

**T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

TÜRBÜLANS YÖNETİMİ

DOKTORA TEZİ

**Hazırlayan
Kıvanç KÖMÜRCÜ**

**Danışman
Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ**

**Haziran-2020
KIRIKKALE**

KİŞİSEL KABUL SAYFASI

Doktora Tezi olarak sunduğum ‘‘Turbulans Yönetimi’’ adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak faydalanılmış olduğunu beyan ederim.

.../.../2020

Kıvanç KÖMÜRCÜ

İmza



ÖNSÖZ

Bilimin, insanlık tarihine göre oldukça uzun sayılabilecek ancak evrenin tarihine göre oldukça kısa bir süre olarak değerlendirilebilecek, bir zaman boyutundaki birikimin ürünü olduğu görülmektedir. Evrenin, evrendeki olguların, yaşamın, yaşamın üretmiş olduğu olgu ve olayların anlaşılması, insanın özgün çabalarının bir ürünü olmuştur. Diğer bir husus, bu tez çalışmamın teorik temelleri ve çerçevesine, yöntemin belirlenmesine, analizlerin yapılabilmesine imkân veren literatürün var olmasıyla mümkün olmuştur. Bu nedenle bu çalışmada, kaynak olarak kullandığım, kaynakçada vermiş olduğum tüm eser sahiplerine, öncelikle tez çalışmama esas oldukları ve yararlandığım için ve aynı zamanda insanlık tarihinin ürünü olan bilim ve bilimsel bilgi birikimine, ömürlerini adamış oldukları için şükran borçlu olduğumu ifade etmek istiyorum. Kaynakçada vermiş olduğum bütün eserler insanlık var olduğu sürece, istifade edilecek eserler olarak literatürde saygın yerlerini almış birer eser olarak bulunacaklardır.

Bu çalışmanın önsözünde ifade edilmesi gereken hususlardan bir diğeri de, bu tez çalışmasının konusu ve kavramsal çerçevesi itibariyle, farklı bilim alan ve konuları temelinde olduğundan, karşılaşılan ifade güçlükleri ya da Türkçe karşılıklarının ifadesi sorunlarının olmamasına özen göstermekle birlikte, karşılaşmanın olası bir durum olduğunun farkında olduğumdur.

Doktora programı süresince Kırıkkale Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı öğretim üyelerinin vermiş oldukları ders ve danışmanlıklar, akademik temel kazanımlarımı sağlamıştır. Bununla birlikte doktora öğrenciliğim süresinde danışman Hocam Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ'in değerli katkı ve yönlendirmeleri, destekleri, ayrıca tez izleme komitesi üyeleri Prof. Dr. İhsan YÜKSEL ve Dr. Öğretim Üyesi İbrahim BOZACI'nın değerli katkıları için teşekkürlerimi arz ediyorum. Ayrıca Ulu Önder Mustafa Kemal ATATÜRK'ün "Benim manevi mirasım bilim ve akıldır" sözünün ne denli anlamlı ve önemli olduğunu vurgulamak isterim.

Kıvanç KÖMÜRCÜ

Haziran 2020

ÖZET

İşletmenin çevresi, işletmenin faaliyetlerini ve dolayısıyla varlığını etkileyen başlıca unsurlardan biridir. Ancak işletme çevresi farklı koşul ve durumları içeren dinamik bir yapıya sahiptir. İşletme çevresinin karakteristiklerden biri olan türbülans koşulları ve durumu, işletmenin işlev ve faaliyetlerini etkileyebilmektedir. İşletmenin türbülans koşullarında faaliyetlerinin kesintiye uğramaması ve faaliyetlerin devamlılığının sağlanması, işletme için hayati bir zorunluluktur. Bu nedenle işletmenin olası türbülans durum ve koşullarını öngörebilmesi işletmenin yaşamını sürdürmesi açısından önemlidir. Bu çalışmada öncelikle bir işletmenin dış çevrede karşılaşılabileceği türbülans durumunu öngörmeye yönelik bir erken uyarı modeli geliştirilmeye çalışılmıştır. Çalışmada türbülans değerlendirme kriterleri ve işletmenin dış çevresine ilişkin türbülans faktörleri belirlenmiştir. İşletme dış çevre faktörleri türbülans koşulları ve durumunu belirleyen kriterlere göre değerlendirilmiştir. Çalışmanın son aşamasında ise işletmenin çevresine ilişkin türbülans derecesi belirlenmiştir. Çalışmada çok ölçütlü karar verme tekniklerinden Analitik Hiyerarşi Prosesi kullanılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre işletmenin içerisinde bulunduğu çevrenin türbülans düzeyinin % 72.24 olduğu ve bu düzeyin araştırmada kullanılan derecelendirmeye göre çok yüksek sayılabilecek bir seviye olduğu görülmüştür. Çalışmanın sonuçları değerlendirildiğinde çalışmada önerilen model ile bir işletmenin çevresine ilişkin türbülans derecesinin belirlenebildiği görülmüştür. İşletmenin faaliyet gösterdiği çevreye ilişkin türbülans derecesinin bilinmesi türbülans yönetimine olanak sağlayacağı söylenebilir.

Bu çalışmanın ikinci düzlemi ise işletmenin iç çevresi bağlamında türbülans yönetimi araştırma konusu yapılmıştır. İşletmenin işlev ve faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine ortam oluşturan iç çevrenin nisbi olarak işletmenin dış çevresine göre daha istikrarlı olduğu söylenebilir. Ancak bir işletmenin iç çevresini bütünüyle değişmez ve istikrarsızlık oluşturacak unsurlardan ayırık düşünmek olası değildir. Bu düşünceden hareketle bir işletmenin iç çevresine yönelik türbülans yönetim modeli oluşturulmaya ve analiz edilmeye çalışılmıştır. Çalışmada analitik hiyerarşi prosesi

kullanılmıştır. Çalışmanın ilk aşamasında model oluşturulmuştur. Türbülans modelindeki türbülans karakteristiklerinin ağırlıkları, iç çevre unsurlarının ağırlıkları, yönetim fonksiyonlarının ağırlıkları analitik hiyerarşi prosesi ile hesaplanmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre önerilen modelde yer alan karmaşıklık, değişkenlik ve öngörülebilirlik karakteristiklerinin iç çevrede türbülans oluşturma ağırlıkları belirlenebilmiştir. İkinci bir sonuç ise her bir iç çevre unsurunun türbülans karakteristiklerine göre ne düzeyde önemli olduğu saptanmıştır. Diğer bir sonuç ise yönetim fonksiyonlarının her birinin iç çevre unsuruna göre öncelikleri hesaplanabilmiş olmasıdır. Çalışmanın sonuçları işletmenin türbülans ortamında hangi yönetim fonksiyonlarına öncelik vermesi gerektiğine ilişkin bilgi vermektedir.

Anahtar Kelimeler: Türbülans Yönetimi, Erken Uyarı Modeli, Analitik Hiyerarşi Prosesi.

ABSTRACT

The environment of the business is one of the main factors affecting the business and thus its existence. However, the business environment has a dynamic structure that includes different conditions and situations. Turbulence conditions, which is one of the characteristics of the business environment, can affect the functions and activities of the business. It is a vital imperative for the enterprise to ensure that the operations are not interrupted and the activities are maintained under turbulence conditions. For this reason, it is important for the enterprise to predict the possible turbulence conditions and conditions for the survival of the enterprise. In this study, first of all an early warning model is tried to be developed to predict the turbulence situation that an enterprise may encounter in an external environment. In the study, turbulence evaluation criteria and turbulence factors related to the external environment of the enterprise have been determined. At the last stage of the study, the degree of turbulence related to the environment of the enterprise has been determined. Analytical Hierarchy Process, one of the multi-criteria decision making techniques, has been used in the study. According to the results of the study, it was seen that the turbulence level of the environment in which the enterprise is located is 72.24% and this level can be considered to be very high compared to the rating used in the research. When the results of the study were evaluated, it was seen that the turbulence degree related to the environment of an enterprise can be determined with the model proposed in the study. It can be said that knowing the degree of turbulence related to the environment in which the enterprise operates, may enable turbulence management.

In the second level of this study, the subject of turbulence management research has been made in the context of the internal environment of the enterprise. It can be said that the internal environment that creates an environment for the realization of the functions and activities of the enterprise is relatively more stable than the external environment of the enterprise. However, it is not possible to think of the internal environment of a business completely and to be separated from the elements that will

create instability. Based on this idea, it has been tried to create and analyze the turbulence management model for the internal environment of a business. Analytical hierarchy process has been used in the study. In the first stage of the study, a model was created. The weights of turbulence characteristics in the turbulence model, the weights of internal environmental elements, the weights of management functions were calculated by the analytical hierarchy process. According to the results of the study, the turbulence forming weights of the complexity, variability and predictability characteristics in the proposed model could be determined. A second result has been determined to what extent each internal environment element is important according to its turbulence characteristics. Another result is that each of the management functions can be calculated according to the internal environment element. The results of the study provide information about which management functions the business should give priority in the turbulence environment.

Keywords: Turbulence Management, Early Warning Model, Analytic Hierarchy Process.

SİMGELER VE KISALTMALAR

Kısaltmalar	Açıklamalar
AHP	Analitik Hiyerarşi Prosesi
ANP	Analitik Network Prosesi
AR-GE	Araştırma ve Geliştirme
DNA	Deoksirübo Nükleik Asit
PESTEL	Political, Economic, Socio-cultural, Technological, Environmental and Legal Aspects of the Environment.

TABLolar VE ŞEKİLLER DİZİNİ

TABLolar:

Tablo 1. İkili Karşılaştırmalarda Önem Düzeyleri.....	88
Tablo 2. İşletme Dış Çevre Türbölans Kriterlerine ilişkin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	96
Tablo 3. Değişkenlik Kriterine Göre İşletme Dış Çevre Boyutlarının İkili Karşılaştırma Matrisi.....	97
Tablo 4. Öngörülebilirlik Kriterine Göre İşletme Dış Çevre Boyutlarının İkili Karşılaştırma Matrisi.....	97
Tablo 5. Karmaşıklık Kriterine Göre İşletme Dış Çevre Boyutlarının İkili Karşılaştırma Matrisi.....	98
Tablo 6. Değişkenlik Kriterine Göre Alt Boyutların İkili Karşılaştırılması.....	99
Tablo 7. Öngörülebilirlik Kriterine Göre Alt Boyutları İkili Karşılaştırılması.....	100
Tablo 8. Karmaşıklık Kriterine Göre Alt Boyutların İkili Karşılaştırılması.....	102
Tablo 9. Faktör Mevcut Durum Değerlendirme Ölçeği	103
Tablo 10. İşletme Dış Çevre Türbölans Derecesinin Hesaplanması.....	104
Tablo 11. İşletme İç Çevre Türbölans Kriterlerine İlişkin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	110
Tablo 12. Karmaşıklık Kriterine Göre İşletme Fonksiyonlarının İkili Karşılaştırma Matrisi.....	111
Tablo 13. Değişkenlik Kriterine Göre İşletme Fonksiyonlarının İkili Karşılaştırma Matrisi	111
Tablo 14. Öngörülebilirlik Kriterine Göre İşletme Fonksiyonlarının İkili Karşılaştırma Matrisi.....	112

Tablo 15. Karmaşıklik ve Yönetim Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi.....	113
Tablo 16. Karmaşıklik ve Tedarik Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi.....	114
Tablo 17. Karmaşıklik ve Üretim Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi.....	115
Tablo 18. Karmaşıklik ve Pazarlama Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi.....	115
Tablo 19. Karmaşıklik ve Finans Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi.....	116
Tablo 20. Karmaşıklik ve İnsan Kaynakları Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi.....	116
Tablo 21. Karmaşıklik ve Muhasebe Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi.....	117
Tablo 22. Karmaşıklik ve Ar-Ge Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi.....	117
Tablo 23. Değişkenlik ve Yönetim Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi.....	118
Tablo 24. Değişkenlik ve Tedarik Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi.....	119
Tablo 25. Değişkenlik ve Üretim Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi.....	119
Tablo 26. Değişkenlik ve Pazarlama Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi.....	120
Tablo 27. Değişkenlik ve Finans Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi	120

Tablo 28. Değişkenlik ve İnsan Kaynakları Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi.....	121
Tablo 29. Değişkenlik ve Muhasebe Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi.....	121
Tablo 30. Değişkenlik ve Ar-Ge Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi.....	122
Tablo 31. Öngörülebilirlik ve Yönetim Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi.....	123
Tablo 32. Öngörülebilirlik ve Tedarik Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi.....	123
Tablo 33. Öngörülebilirlik ve Üretim Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi.....	124
Tablo 34. Öngörülebilirlik ve Pazarlama Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi.....	124
Tablo 35. Öngörülebilirlik ve Finans Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi.....	125
Tablo 36. Öngörülebilirlik ve İnsan Kaynakları Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi.....	125
Tablo 37. Öngörülebilirlik ve Muhasebe Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi.....	125
Tablo 38. Öngörülebilirlik ve Ar-Ge Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi.....	127
Tablo 39. Türbülans Yönetim Fonksiyonlarının Öncelikleri.....	127

ŞEKİLLER:

Şekil 1. Stratejik Çevre Analizinde Temel Analitik Araçlar.....	80
Şekil 2. Dış Çevre Türbülans Derecesi AHP Modeli.....	95
Şekil 3. Dış Çevre Türbülans Duyarlılık Analizi.....	106
Şekil 4. İç Çevre Türbülans Yönetim AHP Modeli.....	109
Şekil 5. İç Çevre Türbülans Duyarlılık Analizi.....	128



İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
TÜRKÇE ÖZET SAYFASI.....	ii
İNGİLİZCE ÖZET (ABSTRACT) SAYFASI.....	iv
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER.....	x
İÇİNDEKİLER.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM OLGUSUNUN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE BİLİMSEL TEMELLERİ

1.1. Yönetim Olgusunun Anlamı ve Rolü.....	12
1.2. Yönetim Olgusunun Başlıca Karakteristikleri.....	14
1.2.1. Yönetim Olgusunun Doğası.....	14
1.2.2. Yönetim Olgusunun Bir Grup Faaliyeti Olması.....	15
1.2.3. Yönetim Olgusunun Süreç Boyutu.....	15
1.2.4. Yönetim Olgusunun Rasyonel Bir Faaliyet Olması.....	15
1.2.5. Yönetim Olgusunun Sanat ve Bilim Kavramı Açısından İrdelenmesi.....	16
1.3. Uzmanlık ve Meslek Olarak Yönetim Olgusu.....	17
1.4. Yönetimsel Beceriler.....	18
1.4.1. Kavramsal Düşünme.....	18

1.4.2. Analitik Düşünme.....	19
1.4.3. Beşeri İlişkiler ve Davranışsal Beceriler.....	20
1.4.4. Teknik Beceriler.....	20
1.5. Yönetim Olgusunun Açıklanmasına Temel Oluşturan ve Etkilenilen Düşünsel Yaklaşımlar.....	21
1.5.1. Klasik Bilimsel Düşünce Bağlamında Yönetim Olgusunun Açıklanması.....	22
1.5.1.1. Aristocu Düşünce Temelinde Bilgi Birikimi.....	24
1.5.1.2. Euclid Geometrisi İle Evreni Anlamak.....	24
1.5.1.3. Bir Düşünce Yaklaşımı Olarak Pozitivizm.....	26
1.5.1.4. Bilginin Kaynağı Olarak Ampirizm.....	27
1.5.1.5. Bilginin Kaynağına Rasyonalizmin Yaklaşımı.....	29
1.5.1.6. Temel Fizik Kanunları.....	30
1.5.1.7. Deterministik ve Stokastik Düşünce Yaklaşımı	33
1.5.1.8. Genel Sistem Teorisi ve Sistematik Yaklaşım.....	35
1.5.1.9. Modernist Düşüncenin Etkileri.....	36
1.5.2. Yeni Bilimsel Paradigma Bağlamında Yönetim Olgusunun Açıklanması.....	38
1.5.2.1. Kaos ve Karmaşıklık Yaklaşımı İle Yönetim Olgusunu Anlamaya Çalışmak.....	40
1.5.2.1.1. Denge ve Dengeden Uzaklaşma.....	46
1.5.2.1.2. Çatallanma.....	46

1.5.2.1.3.Çekici- Garip Çekici	47
1.5.2.2. Fraktal Geometrinin Düşünsel Yansıması.....	48
1.5.2.3. Non-Linear Oluşumların Yaygınlığı.....	50
1.5.2.4. Bulanık Mantığın Sorunları ve Olguları Açıklamadaki Rolü.....	51
1.5.2.5. Postmodern Düşünce Yaklaşımı.....	52
1.5.2.6. Belirsizlik İlkesi.....	54
1.5.2.7. Tamamsızlık İlkesi	55
1.5.2.8. Kendi Kendini Örgütleme.....	55
1.6. Metafor ve Analojik Yaklaşımla Yönetim Olgusunun Açıklanması.....	56
1.6.1. Mekanistik Metafor.....	56
1.6.2. Kelebek Etkisi.....	57
1.6.3. İşletme Ekosistemi.....	59
1.6.4. Örgüt DNA'sı.....	59
1.6.5. Türbülans.....	56

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRBÜLANS YÖNETİMİ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE YAZIN İNCELEMESİ

2.1. Türbülans Yönetimi Kavramı.....	63
2.2. Türbülans Karakteristikleri.....	67
2.2.1. Belirsizlik.....	68
2.2.2. Karmaşıklık.....	69

2.2.3. Devingenlik.....	69
2.2.4. Öngörülebilirlik.....	70
2.2.5. Değişkenlik.....	70
2.2.6. Cömertlik.....	71
2.2.7. Tehditkarlık.....	71
2.3. Türbülans Faktörleri.....	72
2.3.1. Teknolojik Faktörler.....	72
2.3.2. Üretim Faktörleri.....	73
2.3.3. Talep Faktörleri.....	73
2.3.4. Düzenleyici Faktörler.....	74
2.3.5. Rekabet Faktörleri.....	74
2.3.5. İşletme İç Çevre Faktörleri.....	75
2.4. Türbülans Yönetimi Kavramının Başlıca Spesifik Yönetim Türleri Bağlamında İncelenmesi.....	75
2.4.1. Kriz Yönetimi.....	75
2.4.2. Çatışma Yönetimi.....	77
2.4.3. Sorun Yönetimi.....	78
2.4.4. Stratejik Yönetim.....	78
2.5. Türbülans Yönetimine İlişkin Literatür İncelemesi.....	81

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Çalışmanın Analiz Birimi	84
3.2. Önerilen Türbülans Yönetim Modeli ve Algoritması.....	84
3.2. 1. İşletme Dış Çevre Türbülans Yönetim Modeli ve Algoritması.....	85
3.2. 2. İşletme İç Çevre Türbülans Yönetim Modeli ve Algoritması.....	86
3.3. Çalışmanın Verilerinin Sağlanması.....	87
3.4. Modelin Çözümünde Kullanılan Teknikler ve Programlar.....	87
3.5. Türbülans Yönetim Modelinin Güvenirlik ve Geçerlilik Çalışması.....	89

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRBÜLANS YÖNETİMİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1. İşletme Çevre Analizinin Yapılması.....	90
4.1.1. İşletme Dış Çevre Analizinin Yapılması.....	90
4.1.2. İşletme İç Çevre Analizinin Yapılması.....	91
4.2. İşletme İç ve Dış Çevre Türbülans Yönetim Modeli Bulguları.....	91
4.2.1. İşletme Dış Çevre Türbülans Yönetim Modeli.....	91
4.2.1.1. İşletme Dış Çevre Boyutlarının Belirlenmesi.....	92
4.2.1.2. İşletme Dış Çevre AHP Modelinin Oluşturulması.....	93

4.2.1.3. İşletme Dış Çevre Modeline İlişkin İkili Karşılaştırmaları.....	96
4.2.1.4. İşletme Dış Çevre Türbülans Derecesinin Belirlenmesi.....	102
4.2.1.5. İşletme Dış Çevre Duyarlılık Analizinin Yapılması.....	105
4.2.2. İşletme İç Çevre Türbülans Yönetim Modeli.....	106
4.2.2.1. İşletme İç Çevre Boyutlarının Belirlenmesi.....	107
4.2.2.2. İşletme İç Çevre AHP Modelinin Oluşturulması.....	108
4.2.2.3. İşletme İç Çevre Modeline İlişkin İkili Karşılaştırmalar.....	110
4.2.2.4. İşletme İç Çevre Türbülans Yönetim	127
4.2.2.5. İşletme İç Çevre Duyarlılık Analizinin Yapılması.....	128

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. İşletme Dış Çevre Türbülans Yönetim Modeli Sonuçları.....	130
5.2. İşletme İç Çevre Türbülans Yönetim Modeli Sonuçları.....	133
5.3. Çalışmanın Sınırlılıkları.....	137
5.4. Çalışmanın İlgili Yazına Katkısının Tartışılması.....	138
5.5. Gelecekte Yapılacak Çalışmaların İrdelenmesi.....	139
5.6. Yöneticilere ve Karar Vericilere Yönelik Öneriler.....	140

KAYNAKLAR.....	141
EKLER.....	154



GİRİŞ

Türbülans kavramı bağlamında bir işletmenin yönetim faaliyetini konu edinen bu çalışmanın giriş kısmında, ilgili literatür temelinde, çalışmanın sorunsalının tanımlanması ve açıklanması, çalışmanın amacı, çalışmanın kapsamı, çalışmanın önemi, çalışmanın ilgili yazına beklenen katkısı açıklanmıştır. Bununla birlikte bu çalışmanın izleyen bölüm ve kısımlarına ilişkin içerikler verilmiştir.

Çalışmanın Sorunsalının Tanımlanması ve Açıklanması

Endüstriyel gelişim ve dönüşüm sürecinde işletmelerin varlıklarını sürdürmeye yönelik faaliyetlerinin başlıca aracı olan yönetim olgusunun da bu değişime bağlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Taylor'ın (2005) yirminci yüzyılın ilk yıllarında yapmış olduğu araştırmalar neticesinde yayımlanmış olduğu Bilimsel Yönetimin İlkeleri adlı eserinden günümüze kadar olan süreçte yönetim ve örgüt olgusunun çeşitli teori ve yaklaşımlarla araştırma konusu yapıldığı bilinmektedir. Bu yaklaşımlardan biri olan stratejik yönetim (Koçel, 2018) açısından bakıldığında işletmenin varlığını sürdürmesi için çevrenin başlıca bir parametre olduğu görülmektedir. İşletmenin kontrolü dışında olan bir unsur olarak işletme çevresi işletmenin işlev ve faaliyetlerini yürütmesi adına belirleyici olmaktadır. Bu düşünceden hareketle stratejik yönetim yaklaşımında, öncelikle işletme çevresinin analiz edildiği görülmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004). Böylece işletmenin içerisinde faaliyetini sürdürmüş olduğu iç ve dış çevre değişkenleri analiz konusu yapılarak işletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik planlama ve buna bağlı olarak faaliyetler gerçekleştirebilmektedir. Ancak işletme çevresi yalnızca stratejik açıdan önemli sayılabilecek bir parametre değildir. Çevre aynı zamanda işletmenin operasyonel ve rutin faaliyetleri bakımından da işletmenin varlığını sürdürmesinde aynı önem düzeyindedir. Çünkü işletme, içerisinde faaliyet göstermiş olduğu çevrenin bütün karakteristikleri tarafından etkilenebilmektedir (White, 2004). İşletme çevresine ilişkin karakteristiklerden biri de karşılaşılan türbülans durumudur (Barrows ve Neely, 2012; Cio, 2012).

Türbülans hava ya da su gibi akışkanlarda, fiziksel sistemlerin bir özelliği olarak doğada gözlemlenen bir durumu ifade etmektedir. Türbülans basınç ve hızdaki değişikliklerin düzensizliği ile karakterize edilmektedir. Diğer bir ifadeyle türbülans düz laminar akışın karşıtıdır (Brodnick ve Gryskiewicz, 2018). Türbülans terimi farklı fiziksel koşulları betimlemek için kullanılmış olmakla birlikte genellikle meteorolojik bir durumu (Barrows ve Neely, 2012) tanımlamak için kullanılmıştır.

Türbülans olayını, analogik bir yaklaşımla, işletme çevresinde karşılaşılan olağandışı durumun betimlenmesinde kullanan alanlardan biri de yönetim bilimi alanıdır. Bunun başlıca nedeni yönetim faaliyeti sürecinde karşılaşılan rutin olmayan çevresel bir durumun, analogik bir yaklaşımla daha kolay ve anlaşılır bir şekilde açıklanabilmesidir. Yönetim literatüründe türbülansın farklı şekillerde tanımlanmış olduğu görülmektedir. Pfeffer ve Salancik (2003) türbülansı, haber verilmeksizin herhangi bir kaynaktan gelebilen değişikliklerin ve onların sonuçlarının yaşanmasından meydana gelen, beklenilmeyen sonuçların oluşturduğu durum şeklinde açıklamıştır. Barrows ve Neely (2012) türbülans kavramını volatilité ya da örgütsel çevredeki kesiklilikleri öngörme gücü olarak tanımlamıştır. Glassman ve ark., (2015) türbülansı çevresel karmaşıklık ve devingenlik faktörleri temelinde çevresel belirsizliğin bir uzantısı olarak ifade etmiştir. Melton (2017) türbülansı örgütsel çevrede oluşan bir dinamizm olarak betimlemiştir. Diğer bir ifadeyle Melton (2017) türbülansı çevresel boyutlardaki beklenmedik, hızlı değişiklikleri içeren bir durum olarak tanımlamıştır.

Türbülansın günümüzün işletme ve örgütlerinin karşılaştığı başlıca bir güçlük olduğu ve türbülansın sıklıkla belirsizlik ile birlikte ifade edildiği görülmektedir. Bunun nedeni kesikli ve öngörülmesi zor değişikliklerin belirsizliğe neden olmasıdır. Rosca ve Moldoveanu (2009) türbülansı kararsızlık-istikrarsızlık ve öngörülebilirlik değişkenleri ile açıklamaya çalışmıştır. Rosca and Moldoveanu (2009) bu değişkenlere göre türbülansın değişkenlik ve öngörülebilirlik değişkenlerinin fonksiyonu olduğunu belirtmiştir. Yönetim bilimi açısından türbülans kavramının açıklamalarına bakıldığında türbülansa ilişkin ilk düşüncelerin, organizasyon ile çevre arasındaki karşılıklı bağılıktan ortaya çıktığı görüşü bulunmaktadır (McCann ve Selsky, 1984; Melton, 2017). Organizasyon ile çevre arasındaki karşılıklı bağılık organizasyonun açık sistem doğasının sonucu gerçekleşmektedir. Bağımlılık,

organizasyonların varlığını sürdürmek için, gereksinimleri olan kaynakları elde etmek amacıyla, çevrenin bileşenleri ile yapmış oldukları işlemlerdir (Pfeffer ve Salancik, 2003).

Türbülans karakteristikleri itibariyle, genellikle organizasyonların varlığını sürdürmeye ve büyümesine yönelik tehditler oluşturan, yıkıcı ortam ve çevrelerdir. Türbülans organizasyon için bir sabit, diğer bir deyişle parametre olarak değerlendirilmektedir (Smart ve Vertinsky, 1984). İşletme çevresinin türbülans karakteristikleri, işletmeyi stratejik ve operasyonel faaliyet açısından etkileyebilir. Nitekim işletmenin dışsal çevresinden kaynaklanan tehditler ve fırsatların yoğunluğunun, türbülans tarafından şekillendiği ifade edilmiştir (Rosca and Moldoveanu, 2009). Organizasyonlarda beklenilmeyen ve rutin olmayan koşulların etkileriyle karşılaşmak, örgütün üyelerine, süreçlerine ve çıktıklarına zarar vermektedir. Türbülansın etkilerine yönelik yapılan çalışmalarda, türbülans neticesinde oluşan belirsizliğin, bireyler ve organizasyonlar üzerinde olumsuz sonuçlar meydana getirdiği görülmüştür (Cameron ve ark., 1987). İşletme çevresinin türbülans koşullarında olması işletmenin, işlev ve faaliyetlerinin olağan koşulların dışında gerçekleşmesi ve uygulanmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla bir işletmenin türbülans ortamında yönetimi olağan dönem ve koşullarının yapısı ve işleyişi ile olası değildir. En genel anlamda mükemmel bir organizasyon olsa da türbülans ortamında yönetim meselesinin farklılaştığı görülmektedir. Türbülans ortamında geleneksel yaklaşımlarla sorununun çözümlenmesi ve mükemmeliyete ulaşmasının olanaklı olmadığı söylenebilir (Metaxas ve Koulouriotis, 2014).

Yukarıda verilen türbülansa ilişkin karakteristiklerde ifade edildiği üzere türbülans, işletme işlev ve faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Çünkü türbülans doğası gereği işletmenin faaliyetleri bakımından karmaşıklık ve belirsizlik içeren bir ortam oluşturmaktadır. İşletme açısından yoğun ve düzensiz bir değişkenliğin yaşandığı türbülans ortamında, faaliyetlerinin devamlılığının sağlanması, işletme varlığını sürdürmek için zorunludur. Bunun gerçekleştirebilmesi, işletmenin içerisinde bulunduğu çevreye ilişkin mevcut ya da muhtemel türbülans durumunu ve koşullarını, öncelikle bilmesi ile mümkün olabilir. Diğer bir ifadeyle işletmenin türbülans yönetimi, işletmenin olası türbülans durum ve koşullarının derecesini öngörmesi ile olasıdır. Böylece işletme türbülans durumu ve koşullarının işletme

üzerindeki olumsuz etkilerini türbülans yönetimi ile minimize edebilir. Bu nedenle türbülans ortamında işletmenin türbülans yönetimine gösterge olabilecek unsurlardan biri, türbülansın ne düzeyde olduğunun bilinmesidir. İşletmenin türbülans çevresinin olağandışı etkileri ile karşılaşmadan ya da karşılaşmış ise türbülans durumunun şiddetini belirlemesi, işletmenin türbülans ortamında yönetimini kolaylaştıracaktır.

Ancak bir işletmenin faaliyetlerinin sürdürmesi, yalnızca dış çevre bağlamında düşünülemez. Bununla birlikte işletme iç çevresi, işletme işlev ve faaliyetlerini yürütürken dikkate alınması gereken bir çevredir. Bir işletmenin dış çevresini oluşturan sektörel ve makro çevre işletmenin rutin faaliyetlerini, performansını ve uzun dönemli amaçlarını etkilemektedir (Bourgeois, 1985). Bu yönüyle dış çevre işletmeyi stratejik anlamda etkileyen temel bir parametredir (Mason, 2007). Öte yandan dış çevreye göre nisbi olarak işletmenin kontrolü altında olan iç çevre (Koçel, 2018) işletme fonksiyon ve faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi açısından önemli olduğu gibi işletmenin stratejik hedeflerini etkilemesi bakımından da önemli bulunmaktadır. Operasyonel ve stratejik açıdan önemli olan işletmenin iç ve dış çevresi çeşitli nedenlerden (Iansiti, 1995; Kuivalainen ve ark., 2004; Mason, 2007; Papulo ve Papulova, 2010) dolayı homojen ve istikrarlı olmayan çevresel karakteristiklere maruz kalabilmektedir. Bu tür özel durumlardan biri de dış çevrede karşılaşıldığı gibi türbülans ortamıdır.

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde, işletme açısından türbülans durumunun genellikle dış çevre bağlamında irdelenmiş ve araştırılmış olduğu görülmektedir (Iansiti, 1995; Rosca ve Moldoveanu, 2009; Kuivalainen ve ark., 2004). Ancak bir işletmenin türbülans ile karşılaşmasının yalnızca dış çevre dinamikleri açısından düşünülmesi mümkün değildir. İşletmenin faaliyette bulunduğu dış çevrede türbülansa neden olabilecek faktörlerin yoğunluk açısından daha fazla olabileceği söylenebilir. Bununla birlikte işletmenin dış çevresinde karşılaşacağı türbülansın derecesinin, işletmenin faaliyetlerini etkilemesi daha ciddi düzeyde olabilir. Ancak işletme iç çevre açısından da türbülans durumuyla ilişkilendirilebilir. İşletmenin örgütsel yapı ve işleyişinden kaynaklanan nedenlerden dolayı türbülans oluşabilir. Bu nedenle işletmenin olası türbülans ile karşılaşması durumunda işletmenin faaliyetlerini kesintisiz sürdürebilmesi gerekmektedir. Türbülanslı bir iç çevrede işletmenin faaliyetlerini sürdürmesi işletmenin sahip

olduğu imkân ve kabiliyetlerine bağlıdır. Ancak türbülanslı bir iç çevrede işletmenin faaliyetlerini sürdürmesinde çeşitli unsurlar belirleyici olmakla birlikte, esasında sorunun yönetim boyutunun bulunduğudur. Diğer bir ifadeyle türbülanslı bir çevrede işletmenin sahip olduğu çeşitli kaynak ve kabiliyetleri önemli olmakla birlikte işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetleri yönetilebilir olması nihai olarak beklenen temel bir özellik olduğu söylenebilir. İşletmenin türbülans ortamında karşılaştığı homojen ve olağan olmayan koşullar içerisinde, faaliyetlerinin yönetilebilir olması gerekmektedir.

Bir işletmedeki türbülans olayına yönetim olgusu açısından bakıldığında, öncelikle türbülansın doğasından kaynaklanan, olağan olmayan durum ve koşullara ilişkin, veri ve bilgiye gereksinim vardır. Bu, işletmenin iç çevresinin ayrıntılı bir şekilde analiz edilmesiyle karşılanabilir. İşletme iç çevre analizinde belirlenmesi gereken hususlardan ilki, iç çevrede türbülans oluşturan karakteristikleridir. Literatür incelemesinde türbülansı oluşturan çeşitli karakteristikler ayrıntılı bir şekilde incelenmiş ve araştırma konusu yapılmıştır (Rosca ve Moldoveanu, 2009). İşletmenin faaliyette bulunduğu sektör ya da işletmenin yapısı ve işleyişine özgü olarak, türbülans karakteristikleri, çeşitlilik ve farklılık gösterebilir. Dolayısıyla işletmenin iç çevresinde oluşan türbülansı tanımlayan karakteristiklerin belirlenmesiyle mesele anlaşılabilir. Çünkü işletmenin iç çevresinde türbülansa neden olan karakteristiklerin bilinmesi, türbülans yönetiminde hangi karakteristiklerin dikkate alınması gerektiği bakımından önemlidir. Öte yandan türbülans karakteristiklerinin, işletme iç çevresinde oluşturacakları etki düzeyi farklılık gösterebilir. Örneğin, değişkenlik değişkeninin, işletmenin iç çevresinde oluşturacağı etki ya da öngörülebilirlik değişkeninin, işletme iç çevre içerisinde etkisi farklı olabilir. Bu nedenle türbülans yönetiminde her bir türbülans karakteristiğinin iç çevre içerisindeki önem derecesinin bilinmesi türbülans yönetimi açısından gerekli olan bir bilgidir.

Türbülans yönetiminde bilinmesi gereken hususlardan bir diğeri de türbülansa konu olan iç çevrenin sınırlarının ve kapsamının tanımlanmasıdır. Çünkü işletme iç çevresi, işletmenin işlev ve faaliyetlerinin gerçekleştirildiği düzlem ifade etmektedir. İşletme iç çevresini oluşturan unsurların belirlenmesi, işletmenin türbülanstan etkilenen ya da etkilenebilecek işlev ve faaliyetlerinin neler olduğuna ilişkin bilgi

vermesi bakımından önemlidir. Diğer bir husus ise işletmenin iç çevresini oluşturan unsurların türbülans karakteristikleri karşısındaki etkilenme ya da önem dereceleri de farklı olabilecektir. Örneğin; işletme işlevlerinden biri olan tedarik işlevinin öngörülebilirlik değişkeninden etkilenmesi ile, insan kaynakları sisteminin farklı olabilecektir. Dolayısıyla her bir işletme iç çevre unsurunun türbülans karakteristikleri karşısındaki etkilenme derecelerinin bilinmesi türbülans yönetimi için gereklidir.

Türbülans yönetiminde dikkate alınması gereken diğer bir konu ise işletme iç çevresinde karşılaşılan türbülans karakteristikleri ve işletme çevresi unsurlarına göre yönetim faaliyetinin, ayrıntılı bir şekilde analiz edilmesidir. Türbülans ortamında bir işletmede yönetim faaliyeti işletmenin fonksiyonlarına göre farklılık gösterebilir. Örneğin; işletmenin finans işlevinin yönetim faaliyetlerinin öncelikleri ile üretim işlevinin yönetim faaliyetlerinin öncelikleri farklılık gösterebilir. Türbülans ortamında üretim işlevinin önceliğinde koordinasyon öncelikli bir işlev olabilirken finans işlevinde planlama öncelikli bir işlev olabilir. Diğer bir deyişle türbülans ortamında işletme yönetim işlevlerinin önceliklerini dikkate alması önemlidir. Dolayısıyla türbülans yönetiminde işletme işlevlerinin yönetim faaliyeti açısından ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir.

Çalışmanın Amacı

Yukarıda belirtilen hususlar bağlamında bu çalışmada öncelikle bir işletmenin dış çevresinde karşılaşılabileceği türbülans derecesini belirlemeye yönelik diğer bir deyişle muhtemel türbülans durumunu öngörmeye yönelik bir erken uyarı modeli geliştirilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın diğer başlıca bir amacı ise işletme iç çevresi ile ilgili yukarıda ifade edilen konulara ilişkin, işletme iç çevresinde oluşan türbülans yönetimine yönelik bir model geliştirmeye çalışmaktır.

Çalışmanın Kapsamı

Bu çalışmanın kapsamını, işletme iç ve dış çevresinde karşılaşılan bir durumu ifade eden türbülans kavramı oluşturmaktadır. Bir kavram olarak türbülansı açıklamaya yönelik tanımlamalar ve türbülansın doğasını açıklamaya ilişkin türbülans bileşenleri konusunda farklı ve çeşitli sınıflandırmalar literatürde yer almaktadır (Dess ve Beard, 1984; Rosca ve Moldoveanu, 2009). Türbülans bir olgu olarak örgütün çevresel alt boyutlarında hızlı, beklenmeyen değişimi içeren örgütsel çevredeki dinamizm olarak tanımlanmaktadır (Mason, 2007). Bu çalışmada türbülans durumu, karmaşıklık, değişkenlik ve öngörülebilirlik boyutları ile sınırlandırılmıştır. İşletme dış çevresi politik ve ekonomik faktörler, sektörel faktörler, finansal faktörler, uluslararası konjoktüre ilişkin faktörlerden oluşmuştur. Kuşkusuz bir işletmenin dış çevresini yalnızca bu dört boyut ile sınırlandırmak olası değildir. İşletmelerin karakteristiklerine göre dış çevrenin farklılaşabileceğinin dikkate alınması ve dolayısıyla bu çalışmanın sonuçlarının, modifiye edilerek genelleştirilebileceğini söylemek olasıdır. Bununla birlikte bu çalışmada işletme iç çevresi işletmenin işlevleri çerçevesine göre tanımlanmıştır. Buna göre işletmenin iç çevresi yönetim sistemi, tedarik sistemi, üretim sistemi, pazarlama sistemi, finans sistemi, insan kaynakları sistemi, muhasebe sistemi, araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) sisteminden oluşmaktadır. Dış çevrede ifade edildiği gibi işletme iç çevresinin de işletmenin karakteristiklerine göre farklılaşabileceği ya da farklı şekillerde iç çevrenin tanımlanabileceğini söylemek mümkündür. Örneğin bir pazarlama işletmesinin iç çevresi unsurları ile bir sağlık işletmesinin iç çevre unsurları farklılık gösterebilir. Dolayısıyla bu çalışmanın sonuçlarının; bu farklılıkları dikkate alan modifiyelerle yorumlanması gerekmektedir. Çalışmada önerilen türbülans yönetim modeli farklı sektörlerde ve farklı karakteristiklerde olan işletmelere uyarlanabilecek esnekliktedir.

Çalışmanın Önemi

Türbülans doğası itibariyle örgütlerin varlığı ve büyümesini tehdit eden düşmanca bir durumdur (Smart ve Vertinsky 1984). Literatürde yer alan çalışmalarda türbülansın örgütün performansını olumsuz etkilediği görülmüştür (Power ve Reid, 2005; Boyne

ve Meier, 2009). Türbülans ile karşılaşıldığında örgütlerde merkezileşme, tutuculuk, çatışma, katılık, gizlilik, liderin suçu başkasının üzerine atması gibi olumsuz tutum ve davranışlarının oluştuğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte örgütlerde bilgi paylaşımının, katılımcılığın, uzun dönem planlamasının, moral, yenilikçilik ve liderlerin güvenirliğinin azaldığı tespit edilmiştir (Cameron ve ark., 1987). Literatürde yer alan çalışmaların bulgularında grldğu gibi, işletmenin türbülans ile karşılaşmasında maruz kalabileceği ya da yaşamını tehdit eden olumsuzluklar, önemli sayılabilecek sonuçlar doğurmaktadır. İşletmenin bu tür sonuçlarla karşılaşmaması ya da sonuçların etkilerini en aza indirmek için türbülans yönetimine ilişkin bilgi ve kabiliyetine sahip olması gerekmektedir. Bu alışma, geliştirilmiş olan analitik modeller ve yöntemlerle, bir işletmenin türbülans ile karşılaştığında türbülansı algılayabilmesi, derecesini belirleyerek anlayabilmesi, türbülans hakkında bilgi üretmesi ve türbülans ortamında işletmenin yönetiminin sağlayabilmesi ile türbülans ortamında varlığını sürdürebilme kabiliyetini kazandırmaya yönelik bilgi sağlaması açısından önemlidir,

Çalışmanın İlgili Yazına Beklenen Katkısı

Yazın incelemesinde işletme açısından türbülans yönetimini araştırma ve inceleme konusu yapan çalışmalara rastlanılmamıştır. Ayrıntılı ifade edilecek olursa yazında bir işletmenin i ve dış çevrede karşılaşması olası olan türbülans ortamının derecesini belirlemeye yönelik herhangi bir çalışma bulunmamıştır. Yazındaki bir diğer başlıca eksiklik ise türbülans yönetimini konu edinen bir çalışmanın olmamasıdır. Bu çalışmanın ilgili yazına birinci özgün katkısı işletmenin dış evre türbülans derecesini belirlemeye imkan veren analitik bir model önermeye çalışmasıdır. Çalışmanın yazına ikinci başlıca özgün katkısı ise işletmenin türbülans yönetim modelini analitik bir yaklaşımla geliştirmeyi hedeflemiş olmasıdır. Böylece çalışmada önerilen analitik modeller ile işletmenin çevresinde karşılaşması olası türbülans derecesi belirlenebilecek ve türbülans yönetimi olası olabilecektir.

Bu tez çalışmasının diğler kısımları şu bölümlerden oluşmuştur: Tezin birinci bölümünde yönetim olgusunun kavramsal çerçevesi ve bilimsel temelleri açıklanmıştır. Tezin ikinci bölümünde türbölans yönetimi kavramsal çerçevesi ve ilgili yazın incelenmesi verilmiştir. Üçüncü bölümde çalışmanın yöntemi açıklanmıştır. Dördüncü bölümde türbölans yönetimine yönelik bir uygulama verilmiştir. Beşinci bölümde ise çalışmanın sonuç ve önerileri sunulmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM OLGUSUNUN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE BİLİMSEL TEMELLERİ

Doğadaki bütün canlı varlıklar gibi insanın da en birincil ve ilkel amacı, yaşamak ve varlığını sürdürebilmektir. İnsan doğası gereği ya da öğrenilmiş olarak iyi ve rahat bir şekilde yaşamını devam ettirmek istemektedir. Bu tür bir yaşamı gerçekleştirmek için maddi, maddi olmayan ya da manevi açıdan bir takım ihtiyaçları duyumsamaktadır. Nitekim insanoğlunun bu özelliğinden dolayı giderilmesi gerekli ihtiyaçlarının sayısı gün geçtikçe artmakta, sonsuza varan bir ihtiyaç çeşidi bulunmaktadır. İlk insandan günümüze düşünüldüğünde insanın yaşamını sürdürmesinde gereksinim duyduğu ihtiyaçların ne denli çeşitlendiğini ve sayısının arttığı görülmektedir. Örneğin 20. yüzyılın başındaki bir insanın ihtiyaç çeşidi ile 21. yüzyılın insanın ihtiyaç çeşidinin, ne denli farklılaştığı görülmektedir. Yalnızca tüketilen maddi ürünler açısından ele alındığında, yine 20. yüzyılın başındaki bir marketin rafları ve günümüz marketinin raflarındaki ürün çeşit ve sayısının karşılaştırılmayacak düzeydeki farklılığı ile bu durum açıklanabilir. İnsanoğlunun bu istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, yine insanoğlunun doğada ya da yapay olarak diğer bir ifadeyle üretim faaliyetiyle, gerçekleştirdiği görülmektedir. Üretim faaliyeti esas itibariyle çok sayıda faktöre bağlı olmakla birlikte, bunlardan en önemlisi yönetim faaliyetidir. Neticede insan ihtiyaçlarının karşılanması çok sayıda faktörün yönetim faaliyeti ile amaca yönlendirilmesiyle mümkündür (Artan, 1976:8). İşte insanoğlu bu ihtiyaçlarını, tek başına karşılayamadığı için, örgüt olarak ifade edilen ve insanoğlunun geliştirmiş olduğu yapılar ve o yapıların işleyişi ile gerçekleştirebilmektedir. Yönetim olgusu bu yapıların faaliyetini olanaklı kılan temel bir işlevdir.

Literatürde yönetim olgusu 1900'lü yıllardan itibaren bilimsel anlamda anlaşılmaya çalışılmış olsa da yönetim olgusunun izlerinin ve geçmişinin M.Ö.5000 yıllara kadar uzandığına ilişkin bulguların olduğu bilinmektedir. Esasında bazı arkeolojik bulgular tarih öncesi dönemlerde de insanların organize olmuş gruplar olarak yaşadıklarını göstermektedir. Bununla birlikte yönetim tarzlarının olduğuna ilişkin keşifler

yapılmıştır. Tarihsel olarak Eski Mezopotamya, Grek, Roma uygarlıklarının politik konularda ve yolların, binaların yapımında, karmaşık muhasabe sistemlerinin geliştirilmesinde, yönetim olgularının izlerine rastlanılmıştır (Nişancı, 2015).

İnsanoğlu yaşamını sürdürmeye yönelik faaliyetleri gerçekleştirmede bir araç olarak kullandığı yönetim olgusunu, diğer olgu ve olaylarda olduğu gibi zaman içerisinde bilimsel bir yaklaşımla inceleyerek yönetim faaliyetini gerçekleştirmeye çalışmıştır. Bu durum insanlık tarihi içerisinde çok yakın sayılabilecek bir zamanda gerçekleşmiştir. Literatür incelemesinde yönetim veya idare kavramlarının bilim ile birlikte “Management Science” ve “Administrative Science Quarterly” dergilerinde anılmakla beraber, ilk kullanımının I. Dünya Savaşı dönemine rastladığı görülmektedir. Bu dönemde Taylor’un “bilimsel yönetim” terimiyle ifade edilen çalışmaları başlangıç olarak kabul edilmektedir. Taylor’un yapmış olduğu hareket, zaman ve metot etütleri ile bilimsel kanıt toplama yöntemi fabrikada yapılan işlerin doğru biçimde yapılmasını, ampirik olarak belirlemeye çalışmıştır. Böylece Taylor’un çalışmaları yönetim olgusunun bilimsel yaklaşımının başlangıç evresi olarak kabul edilmiştir (Üsdiken, 2002).

Gözlem ve gözlem sonuçlarını esas alan mantıksal düşünme yöntemiyle olguları açıklamaya yönelik hipotezler ve açıklayıcı genellemelere ulaşma ve bunları doğrulamaya çalışma olarak tanımlanan yöntem olarak ifade edilen bilim olgusu (Yıldırım, 2004a:19) 1900’lerin başından itibaren yönetim olgusunda kullanılan başlıca bir araç olmuştur. Yönetim faaliyetinin bilimsel olarak araştırma ve inceleme konusu yapıldığı çalışmaların; amacı, vurgusu, analiz birimi, sonuçları gibi açılardan değerlendirilmesi ile yönetim olgusunu açıklamaya yönelik çeşitli yönetim ve organizasyon kuramları ve yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Bilimsel yaklaşımla yönetim faaliyetinin incelenmeye başladığı süreç içerisinde yapılan çalışmalarda çeşitli adlandırılmalar ve gruplandırılmalar yapılmıştır. Yönetim ve organizasyon kuramlarının bir kısmı doğrudan uygulama sürecine ve yöneticinin karşılaştığı sorunların çözümüne yönelik amaçları olmakla birlikte, bir kısmı ise yönetim bilimi ya da örgüt bilimi uygulaması olarak genel doğruları belirlemeyi amaçlamıştır. Öte yandan bu süreçte yapılan bazı çalışmalar analiz birimi olarak tekil bir örgüt içindeki, örneğin işgörenlerin davranışlarını esas alırken, diğer bazı çalışmalar belirli bir sektördeki tüm örgütleri, diğer bir deyişle işletmeleri bir popülasyon olarak inceleme

konusu yapmıştır. Sektördeki işletmelerin genel davranış özelliklerini belirlemeye çalışmışlardır (Koçel, 2018:47).

1.1. YÖNETİM OLGUSUNUN ANLAMI VE ROLÜ

Yönetim olgusuyla insanoğlunun karşılaşması çok eski tarihlere kadar uzanmaktadır. Muhtemelen insanoğlu, yeryüzünde varolduğu tarihten bu güne kadar kendisini yönetim olgusu içerisinde bulmuştur (Yılmaz, 2004). Yönetimin ve yönetim düşüncesinin esas itibariyle toplumsal yaşam kadar eski olduğu yine insanoğlunun bıraktığı izlerden anlaşılmaktadır. Nitekim insanlığın gelişimindeki tarihsel diyalektiğe bakıldığında bugünün yönetim-işletme disiplininin esasında geçmişteki yapıdan çok farklı olduğu söylenemez. İlkel insanın yaşantısı bugünkü işletmelerin, kuruluşların bir başlangıç modeli niteliğindedir. İlkel insanların, kendini yönlendiren olarak algıladığı doğaüstü uzmanların, sanatçıların, bugünkü yöneticilere eş olduğu söylenebilir. Ancak esas olanın yönetim düşüncesinde zaman içinde devam eden bir değişim yaşanmış olmasıdır (Andiç ve İşler, 2008). Bu değişim insanoğlunun çevresiyle olan ilişkisinin ürünü olarak farklılaşma göstermiştir.

İnsanoğlu hayatını devam ettirmek, doğal ya da sonradan öğrenmiş olduğu ihtiyaçlarını gidermek durumunda olan bir varlıktır. İnsanoğlu ihtiyaçların bir kısmını doğada hazır olarak temin etmesi mümkün iken bir kısmını ise üretmek durumunda kalmaktadır. Bununla birlikte doğada hazır buldukları ise sınırsız değildir. Yaşadığı gezegende kaynaklar kıttır. Doğanın vermiş olduğu kaynakların kıt olduğunun farkında olan insanoğlu bunları en uygun şekilde kullanmak ve çoğaltmak için çaba harcamaktadır. İnsanoğlunun tecrübesi ve yaşamında edinmiş olduğu bilgi birikimi, üretim faktörleri yeterli miktarda ve istenilen niteliklerde olsalar bile kaynakların, ihtiyaçları karşılayabilmesinin, yönetim faaliyeti ile mümkün olduğunu ortaya koymuştur. Diğer bir deyişle kaynakları bir yığın olmanın ötesine taşıyacak ve dönüştürecek esas gücün yönetim faaliyeti olduğu, insanoğlu tarafından farkedilmiştir. Bundan dolayı kaynakların, mal ve hizmet üretimine dönüştürülmesinin etkili ve yeterli düzeyde gerçekleştirilmesi, üretim sürecindeki faaliyet ve işlerin başkalarına yaptırılması gerekmekte ve bu da işletme olarak

adlandırılan örgüt ve bu örgütün faaliyetlerin gerçekleşmesini sağlayan yönetim olgusu ile mümkün olmaktadır (Şimşek, 2006).

Her ne kadar sanayi dönemi ile başlayan bir süreci olmakla birlikte yönetim olgusunun, insanlık tarihi kadar bir geçmişi olduğu söylenebilir. Milattan önceki yüzyıllardan başlayarak bu güne kadar olan sürecinde insanların küçük veya büyük topluluklar halinde hayatlarını sürdürmeleri ya da hayatlarını devam ettirebilmek için küçük ve büyük topluluklar oluşturmalarıyla beraber yönetim faaliyet ve uygulamalarının ortaya çıktığı kabul edilmektedir (Koçel, 2018:43). Fakat yönetim kavramı 1900'lerin başından itibaren esasında bu başlangıç dönemi sanayi devrimi dönemine kadar gitmekle birlikte yönetim kavramının, gelişmekte olduğu görülmektedir. En nihayetinde yönetim kavramına iktisadi açıdan bakıldığında, iktisadi bir amacı esas alarak kurulan işletmenin finansal, mekanik ve insan kaynaklarından teşekkül eden işletme kaynaklarını, optimal şekilde yönlendirilmesi ve idaresini ifade eden bir kavram niteliğindedir (Ertürk, 2009:5).

Tarihsel süreç içerisinde yönetim olgusunun farklılaşmasına bakıldığında temel farklılaştırıcı unsurun teknoloji olduğu görülmektedir. Nitekim günümüzdeki anlamda işletme yönetimi faaliyetinin ortaya çıkması teknolojik değişim neticesinde gerçekleşmiştir. Sanayi devrimi olarak nitelendirilen 18. ve 19 yüzyıllarda devam eden, sanayi devrimi döneminde üretim ilişkilerini değiştiren teknolojik gelişmeler, kitle üretimini doğurmuştur. Bu da beraberinde işçi sınıfını oluşturan bir ekonomik düzene evrilmiştir. Bu süreçte oluşan işçi sınıfı ücret karşılığında çalışan bir kesim olmuştur. Böylece üretim, merkezleşmiş birimlere fabrikalara dönüşmesi ile bugün anlaşılan anlamda yönetim faaliyeti ortaya çıkmıştır (Koçel, 2018:44).

Literatürde yönetim olgusuna ilişkin farklı tanımların yapıldığı görülmektedir. Esas itibariyle yönetim tanımları disiplinlere göre farklılaşmaktadır. İktisatçılar yönetim olgusunu, toprak, sermaye ve emek gibi üretim faktörlerinden biri olarak kabul etmektedir. Öte yandan yönetim bilimciler yönetim faaliyetini bir otorite sistemi olarak tanımlamışlardır. Yönetim bilimciler ise soruna örgütsel açıdan bakmaktadırlar. Örgütün insan kaynakları faktörünün, yöneten ve yönetilenler şeklinde başlıca iki gruptan oluştuğu ve yöneten ile yönetilenler arasında bir otorite ilişkisi bulunduğunu ifade etmektedirler. Örgütü oluşturan bu iki grup arasında

otorite ilişkisi bulunmaktadır. Buna karşılık sosyologlar yönetim olgusunu bir sınıf ve saygınlık sistemi şeklinde nitelendirmektedirler. Tabii ki yönetim faaliyeti ve olgusu ile yakın başka alanlar da bulunmaktadır. Bu alanlardan başlıcaları muhasebe, hukuk, psikoloji, davranış bilimleri, sosyal psikoloji gibi sosyal bilimlerin değişik alanları yönetim olgusunu ilgili disiplinlerin amacına uygun bir şekilde tanımlamışlardır (Can, 1999:22). Yönetim faaliyeti tanımları amaçlarına göre farklılığı değişmekle birlikte Koçel (2018:89)'in ifade etmiş olduğu gibi yönetim esas itibarıyla başkaları vasıtasıyla iş görmektir.

1.2. YÖNETİM OLGUSUNUN BAŞLICA KARAKTERİSİKLERİ

Literatürde yönetim olgusunun karakteristiklerinin farklı şekillerde ifade edildiği görülmektedir (Şimşek, 2006). Bunun başlıca nedeni, yönetim olgusunun doğasının çeşitliliği olduğu gibi, yönetim olgusunu açıklamaya yönelik olan düşüncelerin farklılığından kaynaklanmaktadır. Çalışmanın bu kısmında literatürde yer alan yönetim olgusunun başlıca karakteristikleri verilmiştir.

1.2.1. Yönetim Olgusunun Doğası

Yönetim, doğası itibarıyla insan ürünü olan ve insanın yaşamını sürdürmesi için oluşturulan bir yapının işleyişi için yapılan bir faaliyet niteliğindedir. Dolayısıyla yönetim olgusu, kültürün ürünüdür. Bu nedenle yönetimin kültürel boyutu bulunmaktadır. Yönetimin bu karakteristiğine ilişkin verilebilecek belirgin örneklerden biri yönetim olgusunun planlama evresidir. Koçel'in (2018:173) ifade etmiş olduğu gibi yönetim faaliyetinin başlangıç evresi olan planlamanın teknik özelliği ve içeriği bulunmakla birlikte dahası planlama bilişsel ve kültürel bir faaliyettir. Planlama faaliyeti bir paradigmayı, dünyaya ve olaylara bakış tarzını, düşünce tarzını ifade etmesiyle de yönetim olgusunun ne denli farklılaşabileceğini göstermektedir. Bu yönüyle bakıldığında yönetim faaliyetinin varlığı kültürel bir durumdur.

1.2.2. Yönetim Olgusunun Bir Grup Faaliyeti Olması

Yönetim olgusunun diğer karakteristiği yönetim faaliyetinin bir grup faaliyeti niteliğinde olmasıdır. Diğer bir deyişle yönetim faaliyeti süreci, ancak birden fazla insanın olduğu olay ve durumlarda gerçekleşebilmektedir. Bir kişinin yalnız başına amaçlarını gerçekleştirmesi, ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik çabalar yalnızca iktisadi niteliktedir. Bu faaliyetler yönetsel bir karakteristik taşımamaktadır (Ertürk, 2009:45). Yönetim olgusu her hangi bir faaliyetin gerçekleştirilmesinde yöneten ve yönetilenlerin diğer bir deyişle işgörenin olduğu bir grup faaliyeti şeklinde gerçekleşmektedir. Bu ilişki örgütsel bir yapının ve örgütsel yapıyı oluşturan örüntünün olması gerektiğini ifade etmektedir (Şimşek, 2006:212).

1.2.3. Yönetim Olgusunun Süreç Boyutu

Yönetim olgusunun diğer bir karakteristiği ise yönetimin süreç niteliğinde olan bir faaliyet olmasıdır. Diğer bir ifadeyle yönetim olgusu bir dizi evrelerden oluşan ve bu evrelerin sürekli bir döngü ile devamı neticesinde meydana gelen bir olgu olması niteliğindedir. Yönetimin bu karakteristiği 1920'li yıllarda Fayol tarafından literatürde yer bulan yönetim ve organizasyon yaklaşımlarından biri olan yönetim süreci yaklaşımı neticesinde açıklanmıştır. Fayol'un yönetim süreci yaklaşımı yönetim faaliyetini ardışık bir dizi evre ile izah etmektedir. Yönetim faaliyeti planlama, organize etme, yürütme, eşgüdüm ve kontrol faaliyetlerinden oluşmakta ve bu temel faaliyetler bir birini izleyen bir döngü niteliğindedir (Koçel, 2018:89).

1.2.4. Yönetim Olgusunun Rasyonel Bir Faaliyet Olması

Yönetim olgusu yaşamın yalnızca bir boyutuna yönelik olan bir faaliyet değildir. Yani yönetim olgusu yalnızca iktisadi bir faaliyet ya da faaliyetlerle sınırlı bulunmamaktadır. İnsan yaşamının bütününü içeren faaliyetlerin ve amaçların gerçekleşmesine yöneliktir. Yönetim faaliyetinin esasında rasyonellik bulunmaktadır. Rasyonellik kavramıyla ifade edilen bir faaliyetin ya da bir amacın gerçekleştirilmesinin, mümkün olduğu kadar en az girdi ile gerçekleştirebilmektir.

Başka bir deyişle belli kaynak ve imkânlar ile mümkün olduğu kadara fazla çıktı elde etmektir (Ertürk, 2009:47). Yönetim faaliyetinde rasyonellik ilkesine uyulmadığı durumlarda, faaliyetler ve amaçlar gerçekleştirilmiş olsa da kullanılan kaynakların maliyeti, sağlanan sonuçtan çok daha fazladır. Bu nedenle rasyonelliği temel almayan bir yönetim süreci yararlı olmaktan çok, tersine istenmeyen ve zararlı sonuçlara neden olabilir (Şimşek, 2006:214). Doğada rasyonelliğin farkında olan canlı türü insandır. İnsanlar yaşam sürelerinin, sahip oldukları imkân ve kabiliyetlerin sınırlılığının farkındadır. Bu nedenle insanoğlufa faaliyetlerini ve amaçlarını mümkün olduğu kadar en az kaynak ile gerçekleştirme düşüncesini taşımaktadır. Eğer insanların ömürleri, enerji ve imkânları sınırsız olsaydı insanlar, muhtemelen rasyonel davranma davranışı göstermeyecekti. Bununla birlikte yönetim faaliyeti ve dolayısıyla yöneticilik faaliyeti gereksiz olacaktı (Ertürk, 2009:47).

1.2.5.Yönetim Olgusunun Sanat ve Bilim Kavramı Açısından İrdelenmesi

Literatür incelemesinde, 1930-1970 yılları arasındaki dönemde araştırmacıların yoğunlukla üzerinde durdukları ve tartıştıkları konulardan birinin yönetim olgusunun bir bilim mi yoksa sanat mı olduğu konusunun olduğu görülmektedir. Yönetim olgusunun bilim olduğu görüşüne göre bilim terimi, yöntemsel ve objektif bir biçimde, diğer bir ifadeyle bilimsel bir yaklaşımla elde edilmiş bilgilerin uygulanmasıdır (Nişancı, 2015). Bu nedenle yönetim kavramı bilimsel bir nitelik kazanmaktadır. Arslan (2002,64) bilim kavramını iki açıdan tasnif etmiştir. Birincisi bilimin anlama ve doğru bilgiye ulaşmada bir yaklaşım şekli, araştırma biçimi ve metodoloji olarak tanımlanmasıdır. İkinci tanımlama ise ifade edilen belli bir yaklaşım, araştırma tarzı ve yöntem sonucunda edinilen sonuç, ürün ya da bilimsel bilgiler bütünüdür. Bu tür bir düşünüş ile yönetim olgusuna bakıldığında yönetimin bir bilim olduğu kabul edilmektedir.

Literatürde yönetimin özel bir sanat olduğunu ifade eden görüş ya da savunanlarda bulunmaktadır. Bu konuda ilk kez M.Ö. 400. yüzyılda Xenophon, 1886'da Henry Metcalfe yönetim sanatı terimini kullandığı görülmüştür. Bir kavram olarak sanat bir faaliyeti gerçekleştirmede sahip olunan ustalık olarak tanımlanmaktadır. Sanat terimi bir faaliyeti gerçekleştirmede deneyimleri, becerileri, yetenekleri, bilgiyi

gerektiren bir niteliktedir (Nişancı, 2015). Bir başka tanıma göre sanat bir amacı gerçekleştirmede bilgi, yetenek ve becerilerin düzenli bir şekilde kullanımını içeren bir kavramdır. Sanatın somut bazı amaçları başarmak, sonuçları etkilemek gibi işlevleri bulunmaktadır (Can, 1999:25). Sanat terimine ilişkin bu açıklamalardan hareketle yönetim olgusu bir sanat olarak kabul edilmektedir. Öte yandan yönetimin yalnızca sanat ve bilim şeklinde ifade edilmesi ve sınırlandırılmasının ötesinde bir çeşit dünya görüşü ve faaliyetler bütünü olduğunu ifade eden görüş de bulunmaktadır (Nişancı, 2015).

Literatürde yönetimin bilim ya da sanat oluşu konusunda farklı söylemlerle karşılaşıldığı görülmektedir. Can (1999:25) bilim kavramının doğal ya da fiziksel bilimler anlamında ifade edildiğinde doğal ya da fiziksel bilimlerin deneysel niteliğinin, yönetim bağlamında düşünülmeceğini ileri sürmektedir. Bunun nedeni yönetim olgusunun tüm etmenleri sabit tutarak ve birini zamanla değiştirerek deneylere konu olamayacağı şeklinde açıklamaktadır. Öte yandan yöneticilerin olguyu tanımlama, analiz etme ve ölçme yapmaları gerektiğini ve dolayısıyla bilim adamlarının kullandıkları teknikleri kullandıklarını ifade etmektedir. Dolayısıyla yönetimin bir olgu olarak bilimden ayrı düşünülmeceği düşüncesinde olduğu belirtilmektedir. Bütün bunlara ilaveten yönetim iktisat biliminden hukuk alanına kadar çeşitli toplumsal bilimler alanındaki bilim dallarının arakesitinin olduğu ve diğer bilim dallarının yaklaşım ve yöntemlerinden yararlanan disiplinlerarası bir nitelikte olduğu argümanını savunmaktadır (Can, 1999:25).

1.3. UZMANLIK VE MESLEK OLARAK YÖNETİM OLGUSU

İnsanın en önemli yaşamsal faaliyetlerinden biri olan yönetim faaliyeti, insan ihtiyaçlarını karşılayan örgütün varlığını sürdürebilmesi açısından çok önemli bir unsurdur. Bu denli önemli olan faaliyetin sorumlusu olan yönetici, bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesine yönelik faaliyetleri planlayacak, organize edecek ve yönetimin diğer işlevlerini yerine getirecek olan kişidir (Yılmaz, 2004). Yöneticinin faaliyet içeriği irdelendiğinde yöneticide olması gereken bilgi, beceri ve yetkinliklerin olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle yönetim faaliyetinin bir uzmanlık ve dolayısıyla meslek boyutunun olduğu da görülmektedir.

Literatürde ve uygulamada uzmanlık ve bir meslek olarak yönetim faaliyetinden bahsedildiğinde yönetici ve yöneticilik kavramlarının kullanıldığı görülmektedir. Koçel (2018:89) yöneticiliği bir meslek olarak ifade etmektedir. Dolayısıyla yönetici de mesleği yapan kişi olmaktadır. Böylece yöneticilik mesleği yönetim faaliyeti konusunda kazanılmış tecrübe ve bilgi birikimini kullanarak diğer kişiler ile birlikte belirlenen amaçları gerçekleştirmeye çalışmaktır. Yönetici ise edinilmiş olan bilgiye ilaveten bireysel beceri ve yetkinliklerle yöneticilik faaliyetini gerçekleştiren kişi olarak tanımlanmaktadır. Öte yandan yönetim ve yöneticilik yaşamın her alanında karşılaşılan bir olgu ve faaliyet olduğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle yalnızca biçimsel çerçevede düşünülen bir durum değildir. Profesyonel açıdan yönetici ve yöneticilik faaliyeti yapan kişiler yönetim olarak ifade edilen işleri kendilerine meslek edinmiş olan kişilerdir. Fakat henüz profesyonel anlamda bir meslek uygulaması olarak yöneticilik sertifikasyon aşamasına gelmemiş olmakla beraber işletmelerdeki çok sayıdaki faaliyet ve iş için sertifikasyon her geçen gün zorunlu hale gelmektedir (Koçel, 2018:116).

1.4. YÖNETSEL BECERİLER

Yönetim olgusu bir faaliyet olarak ifade edildiğinde yöneticinin bir dizi iş ve bunların gerektirdiği faaliyeti gerçekleştirebilmesi gerekmektedir. Bir diğer anlatımla yönetici faaliyet ve işleri yaparak grubun ya da örgütün amaçlarına ulaşabilmelidir. Bu nedenle yöneticiler etkili olabilmek için bir dizi beceriye sahip olmak durumundadır. Bununla birlikte yönetici sahip olduğu becerileri sürekli geliştirmek zorundadır. Çünkü işletme iç ve dış çevresi sürekli bir değişim ve gelişim içerisindedir. Belirtilmesi gereken diğer bir husus ise yöneticilerin sahip oldukları becerilerin örgüt içerisindeki kademelere göre farklılık gösterdiğidir (Can, 1999:24). Yönetimsel beceri düzeyi ya da kapsamı yöneticinin örgüt içerisinde bulunduğu hiyerarşiye göre farklılık gösterebilmektedir.

1.4. 1. Kavramsal Düşünme

Yönetimsel becerilerin özelliklerinden bir diğeri kavramsal niteliğidir. Kavramsal boyut ile ifade edilen husus yöneticinin örgütün tamamını bir bütün olarak

görebilmesi durumudur (Koçel, 2018:89). Bu özellik bir örgütün ya da işletmenin doğasına uygun düşünmeyi gerektirir. İşletme faaliyetini içinde bulunduğu iç ve dış çevre içerisinde gerçekleştirmektedir. Yönetici işletmenin içerisinde bulunduğu bu bütünü algılayabilecek ve değerlendirebilecek niteliğe sahip olması gerekmektedir. Yönetici, işletme iç çevresi olarak ifade edilen tüm örgütün ve örgüt içerisindeki ilişkileri, karmaşıklıkları anlayabilme ve her bir birim ya da bölümün, örgütün temel hedeflerine katkısını değerlendirebilmesi becerisini taşımaktadır. Kavramsal düşünme, yöneticinin bütünsel bir temelde örgütün yapı ve işleyişine ilişkin karmaşıkları anlamasını gerektirmektedir. Bununla birlikte kavramsal düşünme, örgütün her bir bölüm ve biriminin yine örgütün temel amaç ve hedeflerine katkısını değerlendirme becerisini sağlamaktadır. Bu düşünme yetisi birleştirme becerisi şeklinde de tanımlanmaktadır. Örgütün faaliyetlerini iç ve dış çevre içerisinde etkinleştirme rolünden dolayı özellikle örgütün üst yönetimi açısından gerekli bulunan bir beceri türüdür. Bu becerinin önemi örgütte aşağılara doğru inildikçe daha az önemli olduğu söylenebilir (Can, 1999:26).

Yöneticinin yönetmiş olduğu örgütün, faaliyette bulunduğu iş çevresini ve genel çevresini, birbiriyle ilişkili olan unsurları, ilişkisiz unsurları, bölümleri, alt birimleri bütünsel olarak anlayabilme ve değerlendirme kabiliyeti olarak kavrama becerisi işletmenin varlığını sürdürmesi açısından oldukça önemlidir. Yönetim becerisi yöneticinin işletmedeki misyonunu tanımlayabilmesini, işletmenin sistem yaklaşımı içerisinde iç ve dış çevresi ile bütünsel bir yaklaşımla stratejik düşünmesini gerektirir (Mirze, 2010:41).

1.4. 2. Analitik Düşünme

İnsanoğlunun yaşamını sürdürmede sahip olduğu bir dizi beceri bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi ve başlıcası düşünme becerisidir. Yapılan araştırmalarda (Tok ve Sevinç, 2010; Umay ve Arıol, 2011) düşünme becerilerinin farklı şekillerde izah ya da tasnif edildiği görülmektedir. Bunlardan biri de analitik düşünme becerisidir. Analitik düşünme becerisi esas itibarıyla bilgiye dayalı problem çözme ve karar vermeyi ifade etmektedir (Tok ve Sevinç, 2010). Analitik düşünme biçimi nesneyi ya da bir olguyu inceleme sırasında kategorilere, bileşenlere ayırmasıdır. Analitik

düşünme, olgu ya da nesnelere ayrı ayrı irdelemeyi ve daha sonra bütünü anlamak için bileşenlerin etkileşimlerini ve ilişkilerini açıklamaya çalışır. Böylece analitik düşünme eğiliminde olan bir kişi, büyük sorunu daha alt bileşenlerine ayırıp ve alt bileşenler temelinde sorunu çözmeye çalışmaktadır (Umay ve Arıol, 2011). Bu düşünme becerisi, bir yöneticide bulunması gereken temel becerilerden biridir.

1.4. 3. Beşeri İlişkileri ve Davranışsal Beceriler

Beşeri boyut örgütün en önemli olan unsuru insanı konu edinmektedir. Örgüt ortamında yöneticilerin, özellikle hiyerarşik kademeler yükseldikçe, karşılaşılan sorunları çözmeye ya da gerçekleştirilmek istenen amaçlara ulaşmada, sahip oldukları uzmanlık ya da teknik bilgi kullanımları, daha az seviyededir. Diğer bir ifadeyle teknik bilgiyi doğrudan kendileri kullanmamaktadırlar. Yöneticiler daha çok başkalarının faaliyetlerini planlama, yönlendirme, eşgüdümleme ve kontrol işlevleriyle yapmaktadırlar. Böylece örgütsel amaçları ve sonuçları gerçekleştirmeyi daha çok başkaları ile başarmaktadırlar. Bütün bunlardan dolayı yönetici açısından beşeri unsur örgütsel ortamda önemli bir karakteristik olmaktadır (Koçel, 2018:89).

1.4. 4. Teknik Beceriler

Örgütte, özellikle değişen ve gelişen iç ve dış çevre şartları, faaliyetlerin ve amaçların gerçekleştirilmesini etkileyen ve aynı zamanda güçleştiren bir durumdur. Yönetim faaliyetini gerçekleştiren yönetici, yönetim faaliyetini yürütebilmesi açısından, sahip olması gereken diğer bir beceri ise, teknik olarak ifade edilen beceridir. Becerinin teknik boyutu ile anlatılmak istenen ise, esas itibarıyla yöneticinin, fonksiyonel uzmanlık alanını ifade etmektedir. Yöneticiler genellikle almış oldukları eğitim ile muhasebe, mühendislik, pazarlama, finans, araştırma, geliştirme gibi alanlarda uzmanlığa sahiptirler. Alan temelindeki uzmanlık, bir işletmenin alt hiyerarşik seviyelerinde, önemli ve işlevsel olmaktadır. Fakat üst yönetim seviyesinde daha genel bir bilgiye sahip olmak yeterli olabilmektedir (Koçel, 2018:92).

1.5. YÖNETİM OLGUSUNUN AÇIKLANMASINA TEMEL OLUŞTURAN VE ETKİLENEN DÜŞÜNSEL YAKLAŞIMLAR

Çalışmanın bu kısmında yönetim olgusunu izah eden yaklaşımların oluşmasında temel olan düşünsel dayanaklar ve çerçeveler verilmiştir. Literatür incelemesinde görüldüğü gibi yönetim olgusunun tarihsel süreç içerisinde, farklı bağlamlarda anlaşılmaya ya da araştırılmaya çalışıldığı görülmektedir. Yönetim ve örgüt olgusunun açıklanması en genel anlamda, bilim ve bilimsel gelişmeden bağımsız ve ayrık olduğu düşünülemez. Nitekim literatürde yer alan yönetim ve örgüt teorileri bunu doğrulamaktadır.

İnsanın doğası gereği, diğer canlılardan ayırt eden özelliklerinden biri bilgi edinme istemidir. Yaşamın bütün alanlarına yönelik insanın bilmek gibi bir motivasyonu bulunmaktadır. Bunun temelinde, insanın yaşamını ve varlığını devam ettirmek için doğayı ve en genel anlamda içerisinde yaşadığı çevreyi tanıma ve diğer canlı ve cansız varlıklara egemen olma, hatta kendi türüne dahi egemen olma ihtiyaç ve arzusunun olduğu görülmektedir. Bununla birlikte bu tür bir motivasyon, Aristoteles'in ifade etmiş olduğu gibi, meraktan doğan ve doğrudan bir fayda amacı olmayan, doğal bir bilme eğilimi, insanın bu gezegende varlık bulduğu andan itibaren bilgiye ihtiyaç ya da ilgi duymuştur. En genel anlamda insan yaşamında bilginin ve dolayısıyla bilimin tarihi insanın tarihi kadar eskidir (Arslan, 2002:13). Nitekim insanlık tarihinin bırakmış olduğu izlere bakıldığında, bu durum görülmektedir. Aristoteles ünlü eseri olan Metafizik şu ifade ile başlamıştır: “Bütün insanlar doğal olarak bilmek isterler”. Aristoteles, insanların sahip oldukları duyularını kullanmaktan duyumsadıkları zevkin, bunun en açık kanıtı olduğunu ifade etmektedir. İnsanın içerisinde hayat bulduğu evreni, dünyayı, yaşamını sürdürdüğü toplumu, tarihini ve aynı zamanda bütün karakteristikleri ile kendisini tanımak istemesi insanın en temel ayırt edici özelliklerinden biridir (Arslan, 2002:13).

Yönetim de insanın bilmek ve aynı zamanda yaşamını sürdürmek için üretmiş olduğu ve kullandığı bir olgudur. İnsanlık tarihi kadar eski olmakla birlikte, bir bilim olarak yönetim bilimi kavramının, son üç yüz yıldaki bilimsel gelişmelerin ürünü olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle diğer alanlardaki bilimsel gelişmeler, aynı zamanda yönetim olgusunun bilim bağlamında düşünülmesini zorunlu kılmıştır. Bu yönüyle

bakıldığında, yönetim biliminin gelişiminin, çok eski bir tarihi olmadığı görülmektedir. Bilimsel düzlemde örgüt ve işletme olgusunun, dolayısıyla yönetim olgusunun tarihi, insanlık tarihi kadar eski olmakla beraber, özellikle onsekizinci yüz yılda işletmelerin büyümesi, yaygınlaşması sonucunda ve sonrasında artan bir ilgi görmüştür. Elbette bir olgu olarak yönetim olgusu, esas itibariyle uygarlık kadar bir geçmişe sahiptir (Ertürk, 2009;6).

Yönetim olgusu da insanın hem yaşamını sürdürmesi açısından hem de doğasından kaynaklanan bilme isteminden dolayı insanlık tarihi içerisinde gelişmiş bir olgudur. Yönetim ve örgüt kuramları açısından konuya bakıldığında, yönetim olgusunun çeşitli bilimsel yaklaşım ve düşünceler temelinde araştırıldığı görülmektedir. Belirtilmesi gereken diğer bir husus ise yönetim biliminin doğa ya da fen bilimleri olarak sınıflandırılmış olan bilimlerin araç ve yaklaşımlarını kullandığı görülmektedir (Sargut, 2002:122).

1.5.1. Klasik Bilimsel Düşünce Bağlamında Yönetim Olgusunun Açıklanması

Düşünce insanlık tarihi ile başlamakla birlikte, klasik düşünce genellikle son üç yüz yılda pozitivist ve akılcı yaklaşım ile oluşan düşünce olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir anlatımla klasik bilimsel düşünce, esas olarak, pozitivist ve akılcı düşünce temelindeki dünya görüşünü ifade etmektedir. Son üç yüz yıldan fazla bir zamanda olgu ve olayları açıklamada temel alınan fizik biliminin, pozitivist akılcı paradigmanın temelleri 1500'lü yıllara uzanmaktadır. 1500'lü yıllara kadar yaşama, evrene, olgu ve olaylara metafizik esastan bakan skolastik düşünüşe karşı pozitivist ve akılcı paradigma oluşmuştur. Avrupa'da din, iktisat, örgütlenme, siyaset, sanat, felsefe gibi yaşamın tüm alanlarında reformlar yapması bilimde yeni bir paradigmaya imkân vermiştir, bilimde yeni bir bakış açısına neden olmuştur. Onyedinci, onsekizinci yüzyılda yaşanmış Aydınlanma Dönemi ile akılcı esas alan bir dönem başlamıştır (Biçici, 2016). Bu dönemin baskın görüşü olan pozitivist ve akılcı yaklaşım ve yöntemlerle yaşamda karşılaşılan olgu ve olaylar açıklanmaya ya da öngörülmeğe çalışılmıştır. Bu bağlamda en geniş anlamda insanın karşılaştığı evren, bilinmeyen ancak nedensel olarak hareket eden ve nesnel olarak bulunan bir yapı

olarak tanımlanmıştır. Bilim ise varsayımlar geliştirip karşılaştığı yapıyı açıklamaya ve benzerini yapmaya çalışmaktadır (Sargut, 2002:121).

Örgüt ve yönetim olgularının bilimsel bir yaklaşımla incelenmesi, batı dünyasında egemen olan bilimsel yaklaşım felsefesi ışığında, diğer bir ifadeyle rasyonel pozitivist bir felsefe temelinde gelişmiştir. Bu felsefe içinde yönetim ve örgüt ile ilgili olgu ve olaylar anlaşılmaya uğraşılmış ve neden sonuç ilişkileri belirleme yaklaşımı içinde bilimsel çalışmalar varlık bulmuştur. Doğa bilimlerinin metodolojisi sosyal olgu ve olayların anlaşılması ve araştırılmasında kullanılmıştır. İşletme organizasyonları ve yönetimin bilimsel bir yaklaşımla incelenmesi batı dünyasında egemen olan bilimsel yaklaşım felsefesi içinde yani rasyonel pozitivist bir felsefe ile olayları anlama ve sebep sonuç ilişkilerini bulma yaklaşımı temelinde gelişmiştir. Başka bir deyişle doğa bilimlerinin metodolojisi sosyal olayları anlamda, açıklamada, öngörmede ve kontrol etmede kullanılmıştır. Bundan dolayı örgüt ve yönetim alandaki bilimsellik derecesi doğa ve fen bilimlerinin metodolojisinin kullanılma derecesi ile eş anlamda ifade edilmiş ve kullanılmıştır. Doğa bilimlerinin esas aldığı ve kullandığı metodolojinin temelinde ise Newton (1643-1727) tarafından geliştirilen ve Newton Fiziği olarak adlandırılan ilkeler bulunmaktadır. Bu düşüncenin temelinde doğa olayları, deterministik özelliktedir, olaylar ve olgular kendini tekrarlar, lineerdir ve objektif olarak ölçülebilir niteliktedir (Koçel, 2018:487).

Yönetim ve örgüt olgularının bilgi kuramı tartışmaları açısından incelenmesi gerekir (Sargut, 2002:125). Çünkü olgu ve olayların açıklanması gözlem ve düşünce bağlamında geliştirilen ya da edinilen bilginin kaynağı temelinde yapılmaktadır. Bu nedenle epistemoloji, bilgi felsefesi ya da bilgi kuramı olarak ifade edilen bağlamın yönetim ve örgüt alanında önemi büyüktür. Bu nedenle yönetim ve örgüt alanında bilim yapmanın biçimine ilişkin tartışmalar ve farklı görüşlerle karşılaşmak mümkündür. Dolayısıyla yönetim ve örgüt alanında olgu ve olayların araştırılmasında bilgi kuramı açısından hangi paradigmalardan hareket edilmiş olduğu, kuramsal yaklaşım ve yöntem üzerinde izler bırakmaktadır (Sargut, 2002:125).

1.5.1.1. Aristocu Düşünce Temelinde Bilgi Birikimi

İnsanlığın bugün itibariyle ulaştığı bilgi birikimi ve bilimin ulaştığı seviyenin, geçmişte yapılan çalışmaların ürünü olduğu görülmektedir. Nitekim bilim ve bilimsel yöntemin gelişmesinde geleneksel ya da klasik mantık olarak ifade edilen düşünce biçiminin olduğu görülmektedir. Düşünce biçiminin kaynağının izlerine bakıldığında bunun Aristoteles'e kadar uzanmakta olduğu bilinmektedir. Aristoteles (M.Ö. 384-322) Makedonyalı bir düşünürdür. Aristoteles genç yaşta Atina'da hocası olan Platon yaşamını yitirinceye (M.Ö. 347) kadar Akademi'de matematik ve felsefe öğrenmiştir. Platon'un ölümü üzerine Atina'dan ayrılmış ve bir süre Anadolu'nun Ege kıyılarında çevre biyolojisi ile ilgilenmiştir. İzleyen yıllarda Makedonya Prensi İskender'e özel dersler vermiştir. Bundan sonra yeniden Atina'ya dönen Aristoteles insanlık kültür birikiminde Akademi Okulu kadar önemli bir payı olan ünlü Lyceum'u kurmuştur. Aristoteles tabiat felsefesi, mantık, ahlak, siyaset ve edebiyat eleştirisi gibi konularda çalışmalar yapmıştır. Bu alanların bir kısmının da kurucusu olmuştur. Aristoteles mantık ve bilimsel yöntem konusunda en spekülatif düşünce biçimi metafiziğe kadar ilgilenmiştir. Aristoteles doğada olup bitenlerle olduğu kadar, doğa ötesiyle de ilgilenmiştir. Bilim tarihi yönünden en önemli hususların biri de Aristoteles'in kozmolojisi ve ona tutarlı bir temel kurmayı amaçlayan fiziğidir. Aristoteles'in bu alandaki teori ve fikirleri Galileo'ya (1564-1642) kadar değişmez doğrular olarak kabul edilmiştir (Yıldırım, 2005:31). Bugün temel bilimler düşüncesinin ve hala insanoğlunun düşünce sistematığının Aristoteles'in oluşturduğu klasik mantık çerçevesinde olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle insanoğlu düzgün düşünme kaide ve kurallarında farklılıklar ve gelişmeler sağlamış olmakla birlikte Aristo'cu mantık hala yaşamın her alanında varlığını göstermektedir.

1.5.1.2. Euclid Geometrisi İle Evreni Anlamak

İnsanlık tarihinde geometri insanın evreni anlamada ve bu anlama sürecindeki öğrenme etkinliğinde bir araç olarak kullanılmıştır (Karakuş, 2014). Nitekim ünlü filozof Platon (M.Ö. 428-348) matematiği yetkin bilginin biricik örneği olduğunu ifade etmiştir. Platon matematikle başlamayan ve matematiksel kesinliği amaçlamayan bir eğitim düşünmek olası değildir. Bundan dolayı ünlü Akademisi'nin

giriş kapısında “Geometriyi bilmeyen içeri girmesin” uyarısını yapmıştı. Bu düşünceden hareketle Eski Yunanlılarda matematik, birincil olarak geometri olarak anlaşılmaktaydı. Eski Yunanlıların matematiksel düşünceye katkıları öncelikli olarak geometri alanındadır (Yıldırım, 2004b). Günümüzde de geometri bir öğrenme aracı olarak görselleştirme, geometrik yapı ve akıl yürütme işlevleri açısından kullanılmaktadır. Nitekim okul matematiği olarak nitelendirilen öğretim sürecinde Euclid geometrisi 2300 yıldan bu yana kullanılmaktadır (Karakuş, 2014).

Euclid, M.Ö. 323- 285 yılları arasında İskenderiye’de yaşamış bir matematikçidir. Euclid tarafından yazılan bir kitap olan “Elementler” yüzyıllar boyunca okutulmuştur. Euclid, “Elementler adlı eserinde yaşadığı zamana kadar olan tüm matematik bilgisini eserinde toplamıştır. Kendinden önceki bilim insanı ve filozofların bütün geometri bilgisini sistematik bir biçimde bir araya getirmiştir. Euclid’in eseri yalnızca matematiği öğretme amacı olan bir ders kitabı olarak görülmemiştir. Bununla birlikte bilimsel bilginin ne olması gerektiğine dair bir model ve ölçüt olarak kabul edilmiştir (Kökcü, 2017). Euclides’in ünlü eseri olan “Elementler” (M.Ö. 300) geometride doruğuna erişen Yunan matematik düşüncesinin örneklerindedir. Elementler adlı eser yüzyıllarca insan düşüncesinin özgün bir yapıtı ve ürünü olarak insanlık tarihinde etkisini sürdürmüştür. Elementler adlı eserde insanlık tarihinin önceki dönemlerinin özgün keşif, icat ve birikimlerinin mantıksal örüntüsü yer almaktadır. “Elementler” adlı eser Klasik, Ortaçağ, Yeni ve Yakın Çağlarda ve hatta ondokuzuncu yüzyılın sonlarına kadar tüm yüksek öğrenim krumlarında rakipsiz ders kitabı olarak okutulmuştur (Yıldırım, 2004b).

Euclid’in kurduğu kesin ve doğru dünya 19. yüzyıla kadar ayakta kalmayı başarmıştır. Ancak 19. yüzyılda Euclid’in doğru oldukları düşünülen postulatlarından birinin, diğer bir deyişle ispata gerek duyulmadan doğruluğu kabul edilen postulatlardan V. Postulat yerine, başka bir önerme kabul edilmesiyle birlikte tamamen yeni geometriler ortaya çıkmıştır. Euclid’in geometrisinin dışındaki bu geometriler, Euclid dışı geometriler olarak adlandırılmıştır (Kökcü, 2017).

1.5.1.3. Bir Düşünce Yaklaşımı Olarak Pozitivizm

19. Yüzyılda gelişen pozitivizm, en genel anlamda yalnızca olguların bilinebilir olduğunu kabul eden bir düşünüş biçimidir. Pozitivizm öncelikle doğa bilimleri olmak üzere, insanın ilgi alanındaki tüm bilim alanlarını ve disiplinleri etkilemiş bir düşünüş biçimidir. Pozitivizmin kökenleri esas itibariyle eski Yunan sofistlerine dayanmaktadır. Ancak pozitivizmin sistemli bir şekilde varlık bulması ondokuzuncu yüzyılda Auguste Comte (1798-1857) tarafından getirilmiştir (Ballıkaya, 2015). Pozitivizmin düşünsel kökenleri aydınlanma düşüncesine (18. yüzyıl felsefesi) dayanmaktadır. Nitekim Comte Aydınlanma sonrası oluşan kaosu düzenleyecek olan görüşün pozitif felsefe olduğunu ileri sürmüştür. Pozitif düşünce teolojik ve metafizik düşünce gibi farklı düşünce biçimlerine karşı olan bir düşüncüdür. Comte bu anlamda bilgiyi pozitif bağlamda önemli bulmuştur. Diğer bir deyişle bilginin, bilimsel bağlamda anlamlı olduğu savını ileri sürmüştür. Dolayısıyla bilimi, pozitif bir düşüncenin ürünü olarak ifade etmiştir. Comte bilim dışı düşünceleri safsata olarak değerlendirmiştir. Bu nedenle bir bilginin bilimsel nitelikte olabilmesi ancak onun gözleme ve somut verilere dayandırılması ile mümkün olabileceğini söylemiştir (Atilla Demir, 2009).

Pozitivizm olarak bilinen düşünce biçimi, insanı çevreleyen yaşamın tüm unsurları nesnel yöntemlerle ölçülmeli ve değerlendirilmelidir görüşünü savunmaktadır. Ontolojik olarak pozitivistler bilginin ve gerçekliğin ne olduğunun bilinebileceğini ve epistemolojik olarak ise nesnelliği savunmaktadırlar. Pozitivistlere göre bilimin temel amacı neden sonuç ilişkilerini açıklamaktır. Böylece olgu ve olaylar arasındaki ilişkilerin neden sonuç bağlamında ortaya konulması bilimin temel amacıdır. Pozitivist bilim anlayışında ampirik gözlemlerin yapılması, verilerin toplanması ve değerlendirilmesinde kişisel bulunmamaktadır. Bununla birlikte pozitivist bilim anlayışında kuram oluşturmada normatif yaklaşımlar, değer yargıları ve kişisel görüşler bulunmamaktadır. Öte yandan araştırmacı gözlemediği olgu ve veya olaydan bağımsız olduğu düşünülmektedir. Bir diğer husus ise değişkenleri belirleme, ölçümleri standartlaştırma ve nedensellik ilişkilerin belirlenmesi önemli olmaktadır. Dolayısıyla ölçüm ve araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemlerin ileri düzeyde olması istenilen bir durumdur. Bu araştırma konusu edilen olgunun

bilimsel anlamda anlaşılmasının ve güvenilirliğinin o derece sağlamlığına kanıt olarak düşünülmektedir. Pozitivist sosyal bilim yaklaşımında gözlem ve ölçmeye özel bir önem ve anlam yüklenilmektedir (Yıldırım, 2002:158).

Ancak olgu ve olaylara pozitivist bakış açısı ile olan yaklaşımı ve düşünüşe yakın dönemde eleştiriler yöneltilmiştir. Bu eleştiriler özellikle 1960'lı yıllarda ortaya çıkan ve bugüne kadar gelişen postmodernizm görüşü savunanlar tarafından yapılmıştır. Postmodernizm konusu ve odak noktası insan olan yönetim alanında doğa bilimlerine ilişkin yöntemlerin ve tekniklerin kullanılamayacağı görüşünü savunmaktadırlar. Modernizmin temel araştırma yaklaşımı olan pozitivist düşünüşte araştırma konuları araştırmacı tarafından doğrudan ve aracısız bir şekilde incelenebilir olduğu savunulmaktadır. Bununla birlikte araştırmaya konu olan kavramlar somut ve açık olarak ölçülebilir olduğunu ve başka araştırmacıların da aynı inceleme ve ölçümleri aynen yapılabilir olduğu kabul edilmektedir. Diğer bir husus ise bütün bunları yapan araştırmacının da araştırma konusuna karşı bağımsız olduğunu varsaymaktadırlar. Modernistlerin bu düşünüşüne karşılık postmodernistler, sosyal bilimlerin konusu olan insana ilişkin araştırmaların doğrudan gözlem ve ölçmenin değil, bunun yerine algılananlar ve yorumların önemli olduğunu savunmaktadırlar. Bununla birlikte araştırmacıların içinde buldukları kültür ve kullandıkları dilin araştırma konusuna karşı bağımsız olması ya da nesnel olması güç bir durumdur. Bunun gerekçesini ise şu şekilde açıklamaktadırlar: Sosyal alanda bütün karakteristikleri ile aynı olan iki olayın olmasının mümkün olmadığıdır. Dolayısıyla bir araştırma sonucunun yanlışlanması veya doğrulanması çok fazla anlam ifade etmesi düşünülemez. Dolayısıyla yapılan her bir araştırmanın içinde yapıldığı sosyal ve kültürel özellikler önemli ve belirleyici olmaktadır. Bu nedenle bir araştırmanın bağlam ya da yöntem olarak önceki araştırmaların aynısı olması güçtür. Netice olarak bir araştırmanın bulguları karşılaşılabilecek çok sayıdaki olaydan yalnızca biri olduğu görüşü modernistlerin temel savı olmuştur (Koçel, 2018:47).

1.5.1.4. Bilginin Kaynağı Olarak Ampirizm

Bir düşünce yaklaşımı olarak ampirizmin esasları Francis Bacon (1561-1626) tarafından oluşturulmuştur. 17. ve 18. Yüzyılda ise Thomas Hobbes (1588-1679),

John Locke (1632-1704), George Berkeley (1685-1753) ve David Hume (1711-1776) ampirizm savunulmuştur. Bu görüş süreç içerisinde bilgi kuramı içerisinde güçlenen bir düşünce yaklaşımı olmuştur (Kurtyılmaz, 2018). Ampirizmin savunucularından biri olan Locke bilginin özelliği ve kaynağını konu edinen ünlü “insan zihni üzerine bir deneme” eserinde, Locke insan zihnini üzerinde hiçbir yazı bulunmayan beyaz boş bir kağıda benzetmektedir. Bu tespitle birlikte, insan zihinin tasarımları ya da düşüncelerinin kaynağının ne olduğu sorusunu sormaktadır. Zihin, aklın ve bilginin bütün girdilerini hangi kaynaktan sağlar sorusunu sormaktadır. Bu sorulara cevabını tek kelime ile vermektedir. Bu sorulara verilen tek kelimelik cevap ise deneydir. Locke bilginin tamamıyla kaynağının deney, gözlem ve duyuların kullanımı sonucunda zihne ulaşan verilerde bulunduğu görüşünü savunmaktadır. Dolayısıyla Locke insan zihninde doğuştan gelen hiçbir bilginin mevcut olmadığını savunmaktadır. Edinilmiş olan her türlü bilginin kaynağı ve aracının deney olduğu ileri sürülmektedir. Deney yoluyla edinilmiş olan bilgiler “a posteriori” niteliktedir (Arslan, 2002:45). Bacon bilgiyi bir güç olarak a posteriori nitelikte olduğunu ifade etmektedir. Bacon bilgi edinme yolu olarak yalnızca tümdengelsel yaklaşım ve “a priori” bilgilerin varsayımlarının soyut olduğunu ifade etmiştir. Dolayısıyla hiçbir geçerliliği olmayan bilgiler olduğunu savunmuştur (Karatoprak, 2017).

Ampirizm doğru bilginin yalnızca duyularla ve deney yoluyla edinilebileceğini savunan felsefi görüşün temel savı rasyonalizmin karşısında olan görüşü temsil etmektedir. Ampirizme göre insanı yanıltacak olan şey duyular değil tersine akıl olduğudur. Ampiristlere göre elde edilmiş ve edilecek tüm bilgiler deneye dayanır. Dolayısıyla rasyonalistlerin öne sürdüğü insanda doğuştan gelen bilgilerin var olduğu iddiası ampirizmde kabul görmez. Ampiristler aklın tek başına ürettiği bilgileri deneye dayanmadığı sürece doğru olarak kabul etmez (Saruhan ve Özdemirci, 2005). Bununla birlikte evrende ve doğada yalnızca gözlemlenebilir bir düzenlilik olduğu görüşünü savunan ampirizm, gözlenemeyen her şeyin ve kavramın metafizik nitelikte olduğunu savunmuştur. Dolayısıyla bilginin metafizikten arındırılması gerektiği vurgulanmaktadır. Ampirizm yalnızca bilgi kuramı bağlamında değil, bununla birlikte bir yöntem olarak da argümanlar ileri sürmektedir. Nitekim ampirizm deney yoluyla verilerin toplanması ve toplanan bu verileri esas alarak tümevarımsal akıl yürütmenin yapıldığı bir düşünce yaklaşımıdır. Bununla birlikte

tümevarımsal akıl yürütme sonunda ulaşılmış genellemeleri diğer bir deyişle hipotez ya da kuramları da yeni gözlemlerle doğrulamaya ya da kanıtlamaya çalışan bir yaklaşımdır (Kurtyılmaz, 2018).

1.5.1.5. Bilginin Kaynağına Rasyonalizmin Yaklaşımı

Rasyonalizm kavramı literatürde akılcılık terimi ile de ifade edilmektedir. Bir düşünce yaklaşımı olarak rasyonalizm insan aklını duylardan ve deneylerden üstün bulan bir dünya görüşüdür. Rasyonalistler duyların geçici ve bulanık bilgiler sağladığını ve gerçek bilgileri akıl ile hatırlayabildiğini savunurlar. Belirli bir dönemden itibaren Batı'da gelişme alanı bulabilen bu anlayış hem bilimsel hem teknik ilerlemeye hem de sanayi devrimine kaynak olmuştur. İnsanlık tarihinin son dönem önemli toplumlarından biri olan sanayi toplumu insanın aklıyla kavrayabilir olduğu görüşü hâkim olmuştur. Bununla beraber yine insan çabasıyla yaşamını değiştirebilir bir dünya görüşünü benimsemiş bir toplum inşası başlamıştır (Yıldız, 2009:38). Bugün içinde bulunulan toplumda da egemen görüş olarak yeryüzünde varlık bulmaktadır.

Rasyonalizmin ampirizmden temel ayırt edici farklılığı rasyonalizmin insan aklını esas almasıdır. Rasyonalizm insan aklını duylardan ve deneylerden üstün bulmaktadır. Rasyonalizm insan aklını doğru bilginin temel kaynağı olarak kabul etmektedir. Yine rasyonalizme göre insan doğuştan bazı bilgilere sahip olduğunu ve bunları eğitim yoluyla hatırladığını ileri sürmektedir (Saruhan ve Özdemirci, 2005).

Rasyonalizmin öncüsü Descartes (1596-1650) kesin bilgiye ulaşmada matematiği ve geometriyi esas almıştır. Bu yönüyle Bacon'dan (1561-1626) farklı düşünmektedir. Descartes insanın bilgisini ağaca benzetmektedir. Descartes bu ağacın köklerini metafizik, gövdesini ise fizik olarak ifade etmiştir. Böylece insanın bilgisi "a priori" esaslıdır. "A posteriori" bilginin esasında "a priori" bilgiyi temel alması gerektiği savunulur (Karatoprak, 2017).

Alman düşünürü Leibniz (1646-1716), "insan aklı üzerine yeni bir deneme" isimli eserinde esasında "zihinde zihnin kendisi dışında kaynağı deney olmayan hiçbir şeye bulunmadığını" savunmaktadır. Leibniz akıl doğruları ya da akıl gerçekleri ile

birlikte olgu doğruları ya da gerçekleri bir diğer deyişle deney gerçekleri olduğunu da kabul etmektedir (Arslan, 2002:46).

1.5.1.6. Temel Fizik Kanunları

İnsanlık tarihinde insanoğlunun doğa olayları ile uğraştığı bilinmekte ve görülmektedir. Bunun başlıca nedeni insan yaşamının doğa ile ilişkili olmasından kaynaklanmaktadır. Diğer bir husus ise yine insanoğlunun doğasında olan merak güdüsüdür. Isaac Newton (1642-1727) hareket yasaları denen kurallar ile Aristoteles'in (M.Ö. 384-322) hareket ile ilgili açıklamalarını çürütmüştür. Newton 400 yıl boyunca fiziksel bilimlerin temelini oluşturduğu gibi içinde bulunduğumuz çağın teknolojisini yaratan düşüncenin temellerini oluşturmuştur (Karaçay, 2004).

Newton'un ünlü yapıtı Principia'nın 1687'de yayınlanması ile mekanik biliminin temelleri oluşmaya başlamıştır. Mekanik biliminin 17. yüzyıldaki başarısı izleyen yıllarda da görülmüştür. 18. yüzyılda maddenin atomistik yapısı, korunumu ve kimyasal tepkimelerle dönüşümünü betimleyen kimya yeni tür problemler ve çözümlerini gündeme getirmiştir. 19. yüzyılda Darwin'in (1809-1882) "Türlerin Kökeni" adlı eserindeki evrim teorisi ile biyoloji yüzyılı olarak ifade edilmiş olsa da, mekaniğin bilimsel önermeler ve kestirim konusunda model oluşturmaya devam etmiş olması, bilim tarihinde çok önemli çalışmalar olmuştur (Erzan, 2004). Bu esasında Galileo ile başlayan deneye dayalı bilimsel gelenek yaklaşımı, Newton'un deneysel çalışmaları ve yapmış olduğu gözlemleri, matematiksel olarak ifade etmesi ile Aristo'nun paradigmasının yıkılmasına ve bilimde yeni bir dönemin başlangıcına yol açmıştır (Savacı, 2004). Bunların başında hareket ve zaman olayları gelmektedir. Mekanik alanın temel amacı evreninin yapısını ve bilinmeyenleri açıklamak olmuştur. Evreni bilinmeyenleri ile ifade edilen evrendeki gök cisimlerinin hareketi, maddenin atom altı parçacıkları hareketini ve bütün cisimlerin hareketini açıklamak olarak anlaşılmaktadır. Bununla birlikte hareket olayı beraberinde zaman kavramını da araştırma ve açıklama konusu yapmayı gerektirmiştir. Ancak insanlık tarihinin geldiği evrede, evrendeki bütün cisimlerin hareketlerini açıklayabilen bir tek mekanik yaklaşım ya da teori bulunmamaktadır. İnsanoğlu ulaştığı bilgi düzeyine göre çevresindeki cisimlerin hareketlerini Newton Mekaniği ile açıklamıştır. Maddenin atom altı parçacıklarının hareketini Kuantum

Mekaniği izah etmiştir. Öte yandan galaksilerin hareketini ise Görelilik Kuramı ile açıklamaya çalışmaktadır. Yukarıda ifade edildiği gibi bütün bunları açıklayan tek bir kuram bulunmamaktadır. Bununla birlikte insanoğlunun karşılaştığı bu sorunları açıklayan bir mekanik kuramı geliştirmek fizikçilerin başlıca amaçlarından biridir (Karaçay, 2004).

Galileo ve Newton ile birlikte mekanikçi bilim tabiatın ve evrenin temel kanunlarını açıklamada ciddi başarı ve birikim kazanmıştır. Modern düşünce ideolojisi (modernite) evrenin sınırlarından atom altı yapılara kadar doğayı keşfeden modern doğa bilimlerinin gölgesinde ve metaforik olarak doğrusal ve toplanabilen paradigmalara varlık bulmuştur. Bununla birlikte modernite, egemenliğini devam ettirebilmek için sosyal sistemleri, dağılmaya kapalı ve düzensiz görülen doğası, günü geldiğinde belirlenebilecek (pozitivist) karmaşık sistemler olarak nitelendirmiştir. Öte yandan toplumun dinamiklerini ideolojisine bağımlı paradigmalara sınırlamıştır (Akdeniz, 2010:85).

Newton'un kuvvet ve hareket kanunlarında bir cismin gelecekteki durumunu o andaki durumu, o andaki durumunu ise geçmişteki durumu belirlediği ifade edilmiştir. Bu düşüncenin anlamı bilimsel metodolojiyi kullanarak geleceğin tahmin edilebileceğini ve dolayısıyla kontrol edilebileceği görüşüdür (Koçel, 2018:487). Newton fiziğinde doğayı anlamada birçok davranış açıklanabilir ve doğrulanabilmektedir. Fakat Newton birçok davranışın ifade edilmesinin ve açıklanmasının mümkün olmadığını farketmiştir. Örneğin, bilardo topunun ıstakanın vuruşundan sonraki hareketinin kesin olarak belirlenmesinin bugün için olası olmadığı gibi bir hareket. Burada yaklaşık olarak bilardo topunun hangi yöne doğru yöneleceği öngörülebilir bir durumdur. Bu verilen örnekte bir sistemin gelecekteki davranışının başlangıç anındaki durumuna yani ıstakanın bilardo topuna temas ettiği nokta ve vuruş kuvvetine son derece duyarlı olduğu dinamik sistemlere bir örnek durumdur. Bilardo topuna vuruş kuvveti ve temas noktası çok az bile değişse topun hareketi farklı bir yol ya da yörüngeye girebilir (Savacı, 2004).

20. Yüzyılın ortalarına doğru gelişen Kuantum kuramıyla birlikte Newton fiziğinin öngördüğünden farklı bir doğa ve doğa düzeni düşüncesi gelişmiştir. Nitekim kuantum teorisinin temel görüşüne göre her şey arasında karşılıklı ilişki

bulunmaktadır. Bununla birlikte ilişkilerin sürekli farklılaşmakta ve değişmekte olduğu görüşü vardır. Bu görüş ve anlayış, insanoğlunun doğayı anlamak ve açıklamakla ilgili yöntemde esaslı bir şekilde ve boyutta farklı bir düşünce ve yöntem anlayışının geliştirmesine neden olmuştur. Bu esas itibarıyla doğanın Euclid geometrisi ve Newton fiziğinden daha karmaşık olduğu anlayışı yeni bilimsel metodolojinin esasını oluşturmuştur (Koçel, 2018:487).

Kuantum sözcük anlamı olarak Latince “ne kadar” anlamını ifade etmektedir. Kuantum teorisi esas olarak maddenin doğasının ayrıntısına diğer bir ifadeyle en küçük yapısına ulaşıldığında ne tür birimlerinin ya da bileşenlerinin olduğunu, yapısında ne tür fiziksel davranışların olduğunu, bu davranışların nasıl gerçekleştiğini ve bütün bunlarla beraber evrenin işleyişini olanaklı kılan yasaları araştıran fizik disiplindir. Kuantum teorisinin esaslarının oluşturulmasına ilişkin temel çalışmalar ondokuzuncu yüzyılın ortalarında başlamıştır. Albert Einstein (1879-1955), Heisenberg (1901-1976), Bohr (1885-1962) ve izleyen düşünür ve bilim insanlarının çalışmalarıyla geliştirilmiştir. Kuantum teorisi, esasında maddenin en küçük birimine ulaşmayı, diğer ifadeyle atom altı parçacıkların fiziksel örüntüsünü matematiksel bir yaklaşımla izah etmektedir. Bilimsel düşünce sürecinde kuantum mekaniğinin doğuşu ve gelişimiyle deterministik dünya görüşü yanlışlanmıştır. Bu görüşe göre maddenin atomik ve atom altı yapısındaki davranışı deterministik değildir. Bununla birlikte maddenin doğasının nedensellik ilkesine uygun olmayan örüntüsünün bulunduğu ifade edilmiştir kuantum çalışmalarında. Katı hal fiziği, atom molekül fiziği, nükleer fizik, moleküler biyofizik, süper akışkan ve süper iletken malzemeler kuantum teorisine göre izah edilmiştir. Bununla birlikte nanoteknoloji, transistör, radyo, cep telefonları, bilgisayar, nükleer reaktörler, lazer, elektron mikroskopları benzeri aygıtlarının işleyişi ve tasarımı kuantum mekaniği ile mümkün olmuştur. Maddenin atom altı unsurlarını izah etmede Newton fiziğinin yeterli olmaması tespiti aynı zamanda toplumsal olgu ve olayları konu edinen sosyal bilimleri de etkilemiştir. Bununla birlikte yönetim ve organizasyon alanındaki olgular ve kavramlar da etkilenmiştir (Şenyılmaz, 2012).

1.5.1.7. Deterministik ve Stokastik Düşünce Yaklaşımı

Klasik Newton fiziği literatüründe bir fiziksel sistemin gelecek zaman diliminin bir anındaki mevcut hali diğer bir deyişle konumu ve hızı, ilgili sistemin harekete başladığı zamandaki durumlarına bağlıdır. Bununla birlikte sistemin başlangıç zamanından gelecekte düşünülen zamana kadarki sürede dış çevreden etki eden unsurlar diğer bir deyişle etkileyen kuvvetler durumu belirlemektedir. Deterministik devingen sistemler şeklinde adlandırılan bu tür sistemelerin gelecekteki davranışının saptanabilir olduğu varsayılmaktadır. Sistemlerin işleyişindeki hareketlerin diğer bir ifadeyle davranışların analitik bir yaklaşımla matematiksel ifadelerinin verilebilir olduğu bu düşüncede varsayılmıştı (Savacı, 2004).

Determinist kavram olarak, önceden belirlenebilir bir durumu ifade etmektedir. Determinist kavramının felsefi temellerini pozitivist görüş oluşturmaktadır. Buna göre, diğer bir deyişle pozitivist görüşe göre bir varlığı oluşturan bütün parametrelerin tam olarak belirlenebilmesinin mümkün olduğu görüştür. Bu varsayım ilgi alanındaki olgu, olay, nesne ya da canlının yapısı ya da evrimle süreçleri karmaşık olsa da diferansiyel denklemler ile kesin olarak öngörmenin imkânlı olacağı düşüncesine dayanmaktadır (Ufuktepe, 2004:211).

Felsefi açıdan determinizm, klasik mekaniğin diğer bir deyişle Newton mekaniğinin özü determinizmdir. Determinizm esas itibariyle fiziksel bir sistemin mevcut durumunun geçmişteki bir durumunun neticesidir şeklinde anlaşılmaktadır. Bu düşünceden hareketle olay veya doğada meydana gelen her hareket ya da davranışı gerçekleşmeden belirlemek olasıdır. Esasında evreni ve doğayı anlamaya yönelik bu dünya görüşü antik çağın maddeci filozoflarına kadar uzanan bir geçmişi bulunmaktadır. Ancak bu durum belirgin bir hale M.S. 1500 yıllarında ileri sürülen nedensellik düşüncesinin yoğunlukla görülmesinden sonra Newton (1642-1727)'un ileri sürdüğü hareketin üç temel yasası ile gelmiştir. Böylece modern bilim esas itibariyle, determinizm bağlamında gelişmiştir. Newton hareket yasaları determinizimi yalnız geleceğe ya da ileriye yönelik olarak izahatta bulunmamaktadır. Aynı zamanda yasaların geçmişe yönelik, diğer bir ifadeyle geriye yönelik işlediğini de kabul eder. Newton hareket yasaları bir andaki olay ya da eylemi kendisinden önceki olay ya da davranışın sonucu olduğu gibi, gelecekteki eylem ve davranışların

da mevcut andaki olay ve eylemlerin neticesinde oluşacağı düşüncesini esas almaktadır. Fakat bu düşüncenin uygulama bulması diğer bir ifadeyle determinizimin gerçekleşmesi için sistemin analitik çözümüne ihtiyaç olduğu gibi, sistemin bilinen başlangıç durumuna ihtiyaç bulunmaktadır. Deterministik sistemin işleyişinin oldukça kolay olduğu gibi bir görünümü olmakla birlikte bu işleyişin pek çok sistem için olanaklı olmadığı görülmüştür. Nitekim bu tür durumlar ve imkansızlıklar kaos diye anılan olgular oluşturmuştur (Karaçay, 2004).

Deterministik bir sistem belli bir zamandaki durumların bilinmesiyle gelecekteki durumu belirlenebilen bir sistemdir. Kaotik bir sistem deterministik olmasına karşın gelecekteki durum veya davranışı uzun bir zaman periyodunda tahmin edilemez. Burada çelişkiye düşüldüğü kanısı olsa da böyle bir çelişki yoktur. Çünkü deterministik kaostaki bir sistem başlangıç koşullarına hassas bağlıdır. Başlangıç koşulları da sonsuz hassaslıkta belirlenemediğinden sistemin davranışını uzun dönemde kestirmek güçleşmekte hatta olanaksız hale gelmektedir. Aslında doğru kestirimde bulunmayı güçleştiren üç temel nedenden söz edilebilir: Birincisi rastlantısal olayların varlığı ve bunların sistem üzerinde etkisi, ikincisi çevrenin sistem üzerindeki etkisi, üçüncüsü başlangıç koşullarının sonsuz hassaslıkta bilinmeyişi (Balkanay ve Koç, 2004).

Deterministik ilişki bir denklemdaki bağımsız değişkenlerin çalışmanın sorunsalı olan problemi diğer bir ifadeyle bağımlı değişkeni açıklamada yeterli olması durumudur. Stokastik ilişki kavramı, esas itibarıyla hedefe yapılan atışların bazen isabet ettiği ve bazen de isabet etmediğini anlatmada kullanılan anlamındadır. Bir diğer ifadeyle stokastik ilişki kavramı ihtimali esas alan anlamı ifade etmektedir. Bir olgu ya da olayın açıklanmasında bağımsız değişkenlerin gerekli olduğu ancak bağımlı değişkeni açıklamada ya da öngörmede yetersiz olan ilişkiler stokastik olarak tanımlanmaktadır. Bir işletmenin reklam harcamaları ile satışları arasında bir ilişkiyi açıklayabiliyorsak, gelecekte ne ölçüde reklamın satışı ne kadar etkileyeceğini öngörebiliriz. Ancak, gerçekte deterministik olmayan bu ilişkiyi deterministikmiş gibi düşünerek reklam harcamaları ve satışlardan oluşan sıralı ikililerin bir doğru üstünde olduklarını varsayarsak, işte o zaman bilimin anlama ve açıklama konusundaki çıtasını yanlış bir yere koymuş oluruz (Gürsakal, 2007:25-28).

1.5.1.8. Genel Sistem Teorisi ve Sistematik Yaklaşım

Sistem bir kavram olarak belli bir ortak amacı olan bileşenlerden oluşan bir bütündür. Bütün içindeki her bir bileşenin faaliyetleri, davranışları, fonksiyonları sistemin diğer bileşenlerinin faaliyet, davranış ve fonksiyonları ile ilişkili ya da bağlantılı bulunmaktadır (Kaban, 1994). Diğer bir ifadeyle sistem kavram olarak sınırları belirlenmiş birbiriyle ilişkili elemanların oluşturduğu bir küme olarak tanımlanabilir. Sistem, bir amacı gerçekleştirmek için birbiriyle ilişkili ve etkileşimli bir dizi bileşenin oluşturduğu, düzenli örüntü ya da yapı olarak tanımlanabilir. Sistem olarak ifade edilen bir bütün, onu oluşturan bileşenlerinin her birinin ayrı etkisinden daha büyük bir etkiye sahip olduğu görüşü Aristo'nun düşüncelerinde bile ifade edilmiştir (Şeneras ve Sezen, 2017). Bu düşüncenin ışığında insanoğlu evrenin gizemlerini ya da karşılaştığı güçlükleri çözmeye çalışmaktadır.

Sistem yaklaşımı kavramı esas itibarıyla insanların belli konularda uzmanlaşırken bütünü gözden kaçırmalarına çözüm bulmak için geliştirilmiş olan bir düşünce yaklaşımıdır (Kaban, 1994). Bu düşüncenin kaynağı genel sistem teorisi olarak literatürde isimlendirilen ve kaynağı doğa bilimleri olan bir çalışmadan gelmektedir. Genel sistem kuramı 1920'lerde Von Bertalanffy tarafından "Genel Sistem Teorisi" ile oluşturulmuştur (Kaban, 1994). Avusturyalı bir biyolog olan Bertalanffy olay ve olguları anlamak için sistem düşüncesini kullanmış ve bu düşüncesini sistem olarak nitelendirilebilecek bütün olgu ve olayları açıklamada kullanılabilecek genel bir model önermek istemiştir. Bu kurama göre sistem, birbirinden ayrık ve bağımsız olmayan bileşenlerin oluşturduğu bir bütün şeklinde tanımlanmaktadır (Tecim, 2004).

Son yıllarda ekonomik ve sosyal olgu ve olayların artan yoğunlukla karmaşık bir durum oluşturması ile işletmeleri aynı nitelikteki etkilere maruz bırakmıştır. İşletmelerin karşılaştıkları bu karmaşık nitelikteki sorunları aşmaları rasyonel ve sistematik bir yaklaşımı zorunlu bırakmaktadır. Ancak sistematik bir yaklaşım ile sorunun bütüncül incelenmesine, sorunla ilgili bütün değişkenlerin belirlenmesine, sorunu oluşturan iç faktörlerin kendi aralarında ve çevreyle olan ilişkilerinin irdelenmesine, sorunun bütün yönleriyle anlaşılmasına ve değerlendirmesine imkân vermektedir. Sistem yaklaşımının, bir sistemin üretmiş olduğu ya da karşılaştığı sorunlarının, eşanlı olarak düşünüldüğünde, işlevsel bir nitelik kazandığı,

uygulamada görülmektedir. Bu düşünce, işletmenin maruz kaldığı güçlük ya da var olan sorunların birbiriyle ilişkili olduğunu, dolayısıyla işletme sorunlarından birinin çözümünün, muhtemelen ilişkili olan diğer sorunun çözümünü, kolaylaştıran bir işlevselliği bulunduğunu ifade etmektedir (Şeneras ve Sezen, 2017).

Sistem teorisi düşüncesi, yönetim alanında karşılaşılan sorunların çözümünde de esas alınan bir yaklaşımdır. Yönetim ve örgüt alanındaki olgu ve olayların açıklanmasında sistem yaklaşımı, yalnız başına bir bilimsel disiplin olarak değerlendirilmemektedir. Esasında sistem yaklaşımı, olgu ve olayların açıklanmasında ve araştırılmasında kullanılan bir düşünce biçimi ya da bir yöntemdir. Yönetim ve örgüt alanında sistem yaklaşımının kullanılmasının temel amacı, örgütsel yapıyı oluşturan birimlerin bir biriyle ilişkilerini ve aynı zamanda yönetim işlevinin ilişkisel sürecini açıklamaktır. Böylece örgütün herhangi bir birimindeki değişimin ya da gelişmenin, örgütteki diğer birimlerde oluşturduğu etkiyi araştırmak ve belirlemektir. Böyle bir yaklaşım, örgütsel yapı ve işleyişin, diğer olaylarla ya da çevresel koşullarla ilişkisinin dikkate alınmasına olanak vermektedir. Bu tür bir yaklaşım biçimi yönetim işlevinin ilişkisel sürecini ve en önemlisi eşgüdümü kolaylaştırıcı bir ortam sağlamaktadır (Tecim, 2004).

1.5.1.9. Modernist Düşüncenin Etkileri

Modernizm Batı dünyasının onsekizinci yüzyılda üretmiş olduğu aydınlanma düşüncesinden doğmuştur. Yine Batı'da gelişen Rönesans ve izleyen reform hareketlerinden sonra oluşan aydınlanma düşüncesi, akıllı ve mantığı esas alarak evrenin ya da doğanın genel ve değişmez yasalarının keşfedilebileceğini varsaymıştır. Bununla birlikte dönemin yerleşik sosyal kurumlarını tenkit ederek, metafizik etkilere maruz kalan insanı özgür ve mutlu edecek şeyin, akıl ve mantık ile mümkün olduğunun kabul edilmiş olmasıdır. İnsanlık tarihinde aklın egemen olduğu çağ şeklinde ifade edilen aydınlanma döneminde modernizmin düşünsel temellerini oluşturan çeşitli yaklaşımlar ileri sürülmüştür. Akılcılık, nesnellik, nedensellik, sekülerlik, olguculuk sosyal bilimler bağlamında modernizmin başlıca karakterisitikleridir (Erdemir ve Koç, 2005).

Modernizmin öncüleri ve ilk düşünürleri Bacon (1561–1626) ve Descartes (1596-1650) olarak bilinmektedir. Bacon’ın modernleşmenin düşünsel öncüsü bilinmesinin başlıca nedeni, tümevarım yönteminin bilimin başlıca aracı olduğunu ileri sürmesidir. Descartes’in bilinmesinin gerekçesi ise, tümevarım yöntemini ilk kez felsefi bağlamda konu edinen düşünür olduğu içindir (Doğan, 2007). Latince kökenli modo’dan türemiş modernus kelimesinden gelmektedir. Modernus sözcüğü “hemen şimdi” anlamındadır. Modernus sözcüğü ilk M.S. 5. yüzyılın sonunda Roma İmparatorluğunda Hıristiyanlık döneminde ifade edilmiştir. Bu kelime Hıristiyanlığı benimseyen Roma’nın eski putperest inanişından vazgeçmiş olduğunu ifade etmek maksadını taşımaktadır (Doğan, 2007). Modernus kavramı İngilizce literatürde yirminci yüzyılın ortalarına doğru çağdaşlaşma manasında günlük hayatta da kullanılır olmuştur (Kırılmaz ve Ayparçası, 2016).

Modern kavramı sosyal bilimler alanında 18. yüzyılda aydınlanma felsefecileri kullanmıştır (Doğan, 2007). Modernizm bir aydınlanma projesi olarak doğmuştur. Zaman içerisinde değişmeler olmakla birlikte günümüze kadar ulaşan bir düşüncedir (Tekeli, 2017). Modernizm 18. yüzyıl düşünürlerinin aydınlanma konusundaki başlıca çalışması niteliğindedir. Modernizmin ideal toplum yaratma amacı bulunmaktadır. Dolayısıyla modernizm anlayışı esasında aydınlanma ilkelerini benimseyen bir projeyi ifade eden kavramdır (Doğan, 2007). Aydınlanmacı düşünce akılcı bilim yaklaşımıyla onsekizinci yüzyılda insanı ve dolayısıyla düşüncesini dinin baskı ve egemenliğinden kurtarma ve özgürleştirme işlevini üstlenmiştir (Tekeli, 2017).

16. ve 17. yüzyıl Avrupa’sında Rönesans hümanizminden bilimsel akılcılık anlayışına doğru bir dönüşüm olmuştur. Bu süreç onyedinci ve onsekizinci yüzyıllarda aydınlanma hareketiyle beraber akılcı esas dönemi başlatmıştır. Esas olarak aydınlanma hareketi insan yaşamında mutluluğun akıl aracılığıyla gerçekleştirilebileceğini diğer bir ifadeyle toplumsal ve doğal düzende aklın belirleyiciliği ile sorunların çözülebileceği düşüncesine dayanmaktadır. Dolayısıyla akıl ve mantık kullanarak insanın gerçeğe ulaşabileceğine ve ulaşılan gerçeğin insanı özgür yapacağına inanılmaktaydı. Bu görüşlerin etkisiyle modernist düşünce bütün bilinmeyenleri ya da karşılaşılan sorunları açıklama gücü olan kuramlar oluşturmaya çalışmıştır. Bununla birlikte modernizm var olduğuna inanılan tek ve

mutlak doğruyu aramaya yönelmiştir. Doğa bilimlerin başarısının altında bu anlayışın yattığı düşünölmekteydi. Onsekizinci ve ondokuzuncu yüzyıllarda doğa bilimlerinde egemen olan bu düşünüş sosyal bilimler de bilimsel bir konum edinme çabası ve amacı bulunmaktaydı (Yıldırım, 2002:157).

Aydınlanma, sanayi öncesi toplumsal düzenin doğrularının yerine, yeni doğruları ikame etmiştir. Aydınlanma hareketi, toplumsal düzenin esası; bilgi, bilim ve aklı esas almıştır. Toplumsal düzende inanç, teoloji ve gelenek belirleyici olmaktan çıkmıştır (Doğan, 2007). Modern toplum kavramı belirli bir siyasal yapıyı hedeflemektedir. Modern toplum yapısında işbölümü esaslı bir yaşam biçimi var olduğu gibi geleneklerden gelen gücün yitirildiği bir yaşam biçimi var olmuştur. Bununla birlikte modern toplumda ailede bireyci anlayışın belirleyici olduğu görölmüştür. Bireyi esas alan bu yeni yaşamda çekirdek aile yapısı önemsenmiştir. Bununla birlikte aile bireylerinin her birinin kimlik dokunulmazlığı belirgin ve katı kurallarla ifade edilmiştir (Kırılmaz ve Ayparçası, 2016).

1.5.2. Yeni Bilimsel Paradigma Bağlamında Yönetim Olgusunun Açıklanması

Yirminci yüzyılın başından itibaren klasik bilimin diğer bir ifadeyle klasik fiziğin doğaya ilişkin açıklamaları tatmin edici bulunmamıştır. Klasik bilim doğadaki olaylara yönelik olan tek ve büyük açıklamaları ya da keşfedilen yasaların doğrusal ve deterministik görüşü, bilimde atom altı fiziğindeki yeni açıklamaların etkisiyle tartışılmaya başlanmıştır. Bilimsel çevrede yeni argümanlar ileri sürölmüştür. Klasik bilimin görüşlerini yanlışlayan ya da evreni ve doğayı anlamaya yönelik kuramlar ve açıklamalar yapılmıştır (Biçici, 2016). Bilim dünyasında karşılaşılan bu durum esasında modern bilim ve pozitivistimin temel varsayımlarına yönelik eleştirilerdir. Modern bilimin doğasını oluşturan nedensellik ve kesinlik ilkeleri doğa bilimlerindeki gelişmelere paralel olarak sorgulanma sürecine girmiştir. Bu süreçte özellikle kuantum teorisindeki gelişmeler, anlayışı farklılaştırmıştır. Diğer bir deyişle atom altı parçacıklara doğru inildikçe kesinliğin ve nedenselliğin gözlemlenebileceğine ilişkin görüşü benimseyen modern bilimin varsayımları yıkılmıştır. Bunun yerine kuantum teorisiyle maddenin daha küçük birimlerine doğru

inildiğinde kesinlik ve nedenselliğin artmadığı tersine azaldığı ifade edilmiştir (Şenyılmaz, 2012).

Literatür incelemesinde görüldüğü üzere yönetim ve örgüt çalışmalarının 1970’li yıllara kadar esas sorunsalının işletme çevresi unsurların etkisi karşısında örgütsel yapı ve işleyişin sağlanmasına yönelik çalışmalar olmuştur. Bu yılları izleyen dönemde ise çevresel unsurlarla biçimsel örgüt yapısı arasındaki nedensellik ilişkisini oluşturmaya yönelik çalışmalar ilgi bulmuştur. Bununla birlikte eleştirel yaklaşım ve kuramların etkisi ile örgütsel yapıların ideolojik karakteristiklerini konu edinen çalışmalar da yapılmıştır. 1980’li yılların sonlarından itibaren ise postmodernizm hareketiyle dil, söylem ve örgütsel gerçekliğin oluşturulması sorunsalları öncelikle dikkate alınmıştır. Eleştirel ve postmodern yaklaşımların ortaya çıkmasının en önemli nedenlerinden biri modernizmin yarattığı düş kırıklığıdır. Bu dönemde öngörülebilirlik yerine belirsizlik, teklik yerine çeşitlilik, düzenlilik yerine düzensizlik vurgulanmıştır. Bununla birlikte örgüt nedir sorusunun araştırılması, araştırma evreni, yönetim rolü benzeri sorunsallarda tartışmalar ve uzlaşmaz görüşlerle karşılaşmıştır (Yıldırım, 2002:156).

Klasik bilim yaklaşımı ve düşüncesi ileri sürülen yeni kuramlar, karşı görüşler ve açıklamalar neticesinde paradigma değişikliğine uğramıştır (Biçici, 2016). Pozitivist bakış açısı eleştirilmeye başlanmış ve postmodernizm olarak adlandırılan görüş taraflarınca konusu insan olan yönetim alanında doğa bilimleri metotlarının kullanılmamayacağı ileri sürülmüştür (Koçel, 2018:47). Klasik bilim çerçevesinde olgu ve olayların neden sonuç etkileşimi bağlamında analizi genellikle regresyon eşitlikleri ile yapılmıştır. Regresyon modelindeki bağımsız değişkenler, birer açıklayıcı değişkenler niteliğinde olan, temel nedenler olarak görülmektedir. Bu yaklaşıma göre bazı nedenler ya da diğer bir ifadeyle değişkenler diğerlerine göre daha önemli olabilir sonuçlar üretmektedir. Modelde önemsiz bulunan ya da ihmal edilebilir olan değişkenlerin sebep olduğu açıklanamayan varyans, hata terimi ile büyüklük oluşturur. Fakat yeni bilimsel yaklaşımda klasik bilimsel düşünce sarsılmıştır. Yeni bilimsel yaklaşımda ifade edilen, eğer çok küçük nedenler çok büyük sonuçlara yol açabiliyorsa, bazı nedenlerin diğerlerinden daha önemli olduklarını söylemenin anlamlı olmadığı düşüncesi kabul görmüştür (Gürsakal, 2007:45).

Klasik bilim anlayışı ve yöntemleri ile yapılan sosyal bilim çalışmalarına yöneltilen eleştiriler olmuştur. Bunlardan biri sosyal bilimler konusu olan olgu ve olayların kaos ya da karmaşıklık olarak nitelendirilen bakış açısı ile açıklamaların olabileceğidir. Bu nedenle sosyal nitelikli ve odağında insan olan olgu ve olayların neden-sonuç ilişkisinin, doğa olaylarındaki doğrusal neden-sonuç ilişkisinin aksine, sosyal meselelerin başka olayların ve olayların gerçekleştiği çevre ile ilişkili olduğudur. Bu nedenle ilişkinin doğrusal nitelikte olmadığı görüşü kabul görmeye başlamıştır. Bu görüş yönetim alanındaki çalışmalarda artan oranda yoğunluk kazanmaya başlamıştır (Koçel, 2018:47). Yönetim alanında karşılaşılan sorunlar klasik bilim anlayışı ile çözümü güçleştirmiştir. Örgütleri vizyona ulaştıracak stratejilerin nedensellik bağlamındaki tasarımları ya da içerik itibariyle çözüm önerileri yetersiz olmaktadır. Örgütlerin kesinlik temeli bağlamında oluşturulan stratejilerinin geçerlilikleri kısa süreli olmaktadır (Şenyılmaz, 2012).

1.5.2.1. Kaos ve Karmaşıklık Yaklaşımı İle Yönetim Olgusunu Anlamaya Çalışmak

Karmaşıklık (complexity) kavramının literatürde farklı bağlamlarda tanımlandığı görülmektedir. Bunlardan ilki karmaşıklık belirli bir zaman süresi içerisinde bir sistemin eğiliminin çok sayıda farklı durumlara bağlı bir şekilde oluşmasıdır (Latif, 2002:125). Karmaşıklık bir olay ya da olgu olarak yalnızca sistemin kendi içerisindeki durumundan değil aynı zamanda sistemler arasındaki etkileşim ya da karşılıklı bağımlılıktan kaynaklanan bir karakteristiği de bulunmaktadır. Bir çevrede faaliyet gösteren bir sistem diğer bir deyişle yaşayan herhangi bir sistem açık bir sistem olarak kendi bünyesindeki alt sistemlerle ilişkilidir. Bununla birlikte aynı zamanda bulunduğu çevrenin yakın ya da genel çevre unsurları ile etkileşimi bulunmaktadır (Koçel, 2018:489).

Karmaşıklık ile kaos yaklaşımları arasında ilişki olmakla beraber bunlar birbirinden farklı kavramlardır (Koçel, 2018:489). Kaos sözcük ve kavramsal içerik olarak çok eski zamanlara giden bir betimleme ve metafordur. Kelimenin kökeni Eski Yunanca ve Latinceye dayanır (Kuryel, 2004). Kaos teriminin sözcük anlamı günlük yaşamda karmaşıklık düzensizlik belirsizlik olarak anlaşılmaktadır. Köken itibariyle kaos terimi Yunan mitolojisindeki “Khaos” kelimesinden gelmektedir. Buna göre Kaos iki

farklı anlamı içermektedir. Birinci anlamı hiçbir şey olmadan önce evrendeki tarih öncesi boşluktur. İkinci anlamı ise yeraltı dünyasındaki boşluk, hudutsuzluk şeklindedir (Öncer, 2010:19). Kaos terimi zihinlerde rassallık, anarşi, özgürlük gibi anlamları da oluşturabilmektedir. Ancak bilim olgusu içerisinde kaos kavramı ve kaos kuramının bu tür anlamları bulunmamaktadır. Kaos kuramı bilimsel anlamda genellikle düzensizliğin düzeni anlamında kullanılmaktadır (Gürsakaç, 2007:43; Öncer, 2010:19). Kaos, Türkçe anlamı olarak Türk Dil Kurumu “evrenin düzene girmeden önceki biçimden yoksun, uyumsuz ve karışık durumu” şeklinde tanımlanmıştır. Bununla birlikte Türkçe’de “kargaşa” anlamı bulunmaktadır. (Yenialaca ve Gürel, 2013).

Kaos terimi bilim dünyasında ilk kez 19. yüzyılda fizikçi Boltzman (1844-1906) tarafında kullanılmıştır. Kaos teriminin genel kabul görmüş tanımı bulunmamaktadır. Bugün kullandığımız anlamda kaos ve kaotik sistemin temel karakteristikleri olarak düzensiz oluş, öngörülemez davranışlar olarak anlaşılmaktadır. Bununla birlikte kaos dağınımlı olup doğrusal olmayan deterministik olma durumunu tanımlamaktadır. Dolayısıyla kaosun karışıklık ve kargaşa ile eş anlamlı kullanılması bilimsel açıdan anlamlı bir karşılık oluşturmamaktadır. Esasında kaos doğası itibariyle periyodikliğin bulunmadığı bir tür düzen şeklindedir (Koçel, 2018:488).

Bilimsel düzlemde kaos kuramı doğanın belirsiz, ayrıntılı, karmaşık, devingen, doğrusal olmayan ve öngörülemeyen karakteristikleri ile izah edilmiştir. Bu açıklaması ile klasik bilim kuramlarının karşıtını ifade etmektedir. Kaos kuramı esasında düzenlilik bağlamında açıklamalarını yapmaktadır (Diker ve Ökten, 2009). Karmaşıklık kuramı, Newton (1643-1727) temelli düşünce tarzına karşı gelişen ve birçok disiplin dalına yeni bir paradigma kazandırmış (Sayğan, S., 2014). Newton teorisi fizik dünyanın yasalarını determinist bir anlayış ile ifade etmiştir. Ancak süreç içerisinde yalnızca fiziki dünyanın değil aynı zamanda insan, toplum ve diğer canlılıkları da içeren bir şekilde bir dünya görüşü biçimini dönüşmüştür. Kaos teorisi bu gelişmenin karşısında determinizm ve Newton teorisini kapsayan bir sorgulama yapmıştır (Ural, 2004:356-357).

Newton mekaniğine yönelik güveni sarsan görüş ve çalışmaların öncülü olanlardan başlıcaları şunlardır: Bu görüşlerden ilki (1898) Fransız matematikçi Jacques

Hadamard'ın başlangıç koşulunda olası bir hatanın sistemin uzun dönemde öngörülemez durumuna dönüşeceği açıklamasıdır. İkincisi izleyen yıllarda (1906) Pierre Duhem'in Jacques Hadamard'ın benzer açıklamaları ve görüşleridir. Üçüncü olarak bilim tarihinde önemli bir başlangıç kabul edilen görüşleriyle bilinen ünlü düşünür Fransız Matematikçisi Henri Poincare'nin (1854-1912) çalışmalarıdır. Poincare 1900 yılında güneş sisteminin kararlı olup olmadığını kanıtlanamayacağını göstermesine ilişkin çalışması kaos kuramı açısından ciddi sonuçlar doğuran bir çalışma niteliğindedir (Karaçay, 2004).

Bilimsel düşüncenin evrilmesi sürecinde, fiziki evrenin ya da fizik dünyasının, insan aklı ile açıklanabilir olan belirgin karakteristiğinin, neden sonuç etkileşimi bağlamında açıklanabilir bir fizik evren ya da dünyanın olduğudur. Bir başka ifadeyle fiziki evren ya da dünyanın determinist bir yapıda olması, insan aklınca izah edilebilirliğini kolaylaştırmıştır. En geniş anlamda evrenin determinist işleyişi insan aklı ile kavranabilirliğine olanak vermiştir. Bu durum düzenliliği (kosmos) belirleyen bir ögedir. Esasında Öklid geometrisi ile evreni anlamaya çalışan bir fiziki evrende öngörülebilirlik ve bununla birlikte zaman kavramları, ifade edilen düzenlilik kavramını pekiştiren karakteristiklerdir. Fakat bu düzenlilik kaos teorisinin açıklamalarıyla kökten değişime uğramıştır. Bunun başlıca nedeni esasında evrende temelde düzenlilik değil karmaşanın olduğu görüşüdür. Evren ve fiziki dünyanın durumuna ilişkin bu açıklamalar, bilimin başlıca temel kavramlarının değişmesine neden olmuştur. Böylece yeniden tanımlamalar ve bilimsel görüşler oluşturulmuştur. Yeni bilimsel anlayışta kaosun esas alınması yeni bir zihinsel değerlendirme gerektirmiştir. Bununla birlikte karşılaşılan olayların izahatında, yeni bir dünya görüşüne ihtiyaç gerektirmiştir. Böylece olgu ve olayları anlama ve açıklamaya ilişkin yeni bir paradigma doğmuştur (Ural, 2004:354-355).

Matematiksel temelde kaosa girmiş olan sistemlerin klasik bilim yaklaşımı ile analiz edilmesinde güçlükler bulunmaktadır. Bunun başlıca nedeni kaosa girmiş olan bir sistemde sürekliliğin olmaması, kesikliliklerin artması ve fonksiyonun integralini alarak başlangıca ulaşmanın olanaksız olmasıdır (Gündüz, 2004). Kaotik sistemler başlangıç koşullarına duyarlı olan bir özelliğe sahiptirler. Deterministik bir sistemde başlangıç durumu ve denklemleri bilindiğinde sistemin ardıl davranışları belirlenebilmektedir (Yılmaz ve Güler, 2006). Bu durum kaotik sistemlerin başlangıç

koşullarına aşırı duyarlılığı, başlangıç değerinin duyarlı ölçülememesi ya da başlangıç değerinin irrasyonel sayılarla tanımlanıyor olması öngörülebilirliğe engel olmaktadır. Kaos kuramına göre nonlinear dinamik sistemlerin çoğu elementer fonksiyonların süper pozisyonuna indirgenememektedir. Dolayısıyla uzun dönemde nelerin gerçekleşip gerçekleşmeyeceği tahmin edilememektedir (Gündüz, 2004).

Deterministik düşünce anlayışı ve dolayısıyla deterministik bilim sistemleri soyutlayan bir yaklaşıma sahiptir. Bununla birlikte deterministik düşünce sistemi oluşturan bileşenlerin toplamı olarak düşünebilmenin ve anlayabilmenin mümkün olduğu görüşüne dayanmaktadır. Bundan dolayı kesin ya da belirgin tahminlerin mümkün olduğunu deterministik görüş savunmaktadır. Ancak kaos kuramı olguları ve olayları açıklamak için yüksek ve karmaşık bir matematiğe ihtiyaç olmakla birlikte, esasında olguları anlamaya ve açıklamaya nitel bir bağlamda irdeler. Bunun temel gerekçesi olgu ve olayların doğrusal olmayan karakteristikleri ve dolayısıyla bu olgu ve olayların kesikli ya da belirli bir değişim aralığında öngörülebilir olmasıdır (Gürsaka, 2007:41). Kaotik sistemler doğrusal nitelikte olmadıklarından dolayı hatanın zamanla üstel olarak artmasıdır. Buna verilebilecek bazı örnekler zamana göre oluşan polen üretimi, nüfus artışı, ekonomik değişimler gibi karmaşık sistemler. Literatürde fizik, kimya, biyoloji, matematik temel bilim alanlarında olduğu gibi mühendislik, sosyal bilimler ya da fen bilimlerin diğer alt bilim alanlarında da çalışmaların kaotik bir paradigma ile yapıldığı görülmektedir (Yılmaz ve Güler, 2006).

Fiziki ve doğal sistemlere yönelik araştırmalar neticesinde belirlenen yeni eğilimler farklı sistemlere uyarlanmaktadır. Doğal olayların kaotik yapıda olması bununla birlikte tahmin edilmesindeki güçlük ya da imkânsızlık durumu sosyal sistemlerde de gözlenebilir durumlardır. Nitekim işletmeler doğrusal olmayan ilişkiler tarafından yönetilen dinamik sistemlerdir. İşletmeler ya da örgütler açısından bakıldığında, içsel ve dışsal birçok aktörün ilişkisi, bir görevi ya da işi başarmak için birçok eylemin birlikteliği, bilgi alışverişi ve unsurların karşılıklı etkileşimleri, esasında dinamik yapı karakteristikleridir. Bu özelliklerinden dolayı işletmeler, kaotik sistemler niteliğindedir. İşletmeler kısa bir dönem içerisinde birçok duruma maruz kalabildiği için süreç içerisinde farklı şekillerde davranış göstermek durumundadır. İşletmenin kaotikliğinde belirleyici olan önemli bir diğer husus ise işletmenin insanlardan

oluşması ve bunu oluşturan insanların tutum ve davranışlarının devamlı değişiklik göstermesidir (Latif, 2002:132).

Kaos köken olarak matematiksel ve doğa bilimleri alanlarındaki araştırmalara dayanmaktaysa da yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren yaşamın toplumsal, siyasal, ekonomik boyutunda da araştırma konusu olduğu gibi ilgi görmüştür. Diğer bir ifadeyle bilimsel bilgi birikiminde, doğa bilimlerinde olduğu gibi diğer alanlarda da nedensellik yaklaşımı tartışılmakta, bilimsel düşünce bağlamında belirsizlik, rastlantısallık, olasılık kavramları irdelenmeye ve yeni bilimsel düşüncenin tanımlamaları oluşturulmaya çalışılmaktadır. Bununla sınırlı olmayan çalışmalarla kaos kavramı, yaşamın hemen her alanına yayılmıştır (İnam, 2004). Doğa ya da evrende karşılaşılan bazı sistemlerin davranış şekil ve yapısı yalındır. Buna karşılık bazı sistemlerin doğasında ise karmaşıklık bulunmaktadır. Nitekim bilimin ulaştığı bu seviyede günümüzde bilim insanların birçoğu modern paradigmanın günümüzdeki sosyal olgu ve olayların ve dolayısıyla meselelerin karmaşık olan doğasını ve örüntüsünü kavramakta güçlük çektiğini savunmaktadırlar (Ufuktepe, 2004:211).

Diğer disiplinlerde olduğu gibi karmaşıklık teorisi, örgüt ve yönetim çalışmalarında son dönemde dikkat çeken konulardan biridir. Örgüt yaklaşımlarından biri olarak literatürde araştırma konusu edilen karmaşıklık teorisi literatürdeki önceki çalışmaların eksikliğini tamamlamaya yönelik bir çalışma olarak değerlendirilebilir. Yönetim ve örgüt alanındaki geleneksel düşünce yöntemlerine karşılık karmaşıklık teorisi, farklı düşünme, gerçek dünyayı farklı bir yaklaşımla gözleme ve analiz etmeye olanak veren bir kapsamdadır. Bu yönüyle örgüt ve yönetim alanındaki olgu ve olayların anlaşılma ve açıklanmasına yeni bir bakış açısı kazandırmaktadır (Sayğan, 2014).

Klasik mekanik biliminin aykırı bulduğu nitelikleri birleştiren kaos teorisi ne düzenin içine ne de düzensizliğe özümsebilir. Kaos yeni bir alanın adı olarak daha önce fark edilemeyen etkileşimleri ifade etmekle birlikte farklı varsayımlar temelinde gelişmektedir. Esasında çevreye bakıldığında kaosun düzenli düzensizliğini bir kahvedeki kremanın kıvrılmasında, Nil nehrinin yükselip alçalmasında, küresel hava hareketlerinde ve kızamık salgının baş göstermesine kadar yaşamın bir çok yerinde

görmek mümkündür (Hayles, 2010:66). Değişkenlerdeki çok küçük bir değişimin, çok büyük boyutlarda ki sonuçlara neden olabileceğini izah eden kaos kuramında, belirtilmesi gereken her şeyin her şeye bağımlı olduğudur. Bununla birlikte kaos kuramında açıklayıcı değişken ile açıklanan değişken ayrımının aydınlatıcı bir işlevinin olmadığı görülmektedir. Klasik bilim yaklaşımına göre bir olgu veya olayı açıklamak için çok sayıda değişken arasından önemli olanlar belirlenmektedir. Belirlenen önemli değişkenler ile başka bir değişkendeki değişim açıklanmaktadır. Ancak değişkenlerdeki çok küçük bir değişimin büyük ve önemli sonuçlara yol açabileceğinin dikkate alınması gerekmektedir. Klasik bilim anlayışı ile ayırt edilen önemsiz varsayılan değişkenlerin, büyük etkiler yaratabilen potansiyellerinin olduğunun ihmal edildiği ve bu durumun nasıl aşılabileceği sorunu bulunmaktadır. Bir diğer deyişle hangi değişkenin, hangi değişkenle, nasıl açıklanacağı temel sorunsalı bulunmaktadır (Öncer, 2010).

Kaos kuramı düzenli ve makine gibi işleyen bir anlayışı esas alan yönetim teorilerine karşı olan görüşleri savunmaktadır. Bu yeni anlayışa göre geleceği öngörmek olası değildir. Bu nedenle uzun dönemli planlama gereksiz bulunmaktadır. Uygulamada kaos kuramının yöneticilere örgütsel yapı ve işleyiş açısından gelenekselin dışında bir yönetim paradigması imkanı sağlamaktadır. Yeni yönetim paradigması mikro ve ayrıntılı planlama, denetim, rutin etkinliklerden öte daha makro ve bütüncül bir yaklaşım ile örgütsel uygulamalara imkân vermektedir. Bununla birlikte yöneticilerin örgütün faaliyet gösterdiği çevrede karşılaştığı değişimlere uyum sağlayabilmesine imkan veren yapı ve işleyişi kazandırmalarının gerekliliğini göstermiştir (Öncer, 2010:34).

Geleneksel ya da klasik bilim anlayışı temelinde yapılandırılmış örgütler, yönetimde standart olan, en iyi yönetim biçimini uygulamada yarışan örgütler olmuştur. Fakat günümüz örgütleri faaliyette buldukları çevrenin temel karakteristikleri olan belirsizlik ve kaos karşısında kendilerine uygun bir yapı ve işleyiş şekli geliştirerek rekabet etmektedirler. Esasında evrensel bağlamda değerlendirildiğinde günümüzde karşılaşılan olay, durum ve koşullar temelinde en iyi yönetim yaklaşımı bulunmamaktadır. Bununla birlikte kaos karakteristiğinin bulunduğu çevrelerde standart yönetim yaklaşım ve modelleri sorunu çözebilecek bir işlevleri bulunmamaktadır (Ertürk, 2012).

1.5.2.1.1. Denge ve Dengeden Uzaklaşma

Karmaşıklık teorisi yapısı gereği açık sistem yaklaşımı niteliğindedir. Açık sistem bulunduğu çevreden enerji, materyal ve bilgi alışverişinde olan sistemlerdir. Sistemin girdi alışverişindeki enerji, materyal ve bilgi sistemi dengeden uzaklaştırmaktadır. Dolayısıyla karmaşık sistemler dengeden uzak koşullarda faaliyette bulunurlar (Sayğan, 2014). Denge durumu, bir sistemde kendiliğinden ya da dış etkenler neticesinde meydana gelen tüm etkinin sönmüldüğü durağanlığın mevcut olduğu bir durum olarak tanımlanmaktadır. Öte yandan dengeden uzaklaşma sistemin bulunduğu çevreyle bütünleşip gelişmesi için önemli bir durum olarak değerlendirilmektedir. Bir sistemin denge durumundan uzaklaşma ve gelişmesi için pozitif geri bildirim olgusu kullanılabilir. Bir sistem için geri bildirim iki bağlamda düşünülebilir: Birincisi pozitif geri bildirim, ikincisi ise negatif geri bildirimdir. Pozitif geri bildirim bir sistemin çevresiyle birlikte değişip gelişmesini kolaylaştıran çevresel bilgilerdir. Bu gerçekleştirilmeye çalışılan hedeflerin değiştirilmesi ve geliştirilmesine fırsat ve imkân bulması için bilgi sağlamaktadır. Negatif geri bildirim ise bir sistemin belirlenen hedefe ulaşması için eksiklikleri giderici bilgileri temin eden bir işlevi bulunmaktadır (Balkanay ve Koç, 2004).

1.5.2.1.2. Çatallanma

Klasik bilimin doğa olaylarını açıklamada kullandığı doğrusallık varsayımının gerçekçi olmadığını düşünen bazı bilim insanları esasında doğa olaylarının nitelik olarak çatallanan, kırılan, değişen ve değişik yönlerde gelişen, kendi kendini yineleyen nitelikte olduğunu savunmuşlardır. Dolayısıyla bu görüşte olan bilim insanları doğrusallık varsayımı ile olay ve olguların tam olarak açıklanamayacağı ifade etmişlerdir (Koçel, 2018:488).

Sosyal hayat açısından bakıldığında dallanma noktalarında alınan kararların doğasında geriye alınmazlık hali bulunmaktadır. Bu, tekrarı mümkün olmayan süreçlerin oluştuğu, geliştiği, yaşadığı, olgunlaştığı, yaşlandığı ve neticede son bulduğu süreçlerdir. Buna karşılık Newton sistemlerinde sonlanmanın olmadığı varsayılmaktadır. Yaşamın dinamik ve sürekli değişim içerisinde devam ettiği düşünülmektedir (Ufuktepe,2004:211).

Sosyal meselelere ilişkin verilebilecek örneklerden biri Amerika Birleşik Devletleri'ne karşı düzenlenen El-Kaide kaynaklı 11 Eylül saldırılarıdır. Bu dünya tarihinde bir dönüm noktası olmuştur. Bu durum kavram olarak dallanmanın, kırılmanın olduğu bir kaos halidir. (Ufuktepe,2004:211). Çatallanmaların ardışık nitelikte oluşması sistemi genellikle kaos haline taşır (Balkanay ve Koç, 2004). Nitekim kaos durumu ile bütün dallanma, çatallanma noktalarında karşılaşılabilmektedir (Ufuktepe,2004:211).

1.5.2.1.3. Çekici- Garip Çekici

Türkçe literatürde çekici ya da çeker eşanlamlı kullanılmıştır (Altun, 2001; Latif, 2002:128; Uçar, 2015). “Çekerler” (attractors) kaos teorisinin önemli bir terimidir. Çekerler, dinamik sistemlerin yöneticisi rolünde olan unsurlar olarak görülmektedir. Çeker, dinamik bir sistemin zaman içerisindeki ilerleyişinde vardığı son noktadır. Bir diğer ifadeyle çeker incelenen sistemi temsil eden noktanın uzun dönemde üzerinde hareket etmekte olduğu kümedir (Uçar, 2015). Çekici kaos kuramındaki kavramsal ifadesiyle dinamik bir sistemin eğildiği sonuçtur. Çekiciler fraktal yapılarda olduğu gibi bulanık bir geometrik özellikleri bulunmaktadır. Bu yapıların düzenli kenarları bulunmamaktadır (Ufuktepe,2004:211).

Öte yandan literatürde çekiciler, en basit ve yalın durumuyla bir şeyleri üzerlerinde toplayabilme gücü olan “tuhaf olgu, olay ya da nesnelere” şeklinde de açıklandığı görülmektedir. Çekici esas itibarıyla bir sistemin doğasındaki bir yörüngeyi herhangi bir parçası ya da bileşenin ilgili sistemin diğer bölümünü kendisine doğru çekmesi durumudur. Literatürde farklı çekici türlerinin olduğu görülmektedir. Bunlar sabit nokta çekiciler, sınırlı döngüsel çekiciler ve garip çekiciler şeklinde literatürde sınıflandırılmıştır. Ancak literatürde kaos teorisinde karmaşık bir karakteristiği ve niteliğinden dolayı garip çekicilerin sıklıkla kullanıldığı görülmektedir (Altun, 2001).

Garip çekerler karakteristik olarak başlangıç durumuna karşı çok duyarlıdırlar. Bundan dolayı garip çekerler sistemin değişim süreci ve yeniden yapılanması üzerinde çok güçlü bir etkiye sahip bulunmaktadırlar. Dinamik bir sistemde uzun bir zaman döneminde sistemlerin mevcut durum uzayları bazen çekici dediğimiz belli bir noktaya veya bölgeye doğru büzülmektedir. Bir başka deyişle sistem belli bir

davranış biçimine doğru çekilmektedir (Balkanay ve Koç, 2004). Çekicilerin farklı davranışlara ya da durumlara yol açtığı görülmektedir. Nitekim bazı çekiciler sistemi denge durumuna veya dengeye yakın duruma çeker. Öte yandan bazı çekiciler ise bir sistemi tamamen yeni şekillenmelerine doğru savurma eğilimini taşımaktadır (Latif, 2002:128). Buna örgütsel değişim konusunda şöyle bir örnek verilebilir; kaos teorisinin temel düşüncesine göre yöneticinin değişimi kontrol etmesi olası değildir. Yönetici yeni çekici unsurun alacağı kesin biçim tanımlaması olanaklı değildir. Ancak esas olan husus yeni durumun oluşturulmasına ya da yaratılmasını kolaylaştırmak ve yardımcı olmaktır. Çekici unsurlar kaotik bir sistemde yeni bir düzen biçiminin nasıl örgütlenebileceği sorununu dikkate alır. Buna karşılık direnç sorunu daha önemli olabilir. Direnç yerleşik çekici unsurun güçlerinin yeni ya da ortaya çıkmakta olan çekici unsurun kuvvetlerinden daha güçlü olduğu durumlarda meydana gelir. Bu süreçte esas güçlük dengeyi değişim yönüne yönlendirmektir (Latif, 2002:133).

1.5.2.2. Fraktal Geometrinin Düşünsel Yansıması

Fraktal bir terim olarak doğada karşılaşılan şekillerin geometrik özelliğini ifade etmek için kullanılan bir terimdir (Altun, 2001). Fraktaller karakteristik olarak kendine benzeyen, bileşenlerinde simetri olan, aynı biçimsel çevreye sahip, dallanma ve sonsuz karmaşıklıkta olan geometrik nesnelere (Güney, 2004).

Klasik bilimin geometrisi doğrusal geometri yaklaşımı olmasına karşılık yeni bilimin geometrisi fraktallere dayanan kırıklı, kesikli, eğri büğrü olan fraktal geometri anlayışıdır. Esasında insanoğlunun neden doğada olmayan bir doğrusallığı ısrarla varmış gibi düşünmesi ve davranması düşündürücüdür. İçinde yaşadığımız gözlenebilir dünyayı ve yaşamı algılamakta, kavramakta, tanımlamakta fraktaller önemli ve büyük kolaylıklar sağlamaktadır (Gürsakal ve Gürsakal, 2004:229).

Kaos düşüncesi ve bilimi açısından bakıldığında fraktal geometri bir araştırma alanı olarak önemli bir anlam ve kapsam oluşturmaktadır (Avşar, 2008). Bunun başlıca nedeni fraktal geometri kaos teorisiyle yakından bağlantılıdır. Fraktal geometri kaos teorisi gibi farklı düzeylerde simetrileri ölçeklendirmeyi vurgulamaktadır. Bu yeni geometrinin kurucusu olan Benoit Mandelbrot (1924-2010), Latince bir sıfat olan ve

parçalanabilir anlamına gelen kesirli ya da parçalı (fractus ve fractional) sözcüklerinden fraktal sözcüğünü türetmiştir. Fraktal sözcüğü kesirli boyutlara ve aşırı karmaşıklığa işaret etmektedir (Hayles, 2010:66).

Mandelbrot 1975 yılında doğanın fraktel geometrisi (The Fractal Geometry of Nature) adlı (Mandelbrot, 1983) eseriyle bu yeni geometriyi açıklamıştır. Fraktal geometri yalnızca matematiksel bir çerçevede etkileri bulunmamaktadır. Fraktal geometri aynı zamanda fizik, kimya, fizyoloji, akışkanlar mekaniği gibi farklı bilim alanlarında dikkate değer etkide bulunmuştur. Fraktal geometri ile doğadaki olgu ve olaylar ya da nesnelere tanımlanmasına yeni bir anlayış kazandırmıştır (Uçar, 2015). Nitekim geometri bir araç olarak insanlık tarihinde ve bilimin gelişme sürecinde önemli bir işlevi olduğundan oldukça önemli bulunmuştur. Galileo, Satiore adlı yapıtının başlangıcında doğanın dilinin matematik ve geometrik şekil ve sembollerden oluştuğunu ifade etmiştir. Galileo'nun ifade ettiği geometri Öklid geometrisiydi. Ancak evrenin ve doğanın yapısı kaotik bir yapıda ise evrenin ya da doğanın dili “kesirli” (fraktal) geometri açıklayıcı ve tanımlayıcı olabilmektedir (Ural, 2004:357).

Mandelbrot “The Fractal Geometry of Nature” adlı eserinde Öklid geometrisiyle açıklanmaya çalışılan doğanın fark edilmemiş olan yüzünü açıklamıştır. Mandelbrot doğanın esasında düzensiz ve parçalı bir yapıda olduğunu ileri sürmektedir. Öklid geometrisinde ise doğa; doğrular, düzlemler, daireler, küreler, üçgenler ve konikler gibi düzgün şekillerden oluştuğu varsayılmaktadır. Ancak fizikte, dünyadaki karmaşık yapıyı anlamak ve modellemek için Öklidyen şekilleri yeterli olmamaktadır. Çok yakından bakıldığında doğa, doğadaki yapı ve nesnelere Öklid geometrisindeki şekillere tam olarak benzemediği görülmektedir. Doğayı anlayabilmek ve modelleyebilmek için, diğer bir deyişle fizik, dünyayı daha iyi tanıyabilmek için yeni bir geometriye ihtiyaç olmuştur. Bu yeni geometri ise “Fraktal Geometri”dir (Uçar, 2015). Öklid geometrisi idealer dünyasında oluşturulan bir geometridir. Euclid doğada düzenli bir görünüme sahip olmayan, örneğin ağaçların yaprakları, bulutlar gibi durumları geometride tanımlamamıştır (Altun, 2001).

Fraktal geometri ile fizik, dünyayı basit modellerle değil gerçek yönleriyle ve karakteristikleriyle açıklamaya çalışılmaktadır. Buna göre fraktal geometrinin

betimlediği ve dolayısıyla açıklamaya çalıştığı evren, yuvarlak ve düz değildir. Fraktal geometrinin açıklamaya çalıştığı evren girintili, çıkıntılı, kırık, bükük, geçişken, düğümlü karakterisikleri bulunmaktadır (Uçar, 2015). Nitekim Mandelbrot “siz hiç küre şeklinde bulut, koni şeklinde dağ gördünüz mü?” ifade etmiş olduğu soruları olay ve olgulara farklı bir bakış açısı ile yaklaşmanın gerekliliğini ifade etmektedir. Dolayısıyla klasik bilimin geometrisi doğrusal geometri iken yeni gelişmekte olan kaos ve karmaşıklık yaklaşımının geometrisi, fraktallere dayanan kırıklı, kesikli, eğri büğrü fraktal geometri olarak görülmektedir (Koçel, 2018:488).

1.5.2.3. Non-Linear Oluşumların Yaygınlığı

Doğrusallık kavramı klasik bilimin olay ve olguların açıklanmasında kullandığı temel kavramlardan biridir. Ancak doğrusallık kavramının gerçekçi olmayan varsayımlara dayandırıldığını gözlemleyen bazı bilim insanları farklı ve değişik düşünmenin, kavramlarını ve yollarını araştırmışlardır (Gürsakal ve Gürsakal, 2004:228).

Doğal olaylara ve nesnelere bakıldığında örneğin çatlayan toprak, kırılan cam, ağaç dalları, şekil olarak çatallı, kırıklı, kesikli ve düzgün olmayan görünümde dirler. İnsanın çevresini oluşturan dünya ve evrene bakıldığında esasında doğrusal karakteristik göstermeyen durumlar, olaylar, olgular niteliğindedir. Durum böyle olmasına karşılık bilimsel çalışmaların doğrusal geometri anlayışı ve doğrusallık varsayımı ile yapıldığı da bilinmektedir (Gürsakal, 2007:43).

Bir sistemin doğrusal olmaması, girdisinin çıktısı ile orantılı olmaması anlamını ifade etmektedir. Bununla birlikte sistem ya da bütün, parçalarının toplamına eşit değildir. Örneğin insan beyni gibi doğanın büyük bir bölümü doğrusal işlememektedir (Gürsakal, 2007). Dolayısıyla karmaşık bir sistem doğrusal olmayan dinamik doğasından ötürü farklı yapılar üretmektedir (Ufuktepe, 2004:211). Doğrusal karakteristik göstermeyen sistem, değişim anı ya da sürecinde, değişim kuralları farklılaşmakta ve değişmektedir. Bir sistem çevreden olası etkilere karşı açık ise sistemden beklenmeyen davranış beklenebilmektedir (Yılmaz ve Güler, 2006). Öte yandan kaosun özelliklerinden biri de doğrusal olmamaktır. Doğrusal olmama, değişkenlerin birbirleriyle çakışmaması diğer bir deyişle üst üste gelmemesi

anlamına gelmektedir. Doğrusal olmama kaos için gerekli bir koşuldur ancak yeterli değildir. Kaotik hareketler doğrusal olmayan bir sistemden gelmelidir. Fakat doğrusal olmama mutlaka bir kaotik duruma işaret etmek durumunda değildir (Kuryel, 2004).

Non lineer oluşum aynı zamanda yaşamın sosyal boyutunda da görülmektedir. Diğer bir deyişle yaşamın ve sosyal boyutunun non lineer karakteristiklerinin daha yaygın olduğu görülmektedir. Nitekim yaşamda karşılaşılan olgu ve olaylarda ya da toplumsal sistemlerde etki ve tepki orantılı olmamaktadır. Diğer bir deyişle neden sonuç, girdi ve çıktı genellikle orantılı değildir. Yaşamda çok küçük bir etki, önemsiz sayılabilecek bir neden ya da girdilerdeki çok küçük bir değişme, beklenilmeyen sonuçlara neden olabilmektedir. Buna karşılık çok büyük çabaların, çok küçük ya da önemsiz sonuçlar doğurabildiği de görülmektedir. Bir sistemin bütünü, onu oluşturan bileşenlerin toplamından farklı bir yapıdır. Matematikçiler bu olgulara non-lineer adını vermektedirler (Balkanay ve Koç, 2004).

1.5.2.4. Bulanık Mantığın Sorunları ve Olguları Açıklamadaki Rolü

Gerçek yaşamdaki nesnelere, olgu ve olaylar, koşullar, durumlar gözlemlendiğinde hiçbir şeyin kesin bir şekilde tanımlanamadığı, belirlilikle ifade edilemediği görülmektedir. Bununla birlikte olgu ve olayın sonraki safhalarının ne olabileceğinin de kesinlikle öngörülemediği görülmektedir. Böyle belirsizlikleri, karmaşıklıkları içeren bir yaşamı ikili mantık ilkeleri ile açıklamak yaşamın kendisiyle ne denli uyumlu olabileceği sorusunu da akla getirmektedir (Yüksel ve ark., 2006). Esasında evren ya da dünyanın karakteristikleri evren ve doğanın karmaşık olduğunu göstermektedir. Karmaşıklık durumu en genel anlamda belirsizlikten ve bununla birlikte kesin olmayan düşüncelerden doğan karar verilememesinden kaynaklanmaktadır. Yaşamın çeşitli kesimleri gözlemlendiğinde birçok sosyal, iktisadi ve teknik alanlarda insan düşüncesinin bütünüyle karşılaştığı durumu kavramakta yeterli olmadığından kaynaklanan bir belirsizlik bulunmaktadır. Literatürde evren, doğa ve yaşamda karşılaşılan karmaşıklık, belirsizlik, tam olmayan ya da kesin olmayan bilgi kaynakları bulanık (fuzzy) kaynaklar olarak ifade edilmiştir. Literatürde bulanık düşünceye ilişkin ilk bilgi Azerbeycan asıllı Lütfü Askerzade (Zadeh, 1965)'nin çalışmaları ile kazandırılmıştır. Ancak başlangıçta

bulanık düşünce ilkelerine Batı literatüründe ciddi ve yoğun eleştiriler yapılmıştır. Buna karşılık 1970'li yılları izleyen süreçte başta Japonya olmak üzere Doğu dünyasında bulanık düşünce kavramları önemle takip edilmiştir. Bulanık ilkelerin teknolojik cihazlarda kullanılması ile bütün dünyada yaygın bir durumda kabul görmesini kolaylaştırmıştır. Bulanık mantığın Batı dünyasında gecikmesinin temel sebebi Batı kültürünün temelinde ikili mantığın olmasından kaynaklanmıştır. Batı dünyasının düşünce sitematiği Aristo mantığına dayanmaktadır. Aristo düşüncesi temelindeki mantık ikili bir yapıdadır. Aristo mantığı evrende ya da doğada var olan ya da oluşan her tür olgu ve olaya evet hayır, beyaz siyah, artı eksi şeklinde ikili bir temelde değerlendirmektedir. Batı düşünce anlayışında ifade edilen iki değer ya da sınıflandırma arasında başka bir seçenek kesin olmadığı düşüncesi ile yer verilmemektedir (Şen, 2001:9).

Bulanık mantığın günümüzdeki işlevi 1960'lı yıllardaki gibi değildir. Özellikle günümüzde bulanık mantık karşılaşılan güç, karmaşık sorunsalların çözümüne olanak sağlayabilmesinden dolayı yaygın bir uygulama alanı bulmuştur. Bulanık mantık bilim dünyasında temel bilim alanları, mühendislik ve sosyal bilim alanlarında karşılaşılan olgu ve olayları konu edinen çalışmalarında kullanılmaktadır (Keskenler ve Keskenler, 2017).

1.5.2.5. Postmodern Düşünce Yaklaşımı

Postmodernizm 20. yüzyılın ortalarından bugüne kadar konuşulan bir kavramdır. Ancak postmodernizme ilişkin yapılan tanımlamalarda henüz bir uzlaşmanın olmadığı da görülmektedir. Postmodernizmin karakteristikleri itibariyle küreselleşme, tüketim, merkeziyetçi anlayışın yıkılması, bilginin metalaşması, yaşam biçimlerinde değişiklikler gibi insanı ve toplumu etkileyen unsurlar ile açıklandığı görülmektedir (Kırılmaz ve Ayparçası, 2016). Postmodernizm sözcük anlamı olarak modern sonrası olarak anlaşılmaktadır. Esas itibariyle 1960'lı yıllarda sanat alanında ifade edilen postmodernizm izleyen yıllarda toplum bilimlerinde ve felsefe alanında bir ifade ve anlayış biçimi olarak görülmüştür. Postmodernizm kavramı ilk kez Frederich Onis'in 1930'lu yıllarda modernizme tepki olarak kullandığı ileri sürülmektedir. Buna karşılık ilk postmodern entelektüelin Karl Marx olduğuna ilişkin kabuller de vardır. Postmodernizm bir düşünce olarak modernizmin eleştirisi

yapmak özelliği ile birlikte Marx, Nietzsche ve Freud tarafından aydınlanmanın akılcılaştırma modeline karşı yapılan eleştirilerin devamı olduğu da literatürde ifade edilmektedir (Doğan, 2007). Postmodernizm kavramına farklı içeriklerle anlam yüklenilmektedir. Postmodernizm terim olarak post-modernizm ve postmodernizm şeklinde irdelendiğinde, postmodernizm modernizmden sonra gelen anlamında post-modernizm terimi ile bir kültürel biçim, bir tarihsel dönem olarak tanımlandığı gibi, postmodernizm terimi olarak da olgu ve olayları anlama ve açıklamada yeni bir epistemoloji şeklinde de ifade edilebilmektedir (Yıldırım, 2002:167).

Kavrama sosyal bilimler açısından bakıldığında postmodernizm, bir düşünce sistemi olarak mevcut düşünce örüntüsünün dışına çıkmayı hedefleyen bir karakteristiği bulunmaktadır. Bununla birlikte postmodernizm, mevcut bütün bilimsel araştırma ve bilgi birikimine yönelik eleştirileri olan bir düşünce yaklaşımıdır (Koçel, 2018:364).

Postmodernizm düşüncesi her türlü belirlenmenin karşısında olan bir düşüncedir. Bir diğer ifadeyle postmodernizm düşüncesinde tüm belirleyici değerlendirme ve söylemler kuşkuyla karşılanmaktadır (Tekeli, 2017). Bir anlamda mevcut bilimsel anlayışı reddeden ve her şeye görelî yaklaşan bir düşünce sistemidir. Bu karakterisitikleri ile bakıldığında postmodernizm bilimsel bilgi üretimini ve aynı zamanda gerçeği bulmaya yönelik çalışmaları sorgulama konusu yapmaktadır. Gerçek olarak ifade edilenin dış çevre gerçeğinin açıklaması olduğunun ifadesi postmodernizm tarafından eleştirilmektedir. Esasında doğru ya da gerçek denilen her şey ne ise mevcut olan dış çevre faktörlerinin sonucudur. Yönetim ve organizasyon alanında karşılaşılan olgu ve olayların da karakterisitikleri ve örüntüleri esasında bu şekildedir (Koçel, 2018:364). Nitekim postmodernizm yönetim örgüt alanında yeni bir konu olarak incelendiği gibi mevcut örgüt kuramı ve araştırmalarında yeni bir epistemoloji olarak da kullanılmaktadır (Yıldırım, 2002:167).

Postmodern düşünce anlayış esas itibariyle modernizm düşüncesi gibi ideolojik niteliktedir. Postmodern düşüncenin çıkış noktası modernizmin olay ve olguları açıklamadaki güvenilirliğini yitirdiğini varsaymasıdır. Modernizmin olgu ve olayları açıklayabilen tek bir kuramsal görüş olmadığı savı postmodern düşüncenin esasını teşkil etmektedir. Postmodernizm kavramsal olarak olgu ve olayların yapı ve örüntüleri açıklamada temel alınan kurallara ulaşmada kuralsız bir yaklaşımı ifade

etmektedir. Postmodern anlayış evrensel betimlemeleri ya da tanımlamaları kabul etmemektedir. Postmodern anlayış bu tür bir düşünüş yerine çoğul tanımlamalara ve düşünüşlere gereksinim olduğunu ileri sürmektedir. Postmodern anlayışta algı, görüş, düşünüşler ve açıklamaların kesin doğru şeklinde tanımlanması benimsenmemektedir (Ufuktepe, 2004:211).

1.5.2.6. Belirsizlik İlkesi

Kuantum teorisinin 1925 yılında ünlü bilim insanı Heisenberg'in (1901-1976) çalışmalarından biri olan "matriks mekaniği" ve 1926 yılında Schrödinger'in "dalga mekaniği" çalışmaları ile oluşma sürecinin başladığı görülmektedir. Atom altı madde hakkındaki fizikteki gelişmelerde ilginç durumlarla karşılaşmıştır. Bu çalışmalardan başlıcası Heisenberg'in Belirsizlik ilkesi konusundaki çalışmasıdır. Katkısı önemli olan diğer bir çalışma ise Schrödinger'in çalışmasıdır. Çalışmada atom, çekirdeğin çevresinde madde dalgalarının döndüğü bir sistem şeklinde izah edilmiştir. Schrödinger'in özgün denklemi elektronun konumunu yalnızca olasılıklı olarak belirlenebileceğini göstermiştir. Bu konuda çalışan diğer bir bilim insanı Bohr (1885-1962) parçacık ve dalga karakteristiklerini aynı yapının farklı ilk görünümü şeklinde değerlendirmiştir.

Belirsizlik İlkesi'ne göre maddenin atom altı yapısındaki parçacıkların hem konumunun hem de hızının eşanlı tam hesaplanabilmesi olanaksızdır. Belirsizlik ilkesine göre bir parçacığın konumu ya da hızı doğru belirlenebileceğini aksi halde biri doğru belirlenebilirken ötekisi tamamen belirsizleşir. Oysaki klasik fizikte herhangi bir nesnenin konumu ve hızı bilinmesi durumunda nesnenin tam olarak nerede olacağı kolaylıkla hesaplanabilir. Belirsizlik ilkesi evrende determinist bir yapının değil tersine olasılıkların, belirsizliğin var olduğunu göstermektedir (Taslaman, 2008).

1.5.2.7. Tamamsızlık İlkesi

Yeni bilim anlayışının temellerini oluşturan diğer bir ilke ise tamamsızlık ilkesidir. Kurt Godel (1906-1978)'in “tamamsızlık ilkesi” matematik sistemlerin tanımsal olarak doğru olduğunu ancak ispatlarının sistemin büyütülmesi ile mümkün olduğu görüşüdür. Bu görüş klasik bilim anlayışının değişmesinde belirleyici olmuştur. Bununla birlikte Heisenberg'in (1901-1976) “belirsizlik teorisi”, Bohr'un “olasılık yorumu” ilkesi doğa olaylarını anlamak ve açıklamakta Newton fiziğine dayanan klasik bilim anlayışından farklı bir anlayışın doğmasında imkân sağlamıştır. Doğayı ve fiziği anlamadaki bu yeni anlayış ve düşünüş bilimsel düşüncede klasik nedensellik kuralını, olasılık ilkelerini değiştirmiştir (Koçel, 2018:488),

1.5.2.8. Kendi Kendini Örgütlenme

Yeni bilimin düşünsel temellerini oluşturan diğer bir kavram da kendi kendini örgütlenme (self-organizing systems) kavramıdır. Bu kavram karmaşık olguların, olayların ve sistemlerin temel karakteristiklerinden biri olarak ifade edilmiştir. Kendi kendini örgütlenme, kavram olarak, bir amacı ya da faaliyeti yapmaya yönelik oluşmuş bir grubun işleyişini izah etmek için kullanılmaktadır. Bu yapı amaç ya da vazifeyi gerçekleştirmek için yapılması gerekenleri, amaç ya da vazifenin nasıl gerçekleştirilmesi gerektiğini, bununla birlikte zaman boyutunu kendisi belirleyen karakteristiklere sahiptir. Bütün bu işleyiş ve faaliyetler dışarıdan bir müdahale olmaksızın ya da herhangi bir düzenleme olmadan sistemin kendisinin karar vermesi karakteristikleri bu yapıda mevcuttur. Diğer bir ifadeyle kendiliğinden gerçekleşmektedir (Sayğan, 2014).

Kaos ve devingen, doğrusal olmayan, karmaşık yapıdaki kendi kendine örgütlenme karakteristiğine sahip sistemler, kaos durumu ile düzenin var olduğu durum arasında dalgalanmalı nitelikte doğalarının olduğu ileri sürülmektedir. Bu tür karakteristiği olan sistemler kaos durumunda ortaya çıkan ve gelişme gösteren kendi kendine örgütlenme süreci neticesinde, başlangıçtaki durumdan oldukça karmaşık bir yapıya evrilmektedirler (Diker ve Ökten, 2009).

1.6. METAFOR VE ANALOJİK YAKLAŞIMLA YÖNETİM OLGUSUNUN AÇIKLANMASI

Metafor kavram olarak bir algı aracı olarak kullanılmaktadır. Kavram olarak metafor benzerlikleri bulunan nesne, olgu veya olayı, bilinen bir nesne, olgu ya da olay ile açıklamaya çalışmaktır. Metafor özellik olarak yalnızca mecaz anlamda kullanılmamaktadır. Bununla birlikte bir düşünce oluşturma bağlamında kullanılan bir araçtır. Metafor bir nesneyi, olguyu, olayı ya da kavramı başka bir nesne, olgu, olay ya da kavram ile anlamaya, açıklamaya, öngörmeye ya da kontrol etmeye çalışmaktır (Gündüz ve ark., 2011).

Analoji kavramının da metafor kavramı gibi bir işlevi bulunmaktadır. Analoji terimi anlam olarak kavram, ilke, yapı, formüller arasında benzerlikleri tanımlayan özelliklerin olmasıdır. Analogiler, yeni olgu ve olayları tanımlamada, açıklamada kullanılmaktadır. Bir başka deyişle analogiler, insan belleğinde bulunan ve aynı zamanda çok iyi bilinen bilgilerin, karşılaşılan olgu ve olaylara ilişkin yeni bilgilerin öğrenilmesinde kullanılmaktadır. Bu özelliği ile bakıldığında analogiler insanın zihnindeki ön bilgilerle insanın sahip olmadığı ancak edinmeye çalıştığı olgu ve olaya ilişkin yeni bilgiler arasındaki bağlantıdır (Kesercioğlu ve ark., 2004). Metafor ve analogi kavramlarını insanoğlu tarihin her döneminde kullanmıştır. Bununla birlikte bilim dünyasında da bilim insanları açıklamakta güçlük çektikleri olgu, olay ve durumlarda metafor ve analogi yaklaşımlarını kullanmaktadırlar.

Disiplinler arasında metafor ve analogi yaklaşımlarıyla ilişki kurulmaya çalışılarak yeni olgu ve olaylar açıklanabilmektedir. Nitekim bilimsel gelişmelerde toplumsal bilimlerle doğa bilimleri ilgi alanındaki olgu ve olayları birbirlerinin benzerliklerinden yararlanarak anlamaya ve açıklamaya çalışmaktadırlar. Özellikle toplumsal bilimler biyoloji, fizik, kimya gibi doğa bilimlerinden analogiler yoluyla açıklamalar yapmaktadırlar. Bu durum yönetim örgüt alanında görülmektedir (Sargut, 2002:125).

1.6.1. Mekanistik Metafor

Örgüt esas itibarıyla belli bir amacı ya da birbiriyle ilişkili bir dizi amacı gerçekleştirmek için tasarlanmış bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım,

2002:156). Örgütsel bağlamda yapılan araştırmalarda örgütsel yapı ve davranışın temelindeki düzenlilikleri belirlenmesine ve böylece evrensel düzeyde genellemelere ulaşılmaya çalışılmıştır (Yıldırım, 2002:156). Bu bağlamda yönetim olgusunun da yer aldığı sosyal mühendislik çalışmalarının kökleri Newton ilkelerine dayanmaktadır. Newton bilim anlayışını temel alan mekanistik mantıkla, yönetim olgusu açıklanmıştır. Bu mantığa göre örgüt ya da işletme ve bununla birlikte tüm işlev ve süreçler fizik bilimi ile açıklanabilir niteliktedir (Öncer, 2010).

Geleneksel yönetim anlayışında kaos durumu, iyi olmayan diğer bir ifadeyle kötü ve azu edilmeyen bir durumdur. Nitekim bir örgütün yapısı kesin, belirgin kademe ve iletişim örüntüsüyle ve aynı zamanda hiyerarşik olarak düzenlenmiş işlev ve faaliyetlerden oluşur. Örgütsel yapı bir makine düzeninde işleyişi olan ve çalışanların da makinanın birer parçalarıymış gibi davranışlar beklenir (Latif, 2002:128). Bu düşünce temel dayanağı, örgütleri ve dolayısıyla işletmeleri, bir makine gibi mekanik bir sistem olarak kabul edilmesidir. Ancak bu düşünce süreç içerisinde değişime uğramıştır. Süreç içerisinde örgütlerin belirli bir çevrede yaşayan canlı organizmalar olması düşünceyi belirginleşmiştir. Diğer bir deyişle örgüt çalışmalarının ilk dönemlerinde örgütlerin verimli ve etkin çalışan bir makine, bir sistem metaforu ile bakarken, zamanla bu düşünce değişmiş ve işletmeler artık çevrelerine uyabilen, uymak zorunda olan, canlı bir organizma olarak değerlendirilmiştir (Koçel, 2018:487). Örgütlerin ya da işletmelerin sosyal sistemler olarak değerlendirildiği de görölmektedir. Bu yaklaşıma göre de örgüt ya da işletmelerin makine metaforu ile açıklanmaya çalışılmasının doğru olmadığıdır. Makine gibi işleyen işletmeler, organizasyonlar, kurumlar ve toplumların, ideal olarak ele alındığı günler artık geride bırakılmıştır (Öncer, 2010).

1.6.2. Kelebek Etkisi

Yönetim literatüründe kullanılan bir diğer metafor kelebek etkisidir. Esasında kavram “başlangıç koşullarına duyarlı bağımlılık” olarak ifade edilen anlamı içermektedir (Gürsaka, 2007). Diğer bir deyişle kelebek etkisi kavramı herhangi bir sistemin başlangıç durumundaki verilerde çok küçük bir değişikliğin öngörülemez ve fakat büyük sonuçlara neden olmasına yol açmasını ifade etmektedir. Ünlü Fransız

fizikçi ve matematikçi Poincare (1854-1912) güneş sisteminin kararlılığını konu edinen çalışmasında, güneş sisteminin çözümünün başlangıç koşullarına duyarlı bir düzeyde bağımlı olduğunu ifade etmiştir. Bundan dolayı evrenin başlangıç koşullarının bilinmeyeceğinden, güneş sisteminin de kararlılığının kesinlikle öngörülmesinin imkânsız olduğunu kanıtlamıştır. İzleyen yıllarda ise bu düşüncenin izleri Edward Lorenz'in (1917-2008) çalışmalarında görülmüştür (Yenialaca ve Gürel, 2013).

Edward Lorenz'in 1963 yıllarında atmosferdeki ısı hareketlerini incelemeye yönelik çalışmasında geliştirmiş olduğu matematiksel modelin sonuçlarına yönelik yapmış olduğu bir benzetmedir. Modelin bilgisayarda ulaştığı sonuçlarda ısı hareketlerinin moleküler düzeyde bile başlangıç koşullarına çok duyarlı olduğu tespit edilmiştir. Lorenz bu duyarlılığı çarpıcı bir vurgulama için "kelebek etkisi" isimlendirmesini yapmıştır. Kelebek etkisi, uzakdoğudaki bir ormanda uçan bir kelebeğin kanatlarının yarattığı küçük titreşimlerin, yavaş yavaş büyük dalgalanmalara neden olacağını göstermektedir (Savacı, 2004). Kelebek etkisi metaforu ile tanımlanan bu karakteristik evrende diğer bir ifadeyle doğada karşılaşılan olgu ve olayların açıklanmasında klasik determinist düşüncenin yeterli olmadığını ifade etmektedir. Esasında öngörülemezlik yalnızca meteorolojik olaylarla sınırlı bulunmamaktadır. Aynı zamanda insan, toplum, diğer canlı ve cansız varlıklar, her türlü olgu ve olayda da benzer durumlarla karşılaşılabilir (Ural, 2004:354-355).

Yönetim ve örgüt disiplini açısından da benzer durumlarla karşılaşılmaktadır. Nitekim örgütlerde kelebek etkisine sıklıkla rastlanmaktadır. Örgütsel ortamdaki bir faaliyetin ya da davranışın örgütsel düzlemin bütününde ve daha büyük çaplı sonuçlar doğurabildiğine rastlamak olasıdır (Ertürk, 2012). Diğer bir örnek 11 Eylül hali kelebek etkisi çok kısa bir zaman periyodunda bütün dünyayı etkilemiştir. Ülkeler işgal edilmiş ve başlangıcı ve bitişi bilinmeyen çatışma ve savaş süreçleri yaşanmaya başlamıştır. Yine bir devlet başkanının, başbakanının önüne, ülkenin anayasasını atması ile ülkenin karşılaştığı durumlar, önceki sürecin birikimlerinden siyasal ve ekonomik boyutundan bağımsız düşünmek mümkün olmamakla birlikte ancak olayın ortaya çıktığı an, sistemin biriktirmiş olduğu enerjiyi taşıyamayacağı kırılma anıdır. Bu olayın kendisini Lorenz'in kelebek etkisi olarak nitelendirmek olasıdır (Ufuktepe, 2004:217).

1.6.3. İşletme Ekosistemi

Doğa insanoğlunun karşılaştığı olay ve olguların açıklanmasında temel esin kaynağı olmuştur. Fen bilimleri ya da diğer sosyal bilimleri gibi yönetim bilimi de karşılaştığı güçlükleri aşmada olgu ve olayları açıklamada doğayı temel esin kaynağı olarak kullanmıştır. Ekosistem organizma ve onların çevrelerini oluşturan bir bütün olarak değerlendirilmektedir. Bu kavram örgütsel açıdan düşünüldüğünde ise doğal çevre, toplum, diğer örgütler, değişik görev ve statüde bulunan insanlardan oluşan büyük bir ekosistemin bileşeni olan ekosistemlerdir (Gündüz ve ark., 2011).

Kavram olarak ekoloji ve ekosistem terimlerinin kökeni, biyoloji ve zooloji bilim alanlarına dayanmaktadır. Ekoloji ve ekosistem bilim alanı doğada yaşayan canlılar arasındaki ilişkilerle ilgili bulunmaktadır. Disiplin olarak bünyesinde fizyolojik ekoloji, popülasyon ekolojisi, topluluk ekolojisi ve ekosistemler ekolojisi şeklinde bir tasnif yapılmaktadır. Bu sınıflandırma dikkate alındığında örgütlerde çevreye uyum ve değişimle ilgili popülasyon ekolojisi kavramı kullanılmaktadır. Bu bağlamda yapılan açıklamalarda örgütler bir canlı varlık olarak düşünülmektedir. Yaklaşım örgüt ile faaliyette buldukları endüstri dalı arasındaki ilişkileri inceleyen bir modern sonrası yönetim ve organizasyon yaklaşımı olarak geliştirilmiştir (Koçel, 2018:458). Nitekim doğa bilimlerinden yararlanarak çeşitli metaforlar üreterek yönetim ve örgüt olgusuna ilişkin açıklamalar yapılmaktadır (Gündüz ve ark., 2011).

1.6.4. Örgüt DNA'sı

Örgüt ve yönetim olgusunu açıklamaya çalışan diğer bir kavram ise örgüt Deoksirübo Nükleik Asit (DNA) tanımlamasıdır (Kahraman ve Çelik, 2019). DNA biyoloji alanında kullanılan bir terim olup canlıların temel yapı taşını ifade etmektedir (Çetin ve Döş, 2014). DNA esas itibariyle tüm organizmaların canlılık işlevleri için gerekli olan nükleik asittir. DNA aynı zamanda canlının genetik karakteristiklerini taşımaktadır. DNA'nın temel rolü bilginin uzun süreli saklanmasına olanak vermektedir. DNA'nın en önemli özelliklerinden birisi organizmaya ilişkin özelliklerin sonraki nesillere aktarılması işlevidir (Kahraman ve Çelik, 2019).

Yönetim alanındaki bilgi birikimi incelendiğinde biyoloji biliminin bilgi birikiminin yönetim bilim alanında da kullanılmaya ya da yararlanılmaya çalışıldığı görülmektedir (Gündüz ve ark., 2011). DNA işlevsel olarak bir canlının her türden bilgisini, yani genlerini taşıyan bir unsur niteliğindedir. DNA'nın bu işlevselliği örgütsel açıdan düşünülerek geliştirilmeye çalışılmıştır. Bir metafor olarak örgüt DNA'sı örgütleri canlı bir organizma gibi özel genetik özelliklerin olduğunu varsaymaktadır (Tosun ve Bostancı, 2019). Örgütlerin tıpkı yaşayan diğer canlı organizmalar gibi kendine özgü bir DNA yapısının olduğu düşüncesi gelişmiştir (Nart, 2018). Böylece örgüt DNA'sı bir örgütün ayırt edici özelliği olarak kabul edilmiştir. Bu şekilde anlaşıldığında örgüt DNA'sı bir örgütün işlevlerini belirleyen bir unsur olmaktadır (Nart, 2018). Dolayısıyla örgüt bir organizma olarak kendine özgü özellikler taşımaktadır (Onay ve Ergüden, 2012). DNA örgütlere uyarlanmış bir metafor olarak örgütlerin genetik yapıları oluşturulmaya ya da belirlenmeye çalışılmıştır. Böylece örgütlerin DNA yapısı incelenerek sorunlu bileşenleri ve işleyişleri için çözüm önerilmeye çalışılmaktadır (Çetin ve Döş, 2014).

1.6.5. Türbülans

Yönetim literatüründe kullanılan diğer bir metafor ise türbülans kavramıdır. Türbülans olayı her zaman doğada gözlemlenir. Türbülans hava ve su gibi akışkanlarda gözlemlenen fiziksel sistemlerin bir özelliğidir. Türbülans basınç ya da hızdaki düzensiz değişiklikler tarafından karakterize edilen bir olay niteliğindedir. Türbülans düzgünlüğün, düzgün (smooth) akışın karşıtıdır (Brodnick ve Gryskiewicz, 2018).

Türbülans doğası itibarıyla fiziksel ve özelde bir meteorolojik olay olmakla birlikte sosyal bilim alanında ve son dönemde yönetim literatüründe rastlanılan bir terim olmuştur. Esas itibarıyla türbülans olayı, fiziksel karakteristik olarak her ölçek düzeyinde meydana gelen düzensizlik niteliğindedir. Bir başka ifadeyle büyük girdaplar içindeki küçük istikrarsızlıklar şeklindedir. Bununla birlikte türbülans olayının ileri düzeyde sönüm özelliği de bulunmaktadır. En genel nitelikte türbülans gelişigüzelmiş hareket olarak tanımlanmaktadır (Diker Çamlıbel, 2003: 58). Türbülansın yapısında düzenlilik dışı durumlar, yüksek bir dağınıklık, enerjinin

ortaya çıkması ve kayma diğer bir ifadeyle sürüklenme bulunmaktadır. Türbülans fiziksel olarak davranışların ya da hareketlerin rastgeleliği Şeklinde oluşmaktadır (Altun, S.A., 2001).

Türbülans kavramı sosyal bilim alanında iktisat, finans disiplinlerinde ve özellikle kaos kuramcılarının açıklamalarında kullandığı bir terim ya da metafor Şeklinde literatürde görülmektedir. Kaos kuramı açısından bakıldığında türbülans esasında akışkanlar dinamiğinin konu etmiş olduğu ve araştırma konusu yapmış olduğu disiplinin ilk problemlerinden biridir. Fiziksel olarak türbülans olayında düzgün bir akış parçalanıp sarmal, buręaç, ya da girdap karakteristiğini kazanmaktadır. Ortaya çıkan ve oluşan düzensiz biçimler ve durumlar, akışkan yapıdaki cisimlerle katı haldeki cisimler arasındaki sınırı da olumsuz olarak etkilemekte ve bozmaktadır. Bununla birlikte türbülans durumunda büyük boyutlu, kapsamlı ve ölçekli hareketlerden daha mikro ve küçük ölçekli hareketlere doğru enerji yüksek bir hızla geçmektedir (Diker Çamlıbel, 2003:58).

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRBÜLANS YÖNETİMİ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE YAZIN İNCELEMESİ

Yönetim olgusunun yapısı ve doğası itibariyle yalın bir faaliyet olmadığı bu çalışmanın birinci bölümünde yer alan başlıklar altında incelenmişti. Yönetim faaliyetinin bu özelliği, hem yönetim ve örgüt olgusunun doğasından hem de yönetim ve örgüt olgusunun içerisinde bulunduğu çevresiyle oluşturduğu örüntüden kaynaklanmaktadır. Bunlarla birlikte ifade edilmesi gereken diğer bir husus ise işletmenin faaliyette bulunduğu çevrenin atmosferinin, işletmenin varlığını devam ettirebilmesi ve rekabet üstünlüğünü sürdürebilmesi açısından yaşamsal öneme sahip olduğudur. Bu neden ve gerekçelerden dolayı, işletmenin yönetim faaliyetinde dikkate alınması gerekir ve sorunsalın anlaşılması adına çevresel analizi zorunlu hale getirmektedir. Bir diğer ifadeyle yönetim faaliyetinde işletmenin genel çevre analizi ile işletmenin çevresini saran ve çevresini oluşturan öge ve koşulların dikkate alınması açısından önemlidir (Lynch, 2012).

İşletme çevresi doğası itibariyle bir dizi dinamik unsurları ve koşulları barındırmaktadır. İşletme ya da örgütsel sınırlar ötesindeki fiziksel ve sosyal faktörlerin oluşturduğu çevre, örgütsel karar verme sürecinde dikkate alınan başlıca faktörlerdir (Rosier, 2011). İşletmenin yapısı ve işleyişi, örgütsel sınırlar dışındaki faktörlerden etkilenmektedir. İşletmeler ya da en genel anlamda örgütler, iç ve dış çevre içerisindeki etkileşimler neticesinde faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Dış çevre, sektörel ve genel çevre olarak da kategorize edilmektedir. En genel anlamda çevre, işletmenin içerisinde bulunduğu çevrenin bütün unsurlarınının, işletmenin yer aldığı sektörün, işletmeyi etkileyen dış çevre fırsat ve tehditlerin birleşiminden oluşmaktadır. Genel çevre unsurları itibariyle bakıldığında yasal, ekonomik, politik, kültürel, teknolojik, uluslararası benzeri faktörler işletmenin çevresini oluşturmaktadır. Örgütlerin ya da işletmelerin faaliyetlerini yürütürken karşılaştığı ya da etkilendiği bu faktörler hiçbir sektörde işletmelerin kontrolünde değildir. Dolayısıyla işletmeler çevresini oluşturan bu unsurları yönetemez durumundadır. İşletme için birer sabit ya da diğer bir deyişle parametre niteliğindedir. Ancak bu dış

çevresel unsurlar tüm sektörleri ve sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler için fırsat veya tehdit niteliğinde etkileyen niteliktedirler (Mirze, 2010:46).

İşletmenin dış çevresini oluşturan faktörlerden kaynaklanan ya da faktörleri ve dolayısıyla işletmeyi de etkileyen, bazı genel çevre karakteristikleri vardır. Çevrenin karakteristikleri olarak ifade edilebilecek bu durum ve koşullar işletmelerin işleyişini ve yapısını etkileyebilmektedir. Bu anlamda Dess ve Beard (1984) örgütsel sınırlar dışındaki çevreyi cömert (munificence- capacity), karmaşık (complexity) ve devingen (dynamism) özellikleri ile tanımlamıştır. Cömert çevre işletmenin faaliyeti için uygun kapasiteye sahip, diğer bir deyişle işletmenin faaliyetlerine imkan sağlayan ve ona kucak açan bir nitelikte olan bir durumdur. Karmaşıklık ise çevresel faktörlerin hareketlerinin ve etkileşimlerinin yalın olmayan durumunu izah etmektedir. Devingen özellik ise çevresel durum ve koşulların istikrarlı olmayan yapısını tanımlamaktadır. Çevresel karmaşıklık ve türbülans belirsizliğin başlıca iki bileşeni olarak (Rosier, 2011) işletmenin işleyişini ve varlığını etkileyen stratejik durumlardır.

2.1. TÜRBÜLANS YÖNETİMİ KAVRAMI

İşletmenin amaçlarını, bir dizi işlev ve faaliyetlerle gerçekleştirdiği bilinmektedir. İşletme işlev ve faaliyetleri işletmenin en genel anlamdaki amacı olan vizyon ve bu vizyona ulaşmaya olanak sağlayacak amaçlarını gerçekleştirmeleri, bir dizi analiz ve uygulama gerektirmektedir. Bunlardan ilki ve başlıcası ise işletmenin faaliyet gösterdiği çevreyi ve çevre unsurlarını dikkate alan bir başlangıç ve işleyiş göstermesidir. Bu düşünceden hareketle işletmelerde bilimsel araştırmaların ve uygulamaların neticesinde ulaşılan bilgi birikimine göre işletmenin çevresel analizinin farklı yaklaşımlar ve tekniklerle yapıldığı bilinmektedir.

Esas itibarıyla çevresel analizde paradigma stratejik olmakla birlikte, sorunun irdelenmesinin farklı yaklaşımlar ve tekniklerle yapıldığı görülmektedir. Bu yaklaşımlardan biri de işletmenin içerisinde bulunduğu çevrenin karakteristiklerinden kaynaklanan türbülans durumudur. Türbülans durumu modern örgütlerin karşılaştığı başlıca (challenge) unsurlardan biridir (Melton, 2017). Bilimin ilgi alanındaki diğer

olgu ve olaylar gibi literatürde türbülans kavramının farklı bağlam ve şekillerde izah edilmiş olduğu görülmektedir.

Milliken (1987) türbülans kavramını herhangi bir yerden ya da kaynaktan bilgi verilmeksizin, aniden ortaya çıkan ve başlatıcı değişiklikler tarafından beklenilmeyen sonuçlara neden olan ve sonuçlar doğuran değişiklikler olarak tanımlamıştır. Mason (2007) ve Melton, (2017) ise türbülans kavramını çevrede hızlı, beklenilmeyen değişikliklerin alt çevre boyutlarında oluşturduğu devingenlik olarak açıklamıştır. Diğer bir ifadeyle türbülans çevresel alt boyutlarda beklenilmeyen, hızlı değişikliklerin çevredeki devingenliği olarak tanımlanmıştır. Bir başka çalışmada (Boyne ve Meier, 2009) türbülans bir örgütün çevresinin karmaşıklık ve cömertliğinde (munificience) tahmin edilemeyen değişikliklerdir. Değişikliğin boyutları, kapsamı tahmin edilemediği için türbülans sadece bir dinamik çevre değildir. Bundan başka tahmin edilemeyen değişikliklerin büyüklüğü, örgütsel sonuçlar üzerinde daha büyük olumsuzluklar oluşturma özelliği bulunmaktadır (Boyne ve Meier, 2009). Türbülans performansı ve örgütsel davranışı sınırlayan iş çevresinin genel modelinin elementlerinden biridir (Boyne ve Meier, 2009).

Rosca ve Moldoveanu (2009) ise türbülans kavramını fonksiyonel açıdan izah etmeye çalışmıştır. Rosca ve Moldoveanu (2009) dış çevrenin fırsatları ve tehditlerinin yoğunluğu türbülans tarafından karakterize edildiği ifade edilmiştir. Buna göre türbülans yönetimi (Tm) iki değişkene bağlıdır: Birincisi değişkenlik (C) (chengability) ve ikincisi öngörülebilirlik (P) (predictability). Bu değişkenlerden hareketle türbülans yönetimi (Tm) fonksiyonel olarak şöyle izah edilmiştir: $Tm = f(C, P)$. Öte yandan değişkenlik (C) ise iki değişkenle izah edilmiştir: Birincisi çevrenin karmaşıklığı (Cm) ve ikincisi ise örgütün karşılaştığı yenilikler (Ny). Buna göre değişkenlik (C) fonksiyon olarak şöyle tanımlanmıştır: $C = f(Cm, Ny)$ 'dir. Öte yandan öngörülebilirlik (P) değişkeni ise yine iki değişkene bağlı olduğu ifade edilmiştir: Bunlardan biri değişikliklerin hızı ya da değişikliğin ivmesi (Rs) ve diğer ise karar verme süreci için geleceğe ilişkin görünürlük (Vv) değişkenidir. Buna göre öngörülebilirlik (P) fonksiyonu $P = f(Rs, Vv)$ ile açıklanmıştır (Rosca ve Moldoveanu, 2009).

Yazın incelemesinde türbülans konusundaki ilk düşüncelerin, türbülansın örgüt ile çevresel bileşenler arasındaki karşılıklı bağlılıktan kaynaklandığı yönündedir (Melton, 2017). Bu görüş türbülansın çevresel düzlemde oluşan ve örgütü etkileyen bir niteliğinin olduğunu ifade etmektedir. Durağan bir çevrede değişiklikler azdır. Fakat türbülans durumunda değişiklikler öngörülemez olmaktadır. Bununla birlikte türbülans durumunda beklenilmeyen çok sayıda değişiklikler oluşmaktadır. Netice olarak türbülans, ortaya çıkan değişikliklere neden olmaktadır. Çevredeki değişik faktörler arasındaki etkileşim özellikle teknolojideki ilerlemeler, bilgisayar, iletişim ve medya endüstrisindeki etkiler türbülans ortamını oluşturabilmektedir. Bu gelişmelerin neticesinde çevresel türbülansla düzenli rekabet azalmakta, enformasyon ihtiyacı artmakta, inovasyon ve dönüşümün çevrimi hızlanmakta ve müşteri tahmininde, ürün ve hizmet gereklerinde daha fazla zorluklar oluşmaktadır. Böylece karar penceresi daha kısalmış, demode olmanın riski daha büyük, uzun dönem kontrolünün imkansızlaşmaya başlar ve aynı zamanda yöneticiler türbülans ortamında türbülans çevresinde işleyiş için yeni yöntemler öğrenmek zorundadırlar (Mason, 2007). Bütün bunların neticesinde diğer bir ifadeyle karşılaşılan bu değişiklikler neticesinde kaotik, parçalanmış, tahmin edilemez, karmaşık ve türbülans bir çevre oluşur (Lynch,1995).

Rosier (2011) de türbülans kavramını temel çevresel değişkenlerde periyodlar arası yüksek seviyeler şeklinde tanımlamaktadır. Müşteri öncelikleri, yeni müşteriler düzeyi, yeni ürünler, rakiplerin sayısı ve pozisyonları, pazarın büyüklüğü, teknoloji kullanımı ve regülasyonlar gibi temel karakteristikler ya da değişkenlerde her bir zaman diliminde olayların sayısı yüksek ise çevre türbülans olarak algılanır (Rosier, 2011). Görüldüğü üzere türbülans durumu çevreyi oluşturan unsurların karakteristiklerindeki değişimin bir sonucu olarak meydana gelmektedir.

Örgütün hem istikrarlı hem de türbülans ortamında farklı periyotlarda stratejik amaçlarını başarması, örgütün sürdürülebilir iş mükemmelliğini geliştirmesine ihtiyacı vardır (Dervitsiotis, 2004). Çünkü örgütler türbülansla ve yüksek hız iş çevresinde talepte, rekabette, teknolojide ve veya düzenlemelerde (regulations) hızlı ve kesikli değişikliklerle karşılaşmaktadırlar. Karar vericiler bu tür durumlarda hızlı, yüksek kaliteli kararlar vermek durumundadırlar. Enformasyon ve iletişim teknolojilerindeki

gelişmeler karar vericilerin bu tür durumlarda daha iyi, daha hızlı ve düşük maliyetli karar vermelerine destek olmaktadır (Carlsson ve Sawy, 2008).

Türbülans ile karşılaşıldığında merkezileşme, konservatizm, çatışma, sertlik, gizlilik ve suçu başkasının üzerine atan liderlerin çoğaldığı; buna karşılık bilgi paylaşımı, katılımcılık, uzun dönem planlama, moral, yenilikler ve liderlerin kredibilitésinin ise azaldığı ifade edilmektedir (Cameron ve ark., 1987).

Genel anlamda ve genel koşullar içerisinde işletmenin yöneticileri sektörel ve genel çevrede meydana gelen koşulları ve olayları işletmenin amaçları doğrultusunda değiştirme imkânına sahip değillerdir. Diğer bir ifadeyle yöneticiler dış çevre koşullarını ve unsurlarını kontrol edebilme gücüne sahip değildir. Bunun birçok nedeni bulunmaktadır. Bunlardan ilki dış çevrenin dengeli olmayışı, çevrede meydana gelen olayların öngörülememesi yöneticilerin dış çevreyi yönetebilir olmaktan uzaklaştıran başlıca karakteristiklerdir. Yöneticiler bu sorunsalı aşmak için işletmenin dış çevresi ile ilgili veri ve bilgi edinmekte, olası durum ve koşullara karşı proaktif davranışlar geliştirmektedirler. Böylece dış çevre koşullarının işletmenin amaçlarını engellemeyecek bir şekilde yönetmeleri sağlanır (Mirze, 2010:46).

Genel çevrenin spesifik hallerinden biri olan türbülans ortamında işletmenin çevresini oluşturan unsurları kontrol edebilemesi ya da işletme yönetiminin kolay olabileceği söylenemez. İşletmenin türbülans çevresinde yönetim çok hassas ve örgütsel yönetimin gerçekleştirilmesi için yaşamsaldır. İşletmenin türbülans çevresi dış faktörler ya da işletmenin performansını etkileyen kontrol edilemeyen değişkenlerdir. Örgütün başarısı büyük bir oranda içinde bulunduğu çevrede örgütü yönetebilme kabiliyeti ile mümkündür. Örgüt için dış çevre, örgütün kontrolünden ve yönetiminden uzaktır (Oparanma ve ark., 2009).

Türbülans ortamında yönetimin etkinliği ve etkililiği geleneksel yöntem ve araçlarla eksik ya da yetersiz olmaktadır. Bu nedenle türbülans ortamında yönetim için yapı ve işleyişler geliştirilmelidir (Rosca ve Moldoveanu, 2009). Bununla birlikte türbülans ortamında karşılaşılan değişikliklerle ya da örgütün amaçladığı değişimler geleneksel yaklaşımlarla mükemmel olarak yönetilemez. Çünkü geleneksel yaklaşımlar daha çok istikrarlı durumlarda geçerlidir (Metaxas ve Koulouriotis, 2014).

Türbülans durumunda işletme açısından ifade edilmesi gereken diğer bir husus ise türbülansın ölçülmesi yani işlemeştirilmesi sorunudur. Ancak türbülansın ölçülmesi ya da işlemeştirilmesi kolay ya da basit bir çalışma ile olanaklı değildir. Genellikle de güç olan bir durumdur. Ölçme ile ilgili problemler kapsam ve odak noktasında kategorize edilir (Melton, 2017).

Yukarıda ifade edilen bilgiler ışığında bir işletme açısından türbülansın yönetiminde öncelikli olarak işletmenin faaliyet gösterdiği çevrenin analizinin yapılmasını gerektiğini göstermektedir. Çevre analizinde işletmenin bulunduğu çevre unsurlarının düzenliliği, kararlılığı, belirsizliği, devingenliğine ilişkin karakteristiklerinin dikkate alınması gerekmektedir. Böylece işletme normal koşullar dışındaki çevre hakkında bilgi edinerek işletmenin işleyişini diğer bir ifadeyle yönetimini sürdürebilecektir. Bir diğer husus ise türbülans ortamındaki işletme yönetim faaliyetinin normal koşullardan farklı olabileceğini dikkate alınması gerekliliğidir. Örneğin devingen bir karakteristikteki çevrede kararların daha hızlı ya da daha sık olabileceği gibi.

2.2. TÜRBÜLANS KARAKTERİSTİKLERİ

Türbülans olayının yapısını tanımlayan ya da belirleyen bir dizi karakteristik bulunmaktadır (Dess ve Beard 1984; Brodnick ve Gryskiewicz, 2018). Literatürde türbülans karakteristikler farklı bağlamlarla açıklanmıştır. Popülasyon ekoloji teorisi ve kaynak bağımlılığı teorisi çerçevesinde türbülans çevresi altı karakteristikle izah edilmiştir. Fakat belirlenmiş olan karakteristikler endüstriyel ya da örgütsel iş çevresine ilişkin tanımlamalar ya da sınıflandırmalarla farklılık gösterebilmektedir. Neticede farklı çevresel karakterisitikler şöyle gruplandırılmıştır: Cömertlik (munificence -capacity), karmaşıklık (complexity-homogeneity-heterogeneity, concentration dispersion), dinamizm (dynamism-stability-instability, turbulence) Diğer bir ifadeyle türbülans cömertlik, karmaşıklık ve devingenlik karakterisitikleri ile tanımlanabilir olduğu görüşü ileri sürülmüştür (Dess ve Beard, 1984).

Brodnick ve Gryskiewicz (2018) ise türbülansı belirleyen üç önemli özellik olduğunu ifade etmektedir. Birincisi düzensizliktir. Türbülansa akış daima düzensizdir ve

türbülans sistemleri öngörülebilir değildir. Dolayısıyla determinizm bulunmamaktadır. İkinci karakteristik ise yayılmadır. Türbülans enerjik kuvvetlerle birlikte meydana gelmekte ve oluşmaktadır. Üçüncü özellik ise kaostur. Türbülans düzensizlik (disorder) ve karışıklık (confusion) karakteristiği gösterdiği için türbülans çevresi tahmin edilemez ve rastlantısal meydana gelir. Türbülansın oluş davranışları kaos karakteristiği ile oluşur. Örneğin başlangıç koşullarındaki küçük değişikliklere duyarlı, fraktal geometri, dinamik denge, salınımlı olmayan nonlinear sistem karakteristikleri türbülans durumunda gözlemlenebilmektedir. Bu açıklamalar ışığında bu çalışmada belirsizlik, karmaşıklık, devingenlik, öngörülebilirlik, değişkenlik, cömertlik, tehditkarlık (hostility) karakteristikleri ile açıklanacaktır.

2.2.1. Belirsizlik

Türbülans sıklıkla belirsizlikle birleştirilmektedir. Bunun başlıca nedeni çevrede oluşan kesiklikler ve öngörme güçlüğü belirsizliğe neden olmaktadır. Ancak belirsizliği türbülansın bir sonucu olarak düşünmek daha uygun olur (Melton, 2017). Terim olarak belirsizlik (uncertainty) belirli girdileri içeren ancak çıktıları önceden tamamen tanımlanamamayı ifade etmektedir. Diğer bir deyişle muhtemelen olaydan sonra çıktılar tamamıyla tanımlanamamaktadır (Lynch, 2012:831). Çevresel türbülans modern örgütlerin karşılaştığı başlıca zorlayıcı unsur olarak tanımlanır. Türbülans anlaşılması zor olan, hızlı ve kesikli olan değişiklikler oluştuğunda meydana gelir. Bundan dolayı literatürde bazı yazarlar türbülans ve belirsizlik kavramlarını eş anlamlı kullanmaktadırlar. Ancak türbülans genellikle belirsizlik yaratır. Diğer bir ifadeyle türbülans meydana geldiğinde belirsizlik oluşur. Dolayısıyla eş anlamlı sözcükler olarak düşünülmesi bu ilişkiden kaynaklanmaktadır. Türbülansın karakteristikleri olan hızlı ve değişiklikleri tahminde güçlük belirsizliğe neden olmaktadır. Nitekim literatürdeki çalışmalarda algılanan çevresel belirsizliğin en iyi tahmin edicisinin türbülans olduğu gösterilmiştir (Cameron ve ark., 1987).

Belirsizlik çevresel faktörler konusunda yeterli enformasyon ve bilgi bulunmadığında meydana gelir. Bu tür durumda işletmelerin ve dolayısıyla karar vericilerin işletme dış çevrede oluşan değişimleri anlaması ve oluşabilecek durumları tahmin etmesi güç olmaktadır. Çevrede oluşan bu belirsizliği ve düzeyini etkileyen

başlıca unsurlardan biri etkileyen unsurların sayısı bir diğeri de çevrede oluşan faktörlerdeki değişim hızı olduğu görölmektedir. Dolayısıyla sayıca az olan faktör işletmeyi etkiliyorsa ve bununla birlikte faktörler hız olarak yüksek bir şekilde değişmiyorsa işletmenin çevresinin belirsizlik derecesi düşük olacaktır. Buna karşılık çevredeki faktörlerin sayısı çok ve aynı zamanda çevresel faktörlerin değişimi yüksek ise işletme çevresinin belirsizliği yüksek olacaktır. Yöneticiler için düşük belirsizlik düzeyinde işletmelerin yönetilebilirliği daha kolaydır. Buna karşılık çevrenin belirsizlik düzeyi yükseldikçe yöneticilerin çevresel fırsat ve tehditlere karşı işletmeyi yönetmesi güçleşmektedir (Mirze, 2010:51).

2.2.2. Karmaşıklık

Karmaşıklık (complexity) örgütün karşılaştığı homojenlik (homogeneity) ya da heterojenlik (heterogeneity) dış çevre koşullarına işaret etmektedir (Boyne ve Meier, 2009). Karmaşıklık türbülans derecesini belirleyen bir karakteristik olarak gösterilmiştir. İşletme çevresinin uluslararası, teknolojik, sosyal, politik karmaşıklıklar gibi faktörler tarafından etkilenme derecesidir (Lynch, 2012:79).

Karmaşıklık çevredeki müşteriler, tedarikçiler, sosyo politikler ve teknoloji gibi alt bileşenlerin heterojenlik ya da farklılığın, çeşitliliğin derecesi olarak tanımlanır (Mason, 2007). Karmaşıklık artışı için anlama kabiliyeti, planlama bilgisi ve öngörüsü gittikçe güçleşir. Karmaşıklaşan sistemler zamanla daha fazla değişikliklere neden olur. Sistem daha da karmaşıklaştığı için daha da zorluklar ve güçlükler ortaya çıkar. Bu durum, değişen çevreye uyumu problemleri bir hale dönüştürür (Mason, 2007). Ancak karmaşıklığın oluşturduğu güçlüklerle karşılık karmaşıklığın, kararsızlığın ve neticede türbülansın olumsuz sonuç ve görüntülerine karşın çevredeki kararsızlık iş ve sektör çevresinde farklılaşmaya neden olmakta ve böylece mukabele (me too) stratejilerinden kaçınılmakta ve farklılaşma teşvik edilmektedir (Mavondo, 1999).

2.2.3. Devingenlik

Devingenlik ya da dinamizm karakteristiği karmaşıklık ve cömertlik (munificence) durumunda zamanla meydana gelen değişikliği ifade etmektedir. Devingenlik

kavramı çevresel değişikliklerin birleşimini ifade eden bir kavramdır. Bunlardan birincisi değişikliğin frekansdır. Frekans çevrenin nadiren değişikliğinden sık sık değişikliğine kadar olan bir durumu tanımlamaktadır. Çevresel değişikliğin ikinci elementi ise karmaşıklık ya da cömertlikteki kaymaların büyüklüğüdür. Diğer bir deyişle gelecek bir periyottaki değişikliklerin ne kadar büyüklükte olacağı frekans olarak belirlenecektir. Üçüncü bir element ise değişikliklerin öngörülemezlik durumudur. Eğer dış çevre koşullarında kaymalar tahmin edilir ise örgütsel performans üzerindeki muhtemel etkileri muhtemelen daha az olacaktır. Buna karşılık gelecek mevcut veri ve bilgiler ve geçmiş tecrübeler temelinde tahmin etmek güç olursa, performans açısından olumsuz sonuçlar muhtemelen daha esaslı ve önemli olacaktır (Boyne ve Meier, 2009).

2.2.4. Öngörülebilirlik

Türbülans derecesinin belirlenmesinde bir kriter olarak alınan diğer bir unsur öngörülebilirlik (predictability) durumudur. Öngörülebilirlik terimi olgu olarak değişiklikleri tahmin edebilme derecesi olarak ifade edilmiştir. Örneğin mobil telefon pazarındaki bazı belirliliklerin tahmin edilebilir olması, ancak biogenetikte bilinmezlik durumu, devam eder ya da daha fazla olabilir. Öngörülebilirlik iki alt kriterle izah edilebilir: Birincisi çevrenin değişim oranı (rate of change) örneğin yavaş ya da hızlı olarak sınıflandırılabilir. İkincisi ise geleceğin görünebilirliği (visibility of the future) durumudur. Bu geleceğin görünebilirliği mevcut ve faydalı olan bilgi ile geleceğin tahmin edilebilir olmasına bağlıdır (visibility of the future) (Lynch, 2012:79).

2.2.5. Değişkenlik

Türbülans durumunu belirleyen karakteristiklerinden bir diğeri ise değişkenlik (changeability). Türkçe'de değişkenlik, kararsızlık, istikrarsızlık kelimelerinin eş anlamlı kullanıldığı görülmektedir. İşletmenin çevresini sarmalayan çevresel kuvvetlerin ana ölçülerinden birinin değişkenlik olduğu ifade edilmektedir. Değişkenlik çevrenin olası değişiklik derecesi olarak tanımlanmıştır. Değişkenlik

olgusunun karmaşıklık (complexity) ve özgünlük (novelty) olgularından oluştuğu ifade edilmiştir. Karmaşıklık kavram olarak ayrı bir faktör olarak tanımlandığı için burada yalnızca terimin karşılığı ile ifade edilmiştir. Özgünlük ya da diğer bir anlamıyla yenilik olgusu, örgütsel çevrenin organizasyona sunmuş olduğu yeni durumların ve koşulların derecesini tanımlamaktadır (Lynch, 2012:79).

2.2.6. Cömertlik

Çevrenin karakteristiklerinden bir diğeri cömertlik (munificence). Bu terim yönetim literatüründe Türk yazımına farklı şekillerde çevrildiği ve kullanıldığı görülmektedir. Ağca ve Kandemir (2008) “munificence” terimini Türkçe’ye “elverişlilik” olarak çevirmiş ve kullanmıştır. Çolakoğlu (2006) ise “munificence” terimini Türkçe’ye “cömertlik” olarak çevirmiştir. Soyer (2007) çalışmasında “munificence” terimini Türkçe “cömertlik” olarak kullanmıştır. Soyer ve Erkut (2008) de “munificence” terimini “cömertlik” olarak kullanmıştır. Bu çalışmada da “munificence” terimi “cömertlik” olarak kullanılmıştır. Cömertlik işletme çevresinin karakteristiğini ifade eden bileşenlerden biridir. Cömertlik örgütsel büyüme ve gelişme için potansiyeli ifade etmektedir. Genellikle ekonomik kaynakların uygunluğu ya da mevcudiyeti olarak yorumlanmaktadır. Böylece bir örgüt bir coğrafyada ya da sektörde çalışabilir kaynaklar bol olduğundan dolayı örgütü sarmalayan ya da kapsayan çevre (munificent environment) tarafından bereketli (blessed) olur (Boyne ve Meier, 2009). Diğer bir ifadeyle cömertlik kavramı sürdürülebilir büyümeye destek olan çevrenin derecesini ifade etmektedir. Neticede bir örgüt çevrenin örgütsel büyümeye ve istikrara izin vermesini ister (Dess and Beard 1984).

2.2.7. Tehditkarlık

Türbülans karakteristiklerinden bir diğeri de çevrenin işletme açısından doğurduğu ya da da maruz bıraktığı tehditlerdir. İngilizce “hostility” olarak ifade edilen kelime Türkçe literatürde tehditkarlık ya da saldırganlık (Çolakoğlu, 2006) şeklinde kullanılmıştır. Çevrede tehditkarlık işletmenin varlığını, işleyişini ve rekabet

edebilme potansiyeline yönelik ciddi önem düzeyinde olan koşullar ya da faktörlerin mevcudiyetidir.

2.3. TÜRBÜLANS FAKTÖRLERİ

İşletmeler içerisinde bulunduğu çevrede ilişkide bulunduğu ya da çeşitli nedenlerden dolayı işletmeyi etkileyen faktörlerle karşılaşabilmektedir. Diğer bir ifadeyle işletmenin çevresini oluşturan unsurlar türbülans oluşturuca nitelikte olabilmektedir. Nitekim günümüz iş dünyasında işletmeler devingen bir değişim ortamında faaliyette bulunmaktadır. Buna neden olan faktörlerden başlıcaları teknolojik faktörler, üretim faktörleri, talep faktörleri, düzenleyici faktörler, rekabet faktörleridir. Çalışmanın bu kısmında türbülans oluşturuca başlıca faktörler açıklanmıştır.

2.3.1. Teknolojik Faktörler

Teknoloji, insanın icat yeteneğinin ürünü olan bu araç itibariyle, insanlık tarihinin muhtemelen her döneminde farklı düzeylerde ve kapsamda olmak üzere kullanılmıştır. Günümüzde son üç yüzyılın birikimi ile fevkalade düzeyde değişen ve gelişen teknoloji hem işletmelerin ürünü olmuştur hem de işletmelerin kullandığı bir araçtır. Bir diğer ifadeyle teknoloji işletmelere önemli fırsatlar vermektedir. İşletmelerin üretmek istedikleri ürünlerin üretilebilir ve sunulabilir olması teknoloji ile mümkün olmakta ve kolaylaşmaktadır. Fakat bu gelişmeler işletmeler için bir tehdit olarak da görülebilmektedir. Örneğin transistörler, laser ışınları, elektrikli araç bataryaları, mikro bilgisayarlar, entegre devreler benzeri buluş ve kullanımlar yeni ekonomileri oluşturmuştur. Ancak geleneksel yöntem ve teknolojileri kullanan ve onlarla varlığını sürdürmeye devam eden işletmeler için bu durum varlığını sürdürmesi açısından bir tehdittir (Eren, 2002:117). Hızlı teknolojik değişiklikler, serbestleşme ve küreselleşme beraberinde rekabeti yoğunlaştırdı ve türbülansı artırdı. Böylece yöneticiler yeni uyumlara zorlanmakla, daha fazla tepkisel örgü şekilleri ile karşılaştı (Siggelkow ve Rivkin, 2005).

2.3.2. Üretim Faktörleri

En geniş anlamda fiziksel olan ve olmayan her türlü üretimin gerçekleşmesine doğrudan ya da dolaylı katkıda bulunan bütün unsurlar üretim faktörü olarak değerlendirilmektedir. Üretim faktörlerinin tanımlanmasında gerçekleştirilen ürünün niteliğinin ve bununla birlikte toplam ürün içindeki görece ağırlığının da dikkate alınması önemlidir. Üretim faktörleri en genel anlamda bir mal ya da hizmeti üretmek için emek, fiziksel ve finansal olarak sermaye, doğal kaynaklar belli miktar ya da oranlarda ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlarla birlikte üretim faaliyetini gerçekleştiren kişi olarak geleneksel iktisat teorisinde asli üretim faktörü olarak kabul gören müteşebbistir (Karagül, 2014). İşletmenin faaliyetini sürdürmesine olanak veren üretim faktörlerinin tedariki, kullanımı ve istihdamı işletme açısından türbülans oluşturunca olabilir. Örneğin sektörde tedarik sorunundan kaynaklanan rutin dışı bir üretim sürecini yönetmek ya da üretim faktörlerinin fiyat ve tesliminden kaynaklanan bir dalgalanmanın oluşturabileceği türbülans durumu.

2.3.3. Talep Faktörleri

Talep bilindiği gibi çok sayıda faktörle ilişkili olan bir davranış biçimidir. Bireysel açıdan talebi etkileyen faktörlerle örgütsel talaplar farklılık göstermekle birlikte esasında talep ihtiyacı karşılamaya yönelik bir isteği içerir. Bu açıdan bakıldığında talebin sürekli değişen bir olgu olduğu görülmektedir. İnsanoğlunun ihtiyaçları çeşitlendikçe talep durumu da farklı içerik ve düzeylerde gerçekleşecektir. Özellikle son yıllarda bilimin, teknolojinin gelişmesiyle birlikte ihtiyaçların farklılaştığı görülmektedir. Bu da yeni talep örüntüleri oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle yakın zamana kadar örneğin yalnızca bir iki işlevi olan bir ürünün günümüzde çok sayıda işlevi eşanlı olarak yapabilen ürünler olarak ihtiyacı karşıladığı görülmektedir. Bütün bu farklılaşmalar devingen, çok kültürlü, makro pazarlama yaklaşımının dikkate alınmasını zorunlu kılmaktadır (Rosier, 2011). Dolayısıyla işletmeler ürün ve hizmetlerine olan talepten kaynaklanan türbülans olayı ile karşılaşmaları olasıdır.

2.3.4. Düzenleyici Faktörler

Düzenleyici faktörler (Akyürek, 2002) işletmenin yapı ve işleyişini etkileyen başlıca unsurlardır. Dolayısıyla düzenleyici faktörlere işletmenin türbülans ortamına girmesine neden olabilecek diğer bir faktördür. Düzenleyici faktör ya da faktörler en geniş anlamda işletmenin faaliyetini belirleyici olan kaide, kural ya da yasalar ve uluslararası sözleşmelerdir. Örneğin uluslararası çalışma örgütü, dünya ticaret örgütü, uluslararası finans kurumları ya da uluslararası rekabette düzenleyici olan gümrük mevzuatı gibi. Bu ve bunun gibi düzenleyici faktörler türbülans oluşturucu etkide bulunabilirlerdir.

2.3.5. Rekabet Faktörleri

Bir işletmenin varlığını sürdürmesi sonuçta faaliyet gösterdiği çevrede sektörel ya da en geniş anlamda makro çevrede faaliyette bulunan rakiplerin karşısındaki durumu ya da gücü önemli olmaktadır. Bu nedenle işletme açısından rekabet belirleyici bir değişkendir. İşletmenin sektörde varlığını sürdürmesi rekabet gücüne bağlıdır. Ancak her geçen gün işletmeler yoğun ve şiddetli bir rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmek zorundadırlar. İşletmelerin faaliyetlerini amaçladığı gibi gerçekleştirmeleri buldukları çevredeki rekabet edebilir potansiyel ve kabiliyetine bağlı olmaktadır. Bugün rekabetin yapıldığı sınırlar diğer bir ifadeyle faaliyette bulunulan pazar ulusal sınırların ya da coğrafyanın dışına çıkmış bir boyuttadır. Diğer bir ifadeyle rekabet uluslararası düzlemde yapılmaktadır. İşletmelerin hedefinde ulusal pazara değil aynı zamanda dünya pazarına sunulacak dünya ürünü önemli olmaktadır. Çünkü bunu yapmadığı takdirde kendisinin varlığını sürdürmesi mümkün olmadığını işletmeler bilmektedir (Eren,2002:117). Bütün bu değişimler işletmeler açısından ciddi sonuçlar doğuran nitelikte olmaktadır. Dolayısıyla çevrelerde rekabet stratejilerinin formüle edilmesinin (Porter, 2007:5) değişimlerin yüksek ve hızlı olduğu dönemlerde işlevsel önemi bulunmaktadır. İşletmenin sektörde karşılaştığı bütün bu rekabet olgusundan kaynaklanan türbülans durumları beklenebilir bir durumdur.

2.3.6. İşletme İç Çevre Faktörleri

Türbülans olayının yalnızca dış çevre bağlamında düşünülmesi olası değildir. Esas itibariyle çevre olarak nitelendirilebilecek her ortamda türbülans durumunun teorik olarak oluşması mümkündür. Çevrenin kendine özgü faktörleri farklılaşmakla birlikte esas olanın aynı olduğu söylenebilir. Diğer bir deyişle işletme iç çevresinde de türbülans meydana gelebilir. İşletme iç çevresini oluşturan unsurlardan kaynaklanan bir türbülans durumu ile işletmenin karşılaşması olasıdır. Bu işletmenin kontrolü altında olduğu varsayılan faktörlerden kaynaklanan bir türbülans meydana getirebilir. Örneğin işletmenin işleyişinden, yapısından, üretim, tedarik, pazarlama, finans, insan kaynakları gibi işletmenin yapısını oluşturan birimler ya da fonksiyonlardan kaynaklanan bir türbülans durumu olabilir. Dolayısıyla türbülans durumunun yalnızca dış çevre bağlamında düşünülmesi, işletmenin faaliyeti açısından eksik bir değerlendirme olacaktır. Bu nedenle türbülans hem iç hem de dış çevre bağlamında dikkate alınması gereken rutin olmayan bir durumdur.

2.4. TÜRBÜLANS YÖNETİM KAVRAMININ BAŞLICA SPESİFİK YÖNETİM TÜRLERİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

İşletmenin türbülans çevresinde faaliyetini sürdürmesine yönelik olarak faaliyetlerini kesintiye uğratmaması gereken yönetim işlevi diğer bir deyişle türbülans yönetimi özel bir duruma ilişkin yönetimdir. Yönetim literatüründe özel durumları ifade eden yönetim kavramları ve şekilleri bulunmaktadır. Çalışmanın bu kısmında türbülans yönetimi ile olası ilişkisi ya da ilişkisizliği dikkate alınarak bazı yönetim kavramları irdelenmiştir.

2.4.1. Kriz Yönetimi

Kriz sözcüğü etimolojik olarak Yunanca “krisis” sözcüğünden gelmektedir. Farklı disiplinler kriz sözcüğünü bağlamlarına göre tanımlamışlardır. Genellikle sosyal bilimlerde buhran ya da bunalım sözcükleri ile eş anlamlı kullanıldığı görülmektedir. Örgütsel açıdan bakıldığında esas özelliğiyle kriz beklenilmeyen, önceden

öngörülemeyen, ani cevap verilmesi gereken, örgütün gerçekleşen durumu önlemesinde ya da oluşan duruma uyum sağlamasında yetersiz kalabilen bununla birlikte amaçlarını tehdit eden bir durum şeklinde ifade edilmiştir (Yücel, 2010:128).

Bir kriz ortamını karakterize eden dört ana unsurdan bahsedilebilir: Bunlar öngörülemezlik, belirsizlik, tehdit ve değişim ihtiyacıdır. Bu özelliklerden öngörülemezlik ve belirsizlik doğrudan kaos kuramını düşündürdüğü söylenebilir (Öncer, 2010:26).

İşletmeler açısından bakıldığında krizleri oluşturan çok sayıda faktörün olduğu görülmektedir. Bunlar teknolojik gelişmeler, bilgi sistemi güvenliği, doğal afetler, kukuk, medya, ödeme, tahsilâtlar, siyasi durum, hatalı üretim, rüşvet, boykotlar, bilişim teknolojisi, yönetim, liderlik, örgütün yapısı, işgören çatışması gibi çok sayıda faktör krizi doğuran ya da etkileyen faktör ve koşullar olarak bilinmektedir (İbrahinoğlu, 2011). Bir başka faktör ise sektörde yeni iş yapma usulleri ile faaliyetler gerçekleşirken işletmenin eski usuller ile işe devam etmesi durumudur (Eser, 2010:71). Yukarıda ifade edilenler dikkate alındığında esasında işletmelerin doğasında krizlerin her an ve işletmenin her hangi bir biriminde ya da bütününde karşılaşılabilecek bir durum olabileceğidir (Öncer, 2010:27).

İşletme karar vericileri ve yöneticileri için asıl mesele krizlerin olmasından öte çok sayıda parametrenin yer aldığı belirsizlik ortamında geleceğe yönelik kararların güven duyularak nasıl alındığıdır (Öncer, 2010:27). Nitekim kriz dönemlerinin en temel karakteristiklerinden biri kararsızlıktır. Bununla birlikte doğru ve tam bilginin olmamasından kaynaklanan karar sürecindeki belirsizliğin artırması ve örgütü krize sürüklemesidir (Yılmaz, 2010:84).

Kriz kavramı ile türbülans kavramı içerik olarak karşılaştırıldığında benzerliklerden bahsedilebilir. Ancak kriz durumu genellikle bir sorun ya da istenilmeyen bir durum niteliğinde iken türbülans işletmenin rutinin dışında karşılaştığı bir çevresel durum olarak değerlendirilebilir. İşletme karşılaştığı ya da girdiği çevresel türbülans durumunda farklı sonuçlarla karşılaşabilir. İşletmenin karşılaşılabileceği sonuçlardan biri de kriz durumu olabilir. Bir metafor olarak ifade etmek gerekirse işletme bir uçak olarak düşünüldüğünde türbülansa girdiğinde uçağın türbülans durumundaki hareketi muhtemelen normal hava koşullarındaki gibi olmayacaktır. Uçak türbülansa

girdiğinde başta pilot olmak üzere tüm uçuş ekibi türbülans ortamının etkisinde görevini yapmaya çalışacaktır. Ancak bu görevi yine muhtemelen normal koşullardaki gibi yapmak kolay olmayacaktır. İşletmenin de türbülansa girmesi durumunda benzer olaylarla karşılaşılır. Dolayısıyla işletme türbülansa girdiğinde rutinin dışındaki durumu algılayabilen ve yönetebilen bir kabiliyette olması gerekmektedir. Bu yapılamadığı takdirde işletmenin piyasadan çekilmesine kadar çeşitli sonuçlarla karşılaşabilir.

2.4.2. Çatışma Yönetimi

Literatürde çatışma kavramının farklı şekillerde izah edildiği görülmektedir. Çatışmaya ilişkin tanımlar genellikle çıktı, süreç ya da iletişim bağlamında farklılıklar içermektedir. Çıktı olarak düşünüldüğünde çatışma, amaçlar, değerler, motiveler, düşünce ve kaynaklar temelinde işgörenler arasında meydana gelen uyumsuzluklar olarak ifade edilmesidir. Buna karşılık süreç açısından ise çatışma bireyin karşısındakileri amacına ulaşmasını engelleme olarak algılaması durumunda karşılaşılmaktadır. Öte yandan iletişim açısından çatışma durumunda taraflar arasında amaçlara ulaşmada diğer taraf ya da tarafların karşı davranışlarının olduğunu ifade eden bir sözlü ortamda yapılan mücadeledir. Tanımlar arasında farklılıklar olsa da esasında çatışma kavramının tanımındaki başlıca hususlar çeşitliliğin ve değişik yaklaşımların bulunması ve tarafların buldukları konularının karşıtlığıdır (Özdemir ve Özdemir, 2007).

Geleneksel yaklaşımda çatışma örgütün uyumunu bozucu, işgörenlerin istenmeyen tutum ve davranışlarda bulunmalarına neden olan olgu olarak görülmektedir. Dolayısıyla bu durumun minimize edilmesi ya da ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bir diğer görüş ise çatışmanın yönetilmesi esasını benimsemiş bir yaklaşımdır. Bu görüşe göre çatışma yönetimi işlevsel olmayan çatışmayı örgütsel ortamda minimize etmeyi amaçlamaktadır (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012). Çatışma olgusunun doğasından kaynaklanan düzensizlikler işletmenin yapısına ve işleyişine zarar verecek sonuçlar doğurabilir. Bununla birlikte işletmenin faaliyette bulunduğu çevresel faktörlere zamanında ve yeterli düzeyde cevap vermesini engelleyici bir durum oluşturabilir. Ancak çatışma olgusu doğası itibariyle örgütsel düzlemle

sınırlıdır. Dolayısıyla türbülans olgusundan kaynaklanan bir yönetim faaliyetinden farklıdır. Bununla birlikte çatışma sınırlı boyutta olabilir iken türbülans işletmenin bütününe yönelik bir durumdur.

2.4.3. Sorun Yönetimi

Sorun yönetimi sorunları, tehditleri öngörmek ve sürprizleri en az düzeye indirmek, sorunları çözmek ve böylece krizleri önlemeye yönelik proaktif ve sistematik bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Özel ve Sert, 2014). Bir başka tanımlamada ise sorun yönetimi, örgütü etkileyebilecek yasal, düzenleyici, politik, sosyal gibi olası sorunları tanımlamak ve kaynakları sorunların gelişimini etkileyecek bir şekilde kullanarak yapılan çalışmadır (Akyürek, 2002). Örgütlerin faaliyetlerini gerçekleştirirken karşılaştığı özel durumlara yönelik kavramsallaştırılmış olan sorun yönetimi işletmenin çeşitli nedenlerden karşılaşmış olduğu sorunlara yöneliktir. Bu çeşitli durumlar arasında türbülans olayından kaynaklanan sorunlar da olabilir. Ancak sorunun daha spesifik ve sınırlı bir konu ile sınırlı bir çalışmayı gerektirdiği söylenebilir. Oysaki türbülans sorunların ortaya çıkmasına yol açabilecek bir ortam durumu diğer bir deyişle çevresel durumdur. Bu çevresel durum eğer yönetilemez ise işletme çeşitli sorunlarla karşılaşabilir.

2.4.4. Stratejik Yönetim

İşletmelerde stratejik yönetim, strateji, stratejik düşünce ile ilgili olarak işletme yönetimi alanında yer alan bilimsel çalışmaların kökenlerinin Alfred Sloan'ın 1921 yılında General Motors'ta yaptığı reorganizasyon çalışmalarına kadar uzanan bir geçmişi bulunmaktadır. 1950'lerden sonra stratejik çalışmalar gelişmiştir. Alfred Chandler'in 1962 yılında literatüre kazandırdığı "strateji ve yapı" adlı eserinde "strateji" kavramına vurgu yapmış ve kararlardan önce stratejilerin belirlenmesini önermiştir. 1965 yılında H. Igor Ansoff'un yazmış olduğu "işletme stratejisi", Henry Mintzberg'in 1973 yılında yazdığı "yönetim işlevinin doğası" ve H. Igor Ansoff'un 1979'da yazdığı "stratejik yönetim" adlı eserler ve 1980'lerde Michael Porter

“rekabet avantajı: sektör ve rakipleri analiz etme teknikleri” eserler stratejik yönetim konusundaki başlıca çalışmalarıdır (Mirze, 2014:10).

Stratejik açıdan çevre işletmenin dışındaki her şey ve herkesi ifade etmektedir. Rakipler, tedarikçiler, müşteriler, işletmeyi etkileyen kuruluşlar yerel ve merkezi idare yapıları işletmenin çevresini oluşturmaktadır. Çevrenin analizi işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, fırsatların ve tehditlerin belirlenmesi ve aynı zamanda diğer işletmelerle işbirliğine imkan sağlayacak fırsatların değerlendirilmesi için çevresel analiz önemlidir. Çevre, işletmelerin faaliyetini sürdürdüğü ve amaçlarını gerçekleştirdiği bir atmosfer olarak düşünüldüğünde, işletme açısından stratejik bir anlamı olduğu görülmektedir. Esas itibariyle çevrenin stratejik olması çevrenin işletmenin kontrolü dışında olması ve çevresel unsurların etki ve ilişkilerinin, bilinmezlik taşımasından kaynaklandığı söylenebilir. Özellikle günümüzde bir işletmenin sektörel çevre ya da uzak çevre olarak ifade edilen dış çevreyi dikkate almadan faaliyetini sürdürebilmesinin düşünülmesi olası değildir. Bu nedenle bir atmosfer olarak ifade edilebilecek çevrenin yapısının, koşullarının, etkilerinin bilinmesini gerektirmektedir. Bunun yapılabilmesi ancak çevrenin analizi ile olasıdır. Lynch (2012:76) eserinde stratejik çevrenin analizinde kullanılan başlıca analitik araçlar olduğunu ifade etmiştir. Bunlar çevre faktörleri, turbülans derecesi, yeşil strateji, PESTEL analizi, endüstrinin yaşam dönemi, temel başarı faktörleri, beş güç analizi, dört ağ bağlantısı (Yüksel ve ark., 2012) rekabet analizi ve müşteri analizi.



Şekil 1: Stratejik Çevre Analizinde Temel Analitik Araçlar (Lynch, 2012)

Şekil 1’de Lynch (2012) görüldüğü üzere türbülans stratejik çevre analizinde kullanılan temel analitik araçlardan biridir. Bu işletmenin çevresinin türbülans derecesini belirlemeyi gerektiren bir analizdir. Analizde değişimin hızlı mı yavaş mı, tekrarlayıcı ya da şaşırtıcı bir gelecek mi, tahmin edilebilir ya da tahmin edilemez nitelikte mi, karmaşık ya da yalın etkiler gibi niteliklerin işletmeye etkileri belirlenmeye çalışılır. Çıktılar olarak bakıldığında ise işletmeler için fırsat ve

tehditlerin neler olduğu belirlenmektedir. Bu ve benzeri durumlar işletmenin içerisinde faaliyet gösterdiği çevrenin özel bir durumu olan türbülans çevresinin hızla değişmekte olduğunu ve esnek stratejik yönetime ihtiyaç olduğunu ifade etmektedir (Pietrzak, 2017).

2.5. TÜRBÜLANS YÖNETİMİNE İLİŞKİN LİTERATÜR İNCELENMESİ

Çalışmanın bu kısmında literatürde türbülans kavramını yönetim ya da örgütsel bağlamda konu edinen çalışmalar incelenmiştir. Türbülans olgusunu yönetim ve örgüt bağlamında inceleyen kapsamlı çalışmalara rastlanılmamıştır. Yönetim ve örgütsel bağlamda türbülans konusundaki çalışmalar incelendiğinde az sayıda ve sınırlı bazı konuları içeren araştırmaların olduğu görülmüştür.

Iansiti (1995) türbülans ortamında ürün geliştirmeyi konu edinen çalışmasında, hızla değişen çevrelerde ürün geliştirme performansının güçlendiricileri üzerinde odaklanmıştır. Çalışma bilgisayar teknoloji geliştirmesi alanında yürütülmüştür. Çalışmada rakipler arasında yüksek teknik belirsizlikler ile karakterize olan bilgisayar sistemleri ve ileri düzey işlemcilerin araştırma ve geliştirme performansının büyük farklılıklar gösterdiği ifade edilmiştir.

Bennett (1999) ise küçük ve orta ölçekli hayır kurumlarına yönelik yaptığı çalışmada para toplamada, diğer bir deyişle kaynak sağlamada, türbülans durumunun önemli bir faktör olduğu saptanmıştır. Lojistik regresyon analizi bulgularına göre türbülans çevresinin belirleyici bir faktör olduğu görülmüştür.

Kuivalainen ve arkadaşlarının (2004) evresel türbülansın etkilerinin uluslararası performansta lider karakteristikleri konu edinen çalışmada, bilgi yoğun işletmeler ile geleneksel endüstri girişimlerinin uluslararası sürecindeki farklılığı incelenmiştir. Finlandiya küçük ve orta ölçekli işletmeler araştırma kapsamına alınmıştır. Çalışmanın sonuçları, bilgi yoğun işletmeler, diğer endüstri işletmelerine göre uluslararası büyümede daha yoğun gelişme göstermişlerdir. Genellikle evresel türbülans, uluslararası performansta, yoğun bilgi firmalarından, diğerlerine göre daha belirgin bir indikatör olarak saptanmıştır.

Mason (2007) çalışmasında, dış çevrenin yönetim ve strateji üzerindeki etkisini karmaşıklık teorisi bağlamında araştırma konusu yapmıştır. Çalışmada kalitatif teknikler kullanılarak, derinlemesine görüşme ve doküman analizi ile veriler bilgi teknolojisinde ve ambalaj endüstrisindeki iki işletmeden sağlanmıştır. Çalışmanın sonunda daha başarılı işletmeler, türbülans ortamında radikal, hızlı ve ezber bozan stratejiler kullanmaktadırlar. İkinci husus ise daha başarılı işletmeler, durağan çevrede daha geleneksel yönetim ve stratejiler ve daha formal strateji planlama aktiviteleri uygulamaktadırlar.

Oparanma ve arkadaşlarının (2009) türbülans çevresinde hastane yönetimi için stratejiler ve Nijerya örneği adlı çalışmada, hastane endüstrisindeki işletmelerin yönetiminin, türbülans ortamındaki stratejilerinin tasarlanması, araştırma konusu yapılmıştır. Diğer bir konu ise türbülans iş çevresinde, hizmet sektörünün nasıl mücadele etmiş olduğunu ortaya çıkarmaktır. Çalışmada hipotezler ki-kare analizi ile test edilmiştir. Çalışmanın sonucunda işletmelerin ve işletmelerin çevresinin ve dış çevresinin etkisinin, işletme stratejisi ile, anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Çalışmada türbülans ortamındaki herhangi bir işletmenin planlama, stratejik planlama ve uygulama formülasyonu ile yönetebileceği sonucuna varılmıştır.

Boyne ve Meier (2009) çalışmada çevresel türbülans, örgütsel istikrar ve kamu hizmeti performansı adlı çalışmada literatürde dış çevrede oluşan türbülansın, kamu hizmeti performansına zararlı etkileri olduğu konusunda ortak bir görüş olduğu ifade edilmiştir. Ancak türbülansa en iyi tepkinin, örgüt yapısını korumak mı yoksa örgüt yapısını değiştirmek mi olduğu konusunda, daha az bir uzlaşma olduğu görülmüştür. Bu düşüncelerden hareketle kamu kurumlarında büyük bir örneklem ile çalışmada türbülans, örgütsel istikrar ve performans arasındaki ilişki sınanmıştır. Çalışmanın sonuçları türbülansın performans üzerinde negatif etkisinin olduğu ve bunun içsel örgütsel değişikliklerle artırıldığı görülmüştür.

Pavlou ve El Sawy'in (2010) çalışmasında yeni ürün geliştirmede doğaçlama ve dinamik yeteneklerin görece etkileri, farklı türbülans seviyelerinde karşılaştırma konusu yapılmıştır. Sonuçlar dinamik yeteneklerin ılımlı türbülans ortamında, rekabet üstünlüğünün başlıca tahmin edicisi olduğu, doğaçlama yeteneklerin yüksek türbülans ortamında tamamen belirleyici olduğu saptanmıştır.

Autry ve arkadaşlarının (2010) teknolojik türbülansın etkileri ve tedarik zinciri genişliği kabulü ve adaptasyonu adlı çalışmada, tedarik zinciri teknolojisinin, izleyen uygulamaları ve kullanım amaçları araştırma konusu yapılmıştır. Sonuçlar teknoloji türbülansında, firmanın algıladığı fayda, kullanım kolaylığı ve firmanın tedarik zinciri teknolojisi kullanım amacının daha güçlü olduğu görülmüştür.

Melton (2017) türbülans testi ve yönetsel ağ belirleyicilerinin araştırılması adlı çalışmada bilim insanlarının ortak görüşünün, türbülans çevresinin ya da diğer bir ifadeyle türbülans ortamının, kamu hizmet performansına zararlı etkileri olduğu düşüncesinden hareketle bir araştırma yapmıştır. Türbülansın hem içsel hem de dışsal örgüt çevresinde örgütün amaçlarına, bazen de varlığına, negatif yönde etkiler oluşturan bir durum olduğunu ifade etmiştir. Bütün bunlara karşılık türbülansın yönetsel stratejiyi nasıl etkilediği konusunda az sayıda bilim insanının çalıştığını belirtmiştir. Çalışmada yönetsel stratejinin, dışsal çevreye doğru nasıl değiştiği ve yöneticilerin türbülans ile mücadelede ne gibi değişimler yaşadığı incelenmiştir. Çalışma kamu örgütlerinde yapılmıştır. Araştırmanın kapsamına Texas'taki kadın okul yöneticileri alınmıştır. Çalışmanın bulgularında, kadın okul yöneticilerinin, türbülans zamanlarında networking aktivitelerinin azaldığını göstermiştir. Papatya ve ark. (2019) işletme rekabetinde stratejik esneklik, çevresel türbülans, işletme yetenekleri ve performans arasındaki ilişki Ankara ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde araştırma konusu yapılmıştır. Çalışmada çevresel türbülans ile stratejik esneklik arasında aynı yönlü ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Yukarıda verilen literatür incelemesi neticesinde görüldüğü gibi, bu çalışmanın temel amacı olan, işletmenin dış çevre türbülans derecesini belirlemeye yönelik ve aynı zamanda, işletme iç çevresinde karşılaşılabileceği türbülans durumunda, işletme yönetim faaliyetini konu edinen çalışmalar yapılmamıştır. Bu yönüyle bu çalışma, literatürdeki eksikliği gidermeye katkıda bulunan bir çalışma niteliğindedir. Bu çalışmanın konu etmiş olduğu sorunsal, sorunsalı çözmeye yönelik önerilen model ve çözümü, çalışmanın sonraki bölümlerinde verilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde, çalışmanın giriş kısmında tanımlanan ve açıklanan, türbülans yönetimi sorunsalının amacı doğrultusunda, çözümü amaçlayan yöntem verilmiştir. Çalışmanın yöntemi iki temel başlık altında açıklanmıştır. Birinci kısımda türbülans yönetim modeli ve algoritması verilmiştir. Yöntemin ikinci kısmında ise türbülans yönetim modeli ve algoritmasında kullanılan teknikler, analizler ve programlar açıklanmıştır.

3.1. ÇALIŞMANIN ANALİZ BİRİMİ

Türbülans yönetimine iç ve dış çevre bağlamında analiz imkanı veren modelin işleyişine ilişkin çalışma İstanbul'da tekstil işkolunda faaliyet gösteren bir işletmede yapılmıştır. Araştırma kapsamındaki işletme, ürünlerini kendi markası ile ya da müşteri taleplerine göre fason üretebilmektedir. İşletme üretim ve ticari faaliyet itibariyle incelendiğinde girdilerin % 36'sını ithal etmektedir. Buna karşılık yapmış olduğu üretimin % 28'ini ise ihraç etmektedir. Bu çalışmanın analiz birimi olan işletme yurt içi ve yurt dışı pazarlara yönelik hazır giyim üretimi yapan orta ölçekli bir yapıya sahiptir.

3.2. ÖNERİLEN TÜRBÜLANS YÖNETİM MODELİ VE ALGORİTMASI

Çalışmanın bu kısmında çalışmada amaçlanan türbülans yönetimi sorunsalının, çözümüne ilişkin önerilen modeller ve bu modellerin işleyişine ilişkin çözüm algoritmaları sunulmuştur. Modelleri iki başlık altında sınıflandırılmıştır. Birinci modelde işletme dış çevre türbülans yönetim modeli ve algoritması, ikinci başlık altında ise işletme iç çevre türbülans yönetim modeli ve algoritması sunulmuştur.

3.2. 1. İşletme Dış Çevre Türbülans Yönetim Modeli ve Algoritması

Çalışmanın bu kısmında işletme dış çevre türbülans yönetim modeli ve algoritması verilmiştir. Çalışmada öncelikle işletme dış çevre analizi 25 maddeden (Ek 1) oluşan veriler ışığında yapılmıştır. Analiz maddeleri araştırma kapsamındaki işletmenin dış çevre türbülans karakteristiklerini, dış çevre temel ve alt bileşenlerine, temel ve ilişkin bilgi edinmeye yönelik olmuştur. Böylece araştırmanın kapsamındaki işletmenin genel çevresine ilişkin bilgiler edinilmiştir. İşletmenin dış çevresine ilişkin onu oluşturan unsurlar hakkında bilgi edinilmesi, modelin oluşturulması ve ikili karşılaştırma matrislerinin düzenlenmesi açısından gerekli olmuştur.

Türbülans yönetim modelinin geliştirilmesi ve uygulamasına yönelik bu çalışmada çok ölçütlü karar verme literatüründe yer alan çalışmalardan yararlanılmıştır (Yüksel ve Dağdeviren, 2006; Yüksel, 2012; Yüksel ve Geban, 2015; Gökdeniz ve ark., 2017). Bunun temel gerekçesi, anılan çalışmaların farklı alanlara yönelik problemleri çözmeyi amaçlamış olmasına karşın, çalışmalarda kullanılan çözüm metodolojisinin, çok ölçütlü sorunsalların çözümünde, objektif ve işlevsel olmasıdır. Bu çalışmada, bir işletmenin, dış çevre bağlamında, türbülans yönetimi için önerilen modelin başlıca aşamaları şunlardır:

- İşletme dış çevresinin analizi.
- İşletme çevresinin faktörlerinin belirlenmesi.
- Türbülans durum ve koşullarını değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi.
- AHP modelinin oluşturulması.
- Türbülans kriterlerinin, işletme çevre boyut ve faktörlerinin yerel ağırlıklarının hesaplanması.
- Çevresel faktörlerin genel ağırlıklarının hesaplanması.
- İşletme çevresinin türbülans derecesinin (TD) hesaplanması.
 - ❖ Türbülans çok şiddetli derecede ($1.00 \geq TD \geq 0.90$)
 - ❖ Türbülans şiddetli derecede ($0.80 \leq TD \leq 0.89$)
 - ❖ Türbülans çok yüksek derecede ($0.70 \leq TD \leq 0.79$)
 - ❖ Türbülans yüksek derecede ($0.60 \leq TD \leq 0.69$)
 - ❖ Türbülans kuvvetli derecede ($0.50 \leq TD \leq 0.59$)
 - ❖ Türbülans orta derecede ($0.40 \leq TD \leq 0.49$)

- ❖ Türbülans zayıf derecede ($0.30 \leq TD \leq 0.39$)
- ❖ Türbülans çok zayıf derecede ($0.20 \leq TD \leq 0.29$)
- ❖ Türbülans hafif derecede ($0.10 \leq TD \leq 0.19$)
- ❖ Türbülans çok hafif derecede ($0.00 \leq TD \leq 0.09$)

3.2.2. İşletme İç Çevre Türbülans Yönetim Modeli ve Algoritması

Bu çalışmada işletmenin türbülans yönetim modelinin oluşturulması ve analizi için öncelikle işletmenin iç çevre analizi yapılmıştır. İç çevre analizinin başlıca iki amacı bulunmaktadır: Birincisi analiz kapsamındaki işletmenin iç çevre bileşenlerinin belirlenmesidir. İkinci amaç ise işletmenin türbülans yönetimine yönelik analiz ve değerlendirmelerine girdi olacak verilerin edinilmesidir. Bunun için çalışmada işletme iç çevre analizi 16 maddeden (Ek 2) oluşan veriler temelinde yapılmıştır. Analiz maddeleri araştırma kapsamındaki işletmenin iç çevre türbülans karakteristikleri, temel ve destekleyici işlevler, yönetim işlevlerine ilişkin bilgi edinmeye yönelik olmuştur. İşletme iç çevre türbülans yönetimine ilişkin modelin yapılandırılması, AHP tekniğinin varsayımlarına göre yapılmıştır.

Yukarıdaki bilgiler çerçevesinde bu çalışma aşağıda verilen aşamalarda gerçekleştirilmiştir:

- ❖ İşletmenin türbülans yönetim modelinin oluşturulması.
- ❖ Modelin türbülans karakteristiklerinin ağırlıklarının hesaplanması.
- ❖ İç çevre unsurlarına ilişkin ağırlıkların belirlenmesi.
- ❖ Yönetim fonksiyonlarının değerlendirilmesi.
- ❖ İç çevre türbülans yönetim modelinin genel sonuçlarının belirlenmesi.

3.3. ÇALIŞMANIN VERİLERİNİN SAĞLANMASI

Çalışmanın verileri araştırmanın analiz birimini oluşturan ve türbülans modelinin geliştirilmesi kapsamındaki işletmeden sağlanmıştır. Bu amaçla çalışmada uzman bir grup belirlenmiştir. Uzman grup işletmenin üretim, finansal ve yönetim alanında üst düzey karar vericilerinden meydana gelmiştir. Çalışmada AHP tekniğinin öngördüğü ikili karşılaştırmalar, bu belirlenen grubun ortak görüşüne göre yapılmıştır. Çalışmada, ikili karşılaştırmalarda, üç karar vericinin görüşleri, Saaty (1980)'nin ölçeğine göre değerlendirilmiş ve sayısal değerlere dönüştürülmüştür.

3.4. MODELİN ÇÖZÜMÜNDE KULLANILAN TEKNİKLER VE PROGRAMLAR

Çalışmada çok ölçütlü karar verme yaklaşımlarından biri olan AHP tekniği, Saaty (1980;1986) tarafından geliştirilmiş, matematiksel bir tekniktir. AHP tekniği problemlerin analitik bir yaklaşımla çözümlenmesine olanak vermektedir. AHP tekniğinin bütünsel bir yaklaşımla sorunu çözüm konusu yapması başlıca üstünlüğüdür (Yüksel ve Geban, 2015). AHP tekniğinde problem bileşen ve alt bileşenlerine ayrıştırılarak modellenmektedir. Bileşenler ortak özelliklerine göre gruplar şeklinde sınıflandırılmaktadır. Her bir grup içerisinde yer alan bileşenlerin ağırlıkları hesaplanmaktadır. Bu ağırlıkların hesaplanması için öncelikle karar vericilerin değerlendirmelerine göre ikili karşılaştırmalar yapılmaktadır. AHP tekniğinde ikili karşılaştırmalar Saaty (1980) geliştirmiş olduğu skalaya göre yapılmaktadır. Skalanın değerleri 1-9 aralığındadır. Bu çalışmada Saaty (1980)'nin geliştirmiş olduğu (Tablo 1) ölçek (Yüksel ve ark., 2018) kullanılarak ikili karşılaştırmalar yapılmıştır.

Tablo 1. İkili Karşılaştırmalarda Önem Düzeyleri

a_{ij}	Tanım	Açıklama
1	Eşit önem	İki etkinlik eşit derecede amaca katkıda bulunmakta
3	Zayıf önem	Etkinlik diğerine kıyaslandığında nispeten tercih edilir
5	Güçlü önem	Etkinlik diğerine kıyaslandığında güçlü tercih edilir
7	Çok güçlü ya da kanıtlanmış önem	Etkinlik diğerine kıyaslandığında çok güçlü tercih edilir
9	Mutlak önem	Etkinliğin diğerine tercih edilmesindeki kanıtın çok yüksek güvenilirlik derecesi vardır
2,4,6,8	Ara değerler	İhtiyaç olduğunda kullanılır

İkili karşılaştırmaların yapılmasından sonra yerel ve genel ağırlıklar hesaplanmaktadır. Bununla birlikte ikili karşılaştırmaların tutarlılıkları da AHP tekniğiyle belirlenebilmektedir. İkili karşılaştırmalarda tutarsızlıkların olması durumunda karar verici ikili karşılaştırmaları tekrar yapmaktadır. Bu özelliği açısından AHP tekniği diğer karşılaştırma tekniklerine göre üstünlük taşımaktadır (Saaty, 1980:1986). AHP’de yapılan ikili karşılaştırmalarda tutarsızlıklara izin verilmemektedir. AHP tekniğinin çeşitli alanlara ilişkin çalışmalarda yaygın bir şekilde kullanılan teknik olduğu literatür incelemesinde görülmektedir (Saaty, 1986; Zahedi, 1986; Zhong-Wu ve ark., 2007; Podgorski, 2015; Ivanco ve ark., 2017; Wang ve ark., 2017; Acharya ve ark., 2018).

3.5. TÜRBLANS YÖNETİM MODELİNİN GÜVENİRLİK VE GEÇERLİLİK ÇALIŞMASI

Bu çalışmada önerilen türblans modelleri, analitik hiyerarşi prosesi ile analiz edilmiştir. Bu nedenle türblans modellerinin güvenilirlik ve geçerliliği analitik hiyerarşi prosesi tekniği varsayımlarına göre değerlendirilmiştir. Bunlardan ilki çalışmada oluşturulan ikili karşılaştırma matrislerinin tutarlılık oranlarının hesaplanması ve bu tutarlılık oranlarının kabul edilebilir olup olmadığının belirlenmesidir. İkinci bir çalışma ise çalışmada önerilen türblans modellerinin duyarlılık analizlerinin yapılmasıdır. Duyarlılık analizi ile modelde yer alan unsurların ne düzeyde anlamlı dağılım gösterdiği belirlenmeye çalışılmaktadır. Diğer bir analiz ise modellerin üretmiş olduğu sonuçların ne düzeyde mevcut durumu temsil etmiş olduğuna ilişkin geçerlilik değerlendirmesidir. Bu çalışmanın geçerlilik çalışması çalışma kapsamındaki işletmenin karar vericilerinin değerlendirmesi ile yapılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRBÜLANS YÖNETİMİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1. İŞLETME ÇEVRE ANALİZ ÇALIŞMASI

Çalışmanın bu kısmında araştırma kapsamındaki işletmenin türbülans yönetim modelinin oluşturulması amacıyla işletmenin iç ve dış çevre analizi yapılmıştır.

4.1.1. İşletme Dış Çevre Analizinin Yapılması

Çalışmada işletme dış çevre analizi işletmenin makro çevresini oluşturan bileşenlerini belirlemek ile başlamıştır. İşletme dış çevresinin analizine yönelik veri ve bilginin toplanması amacıyla, işletmenin karar vericileri ve yöneticileri ile görüşme yapılmıştır. İşletme yöneticilerinden edinilen veri ve bilgiler ışığında işletmenin faaliyetlerini etkileyen başlıca faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada işletme dış çevresinin politik ve ekonomik faktörler, sektörel faktörler, finansal faktörler ve uluslararası konjojktüre ilişkin faktörler şeklinde belirlenmiştir. Çalışmada bu faktörler bağlamında işletmenin mevcut durumu değerlendirilmiştir. Bununla birlikte bu faktörlerin alt faktörleride, işletme dış çevre analizi çalışmasında belirlenmiştir. Analiz neticesinde işletmenin faaliyetlerini doğrudan ve dolaylı etkileyen alt faktörler olarak şunlar belirlenmiştir. Ulusal siyasi istikrar, ekonomik büyüme, mali politika, para politikası, döviz kurları, faiz oranları, sektörel faktörler, rekabetin şiddeti, pazara giriş, sektörden çıkış, tedarik, talep eğilimi, alacakların tahsili, finansman maliyeti, yatırım getirisi, nakit akışı, karlılık, Ortadoğu'daki çatışma, Suriye'deki çatışma, ABD-İran ilişkileri, ABD-Rusya ilişkileri, ABD-Çin ilişkileri, Rusya-Avrupa ilişkileri. Analiz neticesinde dört ana faktör ve 22 alt faktör olarak belirlenen bu unsurlar yapılan değerlendirmeler neticesinde belirlenmiştir. Dış çevre analizinde bu ana ve alt faktörler hakkında veri ve bilgi toplanmış ve bunlar

ışığında tartışmalar yapılmış ve modelde yer alan faktörlerin ikili karşılaştırmalarında çalışmanın bu safhasında ulaşılan veri ve bilgi temelinde ikili karşılaştırmalar ve değerlendirmeler yapılmıştır.

4.1.2. İşletme İç Çevre Analizinin Yapılması

Bu çalışmanın kapsamını oluşturan ikinci boyut ise işletme iç çevresidir. Diğer bir deyişle bu çalışmada türbülans yönetim modeli iç çevre boyutunda da düşünülmüş ve bu bağlamda işletme iç çevre türbülans yönetim modeli önerilmiştir. Bu amaçla araştırmanın iç çevresinin kapsamı öncelikle belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada işletmenin iç çevresi, işletmenin faaliyet ve işleyişine yön veren ve işletmenin varlığını sürdürmesinde başlıca rol oynayan, işletme işlevlerinden oluşmuştur. Çalışmada işletme işlevlerine ilişkin veri, bilgi işletmenin karar vericileri ve yöneticileriyle tartışılmış ve işletme iç çevresinin türbülans yönetim modelinin oluşturulmasında ve modelde yer alan unsurların ikili karşılaştırmasında ve değerlendirmesinde kullanılmıştır.

4.2. İŞLETME VE DIŞ ÇEVRE TÜRBÜLANS YÖNETİM MODELİ BULGULARI

İşletme iç ve dış çevre analizi bulguları ışığında çalışmanın bu kısmında işletmenin türbülans yönetim modeli bulguları verilmiştir. Türbülans yönetim modeli bulguları iki ana başlık altında sunulmuştur. Birincisi işletme dış çevre türbülans yönetim modeli bulguları ve ikinci başlık ise işletme iç çevre türbülans yönetim modeli bulgularıdır.

4.2.1. İşletme Dış Çevre Türbülans Yönetim Modeli

Çalışmanın bu kısmında işletmenin dış çevresindeki türbülansın derecesini belirlemeye yönelik bir model ve uygulaması verilmiştir. Birinci aşamada, öncelikle işletme dış çevre boyutları belirlenmiştir. İkinci aşamada, dış çevre türbülans

derecesini belirlemeye yönelik AHP modeli oluşturulmuştur. Üçüncü aşamada, işletme dış çevre modeline ilişkin ikili karşılaştırmalar yapılmıştır. Dördüncü aşamada, dış çevre türbülans derecesi belirlenmiştir. Bu kısmın son aşamasında ise dış çevre duyarlılık analizi yapılmıştır.

4.2.1. 1. İşletme Dış Çevre Boyutlarının Belirlenmesi

Çalışmanın uygulamasında önce, işletmenin içerisinde faaliyette bulunduğu dış çevre analizi yapılmıştır. Dış çevre analizi sektörel çevre ve genel çevreyi kapsamıştır. İşletmenin sektör ve genel çevre analizi neticesinde, işletmenin faaliyetlerini etkileyen unsurlar saptanmıştır. Belirlenen dış çevre faktörleri ortak özelliklerine göre gruplandırılmıştır. Buna göre faktörler ve sınıflandırmaları şöyledir:

Politik ve ekonomik faktörler (PE)

Ulusal siyasi istikrar (PE1)

Ekonomik büyüme (PE2)

Mali politika (PE3)

Para politikası (PE4)

Döviz kurları (PE5)

Faiz oranları (PE6)

Sektörel faktörler (SF)

Rekabetin şiddeti(SF1)

Pazara giriş (SF2)

Sektörden çıkış (SF3)

Tedarik (SF4)

Talep eğilimi (SF5)

Finansal faktörler (FF)

Alacakların tahsili (FF1)

Finansman maliyeti (FF2)

Yatırım getirisi(FF3)

Nakit akış (FF4)

Karlılık (FF5)

Uluslararası konjonktür (IC)

Ortadoğu'daki çatışma (IC1)

Suriye'deki çatışma (IC2)

ABD-İran ilişkileri (IC3)

ABD-Rusya ilişkileri (IC4)

ABD-Çin ilişkileri (IC5)

Rusya-Avrupa ilişkileri (IC6)

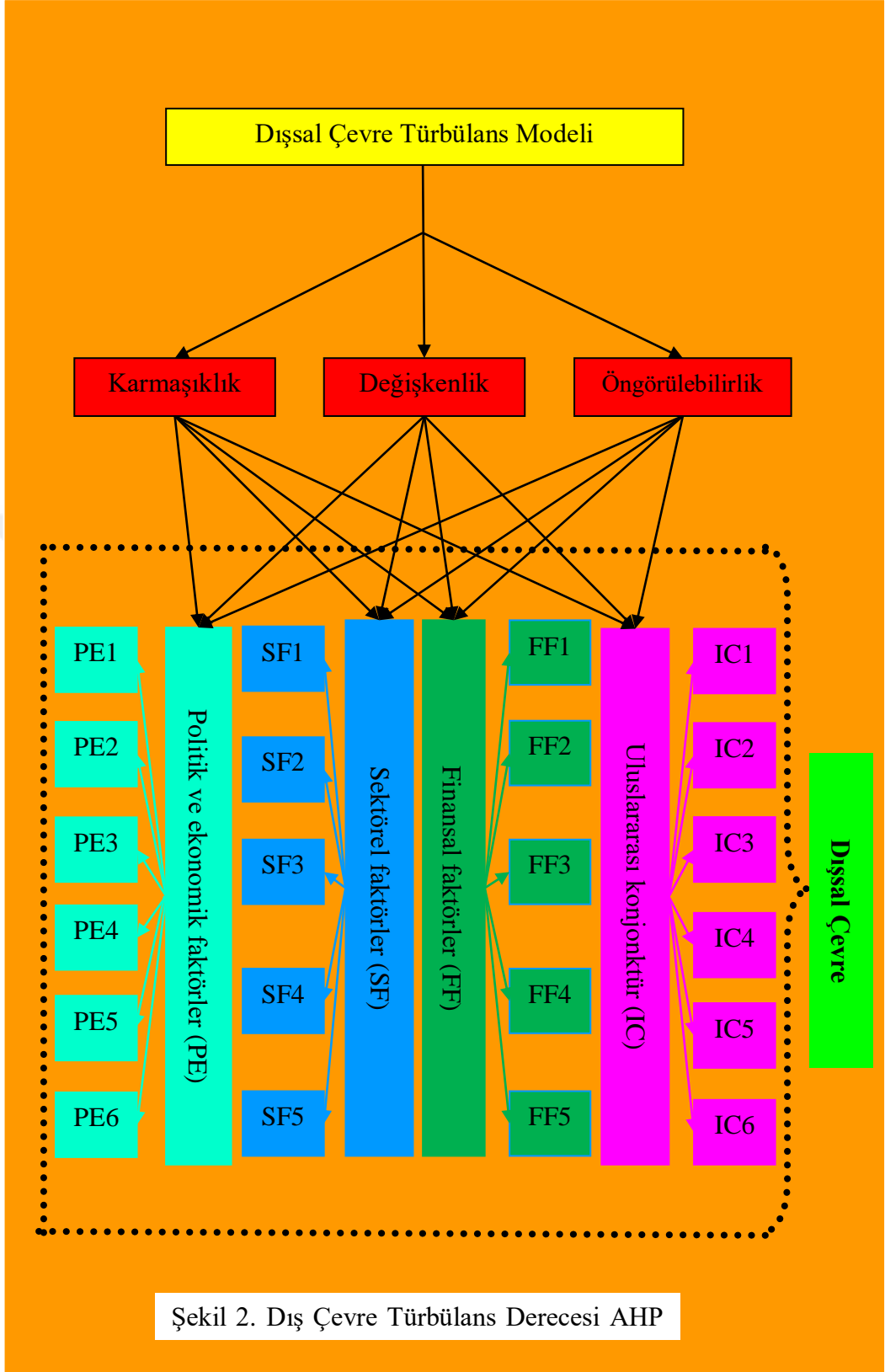
Çalışmada türbülans durum ve koşullarını değerlendirmek için türbülans kriterleri belirlenmiştir. Literatür incelemesinde türbülans durumunu teşhis eden farklı karakteristikler tanımlanmış olmakla birlikte (Lynch, 2012; Rosca ve Moldoveanu, 2009; Barrows ve Neely, 2012; Glassman ve ark., 2015; Melton, 2017; Brodnick ve Gryskiewicz, 2018) bu çalışmada Lynch (2012) ve Rosca ve Moldoveanu (2009)'in türbülans durumunu belirlemede esas almış olduğu karmaşıklık, değişkenlik ve öngörülebilirlik karakteristikleri, kriter olarak belirlenmiştir. Bunun başlıca nedeni türbülansın doğasını yansıtan başlıca değişkenler olmasıdır.

4.2.1.2. İşletme Dış Çevre AHP Modelinin Oluşturulması

Çalışmada türbülans değerlendirme kriterleri, çevresel boyutlar ve faktörlerin belirlenmesinden sonra AHP modeli oluşturulmuştur. AHP modeli dört seviyeden

oluşmaktadır. Birinci seviyede, amaç fonksiyonu olarak türbülans derecesinin belirlenmesi bulunmaktadır. AHP modelinin ikinci seviyesinde, türbülans değerlendirme kriterleri yer almaktadır. Üçüncü seviyede, çevresel boyutlar yer almıştır. Dördüncü seviyede ise, her bir çevresel boyut altındaki faktörler toplanmıştır. Buna göre oluşturulan model Şekil 2’de verilmiştir.





4.2.1. 3. İşletme Dış Çevre Modeline İlişkin İkili Karşılaştırmalar

İşletme çevresine ilişkin faktörlerin ağırlıklandırılması, AHP modelinin seviyelerine göre yapılmıştır. Bunun için öncelikle, araştırmada oluşturulan uzman grubun görüşüne göre, türbülans kriterlerinin, boyutlarının ve faktörlerinin ikili karşılaştırmaları yapılmıştır. İkili karşılaştırmalar Saaty (1980)'nin geliştirmiş olduğu ölçek ile yapılmıştır (Tablo 1). AHP modelindeki seviyelere göre yapılan ikili karşılaştırmalar (Tablo 2-5) verilmiştir. İkili karşılaştırmalar Expert Choice (2000) programı kullanılarak ağırlıklar hesaplanmıştır. Çalışmada uzman grubun görüşlerinin tutarlılığını belirlemek için, ikili karşılaştırma matrislerinin tutarsızlık oranları hesaplanmıştır. Öncelikle türbülans değerlendirme kriterlerinin ikili karşılaştırmaları yapılmış ve ağırlıklar hesaplanmıştır (Tablo 2). Tablo 2'de görüldüğü üzere bu çalışmada değişkenlik kriterinin ağırlığı % 54, öngörülebilirlik % 29,7 ve karmaşıklık kriterinin ağırlığı da % 16.3 olarak hesaplanmıştır. Türbülans kriterlerinin ağırlıkları dikkate alındığında değişkenlik karakteristiğinin diğer iki kriterden daha yüksek bulunmuştur. Matristeki kriterlerin karşılaştırmasının tutarlılık oranı hesaplanmış ve yapılan ikili karşılaştırmaların tutarlılık oranının (CR) 0.008 bulunmuştur. Bu değer kabul edilebilir bir tutarlılık oranını göstermektedir.

Tablo 2. İşletme Dış Çevre Türbülans Kriterlerine İlişkin İkili Karşılaştırma Matrisi

Kriterler	CH	PD	CY	Yerel Ağırlıklar
Değişkenlik (CH)	1	2	3	0.540
Öngörülebilirlik (PD)		1	2	0.297
Karmaşıklık (CY)			1	0.163

AHP modelinin ikinci seviyesinde bulunan işletme dış çevre türbülans kriterlerinin ağırlıklarının hesaplanmasından sonra, AHP modelinin üçüncü seviyesinde verilmiş olan işletme dış çevre boyutlarına ilişkin ikili karşılaştırmalar ve ağırlıklar hesaplanmıştır.

Çevresel boyutlar modelin ikinci seviyesinde bulunan her bir kritere göre ayrı hesaplanmıştır.

Değişkenlik kriterine göre, çevresel boyutların ikili karşılaştırılması Tablo 3’de verilmiştir. Hesaplanan yerel ağırlıklar incelendiğinde uluslararası konjonktür %48.1, politik ve ekonomik faktörler % 25.4, finansal faktörler % 15.2 ve sektörel faktörler % 11.3 bulunmuştur. Değişkenlik kriterine göre yapılan ikili karşılaştırmaların tutarlılık oranı 0.06 hesaplanmıştır.

Tablo 3. Değişkenlik Kriterine Göre İşletme Dış Çevre Boyutlarının İkili Karşılaştırma Matrisi

Çevresel Boyutlar	PE	SF	FF	IC	Yerel Ağırlık
Politik ve ekonomik faktörler (PE)	1	3	2	1/3	0.254
Sektörel faktörler (SF)		1	1	1/4	0.113
Finansal faktörler (FF)			1	1/2	0.152
Uluslararası konjonktür (IC)				1	0.481

Tablo 4’de öngörülebilirlik kriterine göre işletme dış çevre boyutlarının ikili karşılaştırması ve hesaplanan ağırlıklar sunulmuştur. Buna göre hesaplan ağırlıklar incelendiğinde uluslararası konjonktür % 39.1, finansal faktörler % 25.7, sektörel faktörler % 22.6 ve politik ve ekonomik faktörler % 12.6 düzeyindedir. Öngörülebilirlik kriterine göre yapılan ikili karşılaştırmaların tutarlılık oranı 0.04’tür.

Tablo 4. Öngörülebilirlik Kriterine Göre İşletme Dış Çevre Boyutlarının İkili Karşılaştırma Matrisi

Çevresel Boyutlar	PE	SF	FF	IC	Yerel Ağırlık
Politik ve ekonomik faktörler (PE)	1	1/2	1/3	1/2	0.126
Sektörel faktörler (SF)		1	1	1/2	0.226
Finansal faktörler (FF)			1	1/2	0.257

Uluslararası konjonktür (IC)				1	0.391
------------------------------	--	--	--	---	-------

Karmaşıklık kriteri açısından çevresel boyutları ikili karşılaştırmaları ve yerel ağırlıkları Tablo 5’de sunulmuştur. Politik ve ekonomik faktörlerin ağırlığı % 41.8, finansal faktörlerin ağırlığı % 27.1, uluslararası konjonktür % 19.1 ve sektörel faktörler % 12’dir. Karmaşıklık kriterine göre yapılan ikili karşılaştırmaların tutarlılık oranı 0,03’tür.

Tablo 5. Karmaşıklık Kriterine Göre İşletme Dış Çevre Boyutlarının İkili Karşılaştırma Matrisi

Çevresel Boyutlar	PE	SF	FF	IC	Yerel Ağırlık
Politik ve ekonomik faktörler (PE)	1	3	2	2	0.418
Sektörel faktörler (SF)		1	1/2	1/2	0.120
Finansal faktörler (FF)			1	2	0.271
Uluslararası konjonktür (IC)				1	0.191

Çalışmanın bu aşamasında işletme dış çevre türbülans modelinin dördüncü seviyesinde bulunan alt boyutların ikili karşılaştırılması yapılmıştır.

Tablo 6’da türbülans kriterlerinden biri olan değişkenlik kriterine göre faktörlerin ikili karşılaştırmaları, ağırlıkları ve tutarlılık oranları verilmiştir. Politik ve ekonomik alt faktörlerin ikili karşılaştırmaları neticesinde hesaplanan yerel ağırlıklar incelendiğinde, ulusal siyasi istikrar % 24.1, ekonomik büyüme % 26.3, mali politika % 13.4, para politikası % 13.7, döviz kurları % 9.9 ve faiz oranları %12.6 bulunmuştur. Politik ve ekonomik alt faktörler matrisinin tutarlılık oranı 0.03 olduğu saptanmıştır.

Sektörel faktörlere ilişkin ikili karşılaştırmalar sonucunda hesaplanan yerel ağırlıklarda ise rekabetin şiddeti % 28.6, pazara giriş % 9.2, sektörden çıkış %9, tedarik % 20.4, talep eğilimi % 32.8’dir. Sektörel faktörlere ilişkin matrisin tutarlılık

oranı ise 0.07'dir. Finansal faktörlere ilişkin ağırlıklar incelendiğinde ise alacakların tahsili %21.2, finansman maliyeti %12.1, yatırım getirisi % 10.2, nakit akışı % 26.2 ve karlılık ise % 30.4 düzeyinde önemli bulunmuştur. Finansal faktörlere ilişkin karşılaştırmaların tutarlılık oranı 0.01 hesaplanmıştır. Uluslararası konjktür faktörlerine ilişkin karşılaştırmalarda ise Ortadoğu'daki çatışma % 21, Suriye'deki çatışma % 37.7, ABD-İran ilişkileri % 10.9, ABD-Rusya ilişkileri % 7.2, ABD-Çin ilişkileri % 15.6, Rusya-Avrupa ilişkileri % 7.6'dır. Uluslararası konjktür matrisinin tutarlılık oranı 0.04 hesaplanmıştır. Tablo 6'da verilen bütün ikili karşılaştırmaların tutarlı olduğu, hesaplanan tutarlılık oranlarından görülmektedir. Bununla birlikte faktörler bir bütün olarak değerlendirildiğinde, değişkenlik kriterine göre faktörlerin çevresel ortamdaki önem derecelerinin farklı değerler aldığı görülmüştür.

Tablo 6. Değişkenlik Kriterine Göre Alt Boyutların İkili Karşılaştırılması

Alt Boyutlar							Yerel Ağırlık	Tutarlılık Oranı
PE	PE1	PE2	PE3	PE4	PE5	PE6		0.03
Ulusal siyasi istikrar (PE1)	1	1	2	2	2	2	0.241	
Ekonomik büyüme (PE2)		1	3	2	2	2	0.263	
Mali politika (PE3)			1	1	1	2	0.134	
Para politikası (PE4)				1	2	1	0.137	
Döviz kurları (PE5)					1	1/2	0.099	
Faiz oranları (PE6)						1	0.126	
SF	SF1	SF2	SF3	SF4	SF5			0.07
Rekabetin şiddeti (SF1)	1	3	2	3	1/2		0.286	
Pazara giriş (SF2)		1	1	1/2	1/3		0.092	
Sektörden çıkış (SF3)			1	1/3	1/4		0.090	
Tedarik (SF4)				1	1		0.204	
Talep eğilimi (SF5)					1		0.328	
FF	FF1	FF2	FF3	FF4	FF5			0.01
Alacakların tahsili (FF1)	1	2	2	1	1/2		0.212	
Finansman maliyeti (FF2)		1	1	1/2	1/2		0.121	
Yatırım getirisi (FF3)			1	1/3	1/3		0.102	
Nakit akış (FF4)				1	1		0.262	
Karlılık (FF5)					1		0.304	
IC1	IC1	IC2	IC3	IC4	IC5	IC6		
Ortadoğu'daki çatışma (IC1)	1	1/3	2	3	2	3	0.210	

Suriye'deki çatışma (IC2)		1	4	3	3	3	0.377	0.04
ABD-İran ilişkileri (IC3)			1	2	1/2	2	0.109	
ABD-Rusya ilişkileri (IC4)				1	1/3	1	0.072	
ABD-Çin ilişkileri (IC5)					1	2	0.156	
Rusya-Avrupa ilişkileri (IC6)						1	0.076	

Öngörülebilirlik kriterine göre alt boyutların ikili karşılaştırılması Tablo 7'de verilmiştir. Politik ve ekonomik alt boyutların sonuçları incelendiğinde ulusal siyasi istikrar % 25.4, ekonomik büyüme % 13.9, mali politika % 18.7, para politikası % 10, döviz kurları % 8.8, faiz oranları % 23.3' tür. Tutarlılık oranı ise 0.05 bulunmuştur. Sektörel faktörlere ilişkin karşılaştırmaların ağırlıkları da Tablo 7'de sunulmuştur. Tablo 7'de görüldüğü üzere rekabetin şiddeti % 24.6, pazara giriş % 8.3, sektörden çıkış % 8.2, tedarik % 26.2, talep eğilimi % 32.7'dir. Matrisin tutarlılık oranı 0.02 hesaplanmıştır. Finansal faktörlerin ikili karşılaştırma sonuçlarına göre alacakların tahsili % 17.9, finansman maliyeti % 12.8, yatırım getirisi % 7,9, nakit akış % 32,6, karlılık % 28.9'dur. Finansal faktörlere ilişkin tutarlılık oranı 0.05 olarak hesaplanmıştır. Uluslararası konjonktür boyutunu oluşturan faktörlere ilişkin karşılaştırmalara göre hesaplanan ağırlıklar incelendiğinde Ortadoğu'daki çatışma % 23,8, Suriye'deki çatışma % 30.1, ABD-İran ilişkileri % 10.5, ABD-Rusya ilişkileri % 6.6, ABD-Çin ilişkileri % 18.8 ve Rusya-Avrupa ilişkileri % 10.2 hesaplanmıştır. Uluslararası konjonktür faktörlerine ilişkin karşılaştırmaların tutarlılık oranı 0.03'tür. Öngörülebilirlik temelinde yapılan ikili karşılaştırmaların da tutarlı oldukları saptanmıştır.

Tablo7. Öngörülebilirlik Kriterine Göre Alt Boyutları İkili Karşılaştırılması

Alt Boyutlar							Yerel Ağırlık	Tutarlılık Oranı
PE	PE	PE	PE	PE	PE	PE		
Ulusal siyasi istikrar (PE1)	1	1	2	2	2	2	0.254	0.0
Ekonomik büyüme (PE2)		1	1/2	1	2	1/2	0.139	
Mali politika (PE3)			1	3	2	1/2	0.187	
Para politikası (PE4)				1	1	1/2	0.100	

Döviz kurları (PE5)						1	1/3	0.088	5
Faiz oranları (PE6)							1	0.233	
SF	SF1	SF2	SF3	SF4	SF5				
Rekabetin şiddeti (SF1)	1	4	3	1	1/2			0.246	0.0
Pazara giriş (SF2)		1	1	1/3	1/3			0.083	
Sektörden çıkış (SF3)			1	1/3	1/4			0.082	
Tedarik (SF4)				1	1			0.262	
Talep eğilimi (SF5)					1			0.327	
FF	FF1	FF2	FF3	FF4	FF5				
Alacakların tahsili (FF1)	1	1	2	1	1/2			0.179	0.0
Finansman maliyeti (FF2)		1	2	1/3	1/3			0.128	
Yatırım getirisi (FF3)			1	1/3	1/4			0.079	
Nakit akış (FF4)				1	2			0.326	
Karlılık (FF5)					1			0.289	
IC1	IC1	IC2	IC3	IC4	IC5	IC6			
Ortadoğu'daki çatışma (IC1)	1	1/2	2	3	2	3		0.238	0.0
Suriye'deki çatışma (IC2)		1	3	3	2	2		0.301	
ABD-İran ilişkileri (IC3)			1	2	1/2	1		0.105	
ABD-Rusya ilişkileri (IC4)				1	1/3	1/2		0.066	
ABD-Çin ilişkileri (IC5)					1	3		0.188	
Rusya-Avrupa ilişkileri (IC6)						1		0.102	

Karmaşıklık karakteristiğine göre işletme dış çevre alt boyutlarının karşılaştırılması Tablo 8'de verilmiştir. Politik ve ekonomik faktörlerin ağırlıklarına bakıldığında ulusal siyasi istikrar % 31,5, ekonomik büyüme % 16,4, mali politika % 9,9, para politikası %17.7, döviz kurları % 7.8, faiz oranları % 16.8'dir. Politik ve ekonomik faktörlere ilişkin matrisin tutarlılık oranı 0.03'tür. Sektörel faktörlerin karmaşıklık açısından ağırlıkları incelendiğinde rekabetin şiddeti % 8.8, pazara giriş % 14.1, sektörden çıkış % 36, tedarik % 25.7, talep eğilimi % 15.4'tür. Sektörel faktörlere ilişkin ikili karşılaştırmaların tutarlılık oranı 0.05'dir. Finansal faktörlerin ikili karşılaştırma sonuçlarında ise alacakların tahsili % 30.5, finansman maliyeti % 17.9, yatırım getirisi % 13,6, nakit akış % 29.7, karlılık % 8.3'tür. Finansal faktörlere ilişkin matrisin tutarlılık oranı 0.07'dir. Uluslararası konjonktür faktörlerine ilişkin ikili karşılaştırmalar neticesinde hesaplanmış olan ağırlıklar incelendiğinde Ortadoğu'daki çatışma % 31.2, Suriye'deki çatışma % 5.9, ABD-İran ilişkileri % 25.4, ABD-Rusya ilişkileri % 9.1, ABD-Çin ilişkileri % 12.6, Rusya-Avrupa ilişkileri % 15.9'dur. Uluslararası konjonktür matrisinin tutarlılık oranı 0.06'dır.

Karmaşıklık açısından yapılan ikili karşılaştırmaların tutarlılık oranlarının kabul edilebilir olduğu saptanmıştır.

Tablo 8. Karmaşıklık Kriterine Göre Alt Boyutların İkili Karşılaştırılması

Alt Boyutlar							Yerel Ağırlık	Tutarlılık Oranı
PE	PE1	PE2	PE3	PE4	PE5	PE6		
Ulusal siyasi istikrar (PE1)	1	2	3	2	2	3	0.315	0.03
Ekonomik büyüme (PE2)		1	2	1	2	1	0.164	
Mali politika (PE3)			1	1/2	2	1/2	0.099	
Para politikası (PE4)				1	3	1	0.177	
Döviz kurları (PE5)					1	1/3	0.078	
Faiz oranları (PE6)						1	0.168	
SF	SF1	SF2	SF3	SF4	SF5			
Rekabetin şiddeti (SF1)	1	½	1/3	1/2	1/3		0.088	0.05
Pazara giriş (SF2)		1	1/2	1/3	1		0.141	
Sektörden çıkış (SF3)			1	2	3		0.360	
Tedarik (SF4)				1	2		0.257	
Talep eğilimi (SF5)					1		0.154	
FF	FF1	FF2	FF3	FF4	FF5			
Alacakların tahsili (FF1)	1	2	3	1	3		0.305	0.07
Finansman maliyeti (FF2)		1	2	1/3	3		0.179	
Yatırım getirisi (FF3)			1	1/2	3		0.136	
Nakit akış (FF4)				1	2		0.297	
Karlılık (FF5)					1		0.083	
IC1	IC1	IC2	IC3	IC4	IC5	IC6		
Ortadoğu'daki çatışma (IC1)	1						0.312	0.06
Suriye'deki çatışma (IC2)		1					0.059	
ABD-İran ilişkileri (IC3)			1				0.254	
ABD-Rusya ilişkileri (IC4)				1			0.091	
ABD-Çin ilişkileri (IC5)					1		0.126	
Rusya-Avrupa ilişkileri (IC6)						1	0.159	

4.2.1.4. İşletme Dış Çevre Türbülans Derecesinin Belirlenmesi

Çalışmanın son aşamasında ise işletmenin faaliyette bulunduğu dış çevrenin türbülans derecesi belirlenmiştir. Son aşamada öncelikle işletme dış çevre türbülans

modelinde yer alan her bir faktörün mevcut türbülans durumu değerlendirilmiştir. Değerlendirme Yüksel ve Dağdeviren (2006) tarafından geliştirilen ve çok ölçütlü karar verme sorunsallarında kullanılan (Yüksel, 2012; Yüksel ve Geban, 2015) bir ölçek ile yapılmıştır (Tablo 9).

Modelde bulunan faktörlere ilişkin türbülans değerlendirmesi, çalışmanın yapıldığı işletmenin, karar vericilerinden oluşan uzman grubun ortak görüşlerine göre yapılmıştır. Türbülans durumunu belirlemede kullanılan ölçek altı seviyeden oluşmaktadır. Çalışmanın uzman grubu her bir faktörün türbülans durumunu ölçek ile değerlendirmiştir. Bu çalışma kapsamındaki işletme çevresine ilişkin faktörün mevcut türbülans durumunun çok yüksek olması 1.0 değerini almaktadır. Buna karşılık faktörün mevcut türbülans durumunun olmaması ise 0.0 değerini almıştır. Tablo 9’da görüldüğü üzere bu iki değer arasında ise dört olası durum bulunmaktadır. Örneğin bu çalışmada değerlendirme için sorulan soru şu şekildedir: “Rekabetin şiddeti (SF1)” faktöründe türbülans durumu nedir? sorusuna verilen cevap “çok düşük (VL)” şeklinde olmuştur. Diğer faktörler de benzer şekilde değerlendirilmiştir. Burada belirtilmesi gereken bir husus şudur: Faktörlere ilişkin türbülans durumunun tanımlanması ya da değerlendirilmesi, algılanan değerlendirmeler olduğudur.

Tablo 9. Faktör Mevcut Durum Değerlendirme Ölçeği

Faktörlerin Mevcut Durumu	Değer
Çok yüksek (VH)	1.0
Yüksek (HG)	0.8
Orta (MD)	0.6
Düşük (LW)	0.4
Çok düşük (VL)	0.2
Mevcut değil (NE)	0.0

Uzman grubun yapmış olduğu değerlendirmeler sonucunda, işletmenin içerisinde faaliyette bulunmuş olduğu çevreye ilişkin türbülans değerlendirme sonuçları Tablo 10’da verilmiştir. Tablo 10’nun birinci sütununda, işletme çevresine ilişkin faktörler ve ikinci sütunda faktörlerin genel ağırlıkları verilmiştir. Genel ağırlıklar Expert

Choice (2000) programı ile hesaplanmıştır. Üçüncü sütunda işletme çevresine ilişkin faktörlerin algılanan türbülans durumu verilmiştir. Dördüncü sütunda mevcut duruma karşılık olan sayısal değerler verilmiştir. Tablonun son sütununda ise her bir faktörün türbülans düzeyi verilmiştir. Türbülans düzeyi, faktör genel ağırlıkları ile ölçek değerinin çarpımından elde edilmiştir.

Tablo 10. İşletme Dış Çevre Türbülans Derecesinin Hesaplanması

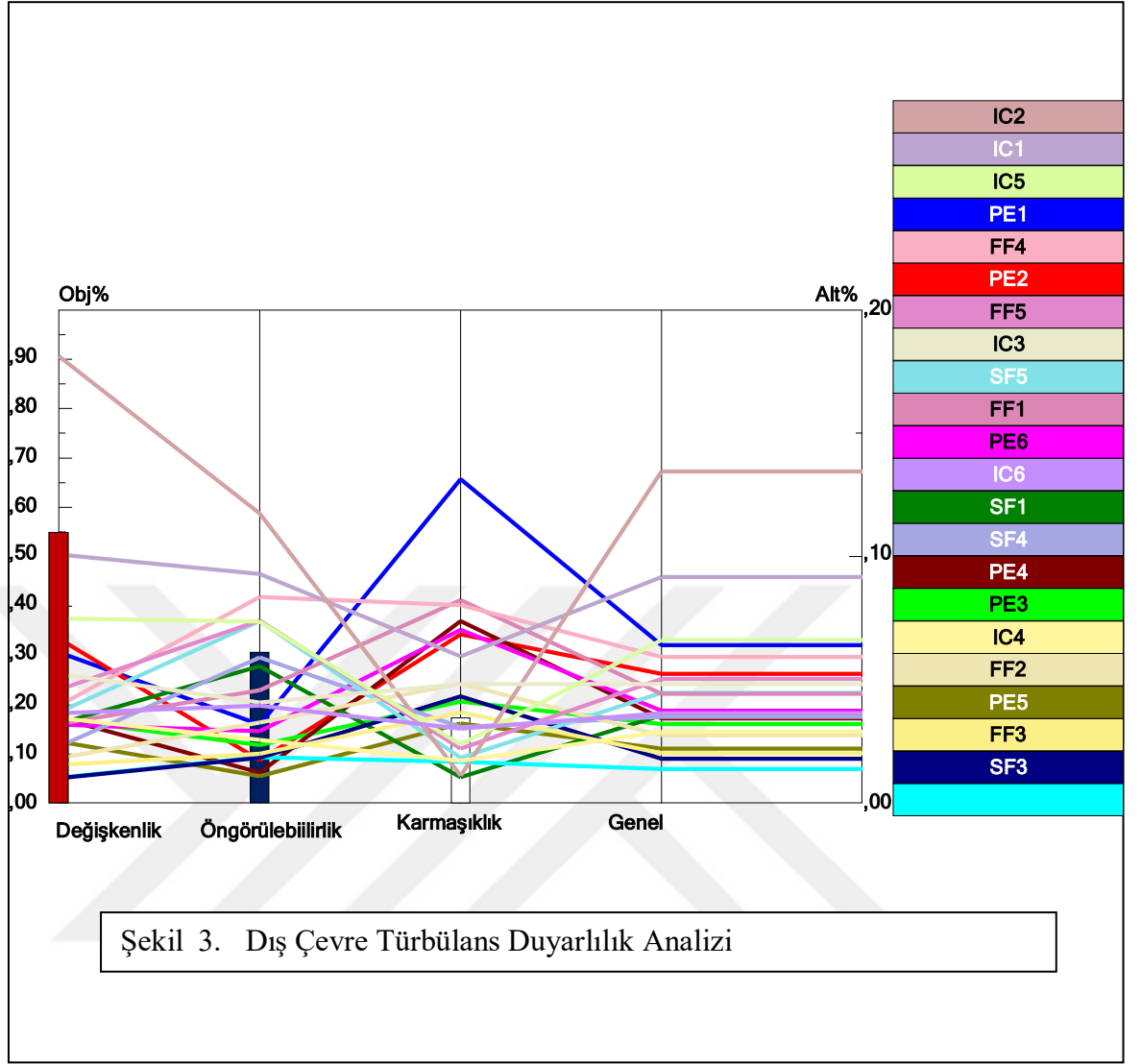
Alt Boyutlar	Genel Ağırlık	Algılanan Türbülans Durumu	Ölçek Değeri	Türbülans Derecesi
Ulusal siyasi istikrar (PE1)	0.064	NE	0.0	0.0000
Ekonomik büyüme (PE2)	0.052	HG	0.8	0.0416
Mali politika (PE3)	0.032	HG	0.8	0.0256
Para politikası (PE4)	0.035	HG	0.8	0.0280
Döviz kurları (PE5)	0.022	VH	1.0	0.0220
Faiz oranları (PE6)	0.038	VH	1.0	0.0380
Rekabetin şiddeti (SF1)	0.036	VL	0.2	0.0072
Pazara giriş (SF2)	0.014	NE	0.0	0.0000
Sektörden çıkış (SF3)	0.018	VH	1.0	0.0180
Tedarik (SF4)	0.035	HG	0.8	0.0280
Talep eğilimi (SF5)	0.045	HG	0.8	0.0360
Alacakların tahsili (FF1)	0.044	VH	1.0	0.0440
Finansman maliyeti (FF2)	0.028	VH	1.0	0.0280
Yatırım getirisi (FF3)	0.020	MD	0.6	0.0120
Nakit akış (FF4)	0.059	VH	1.0	0.0590
Karlılık (FF5)	0.051	LW	0.4	0.0204
Ortadoğu'daki çatışma (IC1)	0.092	HG	0.8	0.0736
Suriye'deki çatışma (IC2)	0.135	VH	1.0	0.1350
ABD-İran ilişkileri (IC3)	0.048	MD	0.6	0.0288
ABD-Rusya ilişkileri (IC4)	0.029	LW	0.4	0.0116
ABD-Çin ilişkileri (IC5)	0.066	HG	0.8	0.0528
Rusya-Avrupa ilişkileri (IC6)	0.037	LW	0.4	0.0148
Toplam				0.7224

Tablo 10'nun son satırında işletme çevresine ilişkin faktörlerin türbülans düzeylerinin toplamı (0.7224) verilmiştir. Buna göre bu çalışmanın kapsamındaki

işletme dış çevre algılanan türbülans derecesinin % 72.24 olduğu saptanmıştır. Çalışmanın yöntem kısmında verilen türbülans değerlendirme seviyelerine göre % 72.24 değeri işletmenin çok yüksek seviyede bir türbülans ortamında olduğunu göstermektedir.

4.2.1.5. İşletme Dış Çevre Duyarlılık Analizinin Yapılması

Çalışmada önerilen türbülans derecesini belirlemeye yönelik modele ilişkin performans duyarlılık analizi Expert Choice (2000) programı ile yapılmıştır. Şekil 3'de bu çalışmanın kapsamındaki faktörlere ait duyarlılık analizine ilişkin dağılım verilmiştir. Şekil 3'de görüldüğü üzere değişkenlik, öngörülebilirlik ve karmaşıklık kriterlerine göre faktörlerin dağılımının değiştiği görülmektedir. Bu bulgu türbülans değerlendirme kriterleri olarak belirlenmiş olan karakteristiklerin türbülans derecesini belirlemede anlamlı birer kriter olduğunu göstermektedir.



4.2.2. İşletme İç Çevre Türbülans Yönetim Modeli

Çalışmanın bu kısmında işletme iç çevre türbülans yönetim modeli uygulaması sunulmuştur. Bu amaçla öncelikle işletme iç çevre boyutlarının belirlenmesi için açıklamalar verilmiştir. İkinci adımda işletme iç çevre boyutları temelinde AHP modelinin oluşturulmasına yönelik çalışmanın bulguları yer almaktadır. Sonraki adımda işletme iç çevre modelindeki öğelerle ikili karşılaştırmalar yapılmıştır. Dördüncü aşamada iç çevre türbülans yönetimine ait bulgular ve son adımda ise işletme iç çevre duyarlılık analizinin sonuçları sunulmuştur.

4.2.2. 1. İşletme İç Çevre Boyutlarının Belirlenmesi

Çalışmanın ilk aşamasında iç çevre analizinde edinilen verilere göre işletmenin türbülans yönetim modeli oluşturulmuştur. Türbülans yönetim modelinin (Şekil 4) ilk seviyesinde, içsel çevre esaslı, türbülans yönetim amacı bulunmaktadır. Modelin ikinci seviyesinde, işletmenin iç çevre türbülans durumunu tanımlamak için belirlenen karakteristikler bulunmaktadır. Literatürde, türbülans durumunu tanımlamada ve belirlemede çeşitli karakteristikler kullanıldığı görülmektedir (Dess ve Beard, 1984; Rosca ve Moldoveanu, 2009). Bu çalışmada dış çevre türbülans durumunu tanımlamada esas alınan karmaşıklık, değişkenlik ve öngörülebilirlik karakteristikleri belirlenmiştir. Bu üç karakteristik, çalışmanın yapıldığı işletmenin içsel çevre türbülans durumunu tanımlamada kullanılmıştır.

Modelin üçüncü seviyesinde, araştırma kapsamındaki işletmenin iç çevresini oluşturan unsurlar bulunmaktadır. Bu çalışmada işletmenin iç çevresinin kapsamını, işletmenin fonksiyonları oluşturmuştur. Buna göre bu çalışmanın kapsamındaki işletmenin iç çevresini oluşturan işletme fonksiyonları şunlardır:

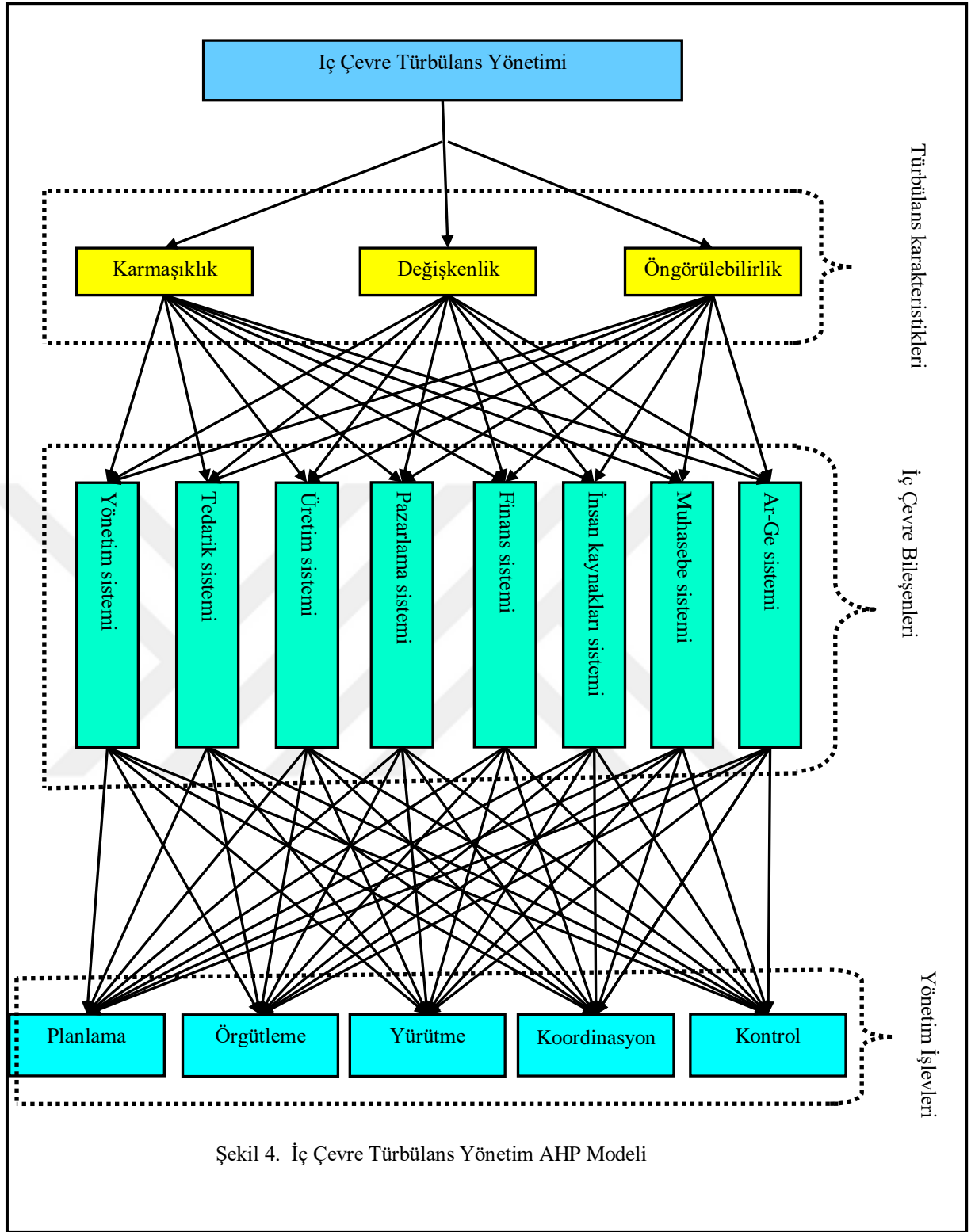
- Yönetim sistemi
- Tedarik sistemi
- Üretim sistemi
- Pazarlama sistemi
- Finans sistemi
- İnsan kaynakları sistemi
- Muhasebe sistemi
- Ar-Ge sistemi

Olağan koşullarda işletmenin fonksiyonları, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik bir işleyiş göstermesi, beklenen bir durumdur. Ancak bir işletmenin her zaman ve her durumda, olağan koşullar içerisinde, faaliyetini sürdürmesi beklenen bir durum değildir. Bu düşünceden hareketle bu çalışmada olağan olmayan durumlardan biri olan türbülans koşullarında, işletmenin fonksiyonlarını, yönetme

kabiliyetinde olması gerekmektedir. Bu nedenle türbülans modelinin dördüncü seviyesinde, türbülans ortamında, yönetim faaliyetinin fonksiyonları yer almıştır.

4.2.2. 2. İşletme İç Çevre Türbülans AHP Modelinin Oluşturulması

Çalışmada işletme iç çevre türbülans yönetim AHP modelinin (Şekil 4) oluşturulmasında yer alan unsurlardan ilki amaç fonksiyonudur. Modelin amacı iç çevre türbülans yönetimidir. Modelin ikinci seviyesinde türbülans karakteristikleri bulunmaktadır. Bu çalışmada türbülans karakteristikleri olarak karmaşıklık, değişkenlik ve öngörülebilirlik birer kriter olarak belirlenmiştir. Modelin üçüncü seviyesinde ise işletmenin iç çevresini oluşturan unsurlar bulunmaktadır. Bunlar yönetim sistemi, tedarik sistemi, üretim sistemi, pazarlama sistemi, finans sistemi, insan kaynakları sistemi, muhasebe sistemi ve Ar-Ge sistemidir. Modelin dördüncü seviyesinde ise yönetim fonksiyonları yer almıştır. Bunlar planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetlemedir.



Şekil 4. İç Çevre Türbülans Yönetim AHP Modeli

4.2.2. 3. İşletme İç Çevre Modeline İlişkin İkili Karşılaştırmalar

Çalışmanın ikinci aşamasında modelin türbülans karakteristiklerinin analizleri yapılmıştır. Modelin ikinci seviyesindeki türbülans karakteristikleri iç çevre türbülans yönetimi amacına göre değerlendirilmiştir. Bunun için ikili karşılaştırmalar yapılmıştır. İkili karşılaştırmalar uzman grubun görüşüne göre yapılmıştır. İkili karşılaştırma matrislerinin yerel ağırlıkları ve tutarlılık oranı Expert Choice (2000) programında hesaplanmıştır. Tablo 11’de işletme iç çevre türbülans kriterlerine ilişkin ikili karşılaştırma ve bunların yerel ağırlıkları ile tutarlılık oranları verilmiştir. Tablo 11’de görüldüğü üzere karmaşıklık karakteristiği % 10.9, değişkenlik karakteristiği % 54.6 ve öngörülebilirlik ise % 34.5’tir. Türbülans karakteristiklerinde en yüksek ağırlık sırasıyla değişkenlik, öngörülebilirlik ve karmaşıklık şeklindedir (Tablo11). İkili karşılaştırmalara ilişkin tutarlılık oranının (CR=0.05) kabul edilebilir düzeyde olduğu saptanmıştır.

Tablo 11. İşletme İç Çevre Türbülans Kriterlerine İlişkin İkili Karşılaştırma Matrisi

Kriterler	CY	CH	PD	Yerel Ağırlık	CR
Karmaşıklık (CY)	1	1/4	1/4	0.109	0.05
Değişkenlik (CH)		1	2	0.546	
Öngörülebilirlik (PD)			1	0.345	

Çalışmanın üçüncü aşamasında modelin üçüncü seviyesinde bulunan ve işletme iç çevresini oluşturan işletme fonksiyonları türbülans karakteristiklerine göre sırasıyla değerlendirilmiştir.

Buna göre Tablo 12’de işletme fonksiyonlarının karmaşıklık karakteristiğine göre yapılan ikili karşılaştırmalar, hesaplanan yerel ağırlıklar ve tutarlılık oranı sunulmuştur. Yönetim sistemi % 15, tedarik sistemi % 7.1, üretim sistemi % 11, pazarlama sistem % 20.4, finans sistemi % 19.9, insan kaynakları sistemi % 17.3, muhasebe sistemi % 4.6, ar-ge sistemi % 4.8’dir. Karmaşıklık açısından işletme fonksiyonlarının önceliklendirilmesi incelendiğinde, ilk üç derecede sırasıyla

pazarlama sistemi, finans sistemi ve insan kaynakları yönetimi sistemi fonksiyonları bulunmaktadır.

Tablo 12. Karmaşıklık Kriterine Göre İşletme Fonksiyonlarının İkili Karşılaştırma Matrisi

	MG	SS	PS	MS	FS	HS	AS	RD	YerelAğırlık	CR
Yönetim sistemi (MG)	1	5	3	1/3	1/2	1/2	3	2	0.150	0.08
Tedarik sistemi (SS)		1	1/3	1/2	1/3	1/2	2	3	0.071	
Üretim sistemi (PS)			1	1	1/2	1/3	2	3	0.110	
Pazarlama sistemi (MS)				1	2	1	3	4	0.204	
Finans sistemi (FS)					1	2	3	5	0.199	
İnsan kaynakları sistemi (HS)						1	3	3	0.173	
Muhasebe sistemi (AS)							1	1/2	0.046	
Ar-Ge sistemi (RD)								1	0.048	

Tablo13'de değişkenlik kriterine göre işletme fonksiyonlarının ikili karşılaştırmaları ve yerel ağırlıkları sunulmuştur. Yönetim sistemi % 5.6, tedarik sistemi % 17.3, üretim sistemi % 13.5, pazarlama sistemi % 19.4, finans sistemi % 27.1, insan kaynakları sistemi % 9.5, muhasebe sistemi % 3.5, ar-ge % 4'tür. Değişkenlik kriterine göre işletme fonksiyonlarının ikili karşılaştırmalarının tutarlılık oranı 0.07'dir.

Tablo 13. Değişkenlik Kriterine Göre İşletme Fonksiyonlarının İkili Karşılaştırma Matrisi

	MG	SS	PS	MS	FS	HS	AS	RD	Yerel Ağırlık	CR
Yönetim sistemi (MG)	1	1/4	1/3	1/5	1/5	1/4	3	3	0.056	0.07

Tedarik sistemi (SS)		1	2	1/2	1/3	2	5	7	0.173
Üretim sistemi (PS)			1	1/2	1/2	3	4	3	0.135
Pazarlama sistemi (MS)				1	1/2	2	3	4	0.194
Finans sistemi (FS)					1	3	4	5	0.271
İnsan kaynakları sistemi (HS)						1	3	2	0.095
Muhasebe sistemi (AS)							1	½	0.035
Ar-Ge sistemi (RD)								1	0.040

Tablo 14’te öngörülebilirlik kriterine göre işletme fonksiyonlarının ikili karşılaştırmaları ve hesaplanan yerel ağırlıklar ile tutarsızlık oranları sunulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde yönetim sistemi % 7.3, tedarik sistemi % 19.3, üretim sistemi % 10.6, pazarlama sistemi % 22.1, finans sistemi % 28, insan kaynakları sistemi % 4.9, muhasebe sistemi % 3.3, ar-ge sistemi % 4.4’tür. Matrisin tutarlılık oranı ise 0.07’dir. İşletme fonksiyonlarının değişkenlik, öngörülebilirlik ve karmaşıklık karakteristiklerine göre yapılan karşılaştırmalarının tutarlı olduğu hesaplanan değerlerden görülmektedir.

Tablo 14. Öngörülebilirlik Kriterine Göre İşletme Fonksiyonlarının İkili Karşılaştırma Matrisi

	MG	SS	PS	MS	FS	HS	AS	RD	Yerel Ağırlık	CR
Yönetim sistemi (MG)	1	1/4	1/3	1/6	1/5	4	3	2	0.073	0.07
Tedarik sistemi (SS)		1	2	1/2	½	6	5	6	0.193	
Üretim sistemi (PS)			1	1/3	1/3	2	3	3	0.106	
Pazarlama sistemi (MS)				1	½	3	4	3	0.221	
Finans sistemi (FS)					1	6	5	4	0.280	
İnsan kaynakları sistemi (HS)						1	2	2	0.049	

Muhasebe sistemi (AS)							1	½	0.033	
Ar-Ge sistemi (RD)								1	0.044	

Çalışmanın dördüncü aşamasında ise modeldeki her bir türbülans karakteristiği ve işletme iç çevre boyutlarına göre, diğer bir ifadeyle işletme fonksiyonlarına göre, yönetim fonksiyonlarının değerlendirilmesi yapılmıştır. Literatürde farklı şekillerde tasnif ve isimlendirme yapılmış olmakla birlikte bu çalışmada yönetim fonksiyonları şu şekilde kategorize edilmiştir:

- ✓ Planlama (PL)
- ✓ Örgütlenme (OR)
- ✓ Yürütme (DR)
- ✓ Koordinasyon (CD)
- ✓ Kontrol (CR)

İşletme iç çevresine ilişkin türbülans modelinin dördüncü seviyesinde bulunan yönetim fonksiyonlarının karmaşıklık karakteristiği ve işletme fonksiyonları dikkate alınarak yapılan ikili karşılaştırmalar, hesaplanan yerel ağırlıklar ve tutarlılık oranları Tablo 15-22’de verilmiştir.

Tablo 15’de karmaşıklık ve yönetim sistemine göre yönetim işlevlerinin ikili karşılaştırmaları, hesaplanan ağırlıklar ve tutarlılık oranı sunulmuştur. Tablo 15 incelendiğinde planlama % 37.3, örgütlenme % 17.4, yürütme % 6.7, koordinasyon % 24.4, kontrol % 14.2’dir. Karmaşıklık ve yönetim sistemine göre yönetim işlevlerinin ikili karşılaştırma matrisinin tutarlılık oranı 0.04’tür.

Tablo 15. Karmaşıklık ve Yönetim Sistemine

Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi

	PL	OR	DR	CD	CR	Yerel Ağırlık	CR
--	----	----	----	----	----	------------------	----

Planlama (PL)	1	3	4	2	2	0.373	0.04
Örgütlenme (OR)		1	3	½	2	0.174	
Yürütme (DR)			1	1/3	1/3	0.067	
Koordinasyon (CD)				1	2	0.244	
Kontrol (CR)					1	0.142	

Karmaşıklık ve tedarik sistemine göre yönetim işlevlerine ilişkin ağırlıklar incelendiğinde (Tablo 16) planlama % 13.2, örgütlenme % 7.4, yürütme % 38.8, koordinasyon % 19.7, kontrol % 20.9 ağırlığında bulunmuştur. Karmaşıklık ve tedarik sistemine göre yönetim işlevlerinin ikili karşılaştırma tutarlılık oranı 0.04 bulunmuştur.

Tablo 16. Karmaşıklık ve Tedarik Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi

	PL	OR	DR	CD	CR	Yerel Ağırlık	CR
Planlama (PL)	1	3	1/3	½	1/2	0.132	0.04
Örgütlenme (OR)		1	1/3	1/3	1/3	0.074	
Yürütme (DR)			1	3	2	0.388	
Koordinasyon (CD)				1	1	0.197	
Kontrol (CR)					1	0.209	

Tablo 17’de karmaşıklık ve üretim sistemine göre yönetim işlevlerinin ikili karşılaştırmaları ve hesaplanan ağırlıklar ile tutarlılık oranı sunulmuştur. Tablo 17’den görüldüğü üzere planlama % 7.5, örgütlenme % 23.5, yürütme % 44.7, koordinasyon % 12.9, kontrol % 11.4’tür. Matrisin ikili karşılaştırmalarının tutarlılık oranı ise 0.03’tür.

Tablo 17. Karmaşıklik ve Üretim Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi

	PL	OR	DR	CD	CR	Yerel Ağırlık	CR
Planlama (PL)	1	1/3	1/4	1/2	1/2	0.075	0.03
Örgütlenme (OR)		1	1/3	2	3	0.235	
Yürütme (DR)			1	3	4	0.447	
Koordinasyon (CD)				1	1	0.129	
Kontrol (CR)					1	0.114	

Tablo 18’de karmaşıklik ve pazarlama sistemine göre yönetim işlevlerine ilişkin ikili karşılaştırmalar, yerel ağırlıklar ve tutarlılık oranı verilmiştir. Planlama % 6.8, örgütlenme % 26.8, yürütme % 13.3, koordinasyon % 14.9, kontrol % 38.1’dir. Karmaşıklik ve pazarlama sistemine göre yönetim işlevlerine ilişkin karşılaştırma matrisinin tutarlılık oranı 0.03’tür.

Tablo 18. Karmaşıklik ve Pazarlama Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi

	PL	OR	DR	CD	CR	Yerel Ağırlık	CR
Planlama (PL)	1	1/3	1/2	1/3	1/5	0.068	0.03
Örgütlenme (OR)		1	2	3	1/2	0.268	
Yürütme (DR)			1	1	1/3	0.133	
Koordinasyon (CD)				1	1/2	0.149	
Kontrol (CR)					1	0.381	

Karmaşıklık ve finans sistemine göre yönetim işlevlerine ilişkin karşılaştırma matrisi Tablo 19’da sunulmuştur. Ağırlıklar incelendiğinde planlama % 35.4, örgütlenme % 7.8, yürütme % 20.7, koordinasyon % 11.1, kontrol % 25’tir. Matrisin tutarlılık oranı 0.04’tür.

Tablo 19. Karmaşıklık ve Finans Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi

	PL	OR	DR	CD	CR	Yerel Ağırlık	CR
Planlama (PL)	1	3	2	3	2	0.354	0.04
Örgütlenme (OR)		1	1/3	½	1/3	0.078	
Yürütme (DR)			1	3	1/2	0.207	
Koordinasyon (CD)				1	1/2	0.111	
Kontrol (CR)					1	0.250	

Karmaşıklık ve insan kaynakları sistemine göre yönetim işlevlerine ilişkin karşılaştırmalar Tablo 20’de sunulmuştur. Tablo 20 incelendiğinde planlama % 36.0, örgütlenme %17.8, yürütme % 8.3, koordinasyon % 26.4, kontrol % 11.5’tir. Karmaşıklık ve insan kaynakları sistemine göre yönetim işlevlerinin karşılaştırma matrisinin tutarlılık oranı 0.06’dır.

Tablo 20. Karmaşıklık ve İnsan Kaynakları Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi

	PL	OR	DR	CD	CR	Yerel Ağırlık	CR
Planlama (PL)	1	3	3	2	2	0.360	0.06
Örgütlenme (OR)		1	2	½	3	0.178	
Yürütme (DR)			1	1/3	1/2	0.083	

Koordinasyon (CD)				1	3	0.264	
Kontrol (CR)					1	0.115	

Karmaşıklık ve muhasebe sistemine göre yönetim işlevlerine ilişkin karşılaştırmalar, ağırlıklar ve tutarlılık oranı Tablo 21’de verilmiştir. Planlama % 35, örgütlenme % 6.2, yürütme % 11.8, koordinasyon % 23.4, kontrol % 6.5’tir. Matrisin tutarlılık oranı ise 0.04’tür.

Tablo 21. Karmaşıklık ve Muhasebe Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi

	PL	OR	DR	CD	CR	Yerel Ağırlık	CR
Planlama (PL)	1	4	3	3	1	0.350	0.04
Örgütlenme (OR)		1	1/3	1/3	1/4	0.062	
Yürütme (DR)			1	1/2	1/3	0.118	
Koordinasyon (CD)				1	1	0.195	
Kontrol (CR)					1	0.275	

Karmaşıklık ve ar-ge sistemine göre yönetim işlevlerine ilişkin ikili karşılaştırma, ağırlıklar ve tutarlılık oranı Tablo 22’de verilmiştir. Tablodan görüldüğü üzere planlama % 15.7, örgütlenme % 8.4, yürütme % 46, koordinasyon % 23.4, kontrol % 6.5’tir.

Tablo 22. Karmaşıklık ve Ar-Ge Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi

	PL	OR	DR	CD	CR	Yerel Ağırlık	CR
Planlama (PL)	1	3	1/3	1/2	2	0.157	0.04

Örgütleme (OR)		1	1/5	1/3	2	0.084	
Yürütme (DR)			1	3	5	0.460	
Koordinasyon (CD)				1	4	0.234	
Kontrol (CR)					1	0.065	

Değişkenlik karakteristiği ve işletme fonksiyonlarına göre türbülans modelinin dördüncü seviyesindeki yönetim işlevlerinin ikili karşılaştırmaları, hesaplanan yerel ağırlıklar ve tutarlılık oranları Tablo 23-30'da verilmiştir.

Değişkenlik ve yönetim sistemine göre yönetim işlevlerine ilişkin karşılaştırma matrisi Tablo 23'de verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde planlama %29.5, örgütleme % 14.4, yürütme % 16.2, koordinasyon % 10, kontrol % 29.9'dur. Değişkenlik ve yönetim sistemine göre yönetim işlevlerine ilişkin karşılaştırmaların tutarlılık oranı 0.06'dır.

Tablo 23. Değişkenlik ve Yönetim Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi

	PL	OR	DR	CD	CR	Yerel Ağırlık	CR
Planlama (PL)	1	3	2	2	1	0.295	0.06
Örgütleme (OR)		1	1	2	1/2	0.144	
Yürütme (DR)			1	3	1/3	0.162	
Koordinasyon (CD)				1	1/2	0.100	
Kontrol (CR)					1	0.299	

Değişkenlik ve tedarik sistemine göre yönetim işlevlerine ilişkin karşılaştırma matrisi Tablo 24'de verilmiştir. Ağırlıklar incelendiğinde planlama % 15, örgütleme % 7.2, yürütme % 28.5, koordinasyon % 40, kontrol % 9.3'tür. Değişkenlik ve tedarik

sistemine göre yönetim işlevlerine ilişkin karşılaştırma matrisinin tutarlılık oranı 0.04'tür.

Tablo 24. Değişkenlik ve Tedarik Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi

	PL	OR	DR	CD	CR	Yerel Ağırlık	CR
Planlama (PL)	1	3	1/3	1/3	2	0.150	0.04
Örgütlenme (OR)		1	1/5	1/4	1	0.072	
Yürütme (DR)			1	1/2	2	0.285	
Koordinasyon (CD)				1	4	0.400	
Kontrol (CR)					1	0.093	

Tablo 25'de değişkenlik ve üretim sistemine göre yönetim işlevlerine ilişkin ikili karşılaştırmalar, yerel ağırlıklar ve tutarlılık oranı verilmiştir. Sonuçlara göre planlama % 32, örgütlenme % 13.6, yürütme % 26.9, koordinasyon % 14.1, kontrol % 13.4'tür. Matrisin tutarlılık oranı 0.06'dır.

Tablo 25. Değişkenlik ve Üretim Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi

	PL	OR	DR	CD	CR	Yerel Ağırlık	CR
Planlama (PL)	1	3	1	3	2	0.320	0.06
Örgütlenme (OR)		1	1	1/2	1	0.136	
Yürütme (DR)			1	3	2	0.269	
Koordinasyon (CD)				1	1	0.141	
Kontrol (CR)					1	0.134	

Değişkenlik ve pazarlama sistemine göre yönetim işlevlerine ilişkin karşılaştırma matrisi Tablo 26’da gösterilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde planlama % 9.8, örgütlenme % 16.3, yürütme % 37.1, koordinasyon % 30.2, kontrol % 6.6’dır. Matrisin tutarlılık oranı 0.04 hesaplanmıştır.

Tablo 26. Değişkenlik ve Pazarlama Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi

	PL	OR	DR	CD	CR	Yerel Ağırlık	CR
Planlama (PL)	1	½	1/3	¼	2	0.098	0.04
Örgütlenme (OR)		1	1/2	1/3	3	0.163	
Yürütme (DR)			1	2	5	0.371	
Koordinasyon (CD)				1	3	0.302	
Kontrol (CR)					1	0.066	

Değişkenlik ve finans sistemine göre yönetim işlevlerine ilişkin karşılaştırma matrisi Tablo 27’de verilmiştir. Planlama işlevi % 9.6, örgütlenme % 5.4, yürütme % 16.5, koordinasyon % 35.4, kontrol % 33’tür. Değişkenlik ve finans sistemine göre yönetim işlevlerine ilişkin karşılaştırma matrisi tutarlılık oranı 0.04’tür.

Tablo 27. Değişkenlik ve Finans Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi

	PL	OR	DR	CD	CR	Yerel Ağırlık	CR
Planlama (PL)	1	3	½	¼	1/5	0.096	0.04
Örgütlenme (OR)		1	¼	1/5	1/4	0.054	
Yürütme (DR)			1	1/3	1/2	0.165	
Koordinasyon (CD)				1	1	0.354	
Kontrol (CR)					1	0.330	

Değişkenlik ve insan kaynakları sistemine göre yönetim işlevlerine ilişkin karşılaştırma matrisi Tablo 28’de sunulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde planlama % 15.6, örgütlenme % 5.2, yürütme % 10.5, koordinasyon % 25.7, kontrol % 43.1’dir. Matrisin karşılaştırma tutarlılık oranı 0.02’dir.

Tablo 28. Değişkenlik ve İnsan Kaynakları Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi

	PL	OR	DR	CD	CR	Yerel Ağırlık	CR
Planlama (PL)	1	3	2	½	1/3	0.156	0.02
Örgütlenme (OR)		1	1/3	¼	1/7	0.052	
Yürütme (DR)			1	1/3	1/4	0.105	
Koordinasyon (CD)				1	1/2	0.257	
Kontrol (CR)					1	0.431	

Değişkenlik ve muhasebe sistemine göre yönetim işlevlerine ilişkin karşılaştırma matrisi Tablo 29’da sunulmuştur. Planlama % 15, örgütlenme % 7.4, yürütme % 40.2, koordinasyon % 8.4, kontrol % 29’dur. Değişkenlik ve muhasebe sistemine göre yapılan ikili karşılaştırmaların tutarlılık oranı 0.03’tür.

Tablo 29. Değişkenlik ve Muhasebe Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi

	PL	OR	DR	CD	CR	Yerel Ağırlık	CR
Planlama (PL)	1	3	1/3	2	1/3	0.150	0.03
Örgütlenme (OR)		1	1/4	1	1/4	0.074	
Yürütme (DR)			1	4	2	0.402	

Koordinasyon (CD)				1	1/3	0.084	
Kontrol (CR)					1	0.290	

Değişkenlik ve ar-ge sistemine göre yönetim işlevlerine ilişkin karşılaştırma matrisi Tablo 30'da verilmiştir. Planlama % 20.2, örgütlenme % 9.1, yürütme % 46.5, koordinasyon % 10.8, kontrol % 13.4'tür. Değişkenlik ve ar-ge sistemine göre yönetim işlevlerine ilişkin karşılaştırma matrisi tutarlılık oranı 0.02 hesaplanmıştır.

Tablo 30. Değişkenlik ve Ar-Ge Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi

	PL	OR	DR	CD	CR	Yerel Ağırlık	CR
Planlama (PL)	1	2	1/3	2	2	0.202	0.02
Örgütlenme (OR)		1	1/5	1	1/2	0.091	
Yürütme (DR)			1	4	3	0.465	
Koordinasyon (CD)				1	1	0.108	
Kontrol (CR)					1	0.134	

Öngörülebilirlik ve işletme fonksiyonlarına göre türbülans modelinin dördüncü seviyesindeki yönetim işlevlerinin ikili karşılaştırmaları, hesaplanan yerel ağırlıklar ve tutarlılık oranları Tablo 31-38'de verilmiştir.

Öngörülebilirlik ve yönetim sistemine göre yönetim işlevlerine ilişkin karşılaştırma matrisi Tablo 31'de sunulmuştur. Planlama % 7.3, örgütlenme % 38, yürütme % 10.7, koordinasyon % 24, kontrol % 20.1'dir. Öngörülebilirlik ve yönetim sistemine göre yönetim işlevlerinin karşılaştırma tutarlılık oranı 0.06 bulunmuştur.

Tablo 31. Öngörülebilirlik ve Yönetim Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi

	PL	OR	DR	CD	CR	Yerel Ağırlık	CR
Planlama (PL)	1	1/3	1/2	1/3	1/4	0.073	0.06
Örgütlenme (OR)		1	3	2	3	0.380	
Yürütme (DR)			1	½	1/3	0.107	
Koordinasyon (CD)				1	2	0.240	
Kontrol (CR)					1	0.201	

Öngörülebilirlik ve tedarik sistemine göre yönetim işlevlerine ilişkin karşılaştırma matrisi Tablo 32’de sunulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde planlama % 10.1, örgütlenme % 15.3, yürütme % 22, kontrol % 5.3’tür. İkili karşılaştırmaların tutarlılık oranı 0.05’tir.

Tablo 32. Öngörülebilirlik ve Tedarik Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi

	PL	OR	DR	CD	CR	Yerel Ağırlık	CR
Planlama (PL)	1	½	1/3	¼	3	0.101	0.05
Örgütlenme (OR)		1	1/2	¼	4	0.153	
Yürütme (DR)			1	1/3	3	0.220	
Koordinasyon (CD)				1	6	0.473	
Kontrol (CR)					1	0.053	

Öngörülebilirlik ve üretim sistemine göre yönetim işlevlerine ilişkin karşılaştırma matrisi Tablo 33’de sunulmuştur. Yönetim işlevlerine ilişkin ağırlıklar

incelendiğinde planlama % 18.3, örgütlenme % 7.3, yürütme % 16, koordinasyon % 28.3, kontrol % 30.1'dir. Öngörülebilirlik ve üretim sistemine göre yönetim işlevlerine ilişkin matrisin tutarlılık oranı 0.06 olduğu saptanmıştır.

Tablo 33. Öngörülebilirlik ve Üretim Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi

	PL	OR	DR	CD	CR	Yerel Ağırlık	CR
Planlama (PL)	1	3	2	½	1/3	0.183	0.06
Örgütlenme (OR)		1	½	1/3	1/4	0.073	
Yürütme (DR)			1	½	1	0.160	
Koordinasyon (CD)				1	1	0.283	
Kontrol (CR)					1	0.301	

Öngörülebilirlik ve pazarlama sistemine göre yönetim işlevlerine ilişkin ikili karşılaştırmalar, ağırlıklar ve tutarlılık oranı Tablo 34'de verilmiştir. Tablo 34 incelendiğinde planlama % 26.6, örgütlenme % 7.8, yürütme % 17.3, koordinasyon % 12.1, kontrol % 36.2'dir. Öngörülebilirlik ve pazarlama sistemine göre yönetim işlevlerine ilişkin karşılaştırma matrisinin tutarlılık oranı 0.05'tir.

Tablo 34. Öngörülebilirlik ve Pazarlama Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi

	PL	OR	DR	CD	CR	Yerel Ağırlık	CR
Planlama (PL)	1	3	2	3	1/2	0.266	0.05
Örgütlenme (OR)		1	1/3	1/2	1/3	0.078	
Yürütme (DR)			1	2	1/3	0.173	
Koordinasyon (CD)				1	1/2	0.121	
Kontrol (CR)					1	0.362	

Öngörülebilirlik ve finans sistemine göre yönetim işlevlerine ilişkin karşılaştırma matrisi, yerel ağırlıklar, tutarlılık oranı Tablo 35’de sunulmuştur. Tablo 35 incelendiğinde planlama işlevinin ağırlığı % 26.3, örgütlenme % 7.5, yürütme % 16.4, koordinasyon % 13.7, kontrol % 36.1’dir. İkili karşılaştırma matrisinin tutarlılık oranı 0.03’tür.

Tablo35. Öngörülebilirlik ve Finans Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi

	PL	OR	DR	CD	CR	Yerel Ağırlık	CR
Planlama (PL)	1	4	2	2	1/2	0.263	0.03
Örgütlenme (OR)		1	1/3	1/2	1/3	0.075	
Yürütme (DR)			1	1	1/2	0.164	
Koordinasyon (CD)				1	1/3	0.137	
Kontrol (CR)					1	0.361	

Tablo 36’da öngörülebilirlik ve insan kaynakları sistemine göre yönetim işlevlerine ilişkin karşılaştırmalar, yerel ağırlıklar ve tutarlık oranı Tablo 36’da verilmiştir. Tablo 36 incelendiğinde planlama % 18.4, örgütlenme % 8.5, yürütme % 30.7, koordinasyon % 26, kontrol % 16.4’tür. Öngörülebilirlik ve insan kaynakları sistemine göre yönetim işlevlerinin karşılaştırılmasının tutarlık oranı 0.06 bulunmuştur.

Tablo 36. Öngörülebilirlik ve İnsan Kaynakları Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi

	PL	OR	DR	CD	CR	Yerel Ağırlık	CR
Planlama (PL)	1	2	1/2	1/2	2	0.184	0.06
Örgütlenme (OR)		1	1/3	1/3	1/2	0.085	

Yürütme (DR)			1	2	1	0.307	
Koordinasyon (CD)				1	2	0.260	
Kontrol (CR)					1	0.164	

Tablo 37’de verilen öngörülebilirlik ve muhasebe sistemine göre yönetim işlevlerine ilişkin karşılaştırmaları incelendiğinde planlama % 14.4, örgütlenme % 6.8, yürütme % 10.1, koordinasyon % 36.7, kontrol % 32’dir. Öngörülebilirlik ve muhasebe sistemine göre yönetim işlevlerine ilişkin karşılaştırmalar matrisinin tutarlılık oranı 0.04’tür.

Tablo 37. Öngörülebilirlik ve Muhasebe Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi

	PL	OR	DR	CD	CR	Yerel Ağırlık	CR
Planlama (PL)	1	3	2	¼	1/3	0.144	0.04
Örgütlenme (OR)		1	1	1/5	1/5	0.068	
Yürütme (DR)			1	1/3	1/2	0.101	
Koordinasyon (CD)				1	1	0.367	
Kontrol (CR)					1	0.320	

Öngörülebilirlik ve ar-ge sistemine göre yönetim işlevlerine ilişkin karşılaştırma matrisi Tablo 38’de sunulmuştur. Planlama % 12.5, örgütlenme %6.2, yürütme % 42.7, koordinasyon % 18.7, kontrol % 19.9’dır. Öngörülebilirlik ve ar-ge sistemine göre yönetim işlevlerine ilişkin karşılaştırmaların tutarlılık oranı 0.04 hesaplanmıştır.

Tablo 38. Öngörülebilirlik ve Ar-Ge Sistemine Göre Yönetim İşlevlerine İlişkin Karşılaştırma Matrisi

	PL	OR	DR	CD	CR	Yerel Ağırlık	CR
Planlama (PL)	1	3	1/3	1/2	1/2	0.125	0.04
Örgütlenme (OR)		1	1/4	1/3	1/4	0.062	
Yürütme (DR)			1	3	3	0.427	
Koordinasyon (CD)				1	1	0.187	
Kontrol (CR)					1	0.199	

4.2.2. 4. İşletme İç Çevre Türbülans Yönetim

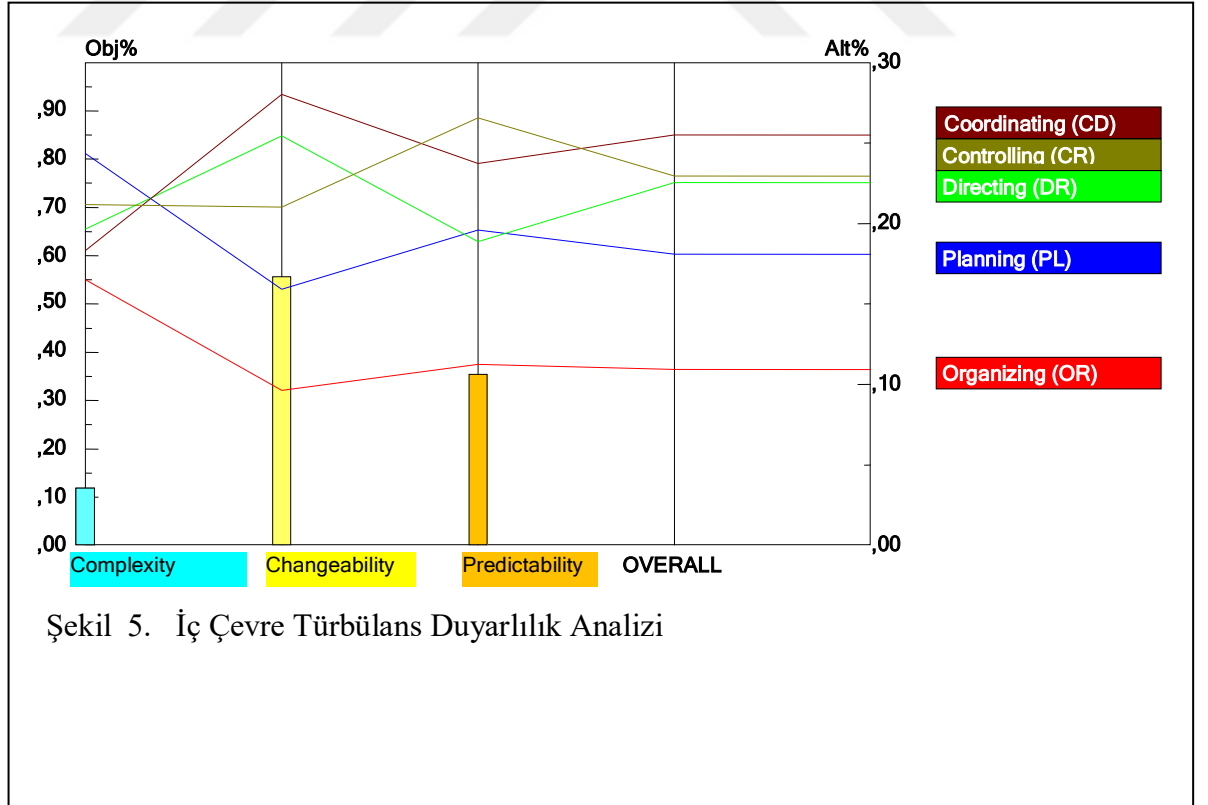
Çalışmanın son aşamasında ise modelin bir bütün olarak sonuçları hesaplanmıştır. Tablo 39’da bu çalışmada tasarlanan türbülans modelinin bir bütün olarak analizi sonucunda hesaplanmış olan yönetim fonksiyonları ağırlıkları verilmiştir. Tablo 39’da görüldüğü üzere bu çalışma kapsamındaki işletmenin türbülans yönetimi fonksiyonlarının genel ağırlıklarında en yüksek olan koordinasyon fonksiyonudur. İkinci ağırlıklı olarak kontrol fonksiyonu ve üçüncü sırada ise yürütme fonksiyonu bulunmaktadır. Genel ağırlıklar açısından planlama dördüncü sırada ve örgütlenme fonksiyonu beşinci sıradadır.

Tablo 39. Türbülans Yönetim Fonksiyonlarının Öncelikleri

Yönetim Fonksiyonları	Genel Ağırlık
Planlama (PL)	0.181
Örgütlenme (OR)	0.109
Yürütme (DR)	0.225
Koordinasyon (CD)	0.255
Kontrol (CR)	0.229

4.2.2. 5. İşletme İç Çevre Duyarlılık Analizinin Yapılması

Şekil 5’de türbülans yönetim fonksiyonlarının her birinin türbülans karakteristiklerine göre duyarlılık analizleri sonuçları verilmiştir. Duyarlılık analizi yönetim fonksiyonlarının bir birine göre ve aynı zamanda alt ve ana amaca göre önceliklerinin nasıl değiştiğini göstermektedir. Şekildeki y-axis her bir türbülans kriterinin ve genel türbülans ağırlığını göstermektedir. Buna göre sırasıyla değişkenlik (CH), öngörülebilirlik (PD), karmaşıklık (CY) ağırlıklı bulunmuştur. Karmaşıklık (CY) açısından bakıldığında planlama, kontrol, yönlendirme, koordinasyon ve organizasyon işlevleri öncelikli bulunmuştur. Değişkenlik (CH) açısından bakıldığında koordinasyon, yönlendirme, kontrol, planlama ve organizasyon olarak görülmektedir. Öngörülebilirlik (PD) kriteri açısından ise kontrol, koordinasyon, planlama ve organizasyon şeklinde bir öncelik bulunmuştur. Genel düzeyde ise koordinasyon, kontrol, yönlendirme, planlama ve organizasyon işlevlerinin öncelikli olduğu görülmektedir.



Şekil 5. İç Çevre Türbülans Duyarlılık Analizi

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada türbülans yönetimi olgusu araştırma konusu yapılmıştır. Çalışmanın giriş kısmında ifade edilen görüşler temelinde, bir işletmenin iç ve dış çevre bağlamında türbülans yönetimi analiz konusu yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda çalışmada iç ve dış çevre türbülans yönetimine yönelik analitik iki model geliştirilmiştir.

Çalışmada önerilen modellerde analitik hiyerarşi prosesi tekniği kullanılmıştır. Çalışmada önerilen modellerin uygulama ve analizinde toplam 44 ikili karşılaştırma matrisi düzenlenmiştir. Bu ikili karşılaştırma matrislerinde toplam 472 ikili karşılaştırma yapılmıştır. İkili karşılaştırmalar neticesinde toplam 255 öğeye ilişkin ağırlık, bir diğer ifadeyle önem derecesi hesaplanmıştır. Bununla birlikte toplam 44 ikili karşılaştırma matrisinin tutarlılık oranları hesaplanmıştır.

Çalışmada ulaşılan sonuçlara dış çevre türbülans yönetim modeli açısından bakıldığında 16 matris oluşturulmuş ve bu 16 matrisin tutarlılık oranları hesaplanmıştır. Buna ilaveten 171 ikili karşılaştırma yapılmış ve 103 faktöre ilişkin ağırlık hesaplanmıştır. İç çevre türbülans yönetim modelinin analiz sonuçlarını elde etmek için 28 matris düzenlenmiş ve bu 28 matrisin tutarlılık oranları saptanmıştır. Bu matrislerde toplam 301 ikili karşılaştırma yapılmıştır. Yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde 152 öğeye ilişkin ağırlık, bir başka ifadeyle önem derecesi hesaplanmıştır. Çalışmada elde edilen bu sonuçlar, bir işletmenin iç ve dış çevresi bağlamında türbülans yönetimine önemli ayrıntılı bilgi sağlamıştır. Önerilen türbülans modelleriyle 255 unsurun önem derecesi saptanmıştır. Bu, işletmenin türbülans yönetimine olanak sağlayan önemli bir bilgidir. İşletmenin türbülans yönetimi analitik ve kantitatif yaklaşımla edinilen bu sonuçlarla, daha etkin bir şekilde yönetilebilir olacaktır. Böylece türbülans koşullarındaki bir işletme için daha

fazla sayıda karakteristik ya da etkilenilen faktör bilgisi edinme imkanı bulunmuştur. Türbülans modellerinin analizi neticesinde sağlanan kapsamlı ve ayrıntılı bilgiler, işletmenin daha etkin bir şekilde yönetilmesine ve böylece sektörde varlığını sürdürmesine imkân sağlayacaktır. Belirtilmesi gereken diğer bir konu ise bu çalışmada yapılan bütün değerlendirmelerin ne düzeyde tutarlı olduğunun belirlenmiş olmasıdır. Yukarıda ifade edildiği gibi değerlendirmelere esas olan bütün matrislerin tutarlık oranları hesaplanmış ve neticelerinin tutarlı kabul edilen değerlerde olduğu saptanmıştır.

5.1. İŞLETME DIŞ ÇEVRE TÜRBÜLANS YÖNETİM MODELİ SONUÇLARI

Dış çevre türbülans yönetim modelinin bulguları değerlendirildiğinde ulaşılan ayrıntılı sonuçlardan ilki, türbülans karakteristiklerinin diğer bir ifadeyle türbülans olgusuna ilişkin kriterlerin, biri birine karşı olan görece önemlerinin belirlenebilmiş olmasıdır. Bu çalışmanın kapsamında türbülans olgusunu oluşturan üç karakteristiğinin ne düzeyde işletme dış çevresinde belirleyici olduğu saptanabilmiştir. Bulgular değerlendirildiğinde değişkenlik karakteristiğinin önem derecesi % 54, öngörülebilirlik karakteristiğinin % 29,7 ve karmaşıklık karakteristiğinin % 16,3 bulunmuştur. Bu çalışma için türbülans karakteristiklerinin önem derecelerine bakıldığında değişkenlik karakteristiğinin diğer iki kriterden daha baskın olduğu saptanmıştır. Bu durum görece olarak işletmenin faaliyette bulunduğu çevrenin istikrarlı olmadığını ve dolayısıyla işletmenin karşılaşılabileceği durum ve koşullarda bir kararlılık beklemesinde, ihtiyatlı olması gerektiğini gösterdiği söylenebilir.

Dış çevre türbülans modelinde, işletme çevresini oluşturan bileşenlerin, her bir türbülans karakteristiği bağlamında, biri birlerine karşı ne düzeyde önemli oldukları hesaplanmıştır. Dış çevre türbülans karakteristiklerinden biri olan değişkenlik kriteri açısından bakıldığında uluslararası konjonktürün ağırlığı (% 48,1) diğer çevre bileşenlerine göre daha yüksek bulunmuştur. İkinci sırada politik ve ekonomik faktörler (% 25,4), üçüncü sırada finansal faktörler (% 15,2) ve sonuncu bileşen ise sektörel faktörler (% 11,3) bulunmuştur. Çalışmanın bu sonuçları, araştırma kapsamındaki işletme için, uluslararası konjonktürün önemli ve etkileyici olduğunu göstermektedir. İşletme, uluslararası konjonktürden dolayı karşılaştığı ya da

karşılaşabileceği olumsuz durumlara karşı davranış geliştirmesi gerekir. Bu da işletmenin faaliyetlerinin kesintiye uğratmayacak bir yönetim yaklaşımıyla, diğer bir deyişle, türbülansı ne düzeyde yönetebilir olduğuyula mümkündür.

Dış çevre türbülans karakteristiklerinden ikincisi olan öngörülebilirlik kriterine göre işletme çevre bileşenleri değerlendirildiğinde de uluslararası konjonktürün (% 39.1) öncelikli bir bileşen olduğu saptanmıştır. Bu işletmenin, faaliyet doğası ve bulunduğu sektör ile uluslararası konjonktürden, oldukça etkilendiğini gösterdiği söylenebilir. Öngörülebilirlik kriteri açısından diğer bileşenler değerlendirildiğinde finansal faktörlerin (% 25.7) ikinci sırada, sektörel faktörlerin(% 22.6) üçüncü önem derecesinde ve politik ve ekonomik faktörler (% 12.6) sonuncu sırada olduğu saptanmıştır.

Çalışmada önerilen dış çevre bağlamındaki türbülans yönetim modelindeki üçüncü türbülans karakteristiği karmaşıklık boyutudur. İşletmenin dış çevre boyutları karmaşıklık boyutuna göre değerlendirilmiş ve politik ve ekonomik faktörlerin öncelikli bir öneme sahip olduğu saptanmıştır. Bu faktörü finansal faktörlerin ağırlığı (% 27.1) izlemiştir. Karmaşıklık boyutuna göre uluslararası konjoktür (% 19.1) üçüncü sırada ve sektörel faktörler (% 12) sonuncu sıradadır. Bu bulgular, araştırma kapsamındaki işletme için, politik ve ekonomik faktörler bileşenin, diğer faktörlere göre daha karmaşık olduğunu, bunu izleyen faktörün ise finansal faktörler olduğunu göstermektedir.

Çalışmada ulaşılan diğer başlıca bir sonuç ise, işletme dış çevre türbülans modelinin dördüncü seviyesinde bulunan alt boyutların ağırlıklarının, modeldeki her bir türbülans karakteristiğine göre hesaplanmış olmasıdır. Bu hesaplamalar türbülans modelindeki bütün alt faktörlerin, yine bütün türbülans karakteristiklerine göre ne düzeyde bir önem derecesine sahip olduğunu belirlemeye imkan sağlamıştır.

Dış çevre türbülans modelindeki türbülans kriterlerinden biri olan değişkenlik kriterine göre, alt faktörlerin ağırlıkları irdelendiğinde, ağırlıkların farklı önem derecelerinde olduğu saptanmıştır. Nitekim politik ve ekonomik alt faktörlerin hesaplanan ağırlıkları incelendiğinde, ekonomik büyümenin (% 26.3) öncelikli olduğu saptanmıştır. Bu faktörü sırasıyla ulusal siyasi istikrar (% 24.1), para politikası (% 13.7), mali politika (% 13.4), faiz oranları (%12.6), döviz kurları (%

9.9) izlemiştir. Sektörel faktörlerde ise talep eğilimi (% 32.8) öncelikli bulunmuştur. Bu faktörü izleyen diğer faktörler ise sırasıyla rekabetin şiddeti (% 28.6), tedarik (% 20.4), pazara giriş (% 9.2), sektörden çıkış (%9) şeklindedir. Finansal faktörler açısından bakıldığında faktörlerin önem derecesi sırasıyla karlılık (% 30.4), nakit akışı (% 26.2) alacakların tahsili (%21.2), finansman maliyeti (%12.1), yatırım getirisi (% 10.2) olarak saptanmıştır. Uluslararası konjoktür faktörleri arasında öncelikli bulunan Suriye'deki çatışma (% 37.7), Ortadoğu'daki çatışma (% 21) ABD-Çin İlişkileri (% 15.6), ABD-İran ilişkileri (% 10.9), Rusya-Avrupa ilişkileri (% 7.6), ABD-Rusya ilişkileridir (% 7.2).

Türbülans karakteristiklerinden ikincisi olan öngörülebilirlik kriterine politik ve ekonomik alt boyutların ağırlıklarına bakıldığında, ulusal siyasi istikrarın (% 25.4) en önemli faktör olduğu saptanmıştır. Bunu faiz oranları (% 23.3) ekonomik büyüme (% 13.9), mali politika (% 18.7), para politikası (% 10), döviz kurları (% 8.8) izlemektedir. Öngörülebilirlik açısından incelendiğinde, sektörel faktörlerin önceliklerinin talep eğilimi (% 32.7), tedarik (% 26.2), rekabetin şiddeti (% 24.6), pazara giriş (% 8.3), sektörden çıkış (% 8.2) şeklinde olduğu saptanmıştır. Finansal faktörlerin önem dereceleri incelendiğinde, öncelikli olarak nakit akışı (% 32,6), karlılık (% 28.9), alacakların tahsili (%17.9), finansman maliyeti (% 12.8), yatırım getirisi (%7,9) şeklindedir. Uluslararası konjonktür boyutunu oluşturan faktörlere ilişkin ağırlıklarda ise Suriye'deki çatışma (% 30.1), Ortadoğu'daki çatışma (% 23,8) ABD-Çin ilişkileri (% 18.8), ABD-İran ilişkileri (% 10.5), Rusya-Avrupa ilişkileri (% 10.2), ABD-Rusya ilişkileri (% 6.6) şeklinde bir sıralama bulunmuştur.

Dış çevre modelinin üçüncü türbülans karakteristiği olan karmaşıklık açısından faktörler incelendiğinde, değişkenlik ve öngörülebilirlik karakteristiklerine benzer şekilde, faktörlerin farklı önem derecelerine sahip olduğu saptanmıştır. Ayrıntılı olarak karmaşıklık karakteristiği açısından alt faktörler irdelendiğinde politik ve ekonomik alt faktörlerin önem derecesi sırasıyla ulusal siyasi istikrar (% 31,5), para politikası (%17.7), faiz oranları (% 16.8), ekonomik büyüme (% 16,4), mali politika (% 9,9), döviz kurları (% 7.8)'dir. Sektörel faktörlerin önem dereceleri karmaşıklık açısından irdelendiğinde sektörden çıkış (% 36), tedarik (% 25.7), talep eğilimi (% 15.4), pazara giriş (% 14.1), rekabetin şiddeti (% 8.8)'dir. Finansal alt faktörlerin önceliklerinde alacakların tahsili (% 30.5) birinci sırada yer almıştır. Bu faktörü nakit

akışı (% 29.7) izlemiştir. Diğer faktörler ise sırasıyla finansman maliyeti (% 17.9), yatırım getirisi (% 13,6), karlılık (% 8.3)'tır. Uluslararası konjonktür faktörlerinin karmaşıklık karakteristiği açısından, önceliklerinde Ortadoğu'daki çatışma (% 31.2) faktörünün birinci sırada yer almıştır. Diğer faktörler sırasıyla ABD-İran ilişkileri (% 25.4), Rusya-Avrupa ilişkileri (% 15.9), ABD-Çin ilişkileri (% 12.6), ABD-Rusya ilişkileri (% 9.1), Suriye'deki çatışma (% 5.9).

İşletme dış çevresi bağlamındaki türbülans yönetimine yönelik ulaşılan ayrıntılı sonuçlardan bir diğeri ise türbülans derecesinin belirlenmesidir. Türbülans derecesi 16 matris, 171 ikili karşılaştırma matrisi ve 103 faktörün ağırlıkları esas alınarak belirlenmiştir. Bu sonuçlar ışığında işletmenin dış çevresi bağlamında belirlenen türbülans derecesi % 72.24'tür. Diğer bir ifadeyle işletmenin içerisinde faaliyette bulunduğu dış çevreden algılanan türbülans % 72.24 düzeyindedir. Bu değer yöntem kısmında ifade edilmiş olan sınırlar ve derecelendirmeye göre çok yüksek sayılabilecek ölçüde olduğunu ifade etmektedir. İşletme bu türbülans derecesini dikkate alarak, işletme faaliyetlerini sürdürme çabasını kabiliyetini göstermelidir. İşletme dış çevre türbülans derecesinin belirlenmesinin yanında, dış çevre bileşenlerinin her birinin türbülans derecesi de belirlenmiştir. Diğer bir deyişle 22 dış çevre alt boyutunun, algılanan türbülans derecesi, ayrı ayrı hesaplanmıştır. Bu ayrıntılı hesaplamalar işletmeye, karşılaştığı türbülans durumundaki faaliyetini düzenlemeye olanak sağlayacak, önemli bir bilgi niteliğindedir. Duyarlılık analizi sonuçları irdelendiğinde, türbülans karakteristiklerinin, farklı görelî önemde oldukları saptanmıştır. Bununla birlikte işletme dış çevresini oluşturan bileşenler ve faktörlerin, türbülans koşullarında farklı dağılımlar gösterdiği saptanmıştır. Bu sonuç faktörlerin karakteristiklerinin aynı olmadığından kaynaklanmaktadır. Duyarlılık analizi sonuçları, çalışmada önerilen modelin üretmiş olduğu sonuçların anlamlılığını ve dolayısıyla güvenilirliğini göstermektedir.

5.2. İŞLETME İÇ ÇEVRE TÜRBÜLANS YÖNETİM MODELİ SONUÇLARI

Çalışmanın bu kısmında işletme iç çevre türbülans yönetim modeli sonuçları irdelenmiştir. Çalışmada önerilen iç çevre türbülans yönetim modelinin amacı iç çevrede karşılaşılan türbülans durumunda, işletmenin faaliyetlerini sürdürmeye

yöneliktir. Model dördüncü seviyedeki, yönetim işlevlerine ilişkin, nihai makro sonuçlar üretmiş olduğu gibi, türbülans yönetimine ilişkin ayrıntılı sonuçlar da vermiştir.

İşletme iç çevre türbülans karakteristiklerinin önem dereceleri irdelendiğinde değişkenlik karakteristiği (% 54.6) en belirleyici unsur bulunmuştur. Bu karakteristiği öngörülebilirlik (% 34.5) ve karmaşıklık karakteristiği (% 10.9) önem açısından izlemiştir. Çalışmanın bu sonucu, araştırma kapsamındaki işletmenin dış çevresi sonuçları ile uyumlu bulunmuştur. Her iki çevrede de türbülans karakteristiklerinin önem derecelerinin sıralanmasında benzerlik saptanmıştır. Ancak benzerlik olmakla birlikte, önem derecelerinin bulguları değerlendirildiğinde, değişkenlik karakteristiğinin önem dereceleri her iki çevrede aynı değerde olduğu (%54) saptanmıştır. Öngörülebilirlik ve karmaşıklık karakteristiklerinin derecelerinin sıralamasının, aynı olmakla birlikte, oransal olarak, az da olsa bir farklılık bulunmaktadır. Nitekim dış çevrenin öngörülebilirlik karakteristiğinin %29,7 ve karmaşıklık karakteristiğinin % 16.3 bulunmuştur. İç çevrede öngörülebilirlik oranının daha yüksek olduğu ve karmaşıklık karakteristiğinin daha düşük olduğu bulunmuştur. Buna karşılık dış çevrede karmaşıklık daha yüksek saptanmıştır. Modelin üretmiş olduğu bu sonuçlar anlamlı bulunmuştur. Doğal olarak işletme dış çevresinin daha fazla karmaşık olması beklenen bir durumdur. Bununa birlikte öngörülebilirliğin iç çevrede daha yüksek olması da anlamlı bir sonuçtur. İç çevre unsurlarının görece olarak işletmenin kontrolü altında olması bu sonucu doğrulamaktadır.

İç çevre türbülans yönetim modelinin ayrıntılı sonuçlarından bir diğeri de işletme iç çevresini oluşturan işletme fonksiyonlarının türbülans karakteristiklerine göre değerlendirilmesine ilişkindir. Karmaşıklık karakteristiği açısından işletme fonksiyonlarının önceliklerinde ilk sırada pazarlama sistem (% 20.4) bulunmuştur. İkinci sırada finans sistemi (% 19.9) karmaşıklık karakteristiği açısından önemli bulunmuştur. Bunları sırasıyla izleyen diğer faktörler ise insan kaynakları sistemi (% 17.3), yönetim sistemi (% 15), üretim sistemi (% 11), tedarik sistemi (% 7.1), muhasebe sistemi (% 4.6), ar-ge sistemi (% 4.8)'dir. Bu bulgu, işletmenin içerisinde bulunduğu türbülans ortamının koşulları açısından anlamlı bir sonuçtur. İşletmenin

pazarlama fonksiyonuna ilişkin faaliyetlerin, işletme dış çevresinde karşılaşılan olay ve olgulara bağlı olmasından dolayı, karmaşıklık açısından, öncelikli bulunmuş olduğu söylenebilir. Benzer şekilde finans işlevinin de pazarlama işlevine yakın bir öncelikte olduğu saptanmıştır. Finans işlevine ilişkin olay ve olgular da pazarlama işlevinin doğasına benzerlik göstermektedir.

Değişkenlik karakteristiği açısından finans sistemi (% 27.1) öncelikli bulunmuştur. Bu bulgu araştırma kapsamındaki işletme için finans sisteminin diğer sistemlere göre daha değişken olduğunu ifade etmektedir. İkinci öncelikli, pazarlama sistemi (% 19.4), tedarik sistemi (% 17.3), üretim sistemi (% 13.5), insan kaynakları sistemi (% 9.5), yönetim sistemi (% 5.6), muhasebe sistemi (% 3.5), ar-ge (%4)'dir.

Öngörülebilirlik karakteristiği açısından işletme iç çevre bileşenlerinin öncelikleri irdelendiğinde finans sistemi % 28, pazarlama sistemi % 22.1, tedarik sistemi % 19.3, üretim sistemi % 10.6, yönetim sistemi % 7.3, insan kaynakları sistemi % 4.9, ar-ge sistemi % 4.4, muhasebe sistemi % 3.3,'tür. Türbülans karakteristikleri açısından, işletme iç çevre sistemini oluşturan bileşenlerin, türbülans karakteristikleri karşısındaki davranışlarında, benzerlik gösteren pazarlama sistemi ile finans sistemidir. Pazarlama sistemi karmaşıklık, değişkenlik ve öngörülebilirlik açısından birinci sırada önemli bulunan bir unsur olmuştur. Yine benzer şekilde finans sistemi de her üç türbülans karakteristiği açısından ikinci öncelikli bulunan unsurdur. Çalışmanın bu sonucu pazarlama ve finans sisteminin türbülans koşullarında öncelikli etkilenen iki sistem olduğunu göstermektedir.

İç çevre türbülans yönetimine yönelik modelin sonuçlarından bir diğeri, modeldeki her bir türbülans karakteristiğiyle ve işletme iç çevre boyutlarına göre, diğer bir ifadeyle işletme fonksiyonlarına göre, yönetim fonksiyonlarının değerlendirilmesinin ayrı ayrı yapılmış olmasıdır. Diğer bir deyişle, çalışmada planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol işlevlerinin türbülans karakteristikleri ve işletme boyutlarına göre, nasıl bir önem derecesine sahip oldukları belirlenmiştir. Ulaşılan sonuçlar, yönetim işlevlerinin her bir türbülans karakteristiği ve işletme işlevine göre

farklılık göstermiştir. Bu bulgu türbülans koşullarında işletmenin farklı davranış ve eylem planlarının geliştirilmesini ve uygulanmasını gerektiğini ifade etmektedir.

İşletme iç çevre türbülans yönetim modelinde, ulaşılan diğer bir sonuç ise işletmenin türbülans ortamında yönetim faaliyetine ilişkin önceliklerinin belirlenmesidir. Diğer bir ifadeyle işletme iç çevre türbülans yönetim modelinin sonucunda ulaşılan makro yönetim faaliyetinin, önceliklerinin saptanmış olmasıdır. Bu sonuç işletme iç çevre türbülans yönetim modelinin, bir bütün olarak dikkate alınması ve değerlendirilmesi neticesinde ulaşılan sonuçtur. Çalışmanın bu sonuçlarına bakıldığında, en öncelikli yönetim fonksiyonun (% 25.5) koordinasyon olduğu saptanmıştır. Bu durum işletmenin iç çevre koşullarında, türbülans yönetiminde öncelikli olarak koordinasyon faaliyetlerinin önemli olduğunu göstermektedir. İşletme koordinasyon faaliyetleri ile türbülans yönetim faaliyetini yönlendirmeli ve yürütmelidir. Bunu ikinci derecede (% 22,9), kontrol fonksiyonu izlemiştir. Bu sonuç da işletmenin işlev ve faaliyetlerinde, türbülans koşullarında, kontrol işlevinin ikinci derecede önemli olduğunu ifade etmektedir. İşletme türbülans koşullarında kontrol işlevini daha belirgin bir şekilde gerçekleştirmelidir. Türbülans yönetim önceliklerinde yürütme işlevinin (% 22.5) üçüncü derecede önemli olduğu saptanmıştır. Araştırma kapsamındaki işletme için, türbülans koşullarında faaliyetlerin yürütülmesine ilişkin dikkatle izlenmesini göstermektedir. İç çevre türbülans yönetim modelinin sonuçlarına göre planlama işlevinin (% 18.1) dördüncü sırada olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, işletmenin türbülans yönetiminde, planlama işlev ve faaliyetlerinin sorunlu bir durum oluşturmamakla birlikte, türbülans yönetiminde, ihmal edilmemesi gerektiğini ifade ettiği söylenebilir. Analiz sonucunda türbülans yönetimi önceliklerinin sonuncusu (% 10.9) örgütlenme işlev ve faaliyetleridir. Bu bulgu işletmenin türbülans koşulları ve ortamında, yönetim önceliklerinin belirlenmesinde ve bununla birlikte, kaynak ve kabiliyetlerini, faaliyetlerine yönlendirmesinde, en az düzeyde öncelik gerektiren yönetim işlevinin, örgütlenme olduğunu belirttiği söylenebilir. Esasında bu işletmenin, örgütlenme işlev ve faaliyetlerinin türbülans durum ve koşullarına yönelik bir zafiyet taşımadığını da göstermektedir. Diğer bir deyişle, işletme türbülans koşulları ve durumuna, örgütlenme işlev ve faaliyetleri ile hazır olduğunu ve oluşan türbülansa, daha düşük maruz kaldığını göstermektedir.

İşletme iç çevre türbülans yönetimi sonuçlarına ilişkin söylenebilecek diğer bir bulgu ise işletme iç çevre türbülans modelinin duyarlılık analizinin sonuçlarıdır. Duyarlılık analizi, önerilen türbülans modelinin, bir bütün olarak sonuçlarının, nasıl bir dağılım ve değişim gösterdiği hakkında bilgi vermektedir. Duyarlılık analizi sonuçlarına göre değişkenlik, türbülans ortamında baskın olan karakteristik olarak görülmüştür. Bu karakteristiği, öngörülebilirlik karakteristiği izlemiştir. Diğer bir deyişle, ikinci önemli karakteristik öngörülebilirlik olmuştur. Sonucu karakteristik ise karmaşıklık bulunmuştur. Duyarlılık analiz sonuçlarının aynı zamanda içerik olarak da anlamlı olduğu görülmektedir. Nitekim duyarlılık analizi sonuçları irdelendiğinde, karmaşıklık karakteristiği açısından, en öncelikli faaliyetin, planlama olduğu saptanmıştır. Bu bulgu oldukça anlamlı bir sonuçtur. Çünkü doğal olarak karmaşıklık koşulları ve durumunda planlama faaliyeti önemli ve öncelikli olmaktadır. Bu çalışmada da bu sonuç edinilmiştir. Karmaşıklık açısından öncelikli olan diğer yönetim işlevleri sırasıyla kontrol, yönlendirme, koordinasyon ve organizasyon işlevleridir. Değişkenlik karakteristiği açısından sonuçlar irdelendiğinde, koordinasyon önemli bulunmuştur. Bu bulgu, değişkenlik karakteristiğine uygun bir sonuçtur. Değişkenlik karakteristiğinin, planlama işlev ve faaliyetleri ile minimize edilebileceğini göstermektedir. Değişkenlik karakteristiği açısından diğer yönetim işlevlerinin öncelikleri sırasıyla yönlendirme, kontrol, planlama ve organizasyon olarak saptanmıştır. Öngörülebilirlik açısından duyarlılık analizi bulguları da anlamlı bulunmuştur. Nitekim, öngörülebilirlik karakteristiği açısından kontrol işlev ve faaliyetlerinin öncelikli olduğu saptanmıştır. Kontrol işlevinin öncelikli bulunmuş olması öngörülebilirlik karakteristiği ile uyumludur. Yapısı açısından bakıldığında öngörülebilirlik koşul ve durumlarının kontrol faaliyetleri ile yönetilebileceği söylenebilir.

5.3. ÇALIŞMANIN SINIRLILIKLARI

Bu çalışmanın temel sınırlılıklardan ilki, çalışmada tanımlanan sorunsalın kapsamında ifade edilen türbülans yönetimi çerçevesi oluşturmaktadır. Diğer bir anlatımla, bu çalışmada ifade edilen sorunsalda, irdelenen hususlar bağlamında çalışma yürütülmüştür. Oysa ki türbülans olgusu daha kapsamlı ve farklı bakış açılarıyla araştırma konusu yapılabilir. Çalışmanın diğer bir sınırlılığı da türbülans

modellerinde yer alan faktörler arasındaki ilişki durumudur. Bu çalışmada türbülans modellerindeki unsurlar arasında ilişki ya da etkileşim varsayılmamıştır. Bunun başlıca nedeni, çalışmanın sorunsalının tanımlanmasında ve tezin amacının belirlenmesi aşamasında, ilişki ya da etkileşimin temellerini oluşturan kavramsal ve aynı zamanda uygulamadaki yazın eksikliğidir. Yazında türbülans yönetimi konusunda yeterli bir bilgi birikimi olmamasından dolayı sorun, öncelikle ilişkisizlik bağlamında araştırma konusu yapılmıştır. Diğer bir deyişle bu çalışmada öncelikle ilgili yazına temel oluşturacak bilgi kazandırılmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla çalışmanın, bu kısıtlar çerçevesinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Diğer bir sınırlılık ise çalışmada modellerin üretmiş olduğu sonuçların, bu araştırma kapsamındaki işletme ile sınırlı olmasıdır. Modellerin üretmiş olduğu bulguların genelleştirilmesine ihtiyatla yaklaşılmalıdır. Çünkü sektörlerin farklılığı ya da aynı sektörde de olsa bile işletmelerin yapısı ve işleyişinden kaynaklanan, kaynak ve kabiliyetleri farklı olan işletmelerin, türbülans algısının farklılığından kaynaklanan sonuçlarla karşılaşılabılır.

5.4. ÇALIŞMANIN İLGİLİ YAZINA KATKISININ TARTIŞILMASI

Bu çalışmada önerilen iç çevre türbülans modeli ve dış çevre türbülans modelinin özgünlük, eşanlılık, bütüncüllük, analitiklik, çok boyutluluk, sistematiklik, ardıllık, erken uyarı işlevi yönleriyle ilgili yazına katkıda bulunduğu söylenebilir.

Özgünlük açısından çalışma değerlendirildiğinde, ifade edilmesi gereken temel husus, ilgili yazında, bu çalışmanın amacı, yöntemi, önerilen modeller ve ulaşılan sonuçların, daha önce herhangi bir çalışmaya konu edilmemiş olmasıdır.

Çalışmanın ilgili yazına diğer bir katkısı ise, eşanlılık yaklaşımıyla, çalışmanın sorunsalı olan türbülans yönetim olgusunun, analiz edilmesidir. Diğer bir anlatımla, çalışmada türbülans yönetimi sorunsalının, iç ve dış çevre bileşenlerini ayrık bir şekilde değil, iç ve dış çevreyi oluşturan unsurların tamamını eşanlı dikkate alan bir yaklaşımla analiz konusu yapılmış olmasıdır.

Çalışmanın diğer bir özelliği ise bütüncüllük olmuştur. İlgili yazında türbülans olgusunu bütün bileşenlerini dikkate alan bir bakış açısıyla analiz eden daha önceki çalışmalara rastlanılmamıştır. Bütüncüllük özelliği yukarıda ifade edilen eşanlılık özelliğine de olanak sağlamıştır.

Diğer bir husus ise çok boyutluluktur. Çalışmada önerilen modellerin temel karakteristiklerinden biri de çok boyutluluktur. Doğası itibariyle çok boyutlu olan türbülans olgusunun araştırmada da aynı bağlamda incelenmiş olması, çalışmanın ilgili yazına katkısını güçlendirdiği söylenebilir.

Çalışmanın temel sorunsalını oluşturan türbülans yönetim olgusu analitik bir yaklaşımla araştırma konusu yapılmıştır. Bu nedenle çalışmada Analitik Hiyerarşi Prosesi tekniği kullanılmıştır.

Bu çalışmanın ilgili yazına diğer bir katkısı ise çalışmada önerilen modellerin sistematik bir yaklaşımla tasarlanmış olmasıdır. Bütün bu özellikler ile birlikte, çalışmada önerilen dış çevre türbülans modelinin, erken uyarı işlevinin olması, ilgili yazına katkı sağlayan başlıca özelliklerdir.

5.5. GELECEKTE YAPILACAK ÇALIŞMALARIN İRDELENMESİ

Öncelikle bu çalışmanın sınırlılıkları kapsamında gelecekte yapılması gereken çalışmalardan ilki, türbülans yönetim olgusunun ağ yaklaşımıyla (ANP) incelenmesidir. Diğer bir deyişle bu çalışmada türbülans yönetim modellerinin unsurları arasında ilişki varsayılmamıştır. Oysa her zaman ve durumda, böyle bir varsayım olası değildir. Bu nedenle gelecekte yapılması gereken çalışmalardan biri, modelde yer alan unsurlar arasındaki ilişkiyi dikkate alan bir çalışmanın yapılmasıdır. Diğer bir husus ise, bu çalışmada önerilen modellerin, sektördeki diğer işletmeler ve diğer sektörlerde, uygulamaya yönelik çalışmalarının yapılmasıdır.

5.6. YÖNETİCİLERE VE KARAR VERİCİLERE YÖNELİK ÖNERİLER

Bu çalışmada geliştirilen türbülans iç ve dış çevre türbülans yönetim modelleri uygulamada, yöneticilere ve karar vericilere işletme ya da örgüt yönetimlerinde karar vermelerinde ve uygulamalarında destek verecek niteliktedir. Nitekim dış çevre türbülans modeliyle karar vericiler ya da yöneticiler, rahatlıkla içerisinde faaliyet göstermiş olduğu dış çevrenin türbülans derecesini belirleyebilmektedir. Bununla birlikte dış çevreyi oluşturan bileşenlerin, her birinin ayrı ayrı olarak, ne düzeyde bir türbülans durum ve koşullarında olduğu belirlenebilmektedir. Dış çevre türbülans modelinin üretmiş olduğu bu sonuçlar, yöneticilerin türbülans yönetimi etkililiğine imkân verebilecektir.

Çalışmanın yöneticilere ve karar vericilere yönelik diğer bir çıktısı ise, iç çevre türbülans yönetimi modelinin üretmiş olduğu bulgulardır. İç çevre türbülans modeliyle, işletmenin iç çevresini oluşturan temel bileşen ve alt bileşenlerin her birinin, yine her bir türbülans karakteristiğine, nasıl öncelik ya da önem taşıdığı belirlenebilmektedir. Bu bilgiler, yöneticilerin, türbülans ortamında işletmeyi yönetmelerine önemli düzeyde katkı sağlayacak niteliktedir. Çünkü türbülans ortamında, olağan koşulların dışında karşılaşılan koşul ve durumlarda işletmenin varlığını sürdürmeye yönelik işlev ve faaliyetlerin önemi daha da artmaktadır. Bu nedenle işletme iç çevre bileşenlerinin, türbülans koşullarındaki durumunun bilinmesi yöneticilere önemli katkılarda bulunacaktır. İşletme iç çevre türbülans yönetimine ilişkin modelin üretmiş olduğu önemli diğer bir bilgi ise nihai olarak türbülans koşullarında, yönetim önceliklerinin, diğer bir deyişle yönetim işlevlerinin, önceliklerinin neler olduğu, hem genel düzeyde hem de her bir iç çevre alt bileşen bağlamında belirlenmiştir.

KAYNAKLAR

- Ağca, V., Kandemir, T., 2008, Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma, **Sosyal Bilimler Dergisi**, X(3), 209-230.
- Akdeniz, K.G., 2010, Simülasyon Dünyasında Felsefi Düşüncenin Karmaşık Yazgısı ve Nietzsche'nin Yaşam Felsefesi Üzerine Bir Deneme, *Cogito*, 62, 85-99.
- Akyürek, R., 2002, Halkla İlişkilerde Sorun Yönetiminin İşlevi, **Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, 127-139.
- Altun, S.A., 2001, Kaos ve Yönetim, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 28, 451-469.
- Andıç, B., İşler, S., 2008, Yönetim Düşüncesinin Evrimi, **Mantık Matematik ve Felsefe VI. Ulusal Sempozyumu**, 69-74.
- Arslan, A., 2002, **Felsefeye Giriş**, Vadi Yayınları, Ankara.
- Artan, S., 1976, Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama, **Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını**, Eskişehir.
- Atilla Demir, S., 2009, Sosyal Bilimlere Eleştirel Bir Bakış: Frankfurt Okulu ve Pozitivizm Eleştirisi, **SAÜ Fen Edebiyat Dergisi**, I, 59-73.
- Autry, C.W, Grawe, S.J., Daugherty, P.J., Richey, G.R., 2010, The effects of technological turbulence and breadth on supply chain technology acceptance and adoption, **Journal of Operations Management**, 28 (2010) 522–536.
- Avşar, S., 2008, Sanatın Gelişim Sürecinde Matematik ve Matematik Sanatı, **Mantık Matematik ve Felsefe VI. Ulusal Sempozyumu**, 75-94.

- Balkanay, E., Koç, A., 2004, Kaos ve Eğitim, Mantık Matematik ve Felsefe Kaos II. Ulusal Sempozyumu 21-24 Eylül Assos-Çanakkale, **İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları**, 181-188.
- Ballıkaya, C., 2015, Pozitivizm Tarihsel Süreç İçerisindeki Gelişimi ve Sosyolojik Düşünceye Etkileri, **Selçuk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi**, 33, 87-106.
- Barrows, E., Neely, A., 2012, **Managing Performance in Turbulent Times**, Publishedby John Wiley&Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Bennett, R., 1999, Agency Termination Decisions by Small to Medium-sized Charitable Organizations, **Journal of Marketing Communications**, 5, 131-142.
- Biçici, F., 2016, Kaos Teorisi, Determinizm ve Yeni Bilim Paradigması Sürecinde Sosyal Bilimler ve Turizm Araştırmaları Açısından Önemi, **Turizm Akademik Dergisi**, 3 (1), 29-38.
- Bourgeois, L.J., 1985, Strategic Goals, Perceived Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments, **Academy of Management Journal**, 28(3), 548-573.
- Boyne, G. A., Meier, K. J., 2009, Environmental turbulence, organizational stability, and public service performance, **Administration and Society**, 40(8), 799–824.
- Brodnick, R., Gryskiewicz, S., 2018, Using Positive Turbulence for Planning and Change, **Planning for Higher Education Journal**, 46 (4), 27-40.
- Cameron, S. K., Kim, M.U. Whetten, A. D., 1987, Organizational Effects of Decline and Turbulence, **Administrative Science Quarterly**, 32, 222–240.
- Can, H., 1999, **Organizasyon veYönetim**, 5. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.

- Carlsson, S.A., Sawy, O.A.E., 2008, Managing the Five Tensions of IT-enabled Decision Support in Turbulent and High-velocity Environments, **Inf Syst E-Bus Manage**, 6, 225–237.
- Çetin, R.B., Döş, İ., 2014, Örgüt DNA’sı Ölçeğinin Geliştirilmesi ve MEB Üzerine Bir Tarama Çalışması, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 7(31), 560-575.
- Ciao, B., 2012, Knowledge-Based Changes in Turbulent Environments: Categories and Effects on Value Creation, **Strat. Change**, 21, 23–40.
- Çolakoğlu, B., 2006, **Yönetimde Yeni Paradigmaların Çevresel İhtiyaçları Tatmin Etme Boyutları**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Dervitsiotis, K.N., 2004, Navigating in Turbulent Environmental Conditions for Sustainable Business Excellence, **Total Quality Management**, 15(5-6), 807-827.
- Dess, G.G., Beard, D.W., 1984, Dimensions of Organizational Task Environments, **Administrative Science Quarterly**, 29, 52-73.
- Diker Çamlıbel, N., 2003, **Belirsizlik Ortamında Planlama Düşüncesi Sinerjetik Toplum Sinerjetik Yönetim ve Sinerjist Planlama Modeli Örnek Olay: 17 Ağustos- 12 Kasım 1999 Depremleri Sonrası Kaos ve Kendi-Kendine Organizasyon Süreci**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Diker, N., Ökten, A. N., 2009, **Kaos’dan Düzene; “Sinerjetik Toplum, Sinerjik Yönetim ve Sinerjist Planlama” - Örnek Olay: 1999 Marmara Depremleri Sonrası Kaos ve Kendi-Kendine Organizasyon Süreci İçinde Bir İlkokulun Yapımı**, **Megaron**, 4(3), 147-162.
- Doğan, B., 2007, Yönetim ve Örgüt Kuramlarının Tasnifinde Modern ve Postmodern Ayrımı, **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**, XXIII(2), 185-201.

- Erdemir, E., Koç, U., 2005, Postmodernizm ve Komplexlik: Örgüt Kuramı Bağlamında Paradigmatik Bir Tartışma, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 5(1), 25-48.
- Eren, E., 2002, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta, İstanbul.
- Ertürk, M., 2009, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 3. Baskı, Beta, İstanbul.
- Ertürk, A., 2012, **Kaos Kuramı: Yönetim ve Eğitimdeki Yansımaları**, 20 (3), 849-868.
- Erzan, A., 2004, Kaos Olasılık Karmaşıklık Kavramlarını Aşan Kullanımlar, Mantık Matematik ve Felsefe Kaos II. Ulusal Sempozyumu 21-24 Eylül Assos-Çanakkale, **İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları**, 79-89.
- Expert Choice, 2000, Analytical Hierarchy Process (AHP) Software, Version 9.5, Expert Choice, Pittsburg.
- Glassman, A.M., Zell, D., Duron, S., 2015, **Thinking Strategically in Turbulent Times An Inside View of Strategy Making**, Routledge, New York, USA.
- Gündüz, G., 2004, Anaksimenes'te ve Günümüzde Kaos Anlayışı, Mantık Matematik ve Felsefe Kaos II. Ulusal Sempozyumu 21-24 Eylül Assos-Çanakkale, **İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları**, 31-47.
- Gündüz, H.B., Beşoluk, Ş., Önder, İ., 2011, Karmaşık Sistemlerde Liderlik Bakışıyla: DNA Liderlik, **Uluslararası İnsan Bilimler Dergisi**, 8(1), 520-544.
- Güney, Z., 2004, Matematiksel Boyut Karmaşası, Mantık Matematik ve Felsefe Kaos II. Ulusal Sempozyumu 21-24 Eylül Assos-Çanakkale, **İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları**, 153-174.
- Gürsakar, N., 2007, **Sosyal Bilimler Karmaşıklık ve Kaos**, Nobel, Ankara.
- Gürsakar, N., Gürsakar, G., 2004, Sosyal Bilimler ve Kaos, Mantık Matematik ve Felsefe Kaos II. Ulusal Sempozyumu 21-24 Eylül Assos-Çanakkale, **İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları**, 223-247.

- Hayles, N.K. (2010), **Düzenli Düzensizlik Olarak Kaos: Çağdaş Edebiyat ve Bilimde Değişen Temel**, Cogito, 62 (Bahar), 64-84.
- Iansiti, M., 1995, Shooting the rapids: Managing Product Development in Turbulent Environments, **California Management Review**, 38(1), 36-57.
- İbrahinoğlu, N., 2011, İşletmelerde Liderlik ve Kriz Yönetimi İlişkisi, **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 10(2), 731-747.
- İnam, A., 2004, Düzen Metafiziği Açısından Khaos ve Kargaşa, Mantık Matematik ve Felsefe Kaos II. Ulusal Sempozyumu 21-24 Eylül Assos-Çanakkale, **İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları**, 365-371.
- Kaban, Z.Y. 1994, Genel Sistem Teorisi ve Sibernetik, **Marmara İletişim Dergisi**, 8, 219-226.
- Kahraman, Ü., Çelik, K., 2019, Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzı, Örgüt DNA'sı ve Örgütsel Değişim İle Korku Kültürü Arasındaki İlişki, **I. Uluslararası Eğitim Araştırmaları Kongresi**, İzmir, 30-36.
- Karaçay, T., 2004, Determinizm ve Kaos, Mantık Matematik ve Felsefe Kaos II. Ulusal Sempozyumu 21-24 Eylül Assos-Çanakkale, **İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları**, 389-400.
- Karagül, M., 2014, Kalkınma Sürecinde Üretim Faktörlerinin Yeniden Tanımlanması, **Leges Hukuk ve Araştırmaları Dergisi**, 1(1), 1-11.
- Karakuş, F., 2014, İlköğretim Matematik Öğretmeni Adaylarının Geometrik İnşa Etkinliklerine Yönelik Görüşleri, **Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi**, 7(4), 408-435.
- Karatoprak, H.İ. 2017, Descartes ve Bacon Bağlamında Modern Bilincin Epistemolojik Çıkması Olarak Rasyonalizm ve Ampirizm, **Turkish Studies**, 12(31), 169-181.

- Karcıoğlu, F., Alioğulları, Z.D., 2012, atışmanın Nedenleri ve atışma Yönetim Tarzları İlişkisi, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 26, (3-4), 215-237.
- Kesercioğlu, T., Yılmaz, H., Huyugüzel avaş, P., avaş, B., 2004, İlköğretim Fen Bilgisi Öğretiminde Analojilerin Kullanımı: Örnek Uygulamalar, **Ege Eğitim Dergisi**, 5, 35-44.
- Keskenler, M.F., Keskenler, E.F., 2017, Bulanık Mantığın Tarihi Gelişimi, **Takvim-i Vekayi**, 5(1), 1-10.
- Kırılmaz, H., Ayparçası, F., 2016, Modernizm ve Postmodernizm Süreçlerinin Tüketim Kültürüne Yansımaları, **İnsan & İnsan**, 3(8), 32-58.
- Koçel, T., (2018), **İşletmeYöneticiliği**, 17. Basım, Beta, İstanbul.
- Kökcü, A., 2017, Euclid Dışı Geometrilere Matematik Tarihi ve Felsefesindeki Yeri, **Özne 27. Kitap**, 295-309.
- Kurtyılmaz, D., 2018, Pozitivizmin Doğrulama ve Yanlışlama İlkeleri Ekseninde Modern Bilimin Bilgiyi Metafizikten Arındırma İdeali, **Bülent Ecevit Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, 5 (1), 15-33.
- Kuryel, B., 2004, Kaos: Yapısal ve Bilgi Kuramsal Bir özümleme, Mantık Matematik ve Felsefe Kaos II. Ulusal Sempozyumu 21-24 EylülAssos-Çanakkale, **İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları**, 373-388.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Puumalainen, K., Cadogan, J.W., 2004, The Effect of Environmental Turbulence and Leader Characteristics on International Performance: are Knowledge-based Firms Different? **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 21(1), 35–50.
- Latif, H., 2002, Kaotik Ortamda Yönetim, (Ed.İsmail Dalay, Recai Coşkun, Remzi Altunışık) **Stratejik Boyutuyla Modern YönetimYaklaşımları**, Beta Yayın, İstanbul, 123-140.

- Lynch, J.E., 1995, Marketing and Business Process Re-engineering, **Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science**, 1 (1), 45-53.
- Lynch, R., 2012, **Strategic Management** (6 b.). England: Pearson Education Limited.
- Mandelbrot, B.B., 1983, **The Fractal Geometry of Nature**, W.H. Freeman and Company.
- Mason, B. R., 2007, The External Environment's Effect on Management and Strategy: a Complexity Theory Approach, **Management Decision**, 45(1), 10–28.
- Mavondo, F.T., 1999, Environment and Strategy as Antecedents for Marketing Effectiveness and Organizational Performance, **Journal of Strategic Marketing**, 7 (4) 237-250.
- McCann, J. E., Selsky, J., 1984. Hyperturbulence and the Emergence of Type 5 Environments, **Academy of Management Review** , 3, 460–470.
- Melton, E.K., 2017, Testing Turbulence: Exploring the Determinants of Managerial Networking, **Public Organiz Rev**,17, 19–37.
- Metaxas, I.N., Koulouriotis, D.E., 2014, A Theoretical Study of the Relation Between TQM, Assessment and Sustainable Business Excellence, **Total Quality Management**, 25(5), 494–510.
- Milliken, F., 1987, Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty, **Academy of Management Review**, 12, 133–143.
- Mirze, S.K., 2010, **İşletme**, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Mirze, S.K., 2014, **İşletmelerde Stratejik Planlama**, Nobel Yayın, Ankara.
- Nart, S., 2018, **Dijital Dönüşüm Sürecinde Örgütsel DNA: Meritokrasi Üzerinden Bir Değerlendirme**, Orthodox Versus Heterodox Economics 9. International Conference on Political Economy, 229-233.

- Nişancı, Z.N., 2015, Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 13 (25), 257-294.
- Onay, M., Ergüden, S., 2012, Yeni Bir Metafor: Kurum DNA'sı, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, 4(1), 203-212.
- Oparanma, A.O., Hamilton, D.I., Jaja, S.A., 2009, Strategies for Managing Hospitality in a Turbulent Environment: Nigerian Experience, **International Journal of Management and Innovation**, 1(1),24-36.
- Öncer, A.Z., 2010, Kaos Kuramı ve Kriz, (Ed. Ayla Zehra Öncer), **Krizle Yaşamak Çok Boyutlu Yaklaşım**, YalınYayıncılık, İstanbul, 19-37.
- Özdemir, A.Y., Özdemir A., 2007, Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Uygulama, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 18, 393-410.
- Özel, A.P., Sert, N.Y., 2014, Halkla İlişkilerde Stratejik Sorun Yönetiminin İşlevi Üzerine Bir Değerlendirme, **E-journal of Intermedia**, 1(1), 88-106.
- Papatya, G., Papatya, N., Hamşioğlu, A.B., 2019, İşletme Rekabetinde Stratejik Esneklik, Çevresel Türbülans, İşletme Yetenekleri ve Performans Arasındaki İlişki: Ankara İlindeki Dört-Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Araştırma, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 11(3), 1663-1673.
- Papulo, J., Papulova, E., 2010, Strategic Thinking and Strategic Approach in Small and Middle-sized Manufacturing Firms, **Comenius Management Review**, 4(1), 25-34.
- Pavlou, P.A., El Sawy, O. A., 2010, The “Third Hand”: IT-Enabled Competitive Advantage in Turbulence Through Improvisational Capabilities, **Information Systems Research**, 21(3), 443–471.
- Pfeffer, J., Salancik, R.G., 2003, **The external control of organizations: A resource dependence perspective**, Stanford: Stanford University Press

- Pietrzak, M., 2017, **Balanced Scorecard and Morgan's Organizational Metaphors**, Research Papers of the Wroclaw University of Economics, 106-114.
- Porter, M.E., 2007, **Rekabet Stratejisi**, Çev. Gülen Ulubilgen, SistemYayincılık, İstanbul.
- Power, B., Reid, G., 2005, Flexibility, Firm-specific Turbulence and the Performance of the Long-lived Small Firm, **Review of Industrial Organization**, 26, 415–443.
- Rosca, I.G., Moldoveanu, G., 2009, Management in Turbulent Conditions, **Journal of Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research**, <http://www.ecocyb.ase.ro/art2/Ion%20Gh.%20Rosca.pdf>, 15.07.2018
- Rosca, I.G., Moldoveanu, G., 2009, Management in Turbulent Conditions, **Journal of Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research**, 43 (2), 1-8.
- Rosier, E.R., 2011, Marketing Strategy in a Turbulent Environment, **Journal of Strategic Marketing**, 19(5), 413-419.
- Saaty, T.L., (1980), **The Analytic Hierarchy Process**, McGraw-Hill International Book Company, U.S.A.
- Saaty, T.L., (1986), “Axiomatic Foundation of the Analytic Hierarchy Process”, **Management Science**, 32(7), 841-855.
- Sargut, A.S., 2002, Bilimin İnkilemi: Belirlenirlik Ya Da Belirlenemezlik, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2(2), 121-126.
- Saruhan, Ş.C., Özdemirci, A., 2005, **Bilim Felsefe ve Metodoloji**, Alkım Yayınevi, İstanbul.
- Savacı, F.A., 2004, Deterministik Dinamik Sistemlerde Yoğunlukların Evrimi Açısından Kaos'a Bakış, Mantık Matematik ve Felsefe Kaos II.

Ulusal Sempozyumu 21-24 Eylül Assos-Çanakkale, **İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları**, 103-120.

Sayğan, S., 2014, Örgüt Biliminde Karmaşıklık Teorisi, **Ege Akademik Bakış**, 14(3), 413-423.

Siggelkow, N., Rivkin, J.W, 2005, Speed and Search: Designing Organizations for Turbulence and Complexity, **Organization Science**, 16(2), 101–122.

Smart, C., Vertinsky, I., 1984, Strategy and the Environment: A Study of Corporate Responses to Crises, **Strategic Management Journal**, 5, 199–213.

Soyer, A., Erkut, H., 2008, Organizasyonlar İçin Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması, **İtü dergisi**, 7(4), 36-47.

Soyer, A., 2007, **Organizasyonlar İçin Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması ve Rekabet Üstünlüğü Kaynaklarının Analizi**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Şeneras, A.E., Sezen, H.K., 2017, Sistem Düşüncesi, **Journal of Life Economics**, 4(1), 39-58.

Şenyılmaz, A., 2012, **Yönetimde Kuantum Yaklaşımı, Organizasyonel Enerjinin Ölçümü İçin Bir Model**, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Şimşek, M.Ş., 2006, **İşletme Bilimlerine Giriş**, 13. Baskı, Yelken Basım-Yayım Dağıtım, Konya.

Taslaman, C., 2008, **Kuantum Teorisi Felsefe ve Tanrı**, İstanbul Yayınevi, İstanbul.

Taylor, F., 2005, **Bilimsel Yönetimin İlkeleri**, (H. Bahadır AKIN, Tercüme) Ankara, Adres Yayınları.

Tecim, V., 2004, Sistem Yaklaşımı ve Soft Sistem Düşüncesi, **D.E.Ü. İİBF Dergisi**, 19(2), 75-100.

- Tekeli, İ., 2017, Postmodernizm Tartışmaları Üzerine Düşünceler, **Düşünme Dergisi**, 10, 10-19.
- Tok, E., Sevinç, M., 2010, Düşünme Becerileri Eğitiminin Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme Becerilerine Etkisi, **Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi**, 27, 67-82.
- Tosun, A., Bostancı, A.B., 2019, Okulların DNA Profilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Düzeyleri Arasındaki İlişki, **Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 19(3), 1115-1127.
- Uçar, S., 2015, Kaos Teorisine Felsefi Bir Bakış, **Kutadgubilig Felsefe-Bilim Araştırmaları Dergisi**, 27, 293-308.
- Ufuktepe, Ü., 2004, Kaos ve Sosyal Değişim, Mantık Matematik ve Felsefe Kaos II. Ulusal Sempozyumu 21-24 Eylül Assos-Çanakkale, **İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları**, 211-222.
- Umay, A., Arıo1, Ş., 2011, Baskın Olarak Bütüncül Stilde Düşünenlerle Baskın Olarak Analitik Stilde Düşünenlerin Problem Çözme Davranışlarının Karşılaştırılması, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 30, 27-37.
- Ural, Ş., 2004, Kozmosdan Kaosa, Mantık Matematik ve Felsefe Kaos II. Ulusal Sempozyumu 21-24 Eylül Assos-Çanakkale, **İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları**, 353-363.
- Üsdiken, B., 2002, Tarihsel Bir Bakışla Bilim-Yönetim Birlikteliği, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2(2), 127-154.
- Ülgen, H., Mirze, S. K., 2004, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, İstanbul.
- White, C., 2004, **Strategic Management**, Palgrave Macmillan, New York,

- Yenialaca, Ç., Gürel, Z., 2013, Türbülans Etkinliği ile Kaos Öğretimi: Doğada Konaklamalı Kamp Uygulaması, **Fen Bilimleri Öğretimi Dergisi**, 1(2), 133-146.
- Yıldırım, C., 2004a, **Bilim Felsefesi**, 9. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Yıldırım, C., 2004b, **Matematiksel Düşünme**, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Yıldırım, C., 2005, **Bilim Tarihi**, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Yıldırım, E., 2002, “Cogito Ergo Sum”dan “Vivo Ergo Sum”a Örgütsel Analiz, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2(2), 155-185.
- Yıldız, M.L., 2009, **Küresel Paradigmanın Örgüt Tasarımında Yarattığı Değişim ve Geleceğin Örgüt Tasarımını İncelemeye Yönelik Bir Öngörü Çalışması**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, A., 2010, Kaynak Kullanma Yeteneği ve Kriz, (Ed. Ayla Zehra Öncer), **Krizle Yaşamak Çok Boyutlu Yaklaşım**, YalınYayıncılık, İstanbul, 83-94.
- Yılmaz, D., Güler, N.F., 2006, Kaotik Zaman Serisinin Analizi Üzerine Bir Araştırma, **Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der.**, 21 (4), 759-779,
- Yılmaz, M., 2004, Bir Örgüt Olarak Bilgi Merkezlerinde Yönetim ve Yönetici, **Türk Kütüphaneciliği**, 18(2), 163-184.
- Yücel, D., 2010, Yönetim Tarzı ve Kriz, (Ed. Ayla Zehra Öncer), **Krizle Yaşamak Çok Boyutlu Yaklaşım**, Yalın Yayıncılık, İstanbul, 113-138.
- Yüksel, İ. Dağdeviren, M., Kurt, M., (2006), “**Aristo ve Bulanık Mantık Temelinde Üst Yönetim Stratejilerinin Değerlendirilmesi**”, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Atatürk Üniversitesi, 340-345.
- Yüksel, İ., Dağdeviren, M., Aksakal, E., 2012, **Using Analytic Network Process (ANP) in Four Links Model**, 25th European Conference on Operational Research, Vilnius, Lithuania.

Yüksel, M., Dağdeviren, M., Kabak, M., 2018, An Analysis of the Factors Determining the Effectiveness of Chemistry Education by Using Fishbone Analysis and AHP-PROMETHEE Techniques, **Necatibey Faculty of Education Electronic Journal of Science and Mathematics Education**,(12)(1),442-472.

Yüksel, M., Geban, Ö., 2015, Evaluation of Teacher Performance According to the Special Area Competencies of Chemistry Teachers, **H. U. Journal of Education**, 30 (1), 299-312.

Zadeh, L.A., (1965), Fuzzy Sets, **Information and Control**, 8, 338-353.



EKLER

EK 1	İŞLETME DIŞ ÇEVRE ANALİZ MADDELERİ
1	İşletme dış çevresinin karmaşıklık durumu
2	İşletme dış çevresinin değişkenlik durumu
3	İşletme dış çevresinin öngörülebilirlik durumu
4	Ulusal siyasi istikrar
5	Ekonomik büyüme
6	Mali politika
7	Para politikası
8	Döviz kurları
9	Faiz oranları
10	Rekabetin şiddeti
11	Pazara giriş
12	Sektörden çıkış
13	Tedarik
14	Talep eğilimi
15	Alacakların tahsili
16	Finansman maliyeti
17	Yatırım getirisi
18	Nakit akış
19	Karlılık
20	Ortadoğu'daki çatışma
21	Suriye'deki çatışma
22	ABD-İran ilişkileri
23	ABD-Rusya ilişkileri
24	ABD-Çin ilişkileri
25	Rusya-Avrupa ilişkileri

EK 2	İŞLETME İÇ ÇEVRE ANALİZ MADDELERİ
1	İşletme iç çevresinin karmaşıklık durumu
2	İşletme iç çevresinin değişkenlik durumu
3	İşletme iç çevresinin öngörülebilirlik durumu
4	Yönetim sistemi
5	Tedarik sistemi
6	Üretim sistemi
7	Pazarlama sistemi
8	Finans sistemi
9	İnsan kaynakları sistemi
10	Muhasebe sistemi
11	Ar-Ge sistemi
12	Planlama
13	Örgütlenme
14	Yürütme
15	Koordinasyon
16	Kontrol