

İŞLETMELERDE KARAR VERME SÜRECİNDE POPULASYON EKOLOJİSİ YAKLAŞIMINDAN YARARLANILMASI

Recep YÜCEL*

İsmail GÖKDENİZ*

Ali ERBAŞI*

Özet

Organizasyonlar, doğuşlarından ölümlerine kadar geçen tüm süreç içerisinde karar verme olgusuyla karşı karşıya bulunmaktadır. Bu süreç içerisinde doğru kararları veremeyen işletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri, yalnızca bir tesadüften ibaret olacaktır. Bu çerçevede organizasyonlar, karar verme aşamasında dikkat ve titizlikle hareket etmek durumundadırlar. Piyasada meydana gelen değişim ve yenilik sinyallerini algılayabilecek erken bir uyarı sistemi kurulması ve çevrede yaşanan değişimlere karşı duyarlı olunması gerekmektedir. İşletmeler, çevreyi kendilerine uyarlamak yerine, kendilerini çevreye uyarlamanın yollarını aramalıdırlar. İşte bu arayış, dış çevre koşullarının sürekli analizini gerekli kılan ve diğer örgütlerin başarısını sağlayan faktörleri belirleyen populasyon ekolojisi kavramını ön plana çıkarmaktadır. Bu süreçte populasyon ekolojiden yararlanılması ve karar alma sürecinin tüm aşamalarında bu yaklaşımın temelini oluşturan sorun, hedef, strateji ve SWOT vb. analizlerin yapılması, işletmenin doğru kararlar vermesi açısından son derece rasyonel bir çaba olmaktadır.

Anahtar Kelimeler : *Karar verme, populasyon ekolojisi*

1. GİRİŞ

İnsanoğlunun yaşamına yön veren eylemler, bir dizi kararların neticesidir.

· Yard. Doç. Dr. , Kırıkkale Üniversitesi, İkt. İdr. Bil. Fak., İşletme Bölümü

* Yard. Doç. Dr. , Kırıkkale Üniversitesi, İkt. İdr. Bil. Fak., İşletme Bölümü

** Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü

İnsanlar yerken, içerken, gezerken, yazarken vb. tüm edimleri gerçekleştirirken karar alma sürecinin içerisinde bulunurlar. Organizasyonları oluşturan ve onlara yön veren insanlar olduğuna göre, işletmelerde de bireysel kararlar ön plana çıkmakta ve etkili olmaktadır. Kurumsal kararları oluşturan bu kararlar dizisi, örgütün başarı düzeyini belirleyen vazgeçilmez bir faktördür. Yöneticiler, örgütsel kararlar alırken, iç ve dış etkilere maruz kalmaktadırlar. İç etkiler, kurumların yönlendirmede zorlanmadıkları ve profesyonel yönetimle aşabilecekleri etkilerdir. İyi bir kurumsal yönetim, bu tür etkilerin olumsuz yönlerini ortadan kaldıracaktır. Dış etkiler ise, genellikle kurumsal yönetim çabalarının ötesinde kalan ve sonuçlarının çok daha acımasız olabileceği etkilerdir. Karar sürecine dahil edilen iç faktörler organizasyonun başarısını ne derece etkiliyorsa, dış faktörler de en az aynı derecede önem taşımaktadır. Çünkü bu faktörler, yöneticilerin elinde olmayan, kurumsal yapının dışındaki faktörlerdir.

İşletmeler, karar süreçlerine bir çok analizi dahil etmek durumundadırlar. Karar sürecine katılan bu zenginlik, başarının vazgeçilmez mimarları olup kararların ulaşılması istenilen amaç üzerindeki etkinliğini artırabilecektir. Bu doğrultuda karar alma sürecinde çeşitli yaklaşımlardan yararlanılması gerekmektedir. Bu gerekliliğin en başında geleni çevresel faktörlerdir ve çevreyi işletmeye uydurmak yerine, işletmeyi çevreye uyarlamaya çalışan çabalar başarılı sonuçlar doğurabilecektir.

Bu çalışmadaki amaç; çevredeki yenilik sinyallerine karşı duyarlı olan işletmelerin tamamının gelişme havasından nasibini alacağını vurgulamak ve bu anlayışa hizmet eden popülasyon ekolojisi kavramı çerçevesinde işletme kararlarının alınmasının, sonuçlar

açısından olumlu olacağını ortaya koymaktır.

2. İŞLETMELERDE KARAR VERME SÜRECİ

Karar, ilkel çağlardan beri, insanoğlunun ilgi ve problem alanı olmuştur. İnsanlar bireysel faaliyetlerinde ve organizasyondaki görevleri gereği, sürekli olarak kararlar vermek ve sorunları çözmek zorundadırlar. Zira doğru kararlar onları başarıya ulaştırmış, yanlış kararlar onları yenilgiyle tanıştırmıştır (Erbaşı, A, S. Ersöz, 2004: 335).

İlkçağ insanı vereceği kararlarda kendisine yol göstermesi için yıldızlara, güneşe, aya bakmış ve onlardan kaynaklanan bazı olayları uğur belirtisi biçiminde yorumlayarak güven duymuştur. Bu güven duygusu ya bir yıldızın kayması, güneşin doğması, batması, tutulması ya da yeni ay, dolunay vb. gibi olayların kendisince bir şans veya uğur belirtisi sayılmasından kaynaklanmıştır. Ancak kararların sonuçları istenilen düzeyde olmadığında, şeytanlar ve kötü ruhların seçilen davranış yolunun etkenliğini azalttığı kabul edilirdi. Buna göre, yalnızca uğur belirtilerine dayanılarak verilen kararlarda etkenlik sağlanamamaktaydı. Kötü ruhların ve şeytanların, olayların gerçekleşmeleri üzerindeki olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak ya da önceden bilmek için Delphi'deki kahinler gibi, astrologlar ile falcıların da karar verme işleminde yer almalarına gereksinim duyulurdu (Demir, A. Aslan, 1985: 14). 1930'lu yılların sonlarına gelindiğinde, yönetimin karar verme sürecinde sistemler yaklaşımı benimsenmiştir. Bu yaklaşım tarzıyla, sistemi oluşturan tüm parçalar bir bütün olarak ele alınmakta ve organize edilmektedir (Davis, G. B., M. H. Olson, 1998: 36). Daha sonraki dönemlerde insanlar, aldıkları sonuçlara bakarak

deneme yanılma yöntemleri ile karar vermişlerdir. Günümüzde ise karar verme sürecinde, daha çok bilimsel temellere dayandırılmış bilgi ve sorgulama teknikleri kullanılarak optimum karara ulaşmanın yolları bulunmuştur ([Demir, A. Aslan, 1985: 11](#)).

Karar; belirli bir amaca yönelik olarak bireyin, bilinçli bir zihinsel faaliyet sonucu yaptığı tercihtir ([Russo, J. Edward, Paul J.H Schoemaker, 1989: 9](#)). Karar verme ise, hareket tarzları içinden en uygun seçeneği belirlemektir. Her karar beraberinde başka karar ihtiyaçlarını ve problem çözmeye dönük faaliyetleri gerekli kılmaktadır. Bu bakımdan karar verme ve problem çözüme faaliyetleri, organizasyonda yürütülen her işlev için gerekli ve dinamik yapılardır (Ekeman, E. Deniz, 1988: 16).

Bir işletmenin yaşamını devam ettirebilmesi için etkili kararlar alabilmesi çok önemlidir. Ancak bu kararların yıldızlara, güneşe veya aya bakarak alınması mümkün değildir. Çünkü, “yaşayan bir canlı olarak işletmenin yaşamını devam ettirdiği ortama uyabilmesi için o ortamın koşullarını devamlı olarak tanınması gerekmektedir” ([Eren, E., 2000: 28](#)). Bilginin ve yeni ufuklar yaratmak amacıyla strateji kurmanın önemi işletmeler için vazgeçilemezdir.

Kararların belirli bir plan çerçevesinde alınması gerektiğine göre, yönetim kademelerinde hangi tür kararların hangi birimler tarafından alınacağı da tespit edilmelidir. Konuya bu açıdan bakıldığında, işletmelerin amaçlarına ulaşabilmek için neleri dikkate almak zorunda olduklarının işletme yönetimi tarafından stratejik bir çerçeveye oturtulma zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

21. yy.’ın ilk yıllarında dünyada globalleşme, hızlı teknolojik değişim, yeni oluşan pazarlar ve müşteri beklentilerinin değişimi göze

çarpmaktadır. Bu gelişmeler sonucu ortaya çıkan ezici rekabet karşısında organizasyonlar, daha stratejik düşünmek ve bu çerçevede kararlar almak zorunda kalmışlardır. İşletmeler için vazgeçilmez bir unsur olan strateji, daha iyi yapmaktan ziyade, daha farklı yapma anlamına gelmektedir. Daha farklıyı elde etmek, strateji oluşturma sürecine ve liderlik konusuna bambaşka bir gözle bakmayı gerekli kılmaktadır. Sürekli değişen müşteri ve pazar beklentileri dikkate alındığında stratejik kararlar, yenilenen ve kendisini hızla daha da hissettiren rekabet gücü elde etmek açısından son derece önem kazanmaktadır (Erbası, A., S. Ersöz, 2004: 336).

3. ÇEVRE OKULU (ENVİRONMENTAL SCHOOL) KURAMLARI

Örgüt-çevre ilişkisine yönelik anlayışın gelişmesinde iki temel dönemden söz edilebilir. Birincisi, 1950’lerin sonları ve 1960’ların başlarında çevre kavramının örgütsel analizlere dahil edilmesine neden olan sistem yaklaşımı ile birlikte gelişen anlayıştır. İkinci anlayış ise 1970’lerin sonunda gelişmiş ve bugüne uzanmıştır. Bu yaklaşımda çevrenin örgütleri yoğun biçimde etkilediği kabul edilmiş; bu etkinin gerçekleşme yolları üzerine odaklanılmıştır. Birinci dönemde tartışılan kuram Koşul Bağımlılık Kuramı olmuştur. İkinci dönemde ise, Kaynak Bağımlılığı Kuramı, Populasyon Ekolojisi Kuramı ve Kurumsallaşma Kuramı (Hatch, 1997:76) geliştirilmiştir.

Populasyon Ekolojisi kuramı, çalışmanın ana konusunu oluşturmaktadır. Bu çerçevede, Populasyon Ekolojisi Kuramı haricindeki diğer kuramlara yalnızca kavram bazında değinilecektir.

Kaynak Bağımlılığı Kuramı: Bu kurama göre, hiçbir işletme kendi kendine yeterli değildir. İşletmenin yaşamını sürdürebilmesi için çevresi ile alışveriş

içinde olması gerekir. Çevre, örgütün faaliyetleri için zorlayıcı bir güçtür. Kuram her ne kadar örgütlerin çevrelerince kontrol edildiği varsayımına dayansa da, yöneticilerin, çevrenin hakimiyetini sağlayan unsurları kendi çıkarları için kullanabileceklerini de belirtmektedir. Kuramın temel görüşü, örgütün içinde bulunduğu ağdaki karşılıklı bağımlılık ilişkilerine yönelik bir analiz, yöneticilere, örgüt ile diğer aktörler arasındaki güç/bağımlılık ilişkilerini anlamada yardımcı olacağı şeklindedir. İşletmenin hammadde, işgücü, sermaye, ekipman, bilgi gibi kaynakları elinde bulundurması, çevreye, rekabetçi fiyatlara, ürün ve hizmet, etkin örgüt yapı ve süreçleri ile ilgili talepte bulunma gücünü vermektedir. Örgütün ihtiyaç duyduğu kaynakların önemi ve kıtlık derecesi, bu örgütün çevresine bağımlılığının nitelik ve kapsamını belirler. Kaynak bağımlılığı bakış açısını uygulamanın ilk adımı, örgütün içinde bulunduğu ağı, kaynakların kıt ve kritik olma özelliklerine göre değerlendirmektir. İkinci adım ise, diğer çevresel aktörlere bağımlı olmaktan kaçınmak veya onları örgüte bağımlı kılmamanın yollarını aramaktır (Pfeffer, 1981: 101-109). Özetle kaynak bağımlılığı kuramı, organizasyonların yaşamlarını sürdürebilmeleri için, kendi yapı ve davranışları ile diğer organizasyonlar arasındaki ilişkiler ve onların davranışları üzerinde durmaktadır.

Kurumsallaşma Kuramı: Kuramın babası olarak kabul edilen Selznick, örgütlerin, yalnızca örgüt içi aktörlerin taleplerine değil, toplumun değerlerine de cevap vermek durumunda olduğunu belirtmiştir (Hatch, 1997: 84). Örgütlerin yapı ve davranışlarının, sadece pazar koşulları tarafından değil, aynı zamanda kurumsal nitelikteki baskı, beklenti ve inanç tarafından da etkilendiğini vurgulaması, Kurumsallaşma Kuramı'nın

katkılarından biridir. Dolayısıyla bu yaklaşım, belli bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasında bir benzeşme ve paralellik olduğunu belirtmektedir. Bir başka ifade ile aynı sektördeki örgütler, yapı ve işleyiş özellikleri açısından birbirlerine benzeceklerdir (kurumsal eşbiçimlilik). Örgütlerin neden birbirlerine benzemek durumunda oldukları sorusu, bu kuramın temelini oluşturmaktadır (Kuramla ilgili açıklamalar için bkz.: Koçel, 2003; Hall, 1991; Daft, 2001).

4. POPULASYON EKOLOJİSİ YAKLAŞIMI

Populasyon Ekolojisi de Kaynak Bağımlılığı Kuramı gibi “örgütlerin, faaliyetleri için gerekli kaynakları elinde bulunduran çevreye bağımlı olduğu” varsayımına dayanmaktadır. Ancak, bağımlılık konusuna örgütün cephesinden bakan kaynak bağımlılığının tersine bu kuram, konuya çevrenin açısından bakmaktadır. Bu yaklaşım ile belli bir toplumda veya sanayi dalında veya belli bir bölgedeki örgütler topluluğunun (populasyon) çevreleri ile olan ilişkileri incelenabilmektedir. Populasyon Ekolojisi tek bir örgütün varlığını nasıl sürdürdüğü ile değil, aynı kaynak havuzundan faydalanan tüm örgütlerin nasıl başarılı oldukları ile ilgilenmektedir (Hannan ve Freeman, 1977; Robbins, 1990).

Populasyon ekolojisine göre, organizasyonlarda zaman zaman bir “katılık”, diğer bir deyişle, çevreden gelen değişimlere cevap verememe durumu ortaya çıkmaktadır. Çevre ise uyum sağlamayı, değişimleri gerçekleştirmeyi başaran uygun sayı ve özellikte organizasyonu seçmekte, diğerlerini ise ayıklamaktadır (Betton ve Dess, 1985; Jaffee, 2001). “Aynı populasyon içindeki organizasyonlardan bazıları neden diğerlerinden farklı davranıyor?” sorusu, bu bakış açısının temelini oluşturmaktadır

(Daft, 2001; Scott, 1998). Doğru cevabın tespit edilmesiyle birlikte, organizasyonun çevreye karşı olan duyarlılığı artacaktır. Organizasyonlar arasındaki davranış farklılıklarının temel sebebinin, çevresel faktörlere olan duyarlılık derecesi olduğu unutulmamalıdır.

Özellikle popülasyon ekolojisi, her uyum sağlayan örgütü değil, uyum sağlayanlar arasından güçlü olanları seçmekte ve diğerleri hakkında herhangi bir açıklama getirememesi yönüyle eleştirilmektedir. Ayrıca kuram, sadece yoğun rekabetin olduğu ve grup olarak yaşayan örgütlere uygun görünmektedir. Bir başka açıdan, "popülasyondaki çoğalmaların nereden kaynaklandığı" sorusu cevapsız kalmaktadır. Çünkü, örgütlerin doğuş ve çoğalma sebepleri, muhtemelen girişim ve yeniliklere dayanmaktadır. Aynı şekilde örgütlerin yok oluş sebepleri de çevredeki doğal ayıklanma sürecinden değil, örgütün saldırgan stratejik faaliyetlerinden kaynaklanabilir. Bu faktörler ise popülasyon ekolojisi kuramında hiç görülmez. Aynı şekilde, doğal seçimle değil, örgüt içinden teşvik edilen değişimle uyum sağlayan türler hakkında kuramın kendi içinde bile tartışma vardır. Bu tartışma, kuramın temel felsefesine aykırı görünmektedir. Tüm bu nedenlerle, popülasyon ekolojisini eleştirenler, kuramın ilişkilere teleskopun ters tarafından baktığını söylemektedirler: "Yakında olanlar çok uzakta görülmekte, aksine gereksiz detaylar da gereğinden fazla büyütülmektedir" (Mintzberg vd., 1998: 297; Dinçer, 1998: 102, Sarvan vd., 2003: 104).

5. POPULASYON EKOLOJİSİ KURAMININ YARARLARI

Popülasyon Ekolojisi kuramı, organizasyonların dış çevre ile bağlarını ortaya koymaktadır. Bu kavram gereğince çevredeki tepkilere cevap vermeyen kuruluşlar toplum tarafından

ayıklanacaktır. Seçilen organizasyonlar gelecekte varlıklarını koruyabilecekken, ayıklanan organizasyonlar yok olma tehlikesiyle karşı karşıya geleceklerdir. Popülasyon ekolojisi kuramı çerçevesinde organizasyonların çevredeki değişim taleplerine duyarlı olmaları, varlıklarının devamı için vazgeçilmez bir unsurdur. Bir başka ifade ile işletmelerin en önemli kuruluş amaçlarından biri olan süreklilik kavramının, organizasyonların çevredeki değişimlere olan duyarlılıklarının derecesiyle orantılı olduğu söylenebilir.

21. yy.'ın şiddetli rekabet anlayışı içerisinde gelişmek ve ilerlemek isteyen organizasyonlar, çok büyük sorumluluklarla karşı karşıya bulunmaktadırlar. Tüketiciler tarafından seçim yetisinin her an değişebileceği unutulmamalıdır. Tüketicilerin hareket potansiyelini görmezden gelmek, hayati önem taşıyan bir gerçeği kabul etmemektir. Çevrenin tepkilerini sürekli ölçen organizasyonel tedbirlerin alınması, bu tür olumsuz etkilerden kurtulmanın yegane yoludur. Bireyler gibi organizasyonlar da bir süre sonra yok olabilirler. Bu çerçevede gelişmek, büyümek, ilerlemek gibi amaçlardan önce yaşamak gibi en temel fonksiyonu yerine getirmek için organizasyonların çevresel tepkimelere karşı duyarlı olmaları gerekmektedir.

Çevresel tepkiler çerçevesinde aynı kaynak havuzundan faydalanan tüm örgütlerin başarılı olma yöntemini ortaya koyan popülasyon ekolojisi, organizasyonların stratejilerine de yön çizmektedir. Amaç ve hedeflerini popülasyonun ortaya koyduğu başarılı olma yöntemine göre uyarlayan kuruluşların gelişmeleri çok kolaydır. Organizasyonların daima popülasyon içerisindeki diğer organizasyonların davranışlarını da kontrol etmeleri gerekmektedir. Aksi durumda organizasyon, çevreden gelen değişime

cevap veremeyecek ya da cevap verme konusunda oldukça yavaş davranacaktır. Bu yavaşlık, 21. yy.'ın rekabet anlayışıyla bağdaşmamakta olup organizasyon açısından son derece acımasız sonuçlara yol açabilecektir.

6. KARAR VERME SÜRECİNDE POPULASYON EKOLOJİSİ YAKLAŞIMINDAN YARARLANILMASI

Populasyon ekolojisi yaklaşımının temel varsayımı; çevreye uyumun sağlanmasıdır. Uyum sağlayan, çevreden gelen değişimlere cevap verebilen belli sayıda ve özellikte örgüt çevre tarafından seçilecek, diğerleri ise elenecektir. Bu durumda liderlik, çevreyi anlama ve ona uyum sağlama amaçlarında pasif bir unsur haline gelmektedir. Literatür araştırması yapıldığında bu kuram çerçevesinde işletmelere, bağımlı olunan firmaların üyeleri ile kişisel ilişkileri geliştirmek ve yönetim kurulları arasında formal bağlar kurmak şeklinde öneriler sunulmaktadır (Sarvan vd., 2003: 102-103). Çevrenin olumsuz tepki verdiği örgütlerde, karar alma süreçlerinin çevreden bağımsız gerçekleştirildiği görülmektedir. Dış çevrenin belirlediği kuralları karar alma yapılarında ele almayan kuruluşlar, populasyon ekolojisinin olumsuz etkileri ile karşılaşmaktadır. Bu çerçevede karar alma sürecinde, dış çevre şartları çok iyi irdelenmeli ve populasyonun kabullenmediği bir karar, gerektiğinde yapısal anlamda tümüyle değiştirilebilmelidir.

Karar, bireylerin tüm yaşantılarında olduğu gibi organizasyonların var olma süreçlerinin tamamında da önemli bir yer tutmaktadır. En kötü kararın bile kararsızlıktan iyi olduğu varsayımından hareketle, işletmelerin sürekli karar verme süreciyle karşı karşıya buldukları görülmektedir. İşletme yöneticileri karar verme aşamasında, rakip işletmelerdeki yenilik çabaları ve piyasadaki stratejik

hamleler açısından populasyonu daima takip etmek durumundadırlar. Karar verme kavramının, işletme ile ilgili çevrelerden bağımsız olduğunu düşünmek, son derece yanlış bir anlayıştır. Pazardaki değişim ve yenilikler, populasyonun yeni çehresini ortaya koymaktadır. Bu değişim ve yenilikleri dikkate almadan alınan kararlar, örgüt için, populasyonun içinde bulunan örgütler arasından ayıklanması sonucunu doğuracaktır. Bir başka ifade ile populasyon ekolojisi, söz konusu işletmeyi saf dışı bırakacaktır. Bu sorunu gidermenin tek yolu, karar süreçlerinde populasyonda meydana gelen değişimleri dikkate almak ve bu doğrultuda kararlar üretmektir.

Aynı kaynak havuzunda bulunan tüm işletmelerin başarılı olma yöntemlerinin, karar vericilerin başarılarına bağlı olduğu düşünülmektedir. Çünkü işletmelerde alınan bir tek karar bile, işletmeleri en başarısız ya da en başarılı yapabilmektedir. Başarısız olan girişimlere bakıldığında, karar verme sürecinde çevre ile gerekli iletişimin kurulmaması durumuyla karşı karşıya kaldığı görülmektedir. Çevrenin çağrısına kulak vermeyen işletmelerde başarılar geçici bir nitelik taşıyacak olup nihayetinde yenilgiyle karşı karşıya kalınacaktır. Aynı kaynak havuzunda bulunan işletmelerden biri veya bazıları, ilgili işletmede uygulanması düşünülen bir kararı daha önce almış ve bu karar, işletmenin çevre tarafından seçilmesinde veya ayıklanmış olmasında son derece etkin bir rol oynamış olabilir. Bu işletme ve aldığı kararın incelenmesi, daha uygulamaya geçmeden, benzer bir kararın başarı derecesini yaklaşık olarak tespit edebilme imkanını verecektir.

Örgütler, amaçlarına ulaşma noktasında gerçekleştirecekleri faaliyetlere ilişkin girdilerini, çevreden sağlamak durumundadırlar. Faaliyetlerini,

çevresinden girdi sağlamadan icra eden bir örgütün varlığından bahsedebilmek mümkün değildir. Dolayısıyla örgütler, üretime ilişkin girdileri elinde bulunduran çevre ile her açıdan sıkı bir ilişki içerisinde ve ona bağlı konumdadır. Ne tür girdilerin ne sıklıkta ve ne şekilde temin edileceği vb. kararlar, işletmenin tek başına alabileceği kararlar değildir. Tüm bu kararların alınabilmesi için çevredeki uyarıcıların dikkate alınması gerekmektedir. Populasyonun çevre ile olan bağlantısını, yalnızca girdilerin temini olarak sınırlandırmak doğru değildir. İşletmenin varolmasından feshine kadar geçen tüm süre içerisindeki her türlü faaliyet, populasyonun ve bu topluluğa yön veren ekolojinin etkisiyle mümkündür.

Kararların esnekliği, değişen ve yenilenen piyasalar açısından son derece kritik bir faktördür. Dolayısıyla çevreden gelen değişimlere uyum gösterebilme kabiliyetini artırma çabası içerisinde bulunmayan işletmelerin, amaçlarına ulaşmada çok büyük zorluklarla karşı karşıya kaldıklarını söylemek doğru olacaktır. Karar vericilerin detaylara takılmama anlayışı, genel üzerinde karar verme sürecinin yoğunlaştırılması avantajı doğuracaktır. Bu avantaj, işletmeleri her açıdan çevre ile uyumlu ve amaçlara ulaşabilme kabiliyeti açısından ön plana çıkaran bir yapı olarak üretim ve hizmet dünyasında yerini almaktadır. İşletmelerde esnek karar alma sisteminin oluşturulabilmesi için çeşitli çevresel ve kurumsal analizlerin sürekli yapılması gerektiğini düşünmekteyiz. Çevredeki değişim tepkilerini ölçmeye yönelik olan bu tür analizler, işletmenin içinde bulunduğu duruma ait güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesini beraberinde getirecektir. Karar alma sürecinde esnekliği yakalayan ve populasyonun tepkilerini sürekli ölçen işletmeler, süreçlerini çevreye rahatlıkla

uyarlayabilecek olup ortaya çıkabilecek fırsatlardan yararlanma ve tehditlere karşı önlem alabilme kabiliyetlerini geliştirmiş olacaktır.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmeler karar verme sürecini, çevrenin belirlediği ölçütlerin altında bir kararlar sonuçlandırmamak amacıyla sağlam bir zemine oturtmak durumundadırlar. Bu zemini yakalayamayan işletme ve yöneticilerin ömürlerinin çok da uzun olmadığı yapılan araştırmalarda ortaya çıkmaktadır. Aynı populasyon içerisindeki organizasyonların bazılarının diğerlerine göre farklı davranmasının ana sebebinin, karar verme sürecindeki yapının esneklik derecesinde aranması gerektiği düşünülmektedir. Kararlarında populasyon ekolojisinden yararlanmayanların yanı sıra, yararlanan fakat farklı yorumlayan örgütlerin varolabileceği de gözardı edilmemelidir. Örgütlerin bir kısmı aynı çevre koşullarını farklı yorumlayabilecek ve farklı kararlar alacaktır. Bu çerçevede alınan kararların standartlığı yada farklılığından ziyade, elde edilen sonucun amaçlarla olan bağlantısı önem taşımaktadır. Tüketicinin, örgütten öncelikli olarak cevap vermesini istediği soru; populasyonun isteklerini nasıl karşıladığı değil, karşılayıp karşılamadığıdır. Dolayısıyla önemli olan, karar süreçlerinde çevrenin isteklerini belirleyebilme kabiliyetine sahip olabilmektir. Alınan kararların olumlu sonuçlar doğurabilmesi için çevre ile sürekli uyum içerisinde ve esnek bir yapıya sahip olması gerektiği söylenebilir. Bu da, populasyon ekolojisi ile karar verme süreci arasında sıkı bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir.

Esnek karar alma yapılarını kurumsal kimliğin ana temasına oturtabilen kuruluşlar, rekabet sahnesinde oyunlarını iyi sergileyebilecektir. İşletmeler, esnek karar yapısı oluşturabilmek için dış çevreden gelen tepkileri sürekli ölçmek

zorundadırlar. Bir başka ifade ile dış çevrenin nabzını tutmak, kurumsal başarının anahtarıdır. Populasyon ekolojisinin öngördüğü şekilde aynı havuzda bulunan tüm işletmelerin hareketlerini incelemek ve değişimleri takip etmek gerekmektedir. Bu durum, alınan kararların başarılı sonuçlar doğurması açısından son derece kritik bir öneme sahiptir. Populasyon içinde bulunan diğer işletmelerin davranışlarını analiz etmek, ayıklanan işletmelerden olmamak amacına yöneliktir. Pazarda kalabilmek ve süreklilik kazanabilmek, karar alma sürecinin başarısıyla ilgilidir. Bu başarı ise, pazara ve ilgili işletmeye yönelik bir takım analizlerin varlığı ile mümkün olabilecektir. İşletmeler karar alma sürecinin tamamında, bu süreci doğrudan etkileyebilecek birtakım analizleri sürekli kılmak durumundadırlar.

Sorun Analizi: Sorunun kaynağının genellikle dış çevrenin tepkisinden kaynaklanması, analizdeki en önemli yere populasyonun koyulmasını gerektirmektedir.

Hedef Analizi: Populasyonun tepkisi ve alışlagelmişin dışındaki hareket kabiliyeti, hedeflerin dış çevreye bağımlı olarak esnek olması gerekliliğini ön plana çıkarmaktadır.

Kaynaklar

- BETTON, A. J., G.G. DESS, (1985) The Application of Population Ecology Models to the Study of Organizations, *Academy of Management Review*, 10(4), 750-757
- DAFT, R. (2001) *Organization Theory and Design*, South Western Publishing, Ohio
- DAVIS, G.B., M.H. OLSON, *Management Information Systems Conceptual Foundations Structure and Development*, Second Edition, Mc Graw Hill, 1998
- DEMİR, A. Aslan, (1985) *Mühendisler ve İşletmeciler İçin Üretim Planlama*, Bilge Han Basımevi, İzmir
- DİNÇER, Ö. (1998) *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım, İstanbul
- EKEMAN, E. Deniz, (1988) *Örgütlerde Karar Vermenin Davranışsal Açından İncelemesi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yay.
- ERBAŞI, A., S. ERSÖZ (2004), *Katılımcı Yönetim Yaklaşımının Stratejik Kararlardaki Pozitif Katkısı*, e-Yaklaşım dergisi, sayı:141, Eylül, Ankara
- EREN, E. (2000) *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım A.Ş., İstanbul

Stratejik Analiz: Varsayımların ve risklerin genellikle toplumsal kaynaklı olması sorunu; kısa, orta ve uzun vadeli plan ve stratejilerin oluşturulacağı esnek bir tabanın varlığıyla aşılabılır. Bu şekilde oluşturulabilecek bir plan yapısı, populasyonun kısa, orta ve uzun vadeli isteklerini belirleme açısından son derece önemlidir.

SWOT Analizi: Kurumsal kaynaklı fırsatların, tehditlerin, güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesinde dış faktörlerin önemi; sorun, hedef ve strateji analizlerine yön verici boyuttur ve bu yapının sürekli kontrol altında tutulması gerekmektedir.

Karar alma sürecinin tüm aşamalarında sorun, hedef, strateji, SWOT vb. analizlerin yapılması, işletmelerin dış çevrenin tepkilerinde meydana gelen değişime ayak uydurmaları açısından kritik bir faktördür. Bu analizlerin yapılması, populasyon ekolojisi yaklaşımının uygulamasını kolaylaştırıcı nitelikte olup tüm karar alma süreçlerinde dikkate alınmalıdır. Bu yapılanma sürecinin, tüm işletmelerde oturtulması ve ihmale uğramaksızın takip edilmesi gerektiğini düşünmekteyiz.

- HALL, R.H. (1991) Organizations: Structures, Processes and Outcomes, Prentice Hall, Singapore
- HANNAN, M.T. ve FREEMAN J.H. (1977) The Population Ecology of Organizations, American Journal of Sociology, 82, 929-64
- HATCH, M.J. (1997) Organization Theory, Oxford University Pres
- JAFFEE, D. (2001) Organization Theory: Tension and Change, Mc Graw-Hill, Singapore
- KOÇEL, T. (2003) İşletme Yöneticiliği, Beta, İstanbul
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. (1998) Strategy Safari, The Free Press, New York
- PFEFFER, J. (1981) Power in Organizations, Pitman Publishing, London
- ROBBINS S.P. (1990) Organization Theory: Structure, Design and Applications, Prentice hall, USA
- RUSSO, J. Edward, Paul J.H SCHOEMMAKER (1989) “Decision Traps: The Ten Barriers to Brilliant Decision-Making&How to Overcome Them”, New York: Doubleday/Currency
- SARVAN, F., E. Durmuş ARICI, J. ÖZEN, B. ÖZDEMİR, E. Tarcan İÇİGEN (2003) “On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi”, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi (6), 73-122
- SCOTT, W.R. (1998) Organizations: Rational, Natural and Open Systems, Prentice Hall, New Jersey