. 145-293.

b) Pazarlama

Günümüzde üreticiler ve tüketiciler arasındaki uzaklık giderek artmaktadır. Bu durumda tüketicilerin yakından tanınması, tüketici istek ve ihtiyaçlarına uygun malların üretilmesi ve üretilen malların tüketicilere ulaştırılması gerekmektedir. Pazarlama, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin tüketicilere doğru akışını yönelten faaliyetleri yerine getirir. Pazarlama, üretim faaliyetlerinin verimli bir şekilde yürütülmesine yardım eder. Bu görevi de işletme ile tüketiciler arasında bir haberleşme kanalı kurarak gerçekleştirir.

c) Üretim

Bir üretim işletmesinde üretim, işgücü, materyal ve araç-geçerç kullanarak fiziksel bir maddenin oluşturulmasıdır. Üretim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği üretim bölümü ise, işletmenin en temel bölümüdür. Üretim bölümü işletmenin diğer fonksiyonlarıyla yakından ilgilidir. Üretim bölümünün faaliyetleri kaynak açısından finans bölümüne, gerekli işgücünün bulunması, eğitim ve diğer işlerinin yapılması açısından personel bölümüne, üretimde gerekli hammadde ve malzemenin tedariki açısından satınalma bölümüne, üretilen malların pazarlanması ve tüketici isteklerinin belirlenmesi açısından pazarlama bölümüne yakından bağlıdır.

d) Finans

Finans fonksiyonu temel işletme fonksiyonları kadar önemlidir. Çünkü üretim elemanlarını biraraya getirecek finansal olanaklar olmadığında, bir işletme kurulup faaliyete geçemez.

Günümüzde finans fonksiyonu yalnızca fonların sağlanmasıyla değil, fonların etkin bir şekilde kullanılmasıyla da yakından ilgilidir. Bu anlamda finans fonksiyonu, işletmenin ihtiyaç duyduğu fonları en uygun koşullarda ele geçiren ve elde edilen fonların en etkin kullanımını sağlayan bir fonksiyondur. Dolayısıyla işletmenin başarısı bir ölçüde finansal yönetimin başarısına bağlıdır.

e) Personel

Bir işletmede mal ya da hizmet üretiminde görev alanların en verimli yollardan sağlanması çalıştırılması ve geliştirilmesi için gerekli kararları alan fonksiyon personel fonksiyonudur. Bir işletmede çalışanların yönetimi de en önemli fonksiyonlardan biri-

sidir. İşletmenin amacına uygun her faaliyet insan gücü tarafından yürütüldüğüne göre, personel fonksiyonu her türlü işletme fonksiyonunun içine girer.

C. ÇEVRE ANALİZİ VE DEĞERLEMESİ

Çevre analizi işletmelerin temel amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlar için neler yapılabileceğinin araştırılması için bir başlangıçtır. İşletmenin çevresinin bir bölümü dinamik, bir bölümü de durgundur. Dinamik çevre planlama çabalarını zorlaştırır ve belirlenen amaçların zaman zaman değiştirilmesine neden olur.

Çevre analizi için çeşitli teknikler kullanılmaktadır. Bu tekniklerden bazıları şunlardır (37):

Yazılı ve sözlü bilgiler elde etme: Yazılı bilgiler gazete, dergi gibi kaynaklardan elde edilebilir. Sözlü bilgiler ise kulaktan kulağa aktarılan bilgilerdir.

— Yönetim bilgi sistemi geliştirme: Yönetim bilgi sistemi çevreden gelen bilgileri düzenli olarak kaydeder ve yöneticilere istenilen bilgiler sürekli olarak sunulabilir.

— Tahminler: İşletme yöneticileri çevredeki tüm faktörler hakkında tahmin yapabilirler. Bu tahminlerden bazıları şunlardır:

- . Ekonomik tahminler
- . Pazar/rekabet tahminleri
- . Teknolojik tahminler
- . Coğrafik tahminler
- . Sosyal tahminler

D. İŞLETME İLE ÇEVRE ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ BELİRLEYEN UNSURLAR

1- Çevrenin İşletme Üzerindeki Etkileri

Çevresel faktörler işletmeyi bir takım sınırlar koymak ve bir takım fırsatlar ve rekabet yaratmak yoluyla etkiler. Sınırlar ba-

(37) GLUECK, ss. 103-104.

zen görünür ve somut olabilirler. Bazen de görünmemelerine rağmen gerçekçiler. Örneğin gürültülü bir şekilde çalışan bir fabrikanın sakin bir yerde kurulması problemlere yol açabilir. Bu çevrede yaşayanlar fabrikanın ortadan kaldırılmasını veya makinalarda değişik yapılması için yasalara başvurabilirler.

Sınırlamaları saptamanın yanısıra çevresel faktörler bir takım fırsatlar ve rekabet de yaratmaktadır. Çevre pazarda çok başarılı olabilen yeni bir ürünün satışını sağlayabilir. Ancak bu yeni ürünün karlı olduğunu gören diğer firmalar da aynı üründen üreterek rekabet yaratabilirler.

2- İşletmenin Kendi Çevresi Üzerindeki Etkileri

İşletmenin kendi çevresi üzerindeki etkileri çevrenin işletme üzerindeki etkileri kadar önemlidir. Bu iki faktörün birbirleri üzerindeki etkileri arasında ters bir ilişki vardır. İşletme bir çevre içinde var olmaktadır. Tüm mal ve hizmetlerle para ya da işletmenin meydana getirdiği faktörler çevreyi etkiler. Son zamanlarda işletmenin çevre üzerindeki etkileri çevre sağlığının korunması yönünden büyük önem taşımaktadır.

Ancak bazı çevresel faktörler vardır ki, işletmenin bunlar üzerinde önemli derecede denetimi bulunmaktadır. Bununla birlikte işletme çoğu zaman bu faktörlerin farkında olmayabilir ya da bunların önemini görmeyebilir. Çevresel faktörlerin gelişmesi yönünde bilinçli olmak ve çaba göstermek hem işletmeye hem de çevreye bir takım yararlar sağlayacaktır (38).

3- İşletme ve Çevre İlişkilerini Belirleyen Süreçler

a) Haberleşme

İşletme ve çevre ilişkilerinin tümü haberleşme ağları ile gerçekleşir. Haberleşme kısaca bilgi akışı aracılığıyla etkileşim ve değişime neden olma sürecidir. İşletmeler iç ve dış çevre koşullarından kaynaklanan bilgi akışı ile uyarılırlar ve bu uyarıları kendi yapı ve kültürleri ile tutarlı bir şekilde algırlar. Bu süreç işletmelerde iki şekilde ortaya çıkar.

(38) Herbert G. Hicks, (Çev: Osman Tekok ve diğ.) **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, (Ankara: Turhan Kitabevi, 1979), ss. 110-111.

— Biçimsel Haberleşme Kanalları

Biçimsel haberleşme kanalları örgüt hiyerarşisi içinde emir-kumanda ilişkileriyle şekillenir. Örgüt yapısında dikey ve yatay bölümlenme sonucunda ortaya çıkan fonksiyonların yerine getirilmesine ilişkin yetki ve sorumluluklarda belirlenir. Her fonksiyonel birimin rolünün içeriği ve sonuçları kontrol edilip diğer birimlerle uyumlaştırılır. Dolayısıyla tüm örgüt amaçları ile birimlerin amaçları uyumlaştırılmış olur.

— Biçimsel Olmayan Haberleşme Kanalları

Biçimsel olmayan haberleşme kanalları örgüt yapısındaki emir-kumanda ilişkilerinin dışında doğal olarak ortaya çıkan haberleşmedir. Bu haberleşme örgüt içerisinde kural dışı, yaratıcı davranışlara olanak sağlaması açısından önemli olmasına rağmen örgüt amacından sapmaları minimize etmek açısından yararlı olarak nitelendirilmezler.

Haberleşme süreci alıcı ve göndericinin değerler sistemi ve teknik hafızası ile şekillenir. Bu iki hafızanın etkileşimi sonucunda uyarının kodlanması ve belirlenip sınıflandırılması yer alır. Haberleşme kanalı ile iletilen yazılı ya da sözlü mesaj alıcı tarafından çözülür, kodlanır ve algılanarak gerekli tepki geliştirilir. Hem algılama hem de uyarı işletme ya da bireyin algılama kapasitesi, ilgi alanı, eğitim ve kültür düzeyi ve çevre ile şekillenen filtrelerden etkilenir.

b) Öğrenme Süreci

Öğrenme sürecinde dürtü, belirti, tepki ve ödülün varlığından söz edilebilir. İnsanlardan oluşan geri besleme ağında «dürtü» iç gerilimlerle ya da sistemdeki dengesizliklerle açıklanabilir «belirti» ve «tepki» girdi ve çıktı olarak ele alınabilir. «Ödül» ise ilk dürtü ya da iç dengesizlikte azalma olarak açıklanabilir.

Basit bir öğrenme süreci, amacını arayan bir geri beslemedir. Bu tür öğrenmede tepkiler amaca ulaşmayı sağlayacak şekilde düzenlenmiştir. Sistemin amacının sabit kalacağı kabul edilmektedir. Karmaşık öğrenme süreci ise kendisini yeniden düzenleyen ya da amaç değiştiren öğrenme sürecidir. Burada sistem içindeki dengesizlikler azaltılmak isteniyorsa, sistem ya ilk amacını değiştirmeli ya da kendisine yeni amaçlar belirlemelidir. Sosyal bir sistem olan işletmeler de iç ve dış çevre koşullarından kendilerine

gelen dürtüleri değerlendirip amaçlarını belirler, uygular ve bu uygulamanın sonuçlarından yeni amaç, yapı, kültür düzenlemelerine gerek olmadığını, eğer varsa ne yönde olması gerektiğini öğrenir (39).

E. STRATEJİ ÖRGÜT YAPISI VE ÇEVRE ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

Strateji ile örgütsel yapı ve çevrenin olası ilişkileri bir işletmenin başarısı için zorunlu ya da yeterli değildir. Ancak bunların varlığı ve birbirleriyle ilişkileri işletmenin uzun dönemde yaşamını sürdürme şansını arttırabilir.

Strateji, örgüt yapısı ve çevre arasındaki ilişkileri incelemeden önce bu unsurların farklı boyutları hakkında bilgi vermek yararlı olabilir.

A. Stratejik Boyutların Seçimi

Stratejik boyutlarda yalnızca tek bir yol ve en önemli stratejik kategoriler olduğu iddia edilemez.

Stratejinin boyutları ürün-hizmet yeniliği, pazarlama farklılaştırması, genişleme, tutucu maliyet kontrolü (düşük maliyet) olarak belirlenebilir. Bu stratejik boyutlar birbirleriyle ilişkilidir. İşletmeler hem yenilik, hem de genişleme konusunda üstün olabilirler ve geniş bir alanda yoğunlaşan strateji hem yenilik hem de tutucu maliyet kontrolü ile ilgili olabilir.

Şimdi bu stratejik boyutlar açıklanacaktır:

. Kapsamlı (kompleks) yenilik stratejisi işletmenin yeni ürün ya da hizmetler yaratma derecesini kapsar. Bu gibi yenilikler genellikle pazardaki yeni fırsatların izlenmesini de kapsar. Bu yenilikler yeni üretim ve pazarlama teknikleri gerektirir. Dolayısıyla işletmedeki birçok yöneticiyi yakından ilgilendirir. Yeniliklerin karmaşık ve kapsamlı olması, mühendislik ve araştırma geliştirme personelinin yenilik fikirlerini ortaya atmada ve geliştirmede önemli bir rol oynamalarından kaynaklanır.

. Pazarlama farklılaştırması stratejisi tek başına özel bir ihtiyacı karşılayarak tüketici bağımlılığı yaratmaya çalışır. Reklam,

(39) Beyza Oba Furman, «Sistem Yaklaşımı Açısından Örgütler ve Stratejik Yönetim», İşletme Fakültesi Dergisi, C. 12, S. 2 (Kasım 1983), ss. 33-35.

pazar bölümlemesi ve prestij fiyatlaması, uygun bir imaj yaratmak için kullanıldığında psikolojik ürün istekleri yaratabilir. Pazarlama çabaları ile tüketici mala karşı isteklendirilir. Ancak yine de işletme zorunlu olarak daha kaliteli ve zamana uygun ürünler üretemez.

. Genişleme boyutu basit olarak işletmenin hizmet verdiği pazar alanını gösterir.

. Tutucu maliyet kontrolü boyutu genel olarak işletmenin sıkı bir şekilde maliyetleri kontrol etmesine, birçok yenilik ya da pazarlama maliyetlerinden sakınmasını ve temel bir ürünü satmak için fiyatları düşürmesini kapsar.

B. Strateji ile Örgüt Yapısını İlişkilendirme

Paul Lawrance ve Jay Lorsch, Khandwalla ile Miller ve Friesen tüm örgütlerin kendi çevreleri tarafından yaratılan beklenmedik durumları etkili bir şekilde yönetecek bir yöntemle göre yapılandırılması gerektiğini öne sürerler. Bu yazarlar örgüt yapısı ile ilgili değişkenlerin belirsizliği azaltma, farklılaştırma ve bütünleştirme olduğunu ileri sürmektedirler.

Belirsizliği azaltma, çevresel belirsizliğin ortadan kaldırılmasını ve daha mantıklı ve düzenli bir şekilde yönetimini kapsar. Aynı zamanda, çevredeki tehlike ve fırsatları belirleyebilmek için çevreyi inceleme ve analiz etmeyi, yetki devrini, görevlerin basitleştirilmesini ve standart yöntemlerin kullanılmasını da kapsar. Böylece en önemli değişiklikler“bile mümkün olduğu kadar etkili bir şekilde yönetilebilir.

İşletmeler çeşitli beklenmedik durumları yönetmek, yenilikler için zorunlu kaynakları sağlamak ve sürekli yaratıcılık ve yenilik için gerekli personele sahip olmak için birçok farklılaştırma teknikleri kullanırlar. Farklılaştırma çabaları, kurmay personel ve teknik personelin bulunmasını, bu personelin destekleyici bir güce sahip olmasını ve karar vermenin merkezleşmemesini kapsar.

Bütünleştirme araçları ise; kontrol sistemlerini uyumlaştırıcı görev güçleri ve komiteleri, dikey ve yatay iletişimi ve bilgisayarlarla yürütülen yönetim bilgi sistemlerini kapsar. Bu örgüt yapısı ile ilgili değişkenler strateji ile örgüt yapısı arasında bağlantı kurulması için yararlı bir şekilde değiştirilebilir. İlk olarak, çevre örgüt yapısı için önemli belirsizlikler ya da beklenmedik durum-

lar yaratır. Bu nedenle çevre stratejinin çeşitli boyutlarını oluşturur. Beklenmedik durumların yapısı ve kapsamı karmaşık ürün yeniliği stratejisini etkiler.

Beklenmedik durumların yapısı örgüt yapısı ile ilgili belirsizliği azaltma, farklılaştırma ve bütünleştirme için önemli göstergelere sahip olabilir. Basit değişikliklerle standart yöntemler, bölümsel uzmanlaşma ve maliyet kontrolleri ile yönetim bilgi sistemi gibi yapısal belirsizliği azaltma, farklılaştırma ve bütünleştirme araçlarıyla başa çıkılabilir. Bu araçlar sınırlı ve sabit değişikliklerin bir çoğuyla başa çıkmak için kullanılabilir. Bunun tersine organik araçlar daha büyük belirsizlikleri yönetmek için kullanılacaktır. Bu belirsizlikler çevresel inceleme, zamandaki, değerlerdeki ve personelin, bölümlerin; ilişki ve görevlerindeki farklılaştırmayı, kurmay personel ve matriks örgüt yapılarının kullanılmasını gerektirir.

Yapısal belirsizliği azaltma, farklılaştırma ve bütünleştirme araçlarıyla halledilen tahmin edilebilir değişiklikleri şekillendiren unsur stratejik boyutlardır. Bunun tersine beklenmedik olayların belirsizliği, belirsizliği azaltma, farklılaştırma, bütünleştirme araçlarının daha organik (biçimselliğe kaçmadan) bir şekilde kullanılmasını gerektirecektir. Tahmin edilebilir değişikliklerin rutin yöntemlerle üsttesinden gelinebilir. Örneğin geniş bir ürün karması daha karmaşık izleme ve kaynak ayırma görevini gerektirir ve sermaye bütçeleme yöntemleri kar ya da maliyet merkezleri ve bilgisayarlara dayalı kontrol sistemlerinin kullanılmasını kapsar. Bunlar bürokratik (yapısal) araçlardır. Ancak en yenilikçi ürünleri tasarlayarak dinamik bir pazara girmeye çalışmak teknolojik belirsizlikler ve sezilemeyen müşteri ve rakip tepkilerinin gözönünde bulundurulmasını gerektirir. Böylece belirsizliği azaltmak için pazarların derinlemesine incelenmesi bilim adamları, mühendisler, diğer teknik elemanların karar verme gücünü uyumlaştırma ve yoğun karşılıklı işbirliğini kolaylaştıran araçların kullanımını gerektirir.

Pazarlama farklılaştırma stratejisi genellikle daha dengeli ve ılımlı pazarlama karmasındaki değişiklikleri gerektirecek ve böylece hem organik hem de yapısal araçlarla belirsizlikleri ortadan kaldıracaktır.

I- ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

İşletmelerin stratejileri ile örgüt yapısı ve çevresi arasındaki ilişkiler teorik çerçeve içinde incelenmiş ve ileri sürülen görüşlerin geçerliliğini araştırmak için yaptığımız uygulamada öncelikle birinci bölümdeki konuların genel çerçevesi içersinde anket formu hazırlanmıştır. Anket formu işletmelerin örgüt yapısı ve faaliyetleri ile çevre özellikleri olmak üzere iki ana bölümden oluşmaktadır. Örgüt yapısı ve faaliyetlerle ilgili bölümde işletmenin geçen iki yılda uyguladığı stratejilere bağlı olarak, örgüt yapısının ve faaliyetlerinin daha etkin hale getirilmesi için gösterilen çabalar ve gerçekleştirilen değişiklikler ölçülmeye çalışılmıştır. Çevre ile ilgili bölümde ise geçen iki yılda işletmenin çevresinin dinamizminde, karmaşıklığında ve rekabet şiddetinin derecesinde oluşan değişiklikleri ölçmeye yönelik sorular hazırlanmıştır.

Hazırlanan anket formu pilot araştırma ile desteklenmiştir. Anket formu İstanbul, İzmir ve Eskişehir'de bulunan ve tesadüfi örneklem metoduyla seçilen 50 işletmeye posta yoluyla gönderilmiş ve %38 oranında geri dönme olmuştur.

50 işletmeden ancak ondokuzu ankete katılmış, diğerlerinden cevap alınamamıştır.

Ankete katılan işletmeler şunlardır:

- İpek Kağıt Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Dewilux Boya, Vernik, Sentetik Reçine ve Polyester Fabrikaları A.Ş.
- İzmir Selüloz ve Kağıt Sanayii Müessesesi
- Eskişehir Tuz Gıda Sanayii ve Ticaret A.Ş.
- Tam Gıda Sanayii ve Ticaret A.Ş.
- Gübre Fabrikaları T.A.Ş.
- İstanbul Gübre Sanayii A.Ş.
- Toprak Kağıt Sanayi A.Ş.
- Söğüt Seramik Sanayii A.Ş.
- Kordsa
- Eskişehir Konfeksiyon Sanayii A.Ş.
- Elektronik Bilgi İşlem Sanayi ve Ticaret A.Ş.

- Kuvvet Akü Sanayii İşletmesi ve Ticaret A.Ş.
- Türk Philips Sanayii A.Ş.
- Demir Çelik Konstrüksiyon ve Makina Sanayii A.Ş.
- Asmaş Ağır Sanayi Makinaları A.Ş.
- Eskişehir Çimento Fabrikaları T.A.Ş.
- Eston Eskişehir Beton Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Eti Makina Sanayi ve Ticaret A.Ş.

II- ARAŞTIRMANIN AMACI

İşletmeler belirledikleri amaçlara ulaşabilmek için faaliyetlerine uygun bir örgüt yapısı oluştururlar. Örgüt yapısı oluştururken, faaliyetlerini bölümlendirir, bu faaliyetleri gerçekleştirecek nitelikte kişileri görevlendirir, yetki ve sorumluluk ilişkilerini kurar ve faaliyetin gerçekleşeceği fiziksel ortamı ve olanakları sağlar. Çevrenin statik olduğu durumlarda işletmenin örgüt yapısında bir değişiklik yapması gerekmez. Ancak müşteri isteklerinin sürekli değiştiği, teknolojinin geliştiği, ekonomik koşulların değişken olduğu, rekabet şiddetinin arttığı bir ortamda işletmelerin başlangıçta belirlediği faaliyetleri ve örgüt yapıları sürekliliğini koruyamaz. Bu durumda işletmeler örgüt yapısının etkinliğini artırarak, örgüt yapısında değişimler yaparak, ihtiyaca göre yeni bölümler ekleyerek, ürün/hizmetlerinde değişiklikler yaparak ve pazarla ilgili faaliyetlerinde yenilik ve değişiklikler yaparak değişen çevre koşullarına uygun stratejiler belirleyeceklerdir. Dolayısıyla çevredeki fırsatları değerlendirebilecek ve risklerden korunabilecektir.

Bu araştırmanın amacı işletmelerin yer aldığı endüstrideki çevre koşullarına göre son iki yılda örgüt yapısı ve faaliyetlerinde ne ölçüde değişiklikler yaptıklarını ve çevredeki değişikliklerin işletmenin faaliyetlerini ve örgüt yapısını ne ölçüde etkilediğini ölçmektir.

III- ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmanın bulguları; son iki yılda işletmelerin uyguladıkları stratejilere göre örgüt yapısı ve faaliyetlerindeki değişimler ve işletmenin dış çevresindeki değişimler olmak üzere iki bölüm-

de ortaya konmuştur. İşletmenin örgüt yapısı ve faaliyetlerindeki değişmelerle ilgili bulgular Tablo 1'de ve Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo - 1
İşletmelerin Uyguladıkları Stratejilere Göre Örgüt Yapısı ve Faaliyetlerindeki Değişmelerle İlgili Bulgular

A. Yapısal Belirsizliği Azaltma	Konusundaki Değişmeler				
	Çok Azalmıştır	Azalmıştır	Değişmemiştir	Artmıştır	Çok Artmıştır
1. Yöneticilerin bireysel karar verme yetkisini sınırlayabilecek kurallar yöntemler ve gelenekler	0.10	0.27	0.43	0.10	0.10
2. Sermaye bütçelemedeki kurallar, standart faaliyet yöntemleri ve politikaların kullanımı	—	0.10	0.50	0.35	0.05
3. Personel yönetiminde kurallar, standart faaliyet yöntemleri ve politikaların kullanımı	—	0.22	0.36	0.32	0.10
B. İşlevsel Belirsizliği Azaltma	Konusundaki Değişmeler				
4. Pazarla ilgili (tüketici istekleri, rakiplerin stratejileri gibi) bilgileri elde etmek için kurmay personelin faaliyetleri	—	0.10	0.10	0.70	0.10
5. Belli başlı rakiplerinizden hammadde ve malzeme sağladığınız kaynaklardan, müşterilerden, ticari gazete ve ticari birliklerden pazarın eğilimleri hakkında elde edilen bilgilere ihtiyaç	—	—	0.32	0.68	0.10
6. Pazarlama bölümü ve pazar araştırması personeli tarafından üst yöneticilere pazar eğilimleri hakkında verilen raporlar veya sözlü açıklamalar	—	—	0.06	0.78	0.16
7. Üst yöneticilerin önemli kararların analizine harcadığı zaman (alternatiflerin derinlemesine incelenmesi gibi)	—	0.16	0.32	0.47	0.05

	Çok Azalmıştır	Azalmıştır	Değişmemiştir	Artmıştır	Çok Artmıştır
8. Üst yöneticilerin yeni ürün/hizmet sunma, yönetim felsefesi ,uzun dönemli büyüme planları gibi stratejik fikirlerle ilgili olarak aldığı kararlar	—	—	0.37	0.48	0.15
C. Yapısal Farklılaştırma Konusundaki Değişmeler					
9. Kar merkezlerinin sayısı	—	—	0.52	0.43	0.05
10. Kurmay bölümlerin sayısı (personel, bilgi işlem merkezi, araştırma-geliştirme, organizasyon ve metot gibi)	—	0.05	0.37	0.53	0.05
D. İşlevsel Farklılaştırma Konusundaki Değişmeler					
11. Sermaye harcamaları, faaliyet planlaması, ürün/hizmet sunma gibi konularda üst yöneticiler tarafından daha alt düzeylere yetki devri	—	0.05	0.32	0.63	—
12. İşletmenin ana bölümleri ya da bağlı işletmelerin yönetim biçimlerindeki farklılıklar (katılımcı karar verme derecesini biçimsel kuralların kullanımındaki farklılıklar)	—	0.26	0.52	0.22	—
13. Sermaye bütçelemesi, pazarlama faaliyet planlaması, personel gibi konulardaki kararları almak için teknik açıdan eğitilen personelin etkisi	—	—	0.21	0.69	0.05
E. Yapısal Bütünleştirme Konusundaki Değişmeler					
14. Maliyet kontrolleri, kalite kontrolleri, personel performans değerlemesi, kar ve finansal kontroller gibi biçimsel kontrollerin kullanımı	—	—	0.05	0.73	0.22
15. Beş yıl ya da daha uzun süreyi kapsayan uzun dönemli planlama ve tahminler	—	0.10	0.64	0.16	0.10

	Çok Azalmıştır	Azalmıştır	Değişmemiştir	Artmıştır	Çok Artmıştır
16. Bilgi-işlem teknolojisindeki gelişmelerin işletmeye kazandırılması	—	—	0.32	0.47	0.21
F. İşlevsel Bütünleştirme Konusundaki Değişmeler					
17. Planlama, problem çözme ve bölümlerin faaliyetlerini düzenleme gibi konularda biçimsel grupların ya da komitelerin kullanımı	—	0.05	0.37	0.53	0.05
18. Yönetimle ilgili faaliyetleri yürütmek için gerekli bilgilerin toplanması ve aktarılması gibi konulardaki sorunları çözmek için temel bölümlerin üst yöneticileri sındaki toplantılar ve iletişimin sıklığı	—	—	0.16	0.84	—
19. Karar vermede gözönünde bulundurululan faktörler	0.05	—	0.22	0.73	—

Tablo - 2
İşletmelerin Dış Çevresindeki Değişmelerle İlgili Bulgular

1. İşletmenin faaliyet gösterdiği çevredeki büyüme fırsatları	0.10	0.10	0.37	0.43	—
2. İşletmenin (ana endüstrisindeki) ürün/hizmet teknolojisi	—	—	0.53	0.47	—
3. İşletmenin (ana endüstrisindeki) ürün/hizmetlerinde ve üretim süreçlerinde meydana gelen değişmeler	—	—	0.47	0.53	—
4. İşletmenin (ana endüstrisindeki) araştırma geliştirme faaliyetleri	—	—	0.47	0.47	0.06
B. Heterojenlik Konusundaki Değişmeler					
5. Pazarın farklı bölümlerindeki müşterilere hizmet vermek için üretim yöntemleri ve pazarlama taktiklerinde ihtiyaç duyulan farklılaştırma	—	—	0.22	0.73	0.05

C. Rekabet Şiddeti Konusundaki Değişmeler

6. Belli başlı rakiplerinizin pazar faaliyetlerindeki etkinliği	—	0.10	0.15	0.53	0.22
7. Faaliyet alanınızla ilgili (ürün/hizmet) yasal, politik, ekonomik sınırlamalar	—	0.31	0.48	0.21	—

IV. GENEL BİLGİLER

Bu bölümde işletmelerin ana endüstrilerindeki dış çevre koşullarına göre örgüt yapısında ve faaliyetlerinde yaptıkları değişiklikler değerlendirilmeye çalışılacaktır. Değerlendirme; yapısal belirsizliği azaltma, işlevsel belirsizliği azaltma, yapısal farklılaştırma, işlevsel farklılaştırma, yapısal bütünleştirme ve işlevsel bütünleştirme olmak üzere altı bölümde yapılacaktır.

A- ÇEVREDEKİ DEĞİŞMELERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Son iki yılda işletmelerin dış çevresindeki değişmeler dinamizm, heterojenlik ve rekabet şiddeti açısından değerlendirilmiştir.

1- Dinamizm Konusundaki Değişmelerin Değerlendirilmesi

Tablo 2'de görüldüğü gibi son iki yılda işletmenin faaliyet gösterdiği çevredeki büyüme fırsatları, ana endüstri dalındaki ürün/hizmet teknolojisi ve üretim süreçlerindeki değişiklikler ile işletmenin araştırma geliştirme faaliyetlerinde önemli bir değişme olmamasına karşın, artma eğiliminin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

2- Heterojenlik Konusundaki Değişmelerin Değerlendirilmesi

İşletmeler pazarın farklı bölümlerindeki müşterilere hizmet verebilmek için üretim yöntemleri ve pazarlama taktiklerinde farklılaştırmaya duydukları ihtiyaç önemli oranda artmıştır.

3- Rekabet Şiddeti Konusundaki Değişmelerin Değerlendirilmesi

İşletmelerin belli başlı rakiplerinin etkinliğinde hızlı bir artış görülürken, faaliyet alanlarıyla ilgili sınırlamalarda pek fazla bir değişiklik olmamıştır.

B- ÖRGÜT YAPISINDAKİ DEĞİŞMELERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

1- Yapısal Belirsizliğin Azaltılması

Örgüt yapısı ile ilgili belirsizliğin azaltılması; faaliyetlerin planlanması, yürütülmesi ve denetiminde gözönünde bulundurulmuş kurallar, yöntemler ve politikalar ile yetki ve sorumlulukları etkileyen kurallar, yöntemler ve geleneklerdeki katılığın azalması ile sağlanabilecektir.

Tablo 1'de görüldüğü gibi genel olarak işletmelerin yapısal belirsizliği azaltmak için kural, standart yöntem ve politikaların katı bir şekilde kullanılmaktan vazgeçmeye başladığı, ancak hala mevcut durumda fazla bir değişim olmadığı görülmektedir. Araştırma sonucunda sadece personel yönetiminde uygulanan kural, yöntem ve politikalarda artış olmuştur.

2- İşlevsel Belirsizliği Azaltma Konusundaki Değişmelerin Değerlendirilmesi

İşletmeler tüketicilerin istek ve ihtiyaçları, rakiplerin stratejileri hammadde kaynakları gibi konularda bilgi elde etmek için daha fazla kurmay personele ihtiyaç duymaktadır. Rakipler, hammadde kaynakları, müşteriler, ticari gazete ve birliklerden pazarla ilgili bilgileri elde etmeye daha fazla ihtiyaç duyulduğu üst yöneticilerin önemli kararlara daha fazla zaman ayırmaya başladığı, yeni ürün/hizmet sunma, uzun dönemli planlama gibi stratejik kararlarla daha fazla ilgilenmeye başladığı görülmüştür. Dolayısıyla işletmeler işlevlerini daha etkin hale getirmek için çevresiyle daha fazla ilgilenmeye başlamışlardır.

3- Yapısal Farklılaştırma Konusundaki Değişmelerin Değerlendirilmesi

İşletmelerde pazara verilen önem arttıkça tüketici istek ve ihtiyaçlarındaki sürekli değişimlere ve rakiplerin davranışlarına paralel olarak örgüt yapısının değiştirilmesi ve yeni bölümler eklenmesinin gerekli olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle işletmeler yeni ürün ve hizmet geliştirebilmek için araştırma-geliştirme bölümüne işlemlerini daha hızlı ve güvenilir bir şekilde yapmak için bilgi-işlem bölümüne, örgüt yapısını daha etkin hale getirmek için organizasyon ve metod bölümüne ihtiyaç duymaktadırlar.

4- İşlevsel Farklılaştırma Konusundaki Değişmeler

İşletmelerde, faaliyetlerle ilgili konularda yetkinin daha alt düzeylere aktarılmaya başlandığı, bu faaliyetlerle ilgili olarak karar almak amacıyla eğitilen personelin etkisinin artmaya başladığı söylenebilir.

5- Yapısal Bütünleştirme Konusundaki Değişmelerin Değerlendirilmesi

İşletmelerde maliyet kontrolü, kalite kontrolü personel performans değerlemesi, kar ve finansal kontrollere verilen önem artmış ve giderek artış göstermektedir. Ancak işletmelerin uzun dönemli planlamaya verdiği önemde bir değişme olmamıştır. Çünkü çevre şartları uzun dönemli planlama yapmayı zorlaştırmaktadır. Değişen çevre şartları altında işletmeler kısa dönemli planlama yapmayı tercih etmektedirler. Diğer yandan işletmeler bilgi işlem teknolojisindeki gelişmeleri izlemekte ve bu gelişmeleri işletmeye kazandırmaya çalışmaktadırlar.

6- İşlevsel Bütünleştirme Konusundaki Değişmelerin Değerlendirilmesi

İşletmeler planlama ve problem çözme gibi konularda biçimsel grup ve komitelerden daha fazla yararlanmaya başlamışlardır. Yönetimle ilgili faaliyetleri yürütmek için gerekli bilgileri almak ya da aktarmak amacıyla daha fazla iletişim kurmaktadırlar. Belirli bir konuda karar vermek için daha fazla faktörü gözönünde bulundurmak zorunda kalmaktadırlar.

Araştırmamızın sonucunda işletmelerin çevre koşullarındaki değişikliklere paralel olarak, çevreden kaynaklanan olanakları değerlendirmek amacıyla örgüt yapılarındaki katılıklarından vazgeçmekte ve daha organik (esnek) bir örgüt yapısını düzenlemenin gerekli olduğunu kavramaya başladıkları ortaya çıkmıştır.

Örgüt yapısı düzenlenirken, yetkilerin aşağıya devredilmesinin daha kolay olması sağlanmaktadır. Çevre ile ilgili koşulları değerlendirebilmek için pazarı oluşturan kişilerden gelecek bilgileri daha fazla gözönüne almakta ve bu bilgileri elde edebilmek için iletişime daha fazla önem vermektedir.

Gerek teorik çalışmamızda gerekse uygulamamızda örgüt yapısı ile ilgili şu sonuçlara vardık :

- (1) Yeni ürün ve hizmet geliştirmek için araştırma-geliştirme bölümü kurmak eğer araştırma geliştirme bölümü varsa pasif bir bölüm olmaktan kurtarıp etkinliğini artırmak gerekir.
- (2) Zamanımızda bilgi işlem çağını yaşayan işletmelerde örgüt içi ve örgüt dışından gelen bilgileri değerlemek ve stratejik planlamaya yardımcı olmak üzere merkezi bir bilgi işlem ünitesi kurmak veya imkanları zorlamak suretiyle her ana bölüm (finansman, pazarlama, personel AR-GE vb.) için ayrı bir bilgi işlem ünitesi kurmak.
- (3) Örgütsel yapının etkinliğini artırmak için Örgüt ve Metod bölümü kurmak ve organizasyon manueli hazırlamak ayrıca her bölümde iş akış şemaları hazırlamak.
- (4) İşletmenin imkanları ve kaynakları dikkate alınarak çevre koşullarını takibedecek bir bölüm kurulmalıdır.
- (5) Stratejik planlama ile ilgilenecek genel müdürlüğe bağlı bir planlama komitesi kurulmalıdır.

YARALANILAN KAYNAKLAR

- Aldemir, Ceyhan, **Örgütler ve Yönetimi**, İzmir: Bilgehan Basımevi, 1958.
- Byrt, W.J., **Theories of Organization**, Sydney: McGraw Hill Book Company, 1973.
- Cemalcılar, İlhan, D. Bayar, İ. C. Aşkun, Ş. Öz-Alp, **İşletmecilik Bilgisi**, Ankara: 1976.
- Erdoğan, İlhan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1983.
- Eren, Erol, **İşletmelerde Stratejik Planlama**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Enstitüsü Ya., 1979.
- Furman Beyza Oba, «Sistem Yaklaşımı Açısından Örgütler ve Stratejik Yönetim», **İşletme Fakültesi Dergisi**, C. 12, S. 2 (Kasım, 1983).
- Guleck, F. William, **Strategic Management and Business Policy**, New York: McGraw Hill Book Company, 1980.

- Hatipoğlu, Zeyyat, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Temel Araştırma Yayınları İşletme Yönetimi İhtisas Dizisi, 1986.
- Hicks G. Herbert G. Ray. C. Gullett (Çev. Besim Baykal), **Organizasyon: Teori ve Davranış**, İstanbul: İ.T.İ.A. Ya., 1981.
- Hicks, G. Herbert (Çev. Osman Tekok ve diğ.) **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Ankara: Turan Kitabevi, 1979.
- Onal, Güngör, **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**, Bursa: Akademi Kitabevi, Ya., 1983.
- Özalp, İnan, **Yönetim ve Organizasyon**, C. II, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, ESBAV Yayınları, 1986.
- Özbaşar, Sera, «Organizasyonlarda Yapı-Strateji Dengesi Nasıl Kurulabilir?», **İşletme Fakültesi Dergisi**, C. 8, S.2 (Kasım, 1979).
- Kerr, Jeffrey, «Managing Corporate Culture Through Reward Systems», **Academy of Management Executive** (Mayıs, 1987).
- Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enst. Ya., 1984
- Uskiden, Behlül, «Örgütlerin Çevre Özelliklerinin Ölçülmesi Üzerine», **İşletme Fakültesi Dergisi**, C.9, S.2 (Kasım, 1980).