

T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMİ VE ORGANİZASYON YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

ÖRGÜTSEL ÇEVRENİN YÖNETSEL KARARLARA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

NIHAN KÜTAHNECİOĞLU

TEZ DANIŞMANI
YRD. DOÇ. DR. NESRİN ADA

İZMİR, 2009

YEMİN METNİ

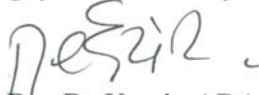
Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne sunduğum **“Örgütsel Çevrenin Yönetsel Kararlara Etkisi”** adlı yüksek lisans tezinin tarafımdan bilimsel ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları bibliyografyada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.

Nihan KÜTAHNECİOĞLU

TUTANAK

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 15/07/2009 tarih ve 28/7 sayılı kararı ile oluşturulan jüri İşletme Anabilim Dalı Yönetim Bilimi ve Organizasyon Yüksek Lisans Öğrencisi **Nihan KÜTAHNECİOĞLU'nun** (Türkçe/İngilizce) belirtilen tezini incelemiş ve adayı 06/08/2009 günü saat 11:30'da ~~1 saat~~.....süren tez savunmasına alınmıştır.

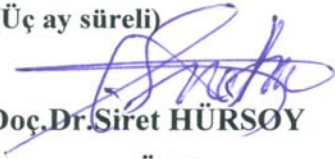
Sınav sonunda adayın tez savunmasını ve jüri üyeleri tarafından tezi ile ilgili kendisine yöneltilen sorulara verdiği cevapları değerlendirerek tezin **başarılı/başarısız/düzeltilmesi gerekli** olduğuna **oybirliğiyle/oyçokluğuyla** karar vermiştir.


Yrd.Doç.Dr.Nesrin ADA
BAŞKAN

- ☒ Başarılı
☐ Başarısız
☐ Düzeltme (Üç ay süreli)


Doç.Dr.Jülide KESKEN
ÜYE

- Başarılı ☒
Başarısız ☐
Düzeltme ☐
(Üç ay süreli)


Doç.Dr.Siret HÜRSÖY
ÜYE

- Başarılı ☒
Başarısız ☐
Düzeltme ☐
(Üç ay süreli)

Tezin Türkçe Başlığı :
Örgütsel Çevrenin Yönetimsel Kararlara Etkisi
Tezin İngilizce Başlığı :
The Impact of Organizational Environment on Managerial Decisions

ÖNSÖZ

Örgütsel çevrenin yönetsel kararlara etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada, öncelikle beni her konuda destekleyen ve bana olan güvenini her zaman hissettiğim değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Nesrin ADA'ya yürekten teşekkür ederim.

Desteklerini esirgemeyen değerli hocalarım Doç. Dr. Ayla Ö. DEDEOĞLU'na, Araş. Gör. Dr. Burcu ARACIOĞLU'na, Araş. Gör. Burak ÇAPRAZ'a ve çalışmam boyunca yardımlarını esirgemeyen Araş. Gör. Erhan ZALLUHOĞLU'na ve Araş. Gör. Gökay ÇİÇEKLİ'ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek Lisans eğitimim boyunca, BİDEB bursu ile beni destekleyen TÜBİTAK'a teşekkürü bir borç bilirim.

Tezimin her aşamasında yanımda olan ve beni destekleyen başta Burcu GENÇ olmak üzere tüm dostlarıma ve beni her zaman sabırla dinleyen, destekleyen ve her zaman yanımda olan canım kardeşim Damla'ya, sevgili anneme ve babama en içten teşekkürlerimi sunarım.

Nihan KÜTAHNECİOĞLU

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	i
TUTANAK	ii
ÖNSÖZ	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
TABLolar LİSTESİ	ix
GİRİŞ	xv

1. BÖLÜM

YÖNETİM DÜŞÜNCESİ VE YÖNETSEL KARARLAR

1.1. Yönetim Kavramı	1
1.1.1. Modern Yönetim Düşüncesinin Tarihsel Gelişimi	2
1.1.1.1. Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem	3
1.1.1.2. Bilimsel Yönetim Dönemi	4
1.1.1.2.1. Klasik Yönetim Düşüncesi	4
1.1.1.2.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	5
1.1.1.2.1.2. Yönetimsel Teori	6
1.1.1.2.1.3. Bürokrasi Modeli	7
1.1.1.2.2. Neo-klasik Yönetim Düşüncesi	9
1.1.1.2.3. Modern Yönetim Düşüncesi	10
1.1.1.2.4. Modern Sonrası Çağdaş Yönetim Düşüncesi	11
1.1.2. Bir Sanat ve Bilim Olarak Yönetim	12
1.1.3. Süreç Olarak Yönetim	14
1.2. Yönetim Fonksiyonları	15
1.2.1. Planlama Fonksiyonu	16
1.2.2. Örgütlenme Fonksiyonu	17
1.2.3. Yöneltilme Fonksiyonu	18
1.2.4. Koordinasyon Fonksiyonu	19
1.2.5. Kontrol (Denetim) Fonksiyonu	20
1.3. Yönetici Kavramı	21
1.3.1. Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler	22

1.3.1.1. Üç Özellik Yaklaşımı	22
1.3.1.2. Yönetmel Beceriler Yaklaşımı	24
1.3.2. Yöneticilik ve Karar Verme İlişkisi	25
1.4. Karar Kavramı ve Karar Verme	26
1.4.1. İyi Bir Kararın Taşınması Gereken Nitelikler	27
1.4.2. Karar Verme Süreci	29
1.4.2.1. Amacın Belirlenmesi veya Problemin Tanımlanması	30
1.4.2.2. Amaç ve Problemlerin İrdelenmesi	31
1.4.2.3. Çözüm Alternatiflerinin Belirlenmesi	31
1.4.2.4. Alternatiflerin İrdelenmesi	32
1.4.2.5. Seçim Yapılması ve Kararın Uygulanması	33
1.4.3. Karar Verme Sürecinin Özellikleri	34
1.4.4. Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler	36
1.4.5. Karar Verme Modelleri	37
1.4.5.1. Klasik Model	38
1.4.5.2. Yönetmel Model ve Kısıtlı Rasyonellik Kavramı	39
1.4.6. Yönetmel Kararlar ve Karar Türleri	40

2. BÖLÜM

ÖRGÜT-ÇEVRE ETKİLEŞİMİ VE ÖRGÜTSEL ÇEVRE

2.1. Örgüt Kavramı	45
2.2. Çevre Kavramı	47
2.3. Örgüt-Çevre Etkileşimi	48
2.3.1. Sistem Yaklaşımı	49
2.3.1.1. Sistem Yaklaşımına İlişkin Kavramlar	50
2.3.1.1.1. Sistem Kavramı	50
2.3.1.1.2. Alt Sistem ve Üst Sistem Kavramları	51
2.3.1.1.3. Kapalı Sistem ve Açık Sistem Kavramları	51
2.3.1.1.4. Sistemin Sınırları	52
2.3.1.1.5. Sistemin Çevresi	52
2.3.1.1.6. Entropi ve Negatif Entropi	53
2.3.1.1.7. Değişkenler ve Parametreler	53

2.3.1.1.8. Girdi Kavramı	54
2.3.1.1.9. Çıktı Kavramı.....	54
2.3.1.1.10. Geri Besleme Kavramı.....	54
2.3.1.2. Sistem Yaklaşımı ve Örgütler	55
2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı	57
2.3.2.1. Durumsallık Yaklaşımı Kapsamında Yapılan Başlıca Çalışmalar.....	59
2.3.2.1.1. Durumsallık Yaklaşımı Kapsamında Teknoloji ile İlgili Yapılan Başlıca Çalışmalar.....	60
2.3.2.1.2. Durumsallık Yaklaşımı Kapsamında Çevre İle İlgili Yapılan Başlıca Çalışmalar	60
2.3.2.1.2.1. Burns - Stalker Çalışması.....	61
2.3.2.1.2.2. Lawrence - Lorsch Çalışması.....	62
2.3.2.1.2.3. Emery - Trist Çalışması	63
2.3.2.1.2.4. James Thompson Çalışması	64
2.3.2.1.2.5. Robert Duncan Araştırması.....	65
2.4. Örgüt Kuramında Çevrenin Ölçülmesi	65
2.4.1. Çevresel Boyutlar.....	66
2.4.1.1. Çevresel Karmaşıklık Boyutu	68
2.4.1.2. Çevresel Değişim Boyutu	68
2.4.2. Çevresel Belirsizlik Kavramı	69
2.4.3. Çevresel Karmaşıklık ve Değişim Boyutları ile Çevresel Belirsizlik İlişkisi...	70
2.5. Örgütsel Çevre Faktörleri.....	72
2.5.1. Genel Çevre.....	75
2.5.1.1. Ekonomik Faktörler	76
2.5.1.2. Politik Faktörler	77
2.5.1.3. Yasal Faktörler	77
2.5.1.4. Sosyo-Kültürel Faktörler.....	79
2.5.1.5. Demografik Faktörler.....	79
2.5.1.6. Teknolojik Faktörler	80
2.5.1.7. Ekolojik Faktörler (Doğal Çevre Faktörleri).....	80
2.5.1.8. Uluslararası Çevre Faktörleri	81

2.5.2. Faaliyet Çevresi.....	82
2.5.2.1. Müşteriler	82
2.5.2.2. Rakipler	83
2.5.2.3. Dağıtım Kanalları.....	83
2.5.2.4. Tedarikçiler	84
2.5.2.5. İş Gücü Kaynakları	84
2.5.2.6. Düzenleyici ve Denetleyici Kurumlar.....	85
2.6. Örgütsel Çevrenin Yönetmel Kararlara Etkisi.....	85

3. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇEVRENİN YÖNETSEL KARARLARA ETKİSİNE

3.1. Araştırmanın Amacı	87
3.2. Araştırmanın Kapsamı	88
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	88
3.4. Araştırmanın Örnekleml.....	89
3.5. Araştırmanın Kısıtları.....	90
3.6. İlaç Sektörünün Genel Yapısı	91
3.7. Araştırmanın Analiz ve Bulguları	98
3.7.1. Katılımcıların Demografik Profili.....	98
3.7.2. Frekans Analizleri	100
3.7.3. Hipotez Testleri.....	104
SONUÇ VE ÖNERİLER	175
KAYNAKÇA	183
EK 1: ANKET FORMU	195
ÖZGEÇMİŞ	200
ÖZET	201
ABSTRACT	202

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Sistem Yaklaşımı Açısından Örgütler.....	56
Şekil 2: Çevresel Boyutlar ve Çevresel Belirsizlik İlişkisi	71
Şekil 3: Örgütsel Çevrenin Yönetmel Kararlara Etkisi.....	85

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1: Çevrenin Kavramlaştırılması ve Çevresel Boyutlar.....	67
Tablo 2: Demografik Bilgiler.....	99
Tablo 3: Örgütsel Çevre Faktörlerinin Genel Olarak Yönetmel Kararlar Üzerindeki Etkisi.....	100
Tablo 4: Uygulama Süreleri Açısından Yönetmel Karar Türleri.....	101
Tablo 5: İşletme Fonksiyonlarına İlişkin Yönetmel Karar Türleri.....	102
Tablo 6: Karar Verme Şekilleri.....	103
Tablo 7: Örgütsel Çevre Faktörlerine İlişkin Bilgilerin Yeterli Olması	103
Tablo 8: Yönetmel Kararların Sonuçlarının Öngörülebilir Olması.....	104
Tablo 9: Örgütsel Çevre Faktörlerinin Yönetmel Kararlara Etkisi Hakkında Tek Örneklem İstatistikleri.....	105
Tablo 10: Örgütsel Çevre Faktörlerinin Yönetmel Kararlara Etkisi Hakkında Tek Örneklem T-Testi.....	106
Tablo 11: Örgütsel Çevre Faktörlerinde Meydana Gelen Değişimlerin Sıklığı Hakkında Tek Örneklem istatistikleri.....	108
Tablo 12: Örgütsel Çevre Faktörlerinde Meydana Gelen Değişimlerin Sıklığı Hakkında Tek Örneklem T-Testi.....	109
Tablo 13: Örgütsel Çevre Faktörlerinde Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesi Hakkında Tek Örneklem İstatistikleri.....	111
Tablo 14: Örgütsel Çevre Faktörlerinde Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesi Hakkında Tek Örneklem T-Testi.....	112
Tablo 15: Örgütsel Çevre Faktörlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması.....	114
Tablo 16: Örgütsel Çevre Faktörlerinin Yönetmel Kararlara Etkisini Ölçmeye Yönelik İfadelerin Güvenirlik Analizi.....	116
Tablo 17: Örgütsel Çevre Faktörlerinin Değişim Sıklıklarını Ölçmeye Yönelik İfadelerin Güvenirlik Analizi.....	116
Tablo 18: Örgütsel Çevre Faktörlerinde Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesini Ölçmeye Yönelik İfadelerin Güvenirlik Analizi.....	117

Tablo 19: Örgütsel Çevrenin Yönetsel Kararlara Etkisine İlişkin KMO ve Bartlett Testi.....	117
Tablo 20: Örgütsel Çevrenin Yönetsel Kararlara Etkisini İfade Eden Rotated Component Matrix Tablosu.....	118
Tablo 21: Müşteriler İle İlgili Meydana Gelen Değişimlerin Sıklığı İle Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesi Arasındaki İlişki Tablosu.....	120
Tablo 22: Rakipler İle İlgili Meydana Gelen Değişimlerin Sıklığı İle Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesi Arasındaki İlişki Tablosu.....	121
Tablo 23: Tedarikçiler İle İlgili Meydana Gelen Değişimlerin Sıklığı İle Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesi Arasındaki İlişki Tablosu...	122
Tablo 24: Dağıtım Kanalları İle İlgili Meydana Gelen Değişimlerin Sıklığı İle Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesi Arasındaki İlişki Tablosu...	123
Tablo 25: İş Gücü Kaynakları İle İlgili Meydana Gelen Değişimlerin Sıklığı İle Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesi Arasındaki İlişki Tablosu...	123
Tablo 26: Düzenleyici ve Denetleyici Kurumlar İle İlgili Meydana Gelen Değişimlerin Sıklığı İle Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesi Arasındaki İlişki Tablosu.....	124
Tablo 27: Ekonomik Faktörlerde Meydana Gelen Değişimlerin Sıklığı İle Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesi Arasındaki İlişki Tablosu...	125
Tablo 28: Politik Faktörlerde Meydana Gelen Değişimlerin Sıklığı İle Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesi Arasındaki İlişki Tablosu.....	125
Tablo 29: İlaç Sektörünü İlgilendiren Yasalarda Meydana Gelen Değişimlerin Sıklığı İle Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesi Arasındaki İlişki Tablosu.....	126
Tablo 30: Sosyo-Kültürel Faktörlerde Meydana Gelen Değişimlerin Sıklığı İle Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesi Arasındaki İlişki Tablosu...	127
Tablo 31: Demografik Faktörlerde Meydana Gelen Değişimlerin Sıklığı İle Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesi Arasındaki İlişki Tablosu...	127
Tablo 32: İlaç Sektöründe Teknolojik Gelişmelerin Meydana Gelme Sıklığı İle Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesi Arasındaki İlişki Tablosu...	128

Tablo 33: Uluslararası Çevre Faktörlerinde Meydana Gelen Değişimlerin Sıklığı İle Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesi Arasındaki İlişki Tablosu.....	129
Tablo 34: Ekolojik Faktörlerde Meydana Gelen Değişimlerin Sıklığı İle Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesi Arasındaki İlişki Tablosu...	129
Tablo 35: Yöneticilerin Yaşları İle Örgütsel Çevre Faktörlerinde Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesi Arasındaki İlişki Tablosu.....	131
Tablo 36: Üretim Fonksiyonu İle İlgili Karar Verme İle Teknolojik Faktörlerin Yönetsel Kararları Etkilemesine, Teknolojik Gelişmelerin Meydana Gelme Sıklığı ve Değişimlerin Öngörülebilmesine İlişkin Farklılık Tablosu.....	132
Tablo 37: Üretim Fonksiyonu İle İlgili Karar Verme İle Teknolojik Faktörlerin Yönetsel Kararları Etkilemesine, Teknolojik Gelişmelerin Meydana Gelme Sıklığı ve Değişimlerin Öngörülebilmesine İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi.....	133
Tablo 38: Pazarlama Fonksiyonu İle İlgili Karar Verme İle Müşterilerin, Rakiplerin Ve Dağıtım Kanallarının Yönetsel Kararları Etkilemesi, Bu Faktörlerde Meydana Gelen Değişimlerin Sıklığı ve Öngörülebilmesine İlişkin Farklılık Tablosu.....	135
Tablo 39: Pazarlama Fonksiyonu İle İlgili Karar Verme İle İlgili Faktörlerin Yönetsel Kararları Etkilemesi, Faktörlerde Meydana Gelen Değişimlerin Sıklığı ve Öngörülebilmesine İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi.....	137
Tablo 40: Finansman Fonksiyonu İle İlgili Karar Verme İle Ekonomik Faktörlerin Yönetsel Kararları Etkilemesi, Ekonomik Faktörlerde Meydana Gelen Değişimlerin Sıklığı ve Değişimlerin Öngörülebilmesine İlişkin Farklılık Tablosu.....	138
Tablo 41: Finansman Fonksiyonu İle İlgili Karar Verme İle Ekonomik Faktörlerin Yönetsel Kararları Etkilemesi, Ekonomik Faktörlerde Meydana Gelen Değişimlerin Sıklığı ve Değişimlerin Öngörülebilmesine İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi.....	139

Tablo 42: İnsan Kaynakları Fonksiyonu İle İlgili Karar Verme İle İş Gücü Kaynaklarının Yönetmel Kararları Etkilemesi, İş Gücü Kaynaklarında Meydana Gelen Değişimlerin Sıklığı ve Değişimlerin Öngörülebilmesine İlişkin Farklılık Tablosu.....	140
Tablo 43: İnsan Kaynakları Fonksiyonu İle İlgili Karar Verme İle İş Gücü Kaynaklarının Yönetmel Kararları Etkilemesi, İş Gücü Kaynaklarında Meydana Gelen Değişimlerin Sıklığı ve Değişimlerin Öngörülebilmesine İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi.....	141
Tablo 44: Bireysel Kararlar veya Grup Kararları Şeklinde Verilen Kararların Uygulama Süreleri Açısından Farklılık Tablosu.....	142
Tablo 45: Bireysel Kararlar veya Grup Kararları Şeklinde Verilen Kararların Uygulama Sürelerine İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi.....	142
Tablo 46: Kararlarını Bireysel Kararlar veya Grup Kararları Şeklinde Veren Yöneticiler Arasında Örgütsel Çevre Faktörlerinin Yönetmel Kararları Etkilemesi Arasındaki Farklılık Tablosu.....	143
Tablo 47: Kararlarını Bireysel Kararlar veya Grup Kararları Şeklinde Veren Yöneticiler Arasında Örgütsel Çevre Faktörlerinin Yönetmel Kararları Etkilemesine İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi.....	145
Tablo 48: Kararlarını Bireysel Kararlar veya Grup Kararları Şeklinde Veren Yöneticiler Arasında Örgütsel Çevre Faktörlerinde Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesine İlişkin Farklılık Tablosu.....	148
Tablo 49: Kararlarını Bireysel Kararlar veya Grup Kararları Şeklinde Veren Yöneticiler Arasında Örgütsel Çevre Faktörlerinde Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesine İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi.....	151
Tablo 50: Uygulama Süreleri Açısından Farklı Tür Kararlar Veren Yöneticiler Arasında Örgütsel Çevre Faktörlerinde Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesine İlişkin Farklılık Tablosu.....	153
Tablo 51: Uygulama Süreleri Açısından Farklı Tür Kararlar Veren Yöneticiler Arasında Örgütsel Çevre Faktörlerinde Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesi Konusundaki Farklılıkların Anova Tablosu.....	155

Tablo 52: Uygulama Süreleri Açısından Farklı Tür Kararlar Veren Yöneticiler Arasında Örgütsel Çevre Faktörlerine İlişkin Bilgilerin Yeterli Olmasına İlişkin Farklılık Tablosu.....	158
Tablo 53: Uygulama Süreleri Açısından Farklı Tür Kararlar Veren Yöneticiler Arasında Örgütsel Çevre Faktörlerine İlişkin Bilgilerin Yeterli Olmasına İlişkin Farklılıkların Anova Tablosu.....	159
Tablo 54: Uygulama Süreleri Açısından Farklı Tür Kararlar Veren Yöneticiler Arasında Kararlarının Sonuçlarının Öngörülebilmesine İlişkin Farklılık Tablosu.....	159
Tablo 55: Uygulama Süreleri Açısından Farklı Tür Kararlar Veren Yöneticiler Arasında Kararlarının Sonuçlarının Öngörülebilmesine İlişkin Farklılıkların Anova Tablosu.....	160
Tablo 56: Mevcut İş Yerlerinde Çalışma Süreleri Farklı Olan Yöneticiler Arasında Örgütsel Çevre Faktörlerinde Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesine İlişkin Farklılık Tablosu.....	161
Tablo 57: Mevcut İş Yerlerinde Çalışma Süreleri Farklı Olan Yöneticiler Arasında Örgütsel Çevre Faktörlerinde Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesine İlişkin Farklılıkların Anova Tablosu.....	163
Tablo 58: İlaç Sektöründe Çalışma Süreleri Farklı Olan Yöneticiler Arasında Örgütsel Çevre Faktörlerine İlişkin Bilgilerin Yeterli Olması Açısından Farklılık Tablosu.....	165
Tablo 59: İlaç Sektöründe Çalışma Süreleri Farklı Olan Yöneticiler Arasında Örgütsel Çevre Faktörlerine İlişkin Bilgilerin Yeterli Olması Açısından Farklılıkların Anova Tablosu.....	166
Tablo 60: Mevcut İş Yerlerinde Çalışma Süreleri Farklı Olan Yöneticiler Arasında Örgütsel Çevre Faktörlerine İlişkin Bilgilerin Yeterli Olması Açısından Farklılık Tablosu.....	166
Tablo 61: Mevcut İş Yerlerinde Çalışma Süreleri Farklı Olan Yöneticiler Arasında Örgütsel Çevre Faktörlerine İlişkin Bilgilerin Yeterli Olması Açısından Farklılıkların Anova Tablosu.....	167

Tablo 62: İlaç Sektöründe Çalışma Süreleri Farklı Olan Yöneticiler Arasında Yönetsel Kararlarının Sonuçlarının Öngörülebilmesi Açısından Farklılık Tablosu.....	168
Tablo 63: İlaç Sektöründe Çalışma Süreleri Farklı Olan Yöneticiler Arasında Yönetsel Kararlarının Sonuçlarının Öngörülebilmesi Açısından Farklılıkların Anova Tablosu.....	168
Tablo 64: Mevcut İş Yerlerinde Çalışma Süreleri Farklı Olan Yöneticiler Arasında Yönetsel Kararlarının Sonuçlarının Öngörülebilmesi Açısından Farklılık Tablosu.....	169
Tablo 65: Mevcut İş Yerlerinde Çalışma Süreleri Farklı Olan Yöneticiler Arasında Yönetsel Kararlarının Sonuçlarının Öngörülebilmesi Açısından Farklılıkların Anova Tablosu.....	169
Tablo 66: Örgütsel Çevre Faktörlerine İlişkin Bilgilerin Yeterli Olması Hakkında Farklı Görüşlere Sahip Olan Yöneticiler Arasında Örgütsel Çevre Faktörlerinin Öngörülebilmesi Açısından Farklılık Tablosu.....	170
Tablo 67: Örgütsel Çevre Faktörlerine İlişkin Bilgilerin Yeterli Olması Hakkında Farklı Görüşlere Sahip Olan Yöneticiler Arasında Örgütsel Çevre Faktörlerinin Öngörülebilmesi Açısından Farklılıkların Anova Tablosu.....	172

GİRİŞ

Faaliyet gösterdikleri çevreye ait unsurlar örgütleri yakından ilgilendirmektedir. Örgütler, çevrelerinde ortaya çıkan değişimlere hızlı bir şekilde cevap verebildikleri ve uyum sağlayabildikleri takdirde başarılı olabilmektedir. Çevresinde meydana gelen değişimlere uyum sağlayamayan örgütler başarısız olacak, hatta ortadan kalkacaktır. Bu bakımdan, çevrelerinden etkilenen ve aynı zamanda çevrelerini etkileyen örgütler, faaliyetlerini gerçekleştirirken çevresel faktörleri ve bu faktörlerde meydana gelen değişimleri göz önünde bulundurmalıdır.

Örgütlerin başarılı olabilmesinde insan kaynağının önemi çok büyüktür. Örgütler, faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için gereken tüm unsurlara sahip olsalar dahi, sahip oldukları insan kaynağı gerekli yetkinliklere sahip değilse başarı söz konusu olamayacaktır. Örgütler açısından çok büyük önem taşıyan insan kaynağının yönetilmesinden yönetici sorumludur. Yöneticiler, aynı zamanda, örgütün gerçekleştireceği faaliyetlerin planlanmasından ve örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarından sorumludur. Diğer yandan, yöneticilerin yerine getirdiği temel faaliyetlerden biri karar vermedir. Bu doğrultuda, yerinde kararlar veren bir yönetici örgütün başarılı olmasına büyük katkı sağlarken; yanlış kararlar veren yönetici ise örgütün amacından uzaklaşmasına ve başarısız olmasına neden olacaktır.

Karar verme birçok aşamadan oluşan bir süreç olup, yöneticiler tarafından önemle ele alınmalıdır. Yöneticiler, karar verme sürecinde çevresel faktörleri göz önünde bulundurarak hareket etmelidirler. Çünkü, örgütler çevreleri ile sürekli etkileşim halindedir ve çevresel faktörler örgütleri büyük ölçüde etkilemektedir.

Örgütsel çevre faktörleri arasında önemli bir yere sahip olan müşteriler, talep ve beklentileri oluşturmakta ve örgütlerin ürettiği mal ve hizmetlere yön vermektedir. Gelişen pazarlama anlayışı ile müşterilere verilen önem gün geçtikçe artmakta olup, müşteri beklentilerinin karşılanması örgütler için daha önemli hale gelmektedir. Müşterilerin yanı sıra rakip işletmeler de örgütler açısından büyük önem taşımaktadır. Örgütler, rakip işletmelerde ortaya çıkan yenilikler, ürün çeşitleri, pazarlama stratejileri

ve müşteri beklentilerini karşılama dereceleri gibi unsurları dikkate alarak faaliyetlerini gözden geçirmelidir. Aynı zamanda, örgütün tedarikçileri ile koordinasyon halinde çalışması, müşteri ihtiyaçlarını zamanında karşılayabilmesi ve böylece rekabet edebilmesi için çok önemlidir. Bu bakımdan, örgütler tedarikçi seçimlerini doğru yapmalı ve tedarikçiler ile sistemli ilişkiler kurmalıdır. Dağıtım kanallarında yaşanacak küçük aksaklıklar bile örgütler için büyük olumsuz sonuçlar doğurabileceğinden, dağıtım kanallarının başarısı ise örgüte önemli ölçüde katkı sağlayacağından, örgütler dağıtım kanallarının seçimi ve dağıtım kanalları ile iyi ilişkiler kurulması konusunu da önemle ele almalıdırlar. Diğer yandan, insan kaynağı örgütler açısından vazgeçilemez bir unsurdur. Bu bakımdan, örgütler iş gücü kaynakları ile ilgili unsurları dikkate almalı, iş gücü ihtiyacı ortaya çıktığı takdirde gerekli insan kaynağı gereksinimin karşılanması ve bu noktada doğru insan kaynağının seçimi faaliyetleri büyük bir titizlikle yerine getirmelidir. Düzenleyici ve denetleyici kurumlar ise örgütler açısından sınırlar koymakta ve örgütlerin uyması gereken kuralları belirlemektedirler. Bu durumda, örgütlerin bu kurumları dikkate almadan faaliyet göstermesi düşünülemez.

Ekonomik, politik, yasal, sosyo-kültürel, demografik, teknolojik ve ekolojik faktörler ile uluslararası çevre faktörleri örgütün faaliyet gösterdiği çevrenin koşullarını belirleyen ve örgütler tarafından dikkate alınması gereken diğer çevre faktörleridir.

Örgütler tarafından dikkate alınması gereken faktörler yöneticilerin kararları üzerinde de etkiye sahip olabilmektedir. Bu doğrultuda, yapılan çalışmada örgütsel çevrenin yönetsel kararlara etkisinin incelenmesi amaçlanmış ve Türkiye genelinde ilaç sektöründe faaliyet gösteren işletmelere ilişkin örgütsel çevre faktörleri ve bu faktörlerin yönetsel kararlara etkisi, İzmir'deki bölge yöneticileri kapsamında araştırılmıştır.

Yapılan çalışma kapsamında, birinci bölümde, modern yönetim düşüncesinin tarihsel gelişimi, yönetim fonksiyonları, yöneticilik ve karar verme kavramı hakkında bilgi verilmiş, yönetsel karar türleri açıklanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise, örgüt ve çevre kavramları hakkında bilgi verilmiş, örgüt-çevre etkileşimi incelenmiş ve örgütsel çevre faktörleri açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise, yapılan alan araştırmasına ilişkin bilgiler verilmiştir. Bu doğrultuda, son bölümde, örgütsel çevrenin

yönetmel kararlara etkisini ölçmeye yönelik olarak yapılan analizler ve analizlere ilişkin bulgu ve yorumlar yer almaktadır.

1. BÖLÜM

YÖNETİM DÜŞÜNCESİ VE YÖNETSEL KARARLAR

1.1. Yönetim Kavramı

İnsanlık tarihinin henüz başlarında, bireyler kendi amaçlarını gerçekleştirebilmek için diğer insanların yardımına ihtiyaç duymaya başlamışlar ve bu durumun sonucunda, insan gruplarının, güçlerini belirli amaçlar etrafında birleştirmeleri gerekliliği ortaya çıkmıştır. Hedefi ne olursa olsun, sonuca varabilmek için başkaları ile iş birliği yapan insanlar, üyesi oldukları grupların ortak ve düzenli bir çalışma sonucunda ortaya koyduğu güç birliğinin ürünlerini alınca; düşündüklerini yapabilmek, dağınık ve değişik olanakları birleştirmek, uyum içinde ortak bir amaca varabilmek için bir koordinasyonun gerekli olduğunu görmüşlerdir. Güçlerin ve emeklerin koordinasyonu ile birlikte yönetim ve yönetici kavramları ortaya çıkmıştır (Akat, 1984: 8).

Yönetim konusunda birçok tanımlama yapılmıştır. Yönetim, örgüt kaynaklarını planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol yolu ile örgütsel amaçları etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmek (Daft, 1991: 5) olarak tanımlanabilmektedir. Yönetim kavramı; insanların iş birliğini sağlama ve onları bir amaca doğru yöneltme iş ve çabalarının, başka bir deyişle, başkalarının aracılığıyla amaçlara ulaşma ve başkalarına iş gördürme faaliyetlerinin toplamı olarak da ifade edilebilmektedir (Tosun, 1977: 183).

Yönetim ile ilgili genel geçer bir tanım olmamasına rağmen, üzerinde en çok uzlaşmaya varılan tanım; başkalarının aracılığıyla amaca ulaşma ve başkalarına iş gördürme faaliyeti olarak ifade edilmektedir. Follet ise yönetimi, insanlar aracılığıyla iş yapma sanatı olarak tanımlamaktadır. Tüm bu tanımlar, yönetimin insan ilişkilerine dayanan bir süreç olduğunu vurgulamaktadır (Genç, 2007: 22).

Yönetim, ayrı bir bilim dalı olmaktan da öte, disiplinler arası bir yaklaşım ve birçok bilim dalının kesişme noktasında yer alan yüksek ve karmaşık bir sanat uygulamasıdır. Yönetim kavramı, çeşitli bilim alanları tarafından farklı bakış açılarının geliştirilmesi sonucu kapsam

bakımından genişlemiştir. Örneğin, Harbison ve Myers, yönetimi çeşitli bilim alanları açısından açıklamaktadırlar (Akat, 1984: 4-6):

Ekonomistlere göre yönetim, toprak, sermaye ve iş gücü ile birlikte üretimin işlevlerinden biridir. Örgüt ve yönetimi meslek olarak seçen kişilere göre yönetim, bir otorite sistemini ifade etmektedir. Toplum bilimciler ise yönetimi, örgüte beyinlerini koyan seçkin kişiler olarak görmekte ve bu nedenle yönetimi bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak nitelendirmektedirler. Ayrıca, yönetim her şeyden önce kişiler ile uğraştığından; bir bütün olarak örgüte gelen ve buna karşılık belli bir rolü yerine getirmesi istenen kişinin davranışı ve karşılıklı etkileşimindeki karmaşıklıkları inceleyen davranış bilimlerinin de yönetim ile yakından ilgisi bulunmaktadır. İstatistik ve matematik de bazı konularda sayısal tekniklerden faydalanmak isteyen yöneticilere yardımcı olmaktadır. Ekonomik örgütler olan işletmelerin faaliyetlerini ve işletmedeki kıymet hareketlerinin parasal sonuçlarını kaydeden, analizini yapan ve gelecekteki hareketlerin planlanmasını kolaylaştıran muhasebe sistemi de yönetim ile ilgilidir.

Belirli bir takım amaçlara ulaşmak amacıyla, başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, hammadde, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar verme ve uygulama süreçlerinin toplamı olarak tanımlanabilen yönetim sürecinin ortaya çıkabilmesi için, yönetici konumunda bulunan ve üretim faktörleri konusunda karar veren kişiye bağlı en az bir kişinin bulunması gerekmektedir. Bu görüş doğrultusunda, yönetimden bahsedebilmek için, başka hiçbir maddi araç, gereç veya parasal kaynak bulunmasa bile belirli birtakım faaliyetleri gerçekleştirmek ve amaçlara ulaşmak için insan unsurunun bulunması gerekli ve yeterlidir (Eren, 2008: 3-4).

Yönetim, evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilimdir (Baransel, 1979: 25). Bu bakımdan yönetim düşüncesinde ortaya çıkan gelişmelerin açıklanması önem taşımaktadır.

1.1.1. Modern Yönetim Düşüncesinin Tarihsel Gelişimi

Yönetim düşüncesi sürekli gelişim halindedir. Yaşanan değişimler ve ortaya çıkan ihtiyaçlar sonucunda yönetim konusunda yeni kavramlar ortaya çıkmakta, yeni

düşünceler oluşmaktadır. Günümüzde de gelişimini sürdürmekte olan modern yönetim düşüncesinin gelişiminde bilimsel yönetim düşüncesinin çok büyük katkısı bulunmaktadır.

1.1.1.1. Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem

İnsanların toplum halinde yaşadıkları ve toplu olarak çalıştıkları her zaman ve her yerde, yönetim var olmuştur. Bu bakımdan, yönetimin uygulama olarak, insanlık tarihi kadar eski olduğunu söyleyebilmekteyiz (Tosun, 1977: 185). Bilimsel yönetim öncesi dönem, insanların birlikte çalışmaya başlamaları ile 1880 yılına kadar geçen süreci kapsamaktadır (Özalp, 1989: 8).

Yönetimin ayrı bir bilim dalı olarak incelenmesi 20. yüzyılın bir ürünüdür. Ancak yüzyıllar öncesinin büyük yapı ve eserleri, uzun zaman önce de yönetsel beceriye gereksinim duyulduğunu göstermektedir. Bilimsel yönetim öncesi olarak ifade edilebilen bu dönemde, temel yönetsel örgütler hükümet, ordu ve kiliseden oluşmaktaydı. Aile birimi ise temel üretim örgütü durumundaydı. Ancak, 18. yüzyıldaki buluşlar ve Sanayi Devrimi ile meydana gelen büyük değişiklikler sonucu, insan beceri ve enerjisinin makinelere transferi söz konusu olmuştur. Bu doğrultuda, kendi işinde çalışan ve işini devam ettirebilmek için gerekli makineleri almaya gücü yetmeyen zanaat sahipleri, makine sahibi olanların yanında çalışmaya başlamış ve ücretli işçi kavramı ortaya çıkmıştır. Sahip oldukları mali araçları makine ve hammadde almak için kullanan kişiler ile de girişimci kavramı oluşmuştur. Ayrıca, Sanayi Devrimi sonucunda fabrika faaliyetlerini destekleyecek büyük sermaye gereksinimlerinin ortaya çıkması ile ayrı bir yasal bütünlüğe sahip işletmeler, birçok kişiye pay senetleri satmaya başlamış ve pay senedi sahiplerinin sayısı giderek artmıştır. Bu nedenle, yönetim faaliyetlerini birlikte gerçekleştirme olanağı azalmış, sahiplik ve yöneticilik işlevleri arasındaki ayrımın belirgin hale gelmesi ile yönetimin ayrı bir bilim dalı olarak incelenmesi olanağı artmıştır (Can ve Tecer, 1978: 23-27).

Sanayi Devrimi'nden bu yana, örgütlerin ortalama büyüklükleri artmakta, yapıları karmaşıklaşmaktadır. Ayrıca, çalışan kişilerin eğitim ve yaşam düzeyleri yükselmekte,

örgütler içinde çalışan uzman ve profesyonel personelin sayısı çoğalmakta, sendika ve çıkar grupları güçlenmekte, devlet kontrol ve sınırlamaları artmakta, demokratik eğilimler yaygınlaşmaktadır. Örgütsel çevre koşulları ise giderek karmaşıklaşmakta, belirsizleşmekte ve dinamik bir nitelik kazanmakta olup, örgütlerin birbirine bağımlılıkları artmaktadır. Tüm bu koşullar, örgütlerin etkili ve verimli bir biçimde yönetilmelerini güçleştirmektedir. Aynı zamanda, ulusal ve uluslararası rekabetin artması, maliyetlerin yükselmesi gibi faktörlerin de etkisiyle, örgütlerin bilimsel olarak yönetilmeleri zorunlu hale gelmiştir (Baransel, 1979: 7).

Tarihi çok eskilere, insanlığın varoluşuna dayanan yönetim kavramı, ancak 1911 yılında Frederick W. Taylor'un Bilimsel Yönetim adlı kitabı yazmasından sonra ciddi olarak sosyal bilim haline gelmiştir (Eren, 2008: 19).

1.1.1.2. Bilimsel Yönetim Dönemi

Yönetim kavramı insanlık tarihinin başlangıcına dayanmasına rağmen, yönetim faaliyetlerinin bilim konusu haline gelmesi ve bilimsel açıdan gelişmesi yeni bir olgu sayılmaktadır (Tosun, 1977: 185).

Bilimsel yönetim dönemi, 19. yüzyılın sonlarına doğru, yönetim olgusunun incelenmesinde bilimsel yöntemlerin kullanılması ile başlamakta olup üç başlık altında incelenebilir (Alpugan ve diğerleri, 1995: 124);

- Klasik yönetim düşüncesi
- Neo-klasik yönetim düşüncesi
- Modern yönetim düşüncesi

1.1.1.2.1. Klasik Yönetim Düşüncesi

Klasik yönetim düşüncesi, 1880-1940 yılları arasında yönetim düşüncesinde ortaya çıkan gelişmeleri incelemektedir (Baransel, 1979: 11).

Klasik yaklaşıma temel teşkil eden başlıca değer yargılarından biri rasyonelliktir. Belirli araçlarla maksimum sonucu veya faydayı elde etmek ya da belirli sonuç veya faydayı minimum araç kullanarak sağlamak şeklinde tanımlanabilen rasyonellik prensibi, klasik yaklaşımına katkı sağlayan kuramcılarının hemen hemen hepsinin etkisinde kalmış olduğu önemli bir kavramdır (Dereli, 1981: 8).

Klasik yönetim düşüncesi; bilimsel yönetim yaklaşımı, yönetsel teori ve bürokrasi model olmak üzere üç yönetim düşüncesinden oluşmaktadır (Gibson, 1966).

Bu yönetim düşüncelerinin hepsinde örgütün unsurlarının belli bir amacı gerçekleştirmek için seçilmekte olduğu ve en yüksek verimi sağlayacak yapının oluşturulmaya çalışıldığı görülmektedir (Thompson, 1976: 21).

1.1.1.2.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

18. yüzyılda, Sanayi Devrimi sonucu fabrika sisteminin gelişmesi ile ekonomik gelişmeler ortaya çıkmış, teknolojik değişimler ile buhar makineleri kullanılmaya başlanmış ve verimlilik artmış, daha önceleri yaygın olan ev ekonomisinin yerini fabrika ekonomisi almaya başlamıştır (Alpugan ve diğerleri, 1995: 124). Ancak, insanların bir arada çalışmaya başlaması bazı sorunları da beraberinde getirmiş ve insanların yönetilmesi zorunlu hale gelmiştir (Akat, 1984: 13).

Yönetimin gerçek bir bilim dalı olarak incelenmesi sanayi devriminden yaklaşık yüz yıl sonra Frederick W. Taylor ve arkadaşlarının “bilimsel yönetim” düşüncesi ile gerçekleşmiştir. Taylor, iyi bir planlama ve gözetim işlevi geliştirerek, iş gücü ve makineye yüklenen sorumlulukları azaltma yoluna gitmiş, her çalışanın belli bir iş üzerinde uzmanlaşmasını önermiştir. Böylece her çalışanın işletmeye olan maliyetini en aza indirirken, aynı çalışanın işletmeye sağladığı yararı en üst düzeye çıkarmayı hedeflemiş (Akat, 1984: 14), çalışmaları sonucunda iş yaparken yapılan boş ve faydasız hareketleri, boşuna harcanan zamanı ortadan kaldırarak işi en kısa zamanda ve en etkili şekilde yapmak için gereken yeniliklerin neler olduğunu ortaya koymuştur (Tortop, 1990: 21). Taylor’a göre yönetici, sadece emir vermekle kalmamakta, kendisine bağlı

olarak çalışacak kişilerin seçilmesi, işlerinin öğretilmesi ve planlanması görevlerini de üstlenmektedir (Akat, 1984: 15).

Özetlemek gerekirse, bilimsel yönetim yaklaşımının işletmelerdeki teknik verimliliğin artması için zaman ve hareket etütleri, işbölümü ve uzmanlaşma, teşvikli ücret sistemi, fonksiyonel örgüt yapısı ve işe uygun tek bir yöntem geliştirme konuları üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Alpugan ve diğerleri, 1995: 128). Bilimsel yönetim, örgütün faaliyetlerinde ortaya çıkan problemlerin çözümü ve yönetsel tekniklerin geliştirilmesi için bilimsel bir yaklaşım sağlamaktadır (Shubin, 1957: 2).

Taylor'un yanı sıra, Henry Gantt, Frank ve Lillian Gilbreth, Morris L. Cooke, Carl Barth ve Harrington Emerson bilimsel yönetimin öncülerinden olup, bu düşüncenin gelişmesine katkıda bulunmuşlardır (Can ve Tecer, 1978: 30).

1.1.1.2.1.2. Yönetsel Teori

Bilimsel yönetim, işçi düzeyinde, üretim sorunlarına eğilen ve verimliliğin artırılmasına yönelik mikro nitelikli bir yaklaşımdır. Yönetsel teori ise yönetim düşüncesinin temel teorisini, yönetim ve örgüt olgusunu daha kapsamlı bir biçimde incelemekte olup, yönetim ve örgütler ile ilgili bir takım ilke ve teknikler belirlemekte ve makro nitelik taşımaktadır (Baransel, 1979: 133).

Yönetsel teori Henri Fayol tarafından geliştirilmiştir. Henri Fayol, yönetimin, uzağı görme veya basiret (planlama), örgütleme, yürütme (kumanda), eş güdümlleme (koordinasyon) ve kontrol (denetleme) fonksiyonlarından oluşan bir süreç olduğunu belirtmiştir (Alpugan, ve diğerleri, 1995: 129). Luther Gulick ise, yönetimin fonksiyonlarını planlama, organize etme, kadrolama, yön verme, koordine etme, raporlama ve bütçeleme olarak ifade etmiştir (Dale, 1973: 4).

Yönetim sürecinin fonksiyonlara ayrılması yönetim olgusunun incelenmesini kolaylaştırmanın yanı sıra, mevcut ve geliştirilecek yönetim bilgilerinin sistematik bir şekilde birikimini sağlayan kavramsal bir çatı meydana getirmektedir. Fayol'un yönetim fonksiyonları ile ilgili yapmış olduğu ayrım, küçük değişikliklerle günümüzde de

geçerliliğini korumaktadır. Bu durum, Fayol'un geliştirdiği yönetim modelinin mantıksallığını ortaya koymaktadır (Baransel, 1979: 134-135).

Örgütlerde insan ile çalışırken kullandığı araçlar ve makineler arasındaki ilişkiler üzerinde çalışan, işletmenin psiko-teknik yönünü ele alan Taylor'a karşılık, Fayol örgütlerde insanlar arası ilişkiler üzerinde çalışmış, işletmenin psiko-sosyal yönünü incelemiştir (Eren, 2008: 27). Başka bir deyişle, Taylor, hareketler ve çalışmalar; Fayol ise, anlayışlar, fikirler ve davranışlar üzerinde durmuştur (Tortop, 1990: 23).

Fayol, yönetim ile ilgili on dört ilke ortaya koymuştur. Fayol'un gözlem ve tecrübelerine dayanarak belirlediği bu ilkeler; iş bölümü, yetki ve sorumluluk, disiplin, kumanda birliği, yönetim birliği, genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü, iyi bir ödüllendirme sistemi, merkezcilik, kademe zinciri, düzen, adil ve eşit muamele, personelin devamlılığı, birlik ve beraberlik ruhu ve inisiyatif olarak sıralanabilmektedir (Baransel, 1979: 135-136).

Fayol'un yanı sıra; James D. Mooney, Luther Gulick, Lyndall F. Urwick, Ralph C. Davis ve Chester I. Barnard yönetim biliminin gelişmesinde etkili rol oynamış kişilerdir (Akat, 1984: 19).

1.1.1.2.1.3. Bürokrasi Modeli

Klasik yönetim düşüncesini oluşturan bir diğer yönetim düşüncesi ise bürokrasi modelidir.

Sanayi devriminin ortaya çıkması ile birlikte büyük sanayi merkezleri kurulmuştur. Sanayi merkezlerinin büyümesi, bu merkezlerdeki kurum ve kuruluşların da büyümesine yol açmıştır. Kurumların büyüklüğü, bürokrasinin en belirgin yönünü oluşturmuş ve bu kuruluşlarda bürokrasi eğilimi görülmüştür (Alpugan ve diğerleri, 1995: 134).

Bürokrasi modelinin kurucusu olan Max Weber bürokrasiyi, belli bir örgütlenme ve yönetim biçimi olarak ele almış ve geniş gruplar halinde bir arada çalışan insanların,

belli büyüklüğü aştıktan sonra rasyonel ilkelere uygun olarak örgütlenip yönetildiklerini belirtmiştir. Weber'e göre bu ilkeler tüm büyük ve geniş gruplar için aynı olmaktadır (Baransel, 1979: 166).

Weber'e göre bürokratik bir yapı etkinlik açısından ideal bir örgüt yapısıdır. Mikro açıdan bir örgüt modeli olarak geliştirilen bürokratik yapının başlıca özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (Koçel, 2005: 216-217):

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü,
- Her kademenin bir üst kademe tarafından kontrol edilebilmesini sağlayan, açık bir biçimde belirlenmiş hiyerarşik yapı,
- Her kademede işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili ayrıntılı, somut ilke ve yöntemler.

Diğer klasik yönetim düşüncelerinde olduğu gibi, bürokrasi modelinde de örgüt, çevresinden soyutlanmış kapalı bir sistem olarak düşünülmektedir. Rasyonel olarak çalışmanın, başka bir deyişle verimli ve etkin olmanın yönetimde her şeyden önce gelen amaçlar olduğu, tüm kuralların bu temel amaçlara hizmet etmesi gerektiği ifade edilmektedir (Eren, 2008: 31).

Robert K. Merton, Philip Selznick, Alvin W. Gouldner, Peter Blau (Koçel, 2005: 218) ve Michel Crozier gibi isimler bürokrasi modeline katkıda bulunmuşlardır (Akat, 1984: 22).

Klasik yönetim düşüncesini oluşturan yaklaşımlar tarafından geliştirilen ilkeler, en iyi örgüt yapısının nasıl oluşturulabileceği sorunu üzerinde durmuştur. Geliştirilen bu ilkeler, her yer ve her örgüt için geçerli kabul edilmiştir. Bu durumun sonucunda, mekanik olarak adlandırılan örgüt yapıları ortaya çıkmıştır. Mekanik yapıda insan unsuruna özel bir önem verilmemiş; insan unsurunun öngörülen doğrultuda davranacağı, kişisel problemlerini iş yerine yansıtmayacağı, örgüt içinde geçirilen zaman ile örgüt dışındaki yaşamın birbirinden ayrı olduğu varsayılmıştır. Bu noktada, klasik yönetim düşüncesinin en çok eleştirilen yanı, insan unsurunun ikinci planda kalması olmuştur (Koçel, 2005: 218).

1.1.1.2.2. Neo-klasik Yönetim Düşüncesi

Klasik yaklaşımdan sonraki dönemde dikkatlerin bir başka noktaya çevrildiği görülmektedir. Bu dönemde, beşeri ilişkiler ve motivasyon kavramına büyük önem verilmektedir. Örgütlerin yönetiminde yeni boyutların önem kazandığı bu dönemde, sosyoloji, psikoloji, antropoloji, sosyal psikoloji gibi yönetime yakın bilim dallarının da ele alındığı görülmektedir (Özalp, 1989: 19-20).

Klasik yönetim düşüncesi gelişiminin en yüksek düzeyine ulaşmışken, 1930'lu yıllarda neo-klasik yönetim düşüncesinin temelini oluşturan insan ilişkileri yaklaşımı ortaya çıkmıştır. İnsan ilişkileri yaklaşımının amacı, örgütler içindeki insan davranışlarını ve örgüt ile insan arasındaki ilişkileri açıklamaktır. Örgütler içerisinde insan davranışları toplumsal yaşamın başlangıcından beri mevcut olsa da, bu davranışların bilimsel olarak incelenmesi I. ve II. Dünya Savaşları arasında başlamıştır. Western Electric şirketine Hawthorne tesislerinde 1924 yılında başlayan ve literatürde Hawthorne Araştırmaları olarak bilinen bir dizi araştırmanın ortaya çıkardığı bulgular, insan ilişkileri yaklaşımının dayandığı temel fikirleri oluşturmuştur (Baransel, 1979: 215-236).

Hawthorne araştırmacıların başlangıçtaki hipotezleri; ışıklandırma, ısıtma, dinlenme zamanları gibi fiziksel iyileştirmelerin dereceleri arttıkça verimliliğin artacağı yönünde olmuştur. Ancak yapılan deneyler ve araştırmalar bu hipotezi doğrulamamıştır. Bazen herhangi bir iyileştirme olmaksızın verimlilik artarken, bazen de iyileştirmelere rağmen verimlilik değişmemiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda, araştırmacılar fiziksel faktörler yerine sosyal faktörler üzerinde durmaya başlamışlardır. Bu aşamada, verimlilik artışının ancak işçilerin motivasyonu ve tatmini, işçilere uygulanan gözetim şekli ve işçilerin aralarındaki ilişkiler tarafından açıklanabileceği hipotezi geliştirilmiştir. Araştırma sonuçları da bu hipotezi doğrulamış, verimlilik düzeyini esas olarak sosyal faktörler tarafından etkilendiği belirlenmiştir. Hawthorne araştırmalarının bu sonuçları üzerine, örgütlerde insan faktörü yoğun bir şekilde araştırılmaya başlanmıştır (Koçel, 2005: 227).

Klasik yaklaşımda eksik ve hatalı görülen görüş ve prensipleri eleştirmek amacı ile ortaya çıkmış (Dereli, 1981: 69), klasik yaklaşıma bir şeyler eklemiş, onu değiştirmiş ve bazı yönlerden genişletmiş olan neo-klasik yaklaşım; gerek birey gerekse iş grubu olarak çalışanın psikolojik ve sosyal yönlerinin önemle dikkate alınması gerektiği varsayımı üzerinde durmuştur (Hicks ve Gullett, 1981: 147). Bu doğrultuda, yönetim yaklaşımlarında insan merkezli anlayışların gelişmesi, neo-klasik yönetim düşüncesi ile sağlanmıştır (Genç, 2007: 92).

1.1.1.2.3. Modern Yönetim Düşüncesi

Klasik yönetim yaklaşımında esas olarak rasyonellik üzerinde durulmakta, örgütün çevresi ile ilişkileri ve belirsizlik durumları dikkate alınmamaktadır. Klasik düşünceye göre, bütün kaynaklar uygun ve belirlidir ve bu kaynakların dağılımı örgütün planlarına uymaktadır. Ayrıca, tüm faaliyetler belirlidir ve bu faaliyetlerin sonuçları önceden tahmin edilebilmektedir. Örgütlerde insan unsurunu dikkate alan neo-klasik yaklaşımda da benzer şekilde örgütün çevresi ile ilişkileri incelenmemektedir. Bu bakımdan, klasik ve neo-klasik yönetim düşünceleri kapalı sistem düşüncesine dayanmaktadır (Dereli, 1981: 85). Modern yönetim düşüncesi ise örgütleri açık sistemler olarak ele almaktadır.

Örgütü rasyonel bir faaliyet sistemi olarak gören klasik anlayış, daha çok örgütün verimli ve etkin çalışmasına, amaçlarına en verimli şekilde ulaşmasına önem vermektedir. Örgütü canlı bir toplumsal sistem olarak gören neo-klasik anlayış ise, örgütte çalışan bireylerin mutlulukları üzerinde durmaktadır. Modern yönetim anlayışı ise bu iki anlayışı birleştirmeye, başka bir deyişle, faaliyetlerini verimli ve etkin bir şekilde yürütmesi için örgütü düzenlerken, bu düzenlemelerin örgütte çalışan bireyler üzerindeki etkilerini de göz önünde bulundurmaya çalışmaktadır (Onaran, 1971: 36).

Modern yönetim düşüncesi, tüm unsurları ve çeşitli yönleriyle birlikte tüm örgütü dikkate almaktadır. Modern kuramcılar örgütü, uyum gösterebilen ya da yaşamını sürdürebilmek için çevresindeki değişimlere uymak zorunda olan bir sistem olarak görmektedirler. Bu sistemde örgüt ve çevresi birbirine bağlı olarak kabul edilmektedir (Hicks ve Gullett, 1981: 161).

Neo-klasik yönetim düşüncesinden sonra ortaya çıkan modern yönetim düşüncesinin temelini, “Sistem Yaklaşımı” ve “Durumsallık Yaklaşımı” oluşturmaktadır (Genç, 2007: 92). Bu iki yaklaşım, örgüt-çevre ilişkilerinin açıklandığı ikinci bölümde ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

1.1.1.2.4. Modern Sonrası Çağdaş Yönetim Düşüncesi

Modern sonrası çağdaş yönetim düşüncesinde, örgütlerin bilinçli olarak alınmış kararlar ile çevrelerine uyum sağlamalarını inceleyen adaptasyon (uyum) yaklaşımları ve 1975’li yıllardan sonra önem kazanan, örgütlerin çevreleri ile ilişkilerinde çevrenin seçiciliğini ön planda tutan ve Ekolojik Görüş veya Örgütsel Nüfus Çevrebilim Modeli olarak da bilinen Popülasyon Ekolojisi yaklaşımı yer almaktadır (Koçel, 2005: 351).

Bir uyum yaklaşımı olan ve modern yönetim düşüncesinin temellerini oluşturan durumsallık yaklaşımının yanı sıra modern sonrası çağdaş yönetim düşüncesinde birçok uyum yaklaşımı bulunmaktadır. Durumsallık yaklaşımının devamı sayılabilecek ve örgütleri ve performanslarını ayrı ayrı ve birbiri ile ilişkisiz teoriler ile açıklamak yerine örgütlerde etkinlik ve verimlilik ile ilgili değişik özellikler taşıyan örgütsel konfigürasyonları, başka bir deyişle örgüt gruplaşmaları belirlemenin örgütleri anlamak açısından faydalı olacağını belirten örgütsel konfigürasyon yaklaşımı bir adaptasyon yaklaşımı niteliği taşımaktadır (Koçel, 2005: 354).

Kaynak bağımlılığı yaklaşımı, örgütlerin genel olarak yaptıklarının kendi amaçlarına ve yöneticilerine bağlı olmanın yanı sıra çevrenin yarattığı baskı ve kısıtlara bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Ayrıca, bu yaklaşıma göre örgütler, dışarıdan gelen talep ve sınırlamalara karşılık verirken, uyum göstermenin yanı sıra çevre ile ilişkilerini örgüt çıkarları doğrultusunda yönetmeye çalışmaktadırlar (Aldrich ve Pfeffer, 1976, aktaran; Üsdiken, 2007: 79).

Örgütlerin, üst kademe yönetimin belirlediği stratejileri uygulayarak çevrelerine uyum sağladığı görüşünü savunan örgütsel strateji yaklaşımı; örgütlerin, çevrenin yarattığı belirsizliği ortadan kaldırabilmek için karar mekanizmalarında ve yapılarında değişiklikler yapacağını ileri süren bilgi işleme yaklaşımı; amaçları ve çıkarları farklı iki

tarafın birbiri ile yardımlaşması durumunda ortaya çıkan sorunları inceleyen vekalet yaklaşımı ve örgütlerin, ürettikleri mal ve hizmetlerin değişim işlemlerini en ekonomik olacak şekilde gerçekleştirmek istedikleri görüşünü savunan işlem maliyeti yaklaşımı da uyum yaklaşımları kapsamında ele alınmaktadır (Koçel, 2005: 356-361).

Uyum yaklaşımları kapsamında ele alınan bir diğer yaklaşım ise kurumsallaşma yaklaşımıdır. Kurumsallaşma yaklaşımında örgütlerin, genellikle meşruiyet kazanmak, kaynaklara ulaşmak ve hayatta kalabilme şansını artırmak için kurumsal kurallara uymaları gerektiği belirtilmektedir. Bu kurallar, örgütlere neyin nasıl yapılması gerektiği konusunda yol göstermekte ve aynı zamanda örgütlerin bu doğrultuda hareket etmelerini gerekli kılmaktadır. Örgütler, kurumsallaşmış yapısal unsurlarını, teknik verimliliklerini artırmak amacıyla değil, meşru olduğu için yapılarına dahil etmekte ve bu durumu dış çevreye göstermek amacıyla sertifikalar, belgeler ve ödüller gibi dışsal değerlendirme kriterlerine başvurumaktadırlar (Meyer ve Rowan, 1977, aktaran; Özen, 2007: 255-256).

Modern sonrası çağdaş yönetim düşüncesi kapsamında ele alınan popülasyon ekolojisi yaklaşımı adaptasyon yaklaşımlarından büyük farklılık göstermektedir. Bu yaklaşımın temel farklılığı, örgütsel dünyayı öne çıkarmakta olmasıdır. Ekolojik görüş açısından örgütler, çevreleri karşısında önemli dönüşümler yapabilme kapasitesi sınırlı, başarılarında tesadüfün önemli rol oynadığı ve kaderlerinin benzer örgütler ile ortak olduğu varlıklar şeklinde kabul edilmektedir. Bu yaklaşım, çevresel ayıklanmayı ön plana çıkarmakta, örgütlerin esas özelliklerini değişen çevre koşullarına ne derecede uyarladıklarının bir araştırma konusu olduğunu ve örgütlerin uyum yeteneklerinin düşük olabileceğini ileri sürmektedir (Önder ve Üsdiken, 2007: 184-185).

1.1.2. Bir Sanat ve Bilim Olarak Yönetim

Yönetim, bir uygulama ve bir sanattır. Yönetim, uygulamalarının toplumsal yaşam kadar eski olması nedeniyle sanatların en eskisi; önemi ve evrenselliği nedeniyle de sanatların en önemlisi olarak ifade edilebilir (Baransel, 1979: 27).

Yönetim, sadece beceri ve yetenekle uygulanan bir faaliyet değildir. Aynı zamanda, psikoloji, hukuk, sosyoloji ve sosyal psikoloji gibi birçok bilim dalları ile de ilgili olan bir disiplindir (Genç, 2007: 24).

Yönetim sanatı; sezgi, muhakeme ve tecrübe ile edinilen ve yönetim biliminin sağladığı bilgilerin, bilinçli ve sistemli bir şekilde, beceri ile uygulanarak örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine ilişkin bir faaliyet ve çaba olarak tanımlanabilmektedir (Baransel, 1979: 27).

Yönetim konusunda bilgi birikimleri aynı düzeyde olan iki yöneticinin her zaman aynı düzeyde yönetim becerisine sahip olmaması da, yönetimin sanatsal yönünü ortaya koymaktadır (Genç, 2007: 24-25).

Yönetim aynı zamanda bir bilimdir. Diğer bilimlerde birkaç yüzyıldan bu yana uygulanmakta olan ve bu bilimlerin bilimsel kimliklerini kazanmalarını sağlayan bilimsel yöntem, 19. yüzyılın sonlarında yönetim olgusunun incelenmesinde ve örgüt sorunlarının çözülmesinde de uygulanmaya başlamıştır. Böylelikle, yönetim biliminin doğuşu söz konusu olmuş ve bilimsel yönetim hareketi başlamıştır. Bilimsel yönetim hareketi 20. yüzyılın başlarında, yönetim düşünce ve uygulamalarında bir akım haline dönüşmüştür (Baransel, 1979: 27-28).

Sanat, kendisine temel teşkil eden bilime dayandığı takdirde daha verimli olmakta, bilim ve sanat birbirini tamamlayıcı nitelik taşımaktadır (Koontz, 1968: 8). Bu nedenle bilimsel gelişmeler, sanatta da gelişmelere yol açmakta olup, aynı şekilde, sanatta ortaya çıkan gelişmeler, o sanatla ilgisi olan disiplinlerde gelişme sağlamaktadır. Yönetimde de bu durum söz konusu olmuştur. Yönetim sanatında kaydedilen gelişmeler, yönetim biliminde ilerlemelere yol açmış, yönetim bilimindeki ilerlemeler de yönetim sanatının gelişmesini sağlamıştır (Baransel, 1979: 28).

1.1.3. Süreç Olarak Yönetim

Yönetim faaliyeti bir yerde başlayıp daha sonra biten bir faaliyet değildir. Yönetim, fonksiyonel bir süreçtir ve her şeyden önce bir iş ve faaliyetler topluluğudur. Tüm örgütsel faaliyetler ve örgütlerin başarısı yönetim sürecine bağlıdır (Genç, 2007: 23-24).

Süreç niteliği, yönetimin en belirgin özelliklerinden biridir. Birçok düşünür, yönetimin tanımını bu özelliğe dayanarak yapmaktadır (Baransel, 1979: 26). Bir süreç olan yönetimin özellikleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Eren, 2008: 5-7):

- Yönetim, bir veya birden fazla amacı gerçekleştirmeye yöneliktir.
- Yönetim belirli bir takım beşeri ve maddi kaynaklarını serbestçe kullanabilme yetkisini gerekli kılar.
- Yönetim sürecinden bahsedebilmek için, bir yönetici ve en azından yönetilen bir insan olması gerekir. Yönetim bu niteliği ile sosyal ve grupsal bir süreçtir.
- Yönetim, beşeri ve maddi kaynaklar arasında optimum bir uyum ve iş birliği gerektirir.
- Yönetim, yönetici olan kimsenin kişisel bir otorite kurmasını zorunlu kılar.
- Yönetim, yönetici ve yönetilenler arasında uyum ve iletişim bulunmasını gerektirir.
- Yönetim, her insanın bilgi, yetenek ve tecrübesi doğrultusunda en iyi yapabileceği şeyleri yapmasını ve bu iş bölümü çerçevesinde belirli işleri ekonomik biçimde yapabilecek şekilde uzmanlaşmasını gerekli kılar.
- Yönetim, zamanın ekonomik ve dikkatli bir şekilde kullanılmasını gerektirir.
- Yönetim sürecinin özünde, mevcut kaynakları, imkânları ve zamanı en ekonomik şekilde ve en fazla fayda sağlayacak biçimde kullanmak yatar. Diğer bir deyişle yönetim rasyonel bir süreçtir.
- Yönetim, belirli bir veya birtakım amaçları gerçekleştirmek gayesiyle kurulmuş ekonomik nitelikli örgütler için kârlı olmalıdır.

Tosun (1977: 207-213) ise, bir veya birden fazla amaca ulaşmak için bir grup insanın iş birliği yapmak üzere giriştikleri faaliyetlerin toplamının yönetim sürecini meydana

getirdiği ifadesinden yola çıkararak, yönetim sürecini oluşturan unsurlar ile yönetim sürecinin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Yönetim, amaçlara yönelmiş bir süreçtir.
- Yönetim, bir grup sürecidir. Bu nedenle sosyal bir nitelik taşımaktadır.
- Yönetim süreci, beşeri bir niteliğe sahiptir.
- Yönetim, iş birliği sürecidir.
- Yönetim, bir koordinasyon sürecidir.
- Yönetim, bir yetke sürecidir.
- Yönetim bir rasyonellik sürecidir.
- Yönetim bir iş bölümü ve uzmanlaşma sürecidir.

Farklı yazarlar tarafından benzer özellikler ile nitelendirilen ve bir süreç olarak ele alınan yönetim kavramı bazı fonksiyonlardan oluşmaktadır. Yönetim fonksiyonlarının açıklanması yönetimin süreç olma özelliğinin daha iyi anlaşılması için büyük önem taşımaktadır.

1.2. Yönetim Fonksiyonları

Yönetim bilimcilerin tümünün kabul ettiği, kalıplaşmış bir yönetim fonksiyonları dizisi söz konusu olmasa da, Henri Fayol'un çalışmalarının bir ürünü olan yönetim süreci yaklaşımının; planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonları çoğunlukla yönetimin temel fonksiyonları olarak kabul edilmektedir (Mucuk, 1996: 138). Bu fonksiyonlar, yönetimin uygulama alanı ne olursa olsun geçerli olup, tüm yönetsel faaliyetlerin temelini oluşturmaktadır (Alpugan ve diğerleri, 1995: 145).

Fayol yönetim fonksiyonlarının yanı sıra, işletmelerin fonksiyonlarını da incelemiş ve işletme faaliyetlerini altı grupta toplamıştır. Bunlar; teknik faaliyetler (retim faaliyetleri), ticari faaliyetler, finansal faaliyetler, muhasebe faaliyetleri, yönetim faaliyetleri ve güvenlik faaliyetleridir. Günümüzde ise işletme fonksiyonları üretim, pazarlama, muhasebe-finance, insan kaynakları, araştırma geliştirme (Ar-Ge) ve halkla ilişkiler olarak sınıflandırılmaktadır (Genç, 2007: 99).

Daft (1991)'e göre yönetim; planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol olmak üzere dört fonksiyondan oluşmaktadır (Daft, 1991: 5). Eren (2008:4) ise, yönetim fonksiyonlarını planlama, örgütleme, liderlik ve kontrol olarak belirtmiş ve bu fonksiyonlardan yola çıkarak, yönetimi; planlama, örgütleme, liderlik ve kontrol fonksiyonları yardımı ile kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanarak, belirlenmiş amaçlara ulaşma süreci olarak tanımlamıştır.

Yönetim fonksiyonları, çalışma kapsamında; planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonları olarak ele alınmaktadır.

1.2.1. Planlama Fonksiyonu

Planlama, ne yapılacağına, nasıl yapılacağına, ne zaman ve kim tarafından yapılacağına önceden karar vermek demektir. Daha açık bir anlatımla planlama, bulunulan yer ile ulaşılması hedeflenen yer arasında bir köprü kurmaktır. İzlenecek yolların bilinçle kararlaştırılması, bilimsel ve deneyimsel tahminlere dayanarak kararsızlık ve belirsizlik hallerinin en aza indirilmesidir. Böylece, örgütün riskten uzaklaşması sağlanabilmektedir (Akat, 1984: 59-60). Bu doğrultuda, planlamanın örgütler açısından büyük önem taşıdığı söylenebilir.

Planlama rasyonel bir yönetim biçiminin temelini oluşturmaktadır (Alpugan ve diğerleri, 1995: 146). Planlama ileriye önceden görmek, başka bir deyişle belirli bir hareketi, yürütme sırasında değil, önceden kararlaştırmaktır. Örgütlerin yönetilmesi için, önce amaçların saptanması, izlenecek politikanın geliştirilmesi ve bir yürütme planının hazırlanması zorunludur. Örgütlerin çalışmalarının başarılı olması, planların iyi hazırlanması ve başarılı olmasına bağlıdır (Tortop, 1990: 51).

Yapılacak işlerin, işletme amaçlarına ve geleceğe dair tahminler çerçevesi içinde önceden belirlenmesi olarak tanımlanabilen planlama, entelektüel bir faaliyettir ve planlamanın önemi gün geçtikçe artmaktadır (Hatiboğlu, 1967: 158).

Plan, bir karar veya kararlar toplamı olarak ifade edilebilir. Bu karar veya kararların özelliği ise, gelecek zaman dilimleri içinde ulaşılmak veya gerçekleştirilmek istenen

belli nokta veya duruma işaret ediyor olmasıdır. Plan genel bir tanım ile, bugünden, gelecekte nereye ulaşmak ve nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır. Dolayısıyla, plan karar niteliği taşımaktadır. Planlama ise planı ortaya çıkarmak için sarf edilen gayretler olarak ifade edilebilir. Planlama bir süreç, plan ise bu sürecin sonucudur (Koçel, 2005: 123-24).

Planlamanın önemi, örgütlerin dinamik bir ortamda faaliyet göstermesi ve ekonomik koşulların ve teknolojinin hızla değişmesi nedeni ile geleceği doğru bir şekilde tahmin etme imkânının sınırlı olmasından kaynaklanmaktadır. Planlamanın örgüt amaçlarına hizmet etmesi için, geçmişe ait bilgilerin analizi, gerçek durumun saptanması ve ileriye dönük tahminlerin doğru yapılması gerekmektedir (Özalp, 1989: 33).

Yöneticilerin örgütün değişen çevresine uyum sağlamasını kolaylaştıran planlama fonksiyonu, başarılı bir yönetim için büyük önem taşımaktadır. Akla ve mantığa uygun bir planlama, yöneticinin çalışmasını önemli ölçüde basitleştirir, faaliyetlerde birliği sağlar. Planlama sayesinde, belirlenen süreler içinde çalışmaları gerçekleştirme, izleme ve eş güdüm sağlama olanağı bulunur (Tortop, 1990: 52).

Koçel'e (2005: 126-127) göre planlamanın iki temel özelliği bulunmaktadır:

- Planlama, geleceğe dönük bir düşünme, değerlendirme, araştırma ve inceleme işidir.
- Planlama; risk, amaç ve varsayımlar ile planlama arasındaki ilişkilerin açık ve net bir şekilde ortaya konulması, tartışılması, mümkün ölçüde bilimsel yöntemler ile değerlendirilmesi ve sonunda rasyonel bir seçimin yapılması faaliyetlerini öngörmektedir.

1.2.2. Örgütlenme Fonksiyonu

Bir diğer önemli yönetim fonksiyonu da örgütlenmedir. Örgütlenme fonksiyonu, planlamada belirlenmiş amaçlara en kısa zamanda ve en az çaba harcayarak ulaşmak için yapılan çalışmaları kapsamaktadır (Alpugan ve diğerleri, 1995: 158).

Planlama fonksiyonu örgütün başarılı olması için tek başına yeterli olmamaktadır. Planlama fonksiyonu ile belirlenen planların uygulanması gerekmektedir. Planların uygulanması ise örgütlenme fonksiyonunun amaçlara ulaşmayı sağlayacak bir sistem kurması ile gerçekleşebilmektedir. Örgütlenme fonksiyonu, yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplandırılması, personelin belirlenmesi ve atanması, yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi aşamalarından oluşmaktadır (Özalp, 1989: 83-89). Başka bir deyişle, planlama fonksiyonu ile hedeflere nasıl ulaşılacağı belirlendikten sonra, örgütlenme fonksiyonu ile hedeflere ulaşmak için gereken koşullar sağlanmalıdır.

Bir insanın yalnız başına tüm gereksinimlerini karşılamasına imkân yoktur. Aristo'nun belirttiği gibi, insan toplumsal bir varlıktır. Toplum halinde yaşayan insan, başkalarının yardımına ihtiyaç duyar. Örgütlenme de bu ihtiyaçtan doğmaktadır. İnsanlar toplu halde yaşadıkları zaman ussal bir şekilde örgütlenmek zorundadırlar. Fayol'a göre örgütlenme, bir kuruluşa çalışması için gerekli olan her şeyi sağlamaktır. Planların verimli ve ekonomik olarak uygulanması için gerekli koşulları sağlama ve bu koşulları devam ettirme yolundaki çalışmalar örgütlenme olarak ifade edilmektedir. Örgütlenme aynı zamanda, görev ve yetkilerin örgüt üyeleri arasında dağıtılması ve çalışma çerçevelerinin kurulması işlemlerini de kapsamaktadır (Tortop, 1990: 71-72).

Başka bir anlatımla örgütlenme, işletme amaçlarına ulaşabilmek için gerekli olan maddi ve beşeri araçlarla donatılması ve bu araçların en verimli olacakları veya en ekonomik şekilde çalıştırılacakları kısım veya bölümlere yerleştirilmesi olarak ifade edilebilmektedir (Eren, 2008: 203).

1.2.3. Yönelme Fonksiyonu

Emir-komuta, emir-kumanda veya yürütme olarak da ifade edilebilen yönelme fonksiyonu, yönetimde, planlama ve örgütlenmeden sonra kurulan düzenin çalıştırılmasını, örgütün harekete geçirilmesini sağlamaktadır. Yönelme fonksiyonunda yönetici, planları uygulayabilmek için örgütün çeşitli kademelerine yerleştirdiği çalışanlar ile bir araya gelmektedir. Bu nedenle, yönelme fonksiyonu, planlama ve

örgütlenme fonksiyonlarına göre daha dinamik bir süreçtir (Alpugan ve diğerleri, 1995: 178).

Yönetimin ilk aşamasında planlar hazırlanmakta, daha sonra bu planların uygulamaya konması için örgütü oluşturan kişilere görevler verilmektedir. Planlama ile başlayan yönetim, örgütlenme ile güçlenmekte ve yöneltme ile devam etmektedir. Yöneltme fonksiyonu, bir örgütü planlara göre yürüten yönetsel faaliyetlerden oluşmaktadır (Özalp, 1989: 103). Bu açıdan bakıldığında, yöneltme fonksiyonu da örgüt faaliyetlerinin yerine getirilmesinde ve amaçlarının gerçekleştirilmesinde büyük önem taşımaktadır.

Çalışanların kendilerinden beklenen ve planlarda belirlenen verimliliği ve etkinliği sağlaması için yönetici kendisine verilmiş yetkileri kullanmaktadır. Yönetici, çalışanları yönlendirmek için onları motive eder, teşvik unsurlarını kullanır, onlarla iletişim kurar ve onlara liderlik eder (Akat, 1984: 156). Bu bakımdan, iletişim yöneltme fonksiyonu açısından vazgeçilmez bir unsur olmakta ve yöneticilerin çalışanları ile etkin bir şekilde iletişim kurmak için çaba göstermeleri gerekmektedir. Bu şekilde başarı artacak ve amaçlara ulaşılması kolaylaşacaktır.

1.2.4. Koordinasyon Fonksiyonu

Eş güdümlenme olarak da ifade edilebilen koordinasyon fonksiyonu, örgütün bütünlüğü ve dolayısıyla varlığı için gerekli unsurların başında gelmektedir. Yönetimde koordinasyon, insanların çabalarını birleştirmeyi, zaman bakımından ayarlamayı, ortak bir amaca ulaşmak için yapılan çalışmaların bütünleşmesini sağlamaktır (Alpugan ve diğerleri, 1995: 186). Amaçlara ulaşılmasında kritik bir öneme sahip olan bu fonksiyon yöneticiler tarafından dikkatle ele alınmalıdır.

Bir örgütün düzenli bir şekilde çalışabilmesi için, bölüm ve birimleri arasında iş birliğinin olması gerekmektedir. Bir örgütte iş birliğinin sağlanması, verimliliği büyük ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle yönetici, çalıştığı örgütte, emrinde bulunan çalışanları karşılıklı anlayış ve uyumlu bir iş birliği içinde çalıştırmalıdır. Ancak koordinasyonu sağlamak kolay değildir. Koordinasyon, yönetsel birimlerin iyi

örgütlenmiş ve ilişkilerin iyi düzenlenmiş olmasıyla ve örgüt psikolojisi olarak ifade edilen beşeri ilişkilerle yakından ilgilidir. Örgütlerin ve ilişkilerin iyi düzenlenmiş olması ve insan ilişkilerinin olumlu yönde gelişmesi, koordinasyonu kolaylaştırmaktadır (Tortop, 1990: 147-148).

Örgüt, grup halinde çalışma, aynı amaca yönelik çaba harcama, kısaca bir iş birliği sistemi ve mekanizmasıdır. Bu bakımdan koordinasyon fonksiyonu örgütlerin başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. Fayol'a göre koordinasyon, bir işletmede çalışanlar arasında uyum yaratmak, örgütün rolünü güvenli ve ekonomik bir şekilde başarabilmesi için gerekli olan her işlevi uygun oranlarda yerine getirmektir (Tosun, 1977: 306-307).

Koordinasyon fonksiyonu ile iletişim arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Örgütün farklı bölümlerinin ve bu bölümlerin yöneticileri ile çalışanlarının birbirlerinin yaptıkları işlerden haberdar olması, koordinasyon açısından büyük önem taşımaktadır (Alpugan ve diğerleri, 1995: 186). Bu bakımdan, yöneticilerin, örgüt üyeleri arasında etkin bir iletişimin kurulması için çaba göstermeleri gerekmektedir.

1.2.5. Kontrol (Denetim) Fonksiyonu

Yönetim fonksiyonlarının sonuncusu olan kontrol, diğer fonksiyonların neyi, nasıl ve ne ölçüde başardığını araştırıp belirlemektedir. Kontrol fonksiyonu yalnızca faaliyetlerin sona ermesinden sonra değil, başlangıçlarından itibaren sürekli olarak yerine getirilmelidir. Böylece, ortaya çıkan aksaklıklar ve bu aksaklıkların nedenleri saptanarak, gerekli önlemler alınabilmektedir (Alpugan ve diğerleri, 1995: 187). Bu bakımdan kontrol fonksiyonu bir geri besleme mekanizması gibi çalışarak, aksaklıkların belirlenmesine ve ortadan kaldırılmasına yardımcı olacaktır.

Fayol'a göre, tüm faaliyetlerin verilen emirlere ve düzene uygun yapılp yapılmadığının gözetimi olan kontrol fonksiyonunun (Tosun, 1977: 317) her yönetim faaliyetine bağlı olduğu kabul edilmektedir (Akat, 1984: 262).

Kontrol fonksiyonu, yönetimin diğer fonksiyonlarının tamamlayıcısı niteliğinde olup istenilen bir şeyin, bir amacın, istenilen biçime uygun olarak gerçekleştirilmesine

yardım etmektedir. Kontrol fonksiyonu sayesinde, yapılması doğru olmayan veya yapılmasında sakınca görülen işlerin yapılmasına engel olunabilmektedir. Yine bu fonksiyon ile, amaçların belirlenen doğrultuda gerçekleştirilmesi olanağı doğmaktadır. Yöneticiler kontrol fonksiyonu ile, işlerin düzenli bir biçimde ve usulüne uygun olarak yürütülmesi için çalışmaktadırlar (Tortop, 1990: 151-152). Bu bakımdan, örgütsel başarının sağlanması için yöneticilerin yerine getirdikleri faaliyetler arasında kontrolün önemli bir yeri bulunmaktadır.

1.3. Yönetici Kavramı

Yönetim ile ilgili faaliyetleri, tek başlarına veya grup halinde yerine getiren bireyler yönetici olarak ifade edilmektedir. Yönetimin, bir gelir sağlama amacıyla sürekli olarak iş yapması halinde ise yöneticilik olarak ifade edilen yönetim mesleği ortaya çıkmaktadır (Tosun, 1977: 183).

Yönetici, bir zaman dilimi içerisinde, bir takım amaçları gerçekleştirmek üzere; insan, para, hammadde, malzeme, makine ve demirbaş gibi faktörleri bir araya getiren ve bu faktörler arasında uyum sağlayan kimsedir (Eren, 2008: 9).

Yönetici, başkaları vasıtasıyla iş gören kişi olarak da tanımlanabilmektedir. Profesyonel yönetici bu işi bir meslek olarak yapmaktadır. Teknolojik gelişmeler ile ekonomik, sosyal, siyasal ve yasal koşullardaki değişimler ve bunların sonucunda örgütlerin faaliyetlerinde ve yapılarında meydana gelen değişimler, işletme adı verilen ekonomik örgütleri başarılı bir şekilde amaçlarına ulaştıracak şekilde eğitilmiş kişilere olan ihtiyacı artırmış ve bunun sonucunda yönetim işi meslekleşerek profesyonel yönetici kavramı ortaya çıkmıştır. Profesyonel yöneticiler kâr ve riski başkalarının olmak üzere, mal veya hizmet ortaya koymak amacıyla üretim faktörlerini araştırıp bulmakta ve bu faktörleri belli bir ihtiyacı karşılama amacına yöneltmektedirler. Ancak yönetim işi sadece profesyonel yöneticiler tarafından değil, aynı zamanda başka iş ve görevler üstlenen kişiler tarafından da yapıldığından karışıklıklar ortaya çıkabilmektedir. En çok karışıklık yaratan, işletme sahiplerinin veya girişimcilerin aynı zamanda yönetimin başında bulunmaları durumunda ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2005: 20-22).

Yukarıda da belirtildiği gibi, yönetici ve girişimci ifadeleri karıştırılabilmektedir. Girişimci, üretimin yapılabilmesi için gerekli temel üretim faktörlerini belli bir zamanda, belli bir yerde ve belirli oranlarda bir araya getiren ve birleştiren kişidir. Girişimci, işletmenin hem sahibi hem de yöneticisi olabilmektedir. Yöneticiyi girişimciden ayıran fark ise, yöneticinin riske katlanmaması, kâr veya zararın sahibi olmamasıdır. Yönetici, belirli bir ücret, prim veya kârdan pay alarak girişimci adına işletmeyi amaçlarına ulaştırmak için çalışır (Alpugan ve diğerleri, 1995: 11-12).

Başka bir anlatımla, girişimci işin kâr ve zararını üzerine alan, işletmeyi kendi nam ve hesabına yürüten kişidir. Profesyonel yönetici ise işin kâr ve zararını üzerine almadan, işi bir başkası veya başkalarının nam ve hesabına yürüten, yöneten kişidir (Oluç, 1963: 36).

Yönetim kademeleri genel olarak üç gruba ayrılarak incelenmektedir:

- Üst kademe yönetimi (Tepe yönetim)
- Orta kademe yönetimi
- Alt kademe yönetimi

1.3.1. Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler

Bir yöneticinin sahip olması gereken özellikler “Üç Özellik Yaklaşımı” ve “Yönetimsel Beceriler Yaklaşımı” olarak iki açıdan ele alınabilmektedir.

1.3.1.1. Üç Özellik Yaklaşımı

Yöneticiler, başardıkları görevler, sahip oldukları yetkiler ve taşıdıkları sorumluluklar açısından toplum açısından önemli kişilerdir. Bu bakımdan, yöneticilerin yönetim fonksiyonlarını etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmek için bir takım nitelik ve özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu özellikler üç gruba ele alınabilmektedir (Eren, 2008: 10-12):

- Yöneticinin Entelektüel Özellikleri: Yönetici, düşünen, yorumlayan, akıl

yürüten, karar veren, plan yapan bir kimse olabilmek, çevresindeki insanları etkileyebilmek, onlara yol gösterebilmek, düşünce ve kararlarını kabul ettirerek yönlendirebilmek için bazı özelliklere sahip olmalıdır. Bu özellikler; genel kültür sahibi, mantıklı, analiz ve sentez ruhuna, sezgi ve hayal gücüne, muhakeme gücüne, düşüncelerini konu ve sorunlara odaklayabilme ve açık ve net bir şekilde ifade edebilme yeteneğine sahip olma olarak sıralanabilmektedir.

- Yöneticinin Karakterine İlişkin Özellikleri: Bir yöneticinin başladığı işi başarı ile bitirebilmesi ve hareketlerinde dengeli, etrafına güven veren bir kimse olabilmesi için sahip olması gereken özellikler ise; akıl ile duygular arası denge sahibi olma, değişken koşullara, ortamlara ve değişik kişilikteki insanlara uyum gösterebilme, dikkatli, ihtiyatlı, riski göze alabilme cesaretine ve hafıza gücüne sahip, dinamik, azimli, düzenli, yöntemli, süratli ve ciddi olma olarak sıralanabilmektedir.
- Yöneticinin Sosyal Özellikleri: Yöneticinin kendisini iş çevresine, astlarına ve varsa üstlerine kabul ettirmesine ilişkin özellikler olan sosyal özelliklere göre yöneticiler; gruba hitap edebilecek nitelikte olmalı, grup yapılarını, değerlerini, ortak amaç ve duygularını anlayabilmeli, iş disiplinine sahip olmalı, kendisi ile beraber çalışacak her insanın nasıl yararlı olabileceğini bilmeli ve onlarla iş birliği yapabilmeli, her kişi ve olayın özelliğine göre ölçülü ve dengeli hareket etmeyi bilmeli ve sahip olduğu bilgi, tecrübe, adalet, hakkaniyet ve güven verebilme özellikleri ile çevresinde etkili, otorite sahibi ve ikna gücü yüksek bir kimse olarak tanınmalıdır.

Yöneticiler, bir örgütün rekabet üstünlüğünün en önemli kaynağının insan olduğu bilinci ile hareket etmelidir. Drucker'a göre yöneticinin temel görevlerinden biri, astlarında var olan potansiyeli açığa çıkarmaktır. Yönetici, astları sayesinde iş gören kişiden ziyade, astların performansından sorumlu kişidir. Bireylerin farkında bile olmadıkları, doğuştan gelen beceri ve yeteneklerini açığa çıkarıp, örgüt yararına kullanmanın yöneticilik becerisiyle doğrudan ilişkisi bulunmaktadır (Genç, 2007: 32).

Bir yöneticinin üç özellik yaklaşımında verilen özelliklerin hepsine sahip olması oldukça zordur. Ancak bu özellikler, yöneticilerin kendilerini değerlendirerek eksiklerini görmeleri açısından yararlıdır (Eren, 2008: 12).

1.3.1.2. Yönetmel Beceriler Yaklaşımı

Yönetmel beceriler yaklaşımına göre, yöneticilerin sahip olması gereken beceriler üç grupta toplanabilir. Bunlar; teknik, beşeri ve kavramsal becerilerdir. Yöneticilerin, bulundukları hiyerarşi düzeyine göre sahip olmaları gereken becerilerin oranları değişmektedir. Yöneticiler alt kademelerden orta ve üst kademelere doğru yükseldikçe, teknik becerilerin önemi azalmakta, beşeri ve kavramsal becerilerin önemi artmaktadır. Teknik, beşeri ve kavramsal beceriler aşağıda açıklanmaktadır (Eren, 2008: 12-13):

- Teknik beceriler, iş yapma yöntem ve tekniklerini, işte kullanılan araç ve gereçleri anlama ve uygulamaya yönelik bilgi ve becerileri içermektedir.
- Beşeri beceriler, başka insanlarla birlikte uyumlu bir şekilde çalışmaya yönelik bilgi ve becerileri içermektedir.
- Kavramsal beceriler, yöneticinin düşünme, çevresel faktörleri ve örgüt içi ilişkileri algılayabilme ve planlamaya yönelik bilgi ve becerileri içermektedir. Kavramsal beceriler sayesinde yönetici, örgütü çalışan bir bütün olarak görebilir, bütünün parçalarıyla ve çevresiyle ilişkilerini düzenleyecek kararlar verebilir.

Başka bir ifadeyle, teknik beceriler, belirli bir işin tekniğini yerine getirebilmek için gerekli bilgi ve yeteneklerden; beşeri beceriler ise, başka insanları anlamayı ve onlarla başarılı bir iletişim kurmayı sağlamak için gerekli becerilerden oluşmaktadır. Örgütü bir bütün olarak görmeyi ve örgütün parçaları arasındaki ilişkileri anlamayı sağlayan kavramsal beceriler ise (Mescon ve diğerleri, 2001: 167-168), farklı departman ve bölümlerin birbirleri arasındaki ilişkilerinin nasıl olduğunu ve örgütün topluma nasıl uyum sağladığını anlamak ile ilgili beceriler olup, yönetim ile ilgili (idari) beceriler olarak da adlandırılabilir (Steade ve diğerleri, 1984: 91).

1.3.2. Yöneticilik ve Karar Verme İlişkisi

Yöneticilerin üç temel rolü bulunmaktadır. Bunlar, kişiler arası roller, bilgilendirme rolleri ve karar vermeye ilişkin rollerdir. Kişiler arası roller resmi otoriteye dayanmakta olup kişiler arası ilişkileri kapsamaktadır. Bilgilendirmeye dayalı roller, geliştirilen bilgi ağı doğrultusunda çevreden bilgi sağlanması ve elde edilen bilgilerin gerekli şekillerde paylaşılması ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır. Karar vermeye ilişkin roller ise, yöneticinin bir seçim yapmasını gerektiren durumlar ile ilgili olup, karar vermeye ilişkin faaliyetleri kapsamaktadır (Mintzberg, 1989: 15-21). Yönetici, gerek bir insan olarak genel açıdan, gerek yönetim sürecini yerine getirmek gibi özel açıdan karar verme faaliyeti ile yakından ilgilidir (Tosun, 1977: 349). Yöneticilerin verdikleri kararlar örgütler açısından büyük önem taşımakta ve yöneticilik kavramı ile karar verme faaliyeti büyük ölçüde birbirleri ile özdeşleştirilmektedir.

Karar verme bir bağlantı süreci durumundadır. Bunun anlamı yöneticilerin, diğer yönetsel işlevleri yerine getirirken sürekli karar vermeleridir. Başka bir deyişle, yöneticiler yönetsel faaliyetlerini verdikleri kararlar yoluyla yerine getirirler (Can ve diğerleri, 1991: 291). Yöneticilerin faaliyetleri arasında en önemlisi olarak ele alınmakta olan karar verme, ayrı bir yönetim faaliyeti olmaktan çok tüm yönetim faaliyetlerine temel teşkil etmektedir (Özalp, 1989: 475-476). Bu bakımdan, yöneticilik ve karar verme kavramları birbirinden ayrı düşünülemez.

Yöneticilerin dünyası bugün ile gelecek zaman arasında bir değişim içindedir. Bu değişim ortamında yöneticiler, önceden saptanmış amaçlarına ulaşmada değişik ve sayısız problemle karşı karşıya kalmaktadırlar. İşte bu problemlerin varlığı, yöneticileri çözüm bulmaya, bir başka deyişle karar vermeye zorlamaktadır (Demir ve diğerleri, 1985: 1).

Örgütün hangi kademesinde olursa olsun, hangi konularla uğraşırsa uğraşsın yöneticilerin vazgeçemeyeceği en önemli iş karar vermektir. Karar vermek yöneticiliğin o kadar asli bir işidir ki, bazen yöneticilik bir karar verme işi olarak da tanımlanmaktadır (Koçel, 2005: 76).

Kişiler karşılaştıkları problemleri çözümlmek veya belirli amaçları gerçekleştirmek için sürekli karar vermektedirler. Yöneticiler de zamanlarının büyük bölümünü işletmenin kurulması, üretim, pazarlama, finansman ve örgütün yönetimi gibi konularda karar vermek için ayırmaktadırlar. Örgütün nerede ve hangi büyüklükte kurulacağı; uygun örgüt yapısının nasıl olması gerektiği; üretim faktörlerinin nereden, nasıl ve hangi miktarlarda temin edileceği; uygun fiyat, reklam ve dağıtım kanalları seçiminin yapılması; finansal kaynakların nereden ve nasıl temin edileceği, nasıl kullanılacağı ve bunlar gibi birçok problemin çözümü karar verme faaliyetini gerekli kılmaktadır (Doğan, 1985: 1).

Karar verme yöneticilik açısından çok büyük önem taşıdığından, yöneticilerin seçiminde ve atanmasında, karar vermek için gerekli bilgi, görgü, beceri gibi özellikler ve niteliklere sahip olup olmadıklarına dikkat edilmesi gerekmektedir (Budak ve Budak, 2004: 481).

1.4. Karar Kavramı ve Karar Verme

Sözlük anlamıyla karar; bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı olarak ifade edilmektedir. Başka bir ifadeyle ise; aralarında bir seçme yapma zorunluluğu olan olanaklardan birini seçme edimi ve bu edimin sonucu olarak tanımlanmaktadır (<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=veritbn&kelimesec=182836>, Erişim: 16.04.2009)

Karar kavramı sözlük tanımında da belirtildiği gibi hem bir seçim faaliyeti hem de bu faaliyetin sonucu olarak ifade edilebilmektedir. Ancak bu çalışmada, seçim faaliyetinin sonucu karar kavramı, seçim faaliyetinin kendisi ise karar verme kavramı ile ifade edilmektedir.

Karar verme kavramı, literatürde çok değişik açılardan ele alınmış ve tanımlanmış olmasına rağmen, üzerinde fikir birliğine varılarak yapılmış genel bir tanıml bulunmamaktadır (Demir ve diğerleri, 1985: 83). Ancak, karar verme genel olarak, alternatifler arasından bir seçim yapmak olarak ifade edilmektedir. Fakat, seçim karar

vermenin büyük kısmı değil; yalnızca bir parçasıdır (Luthans, 1998: 491; Daft, 1991: 180).

Mintzberg ve diğerleri (1976), kararı bir faaliyete olan belirli bir bağlılık; karar verme sürecini ise bir faaliyetler kümesi olarak tanımlamaktadır. Tekin (1997: 17) ise, karar vermeyi, karar organının farklı seçeneklerle karşı karşıya bulunduğu durumlarda seçenekler arasından amaçlarına en uygun olanını seçme işlemi olarak tanımlamakta ve karar verme sürecinin de bu işlemlerin sırasıyla yapılması ile gerçekleştiğini belirtmektedir.

Karar verme, çeşitli seçenekler arasından seçim yapmakla ilgili bedensel ve zihinsel çabaların toplamı olarak (Tosun, 1977: 349) veya benzer şekilde, mümkün olan çeşitli hareket tarzları arasından özel bir tanesinin seçimini içeren işlem veya mekanizma olarak da tanımlanabilmektedir (Hicks ve Gullett, 1981: 262).

Yöneticiler, mümkün olduğu sürece faaliyet gösterdikleri örgütlerin amaçları ile bunlara ulaştıracak yol, yöntem, araç ve imkânların neler olduğunu bilmeli ve birer alternatifler dizisi ortaya koyarak sağlıklı bir seçim yapmalıdırlar. Değerlendirmeye alınan birçok alternatif arasından seçilen alternatif, örgütün içinde bulunduğu koşullar ve yöneticinin bilgi, yetenek, kişilik ve eğilimi bakımından en uygun olanıdır, mükemmel değildir. Bu nedenle, değerlendirme sonucu kabul edilmeyen alternatiflerin sağlayacağı faydalardan vazgeçildiği için, alternatif maliyet karar vermede önemli bir yer tutmaktadır (Eren, 2008: 185).

Forman ve Selly'e (2001: 1) göre, amaç ve hedeflere ulaşmada çeşitli hareket tarzlarından birini seçme olan karar verme süreci, yönetim fonksiyonlarının tamamının temelinde yer almaktadır. Bu nedenle, yönetim fonksiyonlarını yerine getiren yönetici için karar verme çok önemli bir faaliyettir.

1.4.1. İyi Bir Kararın Taşınması Gereken Nitelikler

Karar, gerek bireysel gerekse toplumsal yaşamda çok önemli bir yere sahip olduğundan, verilecek kararın değerlendirilmesi de büyük önem taşımaktadır. Bir amaca ulaşmak

için karar verildiğinden, amaca ulaştıran kararın iyi bir karar olduğu söylenebilmektedir. Etkin bir karar, sonucunda yeni bir durum, arzulanan bir sonuç meydana getiren karardır. Ancak, bir kararın uygulanması, istenmeyen sonuçları da meydana getirebilmektedir. Bunlar verilen kararın maliyetini oluşturmaktadır. Öyleyse, bir kararın iyi olup olmaması, sadece amaca ulaştırma derecesine değil, aynı zamanda toplam maliyetlerin derecesine de bağlıdır. Bu durum kararın verimlilik derecesi olarak ifade edilmektedir. İyi bir kararın taşıması gereken nitelikler dört başlık altında toplanabilmektedir (Tosun, 1977: 369-370):

- Mevcut problemi çözümleyici nitelikte olmalıdır.
- Verimli (rasyonel) olmalıdır.
- Zamanında verilmiş olmalıdır.
- Hızla uygulanmalıdır.

Eren (2008: 189-190), yukarıda belirtilen niteliklere benzer şekilde, iyi bir kararda aranan nitelikleri aşağıdaki gibi beş grup altında ele alarak açıklamaktadır:

- İyi bir karar, öncelikle örgüt amaçlarını dikkate almalı, olanlara ulaştıracak biçimde oluşturulmalıdır.
- İyi bir karar, en az harcama ve fedakrlıkla, masraflar minimumda tutularak en iyi sonucu verecek biçimde meydana getirilmelidir.
- İyi bir karar, ne fazla geciktirilip fırsatlar kaçırılarak ne de aceleyle, etraflıca inceleme ve araştırma yapılmadan alınmalıdır. En iyi karar zamanında alınan karardır.
- İyi bir karar, örgütün ve bölümün olanaklarına uygun, gerçekçi bir karardır.
- İyi bir karar, hemen uygulamaya konularak sonuç alınan karardır.

Başarı sağlayabilecek, olumlu sonuçlar yaratabilecek iyi bir kararın oluşması için gerekli olan bu nitelikler, karar verme sürecinde yöneticiler tarafından dikkate alınmalıdır.

1.4.2. Karar Verme Süreci

Karar, bir sonucu ifade etmektedir. Yönetici, karar vererek bir sürecin sonucunu açıklamaktadır. Karar konusunu incelemek için sadece sonucu ifade eden seçimlerin incelenmesi yetmemekte, seçim yapma aşamasına kadar geçen sürecin de ele alınması gerekmektedir. Bu açıdan ele alındığında, karar verme faaliyetini bir süreç olarak görmek mümkündür. Dolayısıyla karar verme, belirli bir başlangıç noktası olan ve buradan itibaren değişik iş, faaliyet veya düşüncelerin birbirini izlediği ve bir seçimin yapılması ile sonuçlanan bir süreçtir (Koçel, 2005: 80).

Başka bir deyişle, karar, geçmiş bir davranışı ve gelecekteki sonuçları yansıtmaktadır. Bu bakımdan, kararların tek ve yalıtılmış olaylar olarak ele alınması yanlıştır. Karar verme, çeşitli aşamalardan oluşan bir süreç olarak ele alınmalıdır. Yalnızca kararın verildiği seçim aşamasına önem vermek, seçimin yapılmasına yardımcı olan araştırma ve analiz etme gibi karmaşık süreçlerin gözden kaçmasına neden olmaktadır (Can, 2002: 258).

Karar verme sürecinin analizinin Chester Barnard ile başladığı söylenebilir (Luthans, 1998: 491). Karar verme sürecinin başlıca aşamalarının neler olduğu konusunda değişik yaklaşımlar bulunmaktadır. Nutt (1989: 35), karar verme sürecinin; olasılıkların araştırılması, seçeneklerin değerlendirilmesi, varsayımların test edilmesi ve kaçırılan fırsatların öğrenilmesi gibi aşamalardan oluştuğunu belirtmektedir. Koçel'e (2005: 82) göre karar verme sürecini oluşturan aşamalar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- Amaç belirleme veya problem tanımlama
- Amaç ve problemi irdeleme, öncelikleri belirleme
- Alternatifleri belirleme
- Alternatifleri irdeleme ve değerlendirme
- Seçim kriterini belirleme ve seçim yapma

Tosi ve Carroll (1982: 155) ise, karar verme sürecinin; problemin farkına varılması, problemin irdelenmesi, alternatiflerin belirlenmesi, seçim yapılması ve kararın uygulanması aşamalarından oluştuğunu ifade etmektedirler.

Karar verme süreci, farklı yazarlar tarafından belirtilen aşamalar dikkate alınarak; amacın belirlenmesi veya problemin tanımlanması, amaç ve problemin irdelenmesi, çözüm alternatiflerinin belirlenmesi, alternatiflerin irdelenmesi ve son olarak seçim yapılması ve kararın uygulaması başlıkları altında incelenmektedir.

1.4.2.1. Amacın Belirlenmesi veya Problemin Tanımlanması

Amaç belirleme faaliyeti, belirli değişkenler itibariyle, gelecekte nerede, hangi durum veya konumda olunmak istendiğinin ve örgütün kaynaklarının nasıl yönlendirileceğinin önceden ifade edilmesidir (Koçel, 2005: 84). Bir amaç, standart veya beklenti doğrultusunda tanımlanan ve olması istenen durum ile mevcut durum arasında bir fark olduğu durumda ise problem ortaya çıkmaktadır (Tosi ve Carroll, 1982: 156).

Karar verme sürecinin başlayabilmesi için, öncelikle bir problemin varlığının kabul edilmesi gerekmektedir. Problemin varlığı kabul edildikten sonra, problem doğru bir şekilde tanımlanmalıdır. Böylelikle, problemin çözümüne ilişkin alternatiflerin belirlenmesi, gerekli seçimin yapılması ve problemin giderilmesi söz konusu olabilir (Üçok, 1992: 55-56).

Yöneticiler, karar vermeyi gerektirecek bir problem olup olmadığını veya yeni amaçlar belirlemek gerekip gerekmediğini, kendilerine ulaşan bilgiler doğrultusunda anlamaktadırlar. Bu nedenle, yöneticiye gelen bilgi ve veri akışı karar verme sürecinde önemli bir role sahiptir. Söz konusu olan bilgi ve veri akışı, işletme içindeki planlanmış ve düzenlenmiş bir raporlama sistemi veya yönetim bilgi sistemleri tarafından gelecek bilgi ve veriyi olduğu kadar, işletmenin dış çevresi ile ilgili olarak sağlanacak bilgi ve veriyi de kapsamaktadır (Koçel, 2005: 83).

Problemin doğru bir biçimde gereği gibi tanımlanması çok büyük önem taşımaktadır. Çoğu kez temel problem birçok küçük ve önemsiz problem ile ilişki içinde olmaktadır. Temel problemin anlaşılmadığı ve önemsiz problemler ile uğraşıldığı durumlarda karar verme süreci başarısız olacaktır (Can, 2002: 260). Bu durum örgütün başarısını olumsuz yönde etkileyeceğinden, yöneticilerin karar verme sürecinin bu aşamasını önemle ele almaları gerekmektedir.

Yöneticiler arasında görülebilecek algılama farklılıklarından dolayı, mevcut problemlerin tanımlanmasında da farklılıklar oluşabilmektedir. Algılama, kişiden kişiye değişen bir olgu olup kişinin kendine has özellikleri kadar kişinin dışında yer alan çevre faktörleri de algılamayı etkilemektedir. Bu nedenle, aynı veri veya bilgi farklı kişiler tarafından farklı şekillerde algılanabilmektedir. Bu durum ile ilgili olarak çerçeveleme etkisinden söz edilebilmektedir. Çerçeveleme etkisi, karar verme sürecinin başlangıcında, problemin tanımlanma şeklinin kişileri farklı bir tutum ve algıya sevk etmesi olarak ifade edilebilir. Problemin tanımlanmasında seçilen kelimeler, vurgulama, ifade tarzı ve bilginin takdim edilme biçimi gibi unsurlar çözüm alternatiflerinin seçilmesi konusunda kişileri etkilemektedir. Çerçeveleme etkisi, özellikle risk koşullarında kişilerin karar verme davranışı üzerinde etkili olmaktadır (Koçel, 2005: 89).

1.4.2.2. Amaç ve Problemlerin İrdelenmesi

Amaç belirlendikten veya problem tanımlandıktan sonra bu amaç veya problemlerin irdelenmesi gerekmektedir. Bu aşamada, amaçlar gerekli eyleme işaret ediyor mu, ulaşılmak istenen durum açıkça ifade edilmiş mi, amaç ölçülebilir mi gibi irdelemeler yapılmalıdır. Böylece daha sağlıklı bir amaç belirleme ortamı sağlanmış olacaktır. Problemin irdelenmesi kısmında ise, problemin çözüm önceliği, problemin çözümlenemediği takdirde ortaya çıkabilecek sonuçlar, mevcut durumu ifade eden bilgilerin doğruluğu gibi çeşitli unsurlar incelenerek tanımlanmış olan problem irdelenmektedir (Koçel, 2005: 92-93).

Yöneticilerin, karar verme sürecinin bu aşamasını dikkatle ele almaları gerekmektedir. Amaç ve problem iyi bir şekilde irdelenmediği takdirde, amaçlara ulaşılması veya problemlerin çözülmesi zorlaşacak veya mümkün olmayacaktır.

1.4.2.3. Çözüm Alternatiflerinin Belirlenmesi

Karar verme sürecinin bu aşamasında çözüm alternatifleri geliştirilmektedir. Amaçların izlenmesinde sahip olunacak seçimler dizisini temsil eden alternatifler, karar verme sürecinin ham maddeleridir (Hammond ve diğerleri, 1998: 49).

Karar verme sürecinin bu aşaması yeniliğin ve yaratıcılığın ortaya çıktığı, olaylara farklı bakabilmenin önem taşıdığı ve yöneticilerin kendi kişisel farklılıklarını ortaya koydukları aşamadır. Bu aşama, problemlere geçmiş uygulamalardan farklı çözümlerin önerilmesine imkan vermektedir. Standart, alışılmış ve kolay çözümlerin yerine standartlar dışına çıkan, daha önce düşünülmemiş ve hatta bazen kabulü kolay olmayan, yeni ve yaratıcı çözüm alternatifleri bu safhada geliştirilmektedir. Alternatif, belli bir amacı gerçekleştirmek veya problemi ortadan kaldırmak için insan gücü ve fiziksel kaynakların nasıl kullanılacağını gösteren bir yoldur. Bu aşamada geliştirilen alternatifler ise, aralarından seçim yapılabilecek yolları göstermektedir. Eğer sadece bir alternatif mevcutsa, seçim imkanı yok demektir ve karar verme bir seçim faaliyeti olduğundan, bu durumda karar vermek söz konusu olmamaktadır (Koçel, 2005: 95-96).

Yaratıcılığın söz konusu olabildiği bu aşamada, bazı durumlarda daha önce uygulanmış olan çözüm alternatifleri de kullanılabilmektedir. Bu durum, daha önce ortaya çıkanlara benzer veya aynı problemler görüldüğünde söz konusu olabilmektedir.

1.4.2.4. Alternatiflerin İrdelenmesi

Karar problemleri, birçok alternatife sahip olabilmektedir. Ancak iyi alternatifler yaratmak yöneticinin odaklanarak düşünmesini gerektirmektedir (Hammond ve diğerleri, 1998: 51). Bu nedenle, amaçları gerçekleştirecek veya sorunları ortadan kaldıracak alternatifler belirlendikten sonra bu alternatifler üzerinde düşünülmesi, alternatiflerin irdelenmesi gerekmektedir.

Karar verme sürecinin bu aşamasında alternatifler çeşitli açılardan değerlemeye tabi tutularak irdelenmektedir. Burada söz konusu kriterlerin bazıları aşağıda verilmektedir (Koçel, 2005: 98-99):

- Teknik olarak uygulanabilirlik,
- Maliyet,
- Sosyal açıdan arzu edilme,
- Öngördüğü kaynakların miktarı,

- Başarı olasılığı,
- Uzun vade ve kısa vade dengelerine etkisi,
- Farklı kişi ve grupların beklentilerine uygunluk,
- Muhtemel sonuçlar,
- İşletme kültürüne veya yönetim tarzına uygunluk.

Yukarıda belirtilen kriterler yardımı ile, birçok alternatif arasında kıyaslama yapılabilecek ve böylelikle doğru alternatifin seçimi mümkün olacaktır.

Bu aşamada basit bir yöntem olarak Istakoz Tuzağı Modeli kullanılabilmektedir. Bu yöntem ile çözümler üç seçeneğe kadar indirilerek gerçek alternatifler bulunur. Bu noktada; bir şeyin yanlış olduğunu kanıtlamak, doğru olduğunu kanıtlamaktan daha kolaydır prensibi söz konusu olmaktadır (Adair, 2000: 22).

1.4.2.5. Seçim Yapılması ve Kararın Uygulanması

Alternatifler arasından seçim yapılabilmesi için seçim kriterlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Seçim kriteri, alternatif veya seçeneklerin özelliklerinden hangilerinin, seçim aşamasında kullanılacağını ifade etmektedir. Uygulamada farklı seçim kriterleri kullanılabilmektedir. Objektif ve rakamsal hesaplamaların yapılabildiği durumlarda seçim kriterlerinin uygulanması daha kolay olabilmektedir. Zaman faktörü, tecrübe, üst yönetimin beklentileri ve altıncı his gibi faktörler de alternatifler arasından seçim yapmak için kullanılabilmektedir (Koçel, 2005: 99-100).

Karar verme sürecinde, seçim kriterleri belirlendikten sonra bu kriterler doğrultusunda, alternatifler arasından seçim yapılmaktadır. Seçim yapılması aşamasının ardından verilen kararın uygulanmasına geçilmektedir. Uygulanan kararın sonuçlarının değerlendirilmesi de karar verme sürecinin içinde ele alınabilmektedir (Mescon ve diğerleri, 2001: 168). Verilen kararın doğru biçimde uygulanması büyük önem taşımaktadır. Bu bakımdan, karar verildikten sonra, bu kararın nasıl uygulanacağı, kararın uygulanmasından kimlerin sorumlu olacağı gibi unsurların belirlenmesi ve verilen kararın sonuçlarının belli aralıklarla değerlendirilmesi gerekmektedir.

Etkin bir yönetici, iyi tanımlanmış unsurlar ve belirli ardışık adımlar çerçevesinde, sistematik bir süreç içinde karar verir. Yöneticiyi etkin kılan da, kendisinden örgütün tamamı, performansı ve elde ettiği sonuçlar üzerinde önemli ve olumlu etkiler yaratacak kararlar vermesi olmaktadır (Drucker, 2001: 28). Bu doğrultuda, karar verme süreci aşamalarının yöneticiler tarafından dikkatle ele alınması gerekmektedir.

1.4.3. Karar Verme Sürecinin Özellikleri

Önemle üzerinde durulması gereken karar verme süreci bazı özelliklere sahiptir. Eren (2008: 185-187), karar verme sürecinin özelliklerini aşağıdaki şekilde ifade etmektedir:

- Karar verme süreci insanı psikolojik bir stres içine sokmaktadır. Alternatifleri araştırmak, bulmak ve sayılarını arttırmak, her alternatifin yarar ve sakıncalarını karşılaştırılarak seçimi gerçekleştirmek zor ve stresli bir iştir.
- Karar vermek teknik bir konudur. Bilgi toplamayı ve bilgileri yararlı hale gelecek biçimde işlemeyi gerektirmektedir. Belli bir konuda karar vermek, ne aradığını ve bundan nasıl yararlanacağını bilmeyi gerektirdiğinden, bilinçli bir seçim yapabilmek için işin uzmanı olmak, bilgileri yararlı hale getirmek ve yorumlamak büyük önem taşımaktadır.
- Karar vermek masraflıdır. Bilgi toplamak, toplanan bilgileri işlemek ve alternatiflerden vazgeçmek bir maliyet unsuru yaratmaktadır.
- Karar verirken, amaçlara en az harcama ve fedakârlık ile ulaşmak önemlidir. Bunun diğer bir anlamı rasyonel olmaktır. Ancak, karar vermede rasyonel davranılıp davranılmadığı uygulama sonuçlarının elde edilmesi ile araştırılabilir. Bununla birlikte, alternatiflerin elenmesinde etkinlik, verimlilik ve kârlılık ilkelerini daima göz önünde bulundurma zorunluluğu vardır.
- Karar verme, maddi kaynakları ve insan kaynaklarını kullanabilme yetkisini ve belli ölçüde bağımsız hareket edebilme özgürlüğünü gerektirmektedir. Başka bir ifadeyle, karar veren yönetici insan çalıştırabilmeli, araştırmaya para harcayabilmeli ve her şeyden önemlisi örgütün geleceğini etkileyen konularda karar verme ve uygulama yetkisine sahip olmalıdır.

- Karar verme sürecinde geleceğe ilişkin tahmin ve bilimsel araştırmaların rolü büyüktür. Karar, neyin yapılması gerektiğini belirten bir standart olarak kontrol sürecine de yardımcı olmaktadır.
- Kararın verilmesinde ve kararın uygulanmasında koşullara en uygun olan bir zaman aralığı belirlenir. Karar geleceğin tahmini olduğuna göre, söz konusu geleceğin ne kadarlık bir zaman dilimini kapsadığı ve kararın uygulanmaya başlanacağı zaman belirlenmelidir. Ayrıca, verilerin toplanması ve işlenmesinin ne kadar süreceği göz önünde bulundurulmalıdır. Tüm bu unsurlar karar verme sürecinin kendi içinde bir planlama faaliyeti olduğunu göstermektedir.
- Karar verme amaçlara ulaşmak için ortaya çıkan problem ve engelleri bertaraf etme, belirsizliklerle mücadele etme işidir.

Yukarıda özellikleri belirtilen karar verme sürecinin başarılı olması ve olumlu sonuçlar yaratılması, yöneticinin bu süreci oluşturan aşamaları dikkatle ele alması ile mümkün olabilecektir.

Temel özellikleri yukarıda belirtildiği gibi açıklanan karar verme süreci, psikolojik yönden istemli bir çabayı gerektirmektedir. Bu durum, süreç açısından büyük önem taşımaktadır. Kararın basitlik ve karmaşıklık derecesine göre bu çaba her birey tarafından her zaman yerine getirilememektedir (Tosun, 1977: 353-355). Karmaşık bir karar verme sürecinde, yönetici daha çok çaba sarf etmek zorunda kalmakta ve olumlu sonuçlar yaratabilecek kararlar vermek zorlaşmaktadır. Bu bakımdan, doğru kararlar verebilmek için yöneticinin mevcut duruma ilişkin sahip olduğu bilgiler büyük önem taşımaktadır.

Bir bakıma bilgiyi işlemek olarak da ifade edilebilen karar verme faaliyetinde, yönetici, kendine gelen bilgi, data ve veriyi inceleyebilmek, analiz edip değerlendirebilmek ve bu işlemler sonucunda problemin varlığını tespit etmek, problemi tanımlamak ve amaçları belirlemek için bilgi, data ve veriye ihtiyaç duymaktadır. Gerekli bilgi, data ve verinin sağlanmasında yönetim bilgi sistemlerinin rolü büyüktür (Koçel, 2005: 100).

Yönetim bilgi sistemleri yöneticilere ihtiyaç duydukları bilgiyi sağlayarak karar verme sürecinin etkinliğini artırmaktadır. Yöneticiler, gelişen teknoloji ve bilgiye ulaşmanın kolaylaşması ile sorunların varlığını daha kolay tespit edebilmekte ve amaçlarını daha kolay belirleyebilmektedirler. Böylelikle karar verme süreçleri daha başarılı hale gelmektedir. Bu bakımdan, yönetim bilgi sistemleri karar verme sürecinde büyük önem taşımaktadır.

1.4.4. Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler

Karar verme sürecini etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır. Söz konusu faktörler ile ilgili farklı sınıflandırmalar bulunmakta olup, bu sınıflandırmalar temelde benzer görüşlere sahiptir.

Tekin (1999: 17), doğa koşullarını, karar vericinin kendisini, ulaşılmak istenen amaçları, karar verme sürecinde mevcut olan seçenekleri ve bu seçeneklerin sonuçlarını karar verme sürecini etkileyen faktörler kapsamında ele almaktadır.

Tosun (1977: 381-384) ise, etkin ve verimli kararlar verebilmek için gerekli olanak ve koşulları; karar vericinin kişiliği ile ilgili olanlar ve karar vericinin dışında kalanlar olmak üzere iki grupta ele almaktadır. Bu sınıflandırmaya göre, karar vericini kişiliği ile ilgili faktörler subjektif, karar vericinin dışında kalan faktörler ise objektif faktörlerdir. Subjektif faktörler, karar veren kişinin bedensel sağlık durumu ve psikolojik yapısı ile bilgi, tecrübe ve ustalık gibi pratik niteliklerinden oluşmaktadır. Karar vermeyi etkileyen ve karar vericinin yetenek ve nitelikleri dışında kalan objektif faktörler ise çoğu zaman karar vericinin etkilemesi ve değiştirmesi mümkün olmayan örgüt içi ve örgüt dışı faktörlerden oluşmaktadır.

Onaran'a (1971: 100) göre, karar verme sürecini etkileyen faktörleri bireyler ve gruplar, örgütün yapısı ve örgütün çevresi olmak üzere üç grupta toplamak mümkündür.

Karar verme sürecini etkileyen faktörler ele alındığında, bireylerin ve grupların, kişiler arası ilişkilerin, karar vericinin kişilik özelliklerinin ve olayları algılama biçiminin karar verme sürecini etkileyebildiği görülmektedir. Ayrıca, örgütün hiyerarşik yapısı, iletişim

kanalları ve iletişimin şekli gibi unsurlar karar verme süreci üzerinde etkiye sahip diğer faktörlerdendir. Örgütün çevresini oluşturan faktörler de karar verme süreci üzerinde önemli etkiye sahiptir. Yapılan çalışmada, yöneticilerin kararlarını etkileyen ve örgütsel çevre faktörleri ele alınmaktadır.

1.4.5. Karar Verme Modelleri

Karar verme ile ilgili yapılan araştırmalarda ve çeşitli yaklaşımlarda iki görüşün ortaya çıktığı görülmektedir. Bu görüşlerden birincisi karar vermeyi bütünüyle ussal (rasyonel) bir süreç olarak ele almaktadır. İkinci görüş ise, karar vermeyi örgütsel bir çerçeve içinde ele almakta ve bireylerin psikolojik özellikleri ile bazı zihinsel sınırlılıklarını ve örgütte belli bir mevkide bulunmalarının doğurduğu sonuçları da göz önünde bulundurmaktadır (Onaran, 1971: 42-43).

Karar verme sürecinde temel olarak kullanılan iki model; klasik model ve yönetsel modeldir. Karar verme modelinin seçimi; yöneticinin bireysel tercihinin, kararın programlanmış veya programlanmamış nitelikte oluşuna ve karar verilecek ortamın risk ve belirsizlik durumuna bağlı olmaktadır (Daft, 1991: 184-185).

Rutin olarak sık sık tekrarlanan kararlar programlanmış (programlanabilir) kararlar olarak ifade edilebilirken, günlük ve rutin olaylar dışında ortaya çıkan durumlarda uygulanan kararlar ise programlanmamış (programlanamayan) kararlardır (Demir ve diğerleri, 1985: 14).

Karar vericinin, karar verme sürecinde karşılaştığı olaylar ve karar ortamı hakkında sahip olduğu bilgi seviyesi belirlilik, belirsizlik ve risk durumu olmak üzere üç düzeyde incelenebilmektedir (Doğan, 1985: 8-9):

- Belirlilik durumu: Belirlilik durumunda karar verici, tüm alternatiflerin sonuçları hakkında tam bilgiye sahiptir. Bu durumda, problemlerin çoğu doğrusal, doğrusal olmayan ve dinamik programlama yardımı ile çözülmektedir.
- Belirsizlik durumu: Ortaya çıkabilecek olayların ve bu olayların gerçekleşme olasılıklarının karar verici tarafından bilinmediği durumda belirsizlik durumu

söz konusu olmaktadır. Karar verici alternatiflerin sonuçlarını da bilememektedir.

- Risk durumu: Risk durumu, olay sayısının birden fazla olduğu ancak olaylara ait olasılıkların bilindiği durumlarda söz konusu olmaktadır. Risk durumunda her bir alternatif farklı sonuçlar verebilmektedir.

1.4.5.1. Klasik Model

Klasik model, ekonomik varsayımlar üzerine kurulmuştur. Yöneticilerden, kuruluşun ekonomik çıkarlarını gözeterek en iyi kararları vermeleri beklenmektedir. Bu modelde, karar verici veya yöneticinin nasıl bir karar vermesi gerektiği ve örgüt için en ideal sonuca ulaşabilmek için izlenmesi gereken yol ve uyulması gereken kurallar bellidir. Bu model, programlanabilir kararlar için uygundur (Eren, 2008: 189).

Klasik modelde mevcut olan varsayımlar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Daft, 1991: 185):

- Karar verici belirlenmiş ve üzerinde anlaşmaya varılmış amaçları gerçekleştirmek için çalışmaktadır. Problemler açıkça tanımlanmıştır.
- Karar verici gerekli bilginin tamamına ulaşabilmektedir, belirlilik söz konusudur. Karar alternatiflerinin tamamı ve potansiyel sonuçları hesaplanmıştır.
- Alternatifleri değerlendirecek ölçütler belirlidir. Karar verici maksimum ekonomik faydayı sağlayacak kararı seçmektedir.
- Karar verici rasyoneldir.

Seçim yapma işlemini daha sistematik hale getirmek ve kişisel özelliklerden etkilenmesini önlemek amacıyla geliştirilen klasik karar modelleri, geleceğe dönük olarak seçim yapmayı gerektiren durumların değişken ve parametrelerle açıklanmasını; değişken ve parametrelerin arasındaki ilişkilere göre amaca en uygun seçimin yapılmasını sağlayan bir semboller topluluğudur. Karar verme konusunda yaygın olarak kullanılan başlıca klasik modeller ile matematik ve istatistik yöntemleri; stok modelleri,

doğrusal programlama, kâr noktası analizleri, varyans analizi, regresyon ve korelasyon analizleri, çok boyutlu istatistik analizleri, CPM (Kritik Yol Metodu) ve PERT (Program Değerlendirme ve Gözden Geçirme Tekniği) vb. şeklinde sıralanabilmektedir (Koçel, 2005: 101-103).

Karar vericinin rasyonel olarak ele alındığı klasik karar modelinden farklı olarak yönetsel modelde kısıtlı rasyonellikten söz edilmektedir.

1.4.5.2. Yönetmel Model ve Kısıtlı Rasyonellik Kavramı

Karar vericinin; sağlam temellere dayanan ve ulaşılabilir bilgiye sahip olduğu, mevcut olan birçok alternatifin sonuçlarını tahmin edebildiği, muhakeme yeteneğinin çok iyi olduğu ve karar verirken mantıklı, rasyonel ve objektif davrandığı görüşünden farklı olarak, yönetsel modelde kısıtlı rasyonellik söz konusudur. Kısıtlı rasyonellik kavramı, sınırlı rasyonellik veya subjektif rasyonellik olarak da ifade edilebilmektedir (Teale ve diğerleri, 2003: 16-18).

Karar verme süreci daha önce de belirtildiği gibi belirli aşamalardan oluşmaktadır. Amaçların belirlenmesi ve problemin tanımlanmasından sonra amaçlar ve problemler irdelenmekte ve çözüm alternatifleri belirlenmektedir. Belirlenen alternatiflerin irdelenmesi ve seçim kriterlerine bağlı olarak bir seçim yapılması ile karar verilmektedir. Bu aşamalardan da görüldüğü gibi karar verme süreci bilinçli bir şekilde seçim yapma işlemi olarak ele alınmaktadır.

Karar verme süreci rasyonel nitelikli bir süreç olarak ele alınsa da, gerçek yaşamda her zaman rasyonellik geçerli olamamakta, karar verici çoğu kez yetersiz ve kısıtlı bilgi çerçevesinde karar vermek zorunda kalmaktadır. Bu durum, Herbert Simon tarafından “kısıtlı rasyonellik” adı altında ele alınmış ve incelenmiştir (Koçel, 2005: 103).

Kısıtlı rasyonellik görüşüne göre, karar verici hiçbir zaman kesin olarak tüm alternatifleri ve bu alternatiflerin sonuçlarını bilememektedir. Bu durumda karar vericinin en iyi beklentisi, sonuçlar ile ilgili ihtimalleri bilmektir (Budak ve Budak, 2004: 488). Başka bir deyişle, kısıtlı rasyonellik görüşü doğrultusunda karar verme

faaliyetinin, izlenecek yolu mümkün olan en rasyonel şekilde seçmek olduğu belirtilebilir (Üçok, 1992: 55).

Özetlemek gerekirse, kısıtlı rasyonellik görüşüne göre, karar verici gerçek yaşamda onu rasyonel seçim yapmaktan uzaklaştıran; insan zihninin sınırlı hesap yapma kapasitesi, problemin karmaşıklığı ve belirsizliği, gerekli bilgiye tam olarak veya zamanında ulaşamaması gibi bir takım kısıtlayıcı faktörlerin etkisi altındadır. Bu nedenle karar verme süreci en iyi sonucu sağlayan rasyonel bir seçim sürecinden çok, kısıtlı bilginin işlendiği ve tatminkar olabilecek sonucu sağlayan bir seçim süreci olarak ele alınmalıdır. Tatminkar olma, bir alternatifin sonuçlarının kabul edilebilmesi için gerekli minimum şartları karşılamayı ifade etmektedir. Kısacası, rasyonel yaklaşımda maksimum veya optimum sonuçlara ulaşılmasına karşılık, kısıtlı rasyonellikte tatminkar sonuçlara ulaşılmaktadır (Koçel, 2005: 104). Bu doğrultuda, yöneticiler verdikleri kararlar ile tatminkar sonuçlar elde etmeye çalışmalıdırlar.

1.4.6. Yönetmel Kararlar ve Karar Türleri

Örgütler içerisinde yer alan iş ve faaliyetler, yönetmel ve yönetmel olmayan faaliyetler olarak iki kısma ayrılmaktadır. Yönetmel faaliyetler ile yönetmel olmayan faaliyetler, amaç, mahiyet, gerektirdikleri beceriler ve dayandıkları kavram ve teknikler bakımından farklılık göstermektedir. Yönetmel faaliyetler, özellikle yöneticiler tarafından yerine getirilen, örgütlerin yaşamaları ve gelişmeleri ile yakından ilgili olan faaliyetlerdir (Baransel, 1979: 25-26). Bu görüş doğrultusunda, örgütlerin yaşamaları ve gelişmeleri ile yakından ilgili olan ve yöneticiler tarafından yerine getirilen karar verme faaliyeti yönetmel bir işlev niteliği taşımaktadır (Can, 2002: 255).

Yöneticiler birçok karar verme durumu ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Kararların çeşitliliği, bazı temellere göre sınıflandırma yapılması sonucunu doğurmuştur (Akat ve Üner, 1987: 153). Karar türlerine ilişkin birçok sınıflandırma bulunmaktadır. Koçel (2005: 79), karar türleri ile ilgili olarak en çok kullanılan sınıflandırmaları şu şekilde sıralamaktadır:

- Stratejik ve operasyonel kararlar,
- Alt ve üst kademe kararları,
- Kişi ve grup kararları,
- Programlanabilen (rutin) ve programlanamayan kararlar,
- Belirlilik ve belirsizlik şartları altında verilen kararlar.

Ansoff, bir örgütteki kararları; stratejik kararlar, yönetsel kararlar ve operasyonel (eylemsel) kararlar olmak üzere üç grup altında incelemenin mümkün olduğunu belirtmektedir (Eren, 2005: 35).

Eren (2008: 192) ise yapmış olduğu sınıflandırma ile kararları, kurumsal kararlar, stratejik kararlar, yönetsel kararlar ve eylemsel kararlar olarak ele almaktadır. Bu sınıflandırmaya göre, kurumsal kararlar, işletme kurma ve girişimde bulunma ile ilgilidir. Kurumsal kararların verildiği aşamada, genellikle profesyonel yönetici kadroları henüz yoktur veya tam olarak oluşmamıştır. Bu kararlarda belirsizlik derecesi yüksektir.

Stratejik kararlar, örgüt ve çevresi arasındaki ilişkileri düzenlemeye yönelik olup, örgütün genel amaçlarını saptama ve söz konusu amaçlara ulaştıracak üretim veya faaliyet konuları ile pazar araştırma ve seçme konularıyla ilgilidir. Yönetsel kararlar, örgütsel kaynaklardan maksimum fayda elde edebilmeyi ve kaynakların geliştirilmesini; eylemsel kararlar ise, örgütsel kaynakların en etkin ve verimli şekilde üretim sürecine dâhil edilmesini amaçlamaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006: 324).

Yönetsel kararlar, örgütsel işleyişin bütünlüğünü sağlamak için örgüt üyeleri arasındaki ilişkileri düzenleyen kararlar olduğu gibi, işletmenin dış çevre ile bütünleşebilmesi için örgüt ile çevre arasındaki ilişkilerin de düzenleyicisi durumundadır (Budak ve Budak, 2004: 484).

Kararların stratejik, yönetsel ve eylemsel kararlar olarak sınıflandırılmasında, yönetsel kararların karar türlerinin bir parçası olarak ele alındığı görülmektedir. Ancak, literatürde kararların sınıflandırılmasında ortak bir görüş birliği olmadığını belirten

Demir ve diğlerleri (1985: 11), yöneticiler tarafından verilen kararları yönetsel kararlar olarak ifade etmekte ve yönetsel kararları birçok açıdan sınıflandırmaktadırlar. Yöneticiler tarafından, örgüt ile ilgili olarak verilen kararların yönetsel nitelik taşıdığı görüşünden hareketle bu tür kararları yönetsel kararlar olarak ele almak mümkündür.

Stratejik, yönetsel ve eylemsel karar sınıflandırmasına benzer şekilde kararlar, yönetim kademeleri açısından; tepe yönetim, orta yönetim ve alt yönetim kararları olarak da sınıflandırılabilir (Demir ve diğlerleri, 1985: 11).

Dayandıkları bilgi derecesi açısından ise, kararlar; belirlilik altında, risk altında, belirsizlik altında ve tam belirsizlik altında verilen kararlar olarak sınıflandırılmaktadır. (Demir ve diğlerleri, 1985: 12-13):

- Belirlilik altında verilen kararlar, gerçekleşecek olaya ilişkin tam ve kesin bilgiye sahip olunduğu varsayımına dayanan kararlardır.
- Risk altında verilen kararlar, bilgi derecesinin eksik olması durumunda verilen kararlar olup, bu durumda gerçekleşmesi muhtemel olan olayların olasılık dağılımları bilinmektedir.
- Belirsizlik altında verilen kararlar, olaylar hakkında sahip olunan bilgi derecesinin düşük olduğu durumlarda verilen kararlardır.
- Tam belirsizlik altında verilen kararlar, olayların gerçekleşmesine ilişkin bilginin olmadığı durumlarda verilen kararlardır.

Can ve diğlerleri (1991: 292) ise, kararları karar ortamının durumuna göre belirlilik, risk ve belirsizlik ortamında verilen kararlar olarak sınıflandırmaktadırlar. Bu sınıflandırmada da benzer şekilde, her kararın doğuracağı sonuç kesin olarak belliyse belirlilik ortamının varlığından söz edilmekte, her karar alternatifinin birden fazla sonuç doğurması olasılığı varsa risk ortamında karar verme söz konusu olmaktadır. Risk durumlarında her bir sonuç, bilinen bir olasılıkla ortaya çıkmakta ve bu olasılıkların karar verici tarafından bilindiği varsayılmaktadır. Son olarak, ortaya çıkabilecek olaylar hakkında gerek kusursuz gerekse olasılıklara dayanan bilgi mevcut değilse, belirsizlik durumunda karar alma söz konusu olmaktadır. Genellikle belirlilik durumunda verilen

kararlar örgütün alt kademelerinde, belirsizlik durumlarında verilen kararlar ise örgütün üst kademelerinde söz konusu olmaktadır (Terry, 1968: 73).

Kararlar, kararları veren organ açısından ele alındığında ise, bireysel kararlar ve grup kararları olarak ikiye ayrılmaktadır. Bireysel kararlar, karar vericinin bir kişi olması durumunda verilen kararlardır. Bu tür kararlar, zaman faktörünün ön planda tutulduğu, başka bir deyişle, kararların kısa bir süre içinde verilmesi gerektiği durumlarda daha çok görülmektedir. Kararlar birden çok kişi tarafından birlikte verildiğinde ise grup kararları söz konusu olmaktadır. Grup kararlarının en büyük sakıncası, karar verme sürecinin bireysel kararlara oranla daha uzun olmasıdır (Demir ve diğerleri, 1985: 13). Çoğunlukla, değişik bilgi ve özelliğe sahip birden fazla kişinin bir araya gelerek ortak karar verdikleri durumda ortaya çıkan grup kararları, farklı alanlarda uzmanlık bilgisine gerek duyulduğu, yaklaşımları veya yetenekleri değişik kişilerin bir arada karar vermelerinin istendiği durumlarda söz konusu olmaktadır (Budak ve Budak, 2004: 487).

Daft (1991: 180-181)'e göre ise kararlar genel olarak, programlanmış ve programlanmamış kararlar olmak üzere iki kısma ayrılmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi, programlanmış kararlar tekrarlanan örgütsel problemleri ortadan kaldırmak üzere verilirken, programlanmamış kararlar ise özel, çok az tanımlanmış, büyük oranda yapılandırılmamış ve örgüt için önemli sonuçlar doğurabilecek durumlarda söz konusu olmaktadır.

Başka bir deyişle, önceden saptanan konularla ilgili ve belirli dönemlerde verilmesi gerekli olan kararlar programlanmış kararlar, ortaya çıkan duruma bağlı olarak verilen kararlar programlanmamış kararlar olarak ele alınmaktadır. Bir örgütte programlanmış kararların toplam kararlar içinde yoğunluk göstermesi, örgüt politikalarının, süreçlerinin ve işleyişinin belirgin olduğu anlamına gelmektedir. Programlanmamış kararlar, genellikle üst düzey yöneticiler tarafından verilen kararlardır. Örgütün alt kademelerinde yer alan yöneticiler ise daha ziyade programlanmış kararlar vermektedirler (Budak ve Budak, 2004: 485-486).

Uygulandıkları süre açısından kararlar ise; uzun dönemli kararlar, orta dönemli kararlar ve kısa dönemli kararlar olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Uzun dönemli kararlar

uygulama süresi genellikle beş yıldan fazla olan kararlardır. Orta dönemli kararlar uygulama süresi bir ile beş yıl arasında olan kararlardır. Kısa dönemli kararlar ise uygulama süresi bir yılı aşmayan kararlardır (Demir ve diğerleri, 1985: 12).

İlgili oldukları işletme etkinliği açısından kararlar, Mucuk (2005: 36-37) tarafından yapılan işletme fonksiyonları sınıflandırmasına göre aşağıdaki gibi ele alınabilir:

- Üretimkararları
- Pazarlama kararları
- Finansman kararları
- İnsan kaynakları kararları
- Muhasebe kararları
- Halkla ilişkiler kararları
- Ar-Ge kararları

Mucuk (2005: 36-37), işletme fonksiyonları arasında yönetim fonksiyonunu da ele almaktadır ancak yönetim genel nitelikli bir fonksiyon olduğundan karar türlerinin sınıflandırılmasında ayrıca ele alınmamaktadır.

Kararlar, uygulandıkları alan açısından; planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol kararları olarak da sınıflandırılabilir (Demir ve diğerleri, 1985: 15-16).

Yöneticiler tarafından örgütsel amaçlara ilişkin olarak verilen yönetsel kararlar (Can, 2002: 257) birçok açıdan sınıflandırılabilir. Hangi tür sınıflandırma ele alırsa alınsın, yönetsel kararlar örgütün çevresi kapsamında ele alınmalıdır. Bu doğrultuda incelenen örgütsel çevre kavramı, çalışmanın ikinci bölümünde açıklanmaktadır.

2. BÖLÜM

ÖRGÜT-ÇEVRE ETKİLEŞİMİ VE ÖRGÜTSEL ÇEVRE

2.1. Örgüt Kavramı

Örgüt kavramı yönetim yazınında birçok kez tanımlanmıştır. Üzerinde uzlaşılmış kesin bir tanım olmamasına rağmen yapılmış olan tanımların büyük benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Ackoff (1971) örgütü, ortak bir amaca sahip en az iki kararlı unsur içeren kararlı bir sistem olarak tanımlamaktadır. Örgüt daha geniş bir ifadeyle ise, iki veya daha fazla kişinin bilinçli bir şekilde oluşturduğu eylem ve güç birliğine yönelik bir yapılanma olarak tanımlanabilmektedir. Bu doğrultuda, belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelen ve bu amaç doğrultusunda belirli görev, sorumluluk ve yetkileri yerine getiren kişi ve gruplar arasındaki ilişkileri içeren yapı örgüt olarak ifade edilmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006: 13).

Örgüt, belirli bir otorite ilişkileri kümesini içeren, büyük bir insan grubu olarak da ifade edilebilmektedir (Giddens, 2000: 619). Sanayileşmiş toplumlarda insan hayatını pek çok yönden etkilemekte olan çok sayıda örgüt türü bulunmaktadır. Örgütler sosyal, ekonomik, siyasi ve hukuksal nedenler ile kurulabilmektedir (Genç, 2007: 52).

Bir grup insanın, belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere resmi bir yapı oluşturarak bu yapıda görev almalarıyla örgüt oluşmaktadır (Steade ve diğerleri, 1984: 68). Bu bakımdan, örgüt kavramı, insanların bir araya gelmelerine sebep olan bir takım değerler üzerinde varılan bir anlaşmayı içermektedir. İnsanlar bazı amaçları gerçekleştirmek için birlikte çalışmakta ve çevreleri üzerinde etkili olmaktadır (Malinowski, 1990: 41-42). Toffler (1981) da örgütü, insan amaçlarının, umutlarının ve yükümlülüklerinin bir araya gelmesi olarak ifade etmektedir (Toffler, 1981: 113).

Örgüt kavramı yerine organizasyon kavramı da kullanılabilen, ancak, organizasyon sözcüğü iki anlam taşımaktadır. Bu anlamlardan biri örgütlenme işlemini, diğeri de bu

işlem sonucunda meydana gelen yapıyı ifade etmektedir. Birinci anlamı örgütleme, ikincisi ise örgüt sözcükleri ile ifade edilmektedir (Genç, 2007: 51).

Organizasyon sözcüğü Yunanca uzuv/organ anlamına gelen *organon* kavramından türetilmiştir (Genç, 2007: 51). Uzuv, bir bütünün veya canlı bir varlığın yaşamını sürdürebilmek için gereksinim duyduğu bir fonksiyonu yerine getiren parçasıdır. Ekonomik örgütler olan işletmeler bakımından ise organ veya uzuv, bir sistemi amaçlarına ulaştırmak için belirli faaliyetler yapmak üzere kurulmuş kısım veya parçadır (Eren, 2008: 203).

Örgüt, belirli amaçlara ulaşmak için bir insan grubunun faaliyetlerini koordine etmeye yarayan belirli yapı, kaide ve prosedürlerin bütünüdür. Diğer tanımlarda olduğu gibi bu tanımda da bir insan grubunun varlığı çok önemli bir unsurdur. Belirli bir insan topluluğu olmaksızın herhangi bir örgütün varlığından söz edilemez (Dereli, 1981: 1-2).

Örgüt kavramı ile ilgili yapılan tanımlamalarda temel olarak, gerçekleştirilmek istenen amaç veya amaçlar ve bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için iş birliği yapan bireylerin bulunduğu görülmektedir.

Ortaya çıkış nedenleri ele alındığında, örgütlerin; insanlar tarafından, istedikleri veya değer verdikleri bir şeyi elde etmek amacıyla, faaliyetlerini koordine etmek için oluşturuldukları görülmektedir. Bu bakımdan yeni örgütlerin, yeni teknolojiler kullanılır hale geldiğinde ve yeni ihtiyaçlar ortaya çıktığında oluşturulduğu, ihtiyaçlar önemini kaybettiğinde veya başka ihtiyaçlarla yer değiştirdiğinde ise biçim değiştirdiği veya ortadan kalktığı söylenebilmektedir (Jones, 2003: 2-3).

Chester Barnard'a göre, resmi bir örgüt teknolojik koşullar tek bir bireyin kapasitesinin ötesinde fiziksel güç, hız, dayanıklılık, mekanik adaptasyon veya devamlılık gerektirdiğinde ortaya çıkmaktadır (Ouchi, 1980). İnsan doğası gereği kısıtlı güce ve yapabilirliğe sahip olmasına rağmen, yaşamını sürdürmek için belirli faaliyetleri gerçekleştirmek zorundadır. Bu noktada, belirli amaçların, ancak birden fazla kişi veya grubun çabalarıyla gerçekleştirilebilecek olması, örgütlerin varlık nedenini oluşturmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006: 13).

İnsani gereksinimleri oluşturan mal ve hizmetlerin üretimi çoğunlukla bir örgüt yapısı içinde gerçekleşmektedir, çünkü mal ve hizmet üretimi için bir arada çalışan insanlar, ayrı ayrı çalışan insanlardan daha çok değer yaratabilmektedir. Örgütün dâhil olduğu çevre tarafından etkilenen değer yaratma süreci üç aşamada gerçekleşmektedir: Girdi aşaması, dönüşüm aşaması ve çıktı aşaması. Örgütün girdileri; insan kaynakları, bilgi, ham madde, para ve sermaye gibi faktörlerden oluşmaktadır. Bu girdiler dönüşüm sürecinden geçerek çıktıları oluşturmaktadır. Örgütün çıktıları ise temel olarak mal ve hizmetler, kâr ve paydaşlar için yaratılan değerler olarak ifade edilebilmektedir. Örgütler, iş bölümü ve uzmanlaşmanın artırılması, kapsamlı teknoloji kullanımı, dış çevrenin yönetilmesi, işlem maliyetleri üzerinde tasarruf yapılması, güç ve kontrol kullanımı imkânı vermektedir. Böylece yaratılabilecek değer artmaktadır (Jones, 2003: 2-3).

Günümüz modern toplumunda çeşitli ihtiyaçları karşılayan çok sayıda örgüt bulunmaktadır. Bu durum, örgütlerin kuruluş ve denetimleri için başka örgütlere ihtiyaç duyulmasına sebep olmaktadır (Etzioni, 1969: 1).

İnsanların yaşamında çok büyük yere sahip olan ve belirli bir düzen içerisinde koordineli bir şekilde çalışabilmelerini ve bu doğrultuda belirli amaçları yerine getirmelerini sağlayan örgütler, içinde faaliyet gösterdikleri çevre ile birlikte ele alınmalı ve incelenmelidir. Bu bakımdan, çevre kavramının ve örgüt ile çevresi arasındaki etkileşimin açıklanması gerekmektedir.

2.2. Çevre Kavramı

Yönetim literatüründe birçok çalışma kapsamında incelenen çevre kavramı üzerinde uzlaşılmış tek bir tanım bulunmamaktadır. Ancak, çevre kavramına ilişkin olarak farklı yazarlar tarafından yapılan tanımlamalar benzerlik göstermektedir. Daft'ın (1991: 63) yapmış olduğu tanıma göre, örgüt sınırları dışında kalan ve örgütü etkileme potansiyeline sahip olan tüm unsurlar çevreyi oluşturmaktadır. Bu tanımlamadan da anlaşılacağı gibi, çevre kavramından bahsedebilmek için örgütü etkileme potansiyeline sahip unsurların bulunması gerekmektedir.

Başka bir anlatımla çevre, bir örgütün etrafını kuşatan ve örgütün çalışma biçimini ve kıt kaynaklara ulaşmasını etkileyen güçler topluluğudur. Kıt kaynaklar, örgütün mal ve hizmet üretmek için ihtiyaç duyduğu ham maddeleri ve yetenekli çalışanları; teknoloji geliştirmek ve rekabet stratejilerine karar vermek için ihtiyaç duyduğu bilgiyi; mal ve hizmetleri satın alan müşterileri; örgütün sermayesini tedarik ettiği banka ve finansal kurumlar gibi paydaşların desteğini içermektedir. Örgütler, mal ve hizmet üretebilmek için gerekli olan kaynakları elde etmek amacıyla çevrelerinde yer alan güçleri yönetmeye çalışmaktadırlar (Jones, 2003: 60-61).

Örgütlerin içinde yaşadıkları doğal, sosyal, hukuksal, siyasal ve ekonomik koşullarının toplamı çevreyi meydana getirmektedir. Söz konusu çevre koşulları sürekli değişmektedir. Örgütün yaşamı ve gelişmesi, yaşanan değişimlere uyum sağlama gücüne; bu güç ise yönetim organının bu konudaki yetenek ve becerisine bağlı olmaktadır (Tosun, 1977: 130).

Faaliyetlerini yerine getirebilmek için çevrelerinden çeşitli girdiler almak zorunda olan örgütler, çevrelerinden aldıkları bu girdileri faaliyetleri çerçevesinde mal ve hizmetlere dönüştürerek çevreye sunmaktadırlar. Bu bakımdan, örgütler çevrelerinden bağımsız sistemler olarak düşünülemez.

2.3. Örgüt-Çevre Etkileşimi

Küreselleşme ile yaşanan hızlı değişimler örgüt-çevre ilişkisini ve bu ilişki içerisinde özellikle örgütlerin konumunu önemli ölçüde etkilemektedir. Örgütlerin rekabet edebilmek, konumlarını koruyabilmek ve hatta hayatta kalabilmek için çevrelerinde meydana gelen değişimlere uyum göstermeleri gerekmektedir. Örgüt-çevre ilişkisini açıklayan bazı kuramlar örgütlerin çevrelerine ve çevrelerindeki değişikliklere uyum sağlama çabası içinde olduğunu ileri sürmekte, bazı kuramlar ise çevrenin baskın rolünü ön plana çıkarmaktadır (Leblebici, 2008).

Hicks'e (1979: 111) göre bir örgüt çevresel koşullara, çevreye uyarak veya çevreyi değiştirerek cevap verebilmektedir. Bu bakımdan, örgüt ve çevre arasındaki ilişki her

zaman sadece basit bir uyum sağlama durumu olmamakta, aynı zamanda örgütler çevrelerini değiştirebilmektedirler (Can, 2002: 60).

Burada bahsedilen her iki bakış açısına göre de örgütler ile çevreleri arasında bir etkileşim söz konusudur. Örgütler ile çevreleri arasındaki etkileşim tek yönlü değildir. Örgütler, bir yandan faaliyet gösterdikleri çevreden etkilenirken, diğer yandan da çevreye sundukları çıktılar ile çevrelerini etkilemektedirler (Can, 2002: 51). Örgütler çevrelerini gerek tek başlarına gerekse oluşturdukları bir takım kuruluşlar ile etkileyebilmektedirler.

Örgüt ile çevresi arasındaki etkileşim göz önünde bulundurulduğunda, çevresel faktörlerin gelişmesi için çaba göstermenin, hem örgüt ve hem de örgütün çevresi için yararlı olacağı söylenebilmektedir (Hicks, 1979: 111).

Klasik ve neo-klasik yönetim düşüncesinde örgütler çevrelerinden bağımsız olarak ele alınmış, örgüt-çevre etkileşimi üzerinde durulmamıştır. Modern yönetim düşüncesinde ise çevrenin örgütler açısından büyük önem taşıdığı görüşü hakimdir. Günümüzde yaşanan hızlı değişimler de örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve başarılı olabilmeleri için çevrelerini dikkatle ele almaları gereksinimini artırmaktadır.

Modern yönetim düşüncesinin temelini oluşturan sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı, örgütlerin çevreleri ile birlikte ele alınarak incelenmeleri ve örgüt-çevre etkileşiminin açıklanması konusunda büyük katkılar sağlamıştır.

2.3.1. Sistem Yaklaşımı

Belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir düşünce tarzı olan sistem yaklaşımı, 1920'lerde Ludwig von Bertalanffy tarafından gündeme getirilen genel sistem teorisine dayanmaktadır. Genel sistem teorisi, tüm sistemlere uygulanabilen genel ilke ve prensipleri içeren disiplinler arası bir çalışma alanıdır (Gürüz ve Gürel, 2006: 87-88).

Sistem yaklaşımı, ele alınan ve incelenen bir sorunu veya bir olguyu bir bütün oluşturacak biçimde birbirleriyle ve çevresiyle bağıntılı unsurlar dizisi ve bunların kendileri ve nitelikleri arasındaki ilişkiler topluluğu olarak algılayan ve açıklayan bir bakış açısıdır (Soyuer, 2000: 8).

2. Dünya Savaşı yıllarından itibaren yönetim konularının ele alınma şeklinde yeni bir bakış açısı olarak ortaya çıkan sistem yaklaşımı (Koçel, 2005: 239), esas olarak örgüt faaliyetlerinin başarılı yönetiminde çevre faktörlerinin bir bütün içinde ele alınarak değerlendirilmesini ve aynı zamanda yöneticilerin uğraşmak zorunda oldukları büyük ve karmaşık sistemler ile bu sistemlerin alt fonksiyonlarının ortaya konulmasını sağlamaktadır (Yozgat, 1978: 65). Bu açıklamalar doğrultusunda, sistem yaklaşımının örgüt ile çevresi arasındaki ilişkilerin incelenmesi konusunda bir çerçeve sağladığı söylenebilir.

2.3.1.1. Sistem Yaklaşımına İlişkin Kavramlar

Sistem yaklaşımının daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle sistem yaklaşımına ilişkin kavramların açıklanması gerekmektedir. Bu nedenle öncelikle sistem yaklaşımına ilişkin kavramlar açıklanmakta, daha sonra örgütler sistem yaklaşımı açısından ele alınmaktadır.

2.3.1.1.1. Sistem Kavramı

Sistem birbiri ile ilişkili olan unsurlar kümesidir. Bu bakımdan sistem, aralarında bir ilişki bulunan en az iki unsurdan oluşmaktadır. Sistemin tüm unsurları doğrudan veya dolaylı olarak birbirleri ile bağlantılıdır (Ackoff, 1971).

Başka bir deyişle sistem, önceden saptanan hedeflere ulaşmak amacıyla birbirleriyle etkileşim içinde olan elemanların, kendi oluşturdukları çatı altında birlikte çalışmalarıyla oluşmuş bir bütündür (Soyuer, 2000: 7-8).

2.3.1.1.2. Alt Sistem ve Üst Sistem Kavramları

İster yalın, ister karmaşık olsun tüm sistemler; aralarında karşılıklı ilişki ve bağılılık bulunan çeşitli parçalardan, başka bir deyişle alt sistemlerin bileşiminden meydana gelmektedir. Sistemler; aynı zamanda kendilerinden daha büyük ve daha kapsayıcı bir sistemin alt sistemi olarak işlev göstermektedirler. Bu bakımdan üst sistem, pek çok bileşenin bir araya gelerek oluşturduğu ve bileşenlere kıyasla daha karmaşık bir niteliğe sahip olan bütünü ifade etmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006: 90-97).

Sistem yaklaşımına göre örgütler de karşılıklı etkileşim içinde olan birden fazla alt sistemden oluşmakta ve bir çerçeve içinde, beraber çalışmaktadırlar (Eren, 2008: 57).

2.3.1.1.3. Kapalı Sistem ve Açık Sistem Kavramları

Sistemler, farklı yaklaşımlara göre açık sistemler veya kapalı sistemler olarak ele alınmaktadırlar.

Örgütlere yaklaşımda açık ve kapalı sistem ayrımının kökleri Alvin Gouldner'in çalışmasına dayanmaktadır. Gouldner, örgütleri rasyonel ve doğal sistemler olarak ikiye ayırmakta ve bu ayrım açık ve kapalı sistem sınıflandırması ile benzeşmektedir. Bu ayrıma göre rasyonel sistem ifadesi kapalı sisteme; doğal sistem ifadesi ise açık sisteme karşılık gelmektedir (Hall, 1977: 56).

Dış çevresiyle etkileşimde olma gereksinimi olmayan bağımsız sistemler kapalı sistemler olarak ifade edilmektedirler (Daft, 1991: 49). Başka bir deyişle, herhangi bir sistem ile faaliyette bulunduğu çevre arasında enerji, bilgi ve materyal alışverişi söz konusu değilse bu tür ilişkisiz sistem, kapalı bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2005: 245). Tersî şekilde açık sistemler ise çevreleri ile etkileşim halinde olan sistemlerdir. Gerçekte de tüm sistemleri açık sistem olarak ele almak gerekmektedir (Daft, 1991: 49).

Açık sistemler, çevresinden enerji ve hammadde benzeri girdileri alarak bunları dönüşüm sürecinden geçiren ve çıktı olarak çevresine sunan ve unsurları değişime

uğrayan sistemlerdir. Yaşayan sistemler, çevreleri ile bilgi, enerji ve fiziksel malzeme alışverişinde bulunarak varlıklarını sürdürürler ve açık sistem olarak kabul edilirler (Soyuer, 2000: 8).

Açık ve kapalı sistem kavramlarından sonra, bu sistemler arasındaki ayrımının daha net bir şekilde anlaşılabilmesine yardımcı olacak kavramlar açıklanmaktadır.

2.3.1.1.4. Sistemin Sınırları

Sistemin sınırları, bir sistemi diğerinden ayıran, sistem üyelerini koruyan ve sistemin içine veya dışına bilgi, materyal ve insan kaynağı akışını düzenleyen sınırlar olarak tanımlanmaktadır (Leifer ve Delbeco, 1978).

Sınır kavramı açık ve kapalı sistemler arasındaki ayrımın anlaşılmasına yardım etmektedir. Kapalı sistemlerin katı, geçişi mümkün olmayan sınırları varken, açık sistemlerin sistemin kendisi ve üst sistemi arasında geçişin mümkün olduğu sınırları bulunmaktadır (Kast ve Rosenzweig, 1979: 127).

2.3.1.1.5. Sistemin Çevresi

Sistemler belirli bir çevrede faaliyet göstermektedirler. Sistemin sınırları dışında kalan her şey sistemin çevresini oluşturmaktadır. Kapalı sistemler için çevrenin önemi az olsa da açık sistemler için çevre büyük önem taşımaktadır. Çevrenin önemi, sistemi ve işleyişini etkileyecek potansiyele sahip olmasından ileri gelmektedir (Koçel, 2005: 248-249).

Çevrelerinden girdi almakta ve bu girdileri çıktılara dönüştürerek çevrelerine vermekte olan açık sistemler ile çevreleri arasında dinamik bir ilişkiden söz edilmektedir (Kast ve Rosenzweig, 1972). Bu bakımdan açık sistemlerin başarılı olabilmek için çevreleri ve çevrelerini oluşturan faktörler hakkında bilgi sahibi olmaları büyük önem taşımaktadır.

2.3.1.1.6. Entropi ve Negatif Entropi

Termodinamikten alınmış olan entropi kavramı, her sistemde var olan, enerjinin tükenmesi, faaliyetlerin bozulması, dengenin kaybolması, karışıklık ve aksamaların belirmesi ve sistem faaliyetlerinin durması yönündeki eğilimi ifade etmektedir (Koçel, 2005: 250). Başka bir deyişle, entropi sistemin bozulmaya başlamasına, kaynak değişiminin mümkün olmayışına ve son olarak sistemin ölümüne doğru olan eğilimdir (Kast ve Rosenzweig, 1972).

Genel sistem teorisyenleri, açık ve kapalı sistem ayrımını entropi kavramı ile yapmaktadırlar. Tüm kapalı sistemler, entropi eğilimi gösterirken, açık sistemler çevreden enerji aldıkları için (Scott, 1987: 82) entropiyi durdurabilir ve hatta negatif entropiye dönüştürebilirler (Kast ve Rosenzweig, 1972).

Özetlemek gerekirse, negatif entropi eğiliminde olan açık sistemler, çevresel koşullarda değişim meydana geldiğinde çevreden aldıkları girdiler ile dengeli durumlarını korurken, kapalı sistemlerde bu durum söz konusu olamamaktadır.

2.3.1.1.7. Değişkenler ve Parametreler

Her sistemde, sistem yapısını ve işleyişini etkileyen faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerden sistem sınırları içinde yer alanlara değişken; sistem dışında yer alanlara ise parametre adı verilmektedir. Kapalı sistemler sadece değişkenler tarafından, açık sistemler ise hem değişkenler hem de parametreler tarafından etkilenmektedir (Koçel, 2005: 251).

Daha önce de belirtildiği gibi kapalı sistemler çevrelerinden bağımsız sistemler olduklarından, kendi sistemleri dışında bulunan faktörlerden etkilenmemekte, açık sistemler ise çevreleri ile etkileşim halinde olduklarından sistem sınırları içindeki faktörlerin yanı sıra sistem dışında yer alan faktörlerden de etkilenmektedirler.

2.3.1.1.8. Girdi Kavramı

Girdi kavramı, bir mal veya hizmetin üretiminde kullanılan üretim faktörleri ile her türlü ara girdi olarak ifade edilmektedir (<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=veritbn&kelimesec=135333>, Erişim: 11.02.2009)

Girdileri iki grupta sınıflandırmak mümkündür. Birinci tür girdiler sistemi çalışmaya hazırlayan girdilerdir. Bu tür girdiler üretilen çıktıların bünyesinde yer almamakla birlikte sistemin çalışması ve çıktıları üretebilmesi için gerekli olmaktadır. Bilgisayar programları bu tür girdilere örnek gösterilebilir. İkinci tür girdiler ise üretim sürecinde kullanılan ve çıktıların yapısında yer alan girdilerdir. Hammadde ve malzemeler bu tür girdilere örnek gösterilebilir (Soyuer, 2000: 11). Girdiler dönüşüm süreçlerinden geçerek çıktıları oluşturmaktadırlar.

2.3.1.1.9. Çıktı Kavramı

Çıktı kavramı, üretim sonucu ortaya çıkan ürün veya belirli bir dönemde, belirli bir miktarda üretim faktörü kullanılarak elde edilen ürün miktarı olarak tanımlanmaktadır (<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=veritbn&kelimesec=74391>, Erişim: 11.02.2009).

Bir sistemin çıktıları o sistemin girdilerine bağlıdır (Terrebery, 1968). Çıktı kavramı iki grupta toplanabilir. Birinci tür çıktılar artıklardır ve sistemin amaçları bakımından hiçbir önem taşımazlar. Bilgisayarların ürettiği ısı ve ışık bu tür çıktılara örnek gösterilebilir. İkinci tür çıktılar ise sistemin amaçları doğrultusunda üretilen unsurlardır. Bilgisayarlar tarafından üretilen raporlar bu tür çıktılara örnektir (Soyuer, 2000: 11).

2.3.1.1.10. Geri Besleme Kavramı

Sürekli değişen bir çevrenin içinde yer alan sistem, bulunduğu çevre içinde yaşayabilmek ve sürekli değişen ortama uyum sağlayabilmek için bünyesinde sürekli olarak değişiklikler yapmalıdır. Geri besleme, sistem kontrol dışına çıktığında veya çevresi ile uyum problemleri gösterdiğinde, çıktıların değerlemesini yaparak bunları

standartlarla karşılaştıran, gerekli tüm düzenlemelerin yapılmasını sağlayacak bilgiyi üreten ve sisteme aktaran bir mekanizmadır (Soyuer, 2000: 12).

Geri besleme mekanizması, sistemin amaçlara ulaşma konusunda ne ölçüde başarı sağladığını ölçülebilmesi (Dereli, 1981: 103) ve sistem faaliyetlerinin düzgün bir şekilde sürdürülebilmesi için gerekli olan bilgi akışını sisteme sağlaması açısından büyük önem taşımaktadır.

2.3.1.2. Sistem Yaklaşımı ve Örgütler

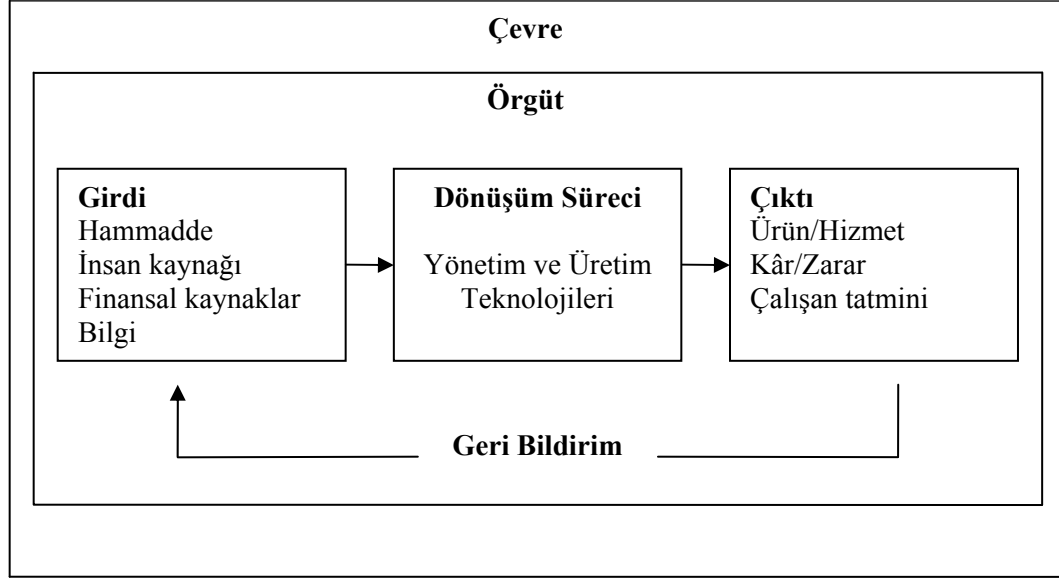
Sistem yaklaşımı başlı başına bilimsel bir disiplin olmanın ötesinde, belirli olayların ve durumların incelenmesinde kullanılan bir düşünce tarzı ve yöntemdir. Sistem yaklaşımının yönetim disiplinine uyarlanması örgüt-çevre etkileşimine farklı bir boyut getirmekte ve yönetsel faaliyetlerin belirli bir çerçeve içerisinde gerçekleştirilmelerini sağlamaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006: 96-97).

Sistem yaklaşımı açısından örgütler, birbirine bağlı çeşitli kısımlardan meydana gelen ve çevresi ile karşılıklı etkileşim halinde olan bir bütün olarak ele alınmaktadırlar. Bu yaklaşımda her bir kısım bütüne belirli katkılar sağlamak ve bütünden bir şeyler almaktadır. Yine bu yaklaşıma göre, örgütün bütünü ile dış çevresi arasında karşılıklı etkileşim bulunmaktadır (Dereli, 1981: 94).

Örgütlerin sistem yaklaşımıyla ele alınmaları ve birer sistem olarak nitelendirilmeleri Bertalanffy'nın görüşlerine dayanmakla birlikte; sistem yaklaşımının sosyal bilimlerde kullanılmaya başlamasında Elton Mayo, Chester Barnard ve Herbert Simon gibi kuramcılar etkili bir rol oynamışlardır (Gürüz ve Gürel, 2006: 96). Modern yönetim düşüncesinde de örgütler, çevreleri ile etkileşim halinde olan açık sistemler olarak değerlendirilmektedir.

Sistem yaklaşımı ile ele alınan örgütler, belirli hedefleri yerine getirmek amacıyla üst sistemin unsurları ile etkileşimde olan ve alt sistemlerden oluşan sosyal sistemler olarak ifade edilebilmektedir (Luthans ve Stewart, 1977). Sistem yaklaşımı açısından ele alınan örgütler aşağıdaki şekil kapsamında incelenebilir.

Şekil 1: Sistem Yaklaşımı Açısından Örgütler



Kaynak: Daft, Richard L., (1991), Management, Second Edition, The Dryden Press, s. 48'den uyarlanmıştır.

Örgütler şekilde de belirtildiği gibi, çevreleri ile bilgi, enerji ve materyal alışverişinde bulunan açık sistemlerdir (Kast ve Rosenzweig, 1979: 126). Çevrelerinden girdiler alan örgütler, bu girdileri dönüştürdükten sonra tekrar çevreye vererek faaliyet göstermektedirler (Daft, 1991: 48). Bu çıktılarından bir bölümü; geri bildirim süreci ile daha sonra oluşturulacak çıktılar için gerekli girdileri sağlamak üzere sisteme geri dönmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006: 95).

Açık sistemler olan örgütler bazı ortak özelliklere sahiptirler. Bu ortak özellikler aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Genç, 2007: 65; Katz ve Kahn, 1977: 21-27):

- Açık sistem olan örgütler varlıklarını sürdürebilmek için çevreden girdi (enerji) almak zorundadırlar.
- Örgütler çevrelerinden aldıkları enerjiyi dönüşüm sürecinde işleyerek yeni ürün ve hizmetler yaratırlar.
- Enerji dönüşümü sonucunda örgütler bir ürün (çıktı) ortaya çıkarırlar.

- Örgütlerin enerji alışverişi döngüsel bir özellik gösterir. Çevreye verilen ürün, sisteme faaliyetini tekrarlayabilmesi için gerekli enerjiyi sağlar. Böylece bu enerji yeni bir çıktının elde edilmesi için kullanılır ve bu döngüsel süreç devam eder.
- Örgütler, entropiye karşı koymak ve negatif entropi kazanabilmek için tükettiklerinden daha fazla enerjiyi çevrelerinden alıp işlemek zorundadırlar.
- Açık sistemler, girdi olarak sadece enerjisel maddeler değil, aynı zamanda bilgi de alırlar. Sistemler girdi alırken ayıklayıcı davranır ve uygun olan enerjiyi ve belli bilgileri girdi olarak alırlar.
- Açık sistemlerde dinamik denge söz konusudur. Örgütler, çevrelerinde meydana gelen değişimlere uyum sağlayarak denge durumlarını korurlar.
- Örgütler, rollerin çoğalması, ayrıntılanması ve işlevlerin daha çok özelleşmesi yönünde gelişirler.
- Açık sistemler von Bertalanffy tarafından 1940 yılında önerilen eşsonuçluluk kuramı ile belirlenebilirler. Eşsonuçluluk kuramına göre, açık bir sistem farklı yollardan giderek aynı sonuca ulaşabilmektedir.

Özetlemek gerekirse sistem yaklaşımı, örgütü etkileyen tüm değişkenleri bütünsel bir biçimde görmeyi ve daha sağlıklı genelleme yapmayı olanaklı kılmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006: 97).

Açık sistemler olan örgütler, çevrelerinden büyük ölçüde etkilenmektedirler (Scott, 1987: 23). Bu bakımdan, çevre kavramı önemle ele alınmalıdır. Çevrenin daha iyi anlaşılması, sistem yaklaşımı üzerine kurulan tamamlayıcı bir yaklaşım olan durumsallık yaklaşımı ile mümkün olabilmektedir (Can, 2002: 51).

2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

Temelleri sistem yaklaşımına dayanan durumsallık yaklaşımı, örgütlerin açık sistemler olduğu ve yaşamlarını devam ettirebilmeleri için çevreleriyle sürekli ve başarılı etkileşimler içerisinde olmaları gerektiği görüşüne dayanmaktadır (Kourteli, 2000).

Durumsallık yaklaşımı, yönetim ve örgüt ilkelerinin uygulanması ile en iyi örgüt yapısının oluşturulabileceği görüşünü ileri süren klasik yaklaşımın ve benzer şekilde en iyi örgüt yapısını belirlemeyi amaçlayan neo-klasik yaklaşımın (Koçel, 2005: 266) eksikliklerini gidermek ve sistem yaklaşımının genel ve soyut özelliklerinin yarattığı kargaşayı ve uygulamada karşılaşılan güçlükleri ortadan kaldırmak amacıyla, 1970'lerden sonra gelişmeye başlamış bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım ile, örgütlerin karşılaştıkları sorunlara klasik kuramların katı kural ve varsayımları veya sistem yaklaşımının genel ve soyut ilkeleri yerine, ayrıntılı bir biçimde yapılan araştırmalar ile çözüm aranmaktadır. Durumsallık yaklaşımı ayrıca, yapılan araştırmaların bulguları elveriyorsa genellemeler yapmaktadır (Eren, 2008: 74-75).

Örgütlerin etkili olabilmesi için belirli prensiplerin uygulanması değil, bu prensipler ile iç ve dış çevre koşulları arasında uyum sağlanması gerektiğini ortaya koyan durumsallık yaklaşımı (Dinçer, 1992: 76), her zaman her yerde geçerli bir örgüt yapısından söz edilemeyeceğini, örgüt ile ilgili her şeyin duruma, zamana ve mekâna bağlı olarak değişebileceğini belirtmektedir. Bu görüşten hareketle, örgüt yöneticilerinin içinde bulundukları koşulları temel alarak hareket ettikleri takdirde başarılı olabilecekleri söylenebilir. Özetle, durumsallık yaklaşımına göre değişik durum ve koşullarda başarılı olmanın yolu değişik kavram, teknik ve yöntemleri kullanmaktan geçmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006: 97).

Çevre koşullarının özelliklerine bağlı olarak örgüt yapılarının ve örgütlerde kullanılan süreçlerin farklılık göstereceği varsayımına dayanan durumsallık yaklaşımı (Can, 2002: 51), örgütlerin farklı çevresel koşullar altında görevlerini yerine getirme biçimlerini açıklamaya çalışmaktadır (Kourteli, 2000).

Durumsallık yaklaşımı, tek bir en iyi yolun olduğu düşüncesini yerine, örgütün içinde bulunduğu durumun özelliklerine dayanan çeşitli uygun stratejiler seçilebileceği görüşünü benimsemenin yanı sıra, çevresel koşulların değişim halinde olduğu ve değişimin yönetsel süreçlerin bir parçası olduğu düşüncesini de ortaya koymaktadır (Wooton, 1977). Bu bakımdan, değişen çevre koşullarına uyum sağlayan örgütler başarılı olabilecektir.

Durumsallık yaklaşımında, çevresel faktörler bağımsız değişken, yönetim ilke, teori ve tekniklerini ise, bağımlı değişken olarak ele alınmakta ve bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında fonksiyonel bir ilişki kurularak sonuca ulaşılmaya çalışılmaktadır (Baransel, 1979: 17).

Modern örgütleri değerlendirmede önemli bir perspektif haline gelen durumsallık yaklaşımının temel varsayımları aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Morgan, 1998: 56):

- Örgütler açık sistemlerdir. Örgütlerin iç gereksinmelerinin karşılanıp dengelenmesi ve çevre koşullarına uyumunun sağlanması için dikkatli bir yönetim gereklidir.
- Görevin veya çevrenin türü, biçimi ve durumu örgütlenmenin ne şekilde yapılacağını belirler.
- Yönetimin öncelikli kaygısı örgüt ve çevre arasında uyumun sağlanması olmalıdır.
- Farklı görevler aynı örgüt içinde farklı yaklaşımlar gerektirebilir.
- Çevrenin türüne göre örgüt türleri de değişecektir.

Modern yönetim düşüncesi açısından büyük önem taşıyan durumsallık yaklaşımı kapsamında birçok çalışma yapılmıştır.

2.3.2.1. Durumsallık Yaklaşımı Kapsamında Yapılan Başlıca Çalışmalar

Durumsallık yaklaşımı, örgüt yapı ve süreçlerini etkileyen durum ve koşulların neler olduğu ve bunların nasıl incelenebileceği sorunu üzerinde durmaktadır. Durumsallık yaklaşımı kapsamında çeşitli uygulamalı ve teorik çalışmalar yapılmaktadır. Ancak, bugüne kadar yapılan çalışmalarda durum ve koşullarla ilgili olarak en çok iki faktör üzerinde durulduğu görülmektedir. Bunlar, çevre ve teknoloji faktörleridir (Koçel, 2005: 272).

2.3.2.1.1. Durumsallık Yaklaşımı Kapsamında Teknoloji ile İlgili Yapılan Başlıca Çalışmalar

Kullanılan teknolojinin örgütlerin yapılarını nasıl etkilediği, belirli teknoloji türleri için ne tür örgüt yapılarının ve süreçlerinin daha uygun olacağı, teorik ve uygulamalı çalışmalar yapılarak çeşitli yazarlar tarafından araştırılmıştır. Yapılan bu çalışmalar durumsallık yaklaşımının gelişmesinde önemli katkılar sağlamıştır. Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde teknoloji ile ilgili yapılan başlıca çalışmalar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Koçel, 2005: 274):

- Woodward Araştırması
- Aston Grubu Araştırması
- Tavistock Enstitüsü Çalışması
- James Thompson'ın Temel Teknolojiler Sınıflaması
- Charles Perrow'un Rutin/Rutin Olmayan İş Sınıflaması

Durumsallık yaklaşımı kapsamında teknoloji ile ilgili yapılan bu çalışmaların ayrıntılarına değinilmemekte, ancak çalışmanın konusu ile ilişkili olması sebebiyle çevre ile ilgili yapılmış olan çalışmalar açıklanmaktadır.

2.3.2.1.2. Durumsallık Yaklaşımı Kapsamında Çevre İle İlgili Yapılan Başlıca Çalışmalar

Durumsallık yaklaşımının teknolojinin yanı sıra üzerinde önemle durduğu bir diğer konu örgütlerin içinde faaliyette bulundukları çevre olmuştur. Pek çok araştırmacı çevre koşullarının örgütleri nasıl etkilediğini, çevre koşullarına bağlı olarak örgüt yapıları, karar mekanizmaları, liderlik tarzları gibi unsurların farklılık gösterip göstermediğini araştırmıştır. Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde yapılan bu araştırmaların ulaştığı genel sonuç, çevre koşullarının özelliklerine bağlı olarak örgüt yapıları ve kullanılan çeşitli süreçlerin farklılık gösterdiği olmuştur. Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde çevre ile ilgili yapılan başlıca çalışmaları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Koçel, 2005: 287-8):

- Burns - Stalker Çalışması
- Lawrence - Lorsch Çalışması
- Emery - Trist Çalışması
- James Thompson Çalışması
- Robert Duncan Araştırması

2.3.2.1.2.1. Burns - Stalker Çalışması

Burns ve Stalker, dış çevre koşullarının örgüt yapıları ile yönetim uygulamalarını nasıl etkilediğini belirlemek amacıyla, 1961 yılında İngiltere'de, 20 endüstri işletmesi üzerinde bir araştırma yapmışlardır (Koçel, 2005: 291).

Burns ve Stalker yaptıkları araştırmalar sonucunda örgüt yapılarının mekanik ve organik örgüt yapısı olmak üzere iki farklı şekilde ortaya çıkabileceğini belirtmişlerdir. Örgüt yapılarına ilişkin yapılan bu ayrımın göre, yeniliklerin az olduğu çevrelerdeki örgütler mekanik yapıda olmakta veya klasik yönetim yaklaşımının belirlediği özellikleri taşımaktadırlar. Diğer yandan, değişimin hızlı olduğu çevrelerde örgütler organik özellikler göstermektedirler. Organik örgüt yapısı, görevlerin ayrıntılı biçimde tanımlanmadığı, yatay iletişimin yaygın olduğu merkezci olmayan bir yapıyı belirtmektedir (Üsdiken, 1979: 149-150, aktaran; Genç, 2005: 61).

Örgüt yapılarına ilişkin bu ayrım örgütler açısından büyük önem taşımakta olup örgütlerin taşıdığı özelliklerin daha iyi anlaşılabilmesini sağlamaktadır. Mekanik örgüt yapılarının özellikleri aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Eren, 2008: 78-79):

- Görevlerde uzmanlaşmaya önem verilmektedir.
- Her bir fonksiyonel role ilişkin teknik yöntemleri anlatan, yetki ve sorumlulukları belirleyen tanımlamalar bulunmaktadır.
- Otorite, kontrol ve iletişim hiyerarşik bir yapıya sahiptir.
- Faaliyetler ve iş davranışları, üstlerin talimat ve kararları ile yönetilmektedir.
- Teknik bilgi, deneyim ve ustalıklar; genel kültür, çevresel ilişki ve deneyimlerden daha önemlidir.

- Örgüte üyelik koşulu olarak, sorunlara sahip çıkma ve üstlere bağımlılık önem taşımaktadır.
- Yönetici uzmanlaşarak birbirinden ayrılmış gibi görünen uzmanlık alanları ve görev yerlerinin koordinasyonunu ve bağlantısını sağlamaktadır.
- Örgüt ve amaçları hakkında tek ve gerçek bilgi sahibi mevki üst yönetimdir.
- Yönetim karmaşık bir hiyerarşi olarak algılanmakta, merkeziyetçi bir nitelik taşımaktadır.

Mekanik örgüt yapılarından farklılık gösteren organik örgüt yapılarının özellikleri aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Eren, 2008: 79):

- Bireylerin özel bilgi ve deneyimlerinin işlerine katkıda bulunabileceği kabul edilmektedir.
- Bireyler arasındaki iletişim ile ilgili olarak ve bireysel işlerde sürekli düzenlemeler yapılmakta ve sık sık yapılacak yeni işler tanımlanmaktadır.
- Farklı düzeylerdeki çalışanlar birbirleriyle iletişim halindedirler ve dikey iletişimden ziyade yatay iletişim önem taşımaktadır.
- İletişimin kapsamını emir ve rapor vermekten çok bilgi alış verişi oluşturmaktadır.
- Belli bir konuda uzmanlaşmak yerine genel işletmecilik bilgileri, bu bilgilerin çevresel değişkenlerle ve birbiriyle olan ilişkilerini kurabilme önem taşımaktadır.
- Bireyler işlerini kendilerine sunulan kurallar çerçevesinde değil, tüm örgütü ve örgüt hedeflerini göz önünde bulundurarak yapmaktadırlar.
- Tepe yönetimi oluşturan yöneticilerin, her şeyi en iyi bilen ve bütün kararları almaya tam yetkili kişiler olduğu düşünülmemektedir.

2.3.2.1.2.2. Lawrence - Lorsch Çalışması

Durumsallık yaklaşımının gelişmesinde katkı sağlayan bir diğer çalışma, Lawrence ve Lorsch tarafından 1967 yılında yapılmıştır. Lawrence ve Lorsch yaptıkları araştırmada

faklılaşma, bütünleşme (koordinasyon) ve çevre ve belirsizlik olmak üzere üç temel konu üzerinde durmuşlardır (Koçel, 2005: 296).

Durumsallık yaklaşımı ile ilgili araştırma ve teoriler içerisinde önemli bir yeri bulunan Lawrence ve Lorsch'un çalışması, değişik çevre koşulları altında hangi tür örgüt yapısının daha etkili olacağını bulmayı amaçlamıştır. Lawrence ve Lorsch yaptıkları araştırmalar sonucunda aşağıdaki genellemeleri yapmışlardır (Dinçer, 1992: 120-121):

- Bir örgütü düzenlemede bir tek en iyi yol yoktur.
- Bir örgütün ve/veya alt birimin düzenlenmesi çevre koşullarına bağlıdır. Örneğin, dinamik ve değişen bir çevrede farklılaşmış ve bütünleşmiş olabilen bir örgüt yapısı, durgun ve belirli bir çevrede fazla farklılaşma gerektirmeyecektir.
- En verimli örgüt, çevre koşulları ile uyum içinde olan örgüttür.
- Örgüt üyelerinin kişisel ihtiyaçları örgütle iyi bir şekilde bütünleştiği takdirde daha iyi tatmin edilecektir.

Burns ve Stalker'ın araştırmasında olduğu gibi Lawrence ve Lorsch'un araştırmasında da en iyi örgüt yapısını belirleyecek bir genelleme yapılamayacağı görülmüştür.

2.3.2.1.2.3. Emery - Trist Çalışması

Emery ve Trist'in çalışması örgüt çevre ilişkilerinin anlaşılması ve kavramlaştırılmasında önemli katkılar sağlamıştır. Emery ve Trist yaptıkları çalışma ile, çevrelerin sınıflandırılması ve özelliklerinin belirlenmesi ve bu çevrelerle ilişkilerin yürütülmesi için ne tür stratejilerin uygun olacağı konuları üzerinde durmuşlardır. Yapılan çalışmada örgüt ile çevresi arasındaki ilişkiler incelenirken dört tür ilişki ele alınmıştır. Bu ilişkiler aşağıda belirtilmektedir (Koçel, 2005: 300):

- Örgütün iç birimleri arasındaki içsel karşılıklı bağımlılık ilişkileri,
- Örgütün girdilerini aldığı çevreler ile olan girdi alışveriş karşılıklı bağımlılık ilişkileri,
- Örgütün çıktılarını verdiği çevreler ile olan çıktı alışveriş karşılıklı bağımlılık ilişkileri,

- Çevresel karşılıklı bağımlılık ilişkileri.

Emery ve Trist'in yapmış olduğu çalışma da en iyi örgüt yapısının belirleyecek bir genellemede bulunmamıştır. Ancak yapılan çalışma, örgütler açısından hayati önem taşıyan çevre unsurunun kavramlaştırılması ve sınıflandırılması konusunda durumsallık yaklaşımına büyük katkı sağlamıştır.

2.3.2.1.2.4. James Thompson Çalışması

James Thompson yaptığı çalışmada, örgütün çevresini sınıflamak, özelliklerini belirleyerek örgüt yapısı ile ilişkilerini göstermek ve örgütün çevre unsurları ile ilişki kurarken izleyebileceği stratejileri açıklamak olmak üzere iki temel konu üzerinde durmuştur (Koçel, 2005: 305).

Thompson'a (1976: 30) göre teknoloji ve çevre örgütler için temel birer belirsizlik kaynağıdır. Ayrıca, teknolojik ve çevresel farklılıklar örgütlerin birbirinden farklılaşmasına neden olmaktadır. Bu nedenle teknoloji ve çevre kavramları üzerinde önemle durulması gerekmektedir.

Thompson örgütleri üç alt sistem açısından ele almıştır. Teknik alt sistem, örgütün çevresel belirsizliklerin yaratacağı etkilerden korumak istediği alt sistemdir. Kuramsal alt sistem, kendisini etkileyen çevre unsurları üzerinde etkisi olmayan, belirsizlik esasına göre çalışan ve çevresel unsurlardaki değişimlere örgütün uyumunu sağlamayı amaçlayan sistemdir. Yönetmel alt sistem ise teknik ve kuramsal alt sistem arasındaki koordinasyonu sağlayan alt sistemdir (Koçel, 2005: 307).

Thompson, yaptığı çalışma ile örgütün çevre unsurlarını durgun-değişken ve basit-karmaşık (homojen-heterojen) olmak üzere iki boyutta incelemiş ve örgüt yapılarının bu çevresel boyutlara göre farklılık göstereceğini belirtmiştir (Koçel, 2005: 309-310). Thompson'ın çalışması örgüt-çevre ilişkilerinin incelenmesinde durumsallık yaklaşımına birçok katkıda bulunmuştur.

2.3.2.1.2.5. Robert Duncan Araştırması

Duncan (1972) yirmi iki karar organını ele aldığı araştırmasında, karar organlarının algıladıkları çevresel belirsizlik üzerinde etkiye sahip olan çevresel özelliklerin belirlenmesini amaçlamıştır. Bu doğrultuda, karar organlarının karar verirken hangi çevresel faktörlerden etkilendiklerini, karar organlarının çevresel belirsizlik algılamalarını ve çevresel belirsizliğin karar organları üzerindeki etkisini araştırmıştır.

Duncan (1972) yapmış olduğu çalışmada, çevreyi basit-karmaşık ve statik-dinamik (durgun-değişken) olmak üzere iki boyutta ele almıştır. Ayrıca, bireylerin belirsizlik algılarının farklılık gösterebileceğinden yola çıkarak, algılanan belirsizlik kavramını da incelemiştir.

Durumsallık yaklaşımı kapsamında yapılmış olan bu çalışmalar çevre kavramının daha iyi anlaşılmasını sağlamış olup daha sonra yapılan çalışmalar için temel teşkil etmişlerdir.

Örgütlerin çevreleri ile birlikte ele alınması gerektiği düşüncesini savunan sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı incelendikten sonra örgüt kuramında çevrenin ölçülmesi konusu açıklanmaktadır.

2.4. Örgüt Kuramında Çevrenin Ölçülmesi

Literatürde objektif (nesnel) ve subjektif (öznel) çevre ölçümleri üzerinde durulmaktadır. Nesnel çevre ölçümleri arşiv kaynaklarından yararlanarak örgütün çevresindeki olayları ele almaktadır. Bir sektörde faaliyet gösteren işletme sayısı, sektöre yönelik devlet müdahalelerinin miktarı gibi ölçümler objektif çevre ölçümlerine örnek gösterilebilir. Öznel çevre ölçümleri ise bireylerin çevre ile ilgili algılamalarını ölçmek için kullanılmaktadır. Algılanan çevresel belirsizlik, en çok kabul gören öznel çevre ölçümüdür (Downey ve Ireland, 1979).

Yöneticiler sadece algıladıkları çevresel koşullara cevap verdikleri için farkına varılmayan çevresel koşullar yöneticilerin kararlarını ve eylemlerini etkilemeyecektir.

Bu durumda farklı örgütler aynı nesnel çevreyi farklı şekillerde ele alabileceklerinden çevreye farklı şekillerde cevap verebileceklerdir (Snow, 1976). Bu görüş doğrultusunda, çevre ölçümleri arasında öznel çevre ölçümlerinin çok önemli bir yeri olduğu söylenebilir.

Çevre koşulları her örgüt için farklılık gösterebilmekte ancak bu koşulların her örgüt için ayrı ayrı belirlenmesi zor olmaktadır. Bu nedenle çevre ölçümleri genellikle çevresel boyutlar kullanılarak gerçekleştirilmektedir.

2.4.1. Çevresel Boyutlar

Örgüt-çevre ilişkisini inceleyen, deneysel araştırmaya yardımcı olabilecek bir kuramın oluşturulabilmesi için çevrenin bileşenlerinin ve boyutlarının açıkça tanımlanması gerekmektedir (Duncan, 1972). Bu doğrultuda, örgüt-çevre ilişkisini inceleyen birçok çalışmada çevresel boyutlar belirlenmeye ve ölçülmeye çalışmıştır.

Çevresel boyutların temelinde çevrenin örgütleri etkilediği iki önemli durum bulunmaktadır. Bu iki durum, örgütün çevre hakkında duyduğu enformasyon ihtiyacı ve örgütün çevreden kaynak elde etme ihtiyacı olarak belirtilebilir (Daft, 2001: 136).

Sharfman ve Dean (1991) yapmış oldukları çalışmada, çevre üzerine yapılmış temel çalışmaları ve bu çalışmalarda kullanılan çevresel boyutları belirtmişlerdir.

Çevre üzerine yapılmış temel çalışmaların ve bu çalışmalarda kullanılmış çevresel boyutların yer aldığı Tablo 1’de görüldüğü gibi, Sharfman ve Dean (1991) çevrenin kavramlaştırılmasında karmaşıklık, dinamizm ve kaynak bulunabilirliği olmak üzere üç temel boyutun kullanıldığını ifade etmişlerdir.

Tabloda belirtilen çevresel boyutlardan, farklı yazarlar tarafından heterojenlik veya çeşitlilik olarak da ifade edilen karmaşıklık boyutu ile istikrarsızlık veya değişkenlik gibi kavramlarla da ifade edilen dinamizm boyutunun daha yaygın olarak ele alındığı görülmektedir.

Tablo 1: Çevrenin Kavramlaştırılması ve Çevresel Boyutlar

Çevre Üzerine Yapılmış Temel Çalışmalar	Karmaşıklık	Dinamizm	Kaynak Bulanabilirliği
March ve Simon (1958)			Cömertlik
Emery ve Trist (1965)	Karmaşıklık Rutinlik	İstikrarsızlık	
Thompson (1967)	Heterojenlik	Dinamizm	
Child (1972)	Karmaşıklık	Değişkenlik	Cimrilik
Minztberg (1979)	Karmaşıklık Çeşitlilik	İstikrar	Düşmanlık
Aldrich (1979)	Yoğunlaşma Heterojenlik	İstikrar Çalkantı	Kapasite Fikir birliği
Tung (1979)	Karmaşıklık Rutinlik	İstikrarsızlık	
Dess ve Beard (1984)	Karmaşıklık	Dinamizm	Cömertlik

Kaynak: Sharfman, Mark P. and Dean, James W., (1991), Conceptualizing and Measuring the Organizational Environment: A Multidimensional Approach, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 4, pp. 681-700.

Duncan (1972) yapmış olduğu çalışmada, tabloda belirtilen çalışmalara benzer şekilde çevrenin karmaşıklık ve dinamizm boyutlarını ele almıştır. Benzer şekilde Leblebici ve Salancik (1981) de, örgüt-çevre ilişkisinin anlaşılabilmesi için yapılan araştırmaların birçoğunun öncelikle çevrenin boyutlarını açıklamaya çalıştığını ve temel iki çevresel boyutun çevrenin çeşitliliği ve değişkenliği olarak sınıflandırıldığını belirtmişlerdir.

Örgütsel çevrenin yönetsel kararlara etkisinin incelendiği bu çalışmada da, çevre ile ilgili en temel boyutlar olan karmaşıklık ve değişim boyutları (Harrison, 1987: 156) ele alınmaktadır.

2.4.1.1. Çevresel Karmaşıklık Boyutu

Çevresel karmaşıklık veya heterojenlik olarak isimlendirilen kavram, Terrebery, Thompson, Emery ve Trist, Blau ve Schoenherr ve Duncan'ın çalışmalarında çevrenin bir boyutu olarak ele alınmaktadır (Kochan, 1975).

Duncan'a (1972) göre karmaşıklık boyutu, karar verme sürecinde dikkate alınması gereken unsurların azlığı veya çokluğu ve bu unsurların birbirine benzerlikleri ile ilgilidir. Bu boyuta göre, basit çevrede karar organlarının dikkate alması gereken faktörler azdır ve bu faktörler birbirlerine benzemektedir. Karmaşık çevrede ise tersi şekilde, karar organlarının dikkate alması gereken birçok faktör bulunmaktadır ve bu faktörler birbirinden farklılık göstermektedir.

Daft (2001: 136) çevresel karmaşıklık boyutunu, Duncan'ın (1972) tanımlamasına benzer şekilde, örgütün faaliyetleri ile ilgili olan çevresel faktörlerin sayısı ve bu faktörlerin birbirinden farklılığı olarak ifade etmektedir. Hrebiniak ve Snow (1980) ise, örgütün karşı karşıya olduğu farklı belirsizlik kaynaklarının sayısının çevresel karmaşıklığın bir ölçütü olduğunu ve karar verici için belirsizlik düzeyi yüksek olan dışsal faktörlerin sayısı arttıkça karmaşıklığın da arttığını belirtmektedirler.

2.4.1.2. Çevresel Değişim Boyutu

Çevresel değişim veya başka bir deyişle çevrenin dinamizm boyutu, çevre ile ilgili olarak yapılan temel çalışmalarda kullanılan bir diğer önemli boyuttur. Çevresel değişim boyutu çevresel faktörlerin dinamik olup olmamaları ile ilgilidir (Daft, 2001: 137). Çevrenin değişim veya istikrar derecesi dış çevrenin örgütler üzerindeki etkisini inceleyen hemen hemen tüm araştırmacılar tarafından vurgulanmaktadır (Kochan, 1975).

Duncan (1972), çevresel dinamizm boyutunun iki alt boyuttan oluştuğunu belirtmektedir. Söz konusu alt boyutlardan birincisi karar vericiler tarafından tanımlanan çevresel faktörlerin zaman içerisinde aynı kalma veya değişme derecesi

üzerinde durmaktadır. İkinci alt boyut ise, karar vericilerin karar verme sürecinde yeni ve farklı bir çevresel faktörü dikkate alma sıklıkları üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Statik çevrede karar organlarının dikkate alması gereken çevresel faktörler değişim göstermezken, dinamik çevrede çevresel faktörler değişmekte veya dikkate alınması gereken yeni faktörler ortaya çıkmaktadır (Duncan, 1972). Başka bir deyişle, çevresel faktörler belirli bir zaman diliminde fazla değişiklik göstermiyorsa statik çevre, çevresel faktörlerin değişim hızı yüksek ise dinamik çevre söz konusu olmaktadır (Can, 2002: 55).

2.4.2. Çevresel Belirsizlik Kavramı

Örgüt-çevre ilişkisinin incelenmesinde, çevresel boyutların yanı sıra çevresel belirsizlik kavramı da büyük önem taşımaktadır. Pennings (1975)'e göre, örgüt çok fazla enformasyonu işlemek zorunda kalabilir ve gelecekte yaşanabilecek olayları veya bir eylemin sonuçlarını tespit edemeyebilir. Çevre; istikrar, farklılaşma, karmaşıklık, kaynaklılık ve rekabet edebilirlik gibi birçok değişken ile tanımlanabilmekte ve tüm bu değişkenlerin belirsizlik kavramı ile ilgisi bulunmaktadır.

Çevresel belirsizlik, karar vericilerin çevresel faktörler hakkında yeterli bilgi sahibi olmamaları ve çevresel değişimleri tahmin etmede güçlük çekmeleri olarak ifade edilebilmektedir (Daft, 2001: 136).

Milliken (1987) yaptığı çalışmada çevresel belirsizliği, bireyin bir şeyi doğru bir şekilde tahmin etmede algıladığı yetersizlik olarak ifade etmektedir. Çevresel belirsizlik, dış çevrede meydana gelen ve örgütü etkileyen olaylar ile ilgili olup çevreyi oluşturan değişkenlerin dinamik ve karmaşık ilişkilerinden oluşmaktadır (Kourteli, 2000).

Duncan'a (1972) göre çevresel belirsizlik kavramı üç unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurlar; belirli bir karar verme durumunda ilgili çevresel faktörler hakkında yeterli bilgi olmaması, belirli bir kararın yanlış olması durumunda sonuçlarının örgütü nasıl etkileyeceğinin tam olarak bilinmemesi ve çevresel faktörlerin, karar organının

başarısını veya başarısızlığını nasıl etkileyeceğine dair güvenilir öngörülerde bulunmanın güç olması olarak ifade edilmektedir.

Duncan'ın (1972) algılanan çevresel belirsizlik yapısını çalışmasına uyarlayan Tung (1979); Perrow, Child ve Duncan gibi çevre ve belirsizlik kavramlarını inceleyen birçok araştırmacının, örgütlerde karar verme ve strateji oluşturma süreçlerinde, gerçek belirsizlikten çok algılanan belirsizliğin önemli olduğunu gösterdiklerini belirtmektedir.

Benzer şekilde, çevresel belirsizliğin bireyin algısına bağlı olduğunu ifade eden Nebeker (1975), çevreyi belirsiz olarak algılayan bir bireyin, iki veya daha çok alternatifin mevcut olduğu bir karar durumunda seçim yapmakta zorlanacağını belirtmektedir.

Karar durumları üzerinde önemli bir etkiye sahip olan çevresel belirsizlik, çevresel karmaşıklık ve çevresel değişim boyutları ile ilişkili bir kavramdır.

2.4.3. Çevresel Karmaşıklık ve Değişim Boyutları ile Çevresel Belirsizlik İlişkisi

Çevresel boyutları karmaşıklık ve dinamizm olarak ele alan Duncan (1972), bu boyutları algılanan çevresel belirsizlik kavramı ile ilişkilendirmiştir. Tung (1979) da yapmış olduğu çalışma sonucunda, çevresel değişim hızının algılanan çevresel belirsizlik üzerinde çok önemli bir etkisi olduğunu belirtmiştir.

Daft (2001: 138), Duncan'ın (1972) çalışmasını dikkate alarak, çevresel değişim ve çevresel karmaşıklık boyutları ile çevresel belirsizlik arasındaki ilişkiyi bir matris yardımı ile açıklamaktadır. Aşağıda yer alan bu matriste, çevresel değişim boyutu açısından çevre istikrarlı veya istikrarsız (statik-dinamik) çevre; çevresel karmaşıklık boyutu açısından ise basit veya karmaşık çevre olarak ele alınmakta ve bu boyutların çevresel belirsizlik düzeylerini nasıl etkilediğine yer verilmektedir.

Şekil 2: Çevresel Boyutlar ve Çevresel Belirsizlik İlişkisi

Çevresel Değişim	İstikrarlı	Basit + İstikrarlı Düşük belirsizlik	Karmaşık + İstikrarlı Ortanın altı belirsizlik
	İstikrarsız	Basit + İstikrarsız Ortanın üstü belirsizlik	Karmaşık + İstikrarsız Yüksek belirsizlik
		Basit	Çevresel Karmaşıklık
			Karmaşık

Kaynak: Daft, Richard L., (2001), Organization Theory and Design, Seventh Edition, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, s. 138.

Yukarıda verilen matriste de görüldüğü gibi, basit ve istikrarlı çevrelerde algılanan belirsizlik düzeyi düşük olmaktadır. Bu durumun sebebi, çevresel faktör sayısının az ve birbirine benzer yapıda olması ve bu faktörlerin değişim hızlarının düşük olmasıdır. İkinci durumda ise, örgütü etkileyen çok sayıda ve birbirinden farklı faktör bulunmakta, ancak bu faktörlerin değişim hızlarının düşük olması sebebiyle algılanan çevresel belirsizlik ortanın altında bir düzeyde görülmektedir.

Çevrenin az sayıda ve birbirine benzer faktörlerden oluştuğu, ancak değişim hızının yüksek olduğu basit ve istikrarsız durumda, algılanan belirsizlik düzeyinin ortanın üstünde olduğu görülmektedir. Son durumda ise, çevrenin çok sayıda birbirinden farklı faktörden oluştuğu ve bu faktörlerin değişim hızlarının yüksek olması nedeniyle belirsizlik algısının yüksek düzeyde oluştuğu görülmektedir.

Belirsizlik, yöneticilerin örgütün çevresinde meydana gelen ve örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesini etkileyecek değişimleri tahmin edememesine ve meydana gelen olaylar hakkında doğru ve eksiksiz bilgi ihtiyacı hissedilmesine neden olmaktadır. Belirsizliğin az olduğu durumlarda ise yöneticiler meydana gelebilecek olayları tahmin

edebilmektedirler (Daft, 1991: 63). Bu bakımdan, belirsizlik düzeyini belirleyen örgütsel çevre ve örgütsel çevreyi oluşturan faktörler yöneticiler açısından büyük önem taşımaktadır.

2.5. Örgütsel Çevre Faktörleri

Örgütler boşlukta var olamaz, kendilerine kaynak sağlayan ve sınırlarını belirleyen çevreleri ile bir arada yaşarlar. Bir örgüt başarılı olabilmek için devamlı değişmekte olan çevresine uyum göstermelidir. Çevreye yeteri kadar uymamak, örgütün başarısızlığının belli başlı sebeplerinden birisidir (Hicks, 1979: 106). Çevre faktörleri ile ilgili bir sınıflandırma yapılması ve bu faktörlerin açıklanması, örgüt-çevre ilişkisinin incelenmesi açısından önem taşımaktadır.

Örgüt-çevre ilişkisi, daha önce de belirtildiği gibi sistem yaklaşımı ile büyük önem kazanmış, durumsallık yaklaşımı kapsamında da birçok yazar tarafından incelenmiştir. Günümüzde de örgütlerin çevrelerinde yaşanan değişimler, örgüt-çevre etkileşiminin üzerinde önemle durulması gereksinimini artırmaktadır. Çünkü, örgütler ancak içerisinde bulundukları çevreyi doğru bir biçimde anlayarak ve çevrelerine uyum sağlayarak rekabet edebilir ve başarıya ulaşabilirler.

Örgüt, faaliyet göstermeye devam ettiği sürece çevresini, çevresi de örgütü belirli ölçüde olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Olumlu etkileşim örgütün yaşamını sürdürmesine ve gelişmesine hız kazandırırken, olumsuz etkileşim örgütün gelişimini ve dolayısıyla başarısını azaltıcı yönde olmaktadır. Örgütün başarısı, örgüt içi koşulların yanı sıra büyük ölçüde kontrol edilemeyen dış çevre faktörlerine uyum göstermesine bağlıdır (Doğan, 1995: 12-13).

Örgütlerin çevreleri ile ilişkileri incelenirken iki sorunla karşılaşılmaktadır. Bunlardan birincisi, çevrenin örgüt için önemli olan ne tür unsurlardan oluştuğunun belirtilmesidir. Burada amaç çevrenin sınırlarının belirlenmesi ve çok sayıda çevresel öğenin sınıflandırılmasıdır. Karşılaşılan ikinci sorun ise, belirlenen sınırlamalar içinde bir bütün olarak çevrenin ya da çevreyi oluşturan değişkenlerin kavramlaştırılmasıdır. Burada önemli olan, örgütlerin çevreleri arasındaki farkları yansıtabilecek kavram veya

boyutların belirlenmesidir (Üsdiken, 1979: 127-128, aktaran; Genç, 2005: 45). Bu noktadan hareketle, çevresel boyutlar açıklandıktan sonra örgütsel çevre faktörleri ele alınmaktadır. Böylelikle, örgüt için önemli olan çevre unsurları belirlenerek örgütsel çevrenin daha iyi anlaşılabilmesi ve örgütsel çevrenin sınırlarının belirlenmesi mümkün olabilecektir.

Bazı yazarlar örgütler açısından çevre kavramını iç çevre ve dış çevre olmak üzere iki yönden incelemektedirler. Örgütsel yaşamı etkileyen ve örgüt içi unsurlardan oluşan iç çevre, çeşitli biçimlerde örgütsel davranışı sınırlandırmaktadır. Dış çevre ise örgütün dışında bulunan ve örgüte bazı olanaklar tanırken aynı zamanda bazı kısıtlamalar da getiren faktörlerden oluşmaktadır (Can, 2002: 51).

Örgütün çevresine ilişkin iç ve dış çevre ayrımının yapıldığı çalışmalara Duncan'ın (1972) çalışması örnek gösterilebilir. Duncan (1972) yapmış olduğu çalışmada, örgütün çevresini iç ve dış çevre olarak sınıflandırmıştır. Duncan'ın (1972) yaptığı iç ve dış çevre ayrımına ayırma göre iç çevre; örgütün amaçları ve hedefleri, örgütün ürün ve/veya hizmetlerinin doğası, örgüt içi iletişim süreçleri, çalışanların eğitim durumları gibi faktörlerden oluşmaktadır. Örgütlerin iç çevresinde yer alan çok önemli bir diğer unsur örgüt kültürüdür. Yaygın olarak paylaşılan ve benimsenen değerlerden oluşan örgüt kültürü (Chatman ve Jehn, 1994) örgütlerin başarısında büyük etkiye sahiptir. Dış çevre ise; müşteriler, rakipler, tedarikçiler, sendikalar ve devlet gibi örgüt dışında olan faktörlerden oluşmaktadır (Tung, 1979).

Luthans ve Stewart (1977), belirtilen ikili çevre ayrımına benzer şekilde, örgütün çevresini başlangıçta dış çevre ve iç çevre olarak ayırmaktadır. Bu ayırma göre, dış çevre faktörlerinin örgütün dışında olduğu düşünülmektedir. İç çevre faktörleri ise yöneticilerin kontrolü dışında olsalar da örgütsel sistem tarafından kontrol edilebilmektedir. Yazarlar, ikinci bir ayırım daha yaparak dış çevreyi genel çevre ve özel çevre olarak ele almaktadırlar. Özel çevre, faaliyet çevresi veya işlem çevresi olarak da ifade edilebilmektedir. Yapılan ayırma göre faaliyet çevresini oluşturan faktörler örgütleri direkt olarak ve önemli ölçüde etkilemekte, faaliyet çevresini çevreleyen genel çevre faktörlerinin ise örgütler üzerinde dolaylı yoldan bir etkisi bulunmaktadır.

Griffin (2004: 30) de örgütün sınırları dışında kalan çevresini dış çevre olarak adlandırmakta ve örgütü etkileyebilecek bu unsurların örgütün başarısı veya başarısızlığı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle, örgütün başarılı olması için çalışan yöneticilerin örgütün içinde faaliyet gösterdiği çevreyi doğru bir biçimde anlamaları gerekmektedir.

Daft (2001: 130) ise, çevre kavramının geniş anlamı ile sonsuz olduğunu ve örgüt dışında kalan her şeyi kapsadığını, bu bakımdan örgütün yaşamını sürdürebilmesi için dikkate alması gereken çevresel unsurların ele alınmasının daha anlamlı olacağını belirtmektedir. Bu doğrultuda, örgütün dikkate alması gereken çevresel unsurları belirtmek için örgütsel çevre kavramını kullanmakta ve daha önce yapmış olduğu çevre tanımını (Daft, 1991: 63) geliştirerek, örgütsel çevreyi örgütün sınırları dışında kalan ve örgütün tamamını ya da belli bir parçasını etkileme potansiyeline sahip olan tüm unsurlar olarak tanımlamaktadır. Örgütü etkileme potansiyeline sahip unsurların, örgütün çevresi kapsamına alınması örgütsel çevre kavramını ortaya çıkarmakta ve örgüt-çevre etkileşiminin incelenmesinde bir çerçeve oluşturmaktadır.

Çevre kavramı sistem yaklaşımı açısından ele alındığında, örgütün dış çevresi örgüt için bir üst sistem olarak düşünebilmektedir. Bu üst sistem de aslında başka bir sistemin alt sistemidir. Üst sistem ayrıca, içinde örgütün de bulunduğu bir takım alt sistemlerden oluşmaktadır. Örgütün dış çevresi veya üst sistemi, birbiriyle etkileşim halinde olan çeşitli unsurlardan meydana gelmektedir. Bu unsurlardan bazıları örgütü dolaylı olarak etkilemektedir. Örgütü dolaylı olarak etkileyen bu unsurlar, örgüt ile doğrudan temas etmeseler de örgüt ile etkileşim halindedirler. Bu unsurların bulunduğu çevre, genel çevre veya örgütün uzak çevresi olarak adlandırılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007: 80).

Bazı unsurlar, örgütün dış çevresinde bulunmakla birlikte örgüt ile doğrudan etkileşim halinde olup birbirlerini etkilemektedirler. Örgüt ile doğrudan etkileşim halinde olup birbirlerinin hareketlerinden etkilenen dış çevre unsurları, örgütün yakın çevresinde bulunmakta; faaliyet çevresi, işlem çevresi ve özel çevre kavramlarının yanı sıra, örgütün iş çevresi, içinde bulunduğu sektör veya yakın çevresi olarak da ifade

edilebilmektedir. Sistem yaklaşımı açısından ele alındığında, faaliyet çevresinin genel çevrenin bir alt sistemi olduğu söylenebilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007: 81).

Özetlemek gerekirse, bazı yazarlar örgütün çevresini sınıflandırırken öncelikle iç çevre ve dış çevre ayrımı yapmakta; bazı yazarlar ise çevre kavramının doğasından dolayı, örgütün sınırları dışında kalan faktörlerin çevre faktörleri olarak incelenebileceği görüşünden hareketle, yalnızca örgütün sınırları dışında kalan faktörleri çevre faktörleri olarak ele almaktadırlar. Çevre ile ilgili yapılan ayrımlarda ortaya çıkan temel farklılığın bu noktada ortaya çıktığı görülmektedir.

Örgütsel çevrenin genel çevre ve faaliyet çevresi olmak üzere iki kısımda incelenebildiği (Bourgeois, 1980; Hall, 1977: 303) görüşünden hareketle, yapılan çalışma kapsamında genel çevreyi ve faaliyet çevresini oluşturan faktörler ele alınmaktadır.

2.5.1. Genel Çevre

Genel çevre, örgütlerin faaliyet çevrelerini etkileyen güçleri içermektedir (Jones, 2003: 64). Örgütlerin genel çevrelerini oluşturan unsurlar farklı yazarlar tarafından benzer biçimde ele alınmaktadır. Örgüt ile doğrudan ilişki içinde bulunmayan ancak örgütü birçok yönden etkileyebilen genel çevrenin; ekonomik, politik, yasal, sosyo-kültürel, teknolojik, demografik faktörlerden ve uluslararası çevre faktörlerinden oluştuğu söylenebilir (Mirze ve Ülgen, 2007: 82).

Tek (1999: 168), genel çevre faktörlerine ilişkin belirtilen sınıflandırmaya benzer şekilde, örgütlerin genel (makro) çevreleri ile ilgili kontrol edilemeyen başlıca değişkenleri demografik, ekonomik, doğal/ekolojik, teknolojik, siyasi, yasal, sosyal ve kültürel çevre faktörleri ve beklenmeyen olaylar olarak ifade etmektedir. Daft (1991: 64-65) da örgütü dolaylı olarak etkileyen genel çevrenin; sosyo-kültürel, ekonomik, yasal, politik, teknolojik faktörlerden ve uluslararası çevre faktörlerinden oluştuğunu belirtmektedir.

Belirtilen genel çevre faktörleri büyük ölçüde örgüt yönetiminin kontrolü dışında bulunmaktadır. Ancak, örgütler bazı faktörleri belirli bir ölçüde etkileyebilmektedirler. Örneğin, üreticiler birliği veya ihracatçılar birliği gibi güçlü bir lobi ile yasalar veya ileri teknoloji kullanımına yönelik birim maliyetler düşürülerek rekabet ortamı etkilenebilmektedir. Birbirinden oldukça farklı olan ama tüm örgütleri etkileyen bu faktörlerin önemli bir ortak özelliği değişim halinde olmalarıdır (Mucuk, 1997: 21).

Yapılan sınıflandırmalar dikkate alınarak, ekonomik, politik, yasal, sosyo-kültürel, demografik, teknolojik, ekolojik faktörler ile uluslararası çevre faktörleri genel çevre faktörleri kapsamında açıklanmaktadır.

2.5.1.1. Ekonomik Faktörler

Günümüz ekonomik koşullarında örgütler yoğun bir rekabet ortamında faaliyet göstermektedirler. Ekonomik faktörler örgütlerin rekabetçi avantaj sağlayabilmeleri için önemli bir rol oynamaktadır.

Örgütler içinde bulundukları toplumun dâhil olduğu ekonomik sistemin bir parçasıdır. Bu nedenle, değişen ekonomik koşullar tüm örgütler üzerinde önemli kısıtlar oluşturabilmektedir. Örgütler, ekonomik gelişmenin olduğu durumda genel olarak büyüme gösterirken, tersi durumda küçülme göstermektedirler (Hall, 1977: 307).

İşsizlik oranı, tüketicilerin satın alma gücü, enflasyon ve faiz oranları gibi unsurlar ekonomik faktörleri oluşturmaktadır (Can, 2002: 54). Faaliyet gösterdiği ülke veya ülkelerdeki mevcut ekonomik durum, enflasyon ve faiz oranları, işsizlik oranı gibi faktörler örgütün üretim maliyetlerini, mal ve hizmetlerine olan talep miktarını ve dolayısıyla rekabet düzeyini etkileyebilmektedir.

Örgütlerin ne üretecekleri ve ne kadar üretecekleri her şeyden önce, hammadde, yardımcı madde ve nitelikli iş gücü gibi üretim faktörlerinin varlığına, tedarik imkanlarına ve maliyetlerine bağlıdır. Bunlara ek olarak, ekonomik yapıda mevcut olan ürünlerin satış fiyatları ve enflasyon örgüt faaliyetlerini önemli ölçüde etkilemektedir (Doğan, 1995: 13-14). Ekonomik faktörler, diğer çevre faktörleri ile çok sıkı ilişki

içinde bulunmakta (Tosun, 1977: 141) ve örgütlerin başarısı açısından büyük önem taşımaktadırlar.

2.5.1.2. Politik Faktörler

Örgütlerin kuruluş yerlerini çevreleyen şehir, bölge, millet ve milletlerarası topluluklar, yaşama ve gelişme amacıyla bazı faaliyetler yürütmektedirler. Bu faaliyetler politik faktörleri oluşturmaktadır. Politik faktörler örgütleri olumlu veya olumsuz biçimde etkilemektedir. Bu etkilerden en tipik olanları, devlet ölçüsünde yürütülen faaliyetlerdir (Tosun, 1977: 153).

Politik çevre, örgütün faaliyette bulunduğu ülkede, merkezi ve yerel resmi makamların ve bunlara bağlı kuruluşların siyasi otoritelerini sağladıkları ve kullandıkları ortam olarak da tanımlanabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007: 82).

Politik istikrar veya istikrarsızlık, resmi makamlarla ilişkilerin etkinlik derecesi, devletin çeşitli organlarının iş hayatına müdahale etme eğilimi, özelleştirme veya devletleştirme uygulamaları, örgütlerin dikkate almaları gereken politik faktörlere örnek gösterilebilmektedir (Sefa Çetin, 2008: 46).

Özel sektörde faaliyet gösteren örgütler kamuda faaliyet gösteren örgütlere göre politik faktörlerden daha düşük düzeyde doğrudan etkilenmektedirler. Ancak bu durum, özel sektörde faaliyet gösteren örgütlerin politik faktörlere uyum sağlamaları gerektiği durumunu değiştirmemektedir (Hall, 1977: 307).

2.5.1.3. Yasal Faktörler

Politik çevredeki unsurların işletmelere etkisi idare edenlerin çıkardıkları yasalar, yönetmelikler ve kararlar ile olabilmektedir. Bu bakımdan yasal çevre unsurları politik çevre unsurlarının somut kurallar haline dönüşmüş şekli olarak da tanımlanabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007: 83). Yasalar birçok durumda, örgütsel faaliyetleri doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir (Hicks, 1979: 110).

Örgütleri etkileyen yasal çevre unsurlarının temelinde hukuk kuralları yer almaktadır. Bilimsel bir disiplin olarak hukuk, kendi içinde temel olarak ikiye ayrılmaktadır. Genel olarak hukukun kişiler arası ilişkileri konu alan kısmına Özel Hukuk, kişiler ile devlet veya devleti oluşturan kurumlar arası ilişkileri düzenleyen kısmına ise Kamu Hukuku adı verilmektedir (<http://tr.wikipedia.org/wiki/Hukuk>, Erişim: 05.12.2008). Özel Hukuk örgütleri daha yakından ilgilendirmektedir.

Günümüzde her gün yeni bir değişim yaşanmaktadır. Globalleşme süreci, uluslararası ilişkiler, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişim ve bu unsurların her alandaki etkileri devlet ve hükümetleri de dinamik bir hale getirmektedir. Karşılaşılan değişimler yasal düzenlemeleri de beraberinde getirmesine rağmen, yasal düzenlemeler bazen bu değişikliklere yetişememekte ve yasal boşluklar oluşabilmektedir. Bu durumda yasalar ve uygulamaları, mahkeme kararları, vergi, yatırım ve teşvik uygulamaları örgütler tarafından yasal çevrenin unsurları olarak dikkate alınmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2007: 83).

Hemen hemen tüm örgütler doğrudan veya dolaylı olarak yasal sistemden etkilenmektedirler. Bu nedenle yasal faktörler örgütün genel çevresi incelenirken dikkate alınmak zorundadır. Örgütler, kendileriyle doğrudan ilgisi olan yeni bir yasanın ortaya çıkması veya mevcut yasada bir değişiklik meydana gelmesi halinde, yasa doğrultusunda önemli değişiklikler yapmak zorunda kalabilmektedirler (Hall, 1977: 306).

Toplumun hukuksal düzeninin, anayasa başta olmak üzere, tüm kanunlarının örgüt yönetimi üzerinde etkileri bulunmaktadır. Hukuk, toplumun düzenini sağlayan kuralların en önemlilerini bir araya getirmektedir. Buradaki önem, söz konusu kuralların yaptırım gücünden ileri gelmektedir. Din, ahlak, gelenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen ilke ve kurallar da toplumun yaşamı ve gelişmesi bakımından büyük önem taşımaktadır. Ancak, bu ilke ve kurallara uymayanlar üzerindeki baskı, hukukta olduğu kadar somut ve objektif değildir, daha çok soyut ve subjektif bir özellik göstermektedir (Tosun, 1977: 146-147).

2.5.1.4. Sosyo-Kültürel Faktörler

Açık birer sistem olan örgütler içlerinde bulundukları toplumların alt sistemleridir, bu bağlamda toplumsal değerler örgütlere de yansımaktadır.

Sosyo-kültürel faktörler, insanların değer yargılarını, tutumlarını, davranış biçimlerini, kültürel alışkanlıklarını, olaylara bakış açılarını ve yaşam biçimlerini oluşturan ve etkileyen faktörleri içermektedir. Tüm bu sosyo-kültürel faktörler, ülkeden ülkeye hatta bölgeden bölgeye farklılık gösterebilmektedir. Aynı ekonomik, sosyal ve kültürel düzeydeki insanlar belirli bir sosyal grup oluşturmaktadır. Bu sosyal grubun değer yargıları, tutumları ve davranış biçimleri farklı bir sosyal gruba göre farklı olabilmektedir (Mirze ve Ülgen, 2007: 86).

Sosyo-kültürel faktörler bireysel alışkanlıkları, bireylerin ihtiyaçlarını ve taleplerini etkilediğinden, örgütleri de yakından ilgilendirmektedir. Bu nedenle sosyo-kültürel faktörlerin örgütler tarafından dikkate alınması gerekmektedir.

2.5.1.5. Demografik Faktörler

Demografik faktörler, örgütün faaliyet gösterdiği çevrenin nüfus yapısı, özellikleri ve trendleri gibi unsurlardan oluşmaktadır. Nüfusun sayısal büyüklüğü, yaş ve cinsiyet dağılımı, gelir dağılımı, eğitim durumu gibi faktörler örgütleri etkilemektedir (Mirze ve Ülgen, 2007: 87). Mal ve hizmetlere ilişkin talepler demografik unsurlara göre değişmekte olduğundan örgütler bu faktörleri dikkate almalıdırlar.

Bir örgütün nüfus sayım verilerine dayanarak gelecekteki muhtemel pazarını tahmin etmesinin genel olarak mümkün olduğu kabul edilmektedir (Hall, 1977: 309). Nüfusun sayısal büyüklüğünün ve yaş, cinsiyet ve gelir dağılımı durumlarının yanı sıra, okur-yazarlık oranı, bireylerin almış oldukları eğitim ve uzmanlaşma düzeyleri de örgütleri etkilemektedir.

2.5.1.6. Teknolojik Faktörler

Teknoloji, mal ve hizmet üretmek için eldeki bilgi ve tekniklerin kullanılmasıdır. Teknolojide yaşanan hızlı değişimlerin örgütler açısından önemi büyüktür (Can, 2002: 53).

Örgütler, başarılarını sürekli kılmak için gerekli olan tüm faaliyetlerde teknolojik gelişmelere ayak uydurmalıdırlar (Hall, 1977: 305). Üretim tekniklerinde ortaya çıkan yenilikler, gelişen bilgi sistemleri örgütün başarılı olabilmesi için yakından takip etmesi ve uyum göstermesi gereken unsurlardandır.

Günümüzde teknoloji sürekli gelişim göstermektedir, bu durum üretim tekniklerini de geliştirmektedir. Bu bakımdan teknolojik faktörler örgütleri yakından ilgilendirmektedir. Örgütler kullandıkları teknolojileri gelişen teknolojik koşullara uyumlu hale getirdikleri takdirde başarı sağlayabilecek ve rekabetçi avantaj kazanabileceklerdir.

2.5.1.7. Ekolojik Faktörler (Doğal Çevre Faktörleri)

Örgütler ekolojik çevreyi etkilemektedirler. Bazı örgütler çevreyi kirletirken bazı örgütler ise çevre kirliliği ile mücadele etmektedir. Diğer yandan ekolojik çevre de örgütleri etkilemektedir. İklim ve coğrafi koşullar, örgütlerin kuruluş yerleri ve kaynak tahsisleri üzerinde etkiye sahiptir. Pazarından veya müşterisinden uzak olan örgütlerin ulaşım ve iletişim maliyetleri yüksek olmaktadır. Benzer şekilde, örgütün içinde bulunduğu iklim koşullarına göre ısıtma veya soğutma masrafları da değişiklik gösterebilmektedir (Hall, 1977: 310).

Doğal çevre faktörleri temel olarak, toprak, su ve havadan oluşmaktadır. Bu koşullar örgütler üzerinde doğrudan veya dolaylı etki edebilmektedir. Doğrudan doğruya etki tarım ve turizm örgütlerinde görülmektedir. Ancak farklı alanlarda faaliyet gösteren örgütlerin de bu çevre koşullarının etki alanının tamamen dışında kaldıkları söylenemez. Özellikle, tarımsal hammadde kullanan örgütlerin söz konusu çevre koşullarının etki alanının içinde oldukları açıkça görülmektedir. Diğer yandan, deprem, sel, kuraklık gibi

doğal afetlerin belirli bir ölçüde, tüm örgütleri etkileyebileceği bilinmektedir. Dolaylı etki ise, örgüt üyeleri aracılığıyla olmaktadır. Tüm bu koşullara karşı örgüt yöneticisinin alacağı tedbirler sınırlı olsa da yok değildir (Tosun, 1977: 132-134).

Uyulması gereken mevcut çevre standartları da örgütlerin faaliyetleri üzerinde düzenleyici ve denetleyici bir rol oynamaktadır. Toplumsal bilinçlenmenin ve çevreye verilen önemin artması ile birlikte çevreye zarar vermeyen ürünler üretme, geri dönüşüme uygun ambalajlar kullanma, hava kirliliğini azaltmaya ve atıkların kontrol edilmesine yönelik faaliyetlerde bulunma gibi konular örgütler açısından gün geçtikçe daha çok önem kazanmaktadır. Örgütler, gerçekleştirdikleri sosyal sorumluluk faaliyetleri ile çevreye verdikleri önemi göstermeye çalışmaktadırlar.

2.5.1.8. Uluslararası Çevre Faktörleri

Küreselleşme ile birlikte ülkeler arası sınırlar ortadan kalkmakta, uluslararası alanda faaliyet gösterecekler de göstermeseler de örgütler uluslararası rekabet koşulları ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Uluslararası alanda faaliyet gösteren örgütler ise rekabet koşullarını dikkate almanın yanı sıra faaliyette bulundukları ülkelerin yasal, ekonomik ve kültürel özellikleri gibi faktörler hakkında da bilgi sahibi olmalıdırlar.

Uluslar arası alanda faaliyet gösteren bir örgüt, potansiyel farklılıkları göz önünde bulundurmalıdır. Örneğin, müşterilerin beğenileri ülkeden ülkeye değişiklik gösterebildiği için, pazarlama faaliyetleri ülkenin kültürü araştırılarak ülkeye özgü biçimde tasarlanmalıdır. Ayrıca dağıtım faaliyetleri de ürünlerin özelliğine göre zorlaşabildiğinden, örgüt dağıtım faaliyetlerini kendi mi üstlenmeli yoksa dış kaynak kullanımına mı gitmeli karar vermelidir. Örgütler aynı zamanda, bazı ülkelerde olabilecek sınırlamalara karşı pazara girişte yaşanabilecek zorlukları önceden hesaba katmalıdırlar (Jones, 2003: 63).

Uluslararası alanda faaliyetler gösteren bir örgüt için, faaliyet gösterdiği ülkelerin iş gücü kaynakları da büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, örgüt faaliyet gösterdiği ülkede iş gücü kaynaklarını dikkate almalı ve yönetim tarzını ülkenin kültürü ile uyumlu hale getirmelidir.

2.5.2. Faaliyet Çevresi

Faaliyet (işlem) çevresi kavramı, örgütün hedef belirlemede ve bu hedefleri başarmasında ilgili olan çevre unsurlarını tanımlamak üzere, ilk kez William R. Dill tarafından ortaya konmuş ve örgüt teorisi yazınında yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır (Northrop ve Perry, 1985). Dill (1958), faaliyet çevresini; müşteriler (dağıtım kanalları ve ürünlerin son kullanıcıları), tedarikçiler (materyal, iş gücü, sermaye, ekipman ve çalışma alanı sağlayan tedarikçiler), rakipler ve düzenleyici ve denetleyici gruplar (devlet kurumları, sendikalar, birlikler) olmak üzere dört bölümde ele almıştır. Jones (2003: 62), bu ayrıma benzer şekilde örgütün faaliyet çevresini oluşturan faktörleri; müşteriler, distribütörler, birlikler, rakipler, tedarikçiler ve devlet kurumları olarak sınıflandırmaktadır.

Mirze ve Ülgen (2007: 81), örgütün faaliyet çevresini oluşturan faktörleri; müşteriler, rakipler, tedarikçiler, olası rakipler ve ikame ürünler olarak ifade etmektedirler. Faaliyet çevresinde yer alan güçler örgütün kaynak elde etme gücünü doğrudan etkilemektedir (Jones, 2003: 61).

Faaliyet çevresi, genel çevreye göre örgüte daha yakın olmakla birlikte örgütün birebir etkileşimde olduğu faktörleri kapsamakta ve örgütün faaliyetlerini ve performansını doğrudan etkilemektedir (Daft, 1991: 63-65).

Faaliyet çevresi ile ilgili sınıflandırmalar göz önünde bulundurularak Dill (1958) tarafından ortaya koyulan faaliyet çevresi faktörleri genişletilerek ele alınmaktadır. Bu doğrultuda, ele alınan faaliyet çevresi faktörleri; müşteriler, rakipler, tedarikçiler, dağıtım kanalları, iş gücü kaynakları ve düzenleyici ve denetleyici kurumlar olarak sıralanmaktadır.

2.5.2.1. Müşteriler

Örgütün müşterileri faaliyet çevresini oluşturan en önemli unsurlarından biridir. Farklı ürünler arasından, ödedikleri miktara bağlı olarak elde edecekleri faydayı göz önünde bulundurarak, çeşitli alternatifler arasından bir ürünü seçen birey veya örgütler

müşterileri oluşturmaktadır (Jones, 2003: 34). Bu bakımdan, müşteriler ürünlere ilişkin talep miktarını belirlemektedirler.

Örgütler mal ve hizmet üreterek varlık göstermekte olduklarından, bu ürünleri talep eden müşteriler örgütler açısından hayati önem taşımaktadır. Mal ve hizmet taleplerinin oluşmasında müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin etkili olduğu düşünüldüğünde, örgütlerin başarılı olabilmek için müşteri ihtiyaç ve beklentilerini anlayarak mal ve hizmet üretmeleri gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Örgütler, müşterileri ile iyi ilişkiler kurmalı ve bu ilişkilerin uzun dönemde sürdürülebilir olmasını sağlamalıdır.

2.5.2.2. Rakipler

Örgüt ile aynı ürünleri veya bu ürünlerin benzerlerini üreten rakipler (Mirze ve Ülgen, 2007: 90), örgütün ürün ve hizmetlerine ilişkin talep miktarlarını etkileyebildiklerinden örgüt için büyük önem taşımaktadırlar.

Yoğun rekabet örgütün ihtiyaç duyduğu kaynakları daha kıt hale getirebilmektedir (Jones, 2003: 62). Bu nedenle, örgütlerin rakiplerini iyi tanıması ve rakiplerinin faaliyet ve stratejileri hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Örgütler, hem kendilerinin hem de rakip örgütlerin rekabet üstünlüklerini anladıkları takdirde daha başarılı olabileceklerdir.

2.5.2.3. Dağıtım Kanalları

Ürün ve hizmetlere ilişkin dağıtım faaliyetleri örgütün kendisi veya dağıtım kanalları tarafından gerçekleştirilebilmektedir. Dağıtım kanalları, ürün veya hizmetlerin müşterilerin kullanımı veya tüketimi için hazır bulunmalarını sağlayan süreçlerde yer alan ve birbiri ile bağlantılı olan örgütler kümesi olarak ifade edilebilmektedir (Kotler ve Armstrong, 2001: 432).

Ürün ve hizmetlerin akışını ve değişimini gerçekleştiren bireyler ve örgütlerden oluşan dağıtım kanalları (Alpugan ve diğerleri, 1995: 303), gerçekleştirdikleri faaliyet bakımından örgüt açısından büyük önem taşımaktadır. Ürünlerin müşterilere

ulaştırılmasını sağlayan dağıtım kanallarının etkinliği örgütün de etkinliğini artıracak ve örgüte başarı sağlayacaktır. Bu bakımdan, örgütlerin doğru dağıtım kanallarının seçimi ve dağıtım kanalları ile iyi ilişkiler kurulması ve bu ilişkilerin sürdürülmesi konularını önemle ele almaları gerekmektedir.

2.5.2.4. Tedarikçiler

Tedarikçiler, örgütlerin ürün ve hizmet üretiminde ihtiyaç duyduğu kaynakları sağlayan birey veya örgütlerden oluşmaktadır (Kotler ve Armstrong, 2001: 89).

Örgütler, ihtiyaç duydukları girdileri zamanında ve düzgün bir biçimde sağlayabilmek ve böylelikle müşterilerin beklentilerini karşılayabilmek için doğru tedarikçileri ve dağıtım kanallarını seçmelidirler. Bu nedenle tedarikçilerin ve dağıtım kanallarının seçiminde verilen kararlar örgütler için çok büyük önem taşımaktadır (Jones, 2003: 63).

2.5.2.5. İş Gücü Kaynakları

İş gücü olarak ifade edilen insan kaynağı, örgüte fayda sağlayacak diğer kaynakların elde edilmesini ve örgütün yapmakta olduğu faaliyetlerin düzenlenmesini sağlamaktadır (Hicks, 1979: 108).

Ürünlerin hızla değişmesi elde edilen teknik başarının kısa sürede ortadan kalkabileceğini göstermektedir. Sürekli yenilikler yapmak ve teknolojik gelişmeler ile pazardaki değişimlere hızlı cevap verebilmek üstün performans sunan bir insan kaynağı ile mümkün olabilmektedir (Pfeffer, 1995: 6).

Örgütler faaliyetlerini gerçekleştirmek için nitelikli iş gücüne ihtiyaç duymaktadırlar (Can, 2002: 53). Nitelikli iş gücü örgütlerin başarılı olabilmesi için çok önemli olup rekabetçi avantaj sağlayabilmek için gerekli olan temel faktörlerdendir. Bu nedenle örgütler, doğru insan kaynağına sahip olmak ve bu insan kaynağını elde tutmak için çalışmalıdırlar.

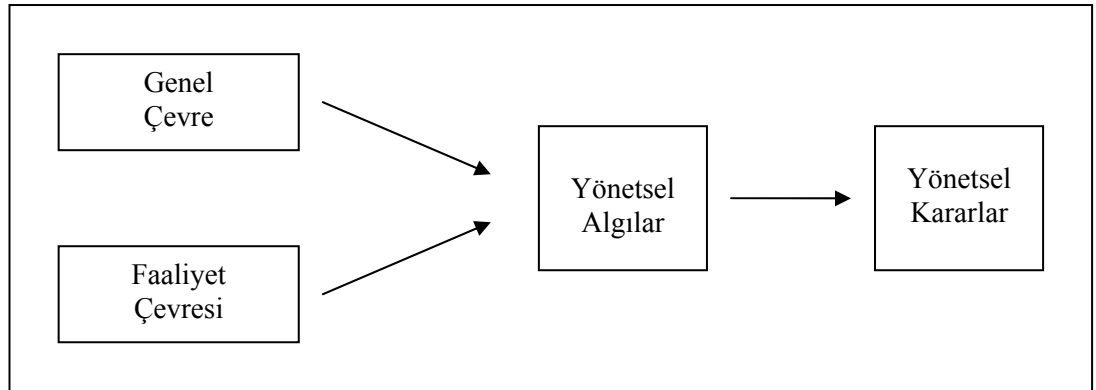
2.5.2.6. Düzenleyici ve Denetleyici Kurumlar

Sahip oldukları yaptırım gücü ile piyasa mekanizmasının faaliyetlerini sınırlayan örgütler düzenleyici ve denetleyici kurumlar kapsamında ele alınmaktadır (Dill, 1958). Düzenleyici ve denetleyici kurumlar örgütleri birçok yönden etkilemektedir. Devletin organları temel düzenleyici ve denetleyici kurumlar olarak faaliyet göstermektedir. Örgütler, faaliyetleri üzerinde sınırlayıcı güce sahip olan ve faaliyetlerini denetleyen bu kurumları dikkate almak zorundadırlar.

2.6. Örgütsel Çevrenin Yönetsel Kararlara Etkisi

Örgüt ile çevresi karşılıklı etkileşim halinde bulunmaktadır. Örgüt, varlığının devamını korumak için çevresinin yaratacağı kaynaklardan ve fırsatlardan yararlanırken; örgütsel çevre örgüt faaliyetlerinin sınırlarını çizmektedir. Bu bakımdan, örgütün gerçekleştirdiği faaliyetlerin, çevresi tarafından kabul edilmesi gerekmektedir (Hicks, 1979: 106).

Şekil 3: Örgütsel Çevrenin Yönetsel Kararlara Etkisi



Kaynak: KAST, Fremont E. and ROSENZWEIG, James E., (1979), Organization and Management: A Systems and Contingency Approach, Mc-Graw Hill Inc., Third Edition, New York, s. 135'den uyarlanmıştır.

Şekil 3'te görüldüğü gibi, örgütlerin genel çevresi ile faaliyet çevresi yönetsel algıları yönetsel algılar ise yönetsel kararları etkilemektedir.

Örgütlerin, çevreleri ile etkileşim halinde olan açık sistemler olmaları yöneticilerin karar verirken örgütsel çevre faktörlerini dikkate almalarını gerektirmektedir. Çünkü, kararların etkinliği büyük ölçüde bu faktörlerden etkilenmektedir (Harrison, 1987: 144).

Örgütsel çevre faktörleri karar verme sürecinin tamamını etkilemektedir. Amaçların belirlenmesi veya problemin tanımlanması aşamasından başlayarak seçimin yapılması ve kararın uygulanması aşamasına kadar olan süreçte örgütsel çevre faktörlerinin etkisi bulunmaktadır. Yönetimsel kararlar üzerindeki çevresel etkiler, örgüt-çevre etkileşiminin değişim ve karmaşıklık derecesinden kaynaklanmaktadır (Harrison, 1987: 148-154).

Örgütsel çevre faktörleri, yöneticileri genellikle belirsizlik altında karar vermek durumunda bırakmaktadır. Ancak, yöneticilerin örgütsel çevre faktörleri üzerinde kontrollerinin pek mümkün olmayışı çevresel faktörler hakkında bilgi sahibi olmaya çalışmaları gerekliliğini ortadan kaldırmamaktadır (Harrison, 1987: 144-145).

Karar verme sürecinde ihtiyaç duyulan bilgilere ulaşılması çoğunlukla söz konusu olamamaktadır. Yöneticiler belirsizliği azaltmak için karar alternatifleri hakkında bilgi edinmeye çalışmakta, ancak her karar verme durumunda bilgiye ulaşılabilirlik düzeyi aynı olmamaktadır. Farklı karar verme durumlarında, belirlilik, risk, belirsizlik veya muğlaklık (tam belirsizlik) söz konusu olabilmektedir (Daft, 1991: 181-182). Yöneticiler, belirsizlik düzeyini azaltmak ve daha etkin kararlar verebilmek için örgütsel çevre faktörleri hakkında bilgi edinmeye çalışmalıdırlar. Örgütsel çevre faktörlerinde meydana gelen değişimlerin belirsizlik kaynağı olduğu görüşünden hareketle, yöneticilerin değişimleri takip etmenin yanı sıra meydana gelebilecek değişimleri öngörmeye çalışmaları gerektiği söylenebilir. Yöneticiler, meydana gelebilecek değişimleri öngörebildikleri ölçüde doğru kararlar verebileceklerdir.

3. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇEVRENİN YÖNETSEL KARARLARA ETKİSİNE

İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın ilk bölümünde yönetim ve karar verme konuları üzerinde durulmuş, ikinci bölümde ise örgüt ve çevre kavramları açıklanmış ve örgütsel çevre faktörleri ile çevresel boyutlar üzerinde durulmuştur. Örgütsel çevrenin yönetsel kararlara etkisine ilişkin yapılan araştırmanın amacı, kapsamı, kısıtları, yöntemi ve bulguları ise bu bölümde açıklanmaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Örgütsel çevre faktörlerine ilişkin hızlı değişimlerin yaşandığı günümüzde, yöneticilerin olumlu sonuçlar yaratabilecek, örgüte rekabetçi avantaj kazandırabilecek kararlar vermeleri güçleşmektedir. Yöneticilerin örgütün başarısına katkıda bulunacak kararlar verebilmek için, örgütün içinde bulunduğu ve etkisi altında olduğu çevresel faktörleri dikkate alması gerekmektedir.

Yapılan çalışmada, örgütlerin genel çevreleri ile faaliyet çevreleri örgütsel çevre kapsamında ele alınmaktadır. Ancak, belirtilmelidir ki, her örgütün çevresi kendine özgü olup, diğer örgütlerin çevresinden farklılık göstermektedir (Hicks, 1979: 107). Bu bakımdan, örgütler, çevre faktörlerinden farklı şekillerde ve farklı oranlarda etkilenebilmektedirler. Özellikle, farklı sektörlerde faaliyet gösteren örgütler arasında, çevresel faktörler konusunda farklılıklar görülebilmektedir.

Örgütsel çevre faktörlerinin, örgütleri etkilediği görüşünden hareketle, örgütün faaliyetleri üzerinde önemli etkiye sahip olan yönetsel kararların da örgütsel çevre faktörlerinden etkilendiği düşünülmektedir. Bu görüş doğrultusunda gerçekleştirilen araştırmanın amacı, örgütsel çevre faktörlerinden hangilerinin, ne düzeyde yönetsel kararları etkilediğinin belirlenmesi ve yöneticilerin örgütsel çevre faktörlerinin değişim hızlarına ve meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilme düzeylerine ilişkin

algılarının ölçülmesidir. Ayrıca, yapılan araştırma doğrultusunda ilaç sektörüne ilişkin tespitler yapılması hedeflenmiştir. Yapılan tez çalışması ile, yönetim literatürüne hem teorik açıdan hem de alan araştırması sonuçlarının yöneticilere yön vermesi açısından, fayda sağlanması amaçlanmaktadır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın amacı doğrultusunda, Türkiye genelinde ilaç sektöründe faaliyet gösteren işletmelere ilişkin örgütsel çevre faktörleri ve bu faktörlerin yönetsel kararlara etkisi, İzmir’de faaliyet gösteren bölge müdürlükleri kapsamında incelenmiştir. Araştırma kapsamında, uygulama süreleri, işletme fonksiyonları ve karar verici organ açısından yöneticilerin ne tür kararlara verdiği, yöneticilerin kararlarını etkileyen örgütsel çevre faktörleri ve bu faktörlerin değişim hızları ile öngörülebilirlik dereceleri araştırılmıştır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Tez kapsamında yapılacak araştırmaya başlamadan önce, literatür taraması yapılmış, ilaç sektörünün yapısı ve özellikleri incelenmiş ve ilaç sektöründe faaliyet gösteren bazı yöneticiler ile görüşmeler yapılmıştır. Yapılan çalışmalar doğrultusunda, araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılacak anket formu hazırlanmıştır.

Verilerin toplanmasına başlamadan önce, hazırlanan anket formu 10 yönetici üzerinde pilot çalışmaya tabi tutulmuş olup, ankette yer alan soruların soruluş biçimi, sırası ve anlaşılabilirliği gibi unsurlar konusunda gerekli düzenlemeler yapılarak anket formuna son şekli verilmiştir.

Yapılan çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu 10 sorudan oluşmaktadır. Anketin ilk bölümü, çevresel faktörlerin genel olarak yöneticilerin kararlarını etkilemesi, yöneticilerin çevresel faktörler hakkında sahip oldukları bilgileri yeterli olması ve kararlarının sonuçlarının öngörülebilmesi durumları ile yönetsel kararların; uygulama süreleri, işletmenin fonksiyonları ve karar verici organ açısından türleri ile ilgili ikili veya çoktan seçmeli sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde ise, örgütsel çevre faktörlerinin yönetsel kararlara etkisini ölçmek üzere; 1: kesinlikle

katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: kararsızım, 4: katılıyorum ve 5: kesinlikle katılıyorum şeklindeki beşli likert ölçeği kullanılarak hazırlanmış 14 ifade bulunmaktadır. Anketin üçüncü bölümü, örgütsel çevre faktörlerinde meydana gelen değişimlerin sıklıklarını ölçmek için; 0: hiç, 1: neredeyse hiç, 2: bazen, 3: sıklıkla, 4: çok sık şeklindeki beşli sıklık ölçeği kullanılarak hazırlanmış ifadeleri içermektedir. Dördüncü bölümde ise, örgütsel çevre faktörlerinde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilirliğini ölçmek üzere; 1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: kararsızım, 4: katılıyorum ve 5: kesinlikle katılıyorum şeklindeki beşli likert ölçeği kullanılarak hazırlanmış ifadeler bulunmaktadır. Anketin ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümünde yer alan ifadelerdeki örgütsel çevre faktörlerinin 6 tanesi, Dill (1958) tarafından faaliyet çevresini oluşturduğu belirtilen faktörlerin genişletilmiş biçimlerinden; 8 tanesi ise, Duncan'ın (1972) çalışmasında yer alan sosyo-politik ve teknolojik bileşenlerin genişletilmiş biçimleri ile Daft (1988) tarafından önerilen demografik ve ekonomik faktörlerden ve bunlara ek olarak uluslararası ve ekolojik faktörlerin oluşturduğu genel çevre faktörlerinden oluşmaktadır. Anketin beşinci ve son bölümü ise ankete katılan yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin sorulardan oluşmaktadır.

Örneklem grubundan elde edilen veriler, SPSS (Statistical Package for the Social Sciences – Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi) programının 15.0 sürümü kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmaya ilişkin bulguların elde edilmesinde birçok analizden faydalanılmıştır. Analizler yardımı ile, öncelikle frekans dağılımları yapılmış olup, daha sonra araştırmaya ilişkin hipotezleri test etmek amacıyla, korelasyon, t-test ve Anova analizlerinden faydalanılmıştır.

3.4. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın ana kütlesi, Türkiye genelinde ilaç sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin İzmir'de faaliyet gösteren bölge yöneticileri olarak belirlenmiştir. Sağlık Bakanlığı'ndan bir yetkili ile yapılan görüşme sonucunda ilaç sektöründe faaliyet gösteren, belirli ölçeğin üzerinde büyüklüğe sahip işletmelerin yer aldığı güvenilir listelere Türkiye İlaç Sanayi Derneği'nin, Araştırmacı İlaç Firmaları Derneği'nin ve İlaç

Endüstrisi İşverenler Sendikası'nın üye listelerinden ulaşılabileceği bilgisi alınmış, sözü geçen üye listeleri incelenmiş ve bu listelerde toplamda 110 işletme olduğu saptanmıştır. Her işletme kapsamında bir bölge yöneticisi ile görüşüleceği düşünülerek araştırmanın örneklem büyüklüğü aşağıdaki formül ile hesaplanmıştır:

$$n = \frac{\Pi(1 - \Pi)}{(e^2/z^2) + (\Pi (1 - \Pi)/N)}$$

n = Örneklem sayısı

z = Normal dağılım eğrisi değeri

Π = Yığın oranı

e = Örneklem hata düzeyi

N = Ana kitledeki birey sayısı

Formüle göre, % 95 güven aralığında ve 0,05 hata düzeyinde örneklem büyüklüğü 86 olarak hesaplanmıştır. Ancak, bazı yöneticilerin iş yoğunlukları ve çalışmaya katılmak istememeleri sonucunda 82 anket toplanabilmiş ve geçerli olan 78 anket çalışma kapsamına alınmıştır.

Anketler, 20 Nisan – 23 Haziran 2009 tarihleri arasında mail ve yüz yüze görüşme yolu ile uygulanmıştır.

3.5. Araştırmanın Kısıtları

Türkiye genelinde ilaç sektöründe faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin tamamına ulaşmanın güç olması ve çalışmanın zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle sadece İzmir'de uygulanması araştırmanın temel kısıdını oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamında ulaşılmak istenen yöneticiler, yoğun iş temposuyla çalışan kişiler oldukları için, ankete zaman ayıramamaları da bir diğer kısıt olarak görülmektedir.

Ayrıca, araştırmaya katılan yöneticiler arasında az sayıda bayanın yer alması sonucunda demografik değişkenlerden olan cinsiyet analizlere dahil edilmemiştir.

3.6. İlaç Sektörünün Genel Yapısı

İlaç sektörünün önemi gün geçtikçe artmakta ve sektörde birçok gelişme meydana gelmektedir. Yapılan araştırmada, diğer sektörlerden birçok farklılığı olan ve önemi gün geçtikçe artan ilaç sektörü incelenmiştir. Bu doğrultuda, sektörün mevcut durumu ve özellikleri hakkında elde edilen bilgiler açıklanmaktadır.

İlaç sektörü, dünya ekonomisi açısından büyük önem taşımaktadır. İlaç sektörünün satış rakamlarını inceleyen uluslararası bir değerlendirme kuruluşu olan IMS (International Medical Statistics) tarafından açıklanan, 2008 yılına ait dünya ilaç pazarı verilerine göre, 2008 yılında dünya ilaç pazarı bir önceki yıla göre % 8,1 oranında büyüyerek 773 milyar Dolar'a ulaşmıştır (http://www.ieis.org.tr/asp_sayfalar/index.asp?sayfa=1500&menuk=10&haberId=783, Erişim: 07.05.2009).

Türkiye açısından ele alındığında ise, ilaç sektörünün 2008 yılında, % 9 oranındaki büyümeyle 12 milyar TL'lik (9,3 milyar Dolar) büyüklüğe ulaştığı görülmektedir (http://www.ieis.org.tr/asp_sayfalar/index.asp?sayfa=220&menuk=12, Erişim: 07.05.2009). Bu doğrultuda, Türkiye'de gelişmekte olan ilaç sektörünün dünya pazarındaki öneminin artmakta olduğu söylenebilir.

Mali danışmanlık ve denetim firması Deloitte ise 2006 yılında yapmış olduğu çalışma sonucu yayınladığı, "Sağlık Sektörünün Geleceği: 2015'te Başarı için Stratejiler" başlıklı raporunda, ilaç sektörünü önemli değişimlerin beklediğini belirtmiştir. Rapora göre, ülkelerin demografik yapılarında meydana gelen değişimler, yaşlanan nüfuslar, ortaya çıkan hastalıklar, sektörle ilgili yeni teknolojilerin ortaya çıkması, sağlık masraflarındaki büyük artışlar gibi faktörler, sektörde faaliyet gösteren işletmelerin değişimler yapmalarını gerektirmektedir. Ayrıca rapora göre, en iyi insan kaynağını işe alıp elde tutabilmek gelecekte daha büyük önem taşıyacaktır

(<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=7218>, Erişim: 07.05.09).

İlaç sektörü dünya ticaretinde çok önemli bir yere sahip olmanın yanı sıra, insan sağığı açısından bakıldığında vazgeçilmez bir sektör durumundadır. Sektörde, sağıık konusunda ilerlemeler kaydedilebilmesi için, her yıl çok büyük yatırımlar yapılmakta, büyük gelişmeler kaydedilmektedir. Türkiye’de de gelişen bir sektör konumunda olan ilaç sektörü ile diğier sektörler arasında birçok bakımdan farklılıklar bulunmaktadır.

Bilim ve teknolojiiden etkin bir biçimde yararlanılmasını sağıılamak üzere, Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu, 2003-2023 yılları için Türkiye’nin Bilim ve Teknoloji Stratejileri Belgesi’nin hazırlanması kararını almış ve projenin adını "Vizyon 2023: Bilim ve Teknoloji Stratejileri" olarak belirlenmiştir (<http://www.tubitak.gov.tr/home.do?ot=1&sid=472&pid=468>, Erişim: 08.05.2009). Yapılan bu çalışma ile ilgili raporlardan, Sağıık ve İlaç Paneli Son Raporu’nda yer alan “Türk İlaç Sanayii” raporuna göre, Türkiye’de ilaç sektörün niteliklerinin anlaşılabilmesini sağıılayacak temel bilgiler aşağııda verilmektedir (http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/vizyon2023/si/EK-6.pdf, Erişim: 08.05.2009):

- Alt yapının daha uygun oluşu, ambalaj malzemeleri ve teknik personelin teminindeki kolaylıklar, ulaşım ve iletişim imkanları, sağıık kuruluşlarının Marmara Bölgesi’nde yoğunlaşması gibi faktörler nedeniyle, Türk ilaç sanayisinin büyük bir bölümü İstanbul, Kocaeli ve Tekirdağı illerinde yerleşmiştir.
- İlaç sektörü ile ilgili çok önemli bir unsur, ilacın ruhsat alma zorunluluğudur. İşletmeler, yeni bir ilacın pazara girebilmesi ve pazarda belli seviyede bir satış miktarına ulaşması yakalaması için, yıllar süren ruhsatlandırma ve tanıtım çalışmaları yapmak zorundadırlar. Bu nedenle kalıcı bir ihracat pazarı ve ihracat seviyesi yakalayabilmek için sektörün çalışmalarının sürekli olması gerekmektedir.

- Türk ilaç endüstrisi dış pazarlarda başarılı olabilmek için hem teknik, hem de pazarlama yatırım ve harcamaları yapmak ve bu yatırım ve harcamaları devam ettirmek zorundadır.
- Türkiye ilaç sanayisinin, 1980-2000 yılları arasında, istihdamda % 124, yüksek eğitim görmüş personel sayısında ise % 679 artış sağlaması önemli bir gelişmedir. Sektörde yüksek eğitim almış personel oranı diğer endüstri sektörlerinden daha yüksektir.
- Tıpta yaşanan gelişmeler ve ilaç devrimi sayesinde geniş halk kitlelerinin sağlık hizmetlerinden yararlanması, ilaçlara olan talebi ve dolayısıyla ilaç tüketimini de hızla artırmıştır. Ayrıca teknolojik gelişmelere paralel olarak hayat standartlarının artmasıyla, sigara, alkollü ve alkolsüz içkiler, şekerli maddeler gibi tüketim maddelerine olan ilgi fazlalaşmış, sağlığa zararlı olan bu maddelerin aşırı tüketimi göğüs hastalıklarında, mide, barsak ve karaciğer hastalıklarında artışı da beraberinde getirmiştir. Çevre kirliliği de sağlığı etkilerken, devamlı iş sahalarının artmasıyla çalışanlarda görülen çeşitli gerilim hastalıkları, meslek hastalıkları da ilaç tüketim artışını etkilemiştir. İlaç tüketimini etkileyen faktörlerden en önemlisi de ülkenin nüfus artışı ve ortalama yaşam süresidir. Türkiye'de her yıl ortalama % 2 oranında artan nüfusa paralel olarak ilaç tüketiminde de artış kaydedilmektedir.
- Kadınların erkeklerden daha uzun yaşaması ve annelik döneminde ilaca daha çok gereksinim duymaları, daha fazla ilaç tüketmelerine neden olmaktadır. Ailenin nüfus sayısı ve bireylerin evlenme yaşına göre de ilaç tüketimi değişmektedir.
- Ülkenin ekonomik ve kültürel seviyesi de ilaç tüketimini etkileyen unsurlardan birisidir. Kültür seviyesi arttıkça, fertler sağlıklarının korunmasına daha çok önem göstermektedir. Tüketim, kentleşme ve gelir dağılımına göre de farklılık göstermektedir. Tüm bu faktörlere ek olarak, ülkedeki sağlık hizmetlerinin gelişimi ve bu hizmetlerden yararlanan kişi sayısının da ilaç tüketimi üzerinde büyük etkisi olmaktadır.
- Araştırma faaliyetlerinin çok yüksek harcamalar gerektirmesi ve ilaç endüstrisinde kâr oranlarının çok düşük olması sebebiyle araştırmaya kaynak

ayrıl原因aması, endüstrinin araştırma için gerekli uzman meslek gruplarına ve teknolojik donanımına sahip olmaması nedenleriyle temel araştırma yapılmamakta, ancak formül geliştirme ve adaptasyon çalışmalarına kaynak ayrıl原因abilmektedir. Dolayısıyla, Türk ilaç sanayi büyük ölçüde dışa bağımlıdır. Ayrıca, sanayide yüksek eğitimli personele sahip olmasına rağmen, koordinasyon sağlamaktan uzak olması nedeniyle sektörde AR-GE faaliyetleri yok denecek kadar azdır.

- Sektörde teknik kurallar giderek artmakta ve bu kurallara uyma maliyetleri yükselmektedir. Bu durumda rekabet edebilmek zorlaşmakta ve başarılı olabilmek için hem teknik yatırım ve harcamalar, hem de pazarlama yatırım ve harcamaları yapmak gerekmektedir.

Yeni ilaç keşfi, dünyada çok az sayıda ülke tarafından yapılmakta olup, bu ülkelerdeki Ar-Ge giderlerinin büyük bir kısmı da kamu fonlarınca karşılanmaktadır. Türkiye’de ise yeni ilaç keşfi yapılamamaktadır. Ancak, Ar-Ge politik ve ekonomik öncelikler arasında yer aldığı takdirde, endüstrinin kaynak yetersizlikleri nedeniyle bugüne kadar gerçekleştiremediği faaliyetlere başlaması ve uluslararası pazarlarda güçlü bir konum elde etmesi mümkün olabilecektir (http://www.ieis.org.tr/asp_sayfalar/index.asp?sayfa=230&menuk=12, Erişim: 09.05.2009).

Türkiye’de çok yeni olan ve yüksek teknoloji gerektiren ilaçlar ithal etmektedir (DPT, 2001: 18).

İlaç sektörüne ilişkin; araştırma, denetim, fiyatlandırma, ruhsatlandırma, sınıflandırma, üretim ve tanıtım ile ilgili konularda birçok kanun, yönetmelik ve bakanlık tarafından verilen karar bulunmaktadır.

Türkiye’de, ilaç sektörünün en belirgin özelliklerinden bir tanesi fiyatlar üzerinde kamu müdahalesinin olmasıdır. İlaçların fiyatlandırılması, 2004 yılından itibaren Avrupa Birliği’ndeki uygulamalara paralel olarak Sağlık Bakanlığı tarafından belirlenen beş

Avrupa Birliği ülkesinde en ucuz olan fiyatı referans kabul eden bir sistemle belirlenmektedir (DPT, 2007: 20).

İlaç sektörünün serbest piyasa koşulları içinde çalışması önerilebilir. Serbest piyasa koşulları içinde çalışılması durumunda, rekabetin rahat oluşturulabileceği sağlıklı bir maliyet-fiyat ilişkisi kurulabilir, bu doğrultuda sektör kendine daha sağlam bir altyapı oluşturabilir ve globalleşme sürecine daha kısa sürede katılarak, dünya piyasa koşullarını kaldıracabilecek ekonomik ve teknolojik omurgasını sağlamlaştırabilir (DPT, 2001: 126).

Fiyatlandırma konusunda, Avrupa lkelerinde farklı uygulamalar bulunmaktadır. Örneğin, Almanya’da serbest fiyatlandırma söz konusudur. Fransa’da ise hastanelere verilen ilaçlarda fiyat serbestisi bulunmaktadır. İtalya ve İspanya’da ise sadece reçete ile satılan ilaçlarda fiyat kontrolü bulunmaktadır (DPT, 2001: 41).

Sektörün bir diğer özelliğine göre, ilgili yasal düzenlemeler ile ilacın temel özelliklerinin ilacın son kullanma tarihine kadar geçecek sürede ve önerilen saklama koşullarında bozulmaması sorumluluğu üreticiye ait olmaktadır (DPT, 2001: 96).

Türk ilaç endüstrisi, globalleşen, teknik kuralların giderek arttığı, bu kurallara uyma maliyetinin yükseldiği ve rekabetin güçleştiği dış pazarlarda başarılı olabilmek için hem teknik, hem de pazarlama yatırım ve harcamaları yapmak, bu yatırım ve harcamaları devam ettirmek zorundadır. Ancak, Türkiye’deki fiyat sistemindeki problemler, dağıtım kanallarında son yıllarda ortaya çıkan iflaslar gibi iç pazarda yaşanan problemler Türk ilaç endüstrisinin krlılığını engellemektedir (DPT, 2001: 34). Bu durum işletmelerin uluslararası pazarda rekabet edebilmesini güçleştirmektedir.

İlaç sektörü ile ilgili bir diğer önemli sınırlama ise, ilaç tanıtımının topluma ve çocuklara yönelik olarak yapılamayacağı, yalnızca doktor, diş doktoru ve eczacılara yapılabileceğidir. Bu durum yönetmelik ile belirlenmiştir. Aynı yönetmelik ile tanıtım yapılabileceği belirtilen meslek gruplarına yönelik bilimsel içerikli tıbbi dergiler dışında, ilaç tanıtımına yönelik ilanların yayınlanamayacağı ve gazetelerde yayınlanacak ilanlar için önceden bakanlıktan izin alınması gerektiği de belirtilmektedir.

Bunun yanı sıra, Avrupa Birliği uygulamaları ile uyumlu olarak, ilaç tanıtımı amacıyla hazırlanan hatırlatıcı tanıtım malzemelerinin tıbbi ve mesleki kullanıma uygun olacağı, parasal değerinin mütevazı sınırlar içinde kalacağı ve kamuya açık yerlerde kullanılabilecek nitelikte olamayacağı sınırlamaları getirilmiştir (DPT, 2001: 104). Bu durum birçok sektöre göre farklılık göstermektedir.

Hammaddenin sağlanmasından başlayarak ilacın tüketiciye ulaşmasına kadar olan sürecin denetlenmesi ilaç pazarının başlıca farklılıklarından bir diğeri olarak belirtilebilir. Denetim görevini Sağlık Bakanlığı'na veren ilaç mevzuatı, ruhsat işlemlerinden üretim tesislerine ilişkin standartlara, azami kâr hadlerinden tanıtım etkinliklerine kadar birçok konuda sınırlama getirmektedir. Bu durumun yanı sıra, AR-GE etkinliklerinin çok masraflı ve zaman alıcı olması ve patent koruması ilaç genel pazarına giriş konusunda engel oluşturmaktadır (DPT, 2001: 104-105).

Beşeri ilaçları diğer sanayi ürünlerinden farklı kılan özellikler ise aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (DPT, 2001: 104):

- İlacın Sağlık Bakanlığı tarafından belirlenen kriterlere uygun olarak tek bir kalitesi vardır.
- İlacı tüketici yerine bir başkası, doktor veya eczacı seçmektedir.
- İlacın farklı ve önemli bir başka özelliği ise onsuz olunamazlığıdır. Bu durumda, eğer gerekli ise hasta tarafından mutlaka kullanılmalıdır. Bu nedenle, alınabilir uygun bir fiyatta ve kolaylıkla bulunabilir olmalıdır. Bu özelliklerden dolayı, hükümetlerin bu hususları sağlayacak politikalar izlemesi zorunlu hale gelmektedir. Bu durum da ilacın politik yönünü yansıtmaktadır.

İlaç sektörüne ilişkin verilen bilgiler doğrultusunda, bu sektörde faaliyet gösteren işletmeler için faaliyet çevresini oluşturan faktörleri ele almak gerekirse aşağıdaki açıklamalar yapılabilir:

- Devlet, hastaneler ve ilaçların son kullanıcıları olan bireyler ilaç sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin müşterilerini oluşturmaktadır.

- İlaç sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin rakipleri yine bu sektörde faaliyet gösteren diğer işletmelerden oluşturmaktadır.
- Üretim yapan işletmeler için temel tedarikçiler, hammadde üreticileri ile ambalaj malzemesi üreticileridir. Üretim yapmayan işletmeler için ise dış kaynak kullanımı yapılan alanlarda tedarikçi söz konusu olmaktadır.
- İlacın etki, kalite ve emniyetinin devam ettirilmesi ancak dağıtım kanallarında ve hastane, sağlık kurumu vb. kullanım merkezlerinde gerekli kurallara uyulması ile mümkündür. Bu nedenle, dağıtım kanalları büyük öneme sahiptir. Dağıtım kanallarını eczaneler ve ecza depoları oluşturmaktadır (DPT, 2001: 67-68).
- İş gücü kaynağı, işletmelerde faaliyet gösteren ve ihtiyaç duyulan insan kaynağından oluşmaktadır. Yüksek teknolojiye ve otomasyona yönelik bir üretim yapısına sahip olan ilaç sektöründe yaklaşık 25 bin kişi istihdam edilmekte olup, sektörde yüksek öğrenim görmüş personel oranı % 50'nin üzerindedir
(http://www.ieis.org.tr/asp_sayfalar/index.asp?sayfa=215&menuk=12, Erişim: 09.05.2009).
- Sağlık Bakanlığı ilaç sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için en temel düzenleyici ve denetleyici kurumdur.

İlaç sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için genel çevreyi oluşturan faktörler ise aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

- Ülkenin içinde bulunduğu ekonomik koşullar ekonomik faktörler kapsamında ele alınabilir. Ekonomik koşullar alım gücünü etkileyeceğinden, ekonomik koşulların kötü olduğu durumlarda insanlar önemli sağlık problemleri olmadığı takdirde pek fazla doktora gitmeyecek ve ilaç kullanmayacaktır.
- Ülkenin politik açıdan istikrarı politik faktörler kapsamında ele alınabilecek önemli bir unsurdur. Politik istikrar veya istikrarsızlık ekonomik koşulları da etkileyebilmektedir. Ayrıca, devletin sağlık harcamaları ile ilgili politikaları da

sektörde faaliyet gösteren işletmeleri etkilemekte olduğundan politik faktörler kapsamında değerlendirilebilir.

- Yasal faktörler kapsamında, her işletmenin uyması gereken yasaların dışında, ilaç sektörüne özgü yasalar ele alınabilir. İlaç sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için bu yasalar büyük önem taşımaktadır.
- Bireylerin değer yargıları, alışkanlıkları ve tutumları sosyo-kültürel faktörleri oluşturmaktadır. Sektördeki işletmeler açısından, bireylerin doktora gitme ve ilaç kullanma alışkanlıkları önemli bir unsurdur.
- Nüfus artışı, nüfus içindeki cinsiyet dağılımı, nüfusun ortalama yaşam ömrü gibi demografik faktörler, ilaç kullanım miktarlarını etkileyeceğinden işletmeler açısından ele alınması gereken önemli bir çevre faktörüdür.
- Özellikle üretim yapan sektör işletmeleri için teknolojik faktörler büyük önem taşımaktadır.
- İlaç sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, ithalat ve ihracat yapan her işletme gibi uluslararası çevre faktörlerini dikkate almalıdır. Uluslararası çevre faktörleri, ülkelerin ekonomik, politik ve yasal koşulları, sosyo-kültürel ve demografik özellikleri gibi unsurlardan oluşmaktadır.
- Ekolojik faktörler, sosyal sorumluluğun önem kazanması ile işletmeler için üzerinde önemle durulması gereken bir konu olmaktadır. Atıkların kontrolü, doğal kaynakların verimli kullanımı, az enerji tüketimi, geri dönüşüme uygun ambalajlar işletmelerin ele alması gereken unsurlardır. İlaç sektöründe faaliyet gösteren işletmeler de bu faktörleri göz önünde bulundurmalıdırlar.

3.7. Araştırmanın Analiz ve Bulguları

İlaç sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin İzmir'deki bölge yöneticileri arasında, 78 bölge yöneticisi ile yapılan anket çalışmasının analiz ve bulguları aşağıda verilmektedir.

3.7.1. Katılımcıların Demografik Profili

Ankete katılan 78 yöneticiye ait demografik özellikler incelendiğinde, ankete katılan yöneticilerin % 89,7'sinin erkek % 10,3'ünün ise bayan olduğu; yaş dağılımları ele

alındığında ise, yöneticilerin % 15,4'ünün 29-34 yaş aralığında, % 34,6'sısının 35-40 yaş aralığında, % 38,5'inin 41-46 yaş aralığında, % 11,5'inin ise 47-62 yaş aralığında bulunduğu görülmektedir. Bu durumda, ankete katılan yöneticilerin % 73,1'lik büyük bir kısmının 35-46 yaş aralığında bulunduğu dikkat çekmektedir. Eğitim düzeyleri açısından, yöneticilerin % 12,8'i lise veya dengi okul mezunu, % 82,1'i üniversite mezunu, % 5,1'i ise yüksek lisans mezunudur. Bu sonuçlar, yöneticilerin eğitim düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 2: Demografik Bilgiler

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	70	89,7
	Bayan	8	10,3
	Toplam	78	100
Yaş	29-34	12	15,4
	35-40	27	34,6
	41-46	30	38,5
	47-62	9	11,5
	Toplam	78	100
Eğitim Durumu	Lise veya dengi okul mezunu	10	12,8
	Üniversite mezunu	64	82,1
	Yüksek lisans mezunu	4	5,1
	Toplam	78	100
İlaç Sektöründe Çalışma Süresi (Yıl)	1-10	19	24,4
	11-20	47	60,2
	21-42	12	15,4
	Toplam	78	100
İş Yerinde Çalışma Süresi (Yıl)	1-9	43	55,1
	10-18	26	33,3
	19-28	9	11,5
	Toplam	78	100

Sahip oldukları sektör tecrübesi incelendiğinde, yöneticilerin % 24,4'ünün 1-10 yıllık, % 60,2'sinin 11-20 yıllık ve % 15,4'ünün 21-42 yıllık sektör tecrübesine sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, yöneticilerin % 75,6'sı 11 yıldan uzun süredir ilaç sektöründe çalışmaktadır. Ankete katılan yöneticiler, mevcut iş yerlerinde çalışma sürelerine göre incelendiğinde ise, yöneticilerin % 55,1'inin 1-9 yıldır, % 33,4'ünün 10-18 yıldır, % 11,5'inin ise 19-28 yıldır aynı iş yerinde çalıştığı görülmektedir.

3.7.2. Frekans Analizleri

Ankete katılan yöneticilerin nominal sorulara verdiği cevaplar frekans analizleri ile incelenmiştir.

Tablo 3'te, ankete katılan yöneticilere göre örgütsel çevre faktörlerinin genel olarak yönetsel kararlar üzerinde etkisinin olup olmadığına ilişkin dağılımlar görülmektedir. Buna göre, ankete katılım gösteren yöneticilerin % 91'i örgütsel çevre faktörlerinin genel olarak yönetsel kararları üzerinde etkisi olduğunu, % 9'u ise etkisi olmadığını düşünmektedirler. Yapılan araştırma kapsamında örgütsel çevre faktörlerinin yönetsel kararlar üzerindeki etkisi, faktör bazında da incelenmiş olup, ilgili sonuçlar, hipotez testlerine ilişkin analizlerin bulunduğu kısımda verilmektedir.

Tablo 3: Örgütsel Çevre Faktörlerinin Genel Olarak Yönetsel Kararlar Üzerindeki Etkisi

	Frekans	Yüzde
Evet	71	91
Hayır	7	9
Toplam	78	100

Tablo 4 incelendiğinde, ankete katılan yöneticilerin % 29,5'inin kısa dönemli, % 46,2'sinin orta dönemli, % 24,4'ünün ise uzun dönemli kararlar verdiği görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda, yöneticilerin genellikle orta dönemli kararlar verdikleri

görülmekte olup, bu durumun ankete katılan yöneticilerin bölge yöneticileri olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Tablo 4: Uygulama Süreleri Açısından Yönetimsel Karar Türleri

	Frekans	Yüzde
Kısa dönemli	23	29,5
Orta dönemli	36	46,2
Uzun dönemli	19	24,4
Toplam	78	100

Tablo 5’te ankete katılan yöneticilerin işletmenin hangi fonksiyonları ile ilgili karar verdiklerine ilişkin frekans dağılımları yer almaktadır. Tabloya göre, ankete katılan yöneticilerin % 85,9’u işletmenin üretim fonksiyonu ile ilgili karar vermezken % 14,1’i bu fonksiyon ile ilgili karar vermektedir. Pazarlama fonksiyonu ele alındığında, yöneticilerin % 91’inin bu fonksiyon ile ilgili karar verirken, % 9’unun bu fonksiyon ile ilgili karar vermediği görülmektedir. Ankete katılan yöneticilerin % 82,1’i işletmenin finansman fonksiyonu ile ilgili karar vermezken, % 17,9’u bu fonksiyon ile ilgili karar vermektedir. İnsan kaynakları fonksiyonu ele alındığında ise, ankete katılan yöneticilerin % 70,5’inin bu fonksiyon ile ilgili karar vermezken, % 29,5’inin bu fonksiyon ile ilgili karar verdiği görülmektedir. Yöneticilerin % 93,6’sı işletmenin muhasebe fonksiyonu ile ilgili karar vermezken, % 6,4’ü bu fonksiyon ile ilgili karar vermektedir. Halkla ilişkiler fonksiyonu ele alındığında, ankete katılan yöneticilerin % 70,5’inin bu fonksiyon ile ilgili karar vermezken, % 29,5’inin bu fonksiyon ile ilgili karar verdiği görülmektedir. Ar-Ge fonksiyonu ele alındığında ise, ankete katılan yöneticilerin hiçbirinin bu fonksiyon ile ilgili karar vermediği görülmektedir. Sonuç olarak, yöneticilerin büyük çoğunluğunun pazarlama fonksiyonuna ilişkin kararlar verdiği, ancak üretim, finansman, insan kaynakları, muhasebe ve halkla ilişkiler fonksiyonları ile ilgili karar veren yönetici sayısının az olduğu görülmektedir. Ar-Ge fonksiyonu söz konusu olduğunda ise yöneticilerin bu fonksiyon ile ilgili karar

vermediği dikkat çekmektedir. Türkiye’de ilaç sektörü ile ilgili Ar-Ge çalışmalarının çok az olması bu durumun temel sebebi olarak düşünülebilir.

Tablo 5: İşletme Fonksiyonlarına İlişkin Yönetmel Karar Türleri

		Frekans	Yüzde
Üretim	Evet	11	14,1
	Hayır	67	85,9
	Toplam	78	100
Pazarlama	Evet	71	91,0
	Hayır	7	9,0
	Toplam	78	100
Finansman	Evet	14	17,9
	Hayır	64	82,1
	Toplam	78	100
İnsan Kaynakları	Evet	23	29,5
	Hayır	55	70,5
	Toplam	78	100
Muhasebe	Evet	5	6,4
	Hayır	73	93,6
	Toplam	78	100
Halkla İlişkiler	Evet	23	29,5
	Hayır	55	70,5
	Toplam	78	100
Ar-Ge	Evet	0	0,0
	Hayır	78	100
	Toplam	78	100

Tablo 6 incelendiğinde, ankete katılan yöneticilerin % 80,8’inin kararlarını grup kararları şeklinde, % 19,2’sinin ise bireysel kararlar şeklinde verdikleri görülmektedir. Bu durumda, yöneticilerin büyük çoğunluğunun kararlarını bireysel olarak vermediği, karar verme sürecinde başka görüşleri de dikkate aldığı söylenebilir.

Tablo 6: Karar Verme Şekilleri

	Frekans	Yüzde
Bireysel kararlar şeklinde	15	19,2
Grup kararları şeklinde	63	80,8
Toplam	78	100

Ankete katılan yöneticilerin, örgütsel çevre faktörleri hakkında sahip oldukları bilgilerin yeterliliğine ilişkin görüşleri Tablo 7’de görülmektedir. Tabloya göre, yöneticilerin % 61,5’i örgütsel çevre faktörleri hakkında sahip oldukları bilgileri yeterli görürken, % 17,9’u sahip oldukları bilgileri kısmen yeterli görmekte, % 20,5’i ise örgütsel çevre faktörleri hakkında sahip oldukları bilgileri yeterli görmemektedirler. Bu sonuçlar doğrultusunda, yöneticilerin büyük çoğunluğunun örgütsel çevre faktörlerine ilişkin bilgilerin yeterli olduğunu düşündükleri söylenebilir.

Tablo 7: Örgütsel Çevre Faktörlerine İlişkin Bilgilerin Yeterli Olması

	Frekans	Yüzde
Evet	48	61,5
Kısmen	14	17,9
Hayır	16	20,5
Toplam	78	100

Yöneticilerin, kararlarının sonuçlarının öngörülebilmesine ilişkin görüşleri Tablo 8’de yer almaktadır. Tabloya göre, yöneticilerin % 80,8’i kararlarının sonuçlarının öngörülebilir olduğunu düşünürken, % 14,1’i kararlarının sonuçlarının kısmen öngörülebilir olduğunu düşünmekte, % 5,1’i ise kararlarının sonuçlarının öngörülebilir olmadığını düşünmektedirler. Sonuçlara göre, yöneticilerin % 94,9’luk büyük bir kısmının kararlarının sonuçlarının öngörülebilir olduğunu düşündüğü görülmektedir.

Tablo 8: Yönetmel Kararların Sonuçlarının Öngörülebilir Olması

	Frekans	Yüzde
Evet	63	80,8
Kısmen	11	14,1
Hayır	4	5,1
Toplam	78	100

3.7.3. Hipotez Testleri

Ankete katılan yöneticilerin likertli ifadelere ilişkin düşüncelerini belirlemek için bu ifadelere verilen yanıtlar tek örneklem t-testi yardımı ile analiz edilmiştir. Yapılan analizlere ilişkin sonuçlar aşağıda verilmektedir.

Öncelikle, örgütsel çevre faktörlerinin yönetmel kararlara etkisi konusunda yöneticilerin düşüncelerini belirlemeye yönelik ifadelere verilen yanıtlar tek örneklem t-testi ile analiz edilmiştir. İfadelerin analizinde, beşli likert ölçeği dikkate alınarak farkslılık noktası “3” olarak belirlenmiş ve ifadelerin anlamlılık değeri % 95 güven aralığında çift yönlü olarak test edilmiştir. Hipotezler, farkslılık noktasına bağılı olarak genel ortalamanın 3’e eşit olması ve olmaması şeklinde kurulmaktadır.

$$H_0: \mu=3$$

$$H_1: \mu\neq3$$

Örgütsel çevre faktörlerinin yönetmel kararlara etkisi konusunda yöneticilerin düşüncelerini belirlemeye yönelik olarak yapılan t-testinin sonuçları Tablo 9’da verilmektedir. Tabloya göre, yöneticilerin ilaç sektörünü ilgilendiren yasaların kararlarnı etkilediğı ifadesine kesinlikle katılma eğilimi gösterdikleri görülmektedir. Ancak, yöneticiler diğeri ifadeler hakkında kararsız kalmakta veya bu ifadelere katılma eğilimi göstermektedirler. Hangi durumun geçerli olduğunu anlayabilmek için tek örneklem t-testi tablosuna bakmak gerekmektedir.

Tablo 9: Örgütsel Çevre Faktörlerinin Yönetmel Kararlara Etkisi Hakkında Tek Örnekleme İstatistikleri

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
Müşterilerin yönetmel kararlara etkisi	78	3,62	,996	,113
Rakiplerin yönetmel kararlara etkisi	78	3,63	1,021	,116
Tedarikçilerin yönetmel kararlara etkisi	78	3,17	1,086	,123
Dağıtım kanallarının yönetmel kararlara etkisi	77	3,10	1,119	,128
İş gücü kaynakları ile ilgili faktörlerin yönetmel kararlara etkisi	78	3,55	,907	,103
Düzenleyici ve denetleyici kurumların yönetmel kararlara etkisi	78	3,56	1,039	,118
Ekonomik faktörlerin yönetmel kararlara etkisi	78	3,60	1,024	,116
Politik faktörlerin yönetmel kararlara etkisi	77	3,38	1,101	,125
İlaç sektörünü ilgilendiren yasaların yönetmel kararlara etkisi	78	4,23	,772	,087
Sosyo-kültürel faktörlerin yönetmel kararlara etkisi	78	3,55	,962	,109
Demografik faktörlerin yönetmel kararlara etkisi	78	3,51	1,016	,115
İlaç sektörü ile ilgili teknolojik gelişmelerin yönetmel kararlara etkisi	78	3,71	,899	,102
Uluslararası çevre faktörlerinin yönetmel kararlara etkisi	78	3,35	1,004	,114
Ekolojik faktörlerin yönetmel kararlara etkisi	78	3,19	1,020	,115

H₀: Yöneticiler, örgütsel çevre faktörlerinin yönetmel kararlarnı etkilediği konusunda kararsızdırılar.

H₁: Yöneticiler, örgütsel çevre faktörlerinin yönetmel kararlarnı etkilediği konusunda kararsız değildirler.

Tablo 10’da yer alan tek örnekleme t-testi sonuçlarına bakıldığında, “tedarikçiler yönetmel kararlarnı etkilemektedir” ifadesi için, t değeri 77 serbestlik derecesinde

1,355 ve anlamlılık düzeyi 0,179'dur. Bu değer $p < 0,05$ kuralına uymadığı için H_0 reddedilemez. Yöneticiler tedarikçilerin yönetsel kararlarını etkilediği konusunda kararsızdılar.

Tablo 10: Örgütsel Çevre Faktörlerinin Yönetsel Kararlara Etkisi Hakkında Tek Örneklem T-Testi

Test Değeri = 3	T	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Derecesi (p)
Müşterilerin yönetsel kararlara etkisi	5,454	77	,000
Rakiplerin yönetsel kararlara etkisi	5,436	77	,000
Tedarikçileri yönetsel kararlara etkisi	1,355	77	,179
Dağıtım kanallarının yönetsel kararlara etkisi	,815	76	,418
İş gücü kaynakları ile ilgili faktörlerin yönetsel kararlara etkisi	5,370	77	,000
Düzenleyici ve denetleyici kurumların yönetsel kararlara etkisi	4,793	77	,000
Ekonomik faktörlerin yönetsel kararlara etkisi	5,199	77	,000
Politik faktörlerin yönetsel kararlara etkisi	3,002	76	,004
İlaç sektörünü ilgilendiren yasaların yönetsel kararlara etkisi	14,087	77	,000
Sosyo-kültürel faktörlerin yönetsel kararlara etkisi	5,060	77	,000
Demografik faktörlerin yönetsel kararlara etkisi	4,458	77	,000
İlaç sektörü ile ilgili teknolojik gelişmelerin yönetsel kararlara etkisi	6,928	77	,000
Uluslar arası çevre faktörlerinin yönetsel kararlara etkisi	3,044	77	,003
Ekolojik faktörlerin yönetsel kararlara etkisi	1,665	77	,100

Aynı şekilde Tablo 10'da yer alan sonuçlara bakıldığında, “dağıtım kanalları yönetsel kararlarını etkilemektedir” ifadesi için t değerinin 76 serbestlik derecesinde 0,815 ve anlamlılık düzeyinin 0,418 olduğu ve “ekolojik faktörler yönetsel kararlarını etkilemektedir” ifadesi için t değerinin 77 serbestlik derecesinde 1,665 ve anlamlılık

düzeyinin 0,100 olduğu görülmektedir. Her iki durumda da, $p > 0,05$ olduğu için H_0 reddedilemez. Yöneticiler bu ifadeler konusunda kararsızdırlar.

Tedarikçilerin, dağıtım kanallarının ve ekolojik faktörlerin yönetsel kararlarını etkilediği konusunda yöneticilerin kararsız kalmalarının temel sebebi olarak yöneticilerin büyük çoğunluğunun (% 85,9) üretim fonksiyonu ile ilgili kararlar vermemeleri gösterilebilir. Ekolojik faktörlere ilişkin konuların ve bu faktörlerin dikkate alındığı sosyal sorumluluk projelerinin üst yönetim tarafından belirlenmesi bu ifade konusunda bölge yöneticilerinin kararsız olmalarına sebep gösterilebilir.

Diğer yandan yöneticilerin; müşterilerin ($p = 0,000$), rakiplerin ($p = 0,000$), iş gücü kaynaklarının ($p = 0,000$), düzenleyici ve denetleyici kurumların ($p = 0,000$), ekonomik faktörlerin ($p = 0,000$), politik faktörlerin ($p = 0,004$), sosyo-kültürel faktörlerin ($p = 0,000$), demografik faktörlerin ($p = 0,000$), ilaç sektörleri ile ilgili teknolojik gelişmelerin ($p = 0,000$) ve uluslararası çevre faktörlerinin ($p = 0,000$) yönetsel kararları etkilediği görüşlerine katıldıkları görülmektedir.

Benzer şekilde, örgütsel çevre faktörlerinde meydana gelen değişimlerin sıklıkları konusunda yöneticilerin düşüncelerini belirlemeye yönelik ifadeler verilen yanıtlar tek örneklem t-testi ile analiz edilmiştir. İfadelerin analizinde, meydana gelen değişimlerin sıklık dereceleri (4: çok sık, 3: sıklıkla, 2: bazen, 1: neredeyse hiç, 0: hiç) dikkate alınarak farksızlık noktası “2” olarak belirlenmiş ve ifadelerin anlamlılık değerleri % 95 güven aralığında çift yönlü olarak test edilmiştir. Hipotezler, farksızlık noktasına bağlı olarak genel ortalamanın 2’ye eşit olması ve olmaması şeklinde kurulmaktadır.

$$H_0: \mu=2$$

$$H_1: \mu \neq 2$$

Örgütsel çevre faktörlerinde meydana gelen değişimlerin sıklıkları konusunda yöneticilerin düşüncelerini belirlemeye yönelik olarak yapılan t-testinin sonuçları Tablo 11’de verilmektedir.

Tablo 11: Örgütsel Çevre Faktörlerinde Meydana Gelen Değişimlerin Sıklığı Hakkında Tek Örneklem İstatistikleri

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
Müşteriler ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı	78	2,26	,813	,092
Rakipler ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı	78	2,87	,709	,080
Tedarikçiler ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı	78	1,73	,733	,083
Dağıtım kanalları ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı	78	1,58	,798	,090
İş gücü kaynakları ile ilgili faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığı	78	2,18	,769	,087
Düzenleyici ve denetleyici kurumlar ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı	78	2,06	,902	,102
Ekonomik faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığı	78	2,27	,750	,085
Politik faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığı	78	1,99	,890	,101
İlaç sektörünü ilgilendiren yasalarda meydana gelen değişimlerin sıklığı	78	2,67	,715	,081
Sosyo-kültürel faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığı	78	1,67	,800	,091
Demografik faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığı	78	1,64	,805	,091
İlaç sektöründe teknolojik gelişmelerin meydana gelme sıklığı	78	2,24	,840	,095
Uluslararası çevre faktörlerinde meydana gelen değişimlerin sıklığı	78	1,62	,793	,090
Ekolojik faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığı	78	1,42	,765	,087

Tablo 11 incelendiğinde, yöneticilerin; tedarikçiler, dağıtım kanalları, sosyo-kültürel ve demografik faktörler, uluslararası çevre faktörleri ve ekolojik faktörler ile ilgili neredeyse hiç değişim meydana gelmediğini düşündükleri görülmektedirler. Ancak diğer ifadeler açısından bakıldığında, yöneticilerin örgütsel çevre faktörlerinde bazen veya sıklıkla değişim meydana geldiğini belirttikleri görülmektedir. Hangi durumun

geçerli olduğunu anlayabilmek için tek örneklem t-testi tablosuna bakılması gerekmektedir.

Tablo 12: Örgütsel Çevre Faktörlerinde Meydana Gelen Değişimlerin Sıklığı Hakkında Tek Örneklem T-Testi

Test Değeri = 2	T	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Derecesi (p)
Müşteriler ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı	2,786	77	,007
Rakipler ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı	10,858	77	,000
Tedarikçiler ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı	-3,245	77	,002
Dağıtım kanalları ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı	-4,682	77	,000
İş gücü kaynakları ile ilgili faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığı	2,062	77	,043
Düzenleyici ve denetleyici kurumlar ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı	,627	77	,532
Ekonomik faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığı	3,169	77	,002
Politik faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığı	-,127	77	,899
İlaç sektörünü ilgilendiren yasalarda meydana gelen değişimlerin sıklığı	8,238	77	,000
Sosyo-kültürel faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığı	-3,678	77	,000
Demografik faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığı	-3,936	77	,000
İlaç sektöründe teknolojik gelişmelerin meydana gelme sıklığı	2,560	77	,012
Uluslararası çevre faktörlerinde meydana gelen değişimlerin sıklığı	-4,282	77	,000
Ekolojik faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığı	-6,662	77	,000

Tablo 12’de yer alan tek örneklem t-testi sonuçlarına bakıldığında, düzenleyici ve denetleyici kurumlar ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığını belirten ifade için, t değeri 77 serbestlik derecesinde 0,627 ve anlamlılık düzeyi 0,532’dir. Bu durumda, $p >$

0,05 olduğu için H_0 reddedilemez. Yöneticilerin düzenleyici ve denetleyici kurumlar ile ilgili değişimlerin bazen ortaya çıktığını belirttikleri görülmektedir.

Aynı şekilde, Tablo 12'ye göre politik faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığını belirten ifade için, t değeri 77 serbestlik derecesinde -0,127 ve anlamlılık düzeyi 0,899'dur. Bu durumda, $p > 0,05$ olduğu için H_0 reddedilemez. Bu durumda, yöneticilerin politik faktörler ile ilgili değişimlerin de bazen ortaya çıktığını belirttikleri görülmektedir.

Diğer yandan yöneticiler; müşteriler ($p = 0,007$), rakipler ($p = 0,000$), iş gücü kaynakları ($p = 0,043$), ekonomik faktörler ($p = 0,002$), ilaç sektörünü ilgilendiren yasalar ($p = 0,000$) ve teknolojik gelişmeler ($p = 0,012$) ile ilgili değişimlerin sıklıkla ortaya çıktığını belirtmektedirler.

Benzer şekilde, örgütsel çevre faktörlerinde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi konusunda yöneticilerin düşüncelerini belirlemeye yönelik ifadelere verilen yanıtlar tek örneklem t-testi ile analiz edilmiştir. İfadelerin analizinde, beşli likert ölçeği dikkate alınarak farksızlık noktası “3” olarak belirlenmiş ve ifadelerin anlamlılık değerleri % 95 güven aralığında çift yönlü olarak test edilmiştir. Hipotezler, farksızlık noktasına bağlı olarak genel ortalamanın 3'e eşit olması ve olmaması şeklinde ($H_0: \mu=3$, $H_1: \mu \neq 3$) kurulmaktadır.

H_0 : Yöneticiler, örgütsel çevre faktörlerinde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi konusunda kararsızdırlar.

H_1 : Yöneticiler, örgütsel çevre faktörlerinde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi konusunda kararsız değildirler.

Tabloya göre, yöneticilerin “politik faktörlerde meydana gelebilecek değişimler öngörülebilir” ifadesine verdikleri cevapların ortalaması 2,97'dir. Bu durumda, yöneticilerin bu ifadeye katılmadıkları veya kararsız kaldıkları görülmektedir. Hangi durumun geçerli olduğunu anlayabilmek için tek örneklem t-testi tablosuna bakılması gerekmektedir.

Tablo 13: Örgütsel Çevre Faktörlerinde Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesi Hakkında Tek Örneklem İstatistikleri

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
Müşteriler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	78	3,73	,750	,085
Rakipler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	78	3,65	,787	,089
Tedarikçiler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	78	3,50	,785	,089
Dağıtım kanalları ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	78	3,45	,816	,092
İş gücü kaynaklarında meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	78	3,72	,662	,075
Düzenleyici ve denetleyici kurumlar ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	78	3,08	,908	,103
Ekonomik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	78	3,42	,933	,106
Politik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	78	2,97	,939	,106
İlaç sektörünü ilgilendiren yasalarda meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	78	3,21	1,011	,114
Sosyo-kültürel faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	78	3,19	,898	,102
Demografik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	78	3,08	,879	,100
Teknolojik gelişmelerin öngörülebilmesi	78	3,44	,906	,103
Uluslararası çevre faktörlerinde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	78	3,14	,977	,111
Ekolojik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	78	3,08	,964	,109

Tablo 14’te yer alan tek örneklem t-testi sonuçlarına bakıldığında, “politik faktörlerde meydana gelebilecek değişimler öngörülebilir” ifadesi için t değeri 77 serbestlik derecesinde -0,241 ve anlamlılık düzeyi 0,810’dur. Bu değer $p < 0,05$ kuralına uymadığı için H_0 reddedilemez. Yöneticiler, politik faktörler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi konusunda kararsızdılar.

Diğer ifadeler konusunda ise yöneticilerin kararsız kaldıkları veya ifadelere katılma eğilimi gösterdikleri görülmektedir. Yöneticilerin bu ifadeler hakkındaki görüşleri konusunda hangi durumun geçerli olduğunun anlaşılabilmesi için tek örneklem t-testi tablosuna bakılması gerekmektedir.

Tablo 14: Örgütsel Çevre Faktörlerinde Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesi Hakkında Tek Örneklem T-Testi

Test Değeri = 3	T	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Derecesi (p)
Müşteriler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	8,602	77	,000
Rakipler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	7,340	77	,000
Tedarikçiler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	5,622	77	,000
Dağıtım kanalları ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	4,855	77	,000
İş gücü kaynaklarında meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	9,571	77	,000
Düzenleyici ve denetleyici kurumlar ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	,748	77	,457
Ekonomik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	4,005	77	,000
Politik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	-,241	77	,810
İlaç sektörünü ilgilendiren yasalarda meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	1,792	77	,077
Sosyo-kültürel faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	1,891	77	,062
Demografik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	,773	77	,442
Teknolojik gelişmelerin öngörülebilmesi	4,250	77	,000
Uluslararası çevre faktörlerinde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	1,275	77	,206
Ekolojik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	,705	77	,483

Tablo 14’te yer alan tek örneklem t-testi sonuçlarına bakıldığında, “düzenleyici ve denetleyici kurumlar ile ilgili meydana gelebilecek değişimler öngörülebilir” ifadesi için t değeri 77 serbestlik derecesinde 0,748 ve anlamlılık düzeyi 0,457; “ilaç sektörünü ilgilendiren yasalarda meydana gelebilecek değişimler öngörülebilir” ifadesi için t değeri 77 serbestlik derecesinde 1,792 ve anlamlılık düzeyi 0,077; “sosyo-kültürel faktörlerde meydana gelebilecek değişimler öngörülebilir” ifadesi için t değeri 77 serbestlik derecesinde 1,891 ve anlamlılık düzeyi 0,062; “demografik faktörlerde meydana gelebilecek değişimler öngörülebilir” ifadesi için t değeri 77 serbestlik derecesinde 0,773 ve anlamlılık düzeyi 0,442; “uluslararası çevre faktörlerinde meydana gelebilecek değişimler öngörülebilir” ifadesi için t değeri 77 serbestlik derecesinde 1,275 ve anlamlılık düzeyi 0,206 ve “ekolojik faktörlerde meydana gelebilecek değişimler öngörülebilir” ifadesi için t değeri 77 serbestlik derecesinde 0,705 ve anlamlılık düzeyi 0,483 olarak görülmektedir. Bu durumda, belirtilen ifadelerin tamamında $p > 0,05$ olduğu için H_0 reddedilememektedir. Bu durumda, yöneticilerin belirtilen ifadeler konusunda kararsız kaldıkları söylenebilmektedir.

Diğer yandan yöneticilerin; müşteriler ($p = 0,000$), rakipler ($p = 0,000$), tedarikçiler ($p = 0,000$) ve dağıtım kanalları ($p = 0,000$) ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin ve iş gücü kaynaklarında ($p = 0,000$) ve ekonomik faktörlerde ($p = 0,000$) meydana gelebilecek değişimlerin ve teknolojik gelişmelerin ($p = 0,000$) öngörülebileceği ifadeleri konusunda kararsız kalmadıkları görülmektedir. Yöneticiler, bu ifadelere katılma eğilimi göstermektedirler.

Yapılan t-testleri sonucunda, örgütsel çevre faktörlerine ilişkin ifadelerin birlikte ele alınarak incelenmesini ve böylelikle karşılaştırmalar yapılabilmesini sağlamak amacıyla, likertli ifadelere ilişkin ortalamalar bir tablo kapsamında bir araya getirilmiştir. Hazırlanan tabloda örgütsel çevre faktörleri, yönetsel kararlar üzerinde en çok etkisi olan faktörden, en az etkisi olan faktöre doğru sıralanmıştır. Tabloda ayrıca, örgütsel çevre faktörlerine ilişkin değişim sıklıkları ile bu faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi ifadelerinin ortalamalarına ilişkin bilgiler de verilmiş ve bu doğrultuda likertli ifadelere ilişkin verilen yanıtların tamamının birlikte yorumlanabilmesi sağlanmıştır.

Tablo 15 incelendiğinde, ankete katılım gösteren yöneticilerin yalnızca “ilaç sektörünü ilgilendiren yasalar yönetsel kararlarımı etkilemektedir” ifadesine kesinlikle katılma eğilimi gösterdikleri görülmektedir. Diğer örgütsel çevre faktörlerinin yönetsel kararları etkilemesi konusunda ise yöneticilerin katılma ya da kararsız kalma eğilimi gösterdikleri gözlenmektedir. Bu doğrultuda, örgütsel çevre faktörleri arasından yönetsel kararları en fazla etkilediği düşünülen faktörün ilaç sektörünü ilgilendiren yasalar olduğu ve bu durumun, ilaç sektöründe birçok açıdan sınırlamaların bulunmasından kaynaklandığı söylenebilir. Aynı zamanda, bu faktörde sıklıkla değişimlerin meydana geldiğinin ve bu değişimlerin öngörülebilmesi konusunda yöneticilerin kararsız kaldığı görülmektedir. Bu doğrultuda, yöneticiler açısından büyük önem taşıyan bu faktörün bir belirsizlik kaynağı olduğu söylenebilir.

Tablo 15: Örgütsel Çevre Faktörlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması

Örgütsel Çevre Faktörleri	Örgütsel Çevre Faktörlerinin Yönetsel Kararlara Etkisi (Ortalama)	Örgütsel Çevre Faktörlerinde Meydana Gelen Değişimlerin Sıklığı (Ortalama)	Örgütsel Çevre Faktörlerinde Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesi (Ortalama)
İlaç sektörünü ilgilendiren yasalar	4,23	2,67	3,21
İlaç sektörü ile ilgili teknolojik gelişmeler	3,71	2,24	3,44
Rakipler	3,63	2,87	3,65
Müşteriler	3,62	2,26	3,73
Ekonomik faktörler	3,60	2,27	3,42
Düzenleyici ve denetleyici kurumlar	3,56	2,06	3,08
İş gücü kaynakları	3,55	2,18	3,72
Sosyo-kültürel faktörler	3,55	1,67	3,19
Demografik faktörler	3,51	1,64	3,08
Politik faktörler	3,38	1,99	2,97
Uluslararası çevre faktörleri	3,35	1,62	3,14
Ekolojik faktörler	3,19	1,42	3,08
Tedarikçiler	3,17	1,73	3,50
Dağıtım kanalları	3,10	1,58	3,45

Tablo 15’te ilaç sektörü ile ilgili teknolojik gelişmelerin, yönetsel kararları etkilemesi bakımından en yüksek ortalamaya sahip ikinci örgütsel çevre faktörü olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda, yönetsel kararları etkilemesi bakımından en yüksek ortalamaya sahip iki faktörün, literatürde yer alan görüşlerden farklı olarak genel çevre faktörlerinden olduğu dikkat çekmektedir.

Yönetsel kararları etkilemesi bakımından en yüksek ortalamaya sahip üçüncü ve dördüncü faktörler ise faaliyet çevresi kapsamında yer alan rakip işletmeler ve müşterilerdir. Diğer yandan, yöneticilerin, faaliyet çevresi kapsamında ele alınan tedarikçilerin ve dağıtım kanallarının, yönetsel kararları etkilediği konusunda kararsız kalmaları dikkat çekmektedir.

Değişim sıklıkları açısından ele alındığında, örgütsel çevre faktörleri arasında en sık değişimin meydana geldiği düşünülen faktörün rakipler olduğu görülmektedir. Bu sonuç doğrultusunda, yöneticilerin, rakiplerin faaliyetlerine ilişkin bilgi sahibi olmaya çalışmaları ve değişimleri takip etme konusuna önem vermeleri gerektiği söylenebilir. En sık değişimin meydana geldiği düşünülen bir diğer örgütsel çevre faktörü ise yasalardır. Yönetsel kararlar üzerinde büyük etkisi olduğu görülen bu faktöre ilişkin değişimlerin öngörülebilmesi zor olsa da, yöneticilerin, bu faktöre ilişkin meydana gelen değişimlere uyum sağlama konusuna büyük önem vermeleri gerekmektedir.

Yöneticilerin, örgütsel çevre faktörlerinde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesine ilişkin görüşleri ele alındığında, meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilir olduğu düşünülen ifadeler arasında en yüksek ortalamaya sahip beş örgütsel çevre faktörünün, sırasıyla; müşteriler, iş gücü kaynakları, rakipler, tedarikçiler ve dağıtım kanallar olarak sıralandığı gözlenmiştir. Bu durumun, faktörlerin tamamının faaliyet çevresi kapsamında yer alması nedeniyle, örgüt ile daha yakın etkileşimde olmalarından kaynaklandığı söylenebilir.

Yöneticilerin ankette yer alan likertli ifadelere ilişkin düşünceleri, tek örneklem t-testleri yardımı ile belirlendikten sonra, ele alınan bu ifadelerin güvenilirliğini ölçmek için güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Tablo 16’da görüldüğü gibi, örgütsel çevre faktörlerinin yönetsel kararlar üzerindeki etkisini ölçmek için kullanılan ifadeler için Cronbach’s Alpha değeri 0,872’dir. İfadelerin güvenilir olması için Cronbach’s Alpha değerinin 0,7’den büyük olması gerekmektedir. Bu durumda, $0,872 > 0,7$ olduğundan, ifadelerin örgütsel çevre faktörlerinin yönetsel kararlar üzerindeki etkisinin ölçülmesi için güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 16: Örgütsel Çevre Faktörlerinin Yönetsel Kararlara Etkisini Ölçmeye Yönelik İfadelerin Güvenirlilik Analizi

Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
,872	14

Örgütsel çevre faktörlerinin değişim hızlarını ölçmeye yönelik ifadelerin güvenilirlik analizi sonuçları ise Tablo 17’de verilmektedir. Tabloya göre, örgütsel çevre faktörlerinin değişim sıklıklarını ölçmek için kullanılan ifadelerin güvenilirlik değeri 0,817’dir. Bu değer, 0,7’den büyük olduğu için, ifadelerin örgütsel çevre faktörlerinin değişim boyutunun ölçülmesi için güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 17: Örgütsel Çevre Faktörlerinin Değişim Sıklıklarını Ölçmeye Yönelik İfadelerin Güvenirlilik Analizi

Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
,817	14

Tablo 18 ise, örgütsel çevre faktörlerinde meydana gelen değişimlerin öngörülebilirliğini ölçmek için kullanılan ifadelerin güvenilirlik düzeyini göstermektedir. Tabloda görüldüğü gibi, Cronbach’s Alpha değeri 0,903’tür. Bu değer, ifadelerin, örgütsel çevre faktörlerinde meydana gelen değişimlerin öngörülebilirliğini ölçmek için oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 18: Örgütsel Çevre Faktörlerinde Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesini Ölçmeye Yönelik İfadelerin Güvenirlilik Analizi

Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
,903	14

İfadelere ilişkin güvenilirlik analizleri yapıldıktan sonra, faktör analizi ile, örgütsel çevre faktörlerinin yönetsel kararlar üzerindeki etkisini ölçmek için kullanılan ifadelerin boyutları belirlenmeye çalışılmıştır.

Faktör analizlerinde KMO değerinin, 0,7 ve üzeri olması gerekmektedir. Tablo 19’da görüldüğü gibi, KMO değeri 0,747’dir. Yani; faktör analizi anlamlıdır ve kullanılabilir. $\chi^2 = 458,435$ değeri 91 serbestlik derecesinde $p = 0,00$ anlamlılık derecesindedir. Bu değer $p = 0,05$ ’ten küçük olduğundan KMO anlamlıdır ve kullanılabilir.

Tablo 19: Örgütsel Çevrenin Yönetsel Kararlara Etkisine İlişkin KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,747
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	458,435
	Serbestlik derecesi	91
	Anlamlılık düzeyi (p)	,000

Örgütsel çevrenin yönetsel kararlara etkisini ölçmek için kullanılan ifadelerin, faktör analizine ilişkin açıklanan toplam varyans tablosuna bakıldığında 14 değişkenin 3 boyuta indiği görülmektedir. Bu 3 boyutun ölçeye ilişkin açıkladıkları varyans % 60,181’dir. Tablo 20’de 3 boyuta ilişkin ifadelerin neler olduğu görülmektedir.

Örgütsel çevrenin, genel çevre ve yakın çevre olmak üzere 2 boyutu göz önünde bulundurularak hazırlanan, örgütsel çevre faktörlerinin yönetsel kararlara etkisini ölçmeye yönelik ifadelerin 3 boyutta toplanmasının, ilaç sektörünün özelliklerinden kaynaklandığı söylenebilir, çünkü; farklı sektörlerde yer alan işletmeler için örgütsel çevre faktörleri farklılık gösterebilmektedir. Bu durumun ortaya çıkmasında,

yöneticilerin örgütsel çevre faktörlerini algılama şekillerinin de etkili olduğu söylenebilir.

Tablo 20: Örgütsel Çevrenin Yönetmel Kararlara Etkisini İfade Eden Rotated Component Matrix Tablosu

	Boyut		
	1	2	3
Tedarikçilerinin yönetmel kararlara etkisi	,889		
Dağıtım kanallarının yönetmel kararlara etkisi	,829		
Müşterilerin yönetmel kararlara etkisi	,662		
Rakiplerin yönetmel kararlara etkisi	,656		
İş gücü kaynakları ile ilgili faktörlerin yönetmel kararlara etkisi	,646		
Ekonomik faktörlerin yönetmel kararlara etkisi		,792	
Politik faktörlerin yönetmel kararlara etkisi		,714	
Düzenleyici ve denetleyici kurumların yönetmel kararlara etkisi		,663	
İlaç sektörünü ilgilendiren yasaların yönetmel kararlara etkisi		,608	
Sosyo-kültürel faktörlerin yönetmel kararlara etkisi		,511	
Uluslararası çevre faktörlerinin yönetmel kararlara etkisi			,818
İlaç sektörü ile ilgili teknolojik gelişmelerin yönetmel kararlara etkisi			,796
Demografik faktörlerin yönetmel kararlara etkisi			,629
Ekolojik faktörlerin yönetmel kararlara etkisi			,629

Tablo 20'ye göre, faktör analizinde ortaya çıkan 3 boyut ve bu boyutlara ilişkin değişkenler aşağıda verilmektedir.

Boyut 1: Faaliyet Çevresi

- İşletme tedarikçileri yönetsel kararlarımı etkilemektedir.
- İşletmenin dağıtım kanalları yönetsel kararlarımı etkilemektedir.
- Müşterilerimiz yönetsel kararlarımı etkilemektedir.
- Rakiplerimiz yönetsel kararlarımı etkilemektedir.
- İş gücü kaynakları ile ilgili faktörler yönetsel kararlarımı etkilemektedir.

Boyut 2: Etkileşimin Daha Fazla Olduğu Genel Çevre Faktörleri

- Ekonomik faktörler yönetsel kararlarımı etkilemektedir.
- Politik faktörler yönetsel kararlarımı etkilemektedir.
- Düzenleyici ve denetleyici kurumlar yönetsel kararlarımı etkilemektedir.
- İlaç sektörünü ilgilendiren yasalar yönetsel kararlarımı etkilemektedir.
- Sosyo-kültürel faktörler yönetsel kararlarımı etkilemektedir.

Boyut 3: Etkileşimin Daha Az Olduğu Genel Çevre Faktörleri

- Uluslararası çevre faktörleri yönetsel kararlarımı etkilemektedir.
- İlaç sektörü ile ilgili teknolojik gelişmeler yönetsel kararlarımı etkilemektedir.
- Demografik faktörler yönetsel kararlarımı etkilemektedir.
- Ekolojik faktörlerin yönetsel kararlarım üzerinde etkisi vardır.

İlk boyutta yer alan faktörler, işletmeler açısından doğrudan etkiye sahip olan, faaliyet çevresi faktörleridir. Boyutun içerdği bu faktörler, literatür ile büyük ölçüde örtüşmektedir. Ancak, düzenleyici ve denetleyici kurumların faaliyet çevresi yerine genel çevre içinde yer alması literatür açısından farklılık göstermektedir. Bu durumun, ankete katılım gösteren yöneticilerin bölge yöneticileri olmaları, yöneticilerin algılama farklılıkları ve sektörel farklılıklar nedeniyle oluştuğu söylenebilir.

İkinci boyut, genel çevre faktörlerinden ekonomik, politik, yasal ve sosyo-kültürel faktörler ile düzenleyici ve denetleyici kurumları içermektedir. Bu faktörlerin, araştırma

kapsamına alınan işletmelerin, genel çevresini oluşturan diğer faktörlere göre daha çok etkileşimde bulunduğu genel çevre faktörleri olduğu söylenebilir.

Üçüncü boyut ise, literatürde yer alan genel çevre faktörlerinden, uluslararası çevre faktörlerini, teknolojik, demografik ve ekolojik faktörleri içermektedir. Bu faktörlerin, araştırma kapsamına alınan işletmelerin daha az etkileşimde bulunduğu genel çevre faktörleri olduğu söylenebilir.

Yapılan faktör analizinin ardından, ankette yer alan ifadeler arasında ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Bu doğrultuda, öncelikle, örgütsel çevre faktörleri ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı ile bu faktörler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi arasında ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Bu durumda, beklenen sonuç, örgütsel çevre faktörleri ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı arttıkça, bu faktörler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilirliğini azalacağı yönündedir.

H₀: Müşteriler ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı ile meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi arasında ilişki yoktur.

H₁: Müşteriler ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı ile meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi arasında ilişki vardır.

Tablo 21: Müşteriler İle İlgili Meydana Gelen Değişimlerin Sıklığı İle Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesi Arasındaki İlişki Tablosu

	Müşteriler ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı		
	Pearson Korelasyon	Anlamlılık Düzeyi (p)	N
Müşteriler ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı	1		78
Müşteriler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	,051	,659	78

Tablo 21’de görüldüğü gibi, müşteriler ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı ile meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi arasında ($p = 0,659$) ilişki bulunmamaktadır. Bu durum, beklenen sonuçtan farklı olarak, meydana gelen değişimlerin sıklığının, faktör ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilirliğini etkilemediğini göstermektedir.

H_0 : Rakipler ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı ile meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi arasında ilişki yoktur.

H_1 : Rakipler ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı ile meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi arasında ilişki vardır.

Tablo 22: Rakipler İle İlgili Meydana Gelen Değişimlerin Sıklığı İle Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesi Arasındaki İlişki Tablosu

	Rakipler ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı		
	Pearson Korelasyon	Anlamlılık Düzeyi (p)	N
Rakipleri ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı	1		78
Rakipler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	,245(*)	,030	78

* Korelasyon % 95 güven aralığında anlamlıdır.

Tablo 22’de görüldüğü gibi, rakipler ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı ile meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi ifadeleri arasında ($p = 0,030$) ilişki bulunmaktadır. Pozitif yönlü olan bu ilişki (0,245) % 95 güven aralığında anlamlıdır. Bu sonuca göre, rakiplerde meydana gelen değişimlerin sıklığı arttıkça, meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilirliği de artmaktadır. Bu durumun, yöneticilerin rakip işletmeler hakkında yeterli bilgiye sahip olmalarından ve meydana gelen değişimlerin öngörülebilir olmasından kaynaklanabileceği söylenebilir.

H_0 : Tedarikçiler ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı ile meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi arasında ilişki yoktur.

H₁: Tedarikçiler ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı ile meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi arasında ilişki vardır.

Tablo 23'te görüldüğü gibi, tedarikçiler ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı ile meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi ifadeleri arasında ($p = 0,022$) ilişki bulunmaktadır. Negatif yönlü olan bu ilişki ($-0,259$), % 95 güven aralığında anlamlıdır. Bu durumda, tedarikçiler ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı arttığında, bu faktör ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilirliği azalmaktadır. Yöneticilerin, değişimlerin öngörülebilirliğini artırmak için bu faktörler hakkında daha çok bilgi sahibi olmaya çalışmaları gerekmektedir.

Tablo 23: Tedarikçiler İle İlgili Meydana Gelen Değişimlerin Sıklığı İle Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesi Arasındaki İlişki Tablosu

	Tedarikçiler ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı		
	Pearson Korelasyon	Anlamlılık Düzeyi (p)	N
Tedarikçiler ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı	1		78
Tedarikçiler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	-,259(*)	,022	78

* Korelasyon % 95 güven aralığında anlamlıdır.

H₀: Dağıtım kanalları ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı ile meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi arasında ilişki yoktur.

H₁: Dağıtım kanalları ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı ile meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi arasında ilişki vardır.

Tabloda görüldüğü gibi, dağıtım kanalları ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı ile meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi ifadeleri arasında ($p = 0,174$) ilişki bulunmamaktadır. Bu durum, meydana gelen değişimlerin sıklığının, faktör ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilirliğini etkilemediğini göstermektedir.

Tablo 24: Dağıtım Kanalları İle İlgili Meydana Gelen Değişimlerin Sıklığı İle Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesi Arasındaki İlişki Tablosu

	Dağıtım kanalları ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı		
	Pearson Korelasyon	Anlamlılık Düzeyi (p)	N
Dağıtım kanalları ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı	1		78
Dağıtım kanalları ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	,156	,174	78

H₀: İş gücü kaynakları ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı ile meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi arasında ilişki yoktur.

H₁: İş gücü kaynakları ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı ile meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi arasında ilişki vardır.

Tablo 25’te görüldüğü gibi, iş gücü kaynakları ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı ile meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi ifadeleri arasında ($p = 0,666$), ilişki bulunmamaktadır. Bu durum, müşteriler ve dağıtım kanalları ile ilgili sonuçlarda olduğu gibi, meydana gelen değişimlerin sıklığının, faktör ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilirliğini etkilemediğini göstermektedir.

Tablo 25: İş Gücü Kaynakları İle İlgili Meydana Gelen Değişimlerin Sıklığı İle Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesi Arasındaki İlişki Tablosu

	İş gücü kaynakları ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı		
	Pearson Korelasyon	Anlamlılık Düzeyi (p)	N
İş gücü kaynakları ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı	1		78
İş gücü kaynakları ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	,050	,666	78

H₀: Düzenleyici ve denetleyici kurumlar ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı ile meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi arasında ilişki yoktur.

H₁: Düzenleyici ve denetleyici kurumlar ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı ile meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi arasında ilişki vardır.

Tablo 26’da görüldüğü gibi, düzenleyici ve denetleyici kurumlar ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı ile meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi ifadeleri arasında ($p = 0,618$) ilişki bulunmamaktadır. Bu durum, iş gücü kaynaklarında meydana gelen değişimlerin sıklığının, meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilirliğini etkilemediğini göstermektedir.

Tablo 26: Düzenleyici ve Denetleyici Kurumlar İle İlgili Meydana Gelen Değişimlerin Sıklığı İle Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesi Arasındaki İlişki Tablosu

	Düzenleyici ve denetleyici kurumlar ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı		
	Pearson Korelasyon	Anlamlılık Düzeyi (p)	N
Düzenleyici ve denetleyici kurumlar ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı	1		78
Düzenleyici ve denetleyici kurumlar ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	,057	,618	78

H₀: Ekonomik faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığı ile meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi arasında ilişki yoktur.

H₁: Ekonomik faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığı ile meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi arasında ilişki vardır.

Ekonomik faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığı ile meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi ifadeleri arasında ($p = 0,249$), Tablo 27’de görüldüğü gibi, ilişki bulunmamaktadır. Bu durum, ekonomik faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığının, meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilirliğini etkilemediğini göstermektedir.

Tablo 27: Ekonomik Faktörlerde Meydana Gelen Değişimlerin Sıklığı İle Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesi Arasındaki İlişki Tablosu

	Ekonomik faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığı		
	Pearson Korelasyon	Anlamlılık Düzeyi (p)	N
Ekonomik faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığı	1		78
Ekonomik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	,132	,249	78

H₀: Politik faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığı ile meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi arasında ilişki yoktur.

H₁: Politik faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığı ile meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi arasında ilişki vardır.

Tablo 28’de görüldüğü gibi, politik faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığı ile meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi ifadeleri arasında ($p = 0,784$) ilişki bulunmamaktadır. Bu durum, politik faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığının, meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilirliğini etkilemediğini göstermektedir.

Tablo 28: Politik Faktörlerde Meydana Gelen Değişimlerin Sıklığı İle Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesi Arasındaki İlişki Tablosu

	Politik faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığı		
	Pearson Korelasyon	Anlamlılık Düzeyi (p)	N
Politik faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığı	1		78
Politik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	-,031	,784	78

H₀: İlaç sektörünü ilgilendiren yasalarda meydana gelen değişimlerin sıklığı ile meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi arasında ilişki yoktur.

H₁: İlaç sektörünü ilgilendiren yasalarda meydana gelen değişimlerin sıklığı ile meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi arasında ilişki vardır.

İlaç sektörünü ilgilendiren yasalarda meydana gelen değişimlerin sıklığı ile meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi ifadeleri arasında ($p = 0,795$), Tablo 29’da görüldüğü gibi, ilişki bulunmamaktadır. Bu duruma göre, ilaç sektörünü ilgilendiren yasalarda meydana gelen değişimlerin sıklığının, meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilirliğini etkilemediği görülmektedir.

Tablo 29: İlaç Sektörünü İlgilendiren Yasalarda Meydana Gelen Değişimlerin Sıklığı İle Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesi Arasındaki İlişki Tablosu

	İlaç sektörünü ilgilendiren yasalarda meydana gelen değişimlerin sıklığı		
	Pearson Korelasyon	Anlamlılık Düzeyi (p)	N
İlaç sektörünü ilgilendiren yasalarda meydana gelen değişimlerin sıklığı	1		78
İlaç sektörünü ilgilendiren yasalarda meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	-,030	,795	78

H₀: Sosyo-kültürel faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığı ile meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi arasında ilişki yoktur.

H₁: Sosyo-kültürel faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığı ile meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi arasında ilişki vardır.

Tablo 30’da görüldüğü gibi sosyo-kültürel faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığı ile meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi ifadeleri arasında ($p = 0,025$) ilişki bulunmaktadır. Pozitif yönlü olan bu ilişki ($0,253$), % 95 güven aralığında anlamlıdır. Bu sonuca göre, sosyo-kültürel faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığı arttıkça, bu faktör ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilirliği de artmaktadır. Bu durumun, yöneticilerin sosyo-kültürel faktörler hakkında yeterli bilgiye sahip olmalarından kaynaklanabileceği söylenebilir.

Tablo 30: Sosyo-Kültürel Faktörlerde Meydana Gelen Değişimlerin Sıklığı İle Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesi Arasındaki İlişki Tablosu

	Sosyo-kültürel faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığı		
	Pearson Korelasyon	Anlamlılık Düzeyi (p)	N
Sosyo-kültürel faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığı	1		78
Sosyo-kültürel faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	,253(*)	,025	78

* Korelasyon % 95 güven aralığında anlamlıdır.

H₀: Demografik faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığı ile meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi arasında ilişki yoktur.

H₁: Demografik faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığı ile meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi arasında ilişki vardır.

Tablo 31: Demografik Faktörlerde Meydana Gelen Değişimlerin Sıklığı İle Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesi Arasındaki İlişki Tablosu

	Demografik faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığı		
	Pearson Korelasyon	Anlamlılık Düzeyi (p)	N
Demografik faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığı	1		78
Demografik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	,333(**)	,003	78

** Korelasyon % 99 güven aralığında anlamlıdır.

Tablo 31’de görüldüğü gibi demografik faktörler ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı ile meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi ifadeleri arasında (p = 0,003) ilişki bulunmaktadır. Pozitif yönlü olan bu ilişki (0,333), % 99 güven aralığında anlamlıdır. Bu sonuca göre, demografik faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığı arttıkça bu faktör ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilirliği de artmaktadır. Bu durumun, yöneticilerin bu faktörler ile ilgili yeterli bilgiye sahip

olmalarından ve meydana gelebilecek değişimleri öngörebilmelerinden kaynaklanabileceği söylenebilir.

H₀: İlaç sektöründe teknolojik gelişmelerin meydana gelme sıklığı ile meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi arasında ilişki yoktur.

H₁: İlaç sektöründe teknolojik gelişmelerin meydana gelme sıklığı ile meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi arasında ilişki vardır.

Tablo 32: İlaç Sektöründe Teknolojik Gelişmelerin Meydana Gelme Sıklığı İle Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesi Arasındaki İlişki Tablosu

	İlaç sektöründe teknolojik gelişmelerin meydana gelme sıklığı		
	Pearson Korelasyon	Anlamlılık Düzeyi (p)	N
İlaç sektöründe teknolojik gelişmelerin meydana gelme sıklığı	1		78
İlaç sektöründe meydana gelebilecek teknolojik değişimlerin öngörülebilmesi	,217	,056	78

İlaç sektöründe teknolojik gelişmelerin meydana gelme sıklığı ile meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi ifadeleri arasında ($p = 0,056$), Tablo 32’de de görüldüğü gibi ilişki bulunmamaktadır. Bu durum, ilaç sektöründe teknolojik gelişmelerin meydana gelme sıklığının, meydana gelebilecek gelişmelerin öngörülebilirliğini etkilemediğini göstermektedir.

H₀: Uluslararası çevre faktörlerinde meydana gelen değişimlerin sıklığı ile meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi arasında ilişki yoktur.

H₁: Uluslararası çevre faktörlerinde meydana gelen değişimlerin sıklığı ile meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi arasında ilişki vardır.

Tablo 33’te görüldüğü gibi uluslararası çevre faktörlerinde meydana gelen değişimlerin sıklığı ile meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi ifadeleri arasında ($p = 0,051$) ilişki bulunmamaktadır. Bu duruma göre, uluslararası çevre faktörlerinde

meydana gelen değişimlerin sıklığının, meydana gelebilecek gelişmelerin öngörülebilirliğini etkilemediği görülmektedir.

Tablo 33: Uluslararası Çevre Faktörlerinde Meydana Gelen Değişimlerin Sıklığı İle Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesi Arasındaki İlişki Tablosu

	Uluslararası çevre faktörlerinde meydana gelen değişimlerin sıklığı		
	Pearson Korelasyon	Anlamlılık Düzeyi (p)	N
Uluslararası çevre faktörlerinde meydana gelen değişimlerin sıklığı	1		78
Uluslararası çevre faktörlerinde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	,222	,051	78

H₀: Ekolojik faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığı ile meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi arasında ilişki yoktur.

H₁: Ekolojik faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığı ile meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi arasında ilişki vardır.

Tablo 34: Ekolojik Faktörlerde Meydana Gelen Değişimlerin Sıklığı İle Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesi Arasındaki İlişki Tablosu

	Ekolojik faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığı		
	Pearson Korelasyon	Anlamlılık Düzeyi (p)	N
Ekolojik faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığı	1		78
Ekolojik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	,325(**)	,004	78

** Korelasyon % 99 güven aralığında anlamlıdır.

Tablo 34'te görüldüğü gibi ekolojik faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığı ile meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi ifadeleri arasında ($p = 0,004$) ilişki bulunmaktadır. Pozitif yönlü olan bu ilişki (0,325), % 99 güven aralığında anlamlıdır. Bu sonuca göre, ekolojik faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığı arttıkça bu

faktör ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilirliği de artmaktadır. Bu durumun, yöneticilerin ekolojik faktörler hakkında yeterli bilgiye sahip olmalarından kaynaklanabileceği söylenebilir.

Literatürde, örgütsel çevre faktörlerine ilişkin değişimlerin öngörülebilmesinin, bu faktörlerde meydana gelen değişimlerle ilişkili olduğu belirtilmektedir. Bu ilişki, değişim sıklığının yüksek düzeyde olduğu durumlarda, belirsizliğin artması şeklindedir. Bu görüşten hareketle, örgütsel çevre faktörlerinin değişim sıklıkları ile örgütsel çevre faktörlerinde meydana gelen değişimlerin öngörülebilmesi ifadeleri arasında ilişki olup olmadığını incelenmek üzere yapılan korelasyon analizleri sonucunda, sadece tedarikçiler ile ilgili olarak bu durumun söz konusu olduğu gözlenmiştir. Tedarikçiler ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı ile meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi ifadeleri arasında ise negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda, tedarikçilerde meydana gelen değişimlerin sıklığının yüksek olduğunu düşünen yöneticilerin, bu değişimlerin öngörülebilir olduğunu düşünmedikleri ifade edilebilir. Bu durum, literatürdeki görüş ile örtüşmektedir. Diğer örgütsel çevre faktörleri ile ilgili olarak ise, böyle bir ilişki gözlenmemiştir.

Örgütsel çevre faktörlerinde meydana gelebilecek değişimlerin sıklığı ile bu faktörlere meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi arasında ilişki olup olmadığı incelendikten sonra, yöneticilerin yaşları ile örgütsel çevre faktörlerinde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesine ilişkin ifadeler arasında ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.

H₀: Yöneticilerin yaşları ile çevresel faktörde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi arasında ilişki yoktur.

H₁: Yöneticilerin yaşları ile çevresel faktörde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi arasında ilişki vardır.

Yapılan korelasyon analizleri sonucunda, yöneticilerin yaşları ile yalnızca politik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi arasında ilişki olduğu görülmüştür. Bu ilişkiye ait korelasyon tablosu aşağıda verilmektedir.

Tablo 35: Yöneticilerin Yaşları İle Örgütsel Çevre Faktörlerinde Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesi Arasındaki İlişki Tablosu

	Yaş		
	Pearson Korelasyon	Anlamlılık Düzeyi (p)	N
Yaş	1		78
Politik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	-,258(*)	,022	78

* Korelasyon % 95 güven aralığında anlamlıdır.

Tabloya göre, yöneticilerin yaşları ile politik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi ifadesi arasında ($p = 0,022$) ilişki bulunmaktadır. Negatif yönlü olan bu ilişki ($-0,258$), % 95 güven aralığında anlamlıdır. Bu sonuca göre, yöneticilerin yaşları arttıkça politik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi güçleşmektedir.

İlişki testlerinden sonra ankette yer alan ifadeler arasındaki farklılıklar analiz edilmiştir. Öncelikle, bağımsız örneklem t-testi yardımıyla, işletme fonksiyonları açısından önem taşıdığı düşünülen örgütsel çevre faktörlerinin, yöneticilerin bu fonksiyonlara ilişkin karar verme durumları bakımından farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır.

H_0 : Üretim fonksiyonu ile ilgili karar veren yöneticiler ile bu fonksiyon ile ilgili karar vermeyen yöneticiler arasında ilaç sektörü ile ilgili teknolojik gelişmelerin yönetsel kararlarını etkilemesi, teknolojik gelişmelerin meydana gelme sıklığı ve ortaya çıkabilecek teknolojik gelişmelerin öngörülebilmesi ifadeleri açısından bir farklılık yoktur.

H_1 : Üretim fonksiyonu ile ilgili karar veren yöneticiler ile bu fonksiyon ile ilgili karar vermeyen yöneticiler arasında ilaç sektörü ile ilgili teknolojik gelişmelerin yönetsel kararlarını etkilemesi, teknolojik gelişmelerin meydana gelme sıklığı ve ortaya çıkabilecek teknolojik gelişmelerin öngörülebilmesi ifadeleri açısından bir farklılık vardır.

Tablo 36: Üretim Fonksiyonu İle İlgili Karar Verme İle Teknolojik Faktörlerin Yönetmel Kararları Etkilemesine, Teknolojik Gelişmelerin Meydana Gelme Sıklığı ve Değişimlerin Öngörülebilmesine İlişkin Farklılık Tablosu

	Üretim fonksiyonu ile ilgili karar verme	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
İlaç sektörü ile ilgili teknolojik gelişmelerin yönetmel kararlara etkisi	Evet	11	3,55	,934	,282
	Hayır	67	3,73	,898	,110
İlaç sektöründe teknolojik gelişmelerin meydana gelme sıklığı	Evet	11	2,18	,751	,226
	Hayır	67	2,25	,859	,105
Teknolojik gelişmelerin öngörülebilmesi	Evet	11	3,27	1,009	,304
	Hayır	67	3,46	,893	,109
Tedarikçilerin yönetmel kararlara etkisi	Evet	11	2,82	,982	,296
	Hayır	67	3,22	1,098	,134
Tedarikçiler ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı	Evet	11	1,82	,874	,263
	Hayır	67	1,72	,714	,087
Tedarikçiler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Evet	11	3,64	,505	,152
	Hayır	67	3,48	,823	,101

Tablo 36'ya göre, üretim fonksiyonu ile ilgili karar veren yöneticiler ile bu fonksiyon ile ilgili karar vermeyen yöneticiler arasında ilaç sektörü ile ilgili teknolojik gelişmelerin ve tedarikçilerin yönetmel kararlarını etkilemesi, teknolojik gelişmelerin ve tedarikçiler ile ilgili değişimlerin meydana gelme sıklığı, ortaya çıkabilecek teknolojik gelişmeler ve tedarikçiler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi ifadeleri açısından bir farklılık olmadığı düşünülmektedir. Ancak, bu yorumun % 95 güven aralığında anlamlılığını test etmek için bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına bakılmaktadır.

Tablo 37: Üretim Fonksiyonu İle İlgili Karar Verme İle Teknolojik Faktörlerin Yönetmel Kararları Etkilemesine, Teknolojik Gelişmelerin Meydana Gelme Sıklığı ve Değişimlerin Öngörülebilmesine İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi

		F	P*	t	Sd**	p
İlaç sektörü ile ilgili teknolojik gelişmelerin yönetmel kararlara etkisi	Eşit Varyanslarda	,232	,632	-,633	76	,529
	Eşit Olmayan Varyanslarda			-,615	13,214	,549
İlaç sektöründe teknolojik gelişmelerin meydana gelme sıklığı	Eşit Varyanslarda	,297	,587	-,261	76	,794
	Eşit Olmayan Varyanslarda			-,288	14,657	,777
Teknolojik gelişmelerin öngörülebilmesi	Eşit Varyanslarda	,044	,834	-,642	76	,523
	Eşit Olmayan Varyanslarda			-,588	12,707	,567
Tedarikçilerin yönetmel kararlara etkisi	Eşit Varyanslarda	,869	,354	-1,151	76	,254
	Eşit Olmayan Varyanslarda			-1,248	14,442	,232
Tedarikçiler ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı	Eşit Varyanslarda	,026	,873	,425	76	,672
	Eşit Olmayan Varyanslarda			,367	12,287	,720
Tedarikçiler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Eşit Varyanslarda	3,294	,073	,619	76	,538
	Eşit Olmayan Varyanslarda			,871	20,069	,394

*P: Varyansa ilişkin anlamlılık derecesi

**Sd: Serbestlik derecesi

Tablo 37’de görüldüğü gibi, $F = 0,232$ değeri $P = 0,632$ anlamlılık düzeyine sahiptir. Bu durumda iki grubun varyansları arasında farklılık bulunmamaktadır. Eşit olan varyanslarda $t = -0,633$ değeri 76 serbestlik derecesinde $p = 0,529$ anlamlılık düzeyindedir. Bu değer $p = 0,05$ değerinden büyük olduğu için H_0 reddedilemez. Bu durumda, üretim fonksiyonu ile ilgili karar veren yöneticiler ile bu fonksiyon ile ilgili karar vermeyen yöneticiler arasında ilaç sektörü ile ilgili teknolojik gelişmelerin yönetmel kararlarını etkilemesi açısından bir farklılık yoktur. Her iki durumda da, yöneticilerin teknolojik faktörlerden etkilendiği görülmektedir.

Benzer şekilde, tabloya göre, üretim fonksiyonu ile ilgili karar veren yöneticiler ile bu fonksiyon ile ilgili karar vermeyen yöneticiler arasında, eşit varyanslarda, $p = 0,794$ anlamlılık düzeyinde, ilaç sektöründe teknolojik gelişmelerin meydana gelme sıklığını ifade etmeleri açısından bir farklılık yoktur. Her iki durumda da yöneticiler, teknolojik gelişmelerin meydana gelme sıklığının düşük olduğunu düşünmektedirler.

Üretim fonksiyonu ile ilgili karar veren yöneticiler ile bu fonksiyon ile ilgili karar vermeyen yöneticiler arasında, eşit varyanslarda, $p = 0,523$ anlamlılık düzeyinde ilaç sektörü ile ilgili teknolojik gelişmelerin öngörülebilmesi açısından bir farklılık görülmemektedir. Genel olarak yöneticiler, teknolojik gelişmelerin öngörülebilir olduğunu düşünmektedirler.

Aynı şekilde, üretim fonksiyonu ile ilgili karar veren yöneticiler ile bu fonksiyon ile ilgili karar vermeyen yöneticiler arasında, eşit varyanslarda, tedarikçilerin yönetsel kararları etkilemesi ($p = 0,254$ anlamlılık düzeyinde), tedarikçiler ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı ($p = 0,672$ anlamlılık düzeyinde) ve meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi ($p = 0,538$ anlamlılık düzeyinde) açısından bir farklılık görülmemektedir. Genel olarak yöneticiler, tedarikçilerin yönetsel kararlarını etkilediği konusunda kararsız kalmaktadırlar. Ayrıca, tedarikçiler ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığının çok düşük olduğunu belirten yöneticiler, bu değişimlerin öngörülebilir olduğunu düşünmektedirler.

H_0 : Pazarlama fonksiyonu ile ilgili karar veren yöneticiler ile bu fonksiyon ile ilgili karar vermeyen yöneticiler arasında müşterilerin, rakiplerin ve dağıtım kanallarının yönetsel kararlarını etkilemesi, bu faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığı ve değişimlerin öngörülebilmesi ifadeleri açısından bir farklılık yoktur.

H_1 : Pazarlama fonksiyonu ile ilgili karar veren yöneticiler ile bu fonksiyon ile ilgili karar vermeyen yöneticiler arasında müşterilerin, rakiplerin ve dağıtım kanallarının yönetsel kararlarını etkilemesi, bu faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığı ve değişimlerin öngörülebilmesi ifadeleri açısından bir farklılık vardır.

Tablo 38: Pazarlama Fonksiyonu İle İlgili Karar Verme İle Müşterilerin, Rakiplerin Ve Dağıtım Kanallarının Yönetmel Kararları Etkilemesi, Bu Faktörlerde Meydana Gelen Değişimlerin Sıklığı ve Öngörülebilmesine İlişkin Farklılık Tablosu

	Pazarlama fonksiyonu ile ilgili kararlar verme	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
Müşterilerin yönetmel kararlara etkisi	Evet	71	3,62	,991	,118
	Hayır	7	3,57	1,134	,429
Rakiplerin yönetmel kararlara etkisi	Evet	71	3,66	,955	,113
	Hayır	7	3,29	1,604	,606
Dağıtım kanallarının yönetmel kararlara etkisi	Evet	70	3,10	1,079	,129
	Hayır	7	3,14	1,574	,595
Müşteriler ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı	Evet	71	2,28	,759	,090
	Hayır	7	2,00	1,291	,488
Rakipler ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı	Evet	71	2,87	,675	,080
	Hayır	7	2,86	1,069	,404
Dağıtım kanalları ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı	Evet	71	1,59	,803	,095
	Hayır	7	1,43	,787	,297
Müşteriler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Evet	71	3,73	,755	,090
	Hayır	7	3,71	,756	,286
Rakipler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Evet	71	3,66	,755	,090
	Hayır	7	3,57	1,134	,429
Dağıtım kanalları ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Evet	71	3,46	,808	,096
	Hayır	7	3,29	,951	,360

Tablo 38'e göre, pazarlama fonksiyonu ile ilgili karar veren yöneticiler ile bu fonksiyon ile ilgili karar vermeyen yöneticiler arasında müşterilerin, dağıtım kanallarının ve

rakiplerin yönetsel kararlarını etkilemesi, bu faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığı ve ortaya çıkabilecek değişimlerin öngörülebilmesi açısından bir farklılık olmadığı düşünülmektedir. Ancak, bu yorumun % 95 güven aralığında anlamlılığını test etmek için bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına bakılmaktadır.

Tablo 39’da görüldüğü gibi, pazarlama fonksiyonu ile ilgili karar veren yöneticiler ile bu fonksiyon ile ilgili karar vermeyen yöneticiler arasında müşterilerin (eşit varyanslarda, $p=0,904$ anlamlılık düzeyinde), rakiplerin (eşit olmayan varyanslarda, $p=0,563$ anlamlılık düzeyinde) ve dağıtım kanallarının (eşit varyanslarda, $p=0,924$ anlamlılık düzeyinde) yönetsel kararlarını etkilemesi açısından bir farklılık olmadığı görülmektedir. Yöneticiler, müşterilerin ve rakiplerin yönetsel kararlarını etkilediği konusuna katılmakta iken, dağıtım kanallarının yönetsel kararlarını etkilediği konusunda kararsız kalmaktadırlar.

Benzer şekilde, müşteriler (eşit varyanslarda, $p=0,385$ anlamlılık düzeyinde), rakipler (eşit varyanslarda, $p=0,955$ anlamlılık düzeyinde) ve dağıtım kanalları (eşit varyanslarda, $p=0,609$ anlamlılık düzeyinde) ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı açısından bir farklılık olmadığı görülmektedir. Yöneticiler, müşterileri ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığının düşük olduğunu düşünürken, rakipleri ile ilgili sıklıkla değişimler meydana geldiğini ve dağıtım kanalları ile ilgili neredeyse hiçbir değişimin meydana gelmediğini belirtmektedirler.

Pazarlama fonksiyonu ile ilgili karar veren yöneticiler ile bu fonksiyon ile ilgili karar vermeyen yöneticiler arasında, müşteriler (eşit varyanslarda, $p=0,952$ anlamlılık düzeyinde), rakipler (eşit varyanslarda, $p=0,774$ anlamlılık düzeyinde) ve dağıtım kanalları (eşit varyanslarda, $p=0,583$ anlamlılık düzeyinde) ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi açısından bir farklılık olmadığı görülmektedir. Yöneticiler, müşteriler, rakipler ve dağıtım kanalları ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilir olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 39: Pazarlama Fonksiyonu İle İlgili Karar Verme İle Müşterilerin, Rakiplerin ve Dağıtım Kanallarının Yönetmel Kararları Etkilemesi, Bu Faktörlerde Meydana Gelen Değişimlerin Sıklığı ve Öngörülebilmesine İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi

		F	P*	t	Sd**	p
Müşterilerin yönetmel kararlara etkisi	Eşit Varyanslarda	,146	,704	,122	76	,904
	Eşit Olmayan Varyanslarda			,109	6,934	,917
Rakiplerin yönetmel kararlara etkisi	Eşit Varyanslarda	5,473	,022	,930	76	,355
	Eşit Olmayan Varyanslarda			,610	6,427	,563
Dağıtım kanallarının yönetmel kararlara etkisi	Eşit Varyanslarda	2,317	,132	-,096	75	,924
	Eşit Olmayan Varyanslarda			-,070	6,576	,946
Müşteriler ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı	Eşit Varyanslarda	1,527	,220	,873	76	,385
	Eşit Olmayan Varyanslarda			,568	6,416	,590
Rakipler ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı	Eşit Varyanslarda	2,223	,140	,057	76	,955
	Eşit Olmayan Varyanslarda			,039	6,480	,970
Dağıtım kanalları ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı	Eşit Varyanslarda	,025	,874	,513	76	,609
	Eşit Olmayan Varyanslarda			,522	7,290	,617
Müşteriler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Eşit Varyanslarda	,106	,746	,061	76	,952
	Eşit Olmayan Varyanslarda			,060	7,233	,953
Rakipler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Eşit Varyanslarda	2,629	,109	,289	76	,774
	Eşit Olmayan Varyanslarda			,207	6,535	,842
Dağıtım kanalları ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Eşit Varyanslarda	,605	,439	,551	76	,583
	Eşit Olmayan Varyanslarda			,481	6,880	,645

*P: Varyansa ilişkin anlamlılık derecesi

**Sd: Serbestlik derecesi

H₀: Finansman fonksiyonu ile ilgili karar veren yöneticiler ile bu fonksiyon ile ilgili karar vermeyen yöneticiler arasında ekonomik faktörlerin yönetsel kararlarını etkilemesi, ekonomik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin sıklığı ve ekonomik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi ifadeleri açısından bir farklılık yoktur.

H₁: Finansman fonksiyonu ile ilgili karar veren yöneticiler ile bu fonksiyon ile ilgili karar vermeyen yöneticiler arasında ekonomik faktörlerin yönetsel kararlarını etkilemesi, ekonomik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin sıklığı ve ekonomik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi ifadeleri açısından bir farklılık vardır.

Tablo 40: Finansman Fonksiyonu İle İlgili Karar Verme İle Ekonomik Faktörlerin Yönetsel Kararları Etkilemesi, Ekonomik Faktörlerde Meydana Gelen Değişimlerin Sıklığı ve Değişimlerin Öngörülebilmesine İlişkin Farklılık Tablosu

	Finansman fonksiyonu ile ilgili kararlar verme	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
Ekonomik faktörlerin yönetsel kararlara etkisi	Evet	14	3,64	,842	,225
	Hayır	64	3,59	1,065	,133
Ekonomik faktörler ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı	Evet	14	2,79	,579	,155
	Hayır	64	2,16	,739	,092
Ekonomik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Evet	14	3,36	,929	,248
	Hayır	64	3,44	,941	,118

Tablo 40'a göre, finansman fonksiyonu ile ilgili karar veren yöneticiler ile bu fonksiyon ile ilgili karar vermeyen yöneticiler arasında ekonomik faktörlerin yönetsel kararlarını etkilemesi ve ekonomik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi ifadeleri açısından bir farklılık olmadığı, ekonomik faktörlerde meydana gelen

değişimlerin sıklığı açısından ise farklılık olduğu düşünülmektedir. Ancak, bu yorumun % 95 güven aralığında anlamlılığını test etmek için bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına bakılmaktadır.

Tablo 41: Finansman Fonksiyonu İle İlgili Karar Verme İle Ekonomik Faktörlerin Yönetmel Kararları Etkilemesi, Ekonomik Faktörlerde Meydana Gelen Değişimlerin Sıklığı ve Değişimlerin Öngörülebilmesine İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi

		F	P*	t	Sd**	p
Ekonomik faktörlerin yönetmel kararlara etkisi	Eşit Varyanslarda	1,233	,270	,162	76	,872
	Eşit Olmayan Varyanslarda			,188	23,107	,853
Ekonomik faktörler ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığı	Eşit Varyanslarda	,339	,562	2,986	76	,004
	Eşit Olmayan Varyanslarda			3,493	23,318	,002
Ekonomik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Eşit Varyanslarda	,002	,961	-,290	76	,772
	Eşit Olmayan Varyanslarda			-,293	19,289	,773

*P: Varyansa ilişkin anlamlılık derecesi

**Sd: Serbestlik derecesi

Tablo 41'e göre, finansman fonksiyonu ile ilgili karar veren yöneticiler ile bu fonksiyon ile ilgili karar vermeyen yöneticiler arasında, eşit varyanslarda, $p=0,872$ anlamlılık düzeyinde, ekonomik faktörlerin yönetmel kararlarını etkilemesi ve eşit varyanslarda, $p=0,772$ anlamlılık düzeyinde ekonomik faktörler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi açısından bir farklılık olmadığı görülmektedir. Yöneticiler, ekonomik faktörlerin yönetmel kararlarını etkilediği ve ekonomik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebildiği düşüncelerine katılmaktadırlar. Ancak, bu yöneticiler arasında, eşit varyanslarda, $p=0,004$ anlamlılık düzeyinde, ekonomik faktörler ile ilgili değişimlerin meydana gelme sıklığı açısından bir farklılık görülmektedir. Finansman fonksiyonu ile ilgili karar veren yöneticiler, ekonomik faktörler ile ilgili değişimlerin sıklıkla meydana geldiğini düşünürken, bu fonksiyon ile ilgili karar vermeyen yöneticiler değişim sıklığının daha az olduğunu düşündükleri görülmektedir.

H₀: İnsan kaynakları fonksiyonu ile ilgili karar veren yöneticiler ile bu fonksiyon ile ilgili karar vermeyen yöneticiler arasında iş gücü kaynaklarının yönetsel kararlarını etkilemesi, iş gücü kaynakları ile ilgili olarak meydana gelebilecek değişimlerin sıklığı ve iş gücü kaynakları ile ilgili olarak meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi ifadeleri açısından bir farklılık yoktur.

H₁: İnsan kaynakları fonksiyonu ile ilgili karar veren yöneticiler ile bu fonksiyon ile ilgili karar vermeyen yöneticiler arasında iş gücü kaynaklarının yönetsel kararlarını etkilemesi, iş gücü kaynakları ile ilgili olarak meydana gelebilecek değişimlerin sıklığı ve iş gücü kaynakları ile ilgili olarak meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi ifadeleri açısından bir farklılık vardır.

Tablo 42: İnsan Kaynakları Fonksiyonu İle İlgili Karar Verme İle İş Gücü Kaynaklarının Yönetsel Kararları Etkilemesi, İş Gücü Kaynaklarında Meydana Gelen Değişimlerin Sıklığı ve Değişimlerin Öngörülebilmesine İlişkin Farklılık Tablosu

	İnsan kaynakları fonksiyonu ile ilgili karar verme	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
İş gücü kaynakları ile ilgili faktörlerin yönetsel kararlara etkisi	Evet	23	3,65	,832	,173
	Hayır	55	3,51	,940	,127
İş gücü kaynakları ile ilgili faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığı	Evet	23	2,17	,887	,185
	Hayır	55	2,18	,722	,097
İş gücü kaynaklarında meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Evet	23	3,78	,600	,125
	Hayır	55	3,69	,690	,093

Tablo 42'ye göre, insan kaynakları fonksiyonu ile ilgili karar veren yöneticiler ile bu fonksiyon ile ilgili karar vermeyen yöneticiler arasında iş gücü kaynaklarının yönetsel kararlarını etkilemesi, iş gücü kaynakları ile ilgili olarak meydana gelebilecek değişimlerin sıklığı ve iş gücü kaynakları ile ilgili olarak meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi ifadeleri açısından bir farklılık olmadığı düşünülmektedir.

Ancak, bu yorumun % 95 güven aralığında anlamlılığını test etmek için bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına bakılmaktadır.

Tablo 43: İnsan Kaynakları Fonksiyonu İle İlgili Karar Verme İle İş Gücü Kaynaklarının Yönetmel Kararları Etkilemesi, İş Gücü Kaynaklarında Meydana Gelen Değişimlerin Sıklığı ve Değişimlerin Öngörülebilmesine İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi

		F	P*	t	Sd**	p
İş gücü kaynakları ile ilgili faktörlerin yönetmel kararlara etkisi	Eşit Varyanslarda	1,109	,296	,633	76	,529
	Eşit Olmayan Varyanslarda			,666	46,404	,509
İş gücü kaynakları ile ilgili faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığı	Eşit Varyanslarda	,833	,364	-,041	76	,967
	Eşit Olmayan Varyanslarda			-,038	34,810	,970
İş gücü kaynaklarında meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Eşit Varyanslarda	2,025	,159	,555	76	,581
	Eşit Olmayan Varyanslarda			,588	47,236	,559

*P: Varyansa ilişkin anlamlılık derecesi

**Sd: Serbestlik derecesi

Tablo 43 incelendiğinde ise, insan kaynakları fonksiyonu ile ilgili karar veren yöneticiler ile bu fonksiyon ile ilgili karar vermeyen yöneticiler arasında, eşit varyanslarda, $p=0,529$ anlamlılık düzeyinde, iş gücü kaynakları ile ilgili faktörlerin kararlarını etkilemesi, eşit varyanslarda, $p=0,967$ anlamlılık düzeyinde, bu faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığı ve eşit varyanslarda, $p=0,581$ anlamlılık düzeyinde, ortaya çıkabilecek değişimlerin öngörülebilmesi açısından bir farklılık olmadığı görülmektedir. Yöneticilerin, iş gücü kaynaklarının kararlarını etkilediği ve iş gücü kaynakları ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi ifadelerine katılma eğilimi gösterdikleri görülmektedir. Ayrıca, yöneticiler, iş gücü kaynakları ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin sıklığının düşük olduğunu belirtmektedirler.

Kararlarını bireysel kararlar veya grup kararları şeklinde veren yöneticiler arasında verdikleri kararların uygulama süreleri açısından farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

H₀: Kararlarını bireysel kararlar veya grup kararları şeklinde veren yöneticiler arasında verdikleri kararların uygulama süreleri açısından farklılık yoktur.

H₁: Kararlarını bireysel kararlar veya grup kararları şeklinde veren yöneticiler arasında verdikleri kararların uygulama süreleri açısından farklılık vardır.

Tablo 44: Bireysel Kararlar veya Grup Kararları Şeklinde Verilen Kararların Uygulama Süreleri Açısından Farklılık Tablosu

	Karar verme şekli	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
Uygulama süreleri açısından yönetsel karar türleri	Bireysel Kararlar Şeklinde	15	1,93	,799	,206
	Grup Kararları Şeklinde	63	1,95	,728	,092

Tablo 44'e göre kararlarını bireysel kararlar veya grup kararları şeklinde veren yöneticiler arasında, verdikleri kararların uygulama süreleri açısından farklılık düşünülmektedir. Ancak, bu yorumun % 95 güven aralığında anlamlılığını test etmek için bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına bakılmaktadır.

Tablo 45: Bireysel Kararlar veya Grup Kararları Şeklinde Verilen Kararların Uygulama Sürelerine İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi

		F	P*	t	Sd**	p
Uygulama süreleri açısından karar türleri	Eşit Varyanslarda	,323	,571	-,089	76	,929
	Eşit Olmayan Varyanslarda			-,084	19,908	,934

*P: Varyansa ilişkin anlamlılık derecesi

**Sd: Serbestlik derecesi

Tablo 45 incelendiğinde, kararlarını bireysel veya grup kararları şeklinde veren yöneticiler arasında, eşit varyanslarda, $p=0,929$ anlamlılık düzeyinde, verdikleri kararların uygulama süreleri arasında farklılık olmadığı görülmektedir. Yöneticiler, genel olarak orta dönemli karar verme cevabına daha yakınlardır.

Kararlarını bireysel kararlar veya grup kararları şeklinde veren yöneticiler arasında örgütsel çevre faktörlerinin yönetsel kararlarını etkilemesi ifadeleri açısından farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 46: Kararlarını Bireysel Kararlar veya Grup Kararları Şeklinde Veren Yöneticiler Arasında Örgütsel Çevre Faktörlerinin Yönetsel Kararları Etkilemesi Açısından Farklılık Tablosu

	Karar Verme Şekli	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
Müşterilerin yönetsel kararlara etkisi	Bireysel Kararlar Şeklinde	15	3,13	,990	,256
	Grup Kararları Şeklinde	63	3,73	,971	,122
Rakiplerin yönetsel kararlara etkisi	Bireysel Kararlar Şeklinde	15	3,00	1,134	,293
	Grup Kararları Şeklinde	63	3,78	,941	,119
İşletme tedarikçilerinin yönetsel kararlara etkisi	Bireysel Kararlar Şeklinde	15	2,73	1,100	,284
	Grup Kararları Şeklinde	63	3,27	1,066	,134
Dağıtım kanalları yönetsel kararlara etkisi	Bireysel Kararlar Şeklinde	15	3,13	1,125	,291
	Grup Kararları Şeklinde	62	3,10	1,127	,143
İş gücü kaynakları ile ilgili faktörlerin yönetsel kararlara etkisi	Bireysel Kararlar Şeklinde	15	3,00	1,069	,276
	Grup Kararları Şeklinde	63	3,68	,820	,103
Düzenleyici ve denetleyici kurumların yönetsel kararlara etkisi	Bireysel Kararlar Şeklinde	15	3,33	1,113	,287
	Grup Kararları Şeklinde	63	3,62	1,023	,129

Kararlarını Bireysel Kararlar veya Grup Kararları Şeklinde Veren Yöneticiler Arasında Örgütsel Çevre Faktörlerinin Yönetimsel Kararları Etkilemesi Açısından Farklılık Tablosunun Devamı

	Karar Verme Şekli	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
Ekonomik faktörlerin yönetimsel kararlara etkisi	Bireysel Kararlar Şeklinde	15	3,27	1,033	,267
	Grup Kararları Şeklinde	63	3,68	1,013	,128
Politik faktörlerin yönetimsel kararlara etkisi	Bireysel Kararlar Şeklinde	15	3,00	1,134	,293
	Grup Kararları Şeklinde	62	3,47	1,082	,137
İlaç sektörünü ilgilendiren yasaların yönetimsel kararlara etkisi	Bireysel Kararlar Şeklinde	15	3,93	,799	,206
	Grup Kararları Şeklinde	63	4,30	,754	,095
Sosyo-kültürel faktörlerin yönetimsel kararlara etkisi	Bireysel Kararlar Şeklinde	15	3,53	1,060	,274
	Grup Kararları Şeklinde	63	3,56	,947	,119
Demografik faktörlerin yönetimsel kararlara etkisi	Bireysel Kararlar Şeklinde	15	3,27	1,100	,284
	Grup Kararları Şeklinde	63	3,57	,995	,125
İlaç sektörü ile ilgili teknolojik gelişmelerin yönetimsel kararlara etkisi	Bireysel Kararlar Şeklinde	15	3,20	1,265	,327
	Grup Kararları Şeklinde	63	3,83	,752	,095
Uluslararası çevre faktörlerinin yönetimsel kararlara etkisi	Bireysel Kararlar Şeklinde	15	2,80	1,265	,327
	Grup Kararları Şeklinde	63	3,48	,895	,113
Ekolojik faktörlerin yönetimsel kararlara etkisi	Bireysel Kararlar Şeklinde	15	3,13	,990	,256
	Grup Kararları Şeklinde	63	3,21	1,034	,130

H₀: Kararlarını bireysel kararlar veya grup kararları şeklinde veren yöneticiler arasında örgütsel çevre faktörlerinin yönetsel kararlarını etkilemesi ifadeleri açısından farklılık yoktur.

H₁: Kararlarını bireysel kararlar veya grup kararları şeklinde veren yöneticiler arasında örgütsel çevre faktörlerinin yönetsel kararlarını etkilemesi ifadeleri açısından farklılık vardır.

Tablo 46'ya göre, kararlarını bireysel kararlar veya grup kararları şeklinde veren yöneticiler arasında, müşterilerin, rakiplerin, iş gücü kaynaklarının, teknolojik gelişmelerin ve uluslar arası çevre faktörlerinin yönetsel kararlarını etkilemesi açısından farklılık olduğu düşünülmektedir. Ancak, bu yorumun % 95 güven aralığında anlamlılığını test etmek için bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına bakılmaktadır.

Tablo 47: Kararlarını Bireysel Kararlar veya Grup Kararları Şeklinde Veren Yöneticiler Arasında Örgütsel Çevre Faktörlerinin Yönetsel Kararları Etkilemesine İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi

		F	P*	t	Sd**	p
Müşterilerin yönetsel kararlara etkisi	Eşit Varyanslarda	,236	,628	-2,132	76	,036
	Eşit Olmayan Varyanslarda			-2,105	20,888	,048
Rakiplerin yönetsel kararlara etkisi	Eşit Varyanslarda	2,093	,152	-2,764	76	,007
	Eşit Olmayan Varyanslarda			-2,462	18,852	,024
Tedarikçilerin yönetsel kararlara etkisi	Eşit Varyanslarda	,009	,925	-1,742	76	,086
	Eşit Olmayan Varyanslarda			-1,708	20,726	,103
Dağıtım kanallarının yönetsel kararlara etkisi	Eşit Varyanslarda	,000	,988	,113	75	,910
	Eşit Olmayan Varyanslarda			,113	21,323	,911

*P: Varyansa ilişkin anlamlılık derecesi

**Sd: Serbestlik derecesi

Kararlarını Bireysel Kararlar veya Grup Kararları Şeklinde Veren Yöneticiler Arasında
Örgütsel Çevre Faktörlerinin Yönetimsel Kararları Etkilemesine İlişkin Bağımsız
Örneklem T-Testi Tablosunun Devamı

		F	P*	t	Sd**	p
İş gücü kaynakları ile ilgili faktörlerin yönetimsel kararlar etkisi	Eşit Varyanslarda	4,412	,039	-2,728	76	,008
	Eşit Olmayan Varyanslarda			-2,316	18,113	,032
Düzenleyici ve denetleyici kurumların yönetimsel kararlara etkisi	Eşit Varyanslarda	,455	,502	-,956	76	,342
	Eşit Olmayan Varyanslarda			-,907	20,016	,375
Ekonomik faktörlerin yönetimsel kararlara etkisi	Eşit Varyanslarda	,757	,387	-1,424	76	,159
	Eşit Olmayan Varyanslarda			-1,407	20,904	,174
Politik faktörlerin yönetimsel kararlara etkisi	Eşit Varyanslarda	,022	,882	-1,489	75	,141
	Eşit Olmayan Varyanslarda			-1,446	20,620	,163
İlaç sektörünü ilgilendiren yasaların yönetimsel kararlara etkisi	Eşit Varyanslarda	,438	,510	-1,681	76	,097
	Eşit Olmayan Varyanslarda			-1,622	20,367	,120
Sosyo-kültürel faktörlerin yönetimsel kararlara etkisi	Eşit Varyanslarda	,496	,484	-,080	76	,937
	Eşit Olmayan Varyanslarda			-,074	19,660	,941
Demografik faktörlerin yönetimsel kararlara etkisi	Eşit Varyanslarda	,665	,417	-1,045	76	,299
	Eşit Olmayan Varyanslarda			-,982	19,823	,338
İlaç sektörü ile ilgili teknolojik gelişmelerin yönetimsel kararlara etkisi	Eşit Varyanslarda	15,303	,000	-2,503	76	,014
	Eşit Olmayan Varyanslarda			-1,839	16,430	,084

*P: Varyansa ilişkin anlamlılık derecesi

**Sd: Serbestlik derecesi

Kararlarını Bireysel Kararlar veya Grup Kararları Şeklinde Veren Yöneticiler Arasında Örgütsel Çevre Faktörlerinin Yönetimsel Kararları Etkilemesine İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Tablosunun Devamı

		F	P*	t	Sd**	p
Uluslararası çevre faktörlerinin yönetimsel kararlara etkisi	Eşit Varyanslarda	7,081	,010	-2,416	76	,018
	Eşit Olmayan Varyanslarda			-1,957	17,484	,067
Ekolojik faktörlerin yönetimsel kararlara üzerinde etkisi	Eşit Varyanslarda	,416	,521	-,248	76	,805
	Eşit Olmayan Varyanslarda			-,254	21,880	,802

*P: Varyansa ilişkin anlamlılık derecesi

**Sd: Serbestlik derecesi

Tablo 47 incelendiğinde, eşit varyanslarda, $t = -2,132$ değeri 76 serbestlik derecesinde $p = 0,036$ anlamlılık düzeyinde olduğundan, kararlarını bireysel kararlar veya grup kararları şeklinde veren yöneticiler arasında müşterilerin yönetimsel kararlarını etkilemesi açısından farklılık bulunduğu görülmektedir. Kararlarını bireysel kararlar şeklinde veren yöneticiler, müşterilerin yönetimsel kararlarını etkilediği konusunda kararsız kalırken; kararlarını grup kararları şeklinde veren yöneticilerin müşterilerin yönetimsel kararlarını etkilediği düşüncesine katıldıkları görülmektedir. Benzer şekilde, eşit varyanslarda, $t = -2,764$ değeri 76 serbestlik derecesinde $p = 0,007$ anlamlılık düzeyinde olduğundan, kararlarını bireysel kararlar veya grup kararları şeklinde veren yöneticiler arasında rakiplerin yönetimsel kararlarını etkilemesi açısından farklılık bulunduğu görülmektedir. Kararlarını bireysel kararlar şeklinde veren yöneticiler, rakiplerin yönetimsel kararlarını etkilediği konusunda kararsız kalırken; kararlarını grup kararları şeklinde veren yöneticilerin rakiplerin yönetimsel kararlarını etkilediği düşüncesine katıldıkları görülmektedir. Eşit olmayan varyanslarda, $t = -2,316$ değeri 18,113 serbestlik derecesinde $p = 0,032$ anlamlılık düzeyinde olduğundan, kararlarını bireysel kararlar veya grup kararları şeklinde veren yöneticiler arasında iş gücü kaynaklarının yönetimsel kararlarını etkilemesi açısından farklılık bulunduğu gözlenmiştir. Kararlarını bireysel kararlar şeklinde veren yöneticiler, iş gücü kaynaklarının yönetimsel kararlarını etkilediği

konusunda kararsız kalırken; kararlarını grup kararları şeklinde veren yöneticiler, iş gücü kaynaklarının yönetsel kararlarını etkilediği düşüncesine katılım eğilimi göstermektedirler.

Diğer yandan, kararlarını bireysel kararlar veya grup kararları şeklinde veren yöneticiler arasında, tamamı eşit varyanslarda ve $p > 0,05$ anlamlılık düzeyinde olmak üzere, tedarikçilerin, dağıtım kanallarının, düzenleyici ve denetleyici kurumların, ekonomik ve politik faktörlerin, ilaç sektörünü ilgilendiren yasaların, sosyo-kültürel faktörlerin, demografik faktörlerin, ilaç sektörü ile ilgili teknolojik gelişmelerin, uluslararası ve ekolojik faktörlerin yönetsel kararlarını etkilemesi ifadeleri açısından farklılık bulunmamaktadır. Yöneticiler, tedarikçilerin ve dağıtım kanallarının yönetsel kararlarını etkilediği konusunda kararsız kalırken; diğer ifadelerin yönetsel kararları etkilediği düşüncesine katılmaktadırlar.

Kararlarını bireysel kararlar veya grup kararları şeklinde veren yöneticiler arasında örgütsel çevre faktörlerinde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi ifadeleri açısından farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 48: Kararlarını Bireysel Kararlar veya Grup Kararları Şeklinde Veren Yöneticiler Arasında Örgütsel Çevre Faktörlerinde Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesine İlişkin Farklılık Tablosu

	Karar verme şekli	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
Müşteriler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Bireysel Kararlar Şeklinde	15	3,93	,594	,153
	Grup Kararları Şeklinde	63	3,68	,779	,098
Rakipler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Bireysel Kararlar Şeklinde	15	3,93	,704	,182
	Grup Kararları Şeklinde	63	3,59	,796	,100
Tedarikçiler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Bireysel Kararlar Şeklinde	15	3,60	,828	,214
	Grup Kararları Şeklinde	63	3,48	,780	,098

Kararlarını Bireysel Kararlar veya Grup Kararları Şeklinde Veren Yöneticiler Arasında Örgütsel Çevre Faktörlerinde Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesine İlişkin Farklılık Tablosunun Devamı

	Karar verme şekli	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
Dağıtım kanalları ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Bireysel Kararlar Şeklinde	15	3,60	,737	,190
	Grup Kararları Şeklinde	63	3,41	,835	,105
İş gücü kaynaklarında meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Bireysel Kararlar Şeklinde	15	3,67	,816	,211
	Grup Kararları Şeklinde	63	3,73	,627	,079
Düzenleyici ve denetleyici kurumlar ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Bireysel Kararlar Şeklinde	15	2,93	1,033	,267
	Grup Kararları Şeklinde	63	3,11	,882	,111
Ekonomik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Bireysel Kararlar Şeklinde	15	3,73	,884	,228
	Grup Kararları Şeklinde	63	3,35	,936	,118
Politik faktörler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Bireysel Kararlar Şeklinde	15	3,07	1,033	,267
	Grup Kararları Şeklinde	63	2,95	,923	,116
İlaç sektörünü ilgilendiren yasalarda meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Bireysel Kararlar Şeklinde	15	3,60	1,121	,289
	Grup Kararları Şeklinde	63	3,11	,969	,122
Sosyo-kültürel faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Bireysel Kararlar Şeklinde	15	3,00	,845	,218
	Grup Kararları Şeklinde	63	3,24	,911	,115

Kararlarını Bireysel Kararlar veya Grup Kararları Şeklinde Veren Yöneticiler Arasında Örgütsel Çevre Faktörlerinde Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesine İlişkin Farklılık Tablosunun Devamı

	Karar verme şekli	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
Demografik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Bireysel Kararlar Şeklinde	15	3,07	,961	,248
	Grup Kararları Şeklinde	63	3,08	,867	,109
Teknolojik gelişmelerin öngörülebilmesi	Bireysel Kararlar Şeklinde	15	3,60	,910	,235
	Grup Kararları Şeklinde	63	3,40	,908	,114
Uluslararası çevre faktörlerinde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Bireysel Kararlar Şeklinde	15	3,40	1,056	,273
	Grup Kararları Şeklinde	63	3,08	,955	,120
Ekolojik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Bireysel Kararlar Şeklinde	15	2,93	1,100	,284
	Grup Kararları Şeklinde	63	3,11	,935	,118

H₀: Kararlarını bireysel kararlar veya grup kararları şeklinde veren yöneticiler arasında örgütsel çevre faktörlerinde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi ifadeleri açısından farklılık yoktur.

H₁: Kararlarını bireysel kararlar veya grup kararları şeklinde veren yöneticiler arasında örgütsel çevre faktörlerinde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi ifadeleri açısından farklılık vardır.

Tablo 48 incelendiğinde, kararlarını bireysel kararlar veya grup kararları şeklinde veren yöneticiler arasında örgütsel çevre faktörlerinde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi ifadeleri açısından farklılık olmadığı düşünülmektedir. Ancak, bu

yorumun % 95 güven aralığında anlamlılığını test etmek için bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına bakılmaktadır.

Tablo 49: Kararlarını Bireysel Kararlar veya Grup Kararları Şeklinde Veren Yöneticiler Arasında Örgütsel Çevre Faktörlerinde Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesine İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi

		F	P*	t	Sd**	p
Müşteriler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Eşit Varyanslarda	5,740	,019	1,166	76	,247
	Eşit Olmayan Varyanslarda			1,378	26,826	,180
Rakipler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Eşit Varyanslarda	4,215	,043	1,545	76	,127
	Eşit Olmayan Varyanslarda			1,667	23,336	,109
Tedarikçiler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Eşit Varyanslarda	,001	,980	,546	76	,587
	Eşit Olmayan Varyanslarda			,526	20,334	,604
Dağıtım kanalları ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Eşit Varyanslarda	1,299	,258	,797	76	,428
	Eşit Olmayan Varyanslarda			,862	23,388	,398
İş gücü kaynaklarında meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Eşit Varyanslarda	1,658	,202	-,332	76	,741
	Eşit Olmayan Varyanslarda			-,282	18,133	,781
Düzenleyici ve denetleyici kurumlar ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Eşit Varyanslarda	1,118	,294	-,679	76	,499
	Eşit Olmayan Varyanslarda			-,615	19,153	,546
Ekonomik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Eşit Varyanslarda	1,759	,189	1,443	76	,153
	Eşit Olmayan Varyanslarda			1,496	22,121	,149

*P: Varyansa ilişkin anlamlılık derecesi

**Sd: Serbestlik derecesi

Kararlarını Bireysel Kararlar veya Grup Kararları Şeklinde Veren Yöneticiler Arasında Örgütsel Çevre Faktörlerinde Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesine İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Tablosunun Devamı

		F	P*	t	Sd**	p
Politik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Eşit Varyanslarda	,449	,505	,421	76	,675
	Eşit Olmayan Varyanslarda			,393	19,674	,699
İlaç sektörünü ilgilendiren yasalarda meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Eşit Varyanslarda	,724	,397	1,704	76	,093
	Eşit Olmayan Varyanslarda			1,556	19,285	,136
Sosyo-kültürel faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Eşit Varyanslarda	,747	,390	-,922	76	,360
	Eşit Olmayan Varyanslarda			-,966	22,425	,344
Demografik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Eşit Varyanslarda	,135	,714	-,050	76	,960
	Eşit Olmayan Varyanslarda			-,047	19,782	,963
Teknolojik gelişmelerin öngörülebilmesi	Eşit Varyanslarda	,035	,852	,779	76	,439
	Eşit Olmayan Varyanslarda			,777	21,146	,446
Uluslararası çevre faktörlerinde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Eşit Varyanslarda	,356	,552	1,145	76	,256
	Eşit Olmayan Varyanslarda			1,076	19,825	,295
Ekolojik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Eşit Varyanslarda	,368	,546	-,640	76	,524
	Eşit Olmayan Varyanslarda			-,578	19,107	,570

*P: Varyansa ilişkin anlamlılık derecesi

**Sd: Serbestlik derecesi

Tablo 49’da görüldüğü gibi, kararlarını bireysel kararlar veya grup kararları şeklinde veren yöneticiler arasında, örgütsel çevre faktörlerinde meydana gelebilecek değişimleri

öngörülebilmesine ilişkin ifadeler açısından, tamamı $p > 0,05$ anlamlılık düzeyinde olduğundan farklılık bulunmadığı görülmektedir.

Bağımsız örneklem t-testlerinden sonra, Anova testleri yardımı ile farklılık analizleri yapılmıştır. Öncelikle, uygulama süreleri açısından farklı tür kararlar veren yöneticiler arasında örgütsel çevre faktörlerine ilişkin değişimlerin öngörülebilmesi konusunda farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 50: Uygulama Süreleri Açısından Farklı Tür Kararlar Veren Yöneticiler Arasında Örgütsel Çevre Faktörlerinde Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesine İlişkin Farklılık Tablosu

	Uygulama Süreleri Açısından Karar Türleri	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
Müşteriler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Kısa Dönemli	23	3,96	,767	,160
	Orta Dönemli	36	3,64	,683	,114
	Uzun Dönemli	19	3,63	,831	,191
	Toplam	78	3,73	,750	,085
Rakipler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Kısa Dönemli	23	3,74	,689	,144
	Orta Dönemli	36	3,53	,774	,129
	Uzun Dönemli	19	3,79	,918	,211
	Toplam	78	3,65	,787	,089
Tedarikçiler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Kısa Dönemli	23	3,48	,790	,165
	Orta Dönemli	36	3,50	,737	,123
	Uzun Dönemli	19	3,53	,905	,208
	Toplam	78	3,50	,785	,089
Dağıtım kanalları ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülmesi	Kısa Dönemli	23	3,48	,790	,165
	Orta Dönemli	36	3,44	,877	,146
	Uzun Dönemli	19	3,42	,769	,176
	Toplam	78	3,45	,816	,092
İş gücü kaynaklarında meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Kısa Dönemli	23	3,83	,491	,102
	Orta Dönemli	36	3,64	,723	,121
	Uzun Dönemli	19	3,74	,733	,168
	Toplam	78	3,72	,662	,075
Düzenleyici ve denetleyici kurumlarda meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Kısa Dönemli	23	3,22	,850	,177
	Orta Dönemli	36	2,94	,924	,154
	Uzun Dönemli	19	3,16	,958	,220
	Toplam	78	3,08	,908	,103

Uygulama Süreleri Açısından Farklı Tür Kararlar Veren Yöneticiler Arasında Örgütsel Çevre Faktörlerinde Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesine İlişkin Farklılık Tablosunun Devamı

	Uygulama Süreleri Açısından Karar Türleri	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
Ekonomik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Kısa Dönemli	23	3,70	,822	,171
	Orta Dönemli	36	3,25	,967	,161
	Uzun Dönemli	19	3,42	,961	,221
	Toplam	78	3,42	,933	,106
Politik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Kısa Dönemli	23	3,04	,878	,183
	Orta Dönemli	36	2,81	,951	,158
	Uzun Dönemli	19	3,21	,976	,224
	Toplam	78	2,97	,939	,106
İlaç sektörünü ilgilendiren yasalarda meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Kısa Dönemli	23	3,35	,885	,184
	Orta Dönemli	36	2,89	1,008	,168
	Uzun Dönemli	19	3,63	1,012	,232
	Toplam	78	3,21	1,011	,114
Sosyo-kültürel faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Kısa Dönemli	23	3,26	,864	,180
	Orta Dönemli	36	3,14	,931	,155
	Uzun Dönemli	19	3,21	,918	,211
	Toplam	78	3,19	,898	,102
Demografik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Kısa Dönemli	23	3,26	,915	,191
	Orta Dönemli	36	2,97	,774	,129
	Uzun Dönemli	19	3,05	1,026	,235
	Toplam	78	3,08	,879	,100
Teknolojik gelişmelerin öngörülebilmesi	Kısa Dönemli	23	3,57	,843	,176
	Orta Dönemli	36	3,31	,951	,158
	Uzun Dönemli	19	3,53	,905	,208
	Toplam	78	3,44	,906	,103
Uluslararası çevre faktörlerinde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Kısa Dönemli	23	3,43	,896	,187
	Orta Dönemli	36	2,89	,950	,158
	Uzun Dönemli	19	3,26	1,046	,240
	Toplam	78	3,14	,977	,111
Ekolojik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Kısa Dönemli	23	3,39	,941	,196
	Orta Dönemli	36	2,94	,924	,154
	Uzun Dönemli	19	2,95	1,026	,235
	Toplam	78	3,08	,964	,109

H₀: Uygulama süreleri açısından farklı tür kararlar veren yöneticiler arasında örgütsel çevre faktörlerinde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi konusunda farklılık yoktur.

H₁: Uygulama süreleri açısından farklı tür kararlar veren yöneticiler arasında örgütsel çevre faktörlerinde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi konusunda farklılık vardır.

Tablo 50 incelendiğinde, uygulama süreleri açısından farklı tür kararlar veren yöneticiler arasında, ilaç sektörünü ilgilendiren yasalarda meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi ifadesi dışında, örgütsel çevre faktörlerinde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi açısından farklılık bulunmadığı düşünülmektedir. Ancak, bu yorumun % 95 güven aralığında anlamlılığını test etmek için Anova tablosuna bakılmaktadır.

Tablo 51: Uygulama Süreleri Açısından Farklı Tür Kararlar Veren Yöneticiler Arasında Örgütsel Çevre Faktörlerinde Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesi Konusundaki Farklılıkların Anova Tablosu

		Serbestlik Derecesi	F	p
Müşteriler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Gruplar Arasında	2	1,496	,231
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		
Rakipler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Gruplar Arasında	2	,877	,420
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		
Tedarikçiler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Gruplar Arasında	2	,019	,981
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		
Dağıtım kanalları ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Gruplar Arasında	2	,026	,975
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		
İş gücü kaynaklarında meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Gruplar Arasında	2	,564	,571
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		

Uygulama Süreleri Açısından Farklı Tür Kararlar Veren Yöneticiler Arasında Örgütsel Çevre Faktörlerinde Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesi Konusundaki Farklılıkların Anova Tablosunun Devamı

		Serbestlik Derecesi	F	p
Düzenleyici ve denetleyici kurumlar ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Gruplar Arasında	2	,728	,486
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		
Ekonomik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Gruplar Arasında	2	1,627	,203
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		
Politik faktörler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Gruplar Arasında	2	1,252	,292
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		
İlaç sektörünü ilgilendiren yasalarda meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Gruplar Arasında	2	3,963	,023
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		
Sosyo-kültürel faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Gruplar Arasında	2	,132	,877
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		
Demografik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Gruplar Arasında	2	,761	,471
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		
Teknolojik gelişmelerin öngörülebilmesi	Gruplar Arasında	2	,696	,502
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		
Uluslararası çevre faktörlerinde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Gruplar Arasında	2	2,480	,091
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		
Ekolojik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Gruplar Arasında	2	1,770	,177
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		

Tablo 51 incelendiğinde, ilaç sektörünü ilgilendiren yasalarda meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi ifadesi dışında, tüm ifadeler açısından uygulama süreleri açısından farklı kararlar veren yöneticiler arasında ($p > 0,05$) farklılık bulunmadığı gözlenmiştir.

Uygulama süreleri açısından farklı kararlar veren yöneticiler arasında ilaç sektörünü ilgilendiren yasalarda meydana gelebilecek değişimlerin öngörebilmesi konusunda farklılık olup olmadığına bakıldığında ise, 2 ve 75 serbestlik derecesinde F değeri 3,963 için $p = 0,023 < 0,05$ olduğundan, H_0 reddedilmekte olup uygulama süreleri açısından farklı kararlar veren yöneticiler arasında ilaç sektörünü ilgilendiren yasalarda meydana gelebilecek değişimlerin öngörebilmesi konusunda farklılık olduğu görülmektedir. Farklılığın kaynağını görebilmek için post-hoc tablosuna bakılmıştır.

Orta ve uzun dönemli kararlar grupları arasında 0,743'lik bir ortalama farkı bulunmaktadır. Bu değer $p = 0,009$ anlamlılık düzeyindedir. Bu bakımdan, % 95 anlamlılık düzeyinde orta dönemli ve uzun dönemli kararlar veren yöneticiler arasında anlamlı bir ortalama farklılığı bulunmaktadır. Diğer karar gruplarının kendi aralarında bir ($p > 0,05$) farklılık yoktur.

Uygulama süreleri açısından farklı kararlar veren yöneticiler arasında uluslararası çevre faktörlerinde meydana gelebilecek değişimlerin öngörebilmesi konusunda farklılık olup olmadığı incelendiğinde, 2 ve 75 serbestlik derecesinde F değeri 2,278 için $p = 0,091 > 0,05$ olduğundan H_0 reddedilemez. Bu durumda uygulama süreleri açısından farklı kararlar veren yöneticiler arasında uluslararası çevre faktörlerinde meydana gelebilecek değişimlerin öngörebilmesi konusunda farklılık yoktur. Ama bu gruplar kendi içinde farklılıklar gösterebilmektedir. Farklılığın kaynağını görebilmek için post-hoc tablosuna bakılır.

Kısa ve orta dönemli kararlar grupları arasında 0,546'lık bir ortalama farkı bulunmaktadır. Bu değer $p=0,036$ anlamlılık düzeyindedir. Bu bakımdan, % 95 anlamlılık düzeyinde kısa ve orta dönemli kararlar veren yöneticiler arasında anlamlı bir ortalama farklılığı bulunmaktadır. Her iki durumda da yöneticilerin kararsız kaldıkları, ancak, kısa dönemli kararlar veren yöneticilerin katılıyorum ifadesine daha yakın oldukları görülmektedir. Diğer karar gruplarının kendi aralarında ise farklılık ($p > 0,05$) bulunmamaktadır.

Uygulama süreleri açısından farklı tür kararlar veren yöneticiler arasında örgütsel çevre faktörleri hakkında sahip oldukları bilgilerin yeterli olması açısından farklılık olmadığı araştırılmıştır.

H_0 : Uygulama süreleri açısından farklı tür kararlar veren yöneticiler arasında örgütsel çevre faktörleri hakkında sahip oldukları bilgilerin yeterli olması açısından farklılık yoktur.

H_1 : Uygulama süreleri açısından farklı tür kararlar veren yöneticiler arasında örgütsel çevre faktörleri hakkında sahip oldukları bilgilerin yeterli olması açısından farklılık vardır.

Tablo 52: Uygulama Süreleri Açısından Farklı Tür Kararlar Veren Yöneticiler Arasında Örgütsel Çevre Faktörlerine İlişkin Bilgilerin Yeterli Olmasına İlişkin Farklılık Tablosu

	Uygulama Süreleri Açısından Karar Türleri	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Örgütsel çevre faktörlerine ilişkin bilgilerin yeterli olması	Kısa Dönemli	23	1,48	,730	,152
	Orta Dönemli	36	1,58	,841	,140
	Uzun Dönemli	19	1,74	,872	,200
	Toplam	78	1,59	,813	,092

Tablo 52'ye göre, uygulama süreleri açısından farklı tür kararlar veren yöneticiler arasında örgütsel çevre faktörleri hakkında sahip oldukları bilgilerin yeterli olması açısından farklılık olmadığı düşünülmektedir. Ancak, bu yorumun % 95 güven aralığında anlamlılığını test etmek için Anova tablosuna bakılmaktadır.

Tablo 53'te görüldüğü gibi, anlamlılık düzeyi $0,595 > 0,05$ olduğundan H_0 reddedilemez. Bu durumda, uygulama süreleri açısından farklı tür kararlar veren yöneticiler arasında örgütsel çevre faktörleri hakkında sahip oldukları bilgilerin yeterli olması açısından farklılık olmadığı görülmektedir. Genel olarak yöneticiler, örgütsel çevre faktörleri hakkında sahip oldukları bilgilerin yeterli olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 53: Uygulama Süreleri Açısından Farklı Tür Kararlar Veren Yöneticiler Arasında Örgütsel Çevre Faktörlerine İlişkin Bilgilerin Yeterli Olmasına İlişkin Farklılıkların Anova Tablosu

		Serbestlik Derecesi	F	Anlamlılık Düzeyi (p)
Örgütsel çevre faktörlerine ilişkin bilgilerin yeterli olması	Gruplar Arasında	2	,522	,595
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		

Uygulama süreleri açısından farklı tür kararlar veren yöneticiler arasında kararlarının sonuçlarının öngörülebilmesi açısından farklılık olmadığı araştırılmıştır.

H₀: Uygulama süreleri açısından farklı tür kararlar veren yöneticiler arasında kararlarının sonuçlarının öngörülebilmesi açısından farklılık yoktur.

H₁: Uygulama süreleri açısından farklı tür kararlar veren yöneticiler arasında kararlarının sonuçlarının öngörülebilmesi açısından farklılık vardır.

Tablo 54: Uygulama Süreleri Açısından Farklı Tür Kararlar Veren Yöneticiler Arasında Kararlarının Sonuçlarının Öngörülebilmesine İlişkin Farklılık Tablosu

	Uygulama Süreleri Açısından Karar Türleri	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Yönetimsel kararların sonuçlarının öngörülebilmesi	Kısa Dönemli	23	1,22	,518	,108
	Orta Dönemli	36	1,25	,604	,101
	Uzun Dönemli	19	1,26	,452	,104
	Toplam	78	1,24	,539	,061

Tablo 54 incelendiğinde, uygulama süreleri açısından farklı tür kararlar veren yöneticiler arasında kararlarının sonuçlarının öngörülebilmesi açısından farklılık olmadığı düşünülmektedir. Ancak, bu yorumun % 95 güven aralığında anlamlılığını test etmek için Anova tablosuna bakılmaktadır.

Tablo 55: Uygulama Süreleri Açısından Farklı Tür Kararlar Veren Yöneticiler Arasında Kararlarının Sonuçlarının Öngörülebilmesine İlişkin Farklılıkların Anova Tablosu

		Serbestlik Derecesi	F	Anlamlılık Düzeyi (p)
Yönetmel kararların sonuçlarının öngörülebilmesi	Gruplar Arasında	2	,041	,960
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		

Tablo 55’te görüldüğü gibi, anlamlılık düzeyi $0,960 > 0,05$ olduğundan H_0 reddedilemez. Bu durumda, uygulama süreleri açısından farklı tür kararlar veren yöneticiler arasında, yönetmel kararların sonuçlarının öngörülebilmesi açısından farklılık olmadığı görülmektedir. Genel olarak yöneticiler, yönetmel kararlarının sonuçlarının öngörülebilir olduğunu düşünmektedirler.

Mevcut iş yerlerinde çalışma süreleri farklı olan yöneticiler arasında, örgütsel çevre faktörlerinde meydana gelebilecek değişimlerin öngörebilmesi açısından farklılık olup olmadığının anlaşılması amacıyla Anova testleri yapılmıştır.

H_0 : Mevcut iş yerlerinde çalışma süreleri farklı olan yöneticiler arasında örgütsel çevre faktörlerinde meydana gelebilecek değişimlerin öngörebilmesi açısından farklılık yoktur.

H_1 : Mevcut iş yerlerinde çalışma süreleri farklı olan yöneticiler arasında örgütsel çevre faktörlerinde meydana gelebilecek değişimlerin öngörebilmesi açısından farklılık vardır.

Tablo 56’ya göre, mevcut iş yerlerinde çalışma süreleri farklı olan yöneticiler arasında örgütsel çevre faktörlerinde meydana gelebilecek değişimlerin öngörebilmesi açısından genel olarak farklılık olmadığı, yalnızca, tedarikçiler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi ifadesinde farklılık olduğu düşünülmektedir. Ancak, bu yorumun % 95 güven aralığında anlamlılığını test etmek için Anova tablosuna bakılmaktadır.

Tablo 56: Mevcut İş Yerlerinde Çalışma Süreleri Farklı Olan Yöneticiler Arasında Örgütsel Çevre Faktörlerinde Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesine İlişkin Farklılık Tablosu

	İş Yerinde Çalışma Süresi (Yıl)	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
Müşteriler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	1-9	43	3,67	,865	,132
	10-18	26	3,81	,634	,124
	19-28	9	3,78	,441	,147
	Toplam	78	3,73	,750	,085
Rakipler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	1-9	43	3,63	,787	,120
	10-18	26	3,73	,827	,162
	19-28	9	3,56	,726	,242
	Toplam	78	3,65	,787	,089
Tedarikçiler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	1-9	43	3,30	,832	,127
	10-18	26	3,69	,736	,144
	19-28	9	3,89	,333	,111
	Toplam	78	3,50	,785	,089
Dağıtım kanalları ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	1-9	43	3,33	,808	,123
	10-18	26	3,50	,906	,178
	19-28	9	3,89	,333	,111
	Toplam	78	3,45	,816	,092
İş gücü kaynaklarında meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	1-9	43	3,65	,720	,110
	10-18	26	3,81	,634	,124
	19-28	9	3,78	,441	,147
	Toplam	78	3,72	,662	,075
Düzenleyici ve denetleyici kurumlar ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	1-9	43	3,05	,925	,141
	10-18	26	3,31	,884	,173
	19-28	9	2,56	,726	,242
	Toplam	78	3,08	,908	,103
Ekonomik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	1-9	43	3,40	,877	,134
	10-18	26	3,62	,983	,193
	19-28	9	3,00	1,000	,333
	Toplam	78	3,42	,933	,106
Politik faktörler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	1-9	43	3,02	,938	,143
	10-18	26	2,96	,958	,188
	19-28	9	2,78	,972	,324
	Toplam	78	2,97	,939	,106

Mevcut İş Yerlerinde Çalışma Süreleri Farklı Olan Yöneticiler Arasında Örgütsel Çevre Faktörlerinde Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesine İlişkin Farklılık Tablosunun Devamı

	İş Yerinde Çalışma Süresi (Yıl)	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
İlaç sektörünü ilgilendiren yasalarda meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	1-9	43	3,40	1,003	,153
	10-18	26	3,00	1,058	,208
	19-28	9	2,89	,782	,261
	Toplam	78	3,21	1,011	,114
Sosyo-kültürel faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	1-9	43	3,09	,921	,140
	10-18	26	3,38	,898	,176
	19-28	9	3,11	,782	,261
	Toplam	78	3,19	,898	,102
Demografik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	1-9	43	2,93	,910	,139
	10-18	26	3,38	,804	,158
	19-28	9	2,89	,782	,261
	Toplam	78	3,08	,879	,100
Teknolojik gelişmelerin öngörülebilmesi	1-9	43	3,47	,960	,146
	10-18	26	3,50	,812	,159
	19-28	9	3,11	,928	,309
	Toplam	78	3,44	,906	,103
Uluslararası çevre faktörlerinde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	1-9	43	3,09	1,019	,155
	10-18	26	3,19	1,021	,200
	19-28	9	3,22	,667	,222
	Toplam	78	3,14	,977	,111
Ekolojik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	1-9	43	3,00	,951	,145
	10-18	26	3,19	1,059	,208
	19-28	9	3,11	,782	,261
	Toplam	78	3,08	,964	,109

Tablo 57 incelendiğinde, tedarikçiler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi açısından farklılık olduğu ($p=0,037$) görülmektedir. Farklılığın kaynağının belirlenebilmesi için Post Hoc tablosuna bakılmış olup, mevcut iş yerlerinde 1-9 yıldır çalışan yöneticilerin, mevcut iş yerlerinde 10-18 yıldır çalışan yöneticilerden ($p=0,43$) ve mevcut iş yerlerinde 19-28 yıldır çalışan yöneticilerden ($p=0,39$) farklı olarak tedarikçiler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi

konusunda kararsız kaldıkları görülmüştür. Diğer yöneticiler ise, bu faktöre ilişkin değişimlerin öngörülebilir olduğunu düşünmektedirler. Post Hoc tablosuna bakıldığında, gruplar arasında farklılık olmamasına karşın, düzenleyici ve denetleyici kurumlar ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi ifadesine ilişkin grup içi farklılıklar olduğu gözlenmiştir. Mevcut iş yerlerinde çalışma süreleri 19-28 yıl arası olan yöneticilerin, mevcut iş yerlerinde çalışma süreleri 10-18 yıl arası olan yöneticilerden, ortalama bakımından farklı olarak ($p=0,32$), düzenleyici ve denetleyici kurumlar ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi konusunda katılmıyorum ifadesine daha yakın oldukları görülmektedir.

Tablo 57: Mevcut İş Yerlerinde Çalışma Süreleri Farklı Olan Yöneticiler Arasında Örgütsel Çevre Faktörlerinde Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesine İlişkin Farklılıkların Anova Tablosu

		Sd*	F	Anlamlılık Düzeyi (p)
Müşteriler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Gruplar Arasında	2	,270	,764
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		
Rakipler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Gruplar Arasında	2	,213	,808
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		
Tedarikçiler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Gruplar Arasında	2	3,451	,037
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		
Dağıtım kanalları ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Gruplar Arasında	2	1,892	,158
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		
İş gücü kaynaklarında meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Gruplar Arasında	2	,487	,616
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		
Düzenleyici ve denetleyici kurumlar ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Gruplar Arasında	2	2,433	,095
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		

*Sd: Serbestlik derecesi

Mevcut İş Yerlerinde Çalışma Süreleri Farklı Olan Yöneticiler Arasında Örgütsel Çevre Faktörlerinde Meydana Gelebilecek Değişimlerin Öngörülebilmesine İlişkin Farklılıkların Anova Tablosunun Devamı

		Sd*	F	Anlamlılık Düzeyi (p)
Ekonomik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Gruplar Arasında	2	1,516	,226
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		
Politik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Gruplar Arasında	2	,253	,777
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		
İlaç sektörünü ilgilendiren yasalarda meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Gruplar Arasında	2	1,771	,177
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		
Sosyo-kültürel faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Gruplar Arasında	2	,893	,414
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		
Demografik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Gruplar Arasında	2	2,488	,090
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		
Teknolojik gelişmelerin öngörülebilmesi	Gruplar Arasında	2	,660	,520
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		
Uluslararası çevre faktörlerinde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Gruplar Arasında	2	,116	,891
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		
Ekolojik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Gruplar Arasında	2	,323	,725
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		

*Sd: Serbestlik derecesi

Post Hoc tablosu incelendiğinde, gruplar arasında farklılık olmamasına karşın, demografik faktörler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi ifadesine ilişkin grup içi farklılıklar olduğu görülmüştür. Mevcut iş yerlerinde çalışma süreleri 10-18 yıl arası olan yöneticilerin, mevcut iş yerlerinde çalışma süreleri 1-9 yıl arası olan yöneticilerden, ortalama bakımından farklı olarak ($p=0,37$), demografik faktörler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi konusunda katılıyorum ifadesine daha yakın oldukları görülmektedir.

Ayrıca, ilaç sektöründe çalışma süreleri farklı olan yöneticiler arasında örgütsel çevre faktörlerinde meydana gelebilecek değişimlerin öngörebilir olması açısından farklılık olup olmadığının anlaşılması amacıyla Anova testleri yapılmış, ancak herhangi bir farklılık olmadığı görülmüştür.

İlaç sektöründe çalışma süreleri farklı olan yöneticiler arasında örgütsel çevre faktörlerine ilişkin bilgilerin yeterli olması açısından farklılık olup olmadığı araştırılmıştır.

H_0 : İlaç sektöründe çalışma süreleri farklı olan yöneticiler arasında örgütsel çevre faktörlerine ilişkin bilgilerin yeterli olması açısından farklılık yoktur.

H_1 : İlaç sektöründe çalışma süreleri farklı olan yöneticiler arasında örgütsel çevre faktörlerine ilişkin bilgilerin yeterli olması açısından farklılık vardır.

Tablo 58'e göre, ilaç sektöründe çalışma süreleri farklı olan yöneticilerin örgütsel çevre faktörlerine ilişkin bilgilerin yeterli olması açısından bir farklılık olmadığı düşünülmektedir. Ancak, bu yorumun % 95 güven aralığında anlamlılığını test etmek için Anova tablosuna bakılmaktadır.

Tablo 58: İlaç Sektöründe Çalışma Süreleri Farklı Olan Yöneticiler Arasında Örgütsel Çevre Faktörlerine İlişkin Bilgilerin Yeterli Olması Açısından Farklılık Tablosu

	İlaç Sektöründe Çalışma Süreleri (Yıl)	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Örgütsel çevre faktörlerine ilişkin bilgilerin yeterli olması	1-10	19	1,84	,898	,206
	11-20	47	1,49	,777	,113
	21-42	12	1,58	,793	,229
	Toplam	78	1,59	,813	,092

Tablo 59'da görüldüğü gibi anlamlılık düzeyi $0,283 > 0,05$ olduğundan H_0 reddedilemez. Bu durumda, ilaç sektöründe çalışma süreleri farklı olan yöneticilerin örgütsel çevre faktörlerine ilişkin bilgilerin yeterli olması açısından bir farklılık

olmadığı görülmektedir. Yöneticiler, sahip oldukları bilgilerin kısmen yeterli olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 59: İlaç Sektöründe Çalışma Süreleri Farklı Olan Yöneticiler Arasında Örgütsel Çevre Faktörlerine İlişkin Bilgilerin Yeterli Olması Açısından Farklılıkların Anova Tablosu

		Serbestlik Derecesi	F	Anlamlılık Düzeyi (p)
Örgütsel çevre faktörlerine ilişkin bilgilerin yeterli olması	Gruplar Arasında	2	1,284	,283
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		

*Sd: Serbestlik derecesi

Mevcut iş yerlerinde çalışma süreleri farklı olan yöneticiler arasında örgütsel çevre faktörlerine ilişkin bilgilerin yeterli olması açısından farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

H₀: Mevcut iş yerlerinde çalışma süreleri farklı olan yöneticiler arasında örgütsel çevre faktörlerine ilişkin bilgilerin yeterli olması açısından farklılık yoktur.

H₁: Mevcut iş yerlerinde çalışma süreleri farklı olan yöneticiler arasında örgütsel çevre faktörlerine ilişkin bilgilerin yeterli olması açısından farklılık vardır.

Tablo 60: Mevcut İş Yerlerinde Çalışma Süreleri Farklı Olan Yöneticiler Arasında Örgütsel Çevre Faktörlerine İlişkin Bilgilerin Yeterli Olması Açısından Farklılık Tablosu

	Mevcut İş Yerinde Çalışma Süresi (Yıl)	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Örgütsel çevre faktörlerine ilişkin bilgilerin yeterli olması	1-9	43	1,60	,791	,121
	10-18	26	1,58	,902	,177
	19-28	9	1,56	,726	,242
	Toplam	78	1,59	,813	,092

Tablo 60'a göre, mevcut iş yerlerinde çalışma süreleri farklı olan yöneticilerin örgütsel çevre faktörleri hakkında sahip oldukları bilgilerin yeterli olması açısından bir farklılık olmadığı düşünülmektedir. Ancak, bu yorumun % 95 güven aralığında anlamlılığını test etmek için Anova tablosuna bakılmaktadır.

Tablo 61: Mevcut İş Yerlerinde Çalışma Süreleri Farklı Olan Yöneticiler Arasında Örgütsel Çevre Faktörlerine İlişkin Bilgilerin Yeterli Olması Açısından Farklılıkların Anova Tablosu

		Serbestlik Derecesi	F	Anlamlılık Düzeyi (p)
Örgütsel çevre faktörlerine ilişkin bilgilerin yeterli olması	Gruplar Arasında	2	,018	,982
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		

Tablo 61'de görüldüğü gibi, anlamlılık düzeyi $0,982 > 0,05$ olduğundan H_0 reddedilemez. Bu durumda, mevcut iş yerlerinde çalışma süreleri farklı olan yöneticilerin örgütsel çevre faktörlerine ilişkin bilgilerin yeterli olması açısından bir farklılık olmadığı görülmektedir.

İlaç sektöründe çalışma süreleri farklı olan yöneticiler arasında yönetsel kararların sonuçlarının öngörülebilmesi açısından farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

H_0 : İlaç sektöründe çalışma süreleri farklı olan yöneticiler arasında yönetsel kararlarının sonuçlarının öngörülebilmesi açısından farklılık yoktur.

H_1 : İlaç sektöründe çalışma süreleri farklı olan yöneticiler arasında yönetsel kararlarının sonuçlarının öngörülebilmesi açısından farklılık vardır.

Tablo 62'ye göre, ilaç sektöründe çalışma süreleri farklı olan yöneticilerin kararlarının sonuçlarının öngörülebilmesi açısından bir farklılık olmadığı düşünülmektedir. Ancak, bu yorumun % 95 güven aralığında anlamlılığını test etmek için Anova tablosuna bakılmaktadır.

Tablo 62: İlaç Sektöründe Çalışma Süreleri Farklı Olan Yöneticiler Arasında Yönetmel Kararlarının Sonuçlarının Öngörülebilmesi Açısından Farklılık Tablosu

	İlaç Sektöründe Çalışma Süreleri (Yıl)	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Yönetmel kararların sonuçlarının öngörülebilmesi	1-10	19	1,16	,375	,086
	11-20	47	1,23	,560	,082
	21-42	12	1,42	,669	,193
	Toplam	78	1,24	,539	,061

Tablo 63'te görüldüğü gibi, anlamlılık düzeyi $0,426 > 0,05$ olduğundan H_0 reddedilemez. Bu durumda, ilaç sektöründe çalışma süreleri farklı olan yöneticilerin kararlarının sonuçlarının öngörülebilmesi açısından bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 63: İlaç Sektöründe Çalışma Süreleri Farklı Olan Yöneticiler Arasında Yönetmel Kararlarının Sonuçlarının Öngörülebilmesi Açısından Farklılıkların Anova Tablosu

		Serbestlik Derecesi	F	Anlamlılık Düzeyi (p)
Yönetmel kararların sonuçlarının öngörülebilmesi	Gruplar Arasında	2	,863	,426
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		

Benzer şekilde, mevcut iş yerlerinde çalışma süreleri farklı olan yöneticiler arasında kararlarının sonuçlarının öngörülebilmesi açısından farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

H_0 : Mevcut iş yerlerinde çalışma süreleri farklı olan yöneticiler arasında yönetmel kararlarının sonuçlarının öngörülebilmesi açısından farklılık yoktur.

H_1 : Mevcut iş yerlerinde çalışma süreleri farklı olan yöneticiler arasında yönetmel kararlarının sonuçlarının öngörülebilmesi açısından farklılık vardır.

Tablo 64: Mevcut İş Yerlerinde Çalışma Süreleri Farklı Olan Yöneticiler Arasında Yönetsel Kararlarının Sonuçlarının Öngörülebilmesi Açısından Farklılık Tablosu

	Mevcut İş Yerinde Çalışma Süresi (Yıl)	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Yönetsel kararların sonuçlarının öngörülebilir olması	1-9	43	1,33	,606	,092
	10-18	26	1,04	,196	,038
	19-28	9	1,44	,726	,242
	Toplam	78	1,24	,539	,061

Tablo 64'e göre, mevcut iş yerlerinde 10-18 yıldır çalışan yöneticilerin, yönetsel kararlarının sonuçlarının öngörülebilir olduğunu düşündükleri, mevcut iş yerlerinde 1-9 ve 19-28 yıldır çalışan yöneticilerin ise kararlarının sonuçlarının kısmen öngörülebilir olduğu düşüncesine daha yakın oldukları düşünülmektedir. Ancak, bu yorumun % 95 güven aralığında anlamlılığını test etmek için Anova tablosuna bakılmaktadır.

Tablo 65: Mevcut İş Yerlerinde Çalışma Süreleri Farklı Olan Yöneticiler Arasında Yönetsel Kararlarının Sonuçlarının Öngörülebilmesi Açısından Farklılıkların Anova Tablosu

		Serbestlik Derecesi	F	Anlamlılık Düzeyi (p)
Yönetsel kararların sonuçlarının öngörülebilir olması	Gruplar Arasında	2	3,175	,047
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		

Tablo 65'te görüldüğü gibi anlamlılık düzeyi $0,047 < 0,05$ olduğundan H_0 reddedilmektedir. Bu durumda, mevcut iş yerlerinde çalışma süreleri farklı olan yöneticiler arasında kararlarının sonuçlarının öngörülebilmesi açısından farklılık olduğu görülmektedir. Farklılığın kaynağının belirlenebilmesi için Post Hoc tablosuna bakılmış olup, mevcut iş yerlerinde 10-18 yıldır çalışan yöneticilerin, mevcut iş yerlerinde 1-9 yıldır çalışan yöneticilerden ($p=0,031$) ve mevcut iş yerlerinde 19-28 yıldır çalışan yöneticilerden ($p=0,49$) farklı olarak kararlarının sonuçlarının öngörülebilir olduğunu

düşündükleri görülmüştür. Diğer yöneticiler ise, kararlarının sonuçlarının kısmen öngörülebilir olduğunu düşünmektedirler.

Örgütsel çevre faktörlerine ilişkin bilgilerin yeterli olması konusunda farklı görüşlere sahip olan yöneticiler arasında örgütsel çevre faktörlerinin öngörülebilmesine ilişkin ifadeler açısından farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 66: Örgütsel Çevre Faktörlerine İlişkin Bilgilerin Yeterli Olması Hakkında Farklı Görüşlere Sahip Olan Yöneticiler Arasında Örgütsel Çevre Faktörlerinin Öngörülebilmesi Açısından Farklılık Tablosu

	Örgütsel Çevre Faktörlerine İlişkin Bilgilerin Yeterli Olması	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Müşteriler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Evet	48	3,65	,785	,113
	Kısmen	14	4,00	,392	,105
	Hayır	16	3,75	,856	,214
	Toplam	78	3,73	,750	,085
Rakipler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Evet	48	3,67	,724	,105
	Kısmen	14	3,86	,363	,097
	Hayır	16	3,44	1,153	,288
	Toplam	78	3,65	,787	,089
Tedarikçiler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Evet	48	3,52	,799	,115
	Kısmen	14	3,57	,514	,137
	Hayır	16	3,38	,957	,239
	Toplam	78	3,50	,785	,089
Dağıtım kanalları ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Evet	48	3,42	,895	,129
	Kısmen	14	3,64	,497	,133
	Hayır	16	3,38	,806	,202
	Toplam	78	3,45	,816	,092
İş gücü kaynaklarında meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Evet	48	3,65	,729	,105
	Kısmen	14	3,86	,363	,097
	Hayır	16	3,81	,655	,164
	Toplam	78	3,72	,662	,075
Düzenleyici ve denetleyici kurumlar ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Evet	48	2,92	,942	,136
	Kısmen	14	3,36	,745	,199
	Hayır	16	3,31	,873	,218
	Toplam	78	3,08	,908	,103

Örgütsel Çevre Faktörlerine İlişkin Bilgilerin Yeterli Olması Hakkında Farklı Görüşlere Sahip Olan Yöneticiler Arasında Örgütsel Çevre Faktörlerinin Öngörülebilmesi Açısından Farklılık Tablosunun Devamı

	Örgütsel Çevre Faktörlerine İlişkin Bilgilerin Yeterli Olması	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Ekonomik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Evet	48	3,27	,962	,139
	Kısmen	14	3,64	,633	,169
	Hayır	16	3,69	1,014	,254
	Toplam	78	3,42	,933	,106
Politik faktörler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Evet	48	2,83	,930	,134
	Kısmen	14	3,43	,756	,202
	Hayır	16	3,00	1,033	,258
	Toplam	78	2,97	,939	,106
İlaç sektörünü ilgilendiren yasalarda meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Evet	48	3,10	1,016	,147
	Kısmen	14	3,50	,650	,174
	Hayır	16	3,25	1,238	,310
	Toplam	78	3,21	1,011	,114
Sosyo-kültürel faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Evet	48	3,13	,890	,128
	Kısmen	14	3,43	,646	,173
	Hayır	16	3,19	1,109	,277
	Toplam	78	3,19	,898	,102
Demografik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Evet	48	2,92	,871	,126
	Kısmen	14	3,36	,633	,169
	Hayır	16	3,31	1,014	,254
	Toplam	78	3,08	,879	,100
Teknolojik gelişmelerin öngörülebilmesi	Evet	48	3,31	,993	,143
	Kısmen	14	3,57	,756	,202
	Hayır	16	3,69	,704	,176
	Toplam	78	3,44	,906	,103
Uluslararası çevre faktörlerinde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Evet	48	2,92	,919	,133
	Kısmen	14	3,50	,650	,174
	Hayır	16	3,50	1,211	,303
	Toplam	78	3,14	,977	,111
Ekolojik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Evet	48	3,06	,954	,138
	Kısmen	14	3,29	,726	,194
	Hayır	16	2,94	1,181	,295
	Toplam	78	3,08	,964	,109

H₀: Örgütsel çevre faktörlerine ilişkin bilgilerin yeterli olması hakkında farklı görüşlere sahip olan yöneticiler arasında örgütsel çevre faktörlerinin öngörülebilmesine ilişkin ifadeler açısından farklılık yoktur.

H₁: Örgütsel çevre faktörlerine ilişkin bilgilerin yeterli olması hakkında farklı görüşlere sahip olan yöneticiler arasında örgütsel çevre faktörlerinin öngörülebilmesine ilişkin ifadeler açısından farklılık vardır.

Tablo 66'ya göre, örgütsel çevre faktörlerine ilişkin bilgilerin yeterli olması hakkında farklı görüşlere sahip olan yöneticiler arasında, örgütsel çevre faktörlerinin öngörülebilmesine ilişkin ifadeler açısından farklılık olmadığı düşünülmektedir. Ancak, bu yorumun % 95 güven aralığında anlamlılığını test etmek için Anova tablosuna bakılmaktadır.

Tablo 67: Örgütsel Çevre Faktörlerine İlişkin Bilgilerin Yeterli Olması Hakkında Farklı Görüşlere Sahip Olan Yöneticiler Arasında Örgütsel Çevre Faktörlerinin Öngörülebilmesi Açısından Farklılıkların Anova Tablosu

		Serbestlik Derecesi	F	Anlamlılık Düzeyi (p)
Müşteriler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Gruplar Arasında	2	1,221	,301
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		
Rakipler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Gruplar Arasında	2	1,081	,344
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		
Tedarikçiler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Gruplar Arasında	2	,272	,762
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		
Dağıtım kanalları ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Gruplar Arasında	2	,492	,614
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		
İş gücü kaynaklarında meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Gruplar Arasında	2	,751	,475
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		

Örgütsel Çevre Faktörlerine İlişkin Bilgilerin Yeterli Olması Hakkında Farklı Görüşlere Sahip Olan Yöneticiler Arasında Örgütsel Çevre Faktörlerinin Öngörülebilmesi Açısından Farklılıkların Anova Tablosunun Devamı

		Serbestlik Derecesi	F	Anlamlılık Düzeyi (p)
Düzenleyici ve denetleyici kurumlar ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Gruplar Arasında	2	2,002	,142
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		
Ekonomik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Gruplar Arasında	2	1,700	,190
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		
Politik faktörler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Gruplar Arasında	2	2,255	,112
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		
İlaç sektörünü ilgilendiren yasalarda meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Gruplar Arasında	2	,847	,433
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		
Sosyo-kültürel faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Gruplar Arasında	2	,613	,544
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		
Demografik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Gruplar Arasında	2	2,144	,124
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		
Teknolojik gelişmelerin öngörülebilmesi	Gruplar Arasında	2	1,226	,299
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		
Uluslararası çevre faktörlerinde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Gruplar Arasında	2	3,507	,035
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		
Ekolojik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi	Gruplar Arasında	2	,495	,612
	Gruplar İçinde	75		
	Toplam	77		

Tablo 67’de görüldüğü gibi, uluslararası çevre faktörlerinin öngörülebilmesine ilişkin ifade için anlamlılık düzeyi $0,035 < 0,05$ olduğundan H_0 reddedilmektedir. Bu durumda, örgütsel çevre faktörlerine ilişkin bilgilerin yeterli olması hakkında farklı görüşlere sahip olan yöneticiler arasında, uluslararası çevre faktörlerinde meydana gelebilecek

değişimlerin öngörülebilmesi açısından farklılık olduğu görülmektedir. Farklılığın kaynağının belirlenebilmesi için Post Hoc tablosuna bakılmış olup, örgütsel çevre faktörlerine ilişkin bilgilerin yeterli olduğunu düşünen yöneticilerin, bilgilerin kısmen yeterli olduğunu düşünen yöneticilerden ($p=0,46$) ve bilgilerin yeterli olmadığını düşünen yöneticilerden ($p=0,36$) farklı olarak uluslararası çevre faktörlerinde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi konusunda kararsız kaldıkları gözlenmiştir. Diğer yöneticilerin ise, bu faktöre ilişkin değişimlerin öngörülebilir olduğunu düşündükleri görülmüştür.

Post Hoc tablosu incelendiğinde, gruplar arasında farklılık olmamasına karşın, politik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi ifadesine ilişkin grup içi farklılık olduğu görülmüştür. Örgütsel çevre faktörlerine ilişkin bilgilerin kısmen yeterli olduğunu düşünen yöneticilerin, bilgilerin yeterli olduğunu düşünen yöneticilerden ortalama bakımından farklı olarak ($p=0,37$), politik faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi konusunda katılıyorum ifadesine daha yakın oldukları gözlenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Değişen çevre ve artan rekabet koşulları örgütlerin faaliyetlerini etkilemektedir. Örgütlerin faaliyetleri ise yöneticiler tarafından verilen kararlar ile şekillendiğinden, yöneticilerin karar verirken, örgütler açısından büyük önem taşıyan örgütsel çevre faktörlerini dikkate almaları gerekmektedir. Böylelikle, örgütler çevrelerinde yaşanan değişime uyum sağlayabilecek ve başarılı olabileceklerdir.

Örgütsel çevrenin, yönetsel kararlar üzerinde önemli etkileri olduğu görüşünden hareketle yapılan tez çalışmasında, ilaç sektöründe faaliyet gösteren yöneticilerin yönetsel kararlarını etkileyen örgütsel çevre faktörleri ve bu faktörlerin yönetsel kararları etkileme düzeyleri belirlenmiş, bu faktörlere ilişkin meydana gelen değişimlerin sıklıkları ile meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi konusunda yöneticilerin algılamaları ölçülmüştür. İzmir genelinde yapılan çalışma doğrultusunda, örgütsel çevre faktörlerinin yönetsel kararlara etkisi konusunda, ilaç sektörüne ilişkin tespitler yapılmıştır.

Her sektörün kendine özgü özellikleri bulunmaktadır. İlaç sektörünün de diğer sektörlerle göre birçok açıdan farklılık gösterdiği söylenebilmektedir. Bu farklılıkların ortaya çıkmasında sektördeki işletmelerin örgütsel çevre faktörlerinin büyük rolü bulunmaktadır. İlaç sektörü açısından yönetsel kararlar üzerinde en çok etkisi olan faktörlerin; ilaç sektörünü ilgilendiren yasalar, ilaç sektörü ile ilgili teknolojik gelişmeler, rakipler, müşteriler ve ekonomik faktörler olduğu saptanmıştır. Bu durum sektörel bir farklılık olarak göze çarpmaktadır.

İlaç sektörünü diğer sektörlerden farklı kılan en temel unsurlardan bir tanesi müşteriler ile ilgilidir. Diğer sektörlerden farklı olarak, ilaç sektöründe ürünlerin son kullanıcıları, ürünleri büyük çoğunlukla kendi tercihleri ile almamaktadırlar. İlaç kullanan bireyler, doktor tavsiyesi ve reçete ile ilaç kullandıkları durumlarda, alınması gereken ürün belirli olduğundan tercih yapmamakta; reçetesiz ilaç aldıkları durumlarda ise çoğunlukla eczacıların fikrine başvurmaktadırlar. Bu durum, farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin müşterilerine göre büyük farklılık yaratmaktadır. Ayrıca, ürün

tanıtımlarının yalnızca doktorlara ve eczacılara yapılabilmekte olduğu ilaç sektöründe, işletmelerin kamuya açık bir şekilde tanıtım yapmaları mümkün olmamaktadır. Söz konusu tanıtım faaliyetleri ile ilgili başka kısıtlamalar da bulunmaktadır. İlaç sektörüne ilişkin özelliklerin yer aldığı bölümde belirtildiği gibi, tanıtım faaliyetleri için kullanılacak ürünler belli kriterlerde olmak zorundadır. Ayrıca, tanıtım faaliyetlerinin kapsam ve miktarı ile ilgili de kısıtlamalar bulunmaktadır. İlaç sektörü kapsamında müşteri kavramı ele alındığında görülen başka bir farklılık, sağlık güvencesi kapsamında, sigortalı olan bireylerin kullandığı ilaçların önemli bir kısmının devlet tarafından ödeniyor olmasıdır. Aynı zamanda, devlet, ilaç fiyatları üzerinde kontrole sahip olduğundan, ilaç sektörünü büyük ölçüde etkilemektedir. Bu koşullar altında ilaç sektöründe çalışan yöneticilerin, müşteriler kapsamında; doktorları, son kullanıcılar olan bireyleri, hastaneleri ve devleti ele almaları gerekmektedir. Bu unsurlar yöneticilerin kararlarını önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Yapılan araştırmanın sonuçları da bu görüşü destekler nitelik taşımaktadır. Yöneticiler, müşterilerin yönetsel kararlarını etkilediği görüşüne katılmaktadırlar. Araştırmanın bir başka sonucu ise, yöneticilerin müşteriler ile ilgili sıklıkla değişimler meydana geldiğini belirtmeleridir. Bu bakımdan yöneticilerin, kararları üzerinde etkiye sahip olan müşterileri ve sıklıkla değişim gösteren müşteriler faktörünü dikkatle ele almaları ve ortaya çıkabilecek değişimleri yakından takip etmeleri gerekmektedir. Yöneticilerin, müşteriler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilir olduğunu düşünmeleri ise olumlu bir sonuç yaratmaktadır. Böylelikle, müşteriler ile ilgili olarak meydana gelen değişimlerin, yöneticiler açısından önemli bir belirsizlik unsuru olmadığı söylenebilir.

İlaç sektörüne ilişkin araştırmalar sonucunda, aynı özellikleri taşıyan ilaçlar rakip işletmeler tarafından daha düşük fiyatlar ile sunulduğunda, devletin yaptığı ilaç ödemeleri kapsamında aynı içeriğe sahip ve daha ucuz olan ilacı tercih ettiği ve bu doğrultuda işletmelerin fiyatlarını şekillendirmek zorunda kaldıkları bilgisi edinilmiştir. Ayrıca, tanıtım ve sosyal sorumluluk faaliyetleri, kullanılan teknolojiler ve sahip olunan insan kaynağının niteliği gibi unsurlar rakip işletmeler kapsamında dikkate alınmalıdır. Bu noktada, rakip işletmeler, yönetsel kararlar üzerinde büyük öneme sahiptirler. Yapılan araştırmanın sonuçları, rakiplerin yönetsel kararlar üzerinde etkisinin

bulunduğu görüşünü destekler nitelikte olup, yöneticilerin; rakip işletmelerin yönetsel kararlarını etkilediğini düşündükleri görülmüştür. Aynı zamanda, yöneticilerin en fazla değişimin rakipler ile ilgili olarak meydana geldiğini belirtmeleri, ilaç sektörü açısından rekabetin önemini ortaya koymaktadır. Bu bakımdan, yöneticilerin rakip işletmelerin faaliyetleri konusunda bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Yöneticilerin, rakipler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilir olduğunu düşünmeleri sonucu, meydana gelen değişimlerin büyük ölçüde belirsizlik yaratmadığı söylenebilir.

Tedarikçiler ve dağıtım kanallarının, her işletme için olduğu gibi ilaç sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için de büyük önem taşıdığı düşünülmektedir. Ancak yapılan araştırma sonucunda yöneticilerin, tedarikçilerin ve dağıtım kanallarının yönetsel kararlarını etkilediği konusunda kararsız kaldıkları gözlenmiştir. Ankete katılım gösteren yöneticilerin bölge yöneticisi olmaları ve çoğunlukla üretim fonksiyonu ile ilgili kararlar vermemeleri bu durumun temel sebebi olarak belirtilebilir. Ayrıca yöneticiler, tedarikçiler ve dağıtım kanalları ile ilgili neredeyse hiçbir değişimin meydana gelmediğini belirtmekte olduklarından, bu faktörler ile ilgili sıklıkla farklı kararlar verilmesi gerekmediği düşüncesinden hareketle, yöneticilerin, bu faktörlerin yönetsel kararları üzerindeki etkisi konusunda kararsız kaldıkları söylenebilir.

İş gücü kaynakları, tüm sektörler için çok büyük önem taşımaktadır. Çok büyük oranda nitelikli iş gücünün istihdam edildiği ve istihdam oranlarının arttığı ilaç sektöründe de iş gücü kaynakları çok önemli bir yere sahip olup, yöneticiler tarafından dikkate alınması gereken bir örgütsel çevre faktörü olduğu düşünülmektedir. Araştırma sonuçları da bu görüşü destekler nitelik taşımakta olup, yöneticiler, iş gücü kaynaklarının yönetsel kararlarını etkilediği belirtmişlerdir. Diğer yandan, yöneticilerin; sıklıkla değişimin meydana geldiğini düşündükleri bu faktöre ilişkin olarak meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilir olduğunu düşündükleri görülmüştür. Bu doğrultuda, iş gücü kaynaklarının yöneticiler açısından önemli bir belirsizlik kaynağı olmadığı söylenebilir.

Düzenleyici ve denetleyici kurumlar, işletmelere kısıtlamalar getirmesi ve sahip oldukları kontrol yetkileri ile çok büyük önem taşımaktadırlar. İşletmelerin, düzenleyici ve denetleyici kurumları dikkate almadan faaliyet göstermeleri mümkün değildir. Bu

durumda yöneticilerin de, karar verme süreçlerinde bu kurumları dikkate almaları gerekmektedir. Bu görüşü destekler nitelikte olan araştırma sonuçları da, yöneticilerin yönetsel kararlarında, örgütsel çevre faktörlerinden olan düzenleyici ve denetleyici kurumlardan etkilendiklerini göstermektedir. Yöneticilerin, bu faktörde meydana gelen değişimlerin sıklığının düşük olduğunu belirttikleri ancak bu değişimlerin öngörülebilir olması konusunda kararsız kaldıkları gözlenmiştir. Bu durumda, yöneticilerin faktöre ilişkin daha fazla bilgi edinmeye çalışması gerektiği söylenebilir.

Örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevreye ilişkin ekonomik, politik, yasal, sosyo-kültürel, demografik, teknolojik ve ekolojik faktörlerin ve uluslararası çevre faktörlerinin yöneticilerin karar verme süreçlerinde dikkate alındığı görüşünden hareketle, söz konusu faktörler yapılan çalışmada genel çevre faktörleri kapsamında ele alınmıştır. Araştırmanın sonucunda, belirtilen görüşle büyük ölçüde örtüşür şekilde, yöneticilerin; ekonomik, politik, sosyo-kültürel, demografik, teknolojik faktörlerin ve uluslararası çevre faktörlerinin yönetsel kararlarını etkilediğini düşündükleri görülmüştür. Bu faktörler arasında yönetsel kararları en fazla etkilediği düşünülen faktörün, ilaç sektörünü ilgilendiren yasalar olduğu dikkat çekmektedir. Bu sonucun, ilaç sektöründe birçok konuda devlet kontrolünün bulunması sebebiyle ortaya çıktığı söylenebilir. Diğer yandan, ekolojik faktörlerin yönetsel kararlarını etkilediği konusunda yöneticilerin kararsız kaldığı görülmektedir. Ekolojik faktörlerin yöneticiler üzerinde doğrudan bir etkisinin olmayışının sebebi ise, yöneticilerin büyük bir kısmının bu faktörlerin kullanımına ilişkin kararlar veya ekolojik faktörlerle ilgili sosyal sorumluluk kararları vermemeleri olarak düşünülebilir.

Genel çevreyi oluşturan faktörlerde meydana gelen değişimler ele alındığında, yöneticilerin sosyo-kültürel, demografik ve ekolojik faktörlerde ve uluslararası çevre faktörlerinde neredeyse hiç değişim meydana gelmediğini belirttikleri görülmüştür. Yöneticiler, politik faktörler ile ilgili olarak ise değişimlerin bazen ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Diğer yandan, yöneticilerin ekonomik faktörler, ilaç sektörünü ilgilendiren yasalar ve teknolojik gelişmeler ile ilgili değişimlerin sıklıkla ortaya çıktığını belirttikleri görülmüştür. Bu durum sektörün özellikleri açısından önemli bir bilgi vermektedir. Değişim sıklıkları göz önünde bulundurulduğunda, yöneticilerin;

ekonomik faktörlerde meydana gelen değişimleri, ilaç sektörünü ilgilendiren yasaları ve teknolojik gelişmeleri dikkatle izlemeleri gerektiği sonucu çıkarılabilir. Söz konusu üç genel çevre faktörün yanı sıra, işletmelerin genel çevresini oluşturan diğer çevre faktörlerinin de değişim gösterdiği düşünüldüğünde, meydana gelen değişimlere örgütün uyum sağlayabilmesi için, örgütlerin başarısında çok önemli bir yere sahip olan yöneticilerin, yönetsel kararlarında bu faktörleri dikkate almaları gerekmektedir.

Genel çevreyi oluşturan faktörlerde meydana gelen değişimlerin öngörülebilmesine ilişkin ifadeler incelendiğinde, yöneticilerin politik faktörler, ilaç sektörünü ilgilendiren yasalar, sosyo-kültürel faktörler, demografik faktörler, uluslararası çevre faktörleri ve ekolojik faktörler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi konusunda kararsız oldukları gözlenmiştir. Diğer yandan, yöneticiler ekonomik faktörler ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin ve teknolojik gelişmelerin öngörülebileceğini düşünmektedirler. Bu doğrultuda, genel çevre faktörlerinde meydana gelen değişimlerin sıklığı ile yöneticilerin bu değişimlerin öngörülebilmesine ilişkin düşünceleri ele alındığında; yöneticilerin, ekonomik faktörler ile ilgili değişimlerin sıklıkla ortaya çıktığını belirtmelerine karşın, bu faktörlerin öngörülebilir olduğunu düşünmeleri dikkat çekmektedir. Dikkat çeken bir diğer sonuç ise, yöneticilerin; sosyo-kültürel, demografik ve ekolojik faktörler ve uluslararası çevre faktörleri ile ilgili meydana gelen değişimlerin çok düşük düzeyde olduğunu belirtmelerine karşın bu faktörlerin öngörülebilmesi konusunda kararsız kalmalarıdır. Bu durumun, söz konusu faktörlerin, örgüt ile doğrudan etkileşim olmayan ve örgüt kontrolünün mümkün olmadığı genel çevrede yer almasından kaynaklandığı söylenebilir. Bu görüş; müşteriler, rakipler ve iş gücü kaynakları ile ilgili sıklıkla değişimler meydana geldiğini belirten yöneticilerin, aynı zamanda bu faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilir olduğunu düşünmeleri doğrultusunda, örgütlerin doğrudan etkileşim halinde olduğu faktörlerde meydana gelebilecek değişimlerin, yöneticiler tarafından daha öngörülebilir olması sonucu tarafından desteklemektedir. Ancak, yöneticilerin öngörülebilmesi konusunda kararsız kaldıkları çevre faktörlerinin de yönetsel kararları etkilediği sonucundan hareketle, bu faktörlere ilişkin değişimlerin de dikkate alınması ve bu bakımdan yöneticilerin faktörlere ilişkin bilgi sahibi olması gerekmektedir.

Yapılan araştırma sonucunda, ilaç sektöründe çalışma süreleri farklı olan yöneticiler arasında örgütsel çevre faktörleri ile ilgili meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilir olması açısından farklılık gözlenmezken, mevcut iş yerlerinde daha deneyimli olan yöneticilerin, tedarikçilere ilişkin değişimlerin öngörülebilmesi konusunda kararsız olan yöneticilerden farklı olarak, değişimlerin öngörülebilir olduğunu düşündükleri gözlenmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen diğer bir sonuç, kararlarını bireysel veya grup kararları şeklinde veren yöneticiler arasında, kararlarının uygulama süreleri açısından farklılık gözlenmemiş olmasıdır. Yöneticilerin genel olarak orta dönemli kararlar verdiği görülmüştür. Bu durumun, yöneticilerin bölge yöneticileri olmalarından kaynaklandığı söylenebilir. Diğer yandan, kararlarını bireysel kararlar şeklinde veren yöneticilerin; müşterilerin, rakiplerin ve iş gücü kaynaklarının yönetsel kararlarını etkilediği konusunda kararsız kaldıkları; kararlarını grup kararları şeklinde veren yöneticilerin ise, bu faktörlerin yönetsel kararlarını etkilediğini düşündükleri gözlenmiştir. Kararlarını bireysel kararlar veya grup kararları şeklinde veren yöneticiler arasında ise, örgütsel çevre faktörlerinde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi ifadeleri açısından herhangi bir farklılık gözlenmemiştir.

Uygulama süreleri açısından farklı tür kararlar veren yöneticiler arasında, örgütsel çevre faktörlerine ilişkin sahip oldukları bilgilerin yeterli olması ve yönetsel kararlarının sonuçlarının öngörülebilmesi konusunda farklılık olmadığı görülmüştür. Bu sonuç, daha kısa dönemli kararlar veren yöneticilerin kararlarına ilişkin sonuçların, daha öngörülebilir olacağına yönelik beklentiden farklılık göstermektedir.

Literatürde örgütün dış çevresi olarak da ifade edilebilen örgütsel çevrenin, yakın çevre ve genel çevre olmak üzere iki boyutta ele alındığı görülmektedir. Ancak yapılan araştırma sonucunda, ilaç sektöründeki işletmelerde faaliyet gösteren yöneticiler açısından, yönetsel kararları etkileyen örgütsel çevre faktörlerinin üç boyutta toplandığı gözlenmiştir. İlk boyutun; müşteriler, rakipler, tedarikçiler, dağıtım kanalları ve iş gücü kaynakları olmak üzere, ilaç sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin faaliyet çevresini oluşturan faktörlerden oluştuğu görülmektedir. Bu durum, faaliyet çevresini oluşturan

faktörler konusunda literatürde yer alan görüş ile büyük ölçüde örtüşmektedir. Yalnızca, literatürde faaliyet çevresi kapsamında ele alınan düzenleyici ve denetleyici kurumların, yapılan araştırma kapsamında genel çevrede yer aldığı görülmektedir. Bu durumun, sektör açısından en büyük etkiye sahip düzenleyici ve denetleyici kurumun Sağlık Bakanlığı olması ve Sağlık Bakanlığı'nın bölge yöneticileri ile doğrudan etkileşimin fazla olmaması nedeniyle ortaya çıktığı söylenebilir. Ortaya çıkan ikinci ve üçüncü boyutun, etkileşimin daha fazla olduğu genel çevre faktörleri ile etkileşimin daha az olduğu genel çevre faktörlerinden oluştuğu görülmektedir. Bu sonuç, literatürden farklı olarak, genel çevre faktörlerinin yönetsel kararlar üzerindeki etkileri bakımından, kendi içinde ikiye ayrıldığını göstermektedir. Bu farklılığın, sektörel özelliklerden ve yöneticilerin bölge yöneticileri olmalarından kaynaklandığı söylenebilir. Araştırma sonuçlarının yöneticilerin algılamalarına ve faaliyet gösterdikleri yönetim kademesine bağlı olarak değiştiği düşünüldüğünde, araştırmanın işletmelerin genel merkez yöneticileri ile yapıldığı takdirde farklı sonuçların ortaya çıkmasının mümkün olduğu söylenebilir.

Örgütsel çevre faktörlerinin yönetsel kararlara etkisinin incelendiği çalışmanın sonuçları genel olarak ele alındığında, ankete katılım gösteren yöneticilerin, yönetsel kararlarında genel olarak örgütsel çevre faktörlerinden etkilendikleri görülmektedir. Bu durumda, araştırma kapsamına alınan işletmeler açısından örgütsel çevre faktörleri karmaşık bir yapı göstermektedir. Ayrıca, yöneticilerin örgütsel çevre faktörlerinde meydana gelen değişimlerin sıklıklarına ilişkin görüşleri ele alındığında, örgütsel çevrenin dinamik bir yapı gösterdiği görülmektedir. Örgütsel çevre faktörlerinde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesine ilişkin görüşleri incelendiğinde, yöneticilerin genel olarak yakın çevrede meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilir olduğunu düşündükleri, genel çevrede meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi konusunda ise kararsız kaldıkları görülmektedir.

Bu bilgiler doğrultusunda, karmaşık ve dinamik bir yapı gösteren ilaç sektöründe faaliyet gösteren yöneticilerin, meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesi için örgütsel çevre faktörleri hakkında bilgi edinme konusuna önem vermeleri ve ortaya çıkabilecek değişimleri takip etmeleri gerekmektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen bilgiler, ilaç sektöründe faaliyet gösteren işletmeler açısından örgütsel çevre faktörlerini açıklaması ve bu faktörlerin yönetsel kararlara etkisi hakkında fikir vermesi açısından önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, sektörler açısından çevresel özelliklerin farklılık göstereceği görüşünden hareketle, örgütsel çevre faktörlerinin farklı sektörler açısından da incelenmesi önerilebilir.

Rekabet düzeyinin arttığı ve çevrenin dinamik bir yapı gösterdiği günümüzde, örgütlerin değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri güçleşmektedir. Bu bakımdan, yöneticilerin; örgütler üzerinde önemli etkiye sahip olan örgütsel çevre faktörleri hakkında bilgi sahibi olmaları, yönetsel kararlarında bu faktörleri dikkate almaları ve örgütsel çevrenin özelliklerinin gerektirdiği şekilde hareket etmeleri büyük önem taşımaktadır. Yöneticiler, örgütün faaliyetleri üzerinde doğrudan veya dolaylı olarak etkiye sahip olan örgütsel çevre faktörlerini doğru bir biçimde analiz ederek örgütsel çevrede söz konusu olan fırsat ve tehditlerin farkına varmalıdırlar. Böylelikle, çevresel belirsizliklerin azaltılması söz konusu olabileceğinden yöneticilerin doğru kararlar verebilmesi ve bu doğrultuda faaliyet gösterdikleri örgütün çevrelerinde meydana gelen değişimlere uyum sağlaması, fark yaratarak rekabetçi avantaj kazanması ve sürdürülebilir başarı elde etmesi mümkün olabilecektir.

KAYNAKÇA

- ACKOFF, Russell L., (1971), “**Towards a System of Systems Concepts**”, *Management Science*, Vol. 17, No. 11, pp. 661-671.
- ADAIR, John, (2000), **Karar Verme ve Problem Çözme**, Çeviren: Nurdan KALAYCI, 1.Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- AKAT, İlder ve ÜNER, Nurel, (1987), **İşletme Yönetimi**, Aydın Yayınevi, İzmir.
- AKAT, İlder, (1984), **İşletme Yönetimi**, Üçel Yayıncılık, İzmir.
- ALDRICH, Howard E. and PFEFFER, Jeffrey, (1976), “**Environments of Organizations**”, *Annual Review of Sociology*, Vol. 2, pp. 79-105, Aktaran: ÜSDİKEN, Behlül, (2007), “**Çevresel Baskı ve Talepler Karşında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı**”, Örgüt Kuramları, Derleyenler: A. Selami SARGUT ve Şükrü ÖZEN, İmge Kitabevi, Ankara.
- ALPUGAN, Oktay, DEMİR, M. Hulusi, OKTAV, Mete ve ÜNER, Nurel, (1995), **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, 4. Basım, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- BARANSEL, Atilla, (1979), **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, 1. Cilt, 2. Baskı, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3295, İstanbul.
- BOURGEOIS, L. J., (1980), “**Strategy and Environment: A Conceptual Integration**”, *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 1, pp. 25-39.
- BUDAK, Gülay ve BUDAK, Gönül, (2004), **İşletme Yönetimi**, 5.Baskı, Barış Yayınları, İzmir.
- CAN, Halil ve TECER, Meral, (1978), **İşletme Yönetimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, No: 169, Doğan Basımevi, Ankara.
- CAN, Halil, (2002), **Organizasyon ve Yönetim**, 6. Basım, Siyasal Kitabevi, Ankara.

CAN, Halil, TUNCER, Doğan, AYHAN, Doğan Yaşar, (1991), **Genel İşletmecilik Bilgileri**, 3. Baskı, Adım Yayıncılık, Ankara.

CHATMAN, Jennifer A. and JEHN, Karen A., (1994), “**Assessing The Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?**”, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, pp. 522-553.

ÇETİN, Sefa, (2008), **Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım: Seçme Yazılar**, Editörler: M. Şerif ŞİMŞEK, Adnan ÇELİK, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya.

DAFT, Richard L., (1991), **Management**, Second Edition, The Dryden Press, Chicago.

DAFT, Richard L., (2001), **Organization Theory and Design**, Seventh Edition, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio.

DAFT, Richard L., SORMUNEN, Juhani and PARKS, Don, (1988), “**Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: An Empirical Study**”, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 2, pp. 123-139.

DALE, Ernest, (1973), **Management Theory and Practice**, Third Edition, McGraw-Hill, New York.

DEMİR, M. Hulusi, TÜTER, Hülya ve BİRCAN, Bülent, (1985), **Yönetimsel Karar Verme**, Bilgehan Basımevi, İzmir.

DERELİ, Toker, (1981), **Organizasyonlarda Davranış**, 1. Cilt, 2. Baskı, Ar Yayın Dağıtım, İstanbul.

DILL, William R., (1958), “**Environment as an Influence on Managerial Autonomy**”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 2, No. 4, pp. 409-443.

DİNÇER, Ömer, (1992), **Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler**, 1. Baskı, Timaş Basım, İstanbul.

DOĞAN, Muammer, (1985), **İşletmelerde Karar Verme Teknikleri**, Bilgehan Basımevi, İzmir.

DOĞAN, Muammer, (1995), **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Anadolu Matbaacılık, İzmir.

DOWNEY, H. Kirk and IRELAND, R. Duane, (1979), “**Quantitative Versus Qualitative: Environmental Assesment in Organizational Studies**”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 4, pp. 630-637.

DPT (2001), Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı: İlaç Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara. <http://www.dpt.gov.tr/Portal.aspx?PortalRef=3>, Erişim: 07.05.2009.

DPT (2007), Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı: İlaç Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara. <http://www.dpt.gov.tr/Portal.aspx?PortalRef=3>, Erişim: 07.05.2009.

DRUCKER, Peter F., (2001), “**Etkin Karar**”, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Karar Alma, Çeviren: Ahmet Kardam, Mess Yayınları, No: 365, İstanbul.

DUNCAN, Robert B., (1972), “**Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty**”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 3, pp. 313-327.

EREN, Erol, (2005), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 7. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

EREN, Erol, (2008) **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, 8. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

ETZIONI, Amitai, (1969), **Modern Örgütler**, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İdari İlimler Fakültesi, Yayın No: 14, Güzel İstanbul Matbaası, Ankara.

FORMAN, Ernest H. and SELLY, Mary Ann, (2001), **Decisions By Objectives: How to Convince Others That You Are Right**, World Scientific, http://books.google.com/books?hl=tr&lr=&id=Oa5baCLC1GoC&oi=fnd&pg=PR14&dq=decisions+by+objectives&ots=wThV0-NpI&sig=ihHrtYqBMOqh_9qJbuhFL0CL1i8, Erişim: 17.03.2009.

GENÇ, Nurullah, (2007), **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

GIDDENS, Anthony, (2000), **Sosyoloji**, Çeviren: Hüseyin ÖZEL, Ayraç Yayınevi, Ankara.

GIBSON, James L., (1966), “**Organization Theory and the Nature of Man**” *Academy of Management Journal*, Vol. 9, No. 3, pp. 233-245.

GRIFFIN, Ricky W. and EBERT, Ronal J., (2004), **Business**, Seventh Edition, Pearson Prentice Hall Inc., New Jersey.

GÜRÜZ, Demet ve GÜREL, Emet, (2006), **Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

HALL, Richard H., (1977), **Organizations: Structure and Process**, Second Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey.

HAMMOND, John S., KEENEY, Ralph L. and RAIFFA, Howard, (1998), **Karar Verme Sanatı**, Çeviren: Şebnem ÖZKAN, Beyaz Yayınları, İstanbul.

HARRISON, E. Frank, (1987), **The Managenial Decision-Making Process**, Third Edition, Houghton Mifflin Company, Boston.

HATİBOĞLU, Zeyyat, (1967), **İşletme İktisadı**, Alagöz Yayınları, No: 2, İstanbul.

HICKS, Herbert G. and GULLETT, C. Ray, (1981), **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, Çeviren: Besim BAYKAL, İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, No: 1, İstanbul.

HICKS, Herbert G., (1979), **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Teknik Editör ve Çeviren: Osman Tekok, Bintuğ Aytek, Birol Bumin, 3. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara.

HREBINIAK, Lawrence G. and SNOW Charles C., (1980), “**Research Notes: Industry Differences in Environmental Uncertainty and Organizational Characteristics Related to Uncertainty**”, *Academy of Management Journal*, Vol. 23, No. 4, pp. 750-759.

JONES, Gareth R., (2003), **Organizational Theory, Design and Change: Text and Cases**, Fourth Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey.

KANZIK, İlker, (2002), **Sağlık ve İlaç Paneli Son Raporu**, TÜBİTAK, Ankara.
http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/vizyon2023/si/EK-6.pdf, Erişim: 08.05.2009.

KAST, Fremont E. and ROSENZWEIG, James E., (1972), “**General Systems Theory: Applications for Organization and Management**”, *Academy of Management Journal*, Vol. 15, No. 4, pp. 447-465.

KAST, Fremont E. and ROSENZWEIG, James E., (1979), **Organization and Management: A Systems and Contingency Approach**, Third Edition, McGraw-Hill Inc., New York.

KATZ, Daniel and KAHN Robert L., (1977), **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, Çeviren: Halil CAN, Yavuz BAYAR, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, No: 167, Doğan Basımevi, Ankara.

KOCHAN, Thomas A., (1975), “**Determinants of the Power of Boundary Units in an Interorganizational Bargaining Relation**”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, No. 3, pp. 434-452.

KOÇEL, Tamer, (2005), **İşletme Yöneticiliği**, 10. Baskı, Arıkan Yayınları, Has Matbaası, İstanbul.

KOONTZ, Harold and O'DONNELL, Cyril, (1968), **Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions**, Fourth Edition, McGraw-Hill Inc., New York.

KOTLER, Philip and ARMSTRONG, Gary, (2001), **Principles of Marketing**, Ninth Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey.

KOURTELI, Liana, (2000), “**Research Note: Scanning The Business Environment: Some Conceptual Issues**”, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 7, No. 5, pp. 406-413.

LEBLEBİCİ, Doğan N., (2008), “**21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış**”, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 32, No:1, ss. 61-72.

LEBLEBİCİ, Hüseyin and SALANCIK, Gerald R., (1981), “**Effects of Environmental Uncertainty on Information and Decision Process in Banks**”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, pp. 578-596.

LEIFER, Richard and DELBECO, Andre, (1978), “**Organizational/Environmental Interchange: A Model of Boundary Spanning Activity**”, *Academy of Management Review*, Vol: 3, No. 1, pp. 40-50.

LUTHANS, Fred and STEWART, Todd I., (1977), “**A General Contingency Theory of Management**”, *Academy of Management Review*, Vol. 2, No. 2, pp. 181-195.

LUTHANS, Fred, (1998), **Organizational Behavior**, Eighth Edition, McGraw-Hill Inc., Boston.

MALINOWSKI, Bronislaw, (1990), **İnsan ve Kültür: Bir Bilimsel Kültür Kuramı ve Öbür Denemeler**, Çeviren: M. Fatih GÜMÜŞ, Verso Yayınları, Ankara.

MESCON, Michael H., BOVÉE, Courtland L. and THILL, John V., (2001), **Business Today**, Tenth Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey.

MEYER, John W. and ROWAN, Brian, (1977), “**Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony**”, *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, pp. 340-363, Aktaran: Şükrü Özen, (2007), “**Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar**”, Örgüt Kuramları, Derleyenler: A. Selami SARGUT ve Şükrü ÖZEN, İmge Kitabevi, Ankara.

MILLIKEN, Frances J., (1987), “**Three Types of Perceived Uncertainty About The Environment: State, Effect, and Response Uncertainty**”, *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 1, pp. 133-143.

MINTZBERG, Henry, (1989), **Mintzberg on Management, Inside Our Strange World of Organizations**, The Free Press, New York.

MINTZBERG, Henry, RAISINGHANI, Duru and THÉORÊT, André, (1976), “**The Structure of Unstructured Decision Processes**”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No. 2, pp. 246-275.

MORGAN, Gareth, (1998), **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, Çeviren: Gündüz BULUT, Mess Yayınları, İstanbul.

MUCUK, İsmet, (1997), **Pazarlama İlkeleri**, 8. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

NEBEKER, Delbert M., (1975), “**Situational Favorability and Perceived Environmental Uncertainty: An Integrative Approach**”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, No. 2, pp. 281-294.

NORTHROP, Alana, and PERRY, James L., (1985), “**A Task Environment Approach to Organizational Assessment**”, *Public Administration Review*, Vol. 45, No. 2, pp. 275-81.

NUTT, Paul C., (1989), **Making Tough Decisions: Tactics for Improving Managerial Decision Making**, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

OLUÇ, Mehmet, (1963), **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**, 1. Cilt, 2. Baskı, Sermet Matbaası, İstanbul.

ONARAN, Oğuz, (1971), **Örgütlerde Karar Verme**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No: 321, Ankara.

OUCHI, William G., (1980), “**Markets, Bureaucracies, and Clans**”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No. 1, pp. 129-141.

ÖNDER, Çetin ve ÜSDİKEN Behlül, (2007), “**Örgütsel Ekoloji: Örgüt Toplulukları ve Çevresel Ayıklama**”, Örgüt Kuramları, Derleyenler: A. Selami SARGUT ve Şükrü ÖZEN, İmge Kitabevi, Ankara.

ÖZALP, İnan, (1989), **İşletmelerde Yönetim: Fonksiyonlar ve Organizasyon**, Vergi Yayınları, Ankara.

ÖZDEMİR, Bahattin, (2006), **Örgütsel Öğrenme, Çevre ve Örgütsel Performans İlişkisi: Otel Yöneticilerinin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.

PENNINGS, Johannes M., (1975), “**The Relevance of The Structural-Contingency Model For Organizational Effectiveness**”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, No. 3, pp. 393-410.

PFEFFER, Jeffrey, (1995), **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, Çeviren: Sinem GÜL, Gençlik Yayınları A.Ş., İstanbul.

SARGUT, Selami A., (2001), **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, Genişletilmiş 2. Baskı, İmge Kitabevi, Ankara, Aktaran: Kurtuluş Yılmaz GENÇ, (2005), **Durumsallık Yaklaşımı ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Trabzon.

SCOTT, W. Richard, (1987), **Organizations: Rational, Natural and Open Systems**, Second Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey.

SHARFMAN, Mark P. and DEAN, James W., (1991), “**Conceptualizing and Measuring the Organizational Environment: A Multidimensional Approach**”, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 4, pp. 681-700.

SHUBIN, John A., (1957), **Business Management: An Introduction to Business and Industry**, Barnes ve Noble Books, New York.

SNOW, Charles C., (1976), “**The Role of Managerial Perceptions in Organizational Adaptation: An Exploratory Study**”, *Academy of Management Proceedings*, pp. 249-255.

SOYUER, Haluk (2000), **İşletmelerde Bilgisayar Destekli Bilgi Sistemi Uygulamaları ve Üretim/İşlemler Yönetiminde Bilgisayara Dayalı Sistemler**, Yayımlanmamış Doçentlik Tezi, Ankara.

STEADE, Richard D., LOWRY James R. and GLOS, Raymond E., (1984), **Business: Its Nature and Environment, An Introduction**, Tenth Edition, South-Western Publishing Co., Cincinnati.

TEALE, Mark, DISPENZA, Vincenzo, FLYNN, John and CURRIE, David, (2003), **Management Decision-Making: Towards an Integrative Approach**, Prentice Hall Inc., New York.

TEK, Ömer Baybars, (1999), **Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım, Türkiye Uygulamaları**, 8. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

TEKİN, Mahmut, (1999), **Kantitatif Karar Verme Teknikleri**, 3. Baskı, Eğitim Kitabevi, Konya.

TERREBERY, Shirley, (1968), “**The Evolution of Organizational Environments**”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, No. 4, pp. 590-613.

TERRY, George R., (1968), **Principles of Management**, Fifth Edition, Richard D. Irwin Inc. Homewood, Illinois.

THOMPSON, James D., (1976), **Örgütler Çalışırken: Yönetim Teorisinin Toplum Bilimsel Temeli**, Çeviren: Ural SÖZEN, Tengiz ÜÇÖK, Kalite Matbaası, Ankara.

TOFFLER, Alvin, (1981), **Şok**, Çeviren: Selami SARGUT, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.

TORTOP, Nuri, (1990), **Yönetim Biliminin Temel İlkeleri**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No: 234, Ankara.

TOSI, Henry L. and CARROLL, Stephen J., (1982), **Management**, Second Edition, John Wiley & Sons, Canada.

TOSUN, Kemal, (1977), **İşletme Yönetimi: Genel Esaslar**, 1. Cilt, İstanbul Üniversitesi Yayınları, No: 2264, İstanbul.

TUNG, Rosalie L., (1979), “**Dimensions of Organizational Environments: An Exploratory Study of Their Impact on Organization Structure**”, *Academy of Management Journal*, Vol. 22, No. 4, pp. 672-693.

ÜÇÖK, Tengiz, (1992), **Yönetim İlkeleri**, 3. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.

ÜLGİN, Hayri ve MİRZE, S. Kadri, (2007), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 4. Baskı, Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.

ÜSDİKEN, Behlül, (1979), **Büyüklik, Teknoloji, Çevre ve Örgütsel Yapı**, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Aktaran: Kurtuluş Yılmaz GENÇ, (2005), **Durumsallık Yaklaşımı ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Trabzon.

WOOTON, Leland M., (1977), “**The Mixed Blessings of Contingency Management**”, *Academy of Management Review*, Vol: 2, No: 3, pp. 431-441.

YOZGAT, Osman, (1978), **İşletme Yönetimi**, 2. Baskı, İ.İ.T.İ.A. Nihad Sayâr Yayın ve Yardım Vakfı İşletmesi Yayınları, No: 507, İstanbul.

İnternet Adresleri:

Araştırmacı İlaç Firmaları Derneği, <http://www.aifd.org.tr>, Erişim: 07.05.2009.

http://www.ieis.org.tr/asp_sayfalar/index.asp?sayfa=1500&menuk=10&haberId=783, Erişim: 07.05.2009.

http://www.ieis.org.tr/asp_sayfalar/index.asp?sayfa=215&menuk=12, Erişim: 09.05.2009.

http://www.ieis.org.tr/asp_sayfalar/index.asp?sayfa=220&menuk=12, Erişim: 07.05.2009.

http://www.ieis.org.tr/asp_sayfalar/index.asp?sayfa=230&menuk=12, Erişim: 09.05.2009.

<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=7218>, Erişim: 07.05.2009.

<http://www.tisd.org.tr/ekonomi.asp>, Erişim: 28.04.2009.

İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası, <http://www.ieis.org.tr>, Erişim: 07.05.2009.

TÜBİTAK, <http://www.tubitak.gov.tr/home.do?ot=1&sid=472&pid=468>, Erişim: 08.05.2009.

Türk Dil Kurumu, <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=veritbn&kelimesec=135333>, Erişim: 11.02.2009.

Türk Dil Kurumu, <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=veritbn&kelimesec=182836>, Erişim: 16.04.2009.

Türk Dil Kurumu, <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=veritbn&kelimesec=74391>, Erişim: 11.02.2009.

Türkiye İlaç Sanayi Derneği, <http://www.tisd.org.tr>

Vikipedi, <http://tr.wikipedia.org/wiki/Hukuk>, Erişim: 05.12.2008.

EK 1: ANKET FORMU

Sayın Yönetici,

Bu araştırma, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Bilimi ve Organizasyon Ana Bilim Dalında yürütülen “Örgütsel Çevrenin Yönetimsel Kararlara Etkisi” konulu yüksek lisans tezinin uygulama kısmını oluşturmaktadır. Ankete verilen cevaplar sadece ilgili bilimsel araştırma kapsamında kullanılacak, ankete katılım gösteren yöneticilerin isimleri gizli tutulacaktır.

Zaman ayırarak araştırmaya katkı sağladığınız için teşekkür ederim.

Nihan Kütahnecioğlu
Ege Üniversitesi
Yönetim Bilimi ve Organizasyon
Yüksek Lisans Programı

Bu çalışma kapsamında, işletmenin çevresinde yer alan ve işletme üzerinde etkisi olabileceği düşünülen unsurlar örgütsel çevre kavramı ile ifade edilmektedir.

1. Örgütsel çevre faktörlerinin yönetimsel kararlarınız üzerinde etkisi var mıdır?

- ☐ Evet ☐ Hayır

2. Uygulama süreleri açısından hangi tür yönetimsel kararlar alırsınız?

- ☐ Kısa dönemli ☐ Orta dönemli ☐ Uzun dönemli

3. Aşağıda yer alan işletme fonksiyonlarından hangileri ile ilgili kararlar alırsınız? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- ☐ Yönetim ☐ Finansman ☐ Halkla ilişkiler
☐ Üretim ☐ İnsan kaynakları ☐ Ar-Ge
☐ Pazarlama ☐ Muhasebe

4. Kararlarınızı genellikle nasıl alırsınız?

- ☐ Bireysel kararlar şeklinde ☐ Grup kararları şeklinde

5. Örgütsel çevre faktörleri ile ilgili sahip olduğum bilgiler yeterlidir.

☐ Evet ☐ Kısmen ☐ Hayır

6. Yönetmel kararlarımın sonuçları öngörülebilir.

☐ Evet ☐ Kısmen ☐ Hayır

7. Aşağıda yer alan örgütsel çevre faktörlerinin yönetmel kararlara etkilerine ilişkin ifadelere katılma derecelerinizi belirtiniz.

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Müşterilerimiz yönetmel kararlarımı etkilemektedir.					
Rakiplerimiz yönetmel kararlarımı etkilemektedir.					
İşletme tedarikçileri yönetmel kararlarımı etkilemektedir.					
İşletmenin dağıtım kanalları yönetmel kararlarımı etkilemektedir.					
İş gücü kaynakları ile ilgili faktörler (işletmenin işgücü temin etme olanakları vb.) yönetmel kararlarımı etkilemektedir.					
Düzenleyici ve denetleyici kurumlar (devlet kurumları, medya, sivil toplum kuruluşları vb.) yönetmel kararlarımı etkilemektedir.					
Ekonomik faktörler (ülkenin içinde bulunduğ u ekonomik koşullar, kişi başına düş en gelir miktarı, enflasyon vb.) yönetmel kararlarımı etkilemektedir.					
Politik faktörler (hükümet politikaları, politik istikrar veya istikrarsızlık vb.) yönetmel kararlarımı etkilemektedir.					
İlaç sektörünü ilgilendiren yasalar yönetmel kararlarımı etkilemektedir.					
Sosyo-kültürel faktörler (toplumun davranış kalıpları, değer yargıları vb.) yönetmel kararlarımı etkilemektedir.					
Demografik faktörler (nüfus yoğunluğu, yaş ve cinsiyet dağılımı vb.) yönetmel kararlarımı etkilemektedir.					

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
İlaç sektörü ile ilgili teknolojik gelişmeler yönetsel kararlarımı etkilemektedir.					
Uluslararası çevre faktörleri (uluslararası rekabet koşulları, uluslararası çevrenin sosyo-kültürel ve ekonomik koşulları vb.) yönetsel kararlarımı etkilemektedir.					
Ekolojik faktörlerin (doğal kaynaklar) yönetsel kararlarım üzerinde etkisi vardır.					

8. Aşağıda yer alan örgütsel çevre faktörlerinin değişim sıklıklarına ilişkin ifadeleri değerlendiriniz (0=Hiç, 1=Neredeyse Hiç, 2=Bazen, 3=Oldukça Sık, 4=Çok Sık).

	Çok Sık (4)	Sıklıkla (3)	Bazen (2)	Neredeyse Hiç(1)	Hiç (0)
Müşterilerinizle ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığını belirtiniz.					
Rakipleriniz ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığını belirtiniz.					
Tedarikçileriniz ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığını belirtiniz.					
İşletmenizin dağıtım kanalları ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığını belirtiniz.					
İş gücü kaynakları ile ilgili faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığını belirtiniz.					
Düzenleyici ve denetleyici kurumlar ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığını belirtiniz.					
Ekonomik faktörler ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığını belirtiniz.					
Politik faktörler ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığını belirtiniz.					
İlaç sektörünü ilgilendiren yasalarda meydana gelen değişimlerin sıklığını belirtiniz.					
Sosyo-kültürel faktörler ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığını belirtiniz.					
Demografik faktörler ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığını belirtiniz.					

	Çok Sık (4)	Sıklıkla (3)	Bazen (2)	Neredeyse Hiç(1)	Hiç (0)
İlaç sektöründe teknolojik gelişmelerin meydana gelme sıklığını belirtiniz.					
Uluslararası çevre faktörleri ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığını belirtiniz.					
Ekolojik faktörler ile ilgili meydana gelen değişimlerin sıklığını belirtiniz.					

9. Aşağıda yer alan, örgütsel çevre faktörlerinde meydana gelebilecek değişimlerin öngörülebilmesine ilişkin ifadeleri değerlendiriniz.

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Müşteriler ilgili meydana gelebilecek değişimler öngörülebilir.					
Rakipler ile ilgili meydana gelebilecek değişimler öngörülebilir.					
Tedarikçiler ile ilgili meydana gelebilecek değişimler öngörülebilir.					
Dağıtım kanalları ile ilgili meydana gelebilecek değişimler öngörülebilir.					
İş gücü kaynaklarında meydana gelebilecek değişimler öngörülebilir.					
Düzenleyici ve denetleyici kurumlar ile ilgili meydana gelebilecek değişimler öngörülebilir.					
Ekonomik faktörlerde meydana gelebilecek değişimler öngörülebilir.					
Politik faktörler ile ilgili meydana gelebilecek değişimler öngörülebilir.					
İlaç sektörünü ilgilendiren yasalarda meydana gelebilecek değişimler öngörülebilir.					
Sosyo-kültürel faktörlerde meydana gelebilecek değişimler öngörülebilir.					
Demografik faktörlerde meydana gelebilecek değişimler öngörülebilir.					
Teknolojik gelişmelerin meydana geleceği öngörülebilir.					

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Uluslararası çevre faktörlerinde meydana gelebilecek değişimler öngörülebilir.					
Ekolojik faktörlerde meydana gelebilecek değişimler öngörülebilir.					

10. Kişisel Bilgileriniz:

Yaşınız:

Sektördeki hizmet süreniz:

İş yerindeki hizmet süreniz:

Size bağlı olarak çalışan kişi sayısı:

Cinsiyetiniz: ☐ Erkek ☐ Bayan

Eğitim Durumunuz:

- ☐ İlkokul mezunu
 ☐ Lise veya dengi okul mezunu
 ☐ Yüksek Lisans
☐ Ortaokul veya dengi okul mezunu
 ☐ Üniversite mezunu
 ☐ Doktora mezunu
 mezunu

ÖZGEÇMİŞ

05.08.1985'te Kayseri'de doğdum. İlkokul eğitimimi İzmir Özel Türk Koleji'nde, orta okul ve lise eğitimimi Konak Anadolu Lisesi'nde tamamladım. Lisans eğitimi aldığım Ege Üniversitesi İşletme Bölümü'nden, 2007 yılında bölüm üçüncüsü olarak mezun oldum ve aynı yıl Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilimi ve Organizasyon Ana Bilim Dalında yüksek lisans öğrenimime başladım.

İyi derecede İngilizce ve orta derecede Almanca bilmekteyim. Uluslararası bilimsel toplantıda sunulan ve bildiri kitabında basılan bir bildirim bulunmaktadır.

ÖZET

Günümüzde yaşanan değişimler doğrultusunda örgütlerin önemi artmaktadır. Örgütler, verdikleri kararlar ile toplumu etkilemekte, sosyal ve ekonomik değişimlere yön vermektedirler. Diğer yandan yaşanan değişim ve gelişmeler örgütlerin kararlarını etkilemektedir. Ortaya çıkan çevresel belirsizlikler ise örgütlerin rekabetçi ortamda başarılı olmalarını zorlaştırmaktadır. Bunun sonucunda rekabetçi avantaj kazanmak için yöneticilere düşen sorumluluklar artmakta ve yönetsel karar verme süreçleri daha çok önem kazanmaktadır.

Yapıları ve işleyiş özellikleri bakımından farklılık gösterebilen örgütler, amaçlarına ulaşmak, ortaya çıkan sorunları çözebilmek ve sürdürülebilir başarı kazanmak için doğru kararlar vermelidirler. Başka bir anlatımla, karar verme örgütler için büyük önem taşımakta olup, örgütlerin önemle üzerinde durması gereken bir konudur.

Açık sistemler olarak ele alınan örgütler, içinde bulundukları çevre ile karşılıklı ve sürekli etkileşim halinde olup gerek faaliyet çevreleri gerekse genel çevreleri tarafından etkilenmektedirler. Bu nedenle, örgütlerin karar verme süreçleri çevreleri ile birlikte ele alınarak incelenmelidir. Örgütsel çevre faktörleri, örgütler için büyük öneme sahip olan yöneticilerin yönetsel kararları üzerinde de önemli bir etkiye sahiptirler. Bu bakımdan, yöneticiler, yönetsel kararların etkinliğini sağlamak, örgüt için olumlu sonuçlar yaratacak kararlar vermek ve örgütün başarısına katkıda bulunmak için örgütsel çevre faktörlerini dikkate almalıdırlar.

Tezin amacı, örgütsel çevrenin yönetsel kararlara etkisini incelemektir. Bu doğrultuda, yapılan anket çalışması ile ilaç sektörü yöneticilerinin yönetsel kararlarını etkileyen örgütsel çevre faktörleri, ilaç sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin İzmir'deki bölge yöneticileri kapsamında araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, yönetsel kararları etkileyen örgütsel çevre faktörleri, bu faktörlerde meydana gelen değişimlerin sıklığı ve yöneticilerin bu değişimleri öngörebilme dereceleri tespit edilmiştir.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: Örgütsel Çevre, Genel Çevre, Faaliyet Çevresi, Karar Verme, Yönetsel Kararlar.

ABSTRACT

In accordance with the changes that result in today's conditions, the importance of the organizations go increasing. Organizations affect society, shape the social and economic changes by their decisions. On the other hand, changes and developments affect decisions of organizations. The uncertainties that result in the organizational environment make organizations' success difficult. Thus, the responsibilities of managers who try to gain competitive advantage go increasing and the managerial decision processes become more important.

Organizations which can differ in terms of structure and characteristics must give right decisions to achieve their objectives, solve problems and to gain sustainable success. In other words, decision making is critically important for organizations and organizations should emphasize this issue.

Organizations which are open systems have continuous and mutual interactions with their environment and they are affected by both their general and task environments. Organizational environment factors also affect managerial decisions of managers who are critically important for organizations. Therefore, managerial decisions should be analyzed with the organizational environment factors. To provide the effectiveness of managerial decisions, make decisions that create positive results for organization and contribute to the success of organization, managers should take the organizational environment factors into consideration.

The aim of the thesis is to investigate the impact of the organizational environment on managerial decisions. According to this aim, with the help of the questionnaire study, organizational environment factors which affect managerial decisions of managers in pharmaceuticals sector was investigated within the context of region managers of firms throughout İzmir that show activity in pharmaceuticals sector. As a result of the research, the organizational environment factors that affect managerial decisions, the change rates of these factors and the degree that managers can predict for the changes that occur in these factors was stated.

KEY WORDS: Organizational Environment, General Environment, Task Environment, Decision Making, Managerial Decisions.