

ÇALKANTILI ÇEVRE DOKUSU VE ÖRGÜTSEL ÖNCELİKLER

Atılhan NAKTİYOK*

Özet: Bu çalışmanın genel amacı,örgütün çevresinde oluşan çalkantılı dokunun örgütsel öncelikler üzerine olan etkisini incelemektir. Bu amaca ulaşmak için teorik çerçevede, çalkantılı çevre dokusu ve böyle bir dokunun örgütsel öncelikler üzerine olan etkisi irdelenmiştir. Daha sonra bu konuda bir anket çalışması yapılarak,örgüt yönetimlerinin çevrenin çalkantılı dokusunu algılama dereceleri,temel örgütsel öncelikler (yönelimler) ve algılanan çalkantılı dokuyla örgütsel öncelikler arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır.Araştırmanın sonucunda,deneklerin çevreyi çalkantılı denebilecek ölçüde karmaşık,değişken ve belirsiz bir dokuya sahip olarak nitelendirdikleri,örgütlerin böyle bir doku yapısıyla mücadele edebilecek önceliklere tam anlamıyla sahip olmadıkları ve çalkantılı çevre dokusuyla örgütsel öncelikler arasında ilişki bulunduğu saptanmıştır.

I. Giriş

Toplum yapılarının tarihsel gelişim süreci incelenecek olursa, sürekli olarak değişim içerisinde buldukları görülür. Ancak günümüzde değişim, toplumların en önemli özelliğini oluşturmaktadır. Çünkü, 20. yüzyılın sonlarına doğru değişim olgusunun hızı ve kapsamı daha önceki dönemlere oranla katlanarak artmıştır. Artık değişim, belirli bir zaman dilimiyle sınırlı olmayıp, zamanın üst bir fonksiyonu şeklinde gelişme göstermektedir.

Toplum hayatının vazgeçilmez bir unsuru olan örgütlerin, son yıllarda büyük bir ivme kazanarak, inanılmaz boyutlara ulaşan değişim rüzgarından etkilenmeden faaliyetlerine devam etmeleri beklenemez. Çünkü değişim, tüm sistemlerin yaşamını sürdürdüğü çevre içerisindeki nesnel setinin niteliğini, eski konumundan farklılaştırır. Örgütün de bir takım ara bağımlı parçalardan oluştuğu ve bu unsurlarla sürekli etkileşim içerisinde bulunduğu göz önüne alınırsa, bu farklılaşmayı, beyninde, kalbinde ve ruhunda hissetmesinin gerekliliği yadsınamaz bir gerçek olarak ortaya çıkar. Zira bu gerçek, uzun yıllar çevreye kapalı bir sistem olarak ele alınan örgütlerin, sanayi devriminin getirdiği değişim ve dönüşümün etkisiyle birlikte, açık sistem olarak görülmesi zorunluluğunu doğurmuş, son yıllarda oluşan ve sanayi devriminin getirdiklerini gölgede bırakan değişim ve oluşumlar ise bu zorunluluğu çok daha fazla artırmıştır.

Özellikle son çeyrek yılda hızlanan bilgi devrimi, teknolojik gelişmeler ve küreselleşme olgusuyla birlikte, toplum yapıları, daha önce benzeri görülmemiş bir şekilde, değişim ve dönüşümlere uğramıştır. Bu değişim rüzgarından örgütlerin faaliyetlerini sürdürdükleri ortamın nitelikleri de

* Yrd. Doç. Dr. Atatürk Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü.

etkilenmiştir. Neticede örgütler, yaşamak için bağımlı oldukları çevresel unsurların sürekli değişkenliğiyle karşılaşır olmuşlardır. Bu değişime bir de çevresel unsurların yoğunluğu ve karşılıklı etkileşimi eklenince, geleceğin belirsizliği en üst, tahmin edilebilme oranı ise en alt seviyeye ulaşmıştır. Böyle bir durumu ise çevrenin çalkantılı dokusuna işaret etmektedir.

Çevrenin, zamanla kendisine uyumlu ve başarılı olan sistemleri seçmesi, başarılı olmayanları ise elemine etmesi, örgütlerin çevrenin unsurlarındaki gelişmelere ayak uydurmasının zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle çalkantılı niteliğe bürünen çevrede örgütlerin başarısı, değişimi öğrenme kabiliyetinin bir fonksiyonu haline gelmiştir. Örgütün değişimi yaşayabilmesi ise, yapı, strateji ve süreçlerinin bu değişime uyum sağlamasına bağlıdır. Bu bağlamda, örgütün yapısını, stratejisini ve süreçlerini çevresel koşulların biçimlendirdiğini söylemek mümkündür. Nitekim son yıllarda, büyük değişim ve dönüşümler neticesinde örgütler, öğrenen bir niteliğe bürünerek, yaratıcı, yenilikçi ve güncel olabilmeyi amaçlamaktadırlar. Bunun sonucunda örgütlerin yapı, süreç, strateji ve uygulamalarına toplam kalite yönetimi, bilgi paylaşımı, değişim mühendisliği, personel güçlendirme, bilgi yönetimi, şebeke türü örgütlenme, sıfır hiyerarşi, stratejik işbirlikleri, yenilik, küresel yönetim ve melez yapı gibi kavramlar hakim olmaya başlamıştır. Tabii ki tüm bu kavram, strateji ve teknikler, çevresel unsurlardaki gelişme ve değişimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmakta ve nitelikli bir iş çevresi oluşturmak için gerekli olan yönetsel ve örgütsel zorunluluklar dizisini ortaya koymaktadır.

II. Çevrenin Dokusu

Belirli bir sistem için çevre, niteliklerdeki değişimin sistemi etkilediği ve nitelikleri sistemin davranışı ile değişen nesnelere setidir (Furman,1983:29). Çevrenin seçim parametreleri ise, fırsat ve tehdit sunmasıdır. Bu nedenle örgütler açısından çevreyi anlamak, alternatifler arasından seçim yapma derecesini belirler. Zaten stratejik seçim analizi, hem reaktif, hem de proaktif olarak çevre karşılığı karar vermeyi tanımlar (Child,1997:53). Çünkü örgütsel karar almak devamlı olarak, şu andaki ve gelecekteki performansı etkileyebilecek olan çevresel koşulların ortaya çıkardığı, tehdit ve fırsat bombardımanı altındadır. Bu nedenle bir örgüt için uygun stratejilerin belirlenmesi, örgütün başarısı veya başarısızlığı üzerinde doğrudan etkiye sahip olan, çevresel fırsat ve risklerin tanımlanması veya aranması ile başlar. Sonuçta çevreden elde edilen bilgiler doğrultusunda örgütler; amaç, yapı ve stratejilerini etkileyen kararlar alırlar.

Yaşama ve gelişmeleri için çevrelerine bağımlı olan örgütler, çevresel unsurlardaki hareketlilikten etkilenmektedirler. Çünkü çevresel öğelerin kendileri belirsiz bir ortam oluşturabilecekleri gibi, örgüt içindeki belirsizlik derecesini de etkiler. Sonuçta geçmişin tecrübeleri ile geleceği tahmin etmek yöneticiler için imkânsız bir hale gelir. Bu bakımdan örgütler, kendilerine fırsat

ve tehdit sunan ve birbirleriyle etkileşim içinde olan çevresel öğeleri yakından tanımak zorundadırlar. Düşünürler, bu gereklilikten yola çıkarak çevresel öğelerin, örgütlere karşı oluşturduğu fırsat ve tehditleri ortaya koymak amacıyla, çevresel doku kavramını geliştirmişlerdir.

Örgüt -çevre ilişkisinin analizinde bu kavramı ilk kez Emery ve Trist ortaya atmıştır. Bu iki düşünür, doku yapısı fikrini, Tolman ve Brunswick'in psikolojik çalışmalarından almışlardır. Aslında iş ve faaliyet ile ilişkili bir kavram olan doku devamlı olarak birbiriyle ilişkili olan, hareket halindeki süreçleri ifade etmede kullanılır. Örneğin, bir fikir bulma, bir yarışta koşma, bir problemi çözme, birisi ile iletişim kurma gibi faaliyet ve eylemlerin tümü, bir roman veya dramın içeriğindeki gelişmelere benzer şekilde, devamlı değişim modeliyle birbirini etkileyen etkinliklerden oluşan, kompleks, faaliyet ve olaylardır. Doku yüzeysel veya belirgin olarak görülen bir şey değildir. O tüm materyallerle ilgili karışıklığı ve kompleksliği yansıtır (Cooper ve Fox,1990:575-576). Bu nedenle de örgütün statik durumuyla değil örgütsel hareketliliği ifade eden dinamik durumla ilişkili bir kavramdır.

Çevrenin dinamik boyutları olan, karmaşıklık, değişim hızı ve belirsizlik çevrenin örgüte karşı olan tutumu ve tepkisiyle örülerek, örgüt çevresinin dokusunu oluşturur(Başaran,1992:284). Çevresel doku, örgütün faaliyet gösterdiği her ortamda vardır ve çevrenin örgüt üzerindeki potansiyel etkisini artırır. Fakat dokunun etkisi, durumdan duruma ve doku çeşidine göre değişir. Bu bakımdan her örgütün kendine özgü bir çevre dokusuna sahip olduğu söylenebilir.

III.Çalkantılı Çevre Dokusu

Örgütün çevresinde hareketliliği kompleksliği ve kaosu yansıtabilen, faaliyet, olay ve unsurlar vardır. Çevredeki bu faaliyet, olay ve unsurların değişimi çok hızlı, sayısı çok fazla ve karşılıklı ilişkileri yoğun olduğu zaman, örgüt için belirsiz ve tehdit dolu bir durum oluşturur. Böyle bir durum ise ancak şiddetli bir biçimde rahatsız edilme, rahatsız ve kaosu bir ortam olarak tanımlanabilen çalkantı terimiyle ifade edilebilir.

Burgaçlarla dolu olan ve dönecek bir nitelik taşıyan çalkantılı çevre(Başaran,1992:285), kompleksliğe, dinamikliğe, örgütler arası artan karşılıklı ilişkiye ve çevresel unsurlar arasındaki aşırı hareketliliğe işaret eder. Bu nedenle de çalkantılı ortam, örgüte toplam bir belirsizlik sunar. Bu tür bir ortamda komplekslik, dinamizm ve belirsizlik en üst, tahmin edilebilme oranı ise en alt seviyededir. Çünkü çevre zaman içerisinde kendi özelliğini veya niteliğini değiştirir. Sonuçta bu değişiklikten örgütün üzerinde bulunduğu temel etkilenir.

Örgütler için ilişki kurmanın ve yürütmenin çok zor olduğu bir çevresel ilişkiler sistemi olan çalkantılı doku, unsurlar arası bağlılığın aşırı derecede arttığı ve değişikliklerin çok hızlı olduğu bir çevredir (Ivanchevich,Donely ve

Gibson,1983:38). Bu çeşit çevrede örgüt hızlı değişikliklerle karşı karşıyadır. Bu değişiklikler, çevresel unsurların herhangi birisinden kaynaklanabilir. İstikrar eksik olduğundan, bu tür çevreyi yönetmek son derece güçtür. Çalkantılı doku unsurlar arası karşılıklı bağımlılığın doğurduğu nedensel etkiyi de kapsadığı için istikrarsızlık veya belirsizlik olarak da algılanabilir.

Aslında çalkantı ve çalkantılı çevre kavramı, belirsiz (muğlak) bir kavramdır. Bu belirsizliğin ise birkaç nedeni vardır. Bunlardan birincisi çalkantının mecazi bir nitelik taşımasıdır. Tüm mecazları kullanmak güç olduğundan, çalkantıyı kullanmakta son derece güçtür. İkincisi, bir koşul olarak çalkantı, durgun değildir. Kaynaklarında ve etkilerinde yayılır. Ayrıca bu etkiler tam olarak ölçülemez. Başka bir ifadeyle, çalkantının ölçülmesi endüstri ve zaman karşısında sabit ve sağlam olmaz. Bu nedenle de dikkatli tasarlanan ve iyi bir zemine oturtulmuş ampirik araştırmalara gerek vardır. Üçüncü ve en önemlisi ise, çalkantılı bir çevrenin, tüm üyeler tarafından aynı zaman ve şekilde algılanan bir olgu olmamasıdır. Çalkantıyı oluşturan faktörler, çevrede faaliyet gösteren örgütlerin görece uyum kapasitesidir. Bu nedenle, yüksek komplekslik ve değişim düzeyi çalkantıyı anlamak için gerekli ama yeterli değildir. Çünkü çevrenin üyeleri çevresel koşulların empoze ettiği talepleri karşılamak için, yeterli beceri ve kaynaklara sahip oldukları sürece çevre çalkantılı olarak nitelendirilemez. Böyle koşullar gerçekten problem olduğunda, yani ilgili belirsizlik düzeyi, çevrenin bir üyesinin, çevresel uyum sağlama belirliliğine karşı duyduğu zaman, çevre çalkantılı etiketiyle değerlendirilebilir. Bu nedenle aynı endüstride faaliyet gösteren bazı örgütler dinamik ve kompleks koşulları yenilik ve büyüme için bir fırsat olarak görülebilirken, bazıları uyum kabiliyetleri ve kapasite sınırları yüzünden tehdit olarak algılayabilirler. Örneğin, IBM büyüklük ve kaynakları nedeniyle Computer alanında, çalkantılı çevreye, küçük rakiplerinden daha rahat uyum sağlayabilmiş ve çalkantı onun yaşaması için ciddi bir tehditten çok, bir fırsat ortamı oluşturmuştur(Mccann ve Selesky,1984:85-89). Bu açıdan bakıldığında komplekslik ve değişimin, kaynak ve beceriyi zorladığı zaman çevrenin çalkantılı olarak değerlendirilebileceği ve çevresel çalkantının algısal bir kavram olduğu, rahatlıkla söylenebilir.

Çevresel çalkantının algısal bir özellik gösterme ve örgütün çevreyle karşılıklı ilişkisini, basit - durgun bir ortamda yerine getirme olasılığı olmasına rağmen, gerçek olan şudur ki, özellikle değişimin niteliği bakımından günümüz örgüt çevresi eskisinden daha değişken, kompleks ve belirsiz olup, çevre büyük ölçüde, yönetimin ötesindeki güçler tarafından belirlenmektedir. Çevresel unsurlarda aşırı bir değişim yaşanmakta ve unsurlar arası karşılıklı bağımlılık artmaktadır. Örgütün faaliyet gösterdiği ortam, yoğun fırsat ve tehditlerle doludur. Çevresel güçler, insanın, ihtiyaç ve beklentilerini daha komplike yapmakta, içsel talepleri bile etkilemektedir. Tabii ki bu da çok güç ve beklenmedik karşılıklarla sonuçlanmaktadır.

IV.Çevrenin Çalkantılı Dokusunun Örgütsel Öncelikler Üzerine Etkisi

Örgütler, çevrelerinden soyutlanamadığına ve kesin sınırlarla ayrılmadıklarına göre, örgütün, çevredeki çalkantı karşısında etkinlik kazanmak için kendisine rahatsızlık veren koşullara karşılık vermek amacıyla, kendisini değiştirme kabiliyetinde olması, çevrenin hızlı ve sürekli değişen değişkenleri ile bütünleşebilmesi bir zorunluluktur. Çünkü örgütler açısından, dış çevredeki değişimin, karmaşıklığın ve faktörler arası karşılıklı etkileşimin artması ve sonuçta belirsiz bir ortamın doğması anlamına gelen çalkantılı ortam hava koşullarının aşırı değişken olduğu okyanusta seyreden bir gemiyi hatırlatır. Çünkü okyanustaki gemiler kötü hava koşullarının şoku içerisinde, hazır ve tetikte olmalıdırlar. Her bir gemi değişken hava ile uğraşmak için, korgo içi taşımadan, yapı ve tayfasını korumaya kadar ayrıntılı hesaplar yapmalı, kopabilecek fırtınaları tahmine çalışmalıdır(Hodge ve Anthony,1990:92). İşte örgütü bir gemiye benzetirsek tehlike ve risk taşıyan okyanus dış çevre koşullarını temsil eder. Hızla değişen dinamik dış çevre yeni güçler ve baskılar oluşturmakta bu güç ve baskılarda, örgütlerin değişen ve gelişen dış çevrelerine ayak uydurmalarını bir sistem olarak varlıklarını sürdürmek ve korumak için zorunluluk haline getirmektedir.

Örgütün çevreye karşı uyum sağlamasını gerektiren temel sebeplerden biriside çevrenin zaman içinde başarılı olacak örgütleri ve örgütsel biçimleri seçmede oynadığı roldür. Bir çok kişi örgüt çevre ilişkisinin kısa dönem etkisi üzerinde odaklaşıp, çevreyi bir kaynak veya kısa dönemli projeler üzerinde bir kısıtlama olarak görürler. Ama çevre, alt sistemi durumunda olan bir kısım örgütleri elemine etmek, bir kısmını ise seçmek şeklinde faaliyet gösterir(Duening,1997:6) Çevre tarafından seçilen örgütler yaşamlarına devam ederken, elemine edilenler faaliyetlerini durdurmak zorunda kalmaktadırlar.

Olguya bu açıdan bakıldığında, bir bakıma, örgüt yapısını ve süreçlerini çevresel koşulların biçimlendirdiği, tasarladığı, aynı şekilde karar sürecinin, çevredeki oluşumlara göre belirlendiği yadsınamaz bir gerçek olarak ortaya çıkar (Kimberly ve Rottman,1987:597). Zira çevresel taleplerin, örgütün içsel yapı ve süreçlerine nasıl bir etkide bulunur sorusunun yıllar önce soran birçok araştırmacı, yaptıkları araştırmalarda, çevrenin farklı oranlarda değiştiğini çevresel durumun örgüt yapısına yansıyacağını, örgütsel yapının, dışsal çevrenin niteliğine göre şekilleneceğini veya en azından etkileneceğini bulmuşlardır.

Çevrede ki oluşumlar, örgüt için yeni beceriler, politikalar, kurallar ve normlar gerektirebilir. Ayrıca amaç başarımı ve amaç belirleme etkilenir. Bu etkileşim neticesinde örgüt, çevrenin istekleri doğrultusunda yeni düzenlemeler için, işler ve işleri yapanlar arasındaki ilişkilerde değişiklik yapma faaliyetine girişmelidir. Örgüt, kendisiyle çevresi arasında çok yönlü etkileşim bulunan bir sistem şeklinde tasarlanmalı, yeni oluşumlara göre büyüklük, departmanlaşma, uzmanlaşma, işbirliği, yetki, başarı ve bilgi sistemini ayarlayabilmelidir.

Çevrenin ayırt edici özelliklerinden birisi olan harekete geçirici özelliği, örgütlerin stratejik düşüncesini etkiler. Bu nedenle çevre, örgüt yönetiminin algısı yoluyla stratejik karar sürecine ilk sırada dahil edilir(Dunford,1990:132).Başka bir ifadeyle, her durumda çevreyle mücadele edebilmek için stratejik planlama yapmaya girişen örgütler, bu planlarında çevreyle karşılıklı ilişkilerini göz önüne alarak, çevresel unsurları, değişken ve belirsiz olarak algılama derecelerine göre stratejilerini değiştirirler. Bu ise örgütler için yeni strateji tipleri anlamına gelir. Yeni stratejiler ise örgüt için eskisinden farklı bir içsel yapı gerektirebilir.

Örgütsel yaşamın temel barınağı olan çevre, kısa zaman aralıklarıyla değişebilen, çok sayıda faktörü karşı bünyesinde barındırır. Bir de bu faktörlerin birbirlerini karşılıklı olarak etkiledikleri göz önüne alınırsa, örgütlerin son derece belirsiz ve hatta kaos oluşturabilecek nitelikteki bir çevrede yaşamak zorunda oldukları gerçeği ortaya çıkar. Çünkü çevresel unsurlar, bir sistemin parçası şeklinde düşünülebilir. Bu unsurlar, mekanik bir sistemin parçaları gibidirler. Eğer bir sistemin parçası değişirse, bu değişim diğer parçaları da etkiler. Bu nedenle araştırmacılar, değişim hızı ve kompleksliği aşırı derecede artan çevresel faktörlerin karşılıklı olarak birbirlerini etkiledikleri yere, gelecekte ortaya çıkması muhtemel olan potansiyel bir kaosu, kompleks ağı demektedirler.

Tofler'in geleceğin şoku diye belirttiği olgu, üçüncü bin yıla ramak kala tam anlamıyla yaşanmaktadır. Örgütler devamlı olarak risk ve belirsizlik taşıyan, kontrol altına alınamayan, çevresel oluşumların etkisi altındadırlar. Böyle bir durum ise ancak çevrenin çalkantılı dokusunun yansımasıdır. Çünkü günümüzde bilimsel ve teknolojik ilerlemenin hız ve kapsamının daha önceki dönemlere nazaran görülmemiş boyutlara ulaşması, çağımızın bir değişim çağı olarak nitelendirilmesine sebep olmuştur. 20. yüzyılın sonlarına doğru değişim, belli bir zaman dilimiyle sınırlı olmayıp, en kısa zaman biriminin bir üst fonksiyonu şeklinde, süreklilik arz etmektedir. Bu nokta da sosyal bir çevre içerisinde faaliyetlerini sürdürmek zorunda olan örgütlerin, hayatta kalabilmek için çevrelerindeki değişimlere uyum sağlama çabalarını artırmaları bir zorunluluk olmuştur. Özellikle bilgi toplumuna dönüşüm, iletişimdeki gelişmeler ve küreselleşme neticesinde, coğrafi, eğitimsel, teknolojik, ailevi ve ekonomik alanlarda, yaşamın niteliğinde, sosyal ve ahlaki değerlerde, mesleki bakış açılarında vb. önemli değişimler yaşanmaktadır.

Özellikle; son yıllardaki hızlı değişme ve gelişmeler, tüm örgüt tipleri için tahmin edilemez çevresel değişim ve belirsizlik oluşturmuştur. Böyle bir durum karşısında, belirsiz bir geleceği yönetmenin alternatif yaklaşımı örgütün stratejik esneklik kazanmasıdır (Sanchez,1997:71-72). Çünkü örgütün çevresini tüm dünyanın oluşturduğu bilgi toplumunda, etkinlik, verimlilik, yaratıcılık, sürekli yenilenme, risk üstlenebilme ve rekabet gücünü zinde tutma örgütlerin sürekli göz önünde bulundurmaları gereken unsurlardır. Çalkantılı ortam örgütlere bilgi ihtiyacı, kaliteli üretim, hızlı teknolojik gelişmeler, ahlâki ve

sosyal sorumluluk duygusu, iş gücü değişimi, rekabet, küresel ekonomi ... gibi sürekli mücadele gerektiren bir çok oluşum sunmaktadır. Bu nedenle günümüzün çalkantılı dokusunda örgütler, bakış açılarını değiştirerek, ufuklarını genişleterek ve sürekli değişimi yakalayarak öğrenen bir niteliğe bürünmelidirler. Örgütler ayakta kalabilmek için bu yöndeki politikalarını kapsamlı, tutarlı, yeterli ve sürekli bir biçimde uygulamalıdır. Çünkü yeni gelişmeler örgütte başarı, yenileşme, esneklik, dayanışma, sorumluluk ve katılım gibi kavramları ön plana çıkarmaktadır. Bu zorunluluğun farkında olan ülkelerde yönetim ve organizasyon düşünce ve uygulamalarına, değişim mühendisliği (Reengineering), toplam kalite yönetimine ulaşma, yalın örgütler, sıfır hiyerarşi, öğrenen örgütler, bilgi yönetimi, personel güçlendirme, küresel yönetim, şebeke türü örgütlenme, stratejik birlikler oluşturma, değişim mühendisliği, sürekli iyileşme ,uluslar arası niteliğe bürünme gibi, örgütün yapı, strateji ve süreçlerinde radikal iyileşmeler gerektiren kavramlar hakim olmaya başlanmıştır. Tabii ki bu kavram ve teknikler, çevresel unsurlardaki gelişmelerin ve toplumlardaki dönüşümlerin bir sonucu olarak belirlemede, çalkantılı ortamda, nitelikli bir iş çevresi oluşturabilmek için gerekli olan yönetsel ve örgütsel zorunluluklar dizisini ortaya koymaktadır.

Artık stratejik esneklikle birlikte eski yapılar değişime uğramakta dinamik, pek katı olmayan, ihtiyaca anında cevap verebilecek esneklikte ve hızda örgütsel yapılar ortaya çıkmaktadır. Bu tür yapılara; daha az kademe, basıklık, daha az emir birimleri, daha fazla yetki verme, bilgi paylaşımı, personel güçlendirme, yenilikçi ve yaratıcı ortam, iş gücünün esnek uzmanlaşması, yüksek kalite, düşük maliyet, sürekli gelişme ve fonksiyonel esneklik hakimdir. Bir çok örgüt, geleneksel örgüt tasarımlarının iki veya daha fazlasını kullanarak, melez bir tasarım tipi benimsemektedir.

Sonuçta denebilir ki örgütün, çevreye uygun tepkiler verebilmek amacıyla uygulamalarında ve önceliklerinde önemli değişiklikler yapmak gereksinimi yadsınamaz bir gerçektir. Çünkü örgütün hemen hemen tamamen kontrolü dışında olan çalkantılı çevreye karşı reaksiyonu ancak kendi kontrolü altındaki unsurları etkilemekle mümkün olur. Başka bir ifade ile, etkinlik, örgütteki kök değer ve inançların, örgütsel politika ve uygulamaların ve örgütün çevreyle karşılıklı ilişkisinin bir fonksiyonu olduğuna göre çalkantılı ortam örgütler için özel bir çevre ve özel bir örgütsel öncelik tipi yaratabilir.

V. Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama

A. Araştırmanın Amacı Ve Örneklemi

Bu çalışmanın amacı araştırmaya katkıda bulunan yöneticilerin çevreyi ne ölçüde çalkantılı olarak algıladıklarını ve örgütsel önceliklerini tespit edip, algılanan çalkantılı doku ile örgütsel öncelikler arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

Anket Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu içinde faaliyet gösteren yöneticilerden 455'ine, örnek kütle üzerinde karar verme yöntemine göre uygulanmıştır.

B. Araştırmanın Hipotezleri

H.1-Örgüt yönetimleri faaliyet gösterdikleri çevreyi çalkantılı denebilecek ölçüde karmaşık,değişken ve belirsiz olarak algılamaktadırlar.

H.2- Örgütler çalkantılı dokunun gereklerini yerine getirebilecek önceliklere sahip değildirler.

H.3-Algılanan çalkantı düzeyiyle örgütsel öncelikler arasında önemli bir ilişki vardır.

C. Araştırmanın Ön Kabulleri Ve Sınırlılıkları

Deneklere, anket formlarının uygulanması öncesinde, veri toplama ölçeklerinde yöneltilen sorulara verilecek cevapların, sadece araştırmanın amacına uygun olarak kullanılacağı açıklanarak, yöneticilerin kaygıları giderilmeye çalışılmıştır. Bu nedenle, deneklerin anket sorularını doğru bir biçimde algılayıp yorumladıkları varsayılmaktadır.

Anket formundaki sorular, örgüt yönetiminde yer alan, çevresel özellikler ve örgütsel öncelikler hakkında bilgi sahibi olabilecek kadar uzun bir süredir aynı örgütte çalışan üyeler tarafından değerlendirilmiştir. Bu nedenle deneklerin, çevre ve örgütsel öncelikleri değerlendirme becerisine sahip oldukları varsayılmaktadır.

Bu araştırmada kullanılan anket formunun, çevredeki çalkantı düzeyi ile örgütsel özelliklerini belirlemek için gerekli tüm özelliklere sahip olduğu söylenebilir. Soruların güvenilirlik testleri yapılmıştır. Her iki ölçüğünde güvenilirliği yeterli ölçüde yüksek olup, örgütsel öncelikler ve çevreye ilişkin değişkenler, kavramların çözümlenmesi için yeterlidir. Bu nedenle deneklerin verdikleri cevapların örgütlerdeki durumu ve onların algılarını yeterli ölçüde yansıttığı varsayılmaktadır.

Araştırmanın sınırlılıkları ise şu şekilde özetlemek mümkündür;

Araştırmamızda, elde edilen bulgular, deneklerden elde edilen verilerle sınırlıdır. Ayrıca çevre gibi örgütler açısından çok yönlü, karmaşık ve sürekli değişim içinde olan bir konuda yapılacak her araştırmada olduğu gibi bu araştırmanın da zaman ve mekan yönünden sınırlılıkları vardır. Araştırmanın temelinde insan ögesi olması nedeniyle, sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü genel sınırlılıklar bu araştırma içinde geçerli olup, toplam sayısal verilerin güvenilirliği, veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır.

D. Anket Formunun Niteliği

Araştırmamızda 3 kısımdan ve toplam 66 sorudan oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Soru kağıdının birinci kısmında, deneklerin demografik özelliklerini ölçmeye yönelik 4 soru vardır. Bu sorularla, yöneticilerin yaş, cinsiyet, öğrenim durumu ve örgütteki çalışma süreleri değerlendirilmeye çalışılmıştır. Anketin ikinci kısmını oluşturan sorular, yöneticilerin çevresel çalkantıyı algılama durumlarını ölçmeye yöneliktir. Bu sorularla yöneticilerin çevredeki karmaşıklık, değişim ve belirsizlik düzeyini algı ve örgütsel faaliyetler yoluyla nasıl değerlendirdikleri ölçülmeye çalışılmıştır. *Anket formumuzun üçüncü kısmı örgütsel öncelikleri ölçmeye yönelik, toplam 50 maddeden oluşturulmuştur. Bu maddelerle örgütsel öncelikler 7 farklı boyutta tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu boyutlar; Yenilik-risk, dış çevre, başarı-yüksek hedef-yüksek beklenti, grup-işbirliği, güven-destek, örgütsel bağlılık-kimlik, hiyerarşi-kural-otorite olarak sıralanabilir.

Anket formu hazırlanırken, yerli ve yabancı, kuramsal ve araştırmaya dayalı, akademik ve popüler yayınlar üzerinde geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Daha sonra bu maddeler bir denek grubuna uygulanmış ve ölçekteki cevap şıklarından kendilerine uygun düşeni işaretlemeleri istenmiştir ve en iyi ayırt edici maddeleri belirlemek amacıyla madde analizi yapılmıştır. Böylece her sorunun ölçek toplamlarıyla korelasyonu saptanarak, düşük korelasyona sahip olan maddelerin ölçekten çıkarılmıştır.

Madde analizi yapıldıktan sonra bazı maddelerin ifade biçimi değiştirilerek ölçeğin iç tutarlılığını hesaplama imkanı sağlayan Alpha katsayısı bulunmuştur. Bu katsayı anket formunun çevre kısmı için 0,84, örgütsel öncelikler kısmı içinse 0,86 dır.

E. Verilerin Analiz Edilmesi

1. Deneklerin demografik özelliklerine ilişkin bulgular

Yöneticilerin cinsiyet dağılımı: Anketimize katılan 455 yöneticinin 349'u (%76.7) erkek, 106'sı ise (%23.3) kadındır.

Yöneticilerin yaş grupları: Araştırmamıza katılan deneklerin, 138'i (% 30.3) 25-34, 200'ü (% 44.0) 35-44 117'si ise (%25.7) 45-54 yaş grubu arasındadır. Denekler arasında 24 yaşından küçük ve 55 yaşından büyük hiçbir yönetici bulunmamaktadır.

Yöneticilerin öğrenim durumları: Çalışmamıza katılan yöneticilerin, 10'u (% 2.2) ortaokul, 70'i (% 15.4) lise, 138'i (%30.3) yüksekokul, 208'i (% 45.7) fakülte mezunu olup, 22'si (% 4.8) yüksek lisans, 7'si ise (%1.5) doktora yapmıştır.

* Bu bölüme ilişkin soruların hazırlanmasında Üsdiken'inBüyüklik,Teknoloji,Çevre ve Örgütsel Yapı adlı tez çalışmasında kullandığı sorulardan önemli ölçüde yararlanılmıştır.

Yöneticilerin deneyimleri: Araştırma yaptığımız yöneticilerin, 106'sı (% 23.3) 1-5, 168'i (% 36.9) 5-10 129'u (% 28.4) 11-15, 17'si (% 3.7) 16-20, 31'i (% 6.8) 20-25 yıl grubu arasında bir süreden beri aynı örgütte çalışırken, 4'ü (%0.9) 25 yıldan fazla bir süredir aynı örgütün üyesi olduğunu belirtmiştir.

2. Çevreye ilişkin anket sorularının değerlendirilmesi

Örgüt yöneticilerinin çevreyi ne derece karmaşık, değişken ve belirsiz (çalkantılı) olarak algıladıklarını tespit etmek amacıyla oluşturulan sorularda, her bir soruya verilen cevaplar toplanarak, maddelerin %, ortalama ve standart sapma hesaplamaları yapılmıştır. Böylece örgüt yöneticilerin çevreyi ne ölçüde karmaşık, değişken ve belirsiz (Çalkantılı) olarak algıladıkları ortaya konulmaya çalışılacaktır*. Yöneticilerin her bir soru için verdikleri cevaplara göre oluşan ortalama, standart sapma ve katılım dereceleri çizelge 1'de görülebilir.

Anket formumuzdaki 1-12'inci sorular genel olarak çevredeki karmaşıklık değişim ve belirsizlik düzeyini ölçmeye yöneliktir. Çizelge 1'den de izlenebileceği gibi "örgütünüzün amaçlarını gerçekleştirmesi açısından önem taşıyan çevresel faktörler arasındaki karşılıklı etkileşim oranı ne derecededir?" ($\bar{X}=4.035$), "örgütünüz için önem taşıyan çevresel faktörlerde zaman içinde ortaya çıkan gelişmelerin örgütünüzün üzerindeki etkileri ne ölçüde farklılık gösterir?" ($\bar{X}=4.015$), "çevresel faktörler arasındaki karşılıklı etkileşim oranları faaliyetlerinizi ne ölçüde etkiler?" ($\bar{X}=3.815$), "çevresel faktörlerdeki gelişmeler örgütünüz açısından ne ölçüde kaosu ortam oluşturur?" ($\bar{X}=3.703$), "dış çevrede meydana gelen değişimin niteliklerini ne ölçüde önceden kestirebilme imkânına sahipsiniz?" ($\bar{X}=3.697$), sorularının ortalamaları "oldukça" seçeneğinde toplanmaktadır.

Yine bu gruptaki maddelerinden "dış çevrede meydana gelen değişimi nasıl değerlendiriyorsunuz?" ($\bar{X}=4.189$), sorusunun ortalaması "hızlı" seçeneğinde, "dış çevre faktörleri örgütünüz açısından sürpriz sayılabilecek olayların ortaya çıkmasına ne kadar sık sebep olur?" ($\bar{X}=3.752$), "bilgi elde etmek ve değerlendirmek için temsilcilerinizle ne kadar sık bir araya gelme gerekliliği hissediyorsunuz?" ($\bar{X}=3.644$) "örgütünüzün yapı, süreç ve stratejilerinde ne kadar sıklıkla değişim yapma ve geçmiştekenden farklı davranma gerekliliği hissediyorsunuz?" ($\bar{X}=3.618$) şeklindeki soruların

* Çevresel karmaşıklık, değişim ve belirsizliği ölçmek amacıyla oluşturulan soruların ölçeğimizde büyük ölçüde, hemen hemen hepsini, çok sık, çok hızlı (5) ve çoğunluğunu oldukça, oldukça sık, hızlı, (4), seçeneği ile cevaplanması, çalkantılı bir çevreyi (belirsiz, değişken, karmaşık), yaklaşık yarısını, kısmen, bazen, vasat, arasıra (3) ifadesiyle belirtilmesi, kısmen çalkantılı bir çevreyi bir kaçını, az, sınırlı ölçüde, ve hemen hemen hiç (1) ve (2) ifadesiyle belirtilmesi ise, durağan, belirli ve basit bir çevreyi nitelendirmektedir.

ortalamalarının “oldukça sık” seçeneğinde, “karar alırken sıraladığımız dış çevre faktörlerinden ne kadar dikkate alma zorunluluğu duyuyorsunuz?” ($\bar{X}=4.024$) sorusunun ortalamasının “çoğunluğunu” seçeneğinde, “aldığınız kararlarda dış çevreyi oluşturan faktörlerin ne tür tepkiler göstereceği hakkında ne ölçüde bilgi sahibisiniz?” sorusunun ortalamasının ise “sınırlı ölçüde” seçeneğinde toplandığı görülmektedir. Bunun yanında bu grup sorular içerisi de en düşük ortalama sahip olan ve “arasıra” seçeneğinde yer alan tek soru “çevresel analiz yapma gerekliliği ne kadar sık duyuyorsunuz” ($\bar{X}=3.367$) şeklindeki maddedir.

Örgüt yöneticilerinin genel olarak dış çevreyi ne ölçüde karmaşık, değişken ve belirsiz olarak algıladıklarını tespit etme amacıyla oluşturulan ilk 12 sorunun verilerine bakıldığında, seçeneklerin puan değerinin ve aritmetik ortalamalarının büyük olması nedeniyle yöneticilerin faaliyet gösterdikleri dışsal çevreyi karmaşık, değişken ve belirsiz (çalkantılı) olarak algıladıkları söylenebilir. Ayrıca soruların standart sapmalarının birbirine yakın olması ve çok büyük çıkmaması, yöneticilerin olguyu benzer şekilde değerlendirmelerine, uç durum belirten seçeneklerin ise azlığına işaret eder. Burada dikkat edilmesi gereken diğer önemli bir nokta da, puan değeri bir olan seçeneklerin ilk 12 soruda hiç tercih edilmemiş olmasıdır. Bu da tüm yöneticilerin dışsal çevrede değişim, karmaşıklık ve belirsizlik gördüklerinin bir kanıtı olarak yorumlanabilir.

Tablo 1. Çevreye İlişkin Anket Sorularının Genel Görünümü

Sıra No	AÇIKLAMA	\bar{X}	SS	ALGILAMA
1	Örgütü etkileyen dış çevre faktörlerinin sayısı	4,024	0,662	Yüksek
2	Dış çevresel faktörlerin etkilerindeki farklılık	4,015	0,588	Yüksek
3	Dış çevresel faktörler arasındaki karşılıklı etkileşim	4,035	0,692	Yüksek
4	Değişimin etkilerini tahminde sınırlılık	3,697	0,684	Yüksek
5	Beklenmedik olayların ortaya çıkma sıklığı	3,752	0,672	Yüksek
6	Kararların sonuçları hakkında bilgi eksikliği	3,651	0,646	Orta
7	Değişimin hızı	4,189	0,696	Yüksek
8	Dış çevredeki gelişmelerin kaos oluşturma derecesi	3,703	0,678	Yüksek
9	Çevresel unsurlardaki karşılıklı etkileşimin örgüte etkisi	3,815	0,709	Yüksek
10	Çevresel analiz yapma ihtiyacı	3,367	0,685	Orta
11	Temsilcilerle biraraya gelme sıklığı	3,644	0,651	Orta
12	Yapı,süreç ve stratejide değişim yapma ihtiyacı	3,618	0,596	Orta

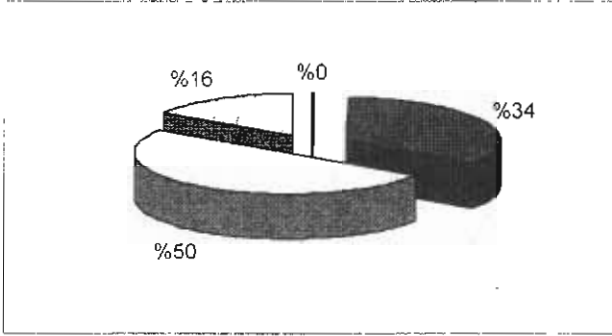
\bar{X} =1-2.33 Düşük

\bar{X} =2.34-3.66 Orta

\bar{X} =3.67-5.00 Yüksek

Aşağıda sunulan çizelgede de görüldüğü gibi araştırmamıza katılan 455 yöneticinin tercih ettiği 5460 seçeneğin sadece 17'si (% 0,31) basit-durağan-

belirli bir çevreyi nitelendiren bir ve iki puan değerine sahipken, 3568 i (% 65,34) karmaşık-değişken-belirsiz bir çevreyi nitelendiren 4 ve 5 puan değerine sahiptir. Bunun yanında kısmen belirsiz-değişken-karmaşık bir çevrenin özelliklerini ortaya koyan üç puan değerine sahip seçeneklerin sayısı 1875 (% 34,34) dır. Bu sonuçlara bakıldığında çevrenin çalkantılı denebilecek ölçüde karmaşık, değişken ve belirsiz olarak algılandığı söylenebilir.

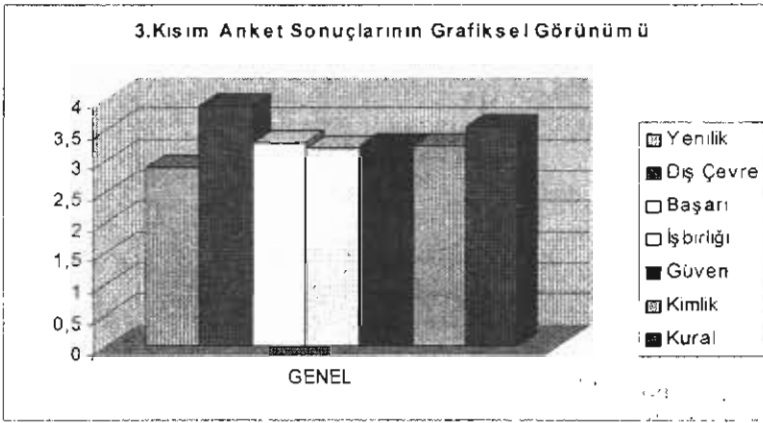


Şekil 2. Çevreye İlişkin Anket Sorularının Seçenek Dağılımı

3. Örgütsel Önceliklere İlişkin Bulgular.

Örgütsel önceliklerin grafiksel olarak sunduğu çizelge 3 de görüldüğü gibi çevrenin çalkantılı denebilecek ölçüde karmaşık, değişken ve belirsiz olarak algılandığı ortamda örgütlerin dış çevre ve kural-hiyerarşi yönelimli olma durumları daha ağırlıklı bir öneme sahiptir. Dış çevre yönelimiyle ilgili soruların genel ortalaması $\bar{X}=3,876$ ve kural-hiyerarşi yönelimiyle ilgili soruların ortalaması $\bar{X}=3,550$ dir. Bunun yanında başarı-yüksek hedef- yüksek beklenti ($\bar{X}=3,285$), güven- dostluk ($\bar{X}=3,239$), örgütsel kimlik bağlılık ($\bar{X}=3,219$), İşbirliği-grup ($\bar{X}=3,208$) yönelimine ilişkin soruların ortalamaları birbirlerine yakın bir seyir izlerken, yenilik-risk yönelimine ilişkin soruların genel ortalaması diğerlerine oranla daha düşüktür ($\bar{X}=2,891$).

Örgütsel önceliklere ilişkin verilere bakıldığında, maddelerin çoğunluğu, “bazen”, “arasıra” ve “kısmen katılıyorum” seçenekleriyle değerlendirildiği görülmektedir. Böyle bir durum ise, örgütlerdeki birçok uygulamanın esnek özellikler gösterdiğini ortaya koyar. Bunu yanısıra, özellikle, dış çevre ve kural hiyerarşi-otorite yönelimlerinde, esnekliğin bu iki boyuta olan ilgi ve önem yönünde, yenilik-risk yöneliminde ise, tam tersi bir durum izleyerek, yenilik ve riskten kaçınma yönünde katılışma göstermektedir.



Şekil 3. Örgütsel Önceliklerin Grafiksiz Görünümü

4. Algılanan Çalkantılı Dokuyla Örgütsel Öncelikler Arasındaki İlişki

Algılanan çalkantılı doku ile örgütsel öncelikler arasındaki ilişkiyi ölçmek amacı ile korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analiz, değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin derecesini veya kuvvetini belirler. İki seri arasında hiçbir ilişki yoksa, korelasyon katsayısı sıfır, iki değişken aynı istikamette seyretmesi halinde, başka bir ifadeyle tam bir ilişki varsa (+1), iki değişkenin ters yönde seyretmesi halinde ve bu yönde mükemmel bir ilişki varsa (-1) değerini alır.

Aşağıdaki çizelgede örgütlerin genel olarak çevredeki karmaşıklık, belirsizlik ve değişimi (çalkantıyı) algılama düzeyleriyle, örgütsel öncelikler arasındaki ilişkinin anlamlılık değerleri verilmiştir.

Örgütlerin çevredeki çalkantıyı algılama düzeyleriyle örgütün başarı-yüksek hedef-beklenti yönelimi arasında pozitif yönde seyreden bir ilişki var olmakla beraber bu ilişki $p < 0.05$ ve $p < 0.01$ düzeylerinde önemli görülmemiştir. Örgütün dış çevre yönelimiyle, çevresel çalkantı arasında $p < 0.01$ (0.2422) önem seviyesinde doğru yönde seyreden çok önemli bir ilişki vardır. Örgütün güven-personel-destek yönelimiyle, çevresel çalkantı arasında yine doğru yönlü bir ilişki var olmakla beraber bu ilişki ele alınan güven sınırlarında kuvvetli bir ilişki olarak görülmemektedir. Algılanan çevresel çalkantıyla örgütün işbirliği yönelimi arasındaki ilişki ise $p < 0.01$ önem seviyesinde (0.2910) diğer boyutlara oranla daha kuvvetlidir. Yine örgütsel kimlik-bağlılık yönelimiyle çevresel çalkantı arasında (0.2642) $p < 0.01$ önemlilik düzeyinde çok anlamlı bir ilişki görülmektedir. Algılanan çevresel çalkantıyla örgütsel yönelimler arasındaki tek ters yönlü ilişki kültürün kural-hiyerarşi-otorite yöneliminde görülmektedir. Başka bir ifadeyle algılanan çevresel çalkantıyla kural-hiyerarşi-otorite yönelimi arasında önemli düzeyde ters yönlü bir ilişki vardır. Örgütün yenilik

ve risk yönelimiyle algılanan çalkantı arasında ise pozitif yönde seyreden bir ilişki var olmakla birlikte, bu ilişki $p < 0.05$ ve $p < 0.01$ düzeylerinde anlamlı görülmemektedir. Bu noktada şunu söyleyebiliriz ki algılanan çevresel çalkantı arttıkça örgütlerin dış çevre, işbirliği ve örgütsel kimlik-bağlılık yönelimi artmakta, kural denetim-geleneksellik yönelimi ise azalmaktadır. Örgütün başarı-yüksek hedef-yüksek beklenti, güven-destek ve yenilik-risk yönelimi ise algılanan çevresel çalkantının artıp veya azalmasıyla pek fazla değişikliğe uğramamaktadır.

Ö.Öncelikler	Başarı	Dış Çevre	Güven	İşbirliği	Kimlik	Kural	Yenilik
Çalkantı	,0680	,2422**	,0225	,2910**	,2642**	-.1718**	.0530

*.05, **.01

Şekil 4. Algılanan Çalkantı ve Örgüt Öncelikler Arasındaki Karşılıklı İlişki

VI. Sonuç ve Öneriler

Çalışmanın bulgularına bir bütün olarak bakıldığında, çalkantılı ortamlarda geçmişin tecrübeleriyle geleceği yönetme ihtimali ortadan kalktığı görülmektedir. Çünkü çalkantılı dokunun değişken, karmaşık ve belirsiz durumu, radikal ve farklı, strateji, yapı, süreç, kavram, teknik ve davranış gerektirmektedir. Bu gereklilik ise, örgütsel önceliklerin etkilenmesi anlamına gelir. Zira yapılan araştırmada yöneticilerin çevreyi çalkantılı denebilecek ölçüde karmaşık, değişken ve belirsiz olarak algıladıkları, çevresel unsurlar arasındaki etkileşimi ve bu unsurların kendileri için kaos oluşturma derecesini yüksek olarak değerlendirdikleri görülmüştür.

Araştırmamızda ulaştığımız diğer bir sonuç algılanan çevresel çalkantı düzeyiyle, örgütsel öncelikler arasında önemli bir ilişkinin olduğudur. Yaptığımız analizler sonucunda, çevresel çalkantı düzeyindeki değişikliğin, örgütsel öncelikleri önemli ölçüde etkilediği ortaya çıkmıştır. Çünkü, çevredeki çalkantı düzeyiyle, örgütün dış çevre, işbirliği ve kimlik-bağlılık öncelikleri arasında önemli sayılabilecek ölçüde, doğru yönlü, kural-hiyerarşi-otorite-önceliği arasında ise ters yönlü bir ilişki görülmüştür. Böyle bir durum ise çevredeki çalkantının artmasıyla birlikte, işbirliğinin, dış çevreye olan ilginin ve örgütsel bağlılığın arttığını, kural, hiyerarşi ve otoriteye verilen önemin ise azaldığını ortaya koymaktadır.

Araştırmamızda ulaştığımız diğer bir sonuç, örgütsel önceliklerin esnek ve durumsal özellikler göstermesidir. Çalışmamızın örgütsel öncelikler bölümündeki maddeler değerlendirildiğinde, ortalamaların çoğunun "arasıra" ve "bazen" seçeneklerinde toplandığı ve bu seçeneklerin tercihinin yüzde olarak ağırlıklı olduğu görülmektedir. Yalnız burada, esnek özelliklerin dış çevre ve kural-hiyerarşi-otorite yönelimlerinde ilgi yönünde, yenilik ve risk yöneliminde ise kaçınma yönünde katılaştıran bir seyir izlediği göze çarpmıştır.

Örgütlerin, çevrenin çalkantılı dokusuyla mücadele edebilecek nitelikteki örgütsel önceliklere tam anlamıyla sahip olmadıkları araştırmada ulaştığımız diğer önemli bir sonuçtur. Çünkü, örgütlerin işbirliği, başarı, güven-destek ve kimlik yönelimleri orta derecede bir öneme sahipken, yenilik-risk yönelimi düşük, kural ve destek yönelimi ise yüksek denebilecek bir öneme sahiptir. Böyle bir durum ise örgütlerde, çok sık işbirliğine gidilmediğini, kuralcı-geleneksel ve otoriter yapının önemli olduğunu, başarıyı arama ve yakalamak için gerekli faaliyetlerin tam anlamıyla yapılmadığını, örgütsel bağlılığın yeterli ölçüde olmadığını, işgörene gerekli desteğin sağlanmadığını, yenilik yapıp risk almaktan ise kaçınma yönünde bir eğilimin olduğunu ortaya koyar.

Bu sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki önerilerde bulunabiliriz.

Örgütler çalkantılı dokuya uygun tepkiler verebilmek için, yaratıcı ve yenilikçi bir şekilde, değişim odaklı olmalıdırlar. Çünkü, çevredeki çalkantı örgütten radikal değişimler istemektedir. Bu zorunluluk karşısında örgüt, reform tohumlarını kendi bünyesinde taşıyıp sadece yenilik ve değişimi değil, onun getireceği riskleri de üstlenerek yaşamasını öğrenmeli, amaç, misyon ve hedeflerinde sürekli olarak değişim yapabilmelidir.

Çalkantılı bir çevrede faaliyet gösteren örgütler, çevredeki oluşumları korku duyulacak bir tehditten ziyade, yararlanılacak bir fırsat olarak gören ve geleceğin vizyonuna sahip olan yöneticilerle birlikte, zaman, mekan, ulusal sınır, gelenek ve ideoloji konularında sınırları devamlı zorlayıcı nitelikte olan, yapısal ve stratejik bir görünüme sahip olmalıdırlar.

Örgütler, çevrenin çalkantılı dokusunda yaşayabilmek için, çevresel hücrelerde çok iyi tasarlanmalı, örgüt yönetimi, çevrenin de mal ve hizmet bakımından kendilerine bağımlı olduğunu göz önünde bulundurarak, güçlü ve zayıf yönlerini çok iyi tespit edip çevreye karşı etkin olabilmek için elindeki her türlü gücü kullanmalıdır. Bu amaçla da gerektiğinde zıt kutuplarla bir araya gelip, ortak çıkarlar doğrultusunda birlikteliğe gitmeli, gerektiğinde ise, serbestlik ve maksimizasyon kavramları yerine sınırlılık ve optimizasyon kavramlarına ağırlık vererek, beşeri ve maddi kaynakların tümünü verimli, etkin ve tam kapasite ile kullanmaya çalışmalıdırlar.

Çevrenin çalkantılı dokusunda sağlıklı bir örgüte paylaşılan değerler ve inançlar, birlikte hareket, iletişim, işbirliği, değişim odaklılık koordinasyon, dışa bakış, yansıtıcılık, uyum, geleceğin vizyonu, ekipler, yenilik, gelişim, risk, esneklik ve amaç başarımı hakim olmalıdır. Onun için değişim örgütün kendi niteliği olmalı ve örgüte yapılan müdahalelerde yapısal, süreçsel, beşeri ve stratejik teknikler bilinçli, uygun ve doğru bir şekilde kullanılmalıdır.

Summary: The aim of the study is to analyze the effect of environmental turbulence texture on the organizational priorities. For that aim, first of all environmental turbulence texture and effect of this texture on the organizational priorities are analyzed theoretically. Later, a questionnaire is prepared and the level of perception of managers about the turbulence texture of environment, basic organizational priorities (orientations) and the relationship between perceived turbulence texture and organizational priorities are tried to be explained. As a result of the study, it is determined that managers identify the environment as turbulent texture, organizations do not have priorities that can challenge with such a texture and there is a close relationship between environmental turbulence texture and organizational priorities.

Kaynaklar

- Başaran, İ.E. (1992) **Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış**, Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- Child, J. (1997) **Strategic Choice in The Analysis of Action Structure, Organization and Environment**, Organization Studies.
- Cooper, R. ve Fox, S. (1990), "The Texture of Organization", *Journal of Management Studies*, 27:6, November.
- Duening, T.(1997) **Our Turbulent Time: The Case for Evolutionary Organizational Change**, Business Horizons, January-February.
- Dunfort, R, Dunphy, D.C. ve Stace D.A.(1990) **Strategies for Planned Change**, Organization Studies, 11/1.
- Furman, B.O. (1983) "Sistem Yaklaşımı Açısından Örgütler ve Stratejik Yönetim" *İstanbul Üniv.İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:12, Sayı:2.
- Hodge, B.J. ve Anthony, W.P.(1990) **Organization Theory, Strategic Approach**, Allyn Bacon Inc, Boston.
- Ivanchevich, J.M, Donally, J.H., Gibson, J.M, (1983) **Managing for Performance**, Business Publications, New York.
- Mccann, J.E. ve Selesky, J.(1984) "Hyperturbulence and the Emergence of Type 5 Environments", *Academy of Management Review*, Vol:9, No:3.
- Kimberly, J ve Rottman, D.B.(1987); "Environment Organization and Effectiveness", *Journal of Management Studies*, Volume:24, No:6, November.
- Sanchez, R.(1997) **Preparing for an Uncertain Future, Managing Organizations for Strategic Flexibility**, International Studies of Management Organization, Vol:27, No:2.
- Üsdiken, B.(1979) **Büyüklik, Teknoloji, Çevre ve Örgütsel Yapı**, Doktora Tezi, İstanbul.