

# YÖNETİMDE SİSTEM VE DURUMSALLIK YAKLAŞIMI

## I. YÖNETİMDE SİSTEM YAKLAŞIMI

### A) Genel Sistem Teorisi Ve Yönetim Bilimi

Yönetim ve organizasyon, teori ve uygulamaları 1960'lı yıllardan bu yana önemli değişikliklere uğradı. Klasik teori davranış biçimleri ve sibernetik ile zenginleştirildi. Son 30 yıl içinde genel sistem teorisi adı altında yeni bir uygulama ve akım geliştirilmiş oldu.

Bir çok düşünürler sistemi, "birbirlerine bağımlı olan iki veya daha fazla parça veya alt sistemlerden oluşan, çalışma ve özellikleri itibariyle belirli bir sınırı olan ve diğer sistemlerden oluşan, çalışma ve özellikleri itibariyle belirli bir sınırı olan ve diğer sistemlerden ayrılan örgütlenmiş ve bölünmez bir bütün olarak tanımlamaktadırlar. Sistem kavramı fiziksel, mekanik, biyolojik, sosyal ve beşeri birçok konular açısından düşünülebilir.

Uzayda yıldız (galaksi) sistemleri, dünyada jeofizik sistemler, molekül ve atom sistemler gibi birçok sistemden söz edilebilir. biyolojide organizma veya canlı varlıklar karşılıklı olarak birbirine bağımlı ve birbirini etkileyen alt sistemlerden oluşmuştur. Örneğin, insanlarda solunum, sindirim, sinir ve iskelet sistemi gibi sistemlerden söz edilmektedir. Bu sistemler birbiri ile bağımlı ve etkileşim halinde hareket etmektedirler.

Kenneth Boulding yeryüzündeki sistemleri basitten karmaşığa doğru belirli bir hiyerarşi içinde dokuzlu bir sınıflamaya tabi tutmuştur:

1. **Statik yapı düzeyindeki sistemler;** buna örnek olarak masa, sandalye, binalar gösterilebilir.
2. **Bazı belirli hareketlere sahip basit dinamik sistem düzeyi;** buna örnek olarak da güneş sistemi, yıldız sistemleri, saatlerin çalışması gösterilebilir.

3. **Kontrol mekanizmalı sistem veya sibernetik sistemi;** bu sistem dengeyi koruma bakımından kendi kendini otomatik olarak ayarlayabilmektedir. Buna örnek olarak termostat, makineli tüfekler gösterilebilir.
4. **Kendi kendini koruyucu ve çevre ile etkileşimi olan açık sistem;** buna örnek olarak canlı hücreleri gösterebiliriz.
5. **Jenetik-toplumsal düzey sistemi;** Bu sistem çevresiyle etkileşim halindedir. Ancak hareketli değildir. Örnek olarak bitkileri gösterebiliriz.
6. **Hayvan sistemi;** bu sistem çevresiyle etkileşim halinde olduğu gibi artan bir hareketliliğe sahiptir. Kendinin farkındadır, diğer bir deyimle yaşamak için yiyecek arar, tehlikelerden kaçır, dost bildiklerine sığınır.
7. **İnsan Sistemi;** bu sistem çevre ile etkileşim, hareketlilik, kendi farkında olma yanında dil ve sembol kullanarak fiziki çevresi sınırları dışında da etkili olabilmektedir.
8. **İnsan örgütü sistemleri veya sosyal sistemler;** aile, ordu, millet, devlet, okul, işletme, arkadaş grubu gibi biçimsel olarak kurulsun veya biçimsel olmayan şekilde kendiliğinden oluşsun insan gruplarının meydana getirdiği sistemlerdir. Tüm insanları birarada tutan ve kaynaştıran, ortak amaçları, dilleri, değer ve inanç sistemleri ile maddi ve manevi çıkarları vardır. Bu insanlar belirli gün veya günün belirli saatlerinde belirli bir yerde ve düzen içinde birarada olmayı sadece çıkarlar açısından değil duygusal açıdan da uygun görmektedirler. Çünkü insan, yalnız olduğu zaman kendisini zayıf ve güçsüz hisseder, başak insanlarla birarada bulunmak ister, diğer bir deyimle sosyaldır. Her insan, kendisi bir sistem olduğu gibi, sosyal sistemlere girerek onun bir parçası, elemanı veya alt sistemi olmaktadır.
9. **Fizik ötesi sistemler;** bunlar kaçınılmaz bilinmeyenler, nedeni tam izah edilemeyen olaylardır. Sistematik yapıyı ve ilişkileri ortaya koyarlar. Bunları ispat etmek matematik kurallarının ispatı kadar kolay değildir. Ancak, varlıkları kabul edilmektedir.

Sistem teori ve yaklaşımının sosyal bilimlere uygulanması görevlerin algılanması ve görevler arasındaki ilişkiler açısından çok yararlı bulunmuştur.

İşlevselcilik veya görevselcilik deyimini batılılarda Functionalism olarak açıklanmaktadır. Burada vurgulanmak istenen husus kısımların veya sistemi oluşturan alt birimlerin görevsel bir bütün oluşturacak şekilde birbirleriyle birleşmeleri veya anlamlı bir ilişkiler sistemi oluşturmalarıdır. Bu nedenle, işlevselcilik veya görevsellik, sosyal sisteme amaç, yapı, usul ve görevler arasında bir koordinasyon ve bütünlük kurma açısından bakar, bütünü oluşturan parçalar arasındaki etkileşim ve iletişimi vurgular.

Sosyal bilimlerde sistem yaklaşımı en geniş anlamı ile sosyal hayatın dinamizmi açısından ele alınabilir. Çünkü, sosyal hayatın bütün yönleri birbirleriyle ilişkili bir bütün teşkil ederler, bu nedenle, toplum kendi içinde birbirleriyle bağıntılı elemanların bir sistemi olarak incelendiğinde daha iyi anlaşılacaktır. Her sosyal davranış sosyal yapının ve sosyal kültürün bir ürünü olarak düşünülmelidir.

Sosyolog Talcott Parsons, yapılan analizinde açık sistem yaklaşımını başarılı olarak inceleyen bir düşünürdür. Parsons, tam toplum için geniş bir sosyal sistem çatısını geliştirmiştir. Buna göre, toplumdaki her sosyal ve ekonomik amaçlı kurum diğer kurumlarla ilişki içerisinde. Bu ilişkiler bir üst sistem ve bir alt sistem biçimindedir. Bu açıdan bakıldığında sosyal sistemin kendisini oluşturan elemanların organize bir ilişkiler ağı olarak görülmelidir.

İşletmelerin izleyecekleri politikalar, içinde bulundukları çevrenin koşullarına uygun olmalıdır.<sup>1</sup>

Sistem yaklaşımı, psikolojide Gestalt teorisinde ve kişiliğin oluşmasında çevrenin sosyo-kültürel etkilerin incelenmesinde de başarılı olarak kullanılmaya başlandı. Ayrıca iktisatta mikro (firma)dengesi

---

<sup>1</sup> KARALAR R. vd , s.26.

ile makro denge(para, makine, istihdam, milli gelir) ilişkilerinde etkili olarak kullanıldı ve bu konuda modeller geliştirildi.

Geleneksel yönetim teorisi, oldukça yüksek yapıda olan kapalı sistem yaklaşımından faydalanmıştır. Modern teori açık sistem yaklaşımına doğru gitmektedir. "Modern organizasyon teorisinin ayırıcı vasıfları onun kavramsal-tahlile dayalı temeli, tecrübe edilmiş araştırma bilgisine güvenmesi ve her şeyin ötesinde sentez edici ve birleştirici niteliğe sahip olmasında görülür. Bu vasıflar, organizasyonu incelemenin tek mantıklı yolunun, onu bir sistem olarak ele almak olduğunu kabul eden bir felsefe içinde düzenlenirler.

Chester Bernard, sistemler yaklaşımını kullanan ilk yönetim düşünürlerinden biriydi. Herbert Simon ve arkadaşları, organizasyonu karışık bir karar verme süreçleri sistemi olarak görmekteydiler. Simon, kendisinin organizasyon teorileriyle bütünleştirmek üzere yeni bilimsel bilgi araştırma konusunda kapsamlı çalışmalar yaptı. Ancak, hem araştırmalarında hem de yazılarında büyük ölçüde ortaklık ve süreklilik arz eden tek yön sistemler yaklaşımının kullanılmasıydı. "Sistem deyimi gittikçe artan bir ölçüde özellikle karışıklıkların çözülmesine yönelik bilimsel analiz yöntemleri için kullanılmaktadır." Simon bu yaklaşımı sadece organizasyonların davranışsal yönü bakımında ele almaz, fakat aynı zamanda onun yönetim bilimindeki önemi üzerinde de durur.

Sistemler yaklaşımı diğer yönetim bilim yazarlarının birçoğu tarafından savunulmuştur. Churchman ve arkadaşları, bu görüşü ilk benimseyenlerin arasında yer almaktadır. Sistem, görevsel olarak ilişkileri bulunan parçalardan oluşan birbirleriyle irtibatlı bir bütün olarak tanımlanmıştır. Buradan hareketle, bir işletme organizasyonu bir sosyal ya da insan-makine sistemi olarak düşünülebilir. Her ne kadar sistem yaklaşımı yönetim bilminde kabul edilip kullanıldıysa da tipik olarak kullanılan modeller, sadece bazı değişkenleri ele alıp ölçülmeyen (etkileşim oranları tespit edilemeyen) değişkenleri dikkate almadıkları için belli ölçüde yetersiz kalmaktadır.

Sosyolog George Homans, sistemler kavramını, sosyal gruplar üzerindeki deneysel araştırmaların bir temeli olarak kullanmaktadır. Homans, küçük gruplar ve aynı zamanda büyük organizasyonlar için bir temel teşkil edebilecek olan bir sosyal sistemler modeli oluşturmuştur. Düşünüre göre bir örgüt, karşılıklı olarak birbirlerine bağımlı olan bir dış çevre sistemi ve bir iç ilişkiler sisteminden oluşmaktadır. Bir sosyal sistemde 3 unsur vardır. Bunlardan faaliyetler insanların icra ettikleri görevlerdir. Karşılıklı ilişkiler ise görevin ifası sırasında insanlar arasında kaçınılmaz olarak oluşan etkileşimdir. Bu etkileşim esnasında ise duygular gelişmektedir. Faaliyetler karşılıklı ilişkiler ve duygular olarak etkileşirler ve bir denge sistemi oluştururlar.

Philip Selznick'e göre, yönetici örgüt, kendi kendi dış sistemlerine uyumunu sağlamakla görevlidir. Örgüt, sürekli olarak değişen, iç ve dış baskılara uyum sağlayan dinamik bir sistem olup, devamlı değişim halindedir. Örgüt kendi iç sosyal yapısından etkilendiği gibi dış çevrenin baskı ve etkilerine de maruz kalmaktadır. Örgütün başarısı, kendi iç sistemi, özellikleri, maddi ve beşeri yapısına bağlı olduğu kadar dış çevrenin özelliklerine, değişme gücü ve belirsizliğine de bağlıdır.

## B) Açık Sistem Olarak Organizasyonlar

Jay W. Forrester'a göre sistem:ortak bir amaç için birlikte çalışan parçalar grubudur.<sup>2</sup> Sistemler, biri açık diğeri kapalı olmak üzere iki biçimde ve çevreleriyle karşılıklı etkileşim içinde ele alınabilirler. Kesin olmamakla birlikte bu ayrım, organizasyon teorisinde önemlidir. Kapalı sistem düşünüşü, özellikle fiziksel bilimlerden kaynaklanır ve mekanik sistemlere uygulanabilir. Geleneksel yönetim teorileri incelenen sistemi belirleyici ve kendi kendine sınırlayıcı yapıda kabul ettikleri için, kapalı sistem görüşlerini oluşturmaktadırlar. Geleneksel yönetim teorileri, sadece organizasyonun iç ilişkileri ve işleyişi üzerinde duran ve fiziksel bilimlerin modellerinden alınan çevre etkileşimi olmayan rasyonel kapalı sistemlerdir. İşletmenin bağımsız olduğu ve sorunlarının dış çevre dikkate alınmaksızın, iç yapı, görev ve ilişkilerini düzenleyerek başarıya ulaşılacağı düşünülmektedir. Bütün kapalı sistemlerin bir özelliği de, hepsinde statik bir denge ve entropi'ye(herhangi bir sistemin bozulmaya düzensizliğe, etkinliğe ve dağılmaya doğru olan eğilimi) doğru doğal bir eğilimin var olmasıdır. Entropi termodinamikten kaynaklanan ve bütün fiziki sistemlere uygulanabilen bir deyimdir. Buna göre, herhangi bir kapalı sistemin enerji dönüşümü veya iş yapma gücünün zamanla aşınması, yıpranması, düzensiz hale gelmesi, yok olmasıdır.

<sup>2</sup> DEMİR H. Vd., s.1.

Açık sistem görüşü, biyolojik ve sosyal sistemin çevresiyle dinamik bir ilişki halinde olduğunu ve aldığı muhtelif girdileri, şu veya bu şekilde biçim değişimine uğrattıktan sonra çıktı olarak ihraç ettiğini kabul eder. Malzeme enerji ve bilgi şeklindeki bu girdilerin alınışı, entropi olgusunu dengeleyerek giderebilir.

Örgüt, çevreden enerji, bilgi ve malzeme şeklinde girdiler alır, bunları dönüşüme uğratar ve çevreye çıktılar olarak verir. Bu görüşe göre, bir örgüt, sadece teknik veya sosyal bir sistem değildir. Fakat daha çok, insan faaliyetlerinin çeşitli teknolojiler etrafında bütünleşmesidir. Teknolojiler, örgüte gelen girdilerin tiplerini, dönüşüm sürecinin niteliğini ve sistemden ayrılan çıktıları etkilerler. Bununla beraber, sosyal sistem, teknoloji kullanımının etkinlik ve verimliliğinin belirleyicisidir.

İşletme örgütü, iç yapısı itibarıyla birkaç büyük alt sistemin bileşiminden oluşmuştur. Örgütün hedefleri ve değerleri, bu alt sistemlerin en önemlilerinden birisidir. Organizasyon, değerlerinden bir çoğunu, daha geniş olan sosyo-kültürel çevreden alır. İşletme örgütü toplum için bir görev ifa etmektedir ve girdi alımında başarılı olması gerekiyorsa sosyal kural ve kaidelere uymak zorundadır. Teknik alt sistem, girdilerin çıktı haline getirilmelerinde kullanılan teknikler de dahil olmak üzere, görevlerin yapılması için gerekli bilgilerden oluşmaktadır.

Her organizasyon, birbirleriyle etkileşim içinde olan şahıs ve gruplardan oluşan bir psiko-sosyal sisteme sahiptir. Örgütler, birey davranışları ve motivasyon, statü ve rol ilişkileri, grup dinamikleri ve etki sistemlerinden oluşmaktadır. Bu güçler, rol ve faaliyetlerin icra edildiği "Örgüt İklimi"ni de oluşturmaktadırlar. Örgüt iklimi, örgütün faaliyet konusuna, yöneticilerine, rol ve görevlerin dağılım ve belirginliğine çalışan kişilerin kültür düzeyi ve kişiliklerine bağlı olarak değişmektedir.

### C) Açık Sistemlerin Özellikleri

#### 1. Sosyal Örgütler Yapay Sistemlerdir Ve Doğal Sistemlerdeki Mükemmellikten Yoksundurlar.

Bu konuyu Katz ve Kahn adlı düşünürler şu şekilde açıklamaktadırlar: "sosyal yapılar aslında suni sistemlerdir. İnsanlardan oluşurlar ve bu nedenle mükemmel değildirler. Aniden dağılabilirler, fakat aynı zamanda kendilerini kuran biyolojik organizmalardan, asırlarca daha uzun süre yaşayabilir, nesilden nesle intikal edebilirler. Onları bir arada tutan çimento, biyolojik olmaktan çok psikolojiktir. Sosyal sistemler, insanların davranışlarına, ideallerine, inançlarına, güdülerine, alışkanlık ve umutlarına dayanmaktadırlar."

#### 2. Sosyal Sistemlerin Sınırları Vardır.

Sosyal örgütlerin sosyo-teknik açık bir sistem olarak kabul edilişi onları çevresinden ayıran sınırların mevcut olmadığı anlamına gelmez. Sınırlar kavramı ise, açık ve kapalı sistemler arasındaki ayrımı anlamamıza yardımcı olmaktadır. "Sınırlar; uygun sistem faaliyetlerinin tanımı, sisteme üyelerin kabulü ve sisteme kabul edilecek diğer unsurlar için sınır tayin çizgileri veya bölgeleridir. Sınır içindeki insan ve dışarıdaki insan arasındaki birçok karşılıklı etkileşim tipleri için bir engel oluşturur; fakat organizasyonun görevlerinin ifası konusunda lüzumlu olan muameleler için bazı kolaylaştırıcı yanlar da vardır."

Sosyal bir organizasyonda sınırlar kolayca tesbit edilemez ve esasen organizasyonun görevleri ve faaliyetleri bu sınırları saptar. Sosyal bir organizasyonun sınırları, genellikle, faaliyetleri ve görevlerine bağlı olarak oldukça esnek ve zamanla değişebilir niteliktedir.

Sistem sınırlarının ötesinde ona enerji, malzeme, şahıs, para, ve bilgi transferini sağlayan ve ondan çıktı(mal ve hizmet) satın alan birçok sistemlerle arayüz(sınır ilişkileri) alanı vardır, burada, karşılıklı iş ilişkileri sürdürülmektedir.

#### 3. Sosyal Sistemler Arasında Bir Hiyerarşi Vardır.

Bir sistem, daha alt düzeydeki diğer sistemlerden oluşup onları kontrol ederken, aynı zamanda, bağlı olduğu bir üst sistemin de bir parçası veya elemanıdır.

#### 4. Açık sistemlerde onu dengesizlikten ve yıkımdan koruyan olumsuz entropi vardır.

Kapalı bir sistemde, entropi'deki değişim devamlı olumlu yönde olacak ve mekanik fiziki sitem bir gün aşınıp, yıpranıp, bozulup duracaktır. Ancak, biyolojik veya sosyal sistemlerde, entropi durdurulabilir ve hatta olumsuz entropiye dönüştürülebilir.

#### 5. Açık Sistemlerde Dinamizm Ve Sürekli Dengeyi Koruma Hali Vardır.

Sistemler kavramı, örgütlerin ve onların yönetimlerinin gelişmesine yardımcı olmakla birlikte durumsal yaklaşımın doğmasına neden olmuştur denilebilir.<sup>3</sup> Açık bir sistem, kendisine sürekli malzeme, enerji ve bilgi akımını sağlayarak sürekli bir denge halinde kalabilir. Buna dinamizm göstererek sabit denge durumunu korumada denebilir.

#### 6. Açık Sistemlerde Geri Besleme Mekanizması Vardır.

Geri beslemeler olumsuz olabilecekleri gibi olumlu da olabilirler. Olumsuz geri besleme, sistemin denge durumundan saptığını ve yeni bir sabit durum da kendisini ayarlaması gerektiğini gösteren bilgilendirir. Geri besleme bir işletmenin kendinden veya algıladığı çevresinden aldığı bilgilerle kendisini ayarlaması ve düzenlemesi imkanını verir. Şu halde geri besleme işletmenin kendisini değerlemesi, kontrolü ve bununla ilgili olarak gerekli düzeltici önlemleri almasına ilişkindir.

#### 7. Açık Sistemlerde Koruma Ve Uyum Mekanizması Vardır.

Açık sistemler kendi içlerinde dengeyi korumak için, çeşitli alt simgeleri dengede oluşu ve bütün sistemin de çevresiyle uyumunu sağlayan bir koruma mekanizmasına sahiptirler. Ayrıca zamanla değişiklik gösteren dinamik çevreye uydurmak için bir uyum mekanizması vardır. Bu mekanizma ile sistemin, değişen içi ve dış çevre ihtiyaçlarına cevap verebilmesi mümkün olabilecektir.

#### 8. Açık Sistemler Kendi İçlerinde Büyüyerek Gelişirler.

Fizik kanunlarına tabi kapalı sistemler de, sistem entropi'ye ve örgütün dağılmasına doğru hareket eder. Buna karşılık açık sistemler zıt bir eğilimde olup kendi içinde farklılaşmaya ve daha büyük bir örgüt düzeyine erişme yönünde harekette bulunurlar.

#### 9. Açık Sistemlerde De Bir Eş Sonuçluluk Vardır.

Eşsonuçluluk kavramı: nihai sonuçların, farklı başlangıç şartıyla ve çeşitli yollarla elde edileceğini ileri sürer. Bu görüş, sosyal örgütlerin, hedeflerine, çeşitli girdilerle ve çeşitli iç faaliyet yöntemleriyle ulaşabileceklerini belirtir. Bu nedenle, sosyal sistem, kapalı sistemlerin basit sebep-sonuç ilişkisiyle sınırlandırılmaz. Eşsonuçluluk kavramı ise yöneticinin örgüte çeşitli girdileri kabul edebileceğini, bunları çeşitli yollarla şekil değişimine uğratabileceğini ve memnuniyet verici bir çıkış sağlayabileceğini ileri sürer. Bu görüşün biraz daha genişletilmesi ise, yöneticilik görevini, mutlaka katı ve en uygun çözümü bulmaya çalışmak olamadığını, daha çok memnuniyet verici birçok alternatiflere sahip olabilmek olduğunu söyleyebiliriz.

### D) Organizasyonlarda Stratejik Alt Sistem

Churchman'a göre, kuruluşun genel amaç ve hedeflerini belirleyen ve bunlara alt sistemlerin hedef ve standartlarını bütünleştiren(entegre eden) sistem, stratejik alt sistemidir.

Koordinasyon Alt Sistemi kuruluşun ana hedeflerinin gerçekleştirebilmesi için gerekli olan planlama, organize etme, koordinasyon ve kontrol gibi temel yönetsel işlemlerle ilgilidir. Bu temel yönetsel işlemler, bazı hedeflere ulaşmak için insan ve fiziki kaynakların birleştirildiği her çeşit kurum ve kuruluş için gereklidir.

Koordinasyonla görevli yönetici, işletme ve stratejik düzeyleri arasında faaliyet göstermekte olup ikisinin aracılığını yapmaya ve aralarında koordinasyon sağlamaya çalışmaktadır.

Örgütün teknik alt sistemi için gerekli girdiler temin etmesi gerekiyorsa, stratejik alt sistemin etkin bir şekilde görevini ifa etmesi gerekmektedir. Aynı şekilde örgüt çevresinde etkin olmak istiyor ve büyümesi gerekiyorsa teknik alt sisteminin verimli bir şekilde çıktı üretmesi gerekir. Bu üç alt sistem birbirlerinden ayrılmaz, bağımsız bir sistemin birbirine bağımlı parçalarıdır.

## II. AÇIK SİSTEM OLARAK İŞLETME ÖRGÜTLERİ

### 1. İşletmeler Zaman Ve Mekan İçinde Bir İnsan Kaynak Sistemidir.

Üretim kaynaklarının girdiler olarak işletmeye alınması ve belirli oranlarda koordineli bir şekilde bir araya gelip çıktılarına dönüşmesi, sürekli tekrarlanan çabalar şeklinde bu faaliyetlerin sürdürülmesi insan ve maddi kaynaklara olan sürekli gerekliliği ortaya koymaktadır.

### 2. İşletme Örgütlerinin Çevreleri İle Çeşitli Etkileşimleri Vardır.

<sup>3</sup> ALPUGAN vd., s.143.

İşletme açık bir sistemi oluşturur. Çevreyle sürekli ve dinamik ilişkiler kurar. Çevreden bilgi, malzeme, iş gücü, enerji alır ve topluma gereksinme duyduğu mal ve hizmetleri sunar. Böylelikle işletme-çevre ilişkilerinde etkileşim olayı ortaya çıkar.<sup>4</sup> İşletmeler yakın çevreleriyle kaynak tedarik etmek ve ürettikleri çıktılarını ihraç etmek bakımından sıkı ilişki içerisindeyler.

3. **İşletme Örgütlerinde Örgüt İçi Ve Örgüt Dışı Uzlaşma Ve Çatışma İlişkileri Vardır.**  
İşletmelerde; iç ve dış çevre hem kendi içlerinde hem de birbiriyle çatışmalar yaşar. Eğer uzlaşma zemini sağlanamazsa amaçlardan sapılacaktır.
4. **Örgüt İçinde Ve Dış Çevrede Çeşitli Düzeylerde Güç Geliştirme Ve Bunları Kullanma Özelliği Vardır.**  
İşletme içinde yetki ve güç dağılımı hiyerarşik bir düzen içinde dağıtılmıştır. Ayrıca işletmeler çevrelerinde birer prestij ve güç kaynağıdır. Böylece, kendileri dışındaki kişi ve kurumlar üzerinde de etki ve nüfus kaynağı olurlar.
5. **İşletmeler Geleceğin Başarısı İçin Geçmiş İle İlgili Bilgi Ve Tecrübeleri Kullanan Geri Besleme Sistemidir.**  
Geçmişteki deneyimlerden yararlanmak için yönetim bilgi sisteminde kayıtlar tutulur, raporlar v.s. hazırlanır ve bunlar yeni plan ve programların hazırlanmasında geniş ölçüde kullanılırlar.
6. **İşletmelerde Dinamik Kavramlardan Statik Kavram Türetilmektedir.**  
İşletme faaliyetleri dinamiktir. Ancak tüm bu dinamik kavramların nihai hedefi amaçlanan belirli bir mal veya hizmeti ortaya koymaktadır.
7. **İşletmeler Kendi İçinde Alt Sistemlere Bölünmüşlerdir. Ancak, İşletmelerinde Bağlı Bulundukları Bir Veya Birkaç Üst Sistem Vardır. Diğer Bazı Sistemlerle De Çapraz İlişkilerde Bulunurlar. Bu Bakımdan İşletmeler Karmaşık Sistemler Grubuna Girerler.**  
İşletmeler kendi içlerinde çeşitli kıstaslara göre alt sistemlere ayrılırlar. Bununla birlikte her işletme gerek kendi endüstrisi içinde rakipleriyle ve gerekse mal alıp sattığı veya para tedarik ettiği işletme sistemleriyle çapraz ilişkilerini sürdürürler.
8. **Her İşletme Belirli Sınırlar İçinde Bağımsız, Kısmen Denetlenebilen Ve İyi Birleştirilmemiş Parçalardan Oluşan Gevşek Bir Sistemdir.**  
İşletmeler; biyolojik sistemlerdeki organlar arası ilişki ve koordinasyondaki mükemmellikten yoksundurlar. Bu sistemleri tepe yöneticiler her şeyiyle ve her dakika mükemmel şekilde denetleyemezler. Buna neden olan hususlardan biri de organlar arası haberleşme eksikliği, mesajların iyi aktarılamaması, iyi algılanamaması, herkesin her konu, sorun ve işe aynı önemi verememesinden kaynaklanmaktadır.
9. **İşletmeler Kısmi Belirsizliğe Sahip Oldukları Gibi Kısmen Optimize Edilebilen Sistemlerdir.**  
İşletmeler özellikle dış çevre fonksiyonlarını kontrol edemezler. Ancak bu fonksiyonları da veri olarak kabul etmek durumundadırlar. Bu durumda, bir çevre içinde faaliyette bulunan işletmeler kısmen belirsizlik koşulları içinde çalışırlar ve geleceği kolayca planlamaktan da yoksundurlar. Bu koşullar altında işletme, maximum şekilde ulaşmamakta, ancak, optimizasyona razı olmak zorunda kalmaktadır. O halde, işletme oldukça yüksek derecede belirsizliği olan ve yönetimi kolay olmayan bir kuruluştur.

### III. FONKSİYONEL ALT SİSTEMLER OLARAK İŞLETME ÖRGÜTLERİ

#### Birincil(İlkel) Alt Sistemler

##### a. **Sınır Alanı(Destekleyici) Alt Sistemler**

Sınır alanı alt sistemlerinden ;Birincisi: çevreden girdi temini ile ilgilidir, İkincisi: üretim sonucu elde edilen çıktıyı elden çıkararak ya da bu sürece yardım ederek çevresel ilişkiyi sürdürür. Her ikisi de üretim faaliyetinin işleyişi için uygun ortam hazırlayarak ona destek olurlar. Bu nedenle destekleyici alt sistemler adıyla da anılırlar.

<sup>4</sup> SABUNCUOĞLU Z. Vd., s.66.

### b. Üretim Veya Teknik Sistem

Teknoloji; dönüşümü(üretimi) sağlamak için insanın sahip olduğu ve kullandığı anlamlı bilgi yığındır. Uygulamada üç tip teknolojiden söz edilmektedir. Bunlar, Zincirleme teknoloji, aracı teknoloji, yoğun teknolojidir.

Zincirleme teknoloji, belli bir üretimin başarılmasında sırayla bazı işlemleri yapmak zorunluysa işlemler arasındaki bu mutlak bağımlılıktan doğar. Örneğin montaj hakkında standart bir malın üretimi belirli bir dizi işlemin sırasıyla yapılmasına bağlıdır.

Aracı teknoloji ise, birbiri ile bağımlı olmak isteyen iki çevresel elemanı belirli bir işlem vasıtasıyla bir araya getirme faaliyetidir. Örneğin ticaret bankaları mevduat sahipleri ile kredi müşterilerini, PTT birbirleriyle haberleşmek isteyenleri, iş işçi bulma kurumu eleman arayanlarla iş arayanları buluşturmaktadır.

Yoğun teknoloji de ise, belirli, istenen bir değişim işlemini yapmak için birbirinden farklı ve birden fazla teknolojiyi kullanmak söz konusudur. Ancak, bu tekniklerin seçimi uygulanması ve birbirleriyle uyumlaştırılması müşteriden(çevre elemanı) gelecek geri beslemelere bağlı olmaktadır.

### c. Uyumlayıcı(Adaptive) Alt Sistem

İşletme sürekli değişen bir çevrede faaliyette bulunur. İşletme örgütü kendi dışındaki bu çevrenin değişmelerini izlemek ve onun arzu ve isteklerindeki gelişmelere ayak uydurmak, kendini adapte etmek zorundadır. İşletmenin donanım, enerji, hammadde, yardımcı malzeme aldığı kurumlar, para tedarik ettiği bankalar, rakip firmalar, müşterilerin arzu ve istekleri, teknolojide meydana gelen değişimler, sendikal istekler ile ekonomik, sosyo-kültürel, siyasal, hukuksal koşullarda meydana gelen değişimlere karşı sürekli izleme, araştırma, dış çevreyi algılama, ona duyarlı olma, tedbir alma veya karşı koyma uyumlayıcı alt sistemin görevidir. Yine bu sistem işletme faaliyetlerini çevre üzerindeki etkilerinin tesirlerini(etkinliğini) değerlendirerek yönetim faaliyetlerinin planlanan doğrultuda yürütülmesi için yönetsel alt sisteme gereken uyarılarda bulunur.

## **İkincil Alt Sistemler**

### d. Varlığı Koruma Alt Sistemi

Bu alt sistemin görevi, sistemi cazip kılarak kişileri ona çekmek ve çalışmaya yönlendirmektedir. Bu durum psikolojik ve fizyolojik motivatörlerin etkin kullanımı ile gerçekleşir. Ödül ve ceza mekanizmaları kişinin örgütsel dokuya bağlılığını sıkılaştırma amacıyla kullanılmalıdır. Amaçlara ulaşılabilmesi performansın ölçülebilmesiyle doğrudan ilgilidir. Performansı ölçen standartlar çevresel şartlarla uyumlu olmalıdır.

### e. Yönetsel Alt Sistem

Yönetsel alt sistem diğer alt sistemlerin çalışması için kural ve ilkeler geliştiren, kaynakların iyi kullanımı için politikalar oluşturan alt sistemlerin aralarındaki koordinasyonu sağlayan alt sistemlerle çevre arasındaki ilişkileri yönlendiren, alt sistemlerin çalışmalarını denetleyen faaliyetler bütünüdür.

Yönetsel alt sistem yetki yapısını biçimlendirir. Karar mekanizmalarını belirler. Bu mekanizmaları, segmentlere ayırarak açıkça tanımlar. Verimliliği ve etkinliği artırma çabalarını düzenler.

## **DURUMSALLIK YAKLAŞIMI**

### **I. YÖNETİMDE DURUMSALLIK YAKLAŞIMI<sup>5</sup>**

#### **A) Durumsallık Yaklaşımı Nedir?**

Sistem yaklaşımı, 1970 yılından itibaren yapılan bir dizi araştırmalarla yerini durumsallık ve koşulsallık yaklaşımı adı verilen bir teoriye terk etti. Organizasyonun içinde bulunduğu duruma ve çevresel koşulların özelliklerine göre yönetim biçimi ve sistemini etkileyen faktörlerin sayısı, nitelik ve etkilerinin değiştiğini ortaya koymaya çalışan bu yaklaşıma göre her örgütün durumu, faaliyet konusu ve çevresi diğer örgütlerden farklıdır. Örgütler üzerine etki yapan koşullar ve örgütün iç durumu de farklı olduğuna göre her örgütün yönetim ve organizasyon biçimi ve sistemi de farklı ve kendine özgü olacaktır. Sistem yaklaşımındaki gibi bir genelleme yapma imkansız olduğu gibi şu sistem yanlış, şu

<sup>5</sup> EREN E., 67-89.

liderlik ve yöneticilik biçimi doğru ve her yerde geçerlidir diyemeyiz. Varsayımlara dayanmayan işletmenin çalıştığı çevre koşullarını ve durumunu gözlenerek, araştırılarak ortay konmasıdır. Genellemekten ziyade, işletmenin içinde bulunduğu koşullara indirgeme söz konusudur.

Durumsallık yaklaşımına göre;

1. İşletmenin kendi koşulları
2. Kuruluşun çevresel koşullar ve unsurlarla ilişkisi
3. Kullandığı teknolojinin özellikleri
4. Kullandığı personelin sosyo-kültürel özellikleriyle birlikte ele almak ve sorunlara çözüm aramak gerekir.

**Mekanik yönetim sistemi:** Klasik yönetim sisteminin özelliklerine uygun, dengeli koşullar altında çalışan işletmeler için söz konusudur.

**Organik yönetim sistemi:** Değişen iç ve dış çevre koşullarına uygun olan sistemdir.<sup>6</sup>

Durumsallık konusunda ilk araştırma 1965 yılında Woodward tarafından yapılmıştır. Woodward hangi yapısal değişkenlerin ekonomik başarıyı etkilediğini saptamak için İngiltere'nin 100 firmasında inceleme yapmıştır.

Woodward etkili örgüt biçimini işletmenin kullandığı teknolojiye göre değiştiğini iddia ediyordu. Düşünceye göre, kütle üretim teknolojisini kullanan işletmelerde klasik örgüt biçimi ile organizasyon ilkeleri daha etkili ve başarılı oluyordu. Oysa birim devamlı süreç üretimine ilişkin teknolojileri kullanan işletmelerde neoklasik ve beşeri ilişkilerle ilgili örgüt yaklaşımlarını kullanan işletmeler daha etkin ve başarılı oluyordular.

Durumsallık yaklaşımı ile ilgili önemli araştırmalardan birini de önderlik konusunda Fiedler yapmıştır. Araştırma sonuçlarıyla bir insan için iyi veya zayıf lider diye hüküm vermek yanlıştır. Çünkü, bir durumda etkin ve başarılı bir lider, başka koşullar içinde başarısız olabilir. Koşulların uygun olması veya olmaması hallerinde klasik önder tipinin geçerli olduğu, koşulların uygunluk bakımından orta sınırdaki bulunması halinde ise daha çok davranışsal önderlik yaklaşımını geçerli olduğu öne sürülmektedir. Şu halde bir çok yaklaşım yanlış değil, koşullara göre hepsinde geçerlidir.

Lawrence ve Lorsch isimli iki düşünür durgun çevre koşulları ile değişken çevre koşulları altında faaliyette bulunan farklı endüstrilerde yaptıkları araştırmalarda ilginç sonuçlara ulaşmışlardır. Örneğin düşünürler çevre koşullarının durgun, teknolojinin yavaş geliştiği endüstrilerde klasik örgüt ve yetki biçimlerinin daha etkili olduğunu, aksine, değişken çevrelerde ise daha esnek, katılımcı, yaratıcılığa önem veren organik ve komite biçimi yaklaşımların önemli olduğunu öne sürmüşlerdir.

## B) Chandler'in Araştırma Sonuçları

Chandler'e göre strateji belirleme "işletmelerin uzun dönemli amaçlarını belirlenmesi(düşünür amaçlar içersinde faaliyet konusunu ve pazarları da dahil etmektir.) ve bu amaçları gerçekleştirmek için gerekli kaynakların tahsisi" olarak tanımlanır. Belirlenen bu stratejiler taleplerde: arz kaynaklarında görülen değişmelere, ekonomik durumlardaki dalgalanmalara, teknolojiye yeni gelişmelere ve rakip işletmelerin davranışlarına işletmelerin gösterdikleri tepkiler şeklindedir.

Chandler'a göre işletmenin stratejik büyümesi, değişen nüfus, gelir, teknolojinin yarattığı ihtiyaç ve fırsatların bilincine varılmasından kaynaklanır.

Stratejik büyümenin aşamaları Chandler'e göre 4'e ayrılır. Dolayısıyla bu aşamalar işletmelerde yapı değişikliklerine sebep olur;

### 1. *Hacim Olarak Genişleme:*

İşletmelerde var olan temel işlevler arasından bazı işlerin daha da uzmanlaşarak genişlemesi.

### 2. *Coğrafi Dağılım Yoluyla Büyüme:*

Bunda da yerel(bölgesel) üretim ve satış birimleri koruyor.

### 3. *Dikey Tamlaşmayı Sağlayan Karar Aşaması:*

Yeni bazı işlerin oluşması ve yardımcı malzeme ve hammadde üretimine işletmenin gitmesidir.

### 4. *Çeşitlendirme:*

<sup>6</sup> AKAT İ., 104



Yeni ürün hatlarını gelişmesi yoluyla olan örgütsel farklılaşma(işletme diğer yapısal değişikliklerden geçtikten sonra ürün çeşitlendirmeye gider.)

Chandler'e göre, pazarda istikrar varsa: teknoloji ve üretim yöntemlerinde değişim ihtiyacı duyulmuyorsa: arz kaynaklarında belirginlik devam ediyorsa az kişiden oluşan bir yönetim ekibi başarılı olabilir.

Örgütsel, çevresel değişiklikler e uyum göstermek için yeni stratejiler belirler ve bu yeni stratejilerde örgütsel yapılar gerektirir. Böylece çevresel değişiklikler, yapısal değişiklikleri belirler. Çevresel değişimin artan hızı(teknoloji, pazarlama ve arz kaynaklarında) stratejik ve yapısal değişime duyulan ihtiyacı artırır.

### C) Burns Ve Stalker'im Araştırmaları

Çevresel faktörlerin işletme yönetimini nasıl etkilediği araştırılmış ve farklı çevresel koşullara sahip bu örgütlerden elde edilen bilgiler ışığında yönetim sistemleri iki temel grupta toplanmıştır.

Mekanist örgüt yapılarında: Daha çok mekanik örgüt yapıları olarak kabul edilen itfaiye, polis ve ordu kuruluşlarının haberleşme tarzlarına uygunluk gösteren bu model(merkezi model), diğer tip kuruluşların başlangıç veya kuruluş aşamalarına uygun düşse bile değişmekte ve gelişmekte olan yapılarda etkili bir biçimde kullanılamaz.<sup>7</sup>

1. İhtisaslaşmaya önem verilmiştir.
2. Fonksiyonel role ilişkin teknik yöntemleri anlatan, yetki ve sorumluluklarını belirleyen tanımlar vardır.
3. Otorite, kontrol ve haberleşme hiyerarşik bir yapıya sahiptir.
4. Örgüt üyeleri arasında astlar ile üstle arasında haberleşme etkileşme dikey yönde cereyan etmektedir
5. Üstlerin talimatları ve onlar tarafından alınan kararlara yönetilir.
6. (teknik bilgi): Deneyim ve ustalıklar, genel kültür, tecrübe ve ustalıklardan daha önemlidir ve örgüt üyelerine daha fazla presij sağlar.
7. Örgüte üyelik koşulu olarak, sorunlara sahip çıkma ve üstlere bağımlılık önem kazanmıştır.
8. (tepe yöneticisi): Uzmanlaşarak birbirinden ayrılmış gibi görünen ihtisas ve görev yerlerinin bağlantısı ve koordinasyonunu sağlar.
9. Örgüt ve hedefleri hakkında tek ve gerçek bilgi sahibi olan mevkii tepe yönetimidir.
10. Yönetim karmaşık bir hiyerarşi olarak algılanır: Haberler belirli kanallaraadan süzülerek üst kanallara: emir ve talimatlarad ayine aynı kademelrden geçerek en alt basamaklara kadar iner. Yönetim merkezietçi bir nitelik arz etmektedir. Organik örgüt sistemi değişen koşullara uygun sistemdir be bir takım özellikleri vardır:
  - a. Organik sistem: bireylerin özel bilgi ve deneyimlerinin işlerine katkıda bulunabileceğini kabul eden sistemdir.
  - b. Bireyler arası haberleşme ile bireysel işlerde sürekli ayarlamalı yapılır: sık sık, yeniden işler tanımlanır.
  - c. Dikey haberleşmeden çok yatay haberleşmeye önem verilir.
  - d. Haberleşmenin kapsamını emir, rapor verme ve almadan ziyade: bilgi alışverişi oluşturur.
  - e. Bireyleri genel olarak sahip oldukları ticarii teknik ve endüstriyel konulardaki bilgi ve uzmanlıkları da önemlidir.
  - f. Bireyler işlerini kendileirine sunulan kurallar çerçevesinde değil: tüm örgüt gerçeği ve hedeflerinin göz önünde tutlması bilinciyle yaparlar.
  - g. Tepe yönetimin oluşturan yöneticiler, mutlaka her şeyi en iyi bilen ve bütün karaları alamaya tam yetkili kişiler olarak düşünülemezler.

<sup>7</sup>ŞİMŞEK Ş. vd., **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış**, s. 89.

Burns ve Stalker ani Pazar ve teknolojik değışiklikle karşılaşılan işletmelerde bu tür yönetime karşı bir eğili olduğunu görmüşlerdir. Sürekli olarak yeni sorunları doğduğu: istikrarın mevcut olmadığı bir sistemde bu tür örgüt yapısı(organik) en olumlu sonuç verev yapıdır.

#### D) Lawrence Ve Lorsch'un Araştırmaları

Harward üniversitesinden 1966 yılında, 10 işletmede araştırmalar yapmışlardır. Bu araştırmaların bulgularına göre örgütlerin yapı biçimleri pazardaki talebin niteliğiyle teknolojik çevredeki değışim hızına göre değışmektedir. Lawrence ve lorsch, 1. talebin niteliği 2. teknolojik çevredeki değışim hızı üzerinde durular ve iki kavram ortaya atılır: 1. Farklılaşma, 2. Tamlama.

1. Farklılaşma: bu kavram ile farklılı fonksiyonel departmanlardaki yöneticilerin bilgisel ve duygusal farklılıkları kastetmektedir.
2. Tamlama: uyum sağlamak amacıyla farklı işlevsel departmanlar arasında gerçekleştirmek zorunda oldukları bir işbirliğidir. Farklılaşma ne kadar artarsa tamlama o kadar azalır.

#### E) Leawitt'in araştırmaları

Leawitt bir sosyal psikologtur. Bireyler arası ilişkilerdeki grup başarısının dinamik ve beşeri sistem olan örgütlerdeki başarı ile ilişkisi olduğunu iddia etmektedir. Leawitt'e göre organizasyonda 4 değışken vardır;

- a. İşler, çeşitli amaçlara hizmet etme ya da mamul üretme faaliyetidir.
- b. Yapı, örgütün sürekli olarak bir kalıp içinde faaliyet göstermesidir.
- c. Araçlar ise teknoloji yani faaliyeti sürdürme araçlarıdır.
- d. İnsanlar, faaliyeti yapan, yürüten beşeri unsurlardır.

Çevreden belirsizlikler artınca yapıda, işlerin hacminde ve dağıtımında değışiklikler ortaya çıkar.

#### F) James Thompson'un yaklaşımı

Organizasyonda ya belirsiz ya da belirli çevre koşulları vardır. Aynı organizasyondaki değışik birimler arasında da bu olabilir. Belirsizlik önceden tahmin edilirse alınan kararlar daha rasyonel olur. Belirsizlik varsa sınırlı rasyonellik kullanılmalıdır. Thompson homojen çevre ile farklılaşmaya gitmeyen çevreyi kasteder. Bunlar tek tip ürün yapan ve belirli çevrede satan işletmelerdir. Müşteriler ve ürün tipleri homojendir. Tek tip üretim tarzıyla belirli bir çevreye hitap eder. Heterojende ise farklı ürünler üreten ve bunları çeşitli pazarlarda satanlar kast edilir. Thompson bunların karşılıklı çalışmaları ile yukarıda görüldüğü gibi bir matris yaratmıştır. Bir bakkalın çevresi istikrarlı ve homojendir, bir süper marketin çevresi istikrarlı ama heterojendir.

#### G) Farmer-Richman'ın yaklaşımı

Model karşılaştırmalı yönetim esasına dayanır: çeşitli ülkelerdeki yönetsel başarıları ve bunları etkileyen koşulları incelemek böylece farklı kültür ve çevreleri eksik ve güçlü yanlarını bularak sosyo-ekonomik bir yapı oluşturmak amaçlanmaktadır.

#### H) Negandhi-Prasad Yaklaşımı

Düşünürler yaptıkları araştırmalarda yönetim fonksiyon ve süreçleri üzerine çevresel faktörlerin ve yönetim felsefesinin yakın çevre(şartlarını) etkilerini incelemişlerdir. Çevresel faktörlerin, yönetsel ve örgütsel etkinliğe dolaylı etkileri yanında doğrudan etkileri olduğunu da saptamışlardır.

#### I) Aston Grubu Yaklaşımı

Aston grubu modeli:52 işletme üzerinde yapılan bir anket çalışmasıdır. Anket cevaplarının değerlemesinde korelasyon yöntemi uygulanmıştır. Düşünürler örgüt çevresi etkenleri bağımsız değışken, değışken örgüt yapısının da bağımlı değışken olduğunu varsayarak modellerini kurmaktadır. Aston grubu örgütsel süreçlerin sağlanması ile ilgili olan örgütsel süreçleri de sınıflandırmışlardır.

- a) Meydana getirici ve kimlik(kişilik) kazandırıcı süreçler
- b) Varlığı sürekli sürdüren süreçler
- c) İş akımı süreci
- d) Denge kurma ve koruma süreci

Çevresel değişkenlerin, örgütsel yapı değişkenleri üzerinde büyük etkileri olduğunu belirlemişlerdir. Bu çevresel değişkenlerin örgütsel yapıyı etkilemeleri ile ilgili 4 faktör kümesi tespit etmişlerdir.

- e) Faaliyetlerin biçimlendirilmesi
- f) Otorite yapısı
- g) İş akımını denetimi ile ilgili küme
- h) Kurmay birimlerin büyüklüğü

Yakın ve genel çevre elemanlarının örgütsel çevrenin değişkenleri üzerindeki (irilik, teknoloji, amaçlar, vb.) etkilerine değinilmemiş, saptanan değişkenler arasındaki ilişkiler ise neden sonuç ilişkilerini açıklayacak bir yoruma imkan verecek düzeyde olmamıştır.

Neo-Klasikler organizasyondaki emir-kumanda ilişkisini incelerken biçimsel organizasyonların yanı sıra biçimsel olmayan organizasyonların varlığını da kabul ederek, beşeri yapının önemini daha açık bir hale getirmişlerdir.<sup>8</sup>

#### **J)Khandwalla Yaklaşımı**

Khandwalla'ya göre örgüt yapısı; yetki devri, yetki ve sorumlulukların dağıtımı, ürüne göre bölümlendirme, haberleşme ve kontrol sistemlerini kapsar. Ayrıca teknolojiye yapının içindedir.

Halbuki Aston grubunda gördüğümüz üzere, teknolojik yapıdan ayrı olduğu gibi, çevresel değişkenlerin bir alt elemanıdır. Yapısının içinde değil, onu etkileyen bir elemandır. Ayrıca teknoloji ile, ne tür teknolojinin söz konusu edildiği de açık değildir. Örneğin materyal mi? Fonksiyonel mi? Araç-gereç mi? Belli değildir.

#### **K) Durumsallık Yaklaşımlarından Çıkarılabilecek Genel Sonuçlar**

İşletmeler, ekonomik sistem içinde işlevlerini yerine getirmeye çalışırken çıkarları, amaçları ve beklentileri birbirinden farklı çok sayıda grupta etkileşim halinde bulunurlar.<sup>9</sup>

Durumsallık konusunda yapılan araştırma sonucunda, örgüt çevresi etkileşimleri 3 kısımda inceleyebiliriz:

1. Örgüt İçi Çevre: örgütün %100 kendi denetimi altında olan ve her an değişiklik yapılabileceği iç çevre unsurlarıdır.
2. Yakın Çevre: örgütün bütünüyle denetim altında olmayan ama kuvvetle etkileme olanağı olan, örgütün faaliyet ve sonuçlarından etkilenebilen çevresidir.
3. Genel Çevre: örgüt tarafından etkilenmesi son derece zor olan ama örgütü, diğer örgütsel ve yakın çevre elemanlarını etkileyen hususlardan oluşan ortamdır.

Örgütün çalışması değişkenlerin karşılıklı etkileşimleriyle meydana gelmektedir. Yapılan araştırmalar olasılık özelliği olduğunu gösterir.

Örgüt: çevreye açık ve bir çok alt sistemlerin karşılıklı etkileşimleri içinde faaliyette bulunmakta ve başarılı olmaktadır. Örgüt çevre ilişkilerini 4 grupta incelemek gerekir. Her grubun örgütsel etkinlik başarı üzerinde rolü olduğu gibi ulaşılan örgütsel başarının sonucu az veya çok ölçüde bu üç çevre kavramını etkileyebilmektedir.

Bir yönetici, yönetim stratejisini, yönetim biçimini belirlerken her şeyden önce işletmesinin çevresel etkileşimin modelini belirlemeye çalışmalıdır.

Durumsallık yaklaşım etkileşimlerin her işletme örgütünde farklı biçimde olduğunu, bazılarının bazı çevre faktörlerinde özelliği gereği çok etkilenirken, bazılarının bu faktörlerin bir kısmından çok az veya hiç etkilenmediğini ortaya koymaktadır.

<sup>8</sup> ERDOĞAN İ., s.59.

<sup>9</sup> ŞİMŞEK Şerif, İşletme Bilimine Giriş, s.48.