

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ve ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİ YÖNETMEDE KULLANILAN STRATEJİLER

Rıfat İRAZ*

ÖZET

İçinde yaşadığımız ve sona ermekte olan çağın temel niteliklerinden biri olan ve günümüz insanını yakından ilgilendiren sorunların ana kaynağı hiç şüphesiz değişimdir. Bu değişimin ekonomik, politik, sosyal ve benzer çeşitleri bulunmasına rağmen günümüzde özellikle önem taşıyan bir yönü teknolojik değişimlerdir. Dünyamızda bugüne kadar yaşanan teknolojik değişimler uzun dönemli ekonomik büyümenin ana unsurlarından birini teşkil ederken, bu teknolojik değişimler de yüksek derecede belirsizlik düzeyi ile şekillenmiştir. Bu çalışmada örgütsel değişim ile çevresel belirsizliği yönetmede kullanılan stratejiler incelenmiştir.

1. GİRİŞ

Günümüzün küreselleşen dünyasında bir çok örgüt artık, kendisini sürekli olarak değiştirmek ve uyarlamak zorunda olduğu dinamik ve değişen bir çevrede faaliyet göstermektedir. İşletmeler bugün artık önüne geçilemeyen yoğun ve küresel rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürebilmeleri için çevrede meydana değişimlere paralel olarak kendi örgüt yapılarını değiştirmeye başlamışlardır.

2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Değişim kavram olarak temellilik veya süreklilik kelimesinin karşıtıdır. Yani, zaman akışına rağmen aynı kalan özellik anlamına gelen **temellilik** kavramı, bir bakıma değişimin olumsuz olarak ifade edilmiş şeklidir (Çelebi-oğlu, 1982: 2).

Çalışmamızın esas konusunu teşkil eden **örgütsel değişim** ise, örgütün çeşitli alt sistem unsurlarıyla bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişim olarak ifade edilirken bu değişimin konusunu, çevre şartlarına uygun yeni stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve yürütülmesi kapsar. Bu çabaları ya da değişim yöntemlerini genel olarak iki grupta toplamak mümkündür. (Massie, 1983: 231). Bunlar **Geleneksel Değişim** ve **Planlı Değişim**'dir.

* Dr., Selçuk Üniversitesi, Karaman İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Araştırma Görevlisi

2.1. Geleneksel Değişim

Geleneksel yaklaşım, örgütsel değişimde bilimin gücünü ön planda tutmuş, genel düşünce ve bilimsel ilkelerin yayılmasını, yönetimin bilimsel açıdan güçlü kurmaylar ile desteklenmesini ve bilimsel danışma politikasını geçerli kılmayı kendine amaç edinmiştir.

Şüphesiz bilimin ve kuramın uygulamada oynadığı rol büyüktür. Kurumsal düzeyde ele alınan bilgilerin uygulamada yayım ve kullanımı gerçekleşmezse, o bilgilerin geçerliliği dahi tehlikeye gireceğine göre bunların uygulama alanında değerlendirilmesi zorunludur. Kuramsal düzeyden uygulamaya geçiş, böyle bir sürecin sağlanması şeklinde ortaya çıkacağına göre işletmelerden oluşan bir uygulama alanında da bu konuya ilişkin bilgilerin değerlendirilmeye tutulacağı ve bunların bir değişimi hazırlayacağı doğal bir sonuçtur.

Bununla birlikte, bilgilerin kendiliğinden böyle bir değişimi kısa dönemde sağlayacağını beklemek ise gerçekçi bir tutum olmayacaktır. Uzun dönemde böyle bir değişim belki gerçekleşebilir, ancak birden bire yapılması zorunlu olan bazı değişimlerde işi oluruna bırakan bir davranış içine girmenin zararlarını da unutmamak gerekir. Aynı şekilde bilgileri aktaran kurmay ilişkisi de bazı sürtüşmelere yol açacağından verimli olmaktan uzak olacaktır (Çelebioğlu, 1982: 105).

2.2. Planlı Değişim

İşletmelerin faaliyette bulunduğu dinamik çevrelerde meydana gelebilecek değişimlere cevap verebilmek ve bu değişimlerin yarattığı fırsatlardan yararlanırken ortaya çıkabilecek muhtemel sakıncalardan korunmak üzere, planlı değişim dediğimiz örgütün kullanılmaya hazır etkinliğini yükseltmek için özel çabalar harcanmaya başlar.

Sistem teorisindeki gelişmelerle birlikte davranış bilimlerinin toplumda değişim sağlama şeklinde ortaya çıkan yeni rolü, her nevi örgüt ve endüstriyel örgütler için değişim konusunu büyük ölçüde geleneksel yaklaşımların etkisinden kurtarıp modern bir yaklaşım olan planlı örgütsel değişim çerçevesinde ele alınmasını mümkün kılmıştır (Şimşek, 1978: 80).

Planlı değişim, örgütsel etkinlik ve verimliliği arttırmak amacıyla birey ve grupların davranış ve rollerinde, örgüt yapısında, araç ve gereçlerde meydana getirilen ve uzun bir zaman süresi içinde gerçekleştirilen bilinçli faaliyetlerin toplamı olarak ifade edilebilir (Eren, 1989: 493).

Planlı değişim, değişimin kontrol edilebilmesi açısından, olumsuz sonuçlar doğurması ihtimali az olan bir değişim türüdür. Bu tür değişim uygulamalarında, genellikle bir davranış bilimcisi olan değişim uzmanı, iş görenlerin işbirliğini sağlar ve sorunlara sağlam ve geçerli bilgileri uygulayarak

çözüm getirmeye çalışır (Akat, 1994: 322). Planlı değişim örgüt içinde mevcut faaliyetleri, görev ve ilişkileri, bireysel ve grup normlarını ve alışkanlıklarını dikkate almayı zorunlu kılar. Bu nedenle, değişimin gerektirdiği sorunların zaman içinde sistemli biçimde çözümünü için eski görev ve rol ilişkileri değişen bireylerin yeni görevlerine, faaliyet ve ilişkilerine alışmaları için amaçlı yetiştirme ve geliştirme programları yapılması şarttır (Eren, 1989: 493).

3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM İHTİYACI

Birinci sanayi devriminden (hatta öncesinden) bugüne kadar değişimin olmadığı hiçbir dönem bulunmadığı gibi değişimden etkilenmemiş ve örgütsel değişime uğramamış hiçbir örgüt olmamıştır. Bugün artık pek çok örgütün önceden fark edemediği ancak örgütlerin bütün yapılarının değişmesine neden olan bu değişim oyununa, şirketlerin hem katılması, hem de aynı hızı yakalaması bir zorunluluk haline gelmiştir. Bugün artık pek çok örgüt sürekli değişim geçirmeye başlamış ve bir değişim ile diğer değişim arasındaki solumlanma süresi hemen hemen yok olmaya başlamıştır. Yani değişim örgütleri için olağan bir süreç haline gelmiştir (Hussey, 1997: 12). İşte bu gelişmeleri doğuran başlıca nedenler şu şekilde de sıralanabilir (Robbins, 1996: 717-718).

- Teknolojik değişimin hızlanmaya devam ederek demode olma hızının gittikçe artması.

- Örgütlerin neredeyse tümünün kendilerini çok kültürlü çevreye uyarlamak istemeleri ve işgücünün yapısında meydana gelen değişimler doğrultusunda farklı nitelikteki işgücünü örgüte çekmek ve istihdamını sağlamak için insan kaynakları politikalarını ve uygulamalarını değiştirmeleri.

- Rekabet şeklinin değişmesi, artması ve yaşanan küresel ekonomi sayesinde daha çok şirketin kendilerini, endüstri nabzını elinde tutanların elde ettikleri maliyet ve kalite standartlarına ulaşmak zorunda hissetmeleri.

- Müşteri taleplerinin giderek artması ve kötü hizmet veya kalitenin artık müşteriler tarafından kabul görmemesi.

- Gelişmiş ülkelerin nüfus ve toplumsal yapısının değişerek genç nüfus toplam nüfus içindeki oranının azalması ve bu durumun işletmeler üzerinde sürekli baskıya neden olması.

Yukarıda sayılan güçler tarafından başlatılan tipik değişim örnekleri ise şu şekilde sıralanabilir (Hussey, 1997: 13):

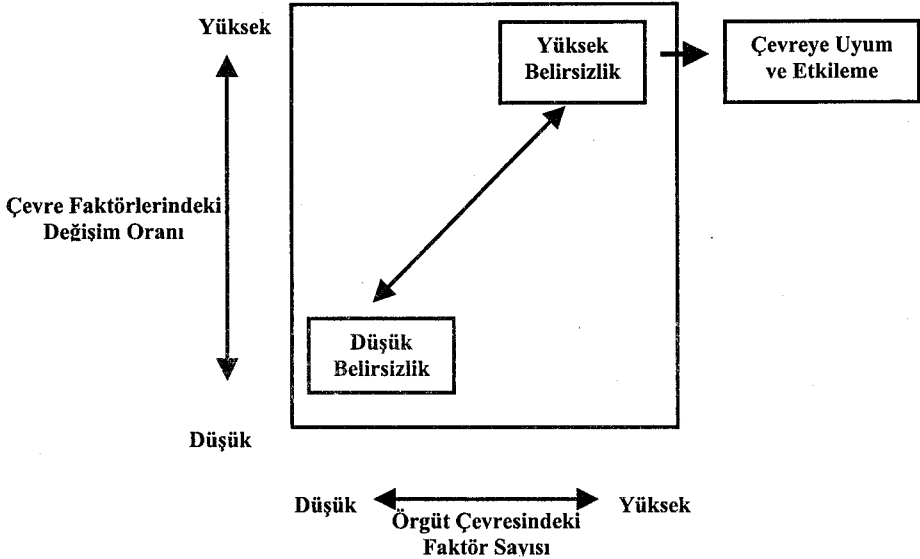
- Küçülme ya da yalın örgüt yapısına kavuşma; her iki ifade de örgütlerin küçülmesini ve organizasyon yapılarının hiyerarşik kademelerinin düzeltilmesini öngörmektedir.

- Dünya kalitesinde üretim, iş süreçlerinde değişim mühendisliği uygulamaları ve sürekli gelişme gibi bir işin yapılma yöntemini tekrar düşünmeye yönlendiren yaklaşımların geliştirilmesi.

- Daha önce şirket bünyesinde gerçekleşen bazı faaliyetleri, artık şirket dışından kaynak temin ederek yürütmeye başladığı artış.
- Yeni ürünlerin ve yeni faaliyetlerin geliştirme sürelerini azaltan yöntemlerin geliştirilmesi.
- Daha çok şirketin birleşme ya da ortak girişim kurmaya teşebbüs etmeleri.

4. ÇEVRESEL BELİRSİZLİK

Dünyamızda bugüne kadar yaşanan teknolojik değişimler uzun dönemli ekonomik büyümenin ana unsurlarından birini teşkil ederken, bu teknolojik değişimler de yüksek derecede belirsizlik düzeyi ile şekillenmiştir. Örgütlerin dış çevrelerinde meydana gelen her türlü değişimlere kendilerini uyarlama yolunda etkili olabilmelerini mümkün kılan konulardan biri de çevresel belirsizliktir. Belirsizlik kelime anlamı ile, yöneticilerin çevresel faktörleri algılama ve çevrede meydana gelen değişimleri tahmin etmede yeterli bilgi sahibi olamamaları anlamına gelmektedir (Rosenberg, 1996: 91).



Şekil 1: Örgütlerin Dış Çevresi ve Belirsizlik

Kaynak: Richard L. Daft, **Management**, The Dryden Press., Orlando, 1994, s.119.

Yukarıda yer alan şekilde görüldüğü gibi, bir örgütün dış çevresinde oluşan belirsizliği etkileyen çevresel özellikler, çevre faktörlerindeki değişim oranı ve örgüt çevresindeki faktörlerin sayısındaki ilişkiye göre belirlilik kazanmaktadır. Örneğin çok uluslu büyük bir şirket olan Northern Telecom için

çevresinde yer alan ve yöneticiler için belirsizlik yaratan binlerce faktör mevcuttur. Elektronik ve uzay endüstrilerinde olduğu gibi, dış çevre faktörleri hızlı bir şekilde değiştiğinde örgütler yüksek bir belirsizlik düzeyi ile yüz yüze kalacaklardır. Bu durumda işletmeler, söz konusu değişimlere kendilerini uyarlamaları için çaba harcamak zorunda kalacaklardır. Hafif içecek ve yiyecek endüstrilerinde olduğu gibi, örgütlerin mücadele ettikleri çevresel faktörler sayıca az ve nispeten durağan ise yöneticiler düşük düzeyde belirsizlik ile muhatap olacaklar ve dış çevredeki faktörler için daha az zaman ve dikkat ayırabileceklerdir (Daft, 1994: 119).

Örgütlerin çevrelerinde meydana gelen yüksek belirsizlikle başa çıkmalarını sağlayacak iki temel strateji, örgütü çevresinde meydana gelen değişimlere uyarlamak ve çevreyi örgütsel ihtiyaçlara cevap verecek şekilde etkilemek olarak sıralanabilir.

4.1. Örgütün Çevreye Uyarlanması

Bir örgüt rekabet, hammadde kaynakları, tüketiciler ve hükümet düzenlemelerinden kaynaklanan yüksek bir belirsizlik düzeyi ile karşılaştığında, çevresinde meydana gelecek değişimlere kendisini uyarlaması için çeşitli stratejiler kullanabilecektir. Bu stratejilerin başlıcaları şöyle sıralanabilir:

Sınır Genişletme Roller: Sınır genişletme rolleri, dış çevrede örgütleri birbirine bağlayan ve koordine eden ana elemanlar olarak ifade edilebilir. Sınır genişletme rolünü üstlenen kimseler, çevrede meydana gelen değişiklikler hakkında bilgi toplamak ve işlemek ile örgütün çevreye yönelik olan ilgisini göstermek gibi örgüte yararlı olacak iki amacı gerçekleştirmeye çalışırlar (Daft, 1994: 120). Örneğin, pazarlama ve satın alma gibi bölümlerde faaliyet gösteren kişiler sınır genişletme rollerini yerine getirmek için tüketiciler ve hammadde tedarik kaynakları ile hem yüz yüze hem de pazarlama araştırmaları ile karşılıklı ilişkide bulunmaktadır. Böylece örgütler dış çevrede meydana gelen belirsizlik düzeyini yok etmeye çalışmaktadırlar.

Tahminleme ve Planlama: Örgütlerin dış çevresinde meydana gelen belirsizliği yönetmede çevrede meydana gelen değişikliklere yönelik tahminleme ve planlama bir çok örgüt tarafından kullanılan en önemli araçlardır. Belirsizliğin yüksek olduğu dönemlerde planlama bölümüne daha çok ihtiyaç duyurulurken, tahminleme ile yöneticilerin gelecekte ortaya çıkabilecek olayları önceden algılayabilmeleri söz konusu olacaktır. Tahminleme teknikleri olarak kullanılan araçlar, işletmelerin çevresel faaliyetlerinin ekonomik-sayısal modellerinden gazete kopyalarına kadar farklılıklar arzeder (Hodgetts ve Kuratko, 1991: 19-s.176).

Esnek Yapı: Açık sistemler olarak faaliyet gösteren örgütlerin yapısı, dış çevrede meydana gelecek değişikliklere etkin olarak cevap vermeye müsait olmalıdır. Yapılan araştırmalar, esnek örgüt yapılarının belirsizlik düzeyi

yüksek çevre koşullarına en uygun yapılar olduğunu, buna karşın katı örgüt yapılarının ise belirsizlik düzeyi düşük çevre koşullarında faaliyet gösteren en etkin yapılar olduğunu ortaya koymuştur. **Organik yapı** kavramı bir örgüt için hızlı bilgi akışı sağlayan, sayıca az kural ve düzenlemeler içeren, çalışanlar arasında takım çalışmasını teşvik eden ve çalışanların görev üstlenmeleri konusunda merkezkaç karar alma (istisnalarla yönetim) gibi özellikler kazandıran bir yapıyı ifade etmektedir. Böyle bir örgütsel yapı ise, çevresel değişikliklerin çok hızlı olduğu bir ortamda kullanılacak en uygun yapıdır (Koçel, 1993: 202).

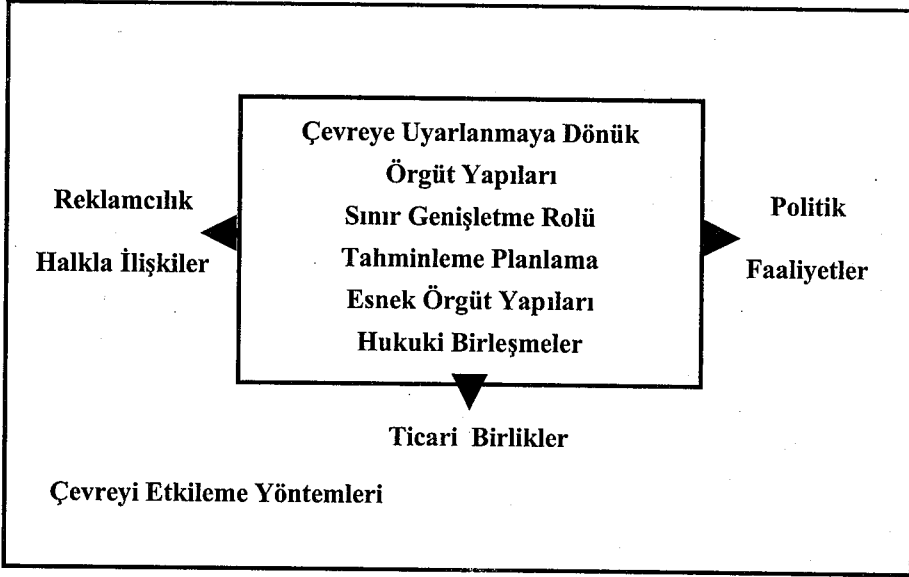
Hukuki Birleşmeler ve Ortaklıklar: Hukuki birleşmeler (merger) bir işletmenin dış çevresinde yer alan en önemli faktörlerden biri olmasının yanında belirsizlik düzeyini azaltmada kullanılacak yöntemlerden birisidir. Hukuki birleşmeler, iki ya da daha çok örgütün tek bir örgüt çatısı altında faaliyette bulunmak için bir araya gelmeleri ile oluşur.

Ortak Yatırım (Joint Venture) ise, iki ya da daha çok örgütün stratejik olarak birleşmelerini ya da program oluşturmalarını ifade eder. Bir işletmenin çok karmaşık, pahalı ya da belirsiz bir proje için başka işletmeler ile ortaklık kurması bunun tipik bir örneğidir. Günümüzde artık bir çok küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, büyük işletmeler ve çok uluslu işletmeler ile bu tip ortaklık yoluna giderek kendileri için büyük bir handikap oluşturan çevresel belirsizliği yenme yollarını aramaktadırlar (Dinçer, 1998: 287-289).

4.2. Örgütün Çevresini Etkilemesi

Çevresel belirsizliği yönetmede kullanılacak diğer stratejiler, probleme sebep olan çevresel unsurlara ulaşmak ve bu unsurları değiştirmek olarak sıralanabilir. Çevresel unsurları etkilemek için kullanılan başlıca teknikler arasında reklamcılık ve halkla ilişkiler, politik faaliyetler ve ticari birlikler oluşturma gibi teknikler yer almaktadır. Aşağıda yer alan şekil, örgütlerin dış çevreye uyulanmasını ve dış çevreyi etkilemesini sağlayacak teknikleri göstermektedir.

Reklamcılık ve Halkla İlişkiler: Günümüzde reklamcılık bir işletmenin ürünlerine yönelik talebi yönetmede kullanılan en başarılı yöntemlerden biri haline gelmiştir. Örneğin, İşletmeler tüketici zevklerini etkilemek için büyük oranlarda harcama yapmaktadırlar. Bundan başka, hastaneler gibi hizmet işletmeleri de vermekte oldukları hizmetleri geniş tüketici kitlelerine duyurmak için billboardlar (ilan panoları), gazeteler ve radyo ilanları yoluyla reklam faaliyetlerine başlamışlardır. Reklamcılık tüketiciler konusunda var olan belirsizlik düzeyini azaltma yönünde en önemli araç haline gelmiştir (Daft, 1994: 121).



Şekil 2: Örgütlerin Çevresel Değişikliklere Tepkileri

Kaynak: Richard L.Daft., *Management*, s. 122.

Halkla ilişkiler faaliyetinde ise işletmeler reklamcılık faaliyetinde olduğu gibi amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmaktan başka kamuoyunun işletme hakkındaki düşüncelerini de etkilemeye çalışmaktadırlar. İşletmelerin bir çoğu kamuoyunun kendilerine yönelik görüşlerini dikkate alırlar ve bu yolla çevresel belirsizliği minimize etmeye çalışırlar (Solakoğlu ve Budak, 1992: 6).

Politik Faaliyetler: Politik faaliyetler, hükümetin icraat ve düzenlemelerini etkilemek amacıyla yapılan örgütsel faaliyetleri ifade etmektedir. Günümüzde işletmeler aralarında kurmuş oldukları birlikler vasıtasıyla ve yapmış oldukları lobi faaliyetleri ile hükümet yetkililerini etkilemeye çalışmakta ve böylece politik belirsizliği azaltmaya çalışmaktadırlar (Daft, 1994: 122).

Ticaret Birlikleri: Aynı amaca sahip birden fazla örgütün bir araya gelmesiyle oluşturulmuş birliklere "Ticaret Birlikleri" adı verilir. Bu yolla birçok örgüt beraber hareket etmek yoluyla hükümet düzenlemelerini de içeren dış çevre unsurlarını etkileme imkanına sahip olur. Örneğin, A.B.D.'nde bir çok üretim işletmesi Ulusal Üreticiler Birliği'ne üye durumundadır (Dincer, 1998: 288).

5. SONUÇ

Günümüzde hızla ilerleyen teknolojik gelişmeler işletmelerin hem örgütsel süreçleri üzerinde etkisini göstermeye başlamış hem de işletmelerin çevresinde yer alan belirsizlik düzeyini yükseltmeye başlamıştır. Bu da işletmelerin faaliyet gösterdikleri çevre ile uyum sorunları yaşamasına neden olmaya başlamıştır. İşletmelerin çevrelerinde meydana gelen bu değişimlere karşı bir denge durumu oluşturabilmeleri için açık sistem anlayışı içinde bu değişimleri kabul etmeleri ve örgüt yapılarını buna göre uyarlamaları gerekmektedir.

Bugün ulaşılan ekonomik büyümenin en önemli unsurlarından birini teknolojik gelişmeler teşkil etmiştir. Bu teknolojik gelişmelerin de yüksek derecede belirsizlik düzeyi ile şekillendiği düşünüldüğünde, örgütlerin dış çevrelerinde meydana gelen her türlü değişimlere kendilerini uyarlayabilmelerinin çevresel belirsizliği etkin şekilde yönetecek stratejilerin kullanımına bağlı olduğu gerçeği de ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak işletmelerin küresel dünyada yaşanan rekabete uygun olarak teknolojiye ve çevrede meydana gelen değişimlere kendilerini hızlı bir şekilde uyarlayabilmeleri ve örgütsel değişimi başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmeleri değişimi kabul etmeleri ve çevresel belirsizliği yönetmeleri suretiyle mümkün olacaktır.

ABSTRACT

Change is the main characteristic and the source of many problems which took place in the 20th century. There are many faces of change today such as economic, politic, social etc., but undoubtedly the most important one is the technological change. The technological changes that have been happened in our world is one of the main factor of long range economic growth. However this technological changes are shaped by the high degree of uncertainty level. In this study organizational change and management strategies of environmental uncertainty has been investigated.

KAYNAKÇA

- Akat, İlder. **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İzmir, 1994.
- Çelebioğlu, Fuat. **Davranış Açısından Örgütsel Değişim**, İ.Ü. Yayınları, No: 133, İstanbul, 1982.
- Daft, Richard L. **Management**, The Dryden Press., Orlando, 1994.
- Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998.
- Eren, Erol. **Yönetim Psikolojisi**, İ.Ü., İşletme Fakültesi Yayınları, No: 209, İstanbul, 1989.
- Hodgetts, Richard M. ve Kuratko, Donald F. **Management**, Harcourt Brace Jovanovich Publishers, Orlando, 1991.
- Hussey D. E. **Kurumsal Değişimi Başarmak**, (Çev.) Tülay Savaşer, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993.
- Massie J.L. **İşletme Yönetimi**, (Çev.) Şan Öz-Alp, Bayteş Yayınları, Eskişehir, 1983.
- Robbins, Stephen. P. **Organizational Behavior**, Prentice Hall.Inc., New Jersey, 1996.
- Rosenberg, Nathan. "Uncertainty and Technological Change", *Technology and Growth*, June, ss.91-97, 1996.
- Budak Solakoğlu, Gülay. ve Budak, G. **Halkla İlişkiler Davranışsal Bir Yaklaşım**, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, 1992.
- Şimşek, M. Şerif. **Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları**, Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Erzurum, 1978.

