

DURUMSAL DEĞİŞKENLER – ORGANİZASYON YAPISI İLİŞKİSİNİN TÜRKİYE ÇAY SEKTÖRÜNDE ARAŞTIRILMASI

Arş. Gör. Kurtuluş Yılmaz GENÇ
Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Doç. Dr. Taner ACUNER
Karadeniz Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
tacuner@ktu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma; durumsallık yaklaşımı çerçevesinde yapılan araştırmalarda, en çok üzerinde durulan değişkenler ile organizasyon yapısı ilişkisini belirlemek amacıyla Doğu Karadeniz'deki çay fabrikalarında yapılan bir araştırmanın sonuçlarını içermektedir. Araştırmada ele alınan başlıca değişkenler; organizasyon yapısı, çevresel karmaşıklık, çevresel değişkenlik, çevresel belirsizlik, büyüklük ve teknolojidir. Çaykur'a ait 16 çay fabrikası ile özel sektöre ait 37 çay fabrikası araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırmada; işletme yöneticileriyle birebir görüşülerek yapılan anket çalışmasının verileri, frekans analizi yöntemi ile değerlendirilerek sonuca ulaşılmıştır. Organizasyon yapısı, mekaniklik-organiklik boyutu ile teknoloji ise rutin-rutin olmama boyutu ile değerlendirilmiştir.

Anahtar kelimeler: Organizasyon yapısı, çevresel karmaşıklık, çevresel değişkenlik, büyüklük, teknoloji.

ABSTRACT

This study includes, the results of a research, which was made in tea factories in East Black Sea region, intended to determine the relationship between the organizational structure and the variables which are mostly included in the researchs which are made in the limits of contingency approach. The mostly variables which studied in this research are; organizational structure, environmental complexity, environmental changeability, environmental uncertainty, size and technology. 16 Tea factories which belong to Çaykur and 37 tea factories which belong to private sector are included in this study. In the research, the data of the poll study which is obtained by making conversations with the factory managers, administrators, was explained using the frequency analysis methods and reached the conclusion. Organizational structure was discussed with the mechanical-organic dimensions and technology was discussed with the routine-not routine dimensions.

Key words: Organizational structure, enviromental complexity, enviromental changeability, size, technology.

1. GİRİŞ

Durumsallık yaklaşımı, 1950'lerin sonlarında ortaya çıkmıştır. En iyi organizasyon yapısını oluşturmayı ve evrensel organizasyon ilkeleri geliştirmeyi amaçlayan klasik ve neo-klasik yönetim ve organizasyon teorilerinin aksine, durumsallık yaklaşımı her yer ve koşulda geçerli olabilecek bir organizasyon yapısının olamayacağını savunmaktadır. Buna göre en iyi organizasyon yapısı, iç ve dış çevresel koşullara göre farklılaşacaktır (Koçel, 2003). Bu çalışmada, başlıca durumsal değişkenler – organizasyon yapısı ilişkisi araştırılmıştır.

Araştırma kapsamında ele alınan bazı değişkenler şunlardır :

Çevresel karmaşıklık : Çevresel karmaşıklık, genel olarak, organizasyonu etkileyen çevresel öğelerin sayısı ve çeşitliliği ile ilgilidir. Çevresel karmaşıklık, çevrenin içeriği ya da bünyesi olarak da tanımlanır ve önem taşıyan çevresel öğelerin organizasyonel etkileri açısından birbirlerine ne denli benzer olduklarının yansıtır (Bilgin, 1991; Üsdiken, 1979). Yine çevresel karmaşıklık; organizasyonun faaliyet gösterdiği çevrenin unsurlarının birbirlerinden farklılık derecesini, aralarındaki ilişkileri ve yoğunlaşma biçimlerini belirtir (Sucu, 2000). Genel olarak organizasyonu etkileyen çevresel etkenler az sayıda ve birbirlerine benzer özellikte ise basit çevre; çok sayıda ve birbirlerinden farklı özelliklerde ise karmaşık çevre söz konusudur (Bilgin, 1991).

Bu çalışmada, bir organizasyonun karar alırken dikkate alacağı varsayılan çevresel etkenler şunlardır: Müşteriler, dağıtım kanalları, rekabet koşulları, girdiler, teknolojik gelişmeler, devlet politikaları, yasalar, sosyo-kültürel etkenler, ekonomik etkenler, finansal kaynaklar, işgücü girdileridir (Üsdiken, 1979).

Çevresel Değişkenlik : Çevresel değişkenlik, organizasyonu etkileyen çevresel etkenlerin zaman içinde gösterdikleri değişikliklerle ilgili bir kavramdır (Bilgin, 1991). Bir diğer tanıma göre çevresel değişkenlik; bir organizasyonda karar alan birimlerin, karar alma sürecinde göz önünde bulundurduğu çevresel etkenlerdeki değişme ve karar alırken yeni ve farklı çevresel etkenlerin dikkate alınma sıklığıdır (Sucu, 2000). Belirli bir süre içinde, çevresel etkenlerin ihtiyaçlarında, amaçlarında, kararlarında, sıklıkla değişiklikler oluyorsa değişken bir çevre söz konusudur. Eğer dış etkenlerin davranışlarında değişiklikler seyrek olarak ortaya çıkıyorsa çevre durgundur (Bilgin, 1991).

Çevresel Belirsizlik : Çevresel belirsizlik, çevre özelliklerinin organizasyon tarafından kestirilebilirliğine ilişkin bir kavramdır (Bilgin, 1991). Bu kavram, çevresel gelişmeler, bunların nedenleri, sonuçları, organizasyon üzerindeki etkileri ve çevresel öğelerin organizasyon davranışlarına tepkileri hakkında organizasyonun sahip olabildiği bilginin derecesini belirtir (Üsdiken, 1980).

Büyüklik : Bu çalışmada büyüklük çalışanların toplam sayısı olarak alınmıştır.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Durumsallık yaklaşımı, farklı iç ve dış çevresel koşullarda organizasyon yapılarının farklılaşacağını savunur. Bu görüşü desteklemek üzere, Avrupa ülkelerinde ve Amerika’da birçok araştırma yapılmıştır. Ülkemizde ise bu yönde yapılmış az sayıda araştırma vardır. Yapılan literatür taramalarında Doğu Karadeniz’de çay sektöründe, organizasyon yapıları ile ilgili, durumsallık yaklaşımı çerçevesinde yapılmış bir araştırmaya rastlanmamıştır. “Durumsal Değişkenler – Organizasyon Yapısı İlişkisinin Türkiye Çay Sektöründe Araştırılması” başlıklı çalışma bu konudaki eksikliğin giderilmesi yönünde atılmış bir adımdır. Bu araştırmanın amacı; Doğu Karadeniz’de, çay sektöründe durumsal değişkenler-organizasyon yapısı ilişkisini değerlendirmektir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma, Çaykur’a bağlı 16 çay fabrikası ile özel sektörün sahip olduğu 37 çay fabrikasını kapsamaktadır ve 2004 yılı içinde yapılmıştır. Araştırma, fabrika yöneticilerine uygulanan anket ile gerçekleştirilmiştir. Her fabrikada bir tane olmak üzere toplam 53 adet anket formu doldurulmuştur. Anket formunun hazırlanmasında, bu konuda Türkiye’de yapılan çalışmalardan (Bilgin, 1991; Börü, 1999; Öge, 1995; Pınar 1994, Üsdiken, 1979) yararlanılmıştır. Anket formu hazırlanırken; çevresel karmaşıklık, çevresel değişkenlik, çevresel belirsizlik ile ilgili sorular Üsdiken (1979) ve Bilgin (1991)’den; teknoloji ile ilgili sorular, Üsdiken (1979) ve Pınar (1994) ve Börü (1999) ‘dan alınmıştır. Organizasyon yapısı ile ilgili sorular hazırlanırken, Burns ve Stalker’ın, literatürde sıkça karşılaşılan, organizasyon yapısının mekaniklik-organiklik boyutu ile ilgili belirledikleri temel özellikler dikkate alınmıştır. Sorular değerlendirilirken likert tipi 5’li ölçek kullanılmıştır. Anket soruları frekans analizi ile değerlendirilerek sonuca ulaşılmıştır.

4. BULGULAR

4.1 ÇEVRESEL KARMAŞIKLIK

Çaykur'a bağlı fabrikalarda çevresel karmaşıklik düşük düzeyde algılanmaktadır. Bunda temel neden Çaykur'da kararların büyük ölçüde genel müdürlük tarafından alınmasıdır. Ne kadar yaş çay alınacağını, ne kadar üretim yapılacağını, üretilen çayın nasıl pazarlanacağını, müşteriye nasıl sunulacağını genel müdürlük belirlemektedir. Çaykur'a bağlı fabrikalar, yalnızca yaşçayı kuruçaya dönüştüren birimler durumundadır. Fabrikalarda üretilen kuruçay, paketlenme fabrikasına gönderilmekte ve genel müdürlüğün belirlediği kriterlerle pazarlanmaktadır. Yine finansal kaynakların yaratılması ve işgücü girdilerinin yönetilmesi de genel müdürlüğün inisiyatifinde olan konulardır. Çaykur'a bağlı çay fabrikalarının yöneticileri rekabet ortamına oldukça uzaktırlar. Çaykur'da kararlar büyük ölçüde genel müdürlük tarafından alınmakta ancak bazen direkt hükümet müdahaleleriyle genel müdürlük de devre dışı kalabilmektedir. Dolayısıyla, fabrikalardaki yöneticilerin aldıkları kararlar oldukça sınırlıdır ve bu kapsam olarak sınırlı kararlar alınırken çok az sayıda çevresel etken göz önünde bulundurulmaktadır. Sonuç olarak; Çaykur'a bağlı fabrikalarda algılanan çevresel karmaşıklik oldukça düşük düzeydedir.

Özel sektöre ait çay fabrikalarında ise çevresel karmaşıklik oldukça yüksek derecede algılanmaktadır. Özel çay fabrikaları, karar alırken çevresel etkenleri çok yüksek oranda dikkate almaktadırlar. Bu durumun temel nedeni, çoğunlukla herhangi bir şirkete ait tek bir çay fabrikasının bulunmasıdır. Dolayısıyla ilgili fabrikanın yöneticileri aynı zamanda şirketin de yöneticisidirler ve rekabeti direkt olarak algılamaktadırlar. Özel çay fabrikaları yöneticileri, fabrikanın, dolayısıyla şirketin ayakta kalması, karını en yüksek düzeye çıkarması için bizzat politikalar üretmektedirler. Yöneticiler, müşteriler, dağıtım kanalları, rekabet koşulları, girdiler, teknolojik gelişmeler, devlet politikaları, yasalar, sosyo-kültürel etkenler, ekonomik etkenler, finansal kaynaklar ve işgücü girdileri gibi çevresel etkenlerle direkt olarak ilgilenmektedirler. Bu özel sektör çay fabrikası yöneticileri için bir zorunluluktur. Özel sektörde birden fazla çay fabrikası olan çok az sayıda şirket vardır (4 adet belirlenmiştir). Bu şirketlerin her bir fabrikasında da algılanan çevresel karmaşıklik düzeyi düşmektedir. Bunun da temel nedeni, kararların bir kısmının genel müdürlüklerce alınmasıdır.

Çaykur'a ve özel sektöre ait fabrikalar bir arada düşünüldüğünde, 53 çay fabrikası temel alındığında ise; algılanan çevresel karmaşıklik yüksektir.

Yöneticilerin herhangi bir karar alırken, yukarıdaki paragraflarda değinilen çevresel etkenlerin ne kadarını dikkate aldığına ilişkin soruya verilen yanıtlarla ilgili tablo şu şekildedir :

	Çaykur		Özel Sektör		Genel	
	Fre.	%	Fre.	%	Fre.	%
Hemen hemen tümünü	0	0	19	51.35	19	35.84
Çoğunu	0	0	14	37.83	13	26.41
Yaklaşık yarısını	1	6.25	2	5.40	3	5.66
Birkaçını	15	93.75	2	5.40	2	32.0
Hemen h. sadece birini	0	0	0	0	0	0
Toplam	16	100	37	100	53	100

4.2. ÇEVRESEL DEĞİŞKENLİK

Çaykur'a bağlı fabrikalarda algılanan çevresel değişkenlik düşük düzeydedir. Çevrenin düşük hızla değiştiği varsayılmaktadır. Burada yine çevresel karmaşıkliğin düşük düzeyde algılanmasında olduğu gibi temel neden; fabrika yöneticilerinin piyasadan, rekabet koşullarından uzak olmalarıdır. Anket sorularında yer alan; üretilen ürünlerin piyasa fiyatlarının değişme sıklığı, yeni ürünler üretilme sıklığı, müşterilerin davranışlarında ortaya çıkan değişim gibi konular fabrika yöneticilerinin ilgi alanlarının

dışındadır. Bu sorular değerlendirilirken, Çaykur'a bağlı fabrikaların yanıtlarına 5'li ölçek üzerinden 1 verilerek değerlendirilmiştir. Çay sektöründe teknolojik yeniliklerin ortaya çıkma sıklığı, devletin çay sektörü ile ilgili aldığı kararların sıklığı, gibi sorular değerlendirildiğinde Çaykur'a bağlı fabrikalarda çevresel değişkenliğin düşük düzeyde algılandığı sonucuna varılmıştır.

Özel sektöre ait çay fabrikaları yöneticilerinin çevresel değişkenlikle ilgili sorulara verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde ise kısmen belirsizlik söz konusu olmaktadır, frekans analizi ile sonuca ulaşmak güçleşmektedir. Özel sektöre ait çay fabrikalarından elde edilen yanıtlarda; üretilen ürünlerin piyasa fiyatlarının değişme sıklığı, yeni ürünler üretilme sıklığı, çay sektörüne yeni işletmelerin girme sıklığı, devletin çay sektörü ile ilgili olarak aldığı kararların sıklığı ile ilgili sorulara çevresel değişkenliğin düşük algılandığını gösteren yanıtların frekans değerleri yüksek çıkmaktadır. Öte yandan; rakiplerin davranışlarında değişiklikler ortaya çıkma sıklığı, çay sektöründe teknolojik yeniliklerin ortaya çıkma sıklığı, müşterilerin davranışlarında ortaya çıkan değişimin sıklığı ile ilgili sorulara verilen yanıtlarda, çevresel değişkenliğin yüksek algılandığını gösteren yanıtların frekans değerleri yüksek çıkmaktadır. Sonuçta, özel çay fabrikalarının da çevresel değişkenliği yüksek algılamadıkları söylenebilir.

Genel olarak, Çaykur'a bağlı fabrikalar ve özel sektöre ait fabrikalarda çevresel değişkenliğin yüksek algılanmadığını söylemek doğru olacaktır.

Çay sektöründe 1980'li yıllarda devletin çay sektöründeki tekeli kalkmış ve birçok özel çay fabrikası kurulmuştur. Bu özel çay fabrikalarının sayısı 400'e kadar yaklaşmıştır. Zaman için bu fabrikaların bir kısmı kapanmıştır. Son dönemde çok seyrek olarak çay sektörüne yeni işletmeler girmektedir. Sektörde durağanlık söz konusudur. Çay sektöründe Çaykur'un hala tartışılmayacak üstünlüğü ve her alanda öncülüğü vardır.

4.3. ÇEVRESEL BELİRSİZLİK

Çaykur'a bağlı fabrikalarda algılanan çevresel belirsizlik oldukça düşük düzeydedir. İşletmenin dış çevresel etkenler hakkında ne ölçüde bilgi sahibi olduğu, devletin çay sektöründe uyguladığı politikalarda ortaya çıkabilecek değişikliklerin kestirilebilirliği, rakiplerin, müşterilerin davranışlarında ortaya çıkabilecek değişikliklerin kestirilebilirliği, işletmenin aldığı kararların sonuçlarının önceden kestirilebilirliği, işletmede üretilen ürünlerin satış fiyatlarında ve satış miktarlarında ortaya çıkabilecek değişikliklerin kestirilebilirliği soruya dönüştürülmüştür. Çevresel belirsizlikle ilgili bütün sorulara verilen yanıtlarda, çevresel belirsizliğin düşük algılandığını gösteren yanıtların frekans değerleri ve yüzdelik dilimlerdeki oranları oldukça yüksek çıkmıştır. Kamu kesimindeki çay fabrikalarının algıladıkları çevresel belirsizlik oldukça düşüktür.

Özel sektöre bağlı çay fabrikalarında da çevresel belirsizlik oldukça düşük düzeyde algılanmaktadır. Ancak, özel sektöre bağlı fabrikalarda algılanan çevresel belirsizlik, Çaykur'a bağlı fabrikalarda algılanan çevresel belirsizliğe göre daha yüksektir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerde, çevresel belirsizliğin düşük algılanmasının nedenleri olarak; köklü bir geçmişe sahip, güçlü Çaykur'un sektörde bulunması, yaşçayda iklimden kaynaklanabilecek rekolte düşüklüğü riskinin çok çok az olması, pazarın daha çok yurtiçi pazar olması verilebilir.

4.4. TEKNOLOJİ

Araştırmada teknoloji; rutin-rutin olmama boyutlarıyla ele alınmıştır. Üretim bölümünde yapılan işlerin ne kadarının rutin olarak nitelendirilebileceği, üretim bölümünde faaliyetlerin yürütülmesi sırasında hiç beklenmedik olaylarla ne sıklıkla karşılaşıldığı, daha önce karşılaşılmayan olay ve sorunların ne sıklıkla ortaya çıktığı, karşılan sorunların ne kadarının aynı tipte olduğu, üretim bölümünde ne ölçüde sürekli aynı faaliyetlerin yürütüldüğü ve uygulanan yöntemlerin ne ölçüde bir günden diğerine farklılık gösterdiği soruları sorulmuştur.

Çaykur'a bağlı fabrikalarda, teknolojinin rutinliği yönündeki yanıtların sıklıkları ve yüzdelik oranları oldukça yüksektir. Çaykur'a bağlı fabrikalarda kullanılan teknoloji rutindir.

Özel sektöre ait fabrikalarda da rutin teknoloji kullanılmaktadır. Özel fabrikaların yöneticilerinin teknoloji ile ilgili sorulara verdikleri yanıtlarda da yine teknolojinin rutinliği yönündeki yanıtların frekansları ve yüzdeler değeri yüksektir.

Fabrikanızda yapılan işlerin ne kadarı rutin olarak nitelendirilebilir sorusuna verilen yanıtların frekansları ve yüzdeler değeri şu şekildedir :

	Çaykur		Özel Sektör		Genel	
	Fre.	%	Fre.	%	Fre.	%
Hemen hemen tümü	12	75	23	62.16	35	66.03
Çoğu	4	25	9	24.32	13	24.52
Yaklaşık yarısı	0	0	3	8.10	3	5.66
Bazıları	0	0	2	5.40	2	3.77
Hemen hemen hiçbiri	0	0	0	0	0	0
Toplam	16	100	37	100	53	100

Üretim bölümünde faaliyetlerin yürütülmesi sırasında karşılaşılan sorunların ne kadarı aynı tiptedir? Sorusuna alınan yanıtlar da şu şekildedir :

	Çaykur		Özel Sektör		Genel	
	Fre.	%	Fre.	%	Fre.	%
Hemen hemen tümü	7	43.75	8	21.62	15	28.30
Çoğu	5	31.25	15	40.54	20	37.73
Yaklaşık yarısı	0	0	3	8.10	3	5.66
Bazıları	4	25	11	29.72	15	28.30
Hemen hemen hiçbiri	0	0	0	0	0	0
Toplam	16	100	37	100	53	100

4.5. ORGANİZASYON YAPISI

Araştırma kapsamındaki 53 işletmede genel olarak mekanik organizasyon yapısı görülmektedir. Çaykur'a bağlı fabrikalarda, özel sektör fabrikalarına göre organizasyon yapısı daha mekaniktir. Özel sektöre ait fabrikalarda büyüklük arttıkça organizasyon yapısı daha mekanik olmaktadır. Bu sonuca götüren temel boyutlar şu şekildedir :

İşbölümü : Çaykur'a bağlı fabrikalarda, faaliyetlerin değişik uzmanlık alanlarına bölünme derecesi oldukça yüksektir. Özel sektöre ait fabrikalarda da yine aynı durum söz konusudur. Özel sektöre ait fabrikalarda büyüklük arttıkça faaliyetlerin değişik uzmanlık alanlarına bölünme derecesi artmaktadır. Çaykur'a bağlı fabrikalarda tektiplik söz konusudur.

Fabrikanızda faaliyetler ne ölçüde değişik uzmanlık alanlarına bölünmüştür? Sorusuna verilen yanıtların frekansları ve yüzdeler değeri şu şekildedir :

	Çaykur		Özel Sektör		Genel		16 Büyük Ö. F.	
	Fre.	%	Fre.	%	Fre.	%	Fre.	%
Büyük ölçüde	8	50	9	24.32	17	32.07	6	37.5
Oldukça	6	37.5	14	37.83	20	37.73	8	50
Bir ölçüde	1	6.25	6	16.21	7	13.20	1	6.25
Sınırlı ölçüde	1	6.25	8	21.62	9	16.98	1	6.25
Hemen hemen hiç	0	0	0	0	0	0	0	0
Toplam	16	100	37	100	53	100	16	100

(Ö. F.: Özel Fabrika)

Standartlaşma : Çaykur'a bağlı fabrikalarda, çalışanların yapacakları işlerde uygulayacakları yöntemler ve işyerindeki davranışları ayrıntılı bir şekilde belirlenmiştir. Çaykur'a bağlı fabrikalarda doldurulan anket formlarında, standartlaşma derecesinin yüksekliğini gösteren yanıtların frekansları ve yüzdelik değerleri oldukça yüksektir.

Özel sektöre ait fabrikalarda da standartlaşmanın yüksek olduğunu gösteren yanıtların frekans değerleri yüksektir. Çaykur'a bağlı fabrikalardaki standartlaşma derecesi özel sektöre göre daha yüksektir. Bu durumun nedenleri olarak Çaykur'un merkezi yapısının güçlü olması, uzun bir geçmişe sahip olması, bir kamu kuruluşu olması verilebilir. Bir diğer önemli neden de Çaykur fabrikalarının neredeyse tümünün özel sektör fabrikalarından büyük olmasıdır. Özel sektörde de kendi içinde, büyüklük arttıkça standartlaşma derecesi yükselmektedir.

Çalışanların yapacakları işlerde uygulayacakları yöntemlere ve işyerindeki davranışlarını ayrıntılı bir şekilde belirleyen kurallara ne ölçüde uyduklarını ortaya çıkarmak amacıyla sorulan soruya verilen yanıtlar da yine yukarıda belirtilen, standartlaşmanın yüksekliği sonucunu desteklemektedir. Bu kurallara uyulması durumu yine Çaykur'da daha yüksektir. Özel sektörde yine büyüklük arttıkça kurallara uyulması durumu artmaktadır.

Fabrikanızda, çalışanların yapacakları işlerde uygulayacakları kurallar ve işyerindeki davranış şekilleri ayrıntılı bir şekilde belirlenmiş midir? Şeklindeki soruya verilen yanıtların frekansları ve yüzdelik değerleri şu şekildedir:

	Çaykur		Özel Sektör		Genel		16 Büyük Ö. F.	
	Fre.	%	Fre.	%	Fre.	%	Fre.	%
Büyük ölçüde	13	81.25	19	51.35	32	60.37	12	75
Oldukça	2	12.5	8	21.62	10	18.86	3	18.75
Bir ölçüde	1	6.25	5	13.51	6	11.32	1	6.25
Sınırlı ölçüde	0	0	4	10.81	4	7.54	0	0
Hemen hemen hiç	0	0	1	2.70	1	1.88	0	0
Toplam	16	100	37	100	53	100	16	100

Biçimselleşme : Fabrikanızda, çalışanların yapacakları işlerde uygulayacakları yöntemler ve işyerindeki davranışlarını sınırlandıran kurallar ayrıntılı bir şekilde, yazılı olarak tanımlanmış mıdır? Sorusuna verilen yanıtların frekans değerleri ve yüzdelik oranları aşağıdaki gibidir.

	Çaykur		Özel Sektör		Genel		16 Büyük Ö. F.	
	Fre.	%	Fre.	%	Fre.	%	Fre.	%
Büyük ölçüde	13	81.25	12	32.43	25	47.16	8	50
Oldukça	3	18.75	7	18.91	10	18.86	3	18.75
Bir ölçüde	0	0	7	18.91	7	13.20	3	18.75
Sınırlı ölçüde	0	0	6	16.21	6	11.32	1	6.25
Hemen hemen hiç	0	0	5	13.51	5	9.43	1	6.25
Toplam	16	100	37	100	53	100	16	100

Çaykur'a bağlı fabrikalarda biçimselleşme oldukça yüksek düzeydedir. Çaykur fabrikalarında, uyulacak kurallar büyük ölçüde yazılı olarak belirlenmiştir.

Özel sektör fabrikalarının da biçimselliğin hakim olduğu söylenebilir. Çaykur fabrikalarında biçimsellik özel sektör fabrikalarına göre çok daha yüksek derecededir. Özel sektör fabrikalarında büyüklük arttıkça biçimsellik artmaktadır.

Çaykur fabrikalarında biçimselliğin daha yüksek olmasının nedenleri olarak; Çaykur fabrikalarının kuruluş tarihlerinin daha eski olması, Çaykur'da kurumlaşmanın tamamlanması, kamu kuruluşu olma niteliği, Çaykur'da her bir fabrikanın özel sektörün herhangi bir fabrikasından daha büyük olması verilebilir.

Merkezileşme : Karar alma yetkisinin ne derecede üst yönetim kademelerinde toplandığını belirten merkezileşme (Baransel, 1979; Koçel, 2003; Sucu, 1988)'nin araştırma kapsamındaki fabrikalarda genel olarak yüksek derecede olduğu söylenebilir. Çaykur'a bağlı fabrikalarda merkezileşme derecesi özel sektör fabrikalarına göre daha yüksektir. Özel sektörde büyüklük arttıkça merkezileşme derecesi düşmektedir.

Çay sektöründe özel işletmelerinin önemli bir kısmı aile işletmesi niteliğindedir. Bu tipteki işletmelerde kararlar işletme sahipleri tarafından alınmaktadır. Bu tip işletmelerde profesyonel yöneticiler kararların çalışanlara aktarımı ve uygulamanın denetiminden sorumludurlar. Bir kısım aile işletmesinde profesyonel yönetici istihdam edilmemekte, yalnızca büro elemanı olarak muhasebeci istihdam edilmektedir.

Fabrikanızda kararların ne kadarı üst yönetim kademelerinde alınır? Sorusuna verilen yanıtların frekans değerleri ve yüzdelik oranları aşağıdaki gibidir :

	Çaykur		Özel Sektör		Genel		16 Büyük Ö. F.	
	Fre.	%	Fre.	%	Fre.	%	Fre.	%
Bütün kararlar	10	62.5	20	54.05	30	56.60	6	37.5
Büyük çoğunluğu	5	31.12	12	32.43	17	32.07	7	43.75
Çoğu	1	6.25	3	8.10	4	7.54	3	18.75
Bir kısmı	0	0	1	2.70	1	1.88	0	0
Çok azı	0	0	1	2.70	1	1.88	0	0
Toplam	16	100	37	100	53	100	16	100

Mekanikliğe ilişkin diğer sorular : İşletmenizde ast-üst ilişkileri açık-seçik belirlenmiş midir şeklindeki soruya verilen yanıtlarla ilgili tablo şu şekildedir :

	Çaykur		Özel Sektör		Genel		16 Büyük Ö. F.	
	Fre.	%	Fre.	%	Fre.	%	Fre.	%
Büyük ölçüde	12	75	13	35.13	25	47.16	9	56.25
Oldukça	3	18.75	14	37.83	17	32.07	4	25
Bir ölçüde	1	6.25	6	16.21	7	13.20	3	18.75
Sınırlı ölçüde	0	0	2	5.40	2	3.77	0	0
Hemen hemen hiç	0	0	2	5.40	2	3.77	0	0
Toplam	16	100	37	100	53	100	16	100

Bu soruya verilen yanıtlar da, yine hem Çaykur'da hem de özel sektörde mekanik bir yapının hakim olduğu yönündeki bulguları desteklemektedir. Çaykur'da ast-üst ilişkilerinin açık-seçik belirlendiği yönündeki yanıtların frekans değerlerinin yüksek olması, Çaykur'da yazılı kuralların çok yaygın olarak kullanıldığının bir göstergesidir.

Özel sektör fabrikalarında da ast-üst ilişkisinin açık-seçik belirlendiği yönündeki yanıtların frekansları yükselmektedir. Özel sektörde büyüklük arttıkça, işyerinde uyulması gereken kuralların ve yönetim kademelerindeki insanların ve diğer çalışanların, görevlerinin ve yetkilerinin yazılı olarak belirlenmesi uygulaması yaygınlaşmaktadır. Yukarıdaki tablodaki yanıtlar da bu durumun değişik bir yansımasıdır.

Yine; işletmenizde, yöneticiler ve kurmay personel arasındaki farklılıklar açık-seçik belirlenmiş midir? Şeklindeki soruya verilen yanıtlar da şu şekildedir :

	Çaykur		Özel Sektör		Genel		16 Büyük Ö. F.	
	Fre.	%	Fre.	%	Fre.	%	Fre.	%
Büyük ölçüde	10	62.5	15	40.54	25	47.16	7	43.75
Oldukça	5	31.25	11	29.72	16	30.18	4	25
Bir ölçüde	1	6.25	4	10.81	5	9.43	1	6.25
Sınırlı ölçüde	0	0	6	16.21	6	11.32	4	25
Hemen hemen hiç	0	0	1	2.70	1	1.88	0	0
Toplam	16	100	37	100	53	100	16	100

Yine bu tablodaki durum da yine Çay sektöründe organizasyon yapısının mekanik olduğu yönündeki bulguları desteklemektedir.

Çay sektöründe, araştırma kapsamındaki işletmelere genel olarak bakıldığında, mekanik bir organizasyon yapısının olduğu görülmektedir. Çaykur'a bağlı işletmelerin organizasyon yapıları, özel sektör işletmelerinin organizasyon yapılarına göre daha mekaniktir.

SONUÇ

Türkiye çay sektöründe başlıca durumsal değişkenler – organizasyon yapısı ilişkisinin incelendiği bu çalışma sonucunda, çay sektöründe mekanik bir organizasyon yapısının yaygın olduğu görülmüştür.

Çaykur'a bağlı fabrikalarda çevresel karmaşıklık düşük düzeyde algılanmaktadır. Çaykur'un başarılı bir işletme olduğu, sektörün öncüsü, sektörde en yüksek pazar payına sahip kuruluş olduğu göz önüne alındığında, mevcut yapının Çaykur için uygun bir yapı olduğu sonucuna varılabilir. Bu durum; çevresel karmaşıklığın düşük algılandığı işletmelerde mekanik bir organizasyon yapısının uygun olacağı yönündeki durumsallık yaklaşımı çerçevesindeki başlıca araştırma sonuçlarına uygundur.

Özel sektör işletmeleri ise çevresel karmaşıklığı oldukça yüksek algılamalarına rağmen, yine mekanik bir organizasyon yapısına sahiptirler. Özel sektör işletmeleri başarılı oldukları sürece, hedeflerine ulaşabildikleri sürece mevcut yapıya bağlı kalabilirler. Başarısızlık durumunda ise, birçok farklı değişkenle birlikte organizasyon yapısının mekanikliğini de sorgulamalıdır.

Çay sektöründe, hem Çaykur'a bağlı fabrikalarda hem de özel sektör fabrikalarında algılanan çevresel belirsizlik düşük düzeydedir. Bu durum, çevresel belirsizliğin düşük algılandığı durumlarda, mekanik organizasyon yapısının geçerli olacağına dair görüşleri desteklemektedir.

Yine, hem Çaykur hem de özel sektörde, algılanan çevresel belirsizlik oldukça düşük düzeydedir. Yine amaçlara ulaşıldığı sürece varolan yapıya bağlı kalınmalıdır. Bu durum da yine algılanan çevresel belirsizliğin düşük düzeyde olduğu durumlarda mekanik organizasyon yapısının geçerli olacağına dair durumsallık yaklaşımının temel varsayımlarına uygundur.

Türkiye'de çay sektöründe rutin teknoloji kullanılmaktadır. Rutin işlerin tanımındaki (Koçel, 2003) unsurları çay sektöründe görmek mümkündür. Yapılacak işler için tam olarak bilinen teknikler vardır, bu teknikler aynı tür çıktılara uygulanır, yöntem ve teknikler konusunda belirsizlik azdır. Dolayısıyla rutin teknoloji kullanılmaktadır. Bu durum da yine; rutin teknoloji-mekanik organizasyon yapısı bağımlı kuran durumsallık yaklaşımının temel araştırmalarının (Charles Perrow'un araştırması gibi) sonuçlarını desteklemektedir.

Durumsallık yaklaşımına göre, her yerde ve her koşulda geçerli olabilecek bir organizasyon yapısı yoktur. İşletme yöneticilerinin hedeflerine ulaşabilmeleri için doğru tavır; çevreyi doğru analiz etmek ve karşı karşıya oldukları çevresel etkenlere ya da içinde buldukları koşullara göre en uygun organizasyon yapısını kurmaktır.

KAYNAKÇA

- Ataman, L. (2001), İşletme Yönetimi, İstanbul : Türkmen Kitabevi.
- Baransel, A. (1979), Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İstanbul : İ.Ü. İşletme Fak. Yay.
- Bilgin, L. (1991), Durumsallık Yaklaşımı Açısından İşletme Çevresi İle Organizasyon Yapısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Eczacıbaşı Holding'e Bağlı Bazı İşletmelerde Yapılan Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir
- Börü, M. D., (1999), Durumsallık Yaklaşımı Açısından Teknoloji ve Organizasyon Yapısı Arasındaki İlişkiler ve Türkiye Kağıt Sanayinde Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul : Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Burns, T. – Stalker, G. M.; The Management of Innovation, Tavistock Publications.
- Burton, M. R. - Obel, B., Strategic Organizational Diagnosis and Design, Developing Theory For Application, Second Edition, K. Academic Publishers.
- Cole, G. A., (1993), Management Theory and Practice, Fourth Edition, London : DP Publications Ltd.
- Çaykur İstatistik Yıllığı 2003.
- Dinçer, Ö. – Fidan, Y. (1996), İşletme Yönetimi, İstanbul : Beta Basım Yayım A.Ş.
- Elma, C.-Demir, K. (2003), Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, 2.Baskı, Ankara : Arı Yayıncılık.
- Eren, E. (1988), Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Hellriegel, D. – Slocum, Jr, W. J., Contingency Approaches, Second Edition, Addison-Wesley Publishing Company.
- Kast, F. E. – Rosenweig, J. E. (1973), Contingency Views of Organization and Management, U.S.A. : Science Research Associates, Inc.
- Koçel, T. (2003), İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 9. Bası, İstanbul : Beta Basım Yayım.
- Koontz, H. – O'Donnell, C. (1976), Management- A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions, Sixth Edition, Mc Graw – Hill.
- Lawrence, P. R. – Lorsch, W. J. (1969), Organization and Environment – Managing Differentiation and Integration.
- Luthans, F., Introduction to Management – A Contingency Approach, Mc Graw – Hill Book Company.
- Morgan, G. (1998), (Çev.: Gündüz Bulut), Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor, İstanbul : MESS Yayınları.
- Oluç, M., İşletme – Organizasyon ve Yönetim, İstanbul : İstanbul Üniversitesi Yayın No : 2430.
- Örge, Ö. A. (1995), Örgüt Büyüklüğü - Örgütsel Yapı İlişkisinin Türk Kültürü Çerçevesinde İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara : Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özalp, İ. (1996), Yönetim ve Organizasyon, Cilt :1, Eskişehir : Birlik Ofset Yayıncılık.
- Özyurt, H. (1987), Çay Ekonomisi, Trabzon : KTÜ Basımevi.
- Pınar, İ. (1994), Çevre – Teknoloji ve Örgütsel Yapı Etkileşiminin Sistem Yaklaşımı Açısından İncelenmesi ve Otomotiv Sektöründe Teknoloji-Yapı İlişkilerine Ait Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul : İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sucu, Y. (1988), Durumsallık Yaklaşımı Açısından Örgüt Yapıları, Doktora Tezi, İstanbul : İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sucu, Y. (2000), Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesindeki Gelişmeler – Bütünleştirici Bir Durumsallık Modeli, Ankara : Elit Yayıncılık.

Şimşek, M. S. (2001), Yönetim ve Organizasyon, Yenilenmiş 6. Baskı, Konya : Günay Ofset.

Thompson, J. (1967), Organizations in Action, McGraw Hill.

Tosi, H. L – Hamner, W. C. (1974), Organizational Behavior and Management – A Contingency Approach, St Clair Press.

Üsdiken, B. (1979), Büyüklük, Teknoloji, Çevre ve Örgütsel Yapı, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul : İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Üsdiken, B. (1980), Örgütlerin Çevre Özelliklerinin Ölçülmesi Üzerine, İstanbul : İşletme Fakültesi Dergisi, C: 9, S: 2.

Woodward, J. (1965), Industrial Organization –Theory and Practice, Oxford University Press.

www.caykur.gov.tr

Yozgat, O. (1980), İşletme Yönetimi, Üçüncü Baskı, İstanbul : İ.İ.T.İ.A Nahad Sayar – Yayın ve Yardım Vakfı İşletmesi Yayınları.