

39849

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * FEN BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ORGANİZASYONEL YAPI KRİTERLERİ VE ÖLÇÜMÜ

39849

YÜKSEK LİSANS TEZİ

CEMİL CEYLAN

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 18 Haziran 1993

Tezin Savunulduğu Tarih : 5 Temmuz 1993

Tez Danışmanı

: Prof.Dr.Haluk ERKUT

Diğer Jüri Üyeleri

: Prof.Dr.Ramazan EVREN

Doç.Dr.Mehmet TANYAŞ

HAZİRAN 1993

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖNSÖZ

Günümüzde en büyüğünden en küçüğüne kadar bütün işletmelerde organizasyon çalışmaları yapılmaktadır. Yapılmakta olan bu çalışmalara katkıda bulunabilmesi amacıyla Organizasyonel Yapı Kriterleri ve Ölçümü adlı bu çalışma hazırlanmıştır.

Beni bu alanda çalışmaya yönlendiren değerli hocam Prof. Dr. Haluk ERKUT' a, çalışmalarım esnasında her türlü yardımlarından dolayı Y. Doç. Dr. Seçkin POLAT' a ve istatistiksel çalışmalarımda yardımcı olan Araş. Gör. Cafer E. BOZDAĞ' a teşekkür ederim.

Cemil CEYLAN

Haziran 1993

İÇİNDEKİLER

ŞEKİL LİSTESİ	VII
TABLO LİSTESİ	XI
ÖZET	IX
SUMMARY	X
BÖLÜM 1. GİRİŞ	1
BÖLÜM 2. ORGANİZASYON KAVRAMI	3
2.1. Organizasyonun Tanımı, Anlamı ve Kapsamı	3
2.1.1. Bir Süreç Olarak Organizasyon	4
2.1.2. Bir Sürecin Sonucu olarak Organizasyon	6
2.2. Organizasyon Amaçları	6
2.3. Organizasyon Görüşlerindeki Gelişmeler .	8
2.3.1. Klasik Organizasyon Teorisi	8
2.3.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	9
2.3.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı	10
2.3.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı	11
2.3.2. Neoklasik Organizasyon Teorisi	13
2.3.3. Modern Organizasyon Teorisi	16
2.3.3.1. Yönetim Bilmi Yaklaşımı	17
2.3.3.2. Sistem Yaklaşımı	18
2.3.3.3. Duramsallık Yaklaşımı	24
BÖLÜM 3. ORGANİZASYON YAPISI	27
3.1. Organizasyon Yapısı için Bazı Temel Kavramlar	27

3.2. Organizasyon Yapısının Tanımı, Anlamı, Önemi ve Kapsamı	28
3.3. Organizasyon Yapısının Temel ilkeleri	30
3.3.1. Amaç Birliği ilkesi	31
3.3.2. Etkinlik veya Verimlilik ilkesi	32
3.3.3. Yönetim Alanı ilkesi	32
3.3.4. Hiyerarşi ilkesi	33
3.3.5. Yetki Devri ilkesi	33
3.3.6. Sorumluluk ilkesi	34
3.3.7. Yetki ve Sorumluluk Denkliği	34
3.3.8. Kumanda Birliği ilkesi	35
3.3.9. Yetki Düzeyi ilkesi	35
3.3.10. İşbölümü ve Uzmanlaşma ilkesi	35
3.3.11. Görevlerin Tanımlanması ilkesi	36
3.3.12. Ayrılık ilkesi	36
3.3.13. Denge ilkesi	37
3.3.14. Esneklik ilkesi	37
3.3.15. Önderliğin Kolaylaştırılması ilkesi	38
3.4. İşletmenin Organizasyon Yapısının Düzenlenmesi	38
3.4.1. Bölümlere Ayırma Gereği ve Denetim Alanı	38
3.4.2. Bölümlere Ayırmada Temel ilkeler	41
3.4.3. Bölümlere Ayırma Biçimleri	42
3.5. Organizasyon Yapılarının Türleri	45
3.5.1. Kumanda Organizasyonu	45
3.5.2. Kumanda ve Kurmay Organizasyon	46
3.5.3. Fonksiyonel Organizasyon	47
3.5.4. Kumanda, Kurmay ve Fonksiyonel Organizasyon	47
3.5.5. Kumanda, Kurmay, Fonksiyonel ve komite tipi Organizasyon	48

BÖLÜM 4. ORGANİZASYONEL TASARIM	50
4.1. Organizasyonel Tasarımın Tanımı	50
4.2. Organizasyonel Yapının Tasarımındaki Adımlar	54
4.2.1. Temel Organizasyonel Yapının Tasarımı	55
4.2.2. Ayrıntılı Organizasyonel Tasarım	56
4.3. Organizasyonel Tasarım-çevre ilişkisi.	57
4.4. Organizasyonel Tasarım Prosesi	59
4.5. Bir Proses Olarak Tasarım	60
4.6. Tasarım Prosesinin Yürütülmesi	61
BÖLÜM 5. ORGANİZASYONEL YAPI KRİTERLERİ	66
5.1. Merkezileşme	66
5.1.1. Yetki Devri	66
5.1.2. Merkezileşme Endeksi	69
5.1.3. Hiyerarşik Seviye Sayısı	71
5.1.4. Karar Vermede Merkezilikten Uzaklaşma.	71
5.1.5. Yönetmel Yoğunluk	72
5.2. Uzmanlaşma	73
5.2.1. Fonksiyonel Uzmanlaşma	73
5.3. Formalizasyon	74
5.3.1. Formalizasyon Endeksi	75
5.3.2. Otonomi Eksikliği	76
5.4. Teknoloji	78
5.4.1. imalat Sektörü için	78
5.4.1.1 Kütle Üretim Derecesi	78
5.4.1.2. Teknik Değişiklik	79
5.4.2. inşaat Sektörü için Teknoloji	80
5.5. Fonksiyonelleşme	82
5.5.1. Fonksiyonel Dağılım	81
5.5.2. Hiyerarşik Kontrol	85
5.5.3. Fonksiyonel Farklılaştırma	87
5.6. Büyüklük	88

5.7. Standartlaştırma	89
5.8. Karmaşıklık	94
5.9. Kurmay yoğunluğu	96
BÖLÜM 6. ORGANİZASYONEL YAPI KRİTERLERİNİN ÖLÇÜMÜ ..	97
6.1. Organizasyonel Yapı Kriterlerini ölçmek için Kullanılan Yöntem	97
6.2. Bilgi Toplama Formunun Nasıl Kullanıldığı	99
6.3. Bilgi Toplama Formu	100
6.4. Bilgi Toplama Formunun Uygulandığı Şirketlerden Elde Edilen Sonuçlar	123
BÖLÜM 7. ORGANİZASYONEL YAPI KRİTERLERİNİN ÖLÇÜMÜNÜN DEĞERLENDİRİLMESİ	135
7.1. Yapı Kriterlerinin Değerlendirilmesinin Nasıl Yapıldığı	135
7.2. Yapı Kriterleri için Yapılan İstatistiksel Çalışmadan Elde Edilen Sonuçlar.....	136
7.3. Yapı Kriterleri için Elde Edilen Sonuçlar Yorumlanması	139
SONUÇLAR ve ÖNERİLER	144
KAYNAKLAR	150
EKLER	
EK A Organizasyonel Kriterlerin Kullanıldıkları Makaleler	
Ek B İstatistiksel Sonuçlar	

ÖZGEÇMİŞ

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2-1.	Sistemin unsurları	18
Şekil 3-1.	Basit ve bileşik organ	27
Şekil 3-2.	Denetim alanı	40
Şekil 3-3.	Kumanda ve Kurmay Organizasyon	46
Şekil 3-4.	Fonksiyonel Organizasyon	47
Şekil 4-1.	Yapısal\fonksiyonel\çevresel sonuçların durumu	51
Şekil 4-2.	Öngörme, seçim, ve Bilgi toplama'nın organizasyon tasarımı'nın bileşenleri olarak gösterilmesi	60
Şekil 4-3.	Bir organizasyon tasarım prosesi	63
Şekil 4-4.	Tasarımda tutarlık sağlama: Üç problem düzeyi	65
Şekil 5-1.	Organizasyon şeması	87

TABLO LİSTESİ

Tablo 4-1. Tasarım prosesi bilincinin etkileri	62
Tablo 7-1. Anket yapılan firmaların faaliyet alanları	137
Tablo 7-2. Aralarında ilişki bulunan yapı kriterleri	138
Tablo 7-3. Organizasyonel yapı kriterlerinin bazı değerleri	140
Tablo 7-4. Organizasyonel yapı kriterlerinin bazı değerleri	141

ÖZET

Yapılan bu çalışmada organizasyonların sayısal olarak değerlendirilmesi için gerekli olan literatür araştırması ile birlikte literatür araştırmasından elde edilen sonuçlar doğrultusunda uygulamalar yapılmıştır. Bu uygulamaların amacı imalat sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin belirlenen organizasyonel yapı kriterleri için aldıkları değerlerin saptanmasıdır. Ayrıca organizasyonları sayısal olarak değerlendirmede bize oldukça önemli yararlar sağlayacak olan türk imalat sektöründe faaliyet gösteren şirketler için yapı kriterleri arasında nasıl bir ilişkinin olduğunun belirlenmesidir. Kriterler arası ilişkiler ve kriterlerin imalat sektörü için ortalamaları firmaların optimum organizasyon yapısını elde edilmesine yardımcı olacaktır.

Organizasyonel yapı kriterlerini tanımlayabilmek için organizasyonun tanımının ve organizasyon yapısının tanıtılması gerekmektedir. Özellikle organizasyonel kriterlerin anlamlarını kavrayabilmek için bu tür bir çalışmanın yapılması gerekmektedir.

Organizasyonel yapı kriterlerini belirlemek için literatür araştırması yapılmış ve direkt olarak bu konuyla ilgili 20 ye yakın makale incelenmiştir. Bu makalelerden organizasyonel yapı kriterleri ve ölçüm metodları saptanmıştır. Uygulama aşamasında ise organizasyonel yapı kriterleri için elde edilen ölçüm metodlarından yararlanarak bilgi toplama formu oluşturulmuştur. Bilgi toplama formları ile imalat sektöründe faaliyet gösteren şirketlere gidilerek ölçüm yapılmıştır. Bilgi toplama formlarının değerlendirilmesinden şirketler bazında kriterlerin sayısal değerleri elde edilmiştir. Dolayısıyla organizasyonlar için sayısal sonuçlara ulaşılmıştır. Ulaşılan bu sayısal değerler SPSS adlı istatistiksel değerlendirme programı ile değerlendirilmiştir.

Yapılan istatistiksel değerlendirme sonucunda işletmelerin büyüklüğünün organizasyonel yapı üzerinde oldukça etkili olduğu gözlenmiştir. Organizasyonlar geliştikçe organizasyonda uzmanların dağılımı daha düzgün olmakta, yetki devri fazlalaşmakta, organizasyonu seviye sayısı artmakta, uzmanlık alanı sayısı artmakta yani işletme daha formel ve daha fonksiyonel bir yapıya sahip olmaktadır. Ayrıca yönetici sayısı arttıkça uzmanlaşma azalmaktadır. Yani firma büyüdükçe uzmanlık artmakta buna karşılık yönetimin üstünlüğü azalmaktadır.

Sonuç olarak belirlenen organizasyonel kriterler organizasyonların sayısallaştırılmasında yararlı olmakta ve bazı ilginç sonuçlar vermektedir.

SUMMARY

ORGANIZATIONAL STRUCTURE DIMENSIONS AND MEASUREMENTS

This paper treats the relationships between dimensions of size, technology and selected aspects of organizational structure in manufacturing firms operating in Turkey. It proposed that the larger the organization, and the more advanced the technology employed, the higher the level of formalization, the higher the level of standardization, the higher the level of functional specialization and the lower the level of centralization.

This study is divided into seven parts. Part one is preface. Second part covers the history of the organizations and describes the main approaches to it-including the "classical" approach, the "human relations" approach and the "systems" approach. In part three we examine basic problems of organizational structures. The first part of third chapter is related organizational structure and the second part is involved variety of organizations. The 4th part is related the organizational design. This chapter began by noting that the practical and theoretical perspectives. The 5th chapter is explained organizational structures and measurements techniques. The 6th part related to what kind of techniques are used organizational measurements. And last chapter is explained the results of measurements.

First chapter is explained that Organization is defined as the division of work among people whose efforts must be coordinated to achieve specific objectives. The primary objectives of a business organization are survival, growth and profit. To achieve these a company must define its secondary objectives especially in the areas of marketing, innovation and efficiency. Because an organization is an open system, company objectives essentially describe the way in which the company intends to secure a continuing supply of human and material resources by its operations.

We can distinguish three approaches to the study of organization. The Classical approaches tends to regard organization as a closed system, a machine whose internal efficiency is of prime importance. The basis for dividing the work to be done to achieve objectives is the

nature of the work itself.

The Human Relations approach claims that problems of co-ordination in organizations result from blindness to the needs and values of the people who comprise the organization. The division of work should be such as is most likely to evoke a willingness to co-operate.

The System approach looks at the organization in its environment. Objectives are viewed as the essential link between a company and those parts of the environment that are vital for its survival and growth. Decision rather than activities have most effect on the achievement of objectives. Therefore, the organization structure should provide communication channels that will facilitate decision making.

The third chapter is explained that The objectives of company will affect its organization structure by highlighting the key activities and decision areas. These will be provide the skeleton of the structure.

Organizational structure is defined that people who works organization explain positions at the firm and arraigned organizational's units. Organizational structure has principles.

1. Objective totality principles.
2. Efficiency principles.
3. Span of Management principles.
4. Hierarchy principles.
5. Delegation principles.
6. Responsibility principles.
7. Parity of Authority and Responsibility principles.
8. Line principles.
9. Authority level principles.
10. Specialization principles.
11. Definition of role principles.
12. Separation principles.
13. Balance principles.
14. Flexibility principles.
15. Management principles.

Activities have been grouped on many different bases. Although all such bases have advantages and disadvantages in given circumstance one is likely to be more suitable than the others, though not for all time.

Grouping on the basis of region has an advantage where speed of reaction to local factors is important. Market-based grouping concentrates attention on the source of company's future existence. Product-based grouping

simplifies accountability and so encourages decentralization. Grouping by function allows personnel to reach a high level of performance by specialization; it also provides the benefits of economies of scale.

Grouping by process or equipment may benefit small companies and departments within larger companies, again through economies of scale. Grouping based on the decisions to be made will ensure that communication channels facilitate the flow of information and so improve coordination.

The Span of Control principle should be used as a check on the manageability of the groupings chosen. The actual Span of Control depends on the ability of the manager, the competence of and extent of cooperation between the subordinates, the nature of and similarity between the subordinates' activities, the amount of non-supervisory work which the manager must do, and his use of personal assistants. There must be balance between the span of control and the number of organizational levels.

Coordination should be based on the hierarchy of objectives. Members of the organization should realize that activities must be interrelated to achieve objectives. Coordination should start at the bottom. Good communication channels are essential to coordinate.

Economies of scale may be technical, managerial, financial, marketing or risk-spreading. They should be pursued as long as enhance the achievement of objectives. Size of itself, however, may actually bring about diseconomies of scale.

In the 4th chapter, we examined organizational design. Organizational Design is the continuing cycle of adapting the missions, goals, strategies, and tactics, arranging the organizational technology to do them, and producing desired results in the face of changing environments while the organization continues to operate.

The structural/ functional/environmental means-ends interdependence linkages embodied in this definition. This is called the ABCE model. There are five components of the organizational technology:

1. Design Premises
2. Organizational Logic
3. Organizational Architecture
4. Reward System
5. Actual Organization.

The basic principle for organizational design is that structure follows strategy. Under this premise organizational design must be viewed as an integral part of the strategic positioning of the firm. The selected structure should facilitate the development and implementation of the long term directions of the organization. Certainly, the structure should also permit the efficient execution of short term operational tasks; but at the beginning of the design process, the attention should be focused on the policies for growth and diversification, which are the paramount concerns of strategic planning.

Design of the organizational structure has two basic steps. First one is design of a basic organizational structure. The fundamental objective of this step is to translate the strategic positioning of the firm in terms of a set of distinctive units ordered in the highest hierarchical levels of the organizational structure. As follows are steps of basic design procedure.

1. Identify and List Your Critical Dimensions
2. Focus alternatively on different critical dimensions
3. Rank critical dimensions in order of decreasing importance
4. Define one or more primary structures.

The second step of organizational design is detailed organizational design. The objective sought in the detailed organizational design phase is twofold: to identify all the operational tasks the organization should undertake in the pursuit of its daily activities, and to assign those tasks to the major organizational segments identified in the basic structure previously defined.

And we explained the elements of design process. We noted that there are similarities in the process of design regardless of whether it is implemented in management, engineering, or architecture. By understanding the nature of the design process we can be better prepared to anticipate its effects and make any needed adjustments.

In the 5th chapter, we explain organizational structure dimensions.

Delegation of authority consisted of the ratio of the number of specific management decisions the chief executive delegated to the number he had the authority to make, that is, those decisions he did not have to refer

to a higher authority. The list of the decisions are given chapter five.

Centralization index was a function of the locus of decision making with respect to major and specific functional policies- such as marketing and production; the degree of information-sharing between levels; and the degree of participation in long term planing. Scales are given chapter five.

Number of hierarchical level represented the number of levels in the hierarchy including the top - chief executive - and bottom - worker- levels.

Administrative density was the ratio of the number of line supervises, managers, and staff personnel to the total number of employees. This measure took into account the relative number of employees non directly engaged in the production and distribution of the firm's products.

Functional specificity was the degree to which highly specialized requirements were spelled out in formal job descriptions for the different work functions in the firm. The score on functional specificity was the proportion of the organization's individual jobs where a formal job requirement called for at least four years of specialized training- namely, a college degree with specific major or the equivalent. This measure degree with specific major or the equivalent. This measures was originally intended to be a partial indicator of the relative formality of job descriptions, but turned out to be a better indicator of the degree of functional specialization.

Formalization of role definition was the extent to which rules, procedures, instructions and other communications were writing.

Lack of autonomy prevailed when an organization lacked autonomy to the extent that top management had to refer certain decisions to higher level of authority- outside the organizational unit being examined.

The lateral dimensions of the form of an organization's technology can be measured along a continue of mass production technology. This construct represents the degree to which a manufacturer emphasizes mass versus custom technologies for his various process and/or product lines.

The longitudinal dimension of technical change is simply a function of the relative rates of innovation in techniques and/or products. This dimension is conceptualized as independent in meaning from the mass production dimension, in that technical change may be high or low, regardless of whether the prevailing form of the technology is custom, mass. or continues production.

Functional dispersion represented the extent to which individuals were evenly distributed among the various specialty functions represented in the firm.

Hierarchical control was the degree of cumulative authority and responsibility resting in the various levels of the hierarchy. Functional differentiation is the number of discrete functions in each department performed by at least one specialist, the number of job titles and functional diversification index.

Size is possible to list number of dimensions. a) Permanent personnel b) Scale of operations c) Scale of production d) Annual turnover e) Net assets.

Standardization of procedures is a basic aspect of organizational structure and would distinguish bureaucratic and traditional organizations from charismatic ones. The operational problems here revolve around defining a procedure and specifying which procedures in an organization are to be investigated.

Complexity is indicated by three measures- number of occupational specialists, degree of professional training and amount of professional activity.

Staff density was the ratio of the total number of specialists to the total number of employs.

The 6th and last chapter explain result of statistical analyses and result of measurements. According to statistical analyses;

1. Administrative density related Functional specificity
2. Functional dispersion related Functional specificity,
3. Annual turnover related Functional specificity,
4. Mass production related centralization,
5. Hierarchical control related Delegation of authority,
6. Functional dispersion related Functional dispersion.

According to General statistical results, Size and technology influenced organizational structure and dimensions. The larger organization, and the more advanced the technology, the higher the level of formalization, the higher the level of specializations.

BÖLÜM 1. GİRİŞ

Belirli bir amaca yönelen bütün kuruluşlar bir organizasyona sahiptir. Aynı sektörde faaliyet gösteren kuruluşların karşılaştırılmalarında satış tutarı, kar, net varlıklar gibi faktörlere bakılır. Ancak kuruluşlara hayat veren çalışanlar ve bunların kuruluşa ait organizasyondaki yerleri sağlıklı bir şekilde nasıl karşılaştırılabilir? Mali açıdan güçlü olan firmalar acaba organizasyonel açıdan yeterince güçlüler mi? Bu sorulara cevap bulabilmek için organizasyonların belirli kriterlere göre değerlendirilmesi yani sayısal olarak ölçülmesi ihtiyacı doğmaktadır.

Organizasyonların karşılaştırılabilmesi ve o sektör için optimum organizasyonun kurulması için organizasyonel kriterlerin saptanıp incelenmesi ve nasıl ölçüleceğinin belirlenmesi gerekmektedir. Organizasyonel dizaynı gerçekleştirebilmek için organizasyonel tanımların da verilmesi gereklidir. Organizasyonun başlangıcından itibaren gelişen organizasyonel düşüncelerde organizasyonları inceleyip sayısallaştırma çalışmalarına yardımcı olacaktır.

Literatür araştırmalarının ışığında organizasyonel yapıları değerlendirebilmek için kullanılabilecek kriterler ve ölçümleri tespit edilmiştir. Başlangıçta organizasyonları değerlendirmek için yararlı olabilecek tüm kriterler dikkate alınmış ve bunların ölçüm metodları belirlenmiştir. Bu inceleme sonucunda dokuz temel kritere bağlı olarak 11 adet alt kriter tespit edilmiştir. Belirlenen bu kriterler organizasyonların sayısal olarak değerlendirilmesinde temel teşkil

edecektir. Aynı zamanda bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır.

Organizasyonel yapı kriterlerinin literatürden elde edilmesi sayıllaştırma çalışmalarının başlangıcıdır. Bu kriterler bir anket yardımıyla uygulama sahasına aktarılmalıdır. Burada karşılaşılan sorun sektör bazında mı yoksa sektörler arası bir karşılaştırmaya gidilip gidilmeyeceğidir. Elde edilen kriterler imalat sektörü için düzenlendiğinden bu kriterlere ait ölçüm metodlarının başka sektörlerle uygulanması söz konusu olmamaktadır.

İmalat sektöründe ölçümlerin yapılması sırasında bazı kriterlerin ölçme tekniklerinin yeterli olmadığı görülmüş ve ölçülemeyen kriterler anketten çıkartılmıştır.

Anketlerin değerlendirilmesi sonucunda imalat sektörü için bazı istatistikî değerler elde edilmiştir. Diğer bir sonuçta Yapı kriterleri arasındaki ilişkidir.

İşletmelere hayat veren organizasyonların daha iyi hale getirilmesi günümüzde bir çok işletmenin sorunu halindedir. Bu iyileştirme işlemi için sayısal bir temel oluşturulması zorunlu görülmektedir. Sayısal temel oluşturulurken işletmenin iç ve dış koşullarına uygun bir optimum yapı düşünülmelidir. Sayısal temeli oluşturabilecek kriterlerin tesbit edilmesi ve bunların sektör bazında ölçülmesi optimum sonucu bize vermiyecektir. Bundan sonra yapılması gereken ölçümlerin sonuçlarından yola çıkarak optimum organizasyonu oluşturmak için gerekli olan yöntemi geliştirmektir.

BÖLÜM 2. ORGANİZASYON KAVRAMI

2.1. Organizasyonun Tanımı, Anlamı ve Kapsamı

Bir işin veya bir görevin, bireyin yeteneğinin yada gücünün yenebileceği ölçüyü aşarsa, o görevin yerine getirilmesi bir grubun ortak gayretine ihtiyaç gösterir. insanoğlu, çok eski devirlerde, grup gücünün gerekliliğini görerek, amaçlarına ulaşabilmek için, çok basit organizasyon yapıları yaratmıştır. Böylece maharet ve güçlerini toparlayıp birleştirerek tek başlarına yapabileceklerinden daha fazla mal ve hizmet yaratmışlardır. işte organizasyon, en geniş anlamda, iki veya daha fazla bireyin ortak bir amaç için çalışmalarını halinde, aralarındaki ilişkilerde yaratmış oldukları bağlardır. (Barnard, 1938)

Çeşitli yazarlar organizasyonu, çeşitli yönleri ile farklı biçimlerde tanımlamışlardır. ilk olarak organizasyonu Fayol yönetim işlevlerinden biri olarak ele almış ve " işletmeyi, işlemesi için gerekli olan, malzeme, tesisat, sermaye ve personel gibi maddi ve sosyal unsurlarla donatmak " olarak tanımlamıştır. Ancak bu unsurlara sahip bir işletmenin bir organizasyona sahip olduğunu düşünmek doğru olur mu ? Bu soruyu yeni bir organizasyon tanımı ile cevaplandırabiliriz. Organizasyon " Bir işletmenin faaliyetlerinde gerekli amaçlarının tümünün, en az maliyetle en iyi verim ve en fazla faydayı sağlayacak şekilde ahenkli olarak düzenlenmesidir". Daha bilimsel ve ayrıntılı olarak ise organizasyon "işletmede mevcut gücün en etkin, sistemli olumlu ve koordineli bir biçimde kullanılabilmesi için,

işletmedeki bireylerin veya grupların görevlerini en iyi şekilde yapmak üzere düzenlenmesi ve gereken olanaklarla donatılması" olarak tanımlanabilir.

Aşağıdaki tanımlamalarla organizasyon tanımına yeni unsurlar eklenmektedir. Organizasyon; yapılacak işin belirtilmiş görevlere bölünmesi ve bu görevlerin, en elverişli biçimde yerine getirilebilmesi için uygun nitelik ve eğitime sahip kişilere verilmesidir. Ancak bu kişilerin organizasyona hizmet etme isteklerinin bulunması ve ortak gayeye ulaşmak için birbirleriyle haberleşme olanakları yaratmaları gerekmektedir. (Joseph, 1969) Diğer bir tanıma göre organizasyon, yer ve zamana göre insanoğlunun yarattığı, manevi birleştirici düşünceye, amaca, plana ve denetime uygun, kendi yapısı içinde uyumlu, esnek ve güvenle organlara bölünen ve bütün bu organları bünyesinde toplayan bir bütündür. Bu bütün, amacına en az zaman, güç ve araçlara en büyük faydayı temin edecek şekilde ulaşan; bir iş bölümü, bir birlik, bir düzen, bir donatım, bir kuruluş, bir kurum ve benzeri toplumsal durumlar olarak görülür.

Görüldüğü gibi organizasyon sözcüğü çeşitli yazarlarca farklı şekillerde tanımlanmıştır. Genelde, organizasyon sözcüğü, dinamik ve statik olarak iki yönde ele alınmakta, bunlardan ilki bir süreç (teşkilatlandırma, örgüteme, organize etme) ikincisi ise bir durum, başka bir bu sürecin sonucunu ifade etmektedir. Şimdi organizasyonu bu iki anlamıyla değerlendirelim. (Ülgen, 1989;55-7)

2.1.1. Bir Süreç Olarak Organizasyon

Organizasyonun bir süreci ifade eden, dinamik yönü ele alındığı takdirde; işlerin ve işler topluluğundan oluşan fonksiyonların belirlenmesi ve bu fonksiyonları

gerçekleştirecek organların meydana getirilmesi, yani örgütlenme faaliyeti söz konusu olacaktır. Bu anlamda organizasyon; kurulan bir yapının çeşitli elemanlarının düzenlenmesini veya bu elemanların işlevlerini yerine getiren ve özel faaliyetlerini koordine eden işlemlerin tümünü ifade eder. Demek oluyor ki, iki veya daha fazla bireyin ortak bir gaye uğrunda çalışmaları halinde herbiri diğerinin yapacağı işin içeriğini bilmeli ve faaliyetlerinde bir ahenk, uyum yaratmalıdır. Aksi halde güçleri iki defa kullanılacak, uyusamayacak ve karışıklık doğacaktır. Şu halde organizasyon;" işletmenin çeşitli organlarının yaratılması ve düzenlenmesi, görevlerinin tanımlanması ve her organa görevini gerçekleştirmede yardımcı olacak yöntemlerin belirtilmesi, aynı zamanda bu organların kendi aralarındaki ve dışarıya olan ilişkilerinde uyulacak davranışların belirtilmesi faaliyeti"dir. (Ülgen, 1989;S11-13)

Dinamik yönüyle organizasyon bir çok yazar tarafından yönetim evrelerinden biri olarak incelenmiş; maddi ve beşeri unsurları işletmeye yerleştirme işlemi olarak değerlendirmiştir. Böylece organizasyon belirli bir planın uygulanması için gerekli olan işlerin belirlenmesi, bu işlerin gruplandırılması, çeşitli gruplara ait işlerin bireyler tarafından etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesini mümkün kılacak bir guruplamaya tabii tutulması ve buna paralel olarak optimum bir iş bölümü ve dolayısıyla uzmanlaşmanın uygulanabilmesi, keza, daha kısa zamanda daha az emekle görebilmeyi sağlayacak araçların tesbiti, yine daha verimli ve etkili çalışmayı sağlayacak yöntemler kurallar ve politikaların belirlenmesi gibi işleri kapsamaktadır. (Tosun, 1987)

Dinamik yönüyle organizasyon planda belirlenmiş olan gaye, araç ve yöntemlerin maddi ve sosyal anlamlarda düzenlemesidir. Bir başka deyişle, üretim faktörlerini

en verimli biçimde yerleştirmek ve grup faaliyetlerinde etkin bir düzen sağlamaktır.

2.1.2. Bir Sürecin Sonucu olarak Organizasyon

Organizasyonun varlık nedeni, belirli amaçların birden fazla kişi ile ve bir grup olarak gerçekleştirilebilmesidir. Dolayısıyla organizasyon yapısı, bir grubun faaliyetlerine koordine eden, birbiri ile uyumlu hale getiren bir mekanizmadır. Diğer bir ifade ile organizasyon yapısı bir yandan yöneticinin kullanabileceği bir araç, bir yandan da yöneticinin içinde faaliyette bulunacağı ve kendisinin de etkileneceği bir ortamdır. Bu ortam içinde yapısal unsurlarla kişisel özelliklerin ilişkisi organizasyon içi olayları yaratacaktır. Bu nedenle bir yöneticinin önce bu yapıyı, onun özelliklerini ve sınırlarını tanıması gerekir. Aksi halde yapı, yöneticinin etkinliğini sınırlayan bir unsur olabilecektir.

2.2. Organizasyon Amaçları

insanlar bilgi ve yaratma güçleri ile evrendeki bütün varlıkları hizmetlerine almayı ve onlardan yararlanmayı denemektedirler. Amaçları; ihtiyaçlarını en az güç, emek, araç ve gereç kullanarak en kısa zamanda ve en iyi bir şekilde gidermek, aynı zamanda kolay, rahat ve güzel bir yaşantı sürmektir. insanoğlu bu hedeflere ulaşma yolunda bilinçli yada bilinçsiz olarak türlü organizasyonlar yaratır. Böylece bir araya gelen insanların yarattığı bu organizasyonların amaçlarının da onu oluşturan kişilerin ortak gayeleri ile tam bir uyum halinde olması gerekir. Bu nedenle organizasyonda ortak gayeyi gerçekleştirmek için birbirleriyle haberleşme

olanaklarına sahip, organizasyona hizmet etmeyi arzulayan ve organizasyonu kendi gayelerine ulaşmada bir araç olarak kullanabilen kişilerin bulunması gerekir. şu halde organizasyonlar iki tür amacı gerçekleştirmelidir; bunlardan ilki toplumun arzularını giderecek teknik veya ekonomik bir üretim; ikincisi ise organizasyon üyelerinin isteklerinin gerçekleşmesidir.

Bir organizasyonun yaşaması ve gelişmesi için; onu oluşturan grupların gayelerinin de, ortak amacı destekleyecek şekilde uyumları gerekecektir. Bu amaçla organizasyon üyeleri hareketlerini organizasyonun ortak gayesine doğru uyumlu bir biçimde yöneltmelidir. Böylece organizasyondaki bireyler farklı özellikteki kişisel amaçlarını, ortak gayeyi yaratmak için bir sentez veya seçime tabi tutacaklar ve sonuçta bu amaca katkıda bulunduklarını göreceklerdir. Ancak organizasyonu çalıştıran bu kişilerin, organizasyonun amaçlarına olan katkılarıyla birlikte kendi amaçlarını da gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Aksi halde bu amaçlardaki tek taraflı bir dengesizlik, organizasyon üyeleri arasındaki ilişkileri bozarken, koordinasyonu o derece bozacaktır.

Sonuç olarak, organizasyonun gayesi; hedeflere en az masraf ve fedakarlıkla ulaşılması için gerekli olan düzenin yaratılması; organizasyon üyelerinin birleşmesi ve tam bir uyum halinde işbirliği yapmasıdır. Bunun yanında mevcut sermayenin korunması, büyütülmesi ve organizasyonun çağdaş yenilikleri izleyebilecek bir düzeye getirilmesi gerekecektir. (Ülgen, 1989;S13-17)

2.3. Oranizasyon Görüşlerindeki Gelişmeler

Organizasyon görüşlerinde meydana gelen gelişmeleri; aralarında kesin sınırlar ve geniş ayrılıklar olmamakla birlikte, Klasik, Neo-klasik ve Modern teoriler olmak üzere, üç ana grupta toplamak mümkündür.

Aşağıda bu teorilerle ilgili olarak açıklamalar yer almaktadır.

2.3.1. Klasik Organizasyon Teorisi

İşletmenin biçimsel yapısını kendisine inceleme ve araştırma sahası olarak alan, klasik organizasyon teorisi, organizasyon konusunda ortaya çıkan ilk teoridir. Klasik teoride organizasyon, gaye ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için bir araç olarak düşünülmekte, mevcut kaynaklardan en üst düzeyde yararlanılarak organizasyon amaçlarının gerçekleştirilmesini ön planda ele almaktadır. Öte yandan bu gaye ve hedeflere ulaşma yolunda gerekli olan iş ve faaliyetlerin, rasyonel bir plan dahilinde bölümlere ayrılıp gruplandırılması öngörülmekte, organizasyonda kişilerden çok mevkilere önem verilmektedir.

Biçimsel organizasyonlarla ilgili olan klasik düşünce sistemi, ancak kişisel etkilerle istikrarları bozulmayan işletme örgütlerinin verimli bir çalışma düzenine girebileceklerini savunur. Klasik teorinin organizasyon yapısı ile ilgili prensiplerine etkinlik, verimlilik, kontrol ve koordinasyon esası hakimdir. Organizasyonun etkin bir biçimde işlemesi, kontrol ve koordinasyonun sağlanması; iş bölümü, hiyerarşik ve fonksiyonel bölünme, örgütün yapısı ve denetim alanı

olmak üzere dört temel unsura dayanmaktadır. Özellikle iş bölümü bunların en önemlisi olup bir işin tek insanın yapabileceği ölçüyü, kapasitesini aşması sonucunda ortaya çıkar. İş bölümünün amacı aynı güç ile daha fazla ve iyi üretime ulaşmaktır. Böylece örgütün yapısı ve izlenecek yöntemler görevler bakımından bölünecek, uzmanlaşmanın arttırılmasına, örgütün bölümleri arasında sıkı ilişkilerin oluşmasına yol açacak ve bunun sonucunda ise verimlilik ve etkinlik artacaktır. Ancak bu arada, iş bölümü ve uzmanlaşma, yönetim düzeylerindeki her bireyin, neyi, nasıl yapacağını, yetki ve sorumluluk kapsamını belirleyerek, faaliyet ve davranışlarını dar kalıplar içinde sınırlandıracaktır. Sonuç olarak bürokratik bir sistemin uygulanmasından söz edilir. Diğer bir deyişle iş bölümü ve uzmanlaşma bürokrasinin, işletmelerde özel bir görünüm almasından başka bir şey değildir.

Klasik organizasyon teorisi adı altında esas itibarıyla üç ayrı yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımların ana fikri üretimi arttırmak için birtakım ilkelere uymak gerektiğidir. Bu üç yaklaşım; öncülüğünü F. Taylor' un yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, öncülüğünü H. Fayol' un yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı ve öncülüğünü M. Weber' in yaptığı Bürokrasi yaklaşımıdır. Her üç yaklaşımda, organizasyonda etkinlik ve verimliliğin arttırılması için hangi ilkelere uyulması gerektiğini araştırmıştır. (Ülgen, 1989;S17-21)

2.3.1.1 Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Üretim ve yönetim faaliyetlerinin bilimsel olarak incelenmesi ve yönetim uygulamalarının bilimsel esaslara dayandırılması gerektiğini savunan bilimsel yönetim yaklaşımının öncüleri, bu amaçla çeşitli araştırmalar yapmışlar, özellikle üretim faaliyetlerinde israf ve

kayıpları azaltmak suretiyle verimlilik ve etkinliğin arttırılmasını amaçlamışlardır. Bu amaçla, standart iş yöntemleri geliştirmişler, hammadde, makina ve teçhizatla standartlaştırmaya gitmişler, işleri basitleştirmişler, uzmanlaşmayı önermişler, planlama ve programlama görevlerini işçiden alıp yönetimin görevleri haline getirmişlerdir. Öte yandan ücret teşviklerinin verimliliğin arttırılmasında büyük rol oynayacağını düşünerek bir takım teşvikli ücret sistemleri geliştirmişlerdir (Koçel, 1982;S45-46). Son olarak işe uygun nitelikte eleman seçimine de önem veren bu düşünürler, maksimum üretim düzeyine erişmek amacıyla hareket ve zaman etüdüleriyle ilgili yöntem, teknik ve araçlar geliştirmişler, böylelikle verimlilikte önemli artışlar sağlamışlardır.

2.3.1.2 Yönetim Süreci Yaklaşımı

Klasik organizasyon teorisinin ikinci yaklaşımı öncülüğünü Henri Fayol' un yaptığı " Yönetim Süreci Yaklaşımı " veya " Yönetim Teori" dir. H. Fayol, 1916' da Fransa' da yayınlanan kitabında yönetimin, planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarından oluşan bir süreç olduğunu ileri sürmüş, bu fonksiyonlarla ilgili başarılı tecrübelerini ilkeler halinde belirlemiştir.

Yönetim süreci yaklaşımında da ekonomik etkinlik ve rasyonellik esastır. Bu özelliği ile bilimsel yönetim yaklaşımının devamı onun tamamlayıcısı sayılabilir. Bilimsel yönetim yaklaşımı özellikle üretimde verimlilik ve etkinliğin arttırılması için bir takım ilkeler geliştirirken, yönetim süreci yaklaşımı yönetimin bütün alanları ve organizasyon ile ilgili ilkeler geliştirmeye çalışmıştır. Bu yönü ile bilimsel yönetim yaklaşımından çok daha geniş ve kapsamlı bir yaklaşımdır.

görevlerin gerçekleştirilmesi için gerekli yetkilerin sınırları kesin olarak belirtilmiş olacak; (3) görev ve yetkiler, organizasyonda düzenli ve kişilere bağımlı olmayan bir hiyerarşi veya makamlar sistemi ile dağılmış bulunacak; (4) grup üyeleri kendilerine verilen emirlere uyacaklar; (5) yönetsel davranış, karar ve kurallar, sözlü bir anlaşmaya dayandıkları zaman bile yazı ile belirlenecek; (6) görevlerin yerine getirilebilmesi için, bulunan hiyerarşik makamın gereklerini yerine getirebilecek derecede eğitim görmüş, uzman kişilere gereksinme duyulacaktır. Weber' in bu anlayış ile yönetsel faaliyetleri biçimsel kurallara bağliyerek, gelenekler ve alışa gelmiş yöntemlerin dışına çıkan, kişisel tutum ve davranışlar gibi özel durumları tamamen ortadan kaldırdığı, yerine belirli esaslara dayanan kurallar koyduğu, dolayısıyla biçimsel bir yapı oluşturduğu görölmektedir. Klasik görüşün savunucuları, hiyerarşik ve fonksiyonel bölünme sonucu oluşan bu yapının, bir organizasyondaki karşılıklı ilişkilerin bir sonucu olarak, işletmenin gayelerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için düzenlendiği görüşündedir. Öte yandan klasik organizasyon teorisi, kumanda ve kurmay olarak iki yapı üzerinde dururken, komite ve fonksiyonel ilişkileri de yapısal faaliyetler olarak dikkate almaktadır.

Ancak, klasik organizasyon teorisinde iş ve pozisyonlar ile bunlar arasındaki ilişkiler ön planda değerlendirirken, beşeri unsur veri olarak kabul edilir ve psiko-sosyal karakteri ile psikolojik ve sosyal çalışma koşulları göz önüne alınmaz. Demek oluyor ki, bu teori neyi, nasıl, ne zaman ve ne karşılığı olarak yapılacağını açık ve kesin bir biçimde tayin edilmesi gerektiğini ve bu iş, kural, yöntem ve disipline sıkı bir biçimde uymayanı, ücretini kesmek, işten atmak gibi kesin cezalandırma yöntemleriyle yola getirmek zorunluluğunu ileri sürer. İşte bu özelliklerinden dolayı klasik teori mekanik olmakla eleştirilmiştir.

Günümüzde klasik tipte bir organizasyon günü geçmiş sayılmakla beraber, aşağıda belirtilen etmenleri gün ışığına çıkarmıştır.

1. Genel hedeflerin belirlenmesi ve bundan hareketle, yapılacak işlerin açık ve kesin olarak tanımlanması,
2. işlerin bölümler, servisler ve departmanlar biçiminde gruplanması,
3. Yetkinin devredilmesi,
4. Gerçekleşen faaliyetlerin izlenmesi için denetim biçimlerinin ve sorumlulukların tanımı,
5. Herkesin işletmedeki pozisyonunu kesin olarak tanımlayabileceği biçimde işgörenler arasındaki ilişki yapısının kurulması,
6. işlerin atelye düzeyinde organizasyonu.

Klasik görüşün savunucuları bu görüşleri temel ilkeler olara ele almaktadırlar.

Sonuç olarak, klasik organizasyon teorisi biçimsel organizasyona bağlı kalarak, iş, görev ve pozisyonları ön planda incelemiş; beşeri unsuru bir veri olarak kabul ederken bireylerin bu iş, görev ve pozisyonlara uymasını beklemiş, örgütün içindeki biçimsel olmayan organizasyonu ve dolayısıyla beşeri ilişkileri dikkate almamıştır. Bütün bu nedenlere dayanarak, klasik teorinin, dar ve sınırlı, mekanik ve brokratik bir özelliğe sahip olduğunu söyleyebiliriz.

2.3.2. Neoklasik Organizasyon Teorisi

Klasik görüşün organizasyona bütünüyle ekonomik etmenlerden hareketle girmesi, daha sonraları, organizasyonun beşeri yönünün önem kazanması ve

sosyoloji, psikoloji gibi davranış bilimlerinin gelişmesi ile klasik görüşten farklı olarak, beşeri münasebetlere dayanan yeni bir organizasyon anlayışının doğuşunda büyük rol oynamıştır.

Organizasyonun sosyal ve beşeri yönünü ön plana alan neoklasik görüşün önderliğini yapan bilim adamları, zamanımızın en önemli sorununun, bireyler ve organizasyonlar arasında işbirliğine ruh anlayışının geliştirilmesi olduğunu ileri sürerken klasik organizasyonu bir bakıma eleştirmekte ve bir bakımda tamamlamaktadırlar. Bu düşüncülere göre organizasyon kavramı, önceden belirlenmiş bir tüzük şeklindeki biçimsel bir düzenleme ile sınırlandırılmaz. Böylece neoklasik görüş ile, organizasyonda biçimsel olmayan gruplar oluşmakta ve biçimsel organizasyonlarda tamamen biçimsel kalıp işlememekte, yerini sosyal ve psikolojik işlerin geliştirdiği bir organizasyona bırakmaktadır.

İlk bakışta aralarında seçim gerektiren iki ayrı karşıt düşünce olarak görünen bu düşünceleri beraberce değerlendirerek, aralarındaki farkı görmekte yarar vardır. Neoklasik görüş, klasik görüşün iş bölümü, hiyerarşik ve fonksiyonel bölünme, örgütün yapısı ve denetim alanı gibi temel unsurlarını ele alırken bunların birey veya biçimsel olmayan gruplar tarafından değişikliğe uğratıldığını öne sürer. Demek oluyor ki klasik teoride veri olarak kabul edilen beşeri unsur bu defa değişken bir etken haline dönüşmüştür. Öte yandan neoklasik teori farklı olarak, biçimsel organizasyon yanında, biçimsel olmayan organizasyonu da sistematik bir biçimde inceler ve biçimsel olmayan organizasyonun, biçimsel organizasyon ve birey üzerinde büyük bir etkisi olduğunu kabul eder.

Klasik organizasyon teorisinin ve biçimsel organizasyonun en önemli unsurlarından biri olan iş bölümü, beşeri ilişkiler, davranış bilimleri ve sanayi psikolojisi açısından incelendiğinde işçilerde yorgunluk monotonluk oluşturduğu ve işçiyi izole ettiği görülmektedir. Bu arada işçinin faaliyetleri sonucunda oluşan eseri somut olarak görmemesi manevi tatminide azaltmaktadır. Üst düzey yönetici ve deneticilerinde tek bir konuda uzmanlaşmaları sonucunda, görüş alanları daralmakta ve işletmenin tüm faaliyetlerini görebilmeleri güçleşmektedir. Böylece bir koordinasyon sorunu da kaçınılmaz olmaktadır. Neoklasik teorinin büyük bir bölümü sosyal konulara dayanmakta olup, motivasyon, koordinasyon ve liderlik gibi kavramlar inceleme konusu yapılmaktadır.

Öte yandan, hiyerarşik ve fonksiyonel bölünme ile gruplaşma sonucunda oluşan organizasyon yapısının, başarısı ve kusursuzluğu, yine bölümleri temsil eden beşeri unsurun yetenek ve davranışlarıyla yakından ilgilidir. Yapı, ne kadar ince hesaplarla düzenlenmiş olursa olsun, kumanda ve kurmay ilişkilerinde sürtünme ve anlaşmazlıklar kaçınılmaz olacaktır. Zira uygulamada da bir çok işletme kumanda ve kurmay organlar arasındaki ahengi sağlamada güçlüklerle karşılaşmaktadır. Bu nendenle yapının verimli ve etkin bir biçimde çalışması için, beşeri unsuru ödüllendirici ve teşvik edici sistemler geliştirilerek uygulanmalıdır. Neoklasik görüşü benimseyen düşünürler, özellikle alt kademelerin yönetime ve kararlara katılmasını, daha iyi bir haberleşme ağının kurulmasını, insana değer verilmesini, morali arttırıcı ve organizasyon yapısına dinamizim etirici birer etken olarak görmektedirler. Nihayet denetim veya yönetim alanının da genişliği veya darlığının, sayısal değerler ile ölçülmesi neoklasik düşünürlerle göre gereksizdir. Zira yönetim alanı daraldıkça sıkı bir denetim başlamakta ve otokratik bir liderlik sonucu moral bozulmakta, astların girişimcilik

özelliği kaybolmaktadır. Aksi halde, yani alanın gelişmesi bu defa üstlerin girişimciliğini kullanma olanaklarını arttırmakta, buna paralel olarak yüksek moral nedeniyle organizasyon daha etkin olmaktadır. Ancak denetim güçleşmekte ve koordinasyon zorlaşmaktadır.

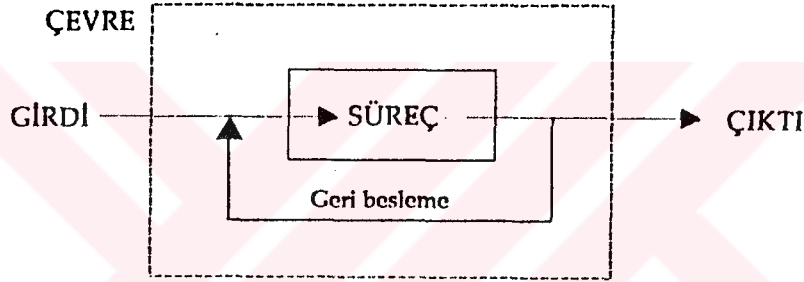
Sonuç olarak, klasik teori bireysel farklılıkların, motivasyonun ve kişiliğin fazla bir rolü olmayan, biçimsel organizasyon yapısını şekillendirirken, neoklasik görüşün savunucuları organizasyon içindeki beşeri davranışların tümünü diğer bir deyişle beşeri ilişkileri dikkate alarak, örgütün biçimsel yapısı yanında bir de sosyal yapısının olduğunu ortaya koymuşlardır. Ancak neoklasik teoride örgütü oluşturan unsurların kendi başlarına birer varlık oldukları görüşünden kurtulamadığı, motivasyon konusuna gereğinden fazla ağırlık verdiği için çok kez hayal kırıcı olmuştur. Biçimsel ve biçimsel olmayan unsurların birleşmesini açıkça ortaya koymadığı ve motivasyon teorisine kıymetler, öğrenme, psikolojik sağlık teorileriyle birlikte ele alamadığı için uygulamada beklenen sonuçlara ulaşılamamıştır. Eklenmesi gereken diğer bir konu da, beşeri ilişkilere gereğinden fazla önem verilerek, organizasyon ve denetim aksaklıklarında bir rolü bulunamayacağının gözden kaçırılmasıdır.

2.3.3. Modern Organizasyon Teorisi

Yönetim ve Organizasyon konusundaki modern yaklaşımları birkaç başlıkta toplamak mümkündür. 1950-1960 yılları arasında çağdaş yönetim düşüncesinde, neoklasik yaklaşıma paralel olarak, yöneylem araştırmaları, sayısal analizler ve uygulamalı karar teorisi gibi tekniklerden yararlanılmaya başlanmıştır. Ayrıca bilgisayar teknolojisindeki gelişmeler, yöneylem

2.3.3.2. Sistem Yaklaşımı

Genel Sistem Teorisinde, her olayı belirli bir çerçeve içinde başka olaylarla ilişki kurarak incelemenin, olayları anlama, tahmin ve kontrol etme açısından daha etkin olduğu ileri sürülmüştür. Böylece "genelci" veya "bütüncü" bir görüşün yönetim ve organizasyon konularına uygulanması ile yönetimde sistem yaklaşımı adı verilen yeni düşünce tarzı ortaya çıkmıştır.



Şekil 2-1. Sistemin unsurları

Genel olarak Sistem, belirli parçaların bir bütün oluşturacak biçimde düzenli ve karşılıklı bağımlı olarak bir araya gelmesiyle ortaya çıkan bir olgudur. Başka, bir deyişle sistem belli bir amacı gerçekleştirmek için, belirli parçaların ya da alt sistemlerin düzenli bir biçimde karşılıklı bağlı olarak bir araya gelmeleri ile oluşan bir bütündür. Bir sistemin dört temel unsuru vardır: Girdi, süreç, çıktı ve geri besleme.

Yönetim ve Organizasyonda sistem yaklaşımı denildiği zaman; işletme yada organizasyon, çevresinden çeşitli kaynakları alan, bu kaynakları işleyerek mal veya hizmet üreten ve bu mal veya hizmetleri ilerde yeniden kaynak sağlamak üzere çevresine veren birimler olarak görünür. Organizasyon sisteminin alt sistemleri olarak; üretim, pazarlama, araştırma-geliştirme, muhasebe

ve personel alt sistemleri ele alınabilir.

Şu halde, karşılıklı bağlı değişkenlerin bir sistemi olarak görülen işletme organizasyonu bir analiz yöntemine dayanarak incelenmelidir. Sistem analizini kabul ederek, organizasyon çalışmalarının bilimsel düzeyini, klasik ve neoklasik teorilerin üstüne çıkartan modern organizasyon teorisi, diğer iki teori tarafından ciddi olarak ele alınmayan, bir takım soruların cevaplarını alamaya çalışır. Modern sistem yaklaşımına anahtar olarak kabul edebileceğimiz bu soruları şöyle sıralıyabiliriz:

1. Sistemin stratejik unsurları nelerdir?
2. Bunların aralarındaki bağımlı özellikler nelerdir?
3. Sistemi unsurlarını bağlayan, birleştiren ve uyumu sağlayan süreçler nelerdir?
4. Sistem tarafından öngörülen amaçlar nelerdir?

1. Sistemin unsurları ve bu unsurların birbirleriyle ilişkileri:

a) Sistemin ilk unsuru birey ve onun organizasyona getirdiği kişilik yapısıdır. Birey, kişiliği, amaçları ve organizasyondan bekleyişleri ile motive olarak davranışlarda bulunur ve isteklerini tatmin eder.

b) Sistemin ikinci unsuru, genellikle biçimsel organizasyon diye adlandırılan, fonksiyonların biçimsel ayarlanmasıdır. Biçimsel organizasyon, bir sistemin yapısını oluşturan birbirine bağlı işlerin belirtilmesi ve belirtilen işleri yapmak üzere personelin görevlendirilmesi biçiminde ortaya çıkmaktadır. Böylece her iş belli tanımlara uyan personel talebi yaratmakta aynı zamanda, her birey bu

işlerden birini daha fazla arzu etmektedir.

c) Sistemin üçüncü unsuru ise biçimsel olmayan organizasyon olarak dikkati çeker. Biçimsel olmayan organizasyonda duygulara ağırlık verilir, beşeri ihtiyaçların tatmini sağlanır ve üyelerinin ortak değer yargıları ile kültürleri korunur. Biçimsel olmayan organizasyon, üyelerinden arzu ettiği davranışları beklerken, bireyde işindeki kişilerle olan beraberliğinde isteklerinin tatminini bekler. Böylece her iki istek grubu birbirini etkilerken, kişi davranışlarını grubun isteklerine uygun bir biçimde değiştirir, grup ise bireyin kişiliğine ve grup normları ile olan ilişkisine göre, davranışlarını farklılaştırır. Böylece biçimsel olmayan organizasyon, özellikle neoklasik diye bilinen, organizasyonun beşeri yönü üzerinde duran fikir akımının araştırma ve çalışmalarının bir sonucu olarak görülür.

d) Statü ve rol anlayışı sistemin dördüncü unsuru olarak dikkati çeker. Bir organizasyonda çeşitli bekleyiş sistemleri, statü ve rol anlayışı kullanılarak açıklanabilir. Organizasyonun bütünlüğünün korunması için, çeşitli unsurları birleştiren bir güç olan birleşme süreci geniş olarak statü ve bekleyişlerinin değişimleriyle ilgilidir. Birey kendi amaçları için organizasyonu kullanmayı arzularken, organizasyonda bireyi kendi amaçlarına ulaşmak için kullanır. Bireyin erişmek istediği mevki ve yönetmek istediği iş yani kişisel amaçları ile organizasyonun bireye öngördüğü mevkii ve görevler karşılaştığında, kişinin organizasyon içindeki statü ve rolü belirlemiş olacaktır.

Sonuç olarak, birey amaçlarını organizasyon aracılığı ile gerçekleştirebiliyor ve organizasyon da amaçlarına bireyler aracılığıyla ulaşabiliyorsa, birey ile organizasyon arasında birleşme ve uyum gerçekleşmiş olacaktır.

e) Sistem analizinin beşinci unsuru, işin yapıldığı fiziksel çevredir. Böylece işyerinin düzeni de organizasyonun önemli unsurlarından biri olmaktadır. İşin fiziksel çevresinde karmaşık insan-makina sistemlerinde, karşılıklı etkiler görülür. Örneğin, çalışılan yerin, kullanılan aletlerin, tesisatın, dekorasyonun; psikolojik, sosyolojik, antropolojik ve fizyolojik uygunluğu organizasyonun başarısına pek çok etkiye bulunmaktadır. Burada önemli olan, üretim etmenlerinin kişinin beşeri ve sosyal nitelikleri dikkate alınarak düzeltilmesidir.

2. Sistemin Unsurlarını Bağlayan, Birleştiren ve Aralarında Uyumu Sağlayan Süreçler

Sistem yaklaşımının yukarıda adı geçen beş stratejik unsuru arasında bir bağ olduğu rahatlıkla söylenebilir. Bu görüş her ne kadar doğru ise de bağlılığı gerçekleştiren süreçleri incelemedikçe sistem teorisi açıklığa kavuşmayacaktır.

Modern organizasyon teorisyenleri tarafından haberleşme, dengeleme ve karar verme olarak üçe ayrılan bu süreçler, organizasyonun bir sistem şeklinde görülmesinde büyük rol oynamaktadır.

a) Haberleşme

Haberleşme her türlü amaç için karşılıklı bilgi alışverişi ve ikna etme süreçlerinin tümü olarak tanımlanabilir. Biçimsel ve biçimsel olmayan, yatay ve dikey olarak gelişen haberleşme, organizasyonun karar merkezlerini sürekli olarak etkilemektedir. Şu halde haberleşme, gerek birey gerek organizasyonlar yönünden, anlaşabilmek ve başkalarını anlamak için üzerinde önemle durulması gereken bir husustur.

b) Dengeleme

Dengeleme, organizasyonun bir sistem olarak tüm unsurlarının ahenkli ve amaca uygun olarak çalışmasının teminidir. Diğer bir görüşe göre, sistemin değişen iç ve dış koşullara sürekli olarak uyarlanması ve ayarlanmasıdır. Zira bu tür bir dengeleme mekanizması olmadan sistemin unsurları arasında düzgün bir ilişki düşünmek olanaksızdır. Dengeleme kavramının gerekliliği, organizasyonun dinamik bir açık sistem özelliğini göstermesinden ileri gelir.

Organizasyonun dengelenmesinde sibernetik bilminin verileri ve yönetiminden yararlanmak mümkündür. Her ne kadar sibernetik otomasyonun daha çok teknik-mühendislik sorunlarına uygulanıyorsa da, bugün bütün sistemlerdeki, geri besleme, kontrol ve düzenleme modüllerinde de geniş olarak uygulanabilmektedir.

c) Karar Verme

Organizasyonun bünyesinde, organizasyona katılan bireylerin kişiliklerine, motivasyonlarına ve ümitlerine bağlı olarak belirli durumlar için belirli kararlar oluşmaktadır. Karar verme hiyerarşisi bir organizasyon yöntemi olarak geliştirilmiş, hangi durumlarda kararların inceleneceği ve başarılı kararlar için gerekli bilgilerin kimlerden alınacağı belirlenmesi ile yapının kurulacağı düşünülmüştür. Organizasyonda çeşitli alanlara ait kararların, o alanlardaki uzman olan kişiler tarafından alınması gerektiği öngörülmüş ve kumanda ile kurmay arasında bir farklılık olmaması, herkesin kendi faaliyet alanında en fazla otorite ve karar verme yetkisine sahip olması düşünülmüştür. Böylece organizasyonun kritik noktalarında bir rahatlama, karar almada çabukluk sağlanmakta ve merkezkaç yönetime doğru gidiş kolaylaşmaktadır.

3. Sistem Tarafından Öngörülen amaçlar

Organizasyon, mal ve hizmet üretimi için üretim unsurlarını faaliyete geçirmekte ve kişiler arasındaki ilişkileri düzenlemektedir. Burada temel amaç; büyüme, dengede veya istikrarlı olma ve insanlar arasındaki karşılıklı ilişkileri iyi tutmadır.

Modern organizasyon teorisi, organizasyonla ilgili bilgileri, bir sistem içinde toplamaktadır. Keza bireylerin ekonomik amaçları için oluşturdukları topluluklarda, beşeri ilişkilerin rolü gittikçe artmakta ve daha geniş bir sosyal düzen ile anlayış getirmektedir.

Organizasyon bir işletmedeki personel ilişkilerinin yapısal sistemi olarak düşünülürse gerçekte, üretim unsurlarının bir araya getirilmesi ve bunların belirli bir amacı gerçekleştirecek şekilde düzenlenerek işletilmesi, insana ve insanların birbirleriyle ilişkilerine son derece bağlı görülmektedir.

Sistem yaklaşımının yönetim düşünce ve uygulamasına en önemli katkısı; organizasyonu çevresi ile ilgili bir açık sistem olarak ele alması, sistemi oluşturan parçalar arasındaki karşılıklı ve karşılıklı bağıllığı araştırması ve organizasyonu etkileyen tüm değişkenleri ve parametreleri bir arada görmeyi sağlamasıdır. Sistem yaklaşımı, yönetim düşünce ve uygulamasına yeni boyutlar ve özellikler ile değişik bir bakış açısı getiren bir yaklaşım olarak yorumlanabilir.

2.3.3.3. Duramsallık Yaklaşımı

Yönetim ve Organizasyon konuları ile ilgili bir diğer modern yaklaşım Duramsallık Yaklaşımı adı verilen yaklaşımdır. Kimi yazarların neo-modern yaklaşım, açık-sistem yaklaşımı veya koşulsallık yaklaşımı olarak adlandırıldığı bu yaklaşım diğerleriyle eş anlamlı kullanıldığı gibi, farklı anlamlar da kullanılmıştır.

Duramsallık yaklaşımı, organizasyonun içinde bulunduğu çevrenin unsurları ile belirli yönetim kavramı ve teknikleri arasında fonksiyonel bir ilişki aramakta olup, yöneticinin daha etkin bir yönetim uygulaması için, örgütün içinde bulunduğu durumu ve çevresel koşulları iyi değerlendirmesi gerektiğini söylemektedir. Şu halde, yönetim ve organizasyonda her yerde ve koşulda geçerli ve her tür işletmeye uygulanabilir evrensel ilişkiler bulmak zordur. Her organizasyonu çevre ile ilişkisi, teknolojisi, sosyal ve beşeri yapısı ile birlikte ele

almak ve sorunlara buna göre çözüm aramak gerekir. Durumsallık yaklaşımı, işletmelerin organizasyonunun ve yönetiminin iç ve dış çevresel alt sistemlerin etkisiyle değişebileceğini, bu nedenle tek ideal veya en iyi çözüm biçimi olmayacağını öne sürer.

Modern yaklaşımın özelliklerinden biri olan "araştırmaya dayanma" özelliği durumsallık yaklaşımında da vardır. Yapılan çalışmalarında gösterdiği gibi, yönetim ve organizasyon konularına yaklaşımlar işletmenin veya organizasyonun kullandığı teknoloji, üretim tarzı, personel yapısı, ilişki halinde bulunduğu çevre unsurlarının özellikleri v.b. gibi değişkenlere göre değişik görünüş almaktadır. Başka bir deyişle, belli bir konuda önerilecek çözüm, o organizasyonu belirli bir çevre içinde incelemekle elde edilebilir. Yani organizasyonun içinde bulunduğu durum ve koşullar önemlidir. Yoksa belirli normatif ilkeleri sayarak veya onlara uymayı önererek çözüme varılamaz. İşte, modern yaklaşımları, öncekilerden ayıran temel farklılıkta bu görüş farkıdır.

Sistemlerin incelenmesi aşamasında sistemin ilk olarak makro incelenmesi ve daha sonra da sistemlerin alt sistemleriyle incelenmesi ortaya çıkmıştır. Ancak alt sistemlerin detaylı incelenmesi sırasında bütünü kaybetmeden doğan aksaklığı gidermek için tekrar makro boyutta sistem incelemelerine dönüldüğü görülmektedir. Nitekim yönetim bilmindeki organizasyon kavramının da aynı gelişme düzenini geçirdiği görülmektedir. Şöyleki, bütün organizasyonlarda ki ortak ilkeleri kapsayan, klasik organizasyon teorisi, makro bir görüş olarak değerlendirilebilir. Bu görüş tamamıyla biçimsel organizasyona bağlı kalmış ve sorunlara bu açıdan bir çözüm yolu bulmaya çalışmıştır. Ancak daha sonraları, bireyi, organizasyonun temel unsuru olarak kabul eden yeni bir görüşe yer verildiği görülmektedir. Neoklasik olarak değerlendirilen bu görüş ise organizasyon

gayelerinin etkin bir biçimde gerçekleşmesinin organizasyon üyelerinin çalışma ve işbirliği arzusuna bağlı olduğu esassından hareket ederek, mikro bir analiz yapmaktadır. Nihaye modern organizasyon teorisi ile birlikte, önceden bilinen sosyal sistem tekrar ortaya çıkmıştır ve bu anlayışın dayandığı hipotezler yine bir makro görüşe dayanmaktadır. Şu halde diğer bilim dallarında geçerli olan makro-mikro ve yine makro değişim süreci, yönetimde de geçerli olmaktadır.

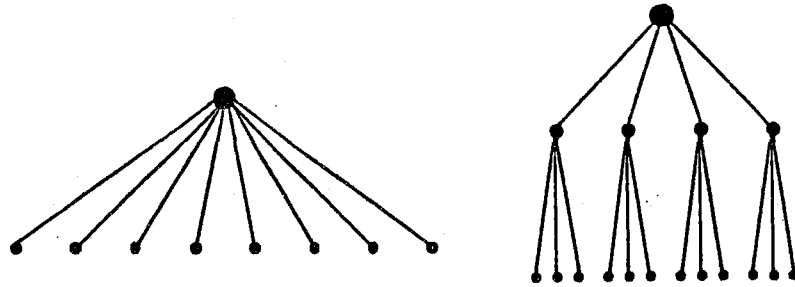
Sonuç olarak, yönetim devamlı bir evrim içinde olup, konusu olan insan unsurunun kaçınılmaz etkisinde kalmaktadır. Bu özelliği ile dinamizmini her an korumakta olan organizasyon ve yönetim teorileri, büyük ölçüde modern düşüncülerin bu yolda yapacağı ilerlemelere dayanmaktadır. (Ülgen, 1989;S20-42)

BÖLÜM 3. ORGANİZASYON YAPISI

3.1. Organizasyon Yapısı için Bazı Temel Kavramlar

Örgüt; Belirli bir görevi sürekli olarak yüklenmek üzere, tek bir otoritenin emrinde birleşmiş birbirlerine bağlı insanlar topluluğudur. Bu görüşe göre bir insan grubunun örgüt özelliğine sahip olabilmesi için, tek bir yetkilinin emrinde ahenk halinde olması ve devamlılık arzemesi gerekmektedir. İşletme açısından örgüt, üretim için gerekli olan maddi ve beşeri araçları, belli bir düzen ve düzenlilik içinde bir araya getirme faaliyetinin eseri olarak oluşan yapı, bünye veya iskelettir. Bu özelliği ile örgüt bir işletmenin veya kurumun temelini oluşturur.

Organ; belirli bir faaliyet alanında bir yürütme veya karar merkezi gibi davranışlarda bulunan bir insan veya insanlar grubudur. Basit organ ise, şefin dışında, özellikleri ne olursa olsun hiç kimsenin yetki sahibi olmadığı ve genellikle yürütme görevi yüklenmiş kişilerin oluşturduğu organ türüdür.



Şekil 3-1. Basit ve bileşik organ

Bileşik organ ise, birkaç basit organın belli bir yetki sahibinin emrinde gruplaşmasından oluşmuştur. Bu bileşik organların belli bir otorite altında toplanması da bir örgütün temel yapısını oluşturacaktır. Ayrıca bileşik organ, kendine özgü ve rolüne ilişkin faaliyetleri gerçekleştirdiği gibi bunları tamamlayacak yardımcı faaliyetlere de yer vermelidir.

Görev; bir kuruluşun en iyi koşullarda amaca ulaşmasını sağlayacak biçimde düzenlenmiş işlemlerin tümüdür. Bir örgütün amacına ulaşabilmesi için gerekli olan işlemler bulunup, bunlar kümelerle ayrılır ve böylece görevler belirtilmiş olur. Şu halde görev, birbirlerine bağlılığı bir prosedür ile düzenlenmiş, belirli bir düzen içinde yürütülen bileşik faaliyetlerdir. Organizasyonda bir görev yüklenen kişinin amaçlara ulaşabilmesi için, yetki ve sorumlulukla donatılması gerekir. Bir kişiye verilen yetki ve sorumlulukların tümü onun görevlerini oluşturur. Demek oluyor ki, görevin unsurlarından biri olan yetki, organizasyon mantığı içinde, bir kişinin diğer bir kişiden kimi işlemlerin yapılmasını isteme hakkı; sorumluluk ise verilen emir veya verilen söze uygun olarak bir görevin yerine getirilmesi, yapılması demektir. (Ülgen, 1989;843-45)

3.2. Organizasyon Yapısının Tanımı, Anlamı, Önemi ve Kapsamı

Yapı sözcüğü genel anlamda " her hangi bir sistemde geçerli ilişki ve organların tümü " veya "işletmenin çeşitli fonksiyonlarını gerçekleştiren türlü organlar arasındaki düzenleme" olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda işletmenin yapısı sorumlulukların belirtisi ve sorumlular arasındaki davranışların bağlantısıdır. Diğer bir deyişle " bir bütünün elemanlarının birbirleriyle

ilişkilerini düzenlemek amacıyla elverişli bir sistemin yaratılmasıdır".

Şu halde işletmenin yapısı, onu yaşatan güçlerin dayanacağı iskelettir. Bu güçlerin etkin bir şekilde kullanılmasını mümkün kılan, insan unsurunun yerleştirilmesi; kullanılması ve belirli bir hiyerarşik düzen ile fonksiyonel bir düşünce sistemi içinde ilerleyişlerinde bir yapı kurularak uygulanmalıdır.

Mal ve hizmetleri verimli bir biçimde üretmek amacıyla kurulmuş olan, temel olarak bir insan grubundan oluşan işletme; personelin veriminin fonksiyonudur. işletmenin sorumlularının en önemli sorunu, işletme içinde bu karşılıklı bağımlılık ve işbirliği ilişkilerinin düzenlenmesidir. Bu düzenlemenin etkin ve verimli olabilmesi için ise örgütün yapısının incelenmesi gerekmektedir. Şüphesiz bu yapı, işletmenin işlerinin gerçekleştirilmesi ve faaliyetlerinin gruplandırılması amacıyla yapılır. Ancak bu iş ve faaliyetler dolayısıyla yapı da işletmenin amaçlarına göre farklı biçimlerde düzenlenebilir. Hatta gelişen piyasa koşulları nedeniyle işletmenin amaçlarının derin ve süratli değişmelere elverişli olması, buna paralel olarak işletmenin yapısının da esnek olmasını gerektirir. Ancak bu esneklik belli bir dereceyi geçmemelidir, zira çok gevşek olursa düzensizlik, anarşi yaratır. Çok sıkı olduğu halde ise; başka bir takım zorluklar yanında bürokrasiye sürükler.

Bir işletmenin ilk kuruluşunda, büyüklüğüne çalışmalarının kapsamına, dağıtım kanallarına, geleceğe ilişkin genişleme projelerine en uygun organizasyon yapısı seçilerek düzenlenmelidir. Yöneticinin başarıya ulaşmasında en önemli husus, yönettiği örgütü tanıması ve yapısını bilmesidir. Şu halde yapı, insan unsurunun kullanılmasının yarattığı koşullara uyabilmek için, yöneticiler yönünden dikkatli ve sürekli bir gözlem

gerektiren bir konu olmalıdır. Buna ek olarak yönetici yanında, örgütte çalışan herkesin neyi, niçin yaptıklarını, örgütün ana amaçlarının elde edilmesindeki rolünün ve yerinin önemini bilmesi bakımından, organizasyon yapısının kurulması büyük öneme sahiptir. (Ülgen, 1989;S47-50)

3.3. Organizasyon Yapısının Temel ilkeleri

Organizasyon yapısı, işletme içindeki maddi ve beşeri unsurlardan en üstün verimi elde etmeye yarayan bir araçtır. Bu nedenle yapının maliyetleri düşürücü ve etkinliği arttırıcı bir etken olarak görülmesi gerekir. Yöneticilerin sık sık dar kapsamlı örgütlenme sorunlarıyla ilgilenirken, ara sıra, örgüte bir bütün olarak bakmaları ve temelde yapılabilecek bazı değişikliklerle daha etkin sonuçlar sağlanmasının mümkün olup olduğunu araştırmaları gerekir.

Yöneticiler, işletmelerin organizasyon yapılarını veya anlamını değiştirecek kararları alırken yalnız önsözilerin etkisinde kalmamalı, çeşitli sorunları çözerken mümkün olduğu kadar, deneysel metodlardan yararlanarak, rasyonel çözümlere gitmelidirler. Böylece ileri sürülecek olan görüşlere nesnel olarak değer biçme olanağı verecek ölçütleri elinde bulundurması ve bir dizi ilkeleri tanıması, yeni kurulan yapılan işleyişini yönetmek zorunda olan yönetici için bir destek olacaktır.

Yöneticinin kullanacağı organizasyon yapısıyla ilgili ilkeleri etkileyen en önemli unsurlar ekonomi ve verimliliklerdir.

Su halde bir işletmede organizasyon yapısının uygulanmasında dikkat edilecek temel ilkelerden ilki işletmenin personelinin sayısını azaltmak diğer bir

deyimle " insandan tasarruf " olmalıdır. Belirli işleri gerçekleştirmeye yetecek personelden fazlası istihdam edilmemeli, faaliyetlerdeki özellikler dikkate alınarak insan unsurunun önemi gözden uzak tutulmadan, işletmenin yapısını en az düzeye indirecek bir kadro planı uygulanmalıdır.

ikinci olarak " ilişkilerden tasarruf " ilkesine gereken önem verilmelidir. Normal işleyen bir ilişki sisteminde bile, haberleşme; devre içinde yer alan ilişkilerin zamanlarının büyük bölümünü alır. Ayrıca haberleşme kanallarının uzunluğu işletme için zararlı zaman kayıpları gerektirdiği gibi, haberde bir kişiden diğer kişiye geçerken doğruluğundan kaybetmektedir. Bu nedenle ilişkilerden tasarruf ilkesine önem verilmelidir.

Üçüncü bir ilke de yapıyı oluşturan " kişilerin tam istihdamı " olarak dikkati çeker. Organizasyon yapısı, işletmenin büyüklüğü, üretim dalı, amaç ve hedefler v.b. ile onu oluşturan insanların davranışları gözönüne alınarak düzenlendiğinden, bu düzenlemede insanları kapasitelerinin tam kullanımını sağlayacak bir biçimde toplayıp, birleştirmede etkinlik ve verimlilik yönünden yarar vardır.

Öte yandan belli başlı yönetim yazarları arasında görüş birliğine varılan ve iyi bir organizasyonun ölçütü niteliğine sahip olan temel ilkeler 15 başlıkta toplanabilir.

3.3.1. Amaç Birliği ilkesi

Organizasyonun her bölümü ortak bir amacı veya amaçları gerçekleştirebilecek ve tm bir koordinasyon sağlayabilecek biçimde düzenlenmelidir. Diğer bir deyişle, bir bütün olarak organizasyon veya

organizasyondaki her kademe açık ve seçik bir biçimde belirlenmiş bir amaca sahip olmalıdır.

3.3.2. Etkinlik veya Verimlilik ilkesi

Bir organizasyonun amaçlarına en az maliyetle ve en verimli biçimde ulaşılabilmesi halinde etkin bir yapısal düzenlemeden söz edilebilir. Organizasyon yapısı en düşük maliyetle amaca ulaştıracak şekilde planlanmalıdır. Yapı, bireylerin bir grup oluşturarak, örgütün amaçlarına ortak çalışmaları halinde, etkin veya verimli olacaktır.

Bu ilke, temel olarak, işletme faaliyetlerinin ekonomik nitelikte faaliyetler olmasından doğmaktadır. işletme rasyonel çalışmak zorunda olduğundan, organizasyonun da verimli olacak biçimde planlanması gerekmektedir.

3.3.3. Yönetim Alanı ilkesi

Bir üst' ün etkin ve verimli bir biçimde yönetebileceği astların sayısı sınırlıdır. Bu sınırlama birtakım değişkenlerin etkisinde kalarak yere ve zamana göre değişebilecektir. Çeşitli yazarlar bir yöneticinin yönetim alanını sınırlayan kişilerin adedi üzerinde farklı görüşler öne sürmüşler ancak bir üste bağlı ast sayısının genellikle 3 ile 10 arasında değiştiği fikrinde birleşmişlerdir.

Yönetim alanının dar tutulması halinde, örgütsel yapıyı simgeleyen hiyerarşi pramidi tabanı dar, yüksekliği fazla, sivri bir üçgene benzer. Bu durumda daha sıkı bir denetim ile astlar ve üstler arasında daha

hızlı bir haberleşme sağlanır. Ancak ast ve üstler arasında daha uzun bir mesafe ile daha çok hiyerarşik düzey olduğundan, bir çok aracı yöneticiye gereksinme duyulur ve personel giderleri artar.

Yönetim alanının geniş tutulması halinde ise tabanı geniş, yüksekliği az, basık bir hiyerarşi pramidi söz konusudur. Bu tür organizasyonda, üstler yetkilerini devretmek, politikalarını açıkça belirlemek ve astlarını özenle seçmek durumundadır. Aksi halde ya çok yüklenen üstler karar darboğazına girecek ve kontrolü kaybedecek ya da çok özel yeteneklere sahip yöneticilere gereksinme duyulacaktır.

3.3.4. Hiyerarşi ilkesi

Bir organizasyonda yetki ve sorumluluklar açık ve kesintisiz olarak tepe yönetiminden en alt düzeye kadar aktarılmalıdır. İşletmede genel müdürden en alttaki memura kadar yetki ilişkisi ne derece açık ve kesin olarak belirlenmişse, organizasyon içindeki haberleşme ve karar verme olanakları da o derece etkili olacaktır. Yönetimde haberleşme tüm hiyerarşi düzeylerini izleyerek geçmelidir. Hiyerarşi ilkesinin bu özelliğinin yerine getirilmemesi halinde koordinasyonu sağlama olanakları azalmış ve zayıflamış olacaktır.

3.3.5. Yetki Devri ilkesi

Organizasyonda karar verme yetkisi gerektiğinde alt seviyelere devredilmelidir. Bu ilke bir üst düzey yöneticinin astlarına ne dereceye kadar yetki vereceğini veya devredeceğini belirler.

Bir örgütte tüm kararların tepe yönetim tarafından alınmasına imkan ve gerek yoktur. Bu tür bir uygulama yapılabilir, ancak maliyeti çok yüksek olacaktır. Karar verme yetkisinin bir merkezde toplanması halinde merkezcil bir yönetim, bu yetkinin örgütün çeşitli düzeylerine devredilmesi halinde ise merkezkaç bir yönetim sözkonusudur.

3.3.6. Sorumluluk ilkesi

Görevlerin yerine getirilmesi bakımından hesap sorulabilme durumuna veya görevlerin yapılıp yapılmamasından sorumlu olma durumuna " sorumluluk ilkesi " denir. Üst ast'ı bir işin yapılması için görevlendirerek ona yetki devrettiği zaman, ast bu görevin yerine getirilmesinden dolayı üst'üne karşı sorumludur. Ast' ın üst' üne olan bu sorumluluğu kesin olduğu gibi, üst de ast'ının faaliyetlerinden ve bunun sonuçlarından sorumlu olmakta devam eder. Diğer bir deyimle, üst, ast'ına yetki devretmekle sorumluluktan kaçınamaz. Zira o da bir üstüne karşı ast'ının faaliyetlerinden sorumlu olacaktır.

3.3.7. Yetki ve Sorumluluk Denkliği

Bir organizasyonda her yöneticiye verilen yetki ve sorumluluğun sınırları kesinlikle belirlenmeli, herkez kimden emir alıp, kimlere emir verebileceğini açıkça bilmelidir. Ayrıca her sorumluya kendisine verilecek görevi yerine getirebilmesi için gerekli olan yetki verilmeli, yani verilen yetki ve sorumluluklar denk olmalıdır.

3.3.8. Kumanda Birliği ilkesi

Organizasyonlarda, hiç bir ast birden fazla üst' den emir almamalıdır ve her ast ancak bir üst'e bağlı olmalıdır. Bu ilkeyi, bir ast birden fazla üst'e rapor vermemelidir şeklinde de açıklayabiliriz. İlkenin dayandığı görüş, birden fazla kişiden emir alan bir ast'ın etkin bir çalışma yapmasının güç olacağıdır. Ast'ın tek bir üst'le raporlama ilişkisi olduğu ölçüde, emirlerde karışıklık sorunu daha az sonuçlardan doğan kişisel sorumluluk duygusu daha büyük olur. Aksi halde, ast hangi üst'e uyacağını şaşırır, üst ise hangi ast'a ne derecede yetki devrettiğini ve ne gibi görevler verdiğini kestiremez.

3.3.9. Yetki Düzeyi ilkesi

Organizasyonda yetki devrini takiben, bireyler yetki sınırlarına giren kararları, üst düzeylere yansıtmadan kendi kendilerine almalıdır. Ancak olağan üstü nitelik taşıyan ve ast'ın yetkisini aşan durumlarda sorunlar bir üste aktarılmalıdır. Bu ilke ile amaç, üstleri günlük rutin ayrıntılardan uzaklaştırmak, daha önemli sorunlara zaman ayırmalarını sağlamaktır.

3.3.10. İşbölümü ve Uzmanlaşma ilkesi

Organizasyonun amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilmesi için faaliyetlerin iş bölümü ve uzmanlaşmaya olanak sağlayacak biçimde bölümlere ayrılması gerekir. Böylelikle işletmenin faaliyetleri aynı emekle daha iyi, daha çok üretimi mümkün kılacak ve gayelere etkin olarak katkıda bulunabilecek biçimde

gruplandırılacaktır.

3.3.11. Görevlerin Tanımlanması ilkesi

Organizasyonun amacına ulaşabilmesi için gerekli faaliyetler belirlenip, kümelere ayrıldıktan sonra görevler belirlenecek ve her görev belirli bir mevki veya bölümde toplanacaktır. Bu ilke ile, bir organizasyonda her organın görev, yetki ve sorumlulukları ile örgütsel ilişkilerinin açık ve yazılı bir biçimde tanımlanması gerektiği açıklanmaktadır. Her organın görev, yetki ve sorumluluk sınırlarının kesin olarak bilinmesi ve bir takım olanaklarla denatılması gerekir.

3.3.12. Ayrılık ilkesi

Organizasyonda sık sık tekrarlanan nitelikteki kararları, rutin bir şekilde yetkili alt kademe yöneticileri tarafından alınmalı, ancak yetkiyi aşan veya olağanüstü nitelik taşıyan sorunlar üst düzeylere aktarılmaktadır. Bu ilkede, "ast kendi yetkisine giren sorunlar hakkında tek başına karar verme yetkisi taşımalı, bunun dışında kalan ayırık-istisnai sorunlarla ilgili kararlar için üstüne baş vurmalıdır" görüşü savunulmaktadır. Böylece, üstlerin gereksiz yere zaman ve enerji israfı önlenmekte, astların karar alma yetenekleri geliştirilmektedir.

3.3.13. Denge ilkesi

Organizasyon ilke ve tekniklerinin uygulanması, yapının etkinliğini sağlayacak biçimde değerlendirilmelidir. Her ne kadar belirli koşullar altında geçerli olan bir ilkenin genel bir uygulama niteliği varsa da, bu ilkeler karmaşık bir sosyal sistemde, sürekli olarak değişen çevre koşullarının etkisiyle yetersiz kalabilmektedir. Bu nedenle işletmenin organizasyonunda yapısal dengeye dikkat edilmelidir. Organizasyonunu çeşitli bölümlerinin büyüklüğü arasında, standardizasyon ile esneklik arasında ve merkezci ile merkezkaç yönetim arasında bir denge olmalıdır. Örneğin; bir çok yürütme sorunda alt kademe yöneticilerinin, bir bölge yöneticisini veya bir ustabaşının yeteri derecede yetkiye sahip olması gereklidir. Buna karşılık, yatırımların yönlendirilmesi, yeni bir mamul üretimi veya giderelerin belirli bir düzeyde tutulması gibi politik sorunlarla ilgili kararlarda yetki yönetimin üst düzeylerinde toplanmalıdır.

3.3.14. Esneklik ilkesi

işletmenin değişen çevre koşullarında amaçlarına ulaşabilmesi için esnek-değişebilir bir organizasyon yapısına sahip olması gerekir. işletme dinamik ve yaşayan bir varlık olup, çevrenin ekonomik, teknolojik, politik, toplumsal ve doğal koşullarındaki değişmelerin büyük ölçüde etkisinde kalır.

Böyle bir özelliğe sahip olan işletmenin tutucu ve kesin yöntem veya kurallara bağlı kalması, organizasyon yapısı ve yaşamı için en büyük tehlikedir. Bu nedenle değişen çevre koşulları amaçları veya bu amaçlara ulaşmak için yapılması gereken işleri veya iş görme yöntemlerini

değiştirmişse, örgüt bünyesinde de bu değişikliklere paralel değişiklik yapılabilmesidir. Yönetici organizasyonu etkileyen çevre koşullarını sürekli olarak izlemek, örgüt yapısında ve yönetiminde gerekli değişiklikleri yapmak zorundadır.

3.3.15. Önderliğin Kolaylaştırılması ilkesi

Organizasyon yapısı ve yetki göçerilmesi yöneticinin başarısı için gerekli olan çevreyi oluşturarak önderlik yeteneğini arttırır. Yöneticilik büyük ölçüde, yönetsel makamlardaki kişilerin önderlik yeteneklerine bağlı olduğundan organizasyon yapısının, bu durumu sağlayacak koşulları yaratması ve yöneticinin önderlik niteliklerinitam olarak kullanabilmesini sağlaması gereklidir. (Ülgen, 1989;553-61)

3.4. İşletmenin Organizasyon Yapısının Düzenlenmesi

Bu bölümde organizasyon yapısının düzenlenmesinde bölümlere ayırma gereği ve bölümlere ayırmanın temel ilkeleri üzerinde durulacaktır.

3.4.1. Bölümlere Ayırma Gereği ve Denetim Alanı

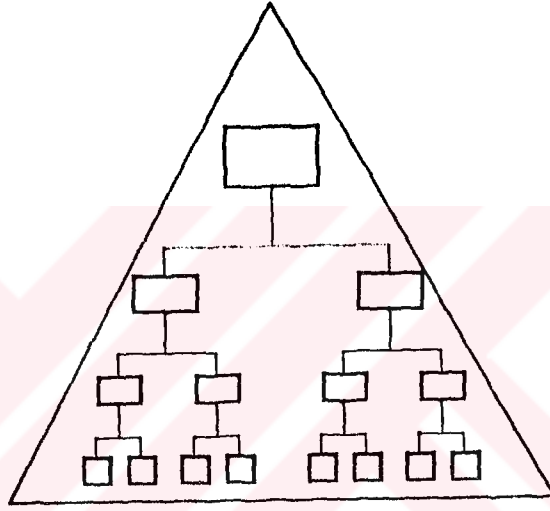
Belirli ölçülerin dikkate alınarak, örgütün çeşitli birimlere ayrılması ve herbirinin birer yönetici emrinde yetki ve sorumluluk sınırlarının görev tanımları ile belirtilmesi ve bu ayırımın organizasyon yapısına uygulanmasına, örgütün bölümlere ayrılması denir. Tanımından da anlaşılacağı üzere, bölümlere ayırma işletme veya örgütün faaliyetlerini, yarı bağımsız

birimlere veya bölümlere dağıtır büyük ve geniş örgütleri, daha küçük ve esnek idari birimlere böler. Böylece bölümlere ayrılmış bir yapı; örgütün çevresinde birleşen nisbeten küçük bağımsız birimlerden oluşur.

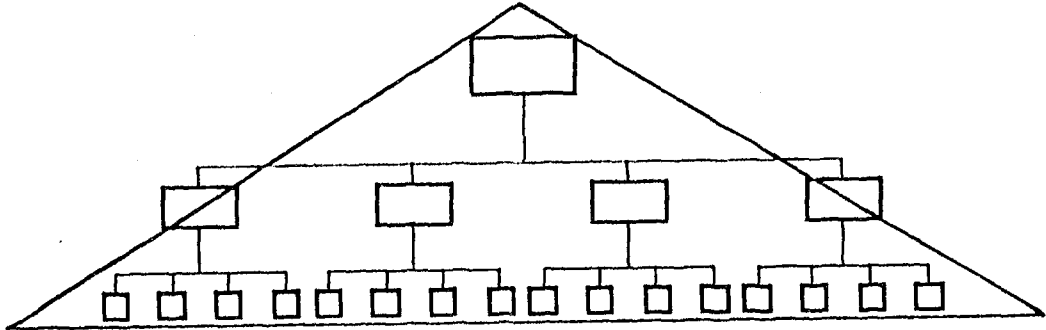
Örgütün bölümlere ayrılması, yöneticinin denetim alanını, diğer bir deyimle yönetim alanının sınırlı olması ve astlarını etkin olarak denetleyememesinden doğmaktadır. Bir yöneticinin ne kadar geniş kavrayış ve denetim yeteneği olursa olsun doğrudan doğruya yönetebileceği kimselerin sayısının belirli olacağı bir gerçektir. Öte yandan, yönetici insanlarla uğraştığından, işlerinin miktarı ve yoğunluğu ile zamanın ayarlanma ve bölünmesi, kendine doğrudan doğruya bağlı olan kişilerin miktar ve kalitesine bağlıdır. Böylece yöneticinin etkin ve verimli bir biçimde yönetebileceği kişilerin miktarı onun yönetim alanını veya denetim alanını oluşturacaktır.

Şu halde denetim alanında, denetlenecek fonksiyon veya kişi sayısı değil, bu kişilerin üstleriyle olan ilişkilerinin sayısı önemlidir. Bu durumda, bir yönetici ilişki sayısının ve karşılama sıklığını, yani aynı ast'la birçok defa buluşup görüşmeyi azaltmakla denetim alanını genişletebilecektir. Nihayet denetim alanının daraltan en önemli neden, karşılıklı ilişkilerin sayısı, sıklığı ve süresi olacaktır. Astlardaki amaç, plan ve politikaları bildirmek ve onları eğitmek suretiyle denetim alanı genişletebilmektir. Her ne kadar yapılan işin niteliği, yöneticilerin ve astların kişisel yetenekleri, fikir, his, düşünce ve doktrinin birliği, eğitim düzeyleri ve tutumlarına göre denetim alanı daralıp genişliyebilirse de; yapılan bir çok araştırma, üst düzey yöneticisinin doğrudan ve etkin bir biçimde denetleyebileceği astların sayısının 3 ile 10 arasında değişebileceğini göstermiştir.

Denetim alanı ile hiyerarşi kademeleri arasında da yakın bir ilişki vardır. Denetim alanının küçük tutulması halinde örgütsel yapıyı simgeleyen hiyerarşi piramidi tabanı dar, yüksekliği fazla, sivri bir üçgene benzer. Denetim alanının büyük tutulması halinde ise tabanı geniş, yüksekliği az bir hiyerarşi piramidi söz konusudur.



Dar denetim alanı



Geniş denetim alanı

Şekil 3-2. Denetim alanı

3.4.2. Bölümlere Ayırmada Temel ilkeler

İş, görev ve yetkilerin sınırlandırılması ile faaliyetlerin belirlenmesinden sonra, bunların hangi bölümlerde toplanacağını veya nasıl gruplanacağını belirtmek için iki temel ilkedен yararlanılır.

Bunlardan ilki " faaliyetlerin benzerliği " ilkesi olup, aynı amaca erişmek için yapılan faaliyetlerin aynı türden olanlarının bir araya getirilerek, gruplandırılması görüşünü savunur. Örneğin aynı üretim hattında çalışanlar, benzer makina ve aletleri kullanarak aynı bölümde toplanacaktır. Bu ilke daha çok uzmanlaşmanın gerektiği alanlarda ve özellikle organizasyonun alt düzeylerinde uygulama alanı bulur.

" Faaliyetlerin yakın ilgisi " ilkesi ise temel ilkelerden diğeri olup, ikinci derece birçok ilkelere ayrılabilir. Bunlar, fonksiyonel ilgi ilkesi, politika amacına uygunluk ilkesi, dikkati toplama ilkesi, dağıtmama ilkesi, yöneticinin ilgisi ilkesi, en çok yararlanan bölüm ilkesi, rekabet ilkesi, yöneticinin yeteneği ilkesi olarak sınırlanmaktadır. Bu ilkelerin en uygunun seçilmesi ve uygulanmasındaki başarı, organizasyon yapısının niteliği hakkında iyi bir fikir verebilir.

Öte yandan diğeri bir görüşe göre yazarlar bölümlere ayırmada, uzmanlaşmadan yararlanma ilkesi, denetimi kolaylaştırma ilkesi, koordinasyona yardım ilkesi, işe gereken önemi verme zorunluluğu, işletmedeki koşulları dikkate alma zorunluluğu ilkesi, harcamaları azaltma ilkesi gibi ilkelere dikkat edilmesi gerektiğini belirtmektedir.

3.4.3. Bölümlere Ayırma Biçimleri

Bir organizasyon yapısının düzenlenebilmesi için, birden fazla insanın bir araya gelerek aralarında bir görev dağılımı ile emir kumanda ilişkilerinin belirtilmesi gerekir. Görev ve yetkilerin sınırlandırılmasını takiben faaliyetleri gruplama sürecine geçilir.

Faaliyetleri gruplandırarak birer organizasyon birimi haline getirilmesi konusunu inceleyen yazarlar, bölümlere ayırmada kullanılan şu temel ölçütlerde birleşmektedir.

a) işlevlere göre bölümlere ayırma

Organizasyon birimini oluşturan benzer ve aynı türden faaliyetlerin gruplandırılması işlevlere göre bölümlere ayırma olarak bilinir. Bu gruplama; üretim, mali işler, pazarlama, endüstri ilişkileri, araştırma geliştirme gibi temel işlevlere dayandığı gibi, her işlev ayrıca kendi içinde ikinci ve üçüncü dereceden bir gruplamaya tabi tutulur. İşlevlere göre bölümlere ayırma, yönetim hiyerarşisinin çeşitli düzeylerinde uygulanabildiği gibi, yaklaşık olarak her organizasyon yapısında görülebilir.

b) üretilen mal veya hizmete göre bölümlere ayırma

Üretilen mal ve hizmetler birçok işletmede bölümlere ayırma biçimi olarak kullanılmakta ve bir mal veya hizmetle doğrudan doğruya ilgili faaliyetler bir araya toplanmaktadır. Bu tür bölümlere ayırmada işçilerin bilgilerinden ve uzmanlıklarından en yüksek düzeyde yararlanıldığı gibi belirli bir işi yapan makina ve donanımının kullanılması kolaylaşmış olacaktır.

Üretilen mal veya hizmete göre faaliyetlerin gruplanması bütün işletmeyi kapsayabilir veya sadece bir bölüm içinde yapılabilir.

c) Bölgeye göre bölümlere ayırma

Bir ülkenin sınırlarını aşip, uluslararası düzeyde alıcılara hizmet etmeyi temel amaç edinen, büyük bir işletmede en çok görülen gruplama, bölge temeline dayanan coğrafi dağılım türüdür. Böylece işletmenin faaliyetleri çok dağınık ve yaygın olduğu halde, yerinden yönetim olanağı sağlayacak böyle bir bölümlere ayırma türünü uygulamak yararlı olacaktır. Bu arada merkezle haberleşme ve bağlantı zorlukları ile olaylar karşısında ani davranma ihtiyacının bu tür ayrımı etkilediğinden söz edilebilir. Ancak bölgeye göre bölümlere ayırmada temel etkenler bunlar olmayıp, daha çok yerinden yönetimin sağladığı yararlar sonucunda bu tür bölümlere ayırmanın gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Örneğin; Pazarlama faaliyetlerinde, bölgesel görenek ve gelenekleri, bölgesel iklim koşulları yanında bölge sakinlerinin beğendiği çeşit ve kaliteleri, yani bölgenin ihtiyaçlarını gözönüne almak ve pazarlamayı gerçekleştirecek organı; orada yetişmiş, çevreyi bilen ve tanıyan kişilerden oluşturmak yararlı olacaktır. Bunun dışında taşıma giderleri ve süresinden tasarruf etmek amacıyla, özellikle üretim ve satış işlevlerinde bölgesel bir ayırma gitmekte büyük yarar vardır.

d) Müşteriye göre bölümlere ayırma

Bu bölümlere ayırma türünün, konu hakkında uzmanlığa dayanmak, ayrıntılı bilgilerden yararlanmaya olanak sağlamak, müşterilerle ilgili faaliyetlerin koordinasyonunu kolaylaştırmak ve bu alanda hiç de önemsiz olmayan, müşteriye özenle hizmet etmek gibi yararları vardır. Bu arada bölümler arasında rekabet yaratması sonucu, müşteriler arasında ayrıcalık

gözetilmiş olması ve bulunduğu bölümde tek iş yapan araçların veya uzmanlaşmış işgücünün kapasitesi altında kullanılması olasılığı gibi, sakıncalarıda yaratabilir.

e) İşlem veya Makinaya göre bölümlere ayırma

Bazı durumlarda makina ve donanımı kullanan veya belirli bir işlemi gerçekleştiren kişilerin tümünü veya büyük bir kısmını bir bölümde toplamak yararlı olur. Örneğin dokuma sanayiinde dokuma şubesi, bezin dokunmasındaki işlemlere göre; masura, ham iplik, kontrol, dokuma-bakım, kola-çözgü v.b. gibi ayrı ayrı bölümlenir. Üretim işlerinin daha çok alt kademelerinde uygulanan bu gruplandırma biçimi, makinelerin kullanılmasında özel ustalık ve yeteneğin gerekli olduğu durumlarla faaliyetleri bir işlem çerçevesinde toplama ve gruplamanın maliyeti büyük ölçüde düşürmesi halinde yararlı olacaktır.

f) Zamana Göre Bölümlere ayırma

Artan talebi karşılamak veya işin gerektirdiği koşullar nedeniyle işletmelerin sürekli olarak ve bir insanın normal çalışma süresini aşacak şekilde çalışması halinde, vardiya, posta yöntemi uygulanarak, faaliyetler zaman temeline göre gruplanır.

g) Sayı Temeline Göre Bölümlere ayırma

Başarısı büyük ölçüde insan gücüne dayanan işletmelerde, birbirinden farksız belli sayıda insan organizasyon biriminin oluşumunda esas kabul edilebilir. Ordu yönetiminde ve tarım işletmelerinde sık sık bu tür bölümlenme rastlanmaktadır. (Ülgen, 1989;S67-73)

3.5. Organizasyon Yapılarının Türleri

Modern işletmelerde, üst düzey yöneticileri, ortak amaçlara ilişkin politikaları belirleyerek, tüm fonksiyonların koordinasyonunu sağlayacak bir organizasyon yapısı düzenleyeceklerdir. Dolayısıyla faaliyetleri türlü organlara dağıtacak ve belirli fonksiyonlara bölecekler böylece organizasyon yapısı yönetimin belirlediği amaçlara ulaşmayı kolaylaştırıcı bir araç özelliği taşıyacaktır.

Herbiri kendi yapısı içinde, uyumlu, esnek ve güvenle organlaşmış, işbölümü ve görev ilişkileri olarak ortaya çıkmış olan örgütlerin farklı yapı özelliklerine sahip olduğu görülmektedir. Aynı zamanda organizasyonun evrimini gösteren bu farklı özellikler genel olarak beş grupta toplanabilir.

1. Kumanda Organizasyonu
2. Kumanda ve Kurmay organizasyon
3. Fonksiyonel Organizasyon
4. Kumanda, Kurmay ve Fonksiyonel organizasyon
5. Kumanda, kurmay, fonksiyonel ve komite tipi organizasyon

3.5.1. Kumanda Organizasyonu

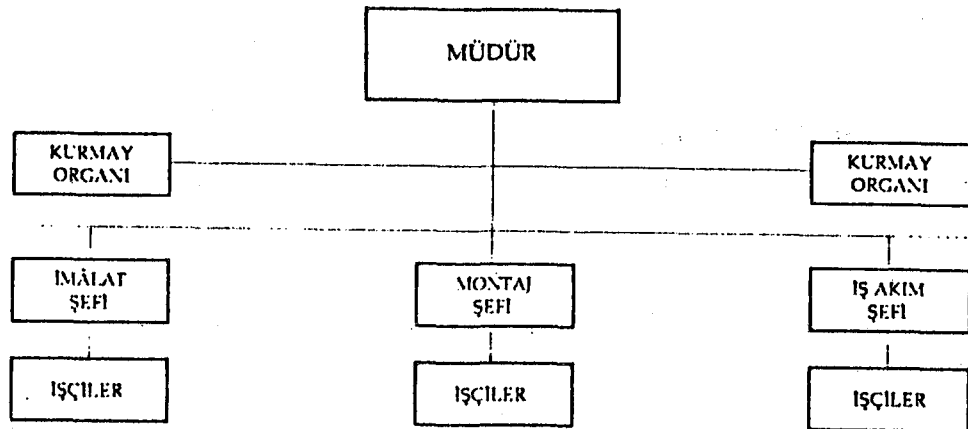
Organizasyon türlerinin en basiti ve en eskisi olan kumanda organizasyonu, özellikle küçük, tek şahıs işletmelerinde görülen ortak yapı türüdür. Kumanda organizasyonu olarak adlandırılmasının nedeni, en üst yönetim düzeyinden en alttaki işçiye kadar bir astı üstüne veya bir üstü astına bölleyen bir yetki ve sorumlu zincirinin kurulmuş olmasından ötürüdür. Kökenini askeri

yönetimden aldığı ileri sürülen bu tür organizasyonda, yetki ve sorumluluk ilişkileri, müdürden işçiye kadar kesintisiz bir çizgi halinde izlenebilir.

3.5.2. Kumanda ve Kurmay Organizasyon

Küçük ve orta çaptaki işletmelerde kumanda organizasyonu, bazı sakıncaları da olsa, ihtiyacı karşılayabilir. Ancak işletme büyüyüp, fonksiyonlarının arttığı ve geniş çapta uzmanlaşmaya gidildiği taktirde, belirli sayıda bir yönetici kadronun, işleri yönetip denetlemesi zorlaşacak, özel bilgi ve beceri sahibi uzman kişilere gereksinme duyulacaktır.

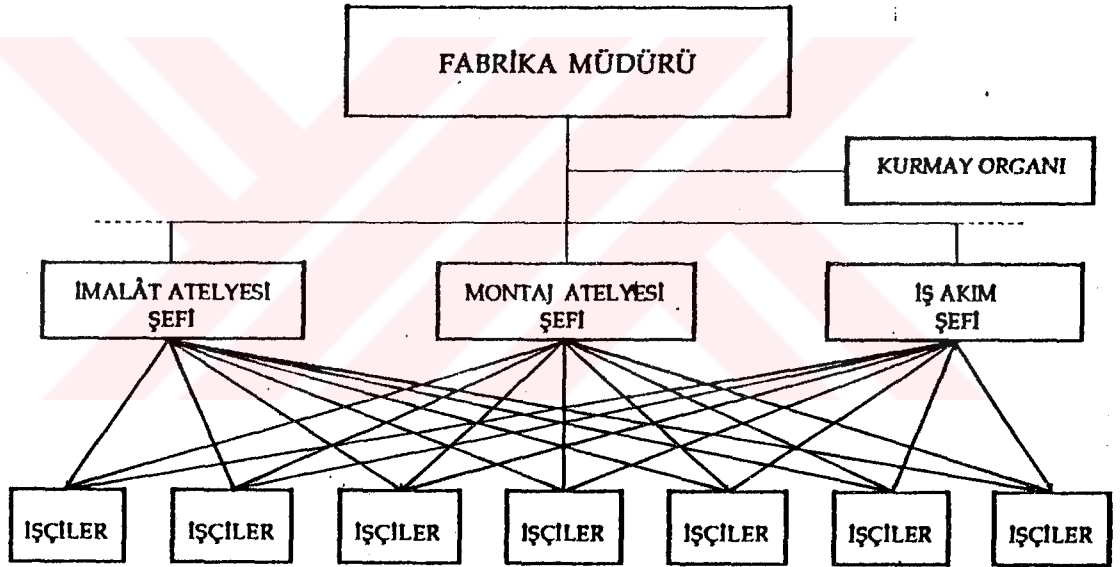
Bu tür organizasyon yapısında kurmay organları, danışman özelliğine sahip olup, işletmenin yönetiminde yürütme işlerine katılmazlar. Yerleri ana fonksiyon servis veya bölümler yanında olmasına rağmen yönetici olarak hiçbir rolleri yoktur, emir veremez ve kumanda edemez ancak öğütlerde bulunabilirler. Bütün emirler yine, işletme yöneticisinden çıkar ve kumanda organizasyonunda olduğu gibi en alt düzeye gider.



Şekil 3-3. Kumanda ve Kurmay Organizasyon

3.5.3. Fonksiyonel Organizasyon

Fonksiyonel uzmanlaşmada temel olan uzmanların organizasyon şemasına dahil edilmesidir. Uzmanlık isteyen konularda işçiler uzman olan bir üste başvuracaklardır. Bu arada organizasyon, yönetim sorumluluklarını yukarıdan aşağıya doğru, herkesin mümkün olduğu kadar az sorumluluk yüklenmesine ve kendi konusunda uzmanlaşmasına olanak sağlayacak biçimde düzenlenmiştir.



Şekil 3-4. Fonksiyonel Organizasyon

3.5.4. Kumanda, Kurmay ve Fonksiyonel Organizasyon

Kumanda, kurmay ve fonksiyonel organizasyon türü ile dar incelediğimiz üç tip organizasyonunun üstünlüklerinden yararlanma sözkonusudur. Gerçekte bu tür organizasyon, kumanda ve kurmay organizasyon ile aynı yapısal düzendedir. Ancak işlemleri biraz farklıdır.

Şöyleki uzmanlaşmış kurmay üniteleri, kendi uzmanlık alanlarına giren konularda diğer kurmay organları ve kumanda üniteleri üzerinde yetki sahibidirler. Örneğin, üretim bölümünde bir personel sorunu olursa, personel yöneticisinin sorunu çözme yetkisi vardır.

3.5.5. Kumanda, Kurmay, Fonksiyonel ve komite tipi Organizasyon

Bilineceği üzere, incelediğimiz bu organizasyon yapıları işletmelerde yönetim giderlerinin maliyete etkilerini hafifletmesi ve yönetim organının verimliliğinin arttırılması amacıyla düzenlenmektedir. Ancak işletmeler belirli bir büyüklüğü aşınca, onu bir bütün halinde tutma ve ahenkleştirme olanağı azalacaktır. Böyle bir ortamda, komite veya grup yönetiminin gereği, eski verim ve etkinliğin kazanılması bakımından, kaçınılmaz olacak ve işletmelere, komiteler sistemiyle takviye edilmiş yeni bir kumanda ve kurmay organizasyon modeli uygulanacaktır.

İşletmelerde organizasyon uygulamaları, çeşitli türde komitelerin kurulabildiğini göstermektedir. Bazı komitelerin yönetsel yapı içinde belirli durumları olup, belirli bir işle görevlendirilmişler ve gerekli yetki ile donatılmışlardır. Bunlar genellikle biçimsel organizasyon olarak isimlendirilirler. Diğer komiteler ise, yöneticilerin herhangi bir sorunu anında taşımalarını mümkün kılan biçimsel olmayan özellikteki toplantılardır. Bu durumda, komiteler, ya belli bir konu hakkında fikir danışılan, kurmay yetkileri olan, bir grup olarak görevlendirilirler veya belirli bir konunun çözümü veya yürütülmesi ile ilgili kararlar alarak, komuta yetkisi olan bir yürütme organı rolünü oynarlar. Ayrıca komiteler sürekli bir özelliğe sahip olabildikleri gibi geçicide olabilirler. Yaptıkları görevlerin türü

bakımından incelenecek olursa, bu defa, politika tespit komiteleri, yönetim komiteleri, yürütme komiteleri ile yenilik yaratma ve geliştirme komiteleri olarak gruplandırılabilirler. (Ülgen, 1989;S89-97)



BÖLÜM 4. ORGANİZASYONEL TASARIM

4.1. Organizasyonel Tasarımın Tanımı

Organizasyonel tasarım, organizasyonların etkinliğini geliştirmeyele ilgili olduğu varsayılan organizasyonel karakteristiklerin talimatlarını içerir. Organizasyonel tasarımın tanımı, bu konudaki teoriler, teknolojiler, tecrübe ve uzmanlık arttıkça gelişmiştir. Mackenzie (1986) organizasyonel tasarımı şöyle tanımlamaktadır:

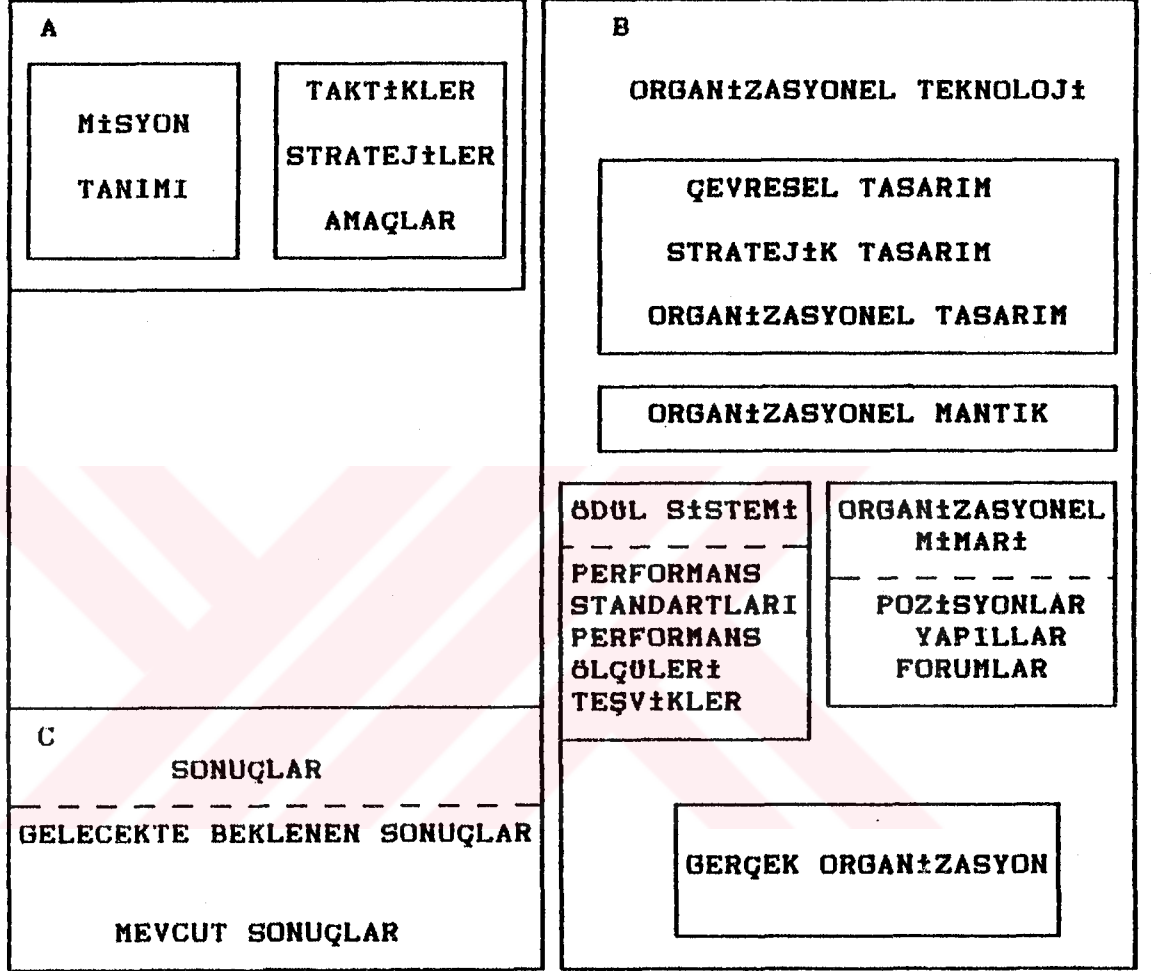
Organizasyonel Tasarım, misyonları, amaçları, stratejileri ve taktikleri adapte etme, bunları yerine getirmek için Organizasyonel Teknolojiyi düzenleme ve organizasyon devam ederken değişen çevre içinde istenen sonuçları üretmekten oluşan sürekli bir çevrimdir.

Bu tanımda, kullanılan adapte etme, düzenleme, üretme ve değişme kavramlarının dinamizmi vurgulanmıştır. (Mackenzie, 1988)

Şekil 4-1. yukarıdaki tanımda kullanılan yapısal/fonksiyonel/çevresel araç-sonuç (means-ends) bağlantılarını göstermektedir. Buna ABCE modeli adı verilir. (Mackenzie, 1986).

Organizasyonel tasarım, isim olarak, organizasyonel amaçların başarılabilmesi için organizasyonda kullanılan kişilerin, durumlarının belirlenmesidir. Bir eylem olarak organizasyonel dizayn ise organizasyonların dizayn

edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca kuralların belirlenmesini ve aralarındaki ilişkilerin saptanmasında içerir. (Huber and McDaniel, 1986)



Şekil 4-1. Yapısal\fonksiyonel\çevresel sonuçların durumu

Şekilde görüldüğü gibi organizasyonel teknolojinin beş bileşeni vardır:

1. Tasarım Terimi (design premise): Üç ana varsayıma dayanır. Çevresel terimler organizasyonun çevresiyle ilgili varsayımları, stratejik tasarım premisleri bu çevrede nasıl başarılı olacağına dair varsayımları ve organizasyonel tasarım premisleri ise organize etmenin temelleri hakkındaki inançları kapsar.

2. Organizasyonel Mantık: Organizasyon tarafından gerçekleştirilen birçok görev ve fonksiyonların yapısını ve bileşenlerini tanımlar.

3. Organizasyonel Mimari: Organizasyondaki resmi pozisyonları, yapıları ve forumları tanımlar.

4. Ödül Sistemi: Organizasyon üyelerinin motivasyonunu ve bu üyeliklerinin sürekliliğini sağlamak için kullanılan performans standartlarını, ölçülerini ve teşvikleri tanımlar.

5. Gerçek Organizasyon: Organizasyonun gerçekte nasıl işlediğini tanımlar. Gerçek organizasyon ve organizasyonel mimari, değişim ve değişime tepki olarak doğan gecikmelerden dolayı nadiren aynı olur. (Mackenzie, 1988)

Organizasyonel dizaynda dört paradigma kullanılmıştır.

1. Paternalistik / Politik
2. Sorumluluk / Otorite
3. İş akışı
4. Karar verme

1. Paternalistik / Politik Paradigma

En eski dizayn yaklaşımıdır. Aşiret liderinin kaynak dağıtımını esas alır. Aşiret liderleri kaynakları kan bağı veya politik bağlılığa göre dağıtır. Bu yöntem özellikle endüstrileşmemiş toplumlarda gözükmektedir.

Bu dizaynda etkinlik kriteri liderin politik gücünün en büyüklemesidir. Etkin organizasyonlar oldukça fazla politik desteği olan organizasyonlardır.

iki etmen bu paradigmanın kullanımını azaltmıştır. Birinci etmen, iletişim ve taşıma sistemlerinin etkinliklerinin artması ile organizasyonları rakiplerinde izole eden zaman ve alan ara stoklarının ortadan kalkması olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla kaynakları kan ve diğer bağlantıları olanlara değil bunları rakiplere karşı en iyi kullanacak olanlara verilmesi gerekmektedir. İkinci etmen ise toplumda tercihe dayanan kaynak dağıtımının azaltılması olmuştur.

2. Sorumluluk / otorite paradigması

Bu yaklaşım Hz. Musa dönemine kadar uzanır ve Roma imparatorluğunda oldukça yaygın olarak kullanılmıştır. Aynı zamanda klasik organizasyon ve yönetim teorisi bu yaklaşımı esas almaktadır.

Yaklaşımın ana kavramları kumanda birliğinin kontrol sahasının dizaynında kullanılmasıdır. Bu yaklaşımda kullanımı azalmaktadır.

Sorumluluk / otorite yaklaşımının kullanımının azalış nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- . Uzmanlık alanlarındaki güç ve etki kaynaklarının yükselmesi pozisyon gücünün ve otoritenin etkisini azaltmıştır.
- . Organizasyonel kararların çoğunun karar niteliği teknik ve politik yönden geliştiğinden kararlara katılımı oranı artmıştır.

3. Karar verme paradigması

Bu paradigmaya göre bir organizasyon dizayn edilirken organizasyonel karar vermeyi kolaylaştıran yapı ve süreçlerin ortaya konması önemlidir. Bu yaklaşımın etkinliği organizasyonel kararların kalitesinin

enbüyüklemesidir.

4. Ana faaliyet paradigması

Ana faaliyet organizasyonun hedef ve stratejilerini etkin olarak başarmak için kritik olan başarılı icralardır. Örneğin bir danışmanlık şirketinin ana faaliyeti müşterilere neyin önerileceğidir. Ana faaliyetlerin çok sık olamasıda gereksizdir. (Huber and McDaniel, 1986)

4.2. Organizasyonel Yapının Tasarımındaki Adımlar

Organizasyonel stratejinin tanımlanması organizasyonel tasarım için bir önşarttır. Organizasyonel tasarımın temel prensibi yapının stratejiyi izlemesidir. Bu yüzden organizasyonel tasarım firmanın strateji pozisyonunun oluşturulmasında entegre bir kısım olarak görülmelidir. Seçilen yapı organizasyonun işlerinin uzun vadede geliştirilmesi ve yürütülmesini sağlamalıdır. Tabi ki yapı, kısa vadeli operasyonel görevlerin gerçekleştirilmesine de olanak vermelidir; ancak tasarım prosesinin başlangıcında, dikkatler stratejik planlamanın temelini oluşturan büyüme ve çeşitlenme politikaları üzerinde toplanmalıdır. (Hax and Masluf, 1981)

Organizasyonel tasarım prosesinde iki belirgin adım tanımlanabilir. İlk adım temel bir organizasyon yapısının tanımlanmasıdır. Bu temel yapı, firmanın uğraştığı işlerin, hiyerarşik bir sıralama içinde parçalara ayrılması işlemini temsil eder. Bu sıralama da, yöneticilerin firmanın merkezi faaliyetlerine verdikleri öncelik sırasını ortaya çıkarır. Bu adımda sadece organizasyon şemasındaki, firmanın stratejik konumu ile ilgili olan temel düzeyler gösterilmektedir. (Hax and

Masluf, 1981)

ikinci adım ise ayrıntılı bir organizasyon yapısının tanımlanmasıdır. Bu adımda temel organizasyon yapısı, firmanın operasyonel işlemleri ile ilgili birçok özel detayların da eklenmesi ile büyütülür, geliştirilir.

Organizasyonel yapının tasarımı, seçilen organizasyonel yapı ile ona karşılık olan idari işlemler arasında bir dengenin belirlenmesi ile tamamlanır: planlama, yönetim kontrolü, iletişim ve enformasyon, değerlendirme ve ödül.

4.2.1. Temel Organizasyonel Yapının Tasarımı

Bu adımın temelinde yatan amaç firmanın stratejik konumunu, organizasyonel yapının en yüksek hiyerarşik düzeylerinde sıralanmış olan bir dizi belirgin birimler cinsinden ifade etmektir. Bu adımın gerçekleştirilmesi, firmanın uğraştığı işlerin tam olarak anlaşılması ve idare edilebilir bölümlere ayrılması işlemini gerektirir.

İlk adım: Kritik Boyutları Tanımla ve Listele.
İşlerin bölümlere ayrılmasına başlamanın basit yolu ürünler, pazarlar, işletme fonksiyonları, teknolojiler gibi kritik boyutların listelenmesidir.

İkinci adım: Değişik Kritik Boyutlar Üzerinde Dur.
Bazı firmalar temel yapılarını ana iş bölümlerine uygun şekilde organize ederler. Fakat bu her zaman uygun veya mümkün olmayabilir.

Üçüncü adım: Kritik Boyutları Azalan Önem Sırasına Göre Diz.

Bu adımda, kullanılacak kritik boyutların hiyerarşik açıdan önemlerinin belirlenmesi ve hangisine öncelik verileceğine yöneticiler tarafından karar verilmesi gerekmektedir.

Dördüncü adım: Bir veya Daha Fazla Ana Yapı Belirle.

Bir firmanın temel yapısının düzenlenme şekline bakarak, organizasyonun stratejisinin anlaşılabilirliğini söylemek mümkündür denebilir. (Hax and Masluf 1981)

4.2.2. Ayrıntılı Organizasyonel Tasarım

Bu aşamada gerçekleştirilmeye çalışılan amaç iki tanedir: Organizasyonun, günlük faaliyetlerini yürütmesi için gerekli olan bütün operasyonel görevlerin tanımlanması, ve bu görevlerin daha önce temel yapıda tanımlanmış olan belli başlı organizasyonel bölümlere atanması. Temel yapı tasarım prosesine seçilen stratejiyi getirirken, detaylı analiz de pazarlama veya dağıtım gibi operasyonel fonksiyonel faaliyetlerin tanınmasını sağlar.

Alternatif yapısal tasarımların bu şekilde teker teker detaylı analizi sonucunda bazı seçenekler, bu analiz sonucu ortaya çıkarılacak olan kötü özelliklerinden dolayı daha fazla incelemeye alınmayıp eleneceklerdir. Sonuçta sadece iki veya üç alternatif kalmalıdır. Bu adımda gerçekleştirilen detaylı analiz sonucunda son kararın verilmesinde kullanılmak üzere her bir tasarımın stratejik ve operasyonel yönlerine ait kapsamlı bilgi elde edilir. (Hax and Masluf, 1981)

4.3. Organizsyonel Tasarım-çevre ilişkisi

Organizasyon tasarımının anlaşılabilmesi için organizasyon-çevre ilişkilerini inceleyen dört model geliştirilmiştir. Bu modeller ve modellerin öncüleri şöyle sıralanabilir:

1. Mekanik ve organik organizasyonlar (Burns ve Stalker, 1961)

2. Farklılaşma (differentiation) ve Bütünleşme (integration) Kavramları (Lorsch, 1970)

3. Çevre, Belirsizlik ve Karar Verme Kavramları (Duncan, 1972)

4. Çevrenin Temel Tipolojisi (Jurkovich, 1974)

1. Mekanik ve Organik Organizasyonlar Teorisi: Mekanik organizasyonlarda iş bölümü, uzmanlaşma (specialization), metod standardizasyonu ve hiyerarşik kontrolün derecesi yüksektir. Organik organizasyonlarda ise uzmanlık bilgisi, ortak problem çözme, geniş kontrol ağı ve iletişim konuları vurgulanmaktadır. Mekanik organizasyonlar kararlı çevreler için uygundur. Organik organizasyonlar ise sık değişim ve olağandışı problemlerle karşılaşılacak çevrelerde daha yararlıdır.

2. Farklılaşma ve Bütünleşme Kavramları: Farklılaşma organizasyonun özelleşmiş birimlere bölünmesini ifade eder. Bu bölünme çevrenin bölünmesine etkin bir şekilde cevap vermelidir. Bütünleşme özelleşmiş birimler arasındaki işbirliği ve koordinasyonu artıran bir işlemdir. Farklılaşma bütünleşmeyle çatışmaktadır, ancak etkin bir organizasyonun ikisini bir arada gerçekleştirmesi mümkündür. Çevredeki karmaşıklığın ve çeşitliliğin artması organizasyon yapısında daha fazla

farklılaşma gerektirir. Farklılaşma derecesinin artması ise daha yüksek seviyelerde bütünleşmeyi gerektirir.

3. Çevre, Belirsizlik ve Karar Verme Kavramları: Bu model çevre için iki ayrı boyut tanımlar. ilki basit-karmaşık ayrımıdır ve çevre faktörleri ile onların arasındaki benzerlikleri inceler. ikincisi ise statik-dinamik ayrımıdır ve çevre faktörlerindeki değişimi inceler. Bu modele göre, organizasyonu planlayan karar vericiler basit-statik çevre için en düşük belirsizliği, karmaşık-dinamik çevre için en yüksek belirsizliği algılayacaklardır. Mekanik/organik ve farklılaşma/bütünleşme kavramları, çevrenin belirlilik/belirsizliğine bağlı olarak organizasyonun nasıl yapılandırılacağını açıklarlar.

4. Çevrenin Temel Tipolojisi: Bu model, organizasyonun çevresinin ve durumunun analiz edilmesinde kapsamlı bir çevre tipolojisi geliştirmeye yöneliktir. Modelin iki ana bileşeni vardır: genel çevre karakteristikleri ve çevredeki değişim miktarı. Genel karakteristikler dört faktör tarafından belirlenir: (1) karmaşıklık, (2) problemlerin rutin olması ya da olmaması, (3) çevrede organize olmuş ya da olmamış sektörlerin varlığı, (4) sektörlerin organizasyona direkt ya da indirekt olarak bağlı olup olmaması. İki ana bileşen ve dört faktörün birleştirilmesiyle 64 belirgin çevresel olasılık (contingencies) tipi tanımlayan bir tablo oluşturulur. Tasarım, organizasyonun durumunu en iyi tanımlayan tipin hangisi olacağına karar vermeyi ve organizasyonu buna göre planlamayı kapsar. (Gerloff, 1985;S127-130)

4.4. Organizasyonel Tasarım Prosesi

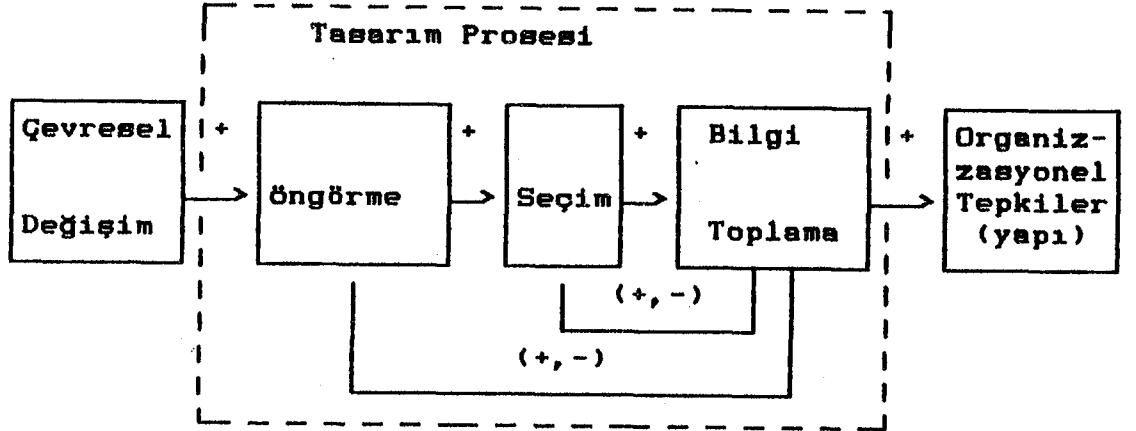
Tasarım prosesi birbirine bağlanmış üç işlemten oluşur: Öngörme (enactment), seçim, ve bilgi toplama (retention). Bu işlemler ve aralarındaki ilişkiler Şekil 4-2'de gösterilmiştir. Öngörme çevrenin kolektif algılamalarının geliştirildiği bir işlemdir. Öngörme oluşurken çevrenin algılanan belirsizliği (uncertainty) ortadan kaldırılır. Bu işlem sırasında çevre ve durum hiç değişmeyebilir, ancak kişilerin çevreyi algılayış şekli, ve sonuç olarak organizasyonel tepkiler de değişebilir. Dış çevre ve durumdaki değişimler öngörme işlemine enformasyonel girdiler olarak hizmet eder. Öngörme işlemi sistemin tepki göstereceği bilgiyi yaratır. Bu işlem sonucunda çevrenin belirsizliği (equivocality) bir miktar azalır.

Seçim işlemi sırasında bilgi girdisinin bütünü oluşturulan parçalar organizasyon ile uyumluluklarına göre seçilirler. Bu seçimi yaparken geçmiş tecrübeler sonucu geliştirilmiş kriterler kullanılır. Belirsizliğin (equivocality) giderilmesi işinin en büyük bölümü bu işlem sırasında yapılır.

Bilgi toplama, gelecekte başvurulması için bilgi toplama işlemidir. Bilgi toplama işlemi aynı zamanda yeni bilgileri eskileriyle entegre etmek yoluyla bir kısım belirsizliği (equivocality) de giderir.

Hem doğru (+), hem de ters (-) olabilen iki tanesi dışında bütün bağlantılar doğru (+) ilişkileri temsil eder. Bilgi toplamadan seçim ve öngörme olan geri besleme bağlantıları toplanan bilgileri sorgulayan veya onlara karşı koyan kişilerin kontrolü altındadır.

(Gerloff, 1985;S130-134)



Şekil 4-2. Öngörme, seçim, ve Bilgi toplama'nın organizasyon tasarımının bileşenleri olarak gösterilmesi.

4.5. Bir Proses Olarak Tasarım

Tasarım; belirsizlikleri ortadan kaldırma, bu işlem sonucu yeni belirsizliklerin ortaya çıkması, ve bu yeni belirsizliklerin ortadan kaldırılması işlemlerinin sürekli tekrarlandığı bir süreçtir. (Gerloff, 1985;S135-138)

Organizasyon, kuralları yaratma, kabul ve reddetmeden oluşan bir yaşam çevrimine sahiptir. Yapı (tasarım prosesinin çıktısı) da benzer bir yaşam çevriminden geçer. Yapı tasarımcılar tarafından yaratılır; organizasyon bireyleri tarafından kabul edilir; ve zamanla bireyler tarafından reddedilir. Yaratma safhası tasarım prosesinin aktif kısmıdır. Kabullenme ve reddetme ise bu prosesin pasif kısmını oluşturur. Aşağıdaki tabloda organizasyon tasarımındaki pasif ve aktif yaklaşımlar tanımlanmaktadır. Tasarımcıların tasarım prosesinin bilincinde olmamaları durumunda tasarım kontrolsüz bir şekilde pasif olarak gerçekleşir. Organizasyon yapısı zaman içinde geliştikçe prosesin ayarlanması sırasında sonuçların yönlendirilmesi

için daha az bilinçli çaba gösterilmesi gerekir. Tersine, tasarımcılar ve diğer üyelerin sürekli bir tasarım prosesinin bilincinde olmaları durumunda artan bilinç daha aktif ve tepkisel bir tasarıma sebep olur.

Belirli bir organizasyonun çeşitli bileşen birimleri kendi yaşam çevrimlerinin değişik safhalarında olabilirler. Bu durum (1) bileşenler değişik tasarım metotlarının ürünleri ise, (2) bunların tasarım prosesleri değişik zamanlarda başlatılmışsa, (3) belli bazı bileşenler değişik değişim hızlarına sahip çevrelere maruz kalıyorsa oluşur.

Organizasyon prototipi, herhangi bir reddetme sinyalinin tespit edilebilmesi için sürekli gözlenmelidir. Böyle durumlarda organizasyon veya bazı bileşenlerinin tekrar tasarlanması gerekebilir.

4.6. Tasarım Prosesinin Yürütülmesi

Allen (1958) yedi adımlık bir tasarım süreci öne sürer:

1. Firmanın, amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan emir-komuta hattı fonksiyonlarını belirleyecek olan ana amaçlarının tesbiti.
2. Skaler bir otorite ve sorumluluk zinciri kurarak yukardan aşağıya doğru organize etme.
3. Her fonksiyonun sonuç aktivitesinden (end activities) başlayarak ve sentez yaparak aşağıdan yukarıya doğru organize etme.
4. Sonuç aktiviteleri için hangi yönetim pozisyonlarının gerekeceğine karar verme.

5. istenilen sonuçlarla uyumlu olan ilgili işleri ve pozisyonları gruplama.

Tablo 4-1. Tasarım prosesi bilincinin etkileri

Tasarım prosenin bilincinde olmama (Pasif tasarım)	Tasarım prosenin bilincinde olma (Aktif tasarım)
Belirli bir fonksiyonu yerine getiren ortalama organizasyon zaman içinde değişir.	Ortalama değere göre tasarımın gerçek bir değeri yoktur tasarım sonuçlara göre ayarlanmalıdır.
Düşük performanslılar varlıklarını sürdüremezler. Adaptasyon, varoluş boyunca evrim geçirir.	Düşük performanslılar varlıklarını sürdüremezler. Adaptasyon tasarım prosenin sürekli olarak ayarlanmasının bir sonucudur.
Tasarım varsayımları gözardı edilir	Tasarım varsayımları değerlendirilir.
Metottaki değişikliklerin etkileri hesaba katılmaz.	Metotların etkileri farkedilebilir ve halledilir.
Tek tam yaşam çevrimine pasif kilitlenme riski vardır.	Organizasyon prototipinin sürekli değerlendirilmesi ve ayarlanması olasılığı daha yüksektir.

6. Grupları kaynakların dağıtımındaki denge açısından kontrol etme.

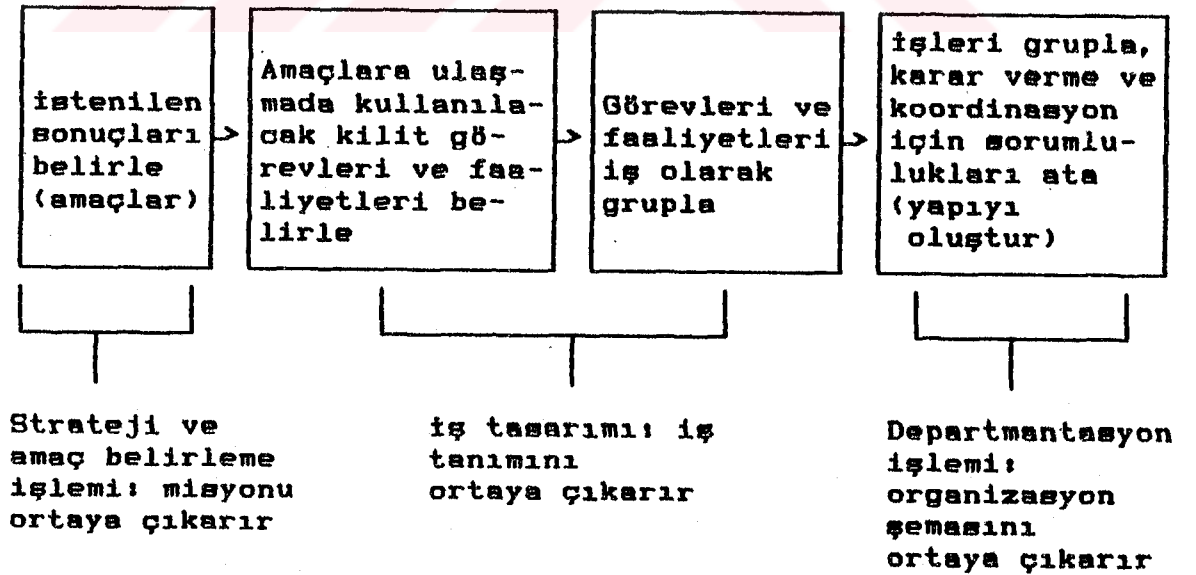
7. Kontrol alanlarının uygunluğunu kontrol etme.

Drucker (1974) ise Allen tarafından öne sürülen önemli noktaları içeren dört adımlık bir süreç tanımlamıştır:

1. istenen sonuçları belirleme.
2. Amaçları gerçekleştirmede kilit faaliyetleri belirleme.
3. Hangi kilit faaliyetlerin birlikte gruplanması, hangilerinin ayrı tutulması gerektiğini belirleme.
4. Uygun koordinatif sorumluluk ve otoritelerin verilmesi.

Kararların Sırasal Akışı Olarak Tasarım

Tasarımdaki kararların temel ilişkileri Şekil 4-3. 'de gösterildiği gibidir.



Şekil 4-3. Bir organizasyon tasarım süreci.

Drucker'a göre bazı temel kabuller yöneticiyi iş gruplama ve koordinasyon konusunda alacağı kararlarda yönlendirmelidir. Benzer katkıları olan faaliyetleri gruplamak önemlidir ve bu iş için dört yol gösterici aşama tanımlamıştır:

1. Sonuçları olan (satış, imalat, bilgi sağlama gibi) faaliyetleri gruplama.
2. Çıktıları sonuç üreten faaliyetleri destekleyen aktiviteleri (kontrol, öğretim, ve diğer özelleşmiş kurmay aktiviteler gibi) gruplama.
3. Temizlik, bakım, yemek gibi faaliyetleri gruplama.
4. Üst düzey yönetim faaliyetlerini (planlama stratejisi ve misyon) gruplama.

İlk üç gruplama şekli, özellikle departmantasyon ve iş tasarımı ile ilgilidir. Dördüncü gruplama şekli ise daha çok misyon ve stratejinin belirlenmesi ile ilgidir. Bu durum üstteki şekilde gösterilmiştir.

Galbraith'e göre (1977) tasarım üç belirgin bileşen arasında bir uyuma ulaşmak amacıyla kullanılan bir karar verme prosesidir:

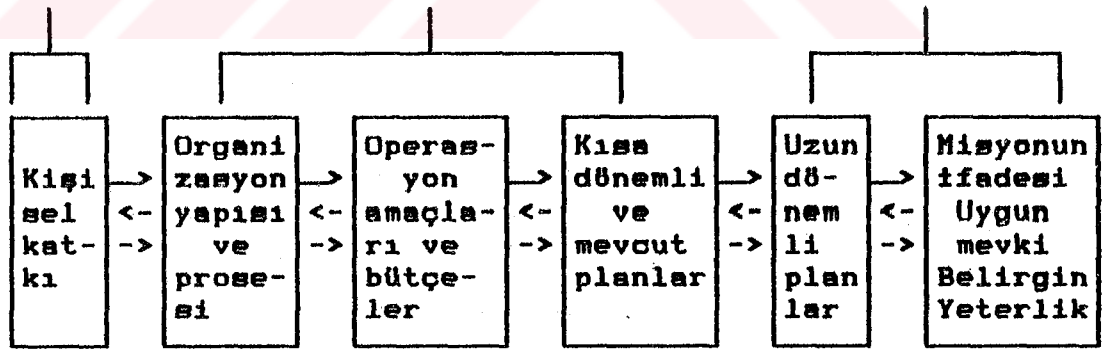
1. Organizasyonun gerçekleştirmeye çalıştığı hedefler
2. İşin alt bileşenlere ayrılması ve koordinasyonu sonucu ortaya çıkan desen.
3. Operasyonu yürütecek olan insanlar

Tasarım prosesi öyle olmalıdır ki bireysel katkılar ve çabalardan, yapısal bileşenler yoluyla, stratejik bileşenlere geçiş akıcı olmalıdır. Bu durum Şekil 4-4. te gösterilmektedir. Stratejik düzeyde (C), organizasyonun misyonunun çevrenin gereksinimleri, organizasyonun belirgin üstünlükleri, ve kilit bireylerin değerleri ile uyumlu olması önemlidir. Yapısal düzeyde (B), tasarım amacı/problemi genel misyonla uyumlu olan tahmin edilebilir, koordine davranışlara katkıda bulunan yapılar yaratmaktır. Bireysel düzeyde (A), tasarım amacı/problemi planların çalışması için yeterli miktarda insan insiyatifi, yaratıcılığı ve problem çözme yeteneği sağlamaktır. (Gerloff, 1985;5136-139)

A. Tasarım amacı/problemi: yapıyı ve prosesi kolaylaştırmak için problem-çözme davranışı katkısı

B. Tasarım amacı/problemi: misyonla uyumlu tahmin edilebilir koordine davranış katkısı

C. Tasarım amacı/problemi: çevre ile uyumlu etkin toplam performans katkısı



Teknik Belirginler:

Genel:

yapı, proses, ve<—Tasarım proses kararlarıyla—>strateji
davranış elde edilen uyumluluk ve planlar

——> Operasyon ve aktivitelerin teorik akışı
<---- Tasarım prosesi sırası (analiz)
----> Tasarım prosesi sırası (sentez)

Şekil 4-4. Tasarımda tutarlık sağlama: üç problem düzeyi

BÖLÜM 5. ORGANİZASYONEL YAPI KRİTERLERİ

Aşağıda organizasyonel kriterlerin bir listesi ve daha sonrada tanım ve ölçüm metodları verilmiştir.

- Merkezileşme

- . Yetki Devri
- . Merkezileşme Endeksi
- . Hiyerarşik Seviye Sayısı
- . Karar vermede merkezilikten uzaklaşma
- . Yönetsel Yoğunluk

- Uzmanlaşma

- . Fonksiyonel Uzmanlaşma

- Formalizasyon

- . Formalizasyon Endeksi
- . Otonomi Eksikliği

- Teknoloji

imalat için

- . Kütle Üretim Derecesi
- . Teknik Değişiklik Derecesi

inşaat sektörü için

- Fonksiyonelleşme

- . Fonksiyonel Dağılım
- . Hiyerarşik Kontrol
- . Fonksiyonel Farklılaştırma

- Büyüklük

- Standartlaşma

- Karmaşıklık

- Kurmay Yoğunluğu

5.1. Merkezileşme

Merkezileşme kriteri aşağıda tanımlanan beş kriterin değerlendirilmesiyle yorumlanabilir.

5.1.1 Yetki Devri

Yetki devri, organizasyondaki üst yöneticinin altında çalışanlara delege ettiği kararların yüzdesidir. Herbir yönetici otorite kurmak için hangi kararları delege edeceğini belirlemek zorundadır. Daha sonra delege edilen kararlar ile ilgili sorular sorulur.

Sorular otonomi eksikliği ile ilgili olanlarla aynı olup aşağıdaki gibidir.

1. Üst kademe yönetimi oluşturmak
2. Organizasyonun dışından kurmay müdürlerinin atanması
3. Kurmay müdür terfileri

4. Kurmay müdür ücretleri
5. Sermayede ayrılmamış ve bütçelenmeyen paraların harcanması izni
6. Gelir aşamasındaki tahsis edilmeyen ve bütçelenmeyen paraların harcanması izni
7. Ne çeşit ve ne marka ekipman olabileceği
8. Yeni ürünler ve hizmetleri belirlemek
9. Girilecek olan pazar bölgelerinin belirlenmesi
10. Amaç edilen pazarın şekli ve ölçüsü
11. Maliyetler ne olmalıdır
12. Kontrol nasıl olmalıdır
13. İş çalışmalarındaki operasyonlar nasıl olmalıdır
(what operations shall be work studied)
14. Bir yöneticinin işten çıkarılması
15. Kullanılan metodlar için eğitim
16. Prosedürlerin satın alınması
17. Malzeme temin edicilerinin belirlenmesi
18. Ne ve ne kadar sağlık (welfare) yararlarının geliştirilebileceği
19. Çıktıların fiyatı
20. Uzmanların çalışma alanlarının ve sorumluluklarının değiştirilmesi
21. Emir-Komuta departmanlarının çalışma alanlarının ve sorumluluklarının değiştirilmesi
22. Yeni bir departman yaratılması
23. Yeni bir iş yaratılması

Bir departmanın yöneticisi yukarıdaki kararların ne kadarını delege ettiyse bu o departman için yetki devrinin göstergesidir. Yukarıdaki listeden delege edilen her bir karar için bir puan verilir. (Reinmann, 1973)

5.1.2. Merkezileşme Endeksi

Tanım

Merkezileşme hiyerarşinin üst seviyeleri ile sınırlandırılan organizasyonlarda karar vermede yöneticilerin yetkisinin ölçüsüdür.

Merkezileşme Endeksi

Merkezileşme endeksi aşağıdakilerin fonksiyonu olarak tanımlanabilir.

- a: Temel ve özel fonksiyonlarla ilgili olan pazarlama ve üretim gibi kararların verildiği yer.
- b: Seviyeler arasında bilgi paylaşımının derecesi
- c: Uzun dönem planlamalardaki katılım derecesi

Ölçüm

Tanım

Puan

1. Kararın alındığı yer (Temel Politikalar)

- a: Yönetici ve hisse sahiplerinin temsil edildiği seviyede 1
- b: Üst seviye yönetici komiteleri 2
- c: Üst yönetici veya sadece sahipler 3

2. Kararın alındığı yer (Satış Politikaları)

- a: Bütün fonksiyon alanlarının temsil edildiği yönetim komiteleri 1
- b: Satış yöneticisinin yardımı ile üst yönetici .. 2
- c: Üst yönetici / Şirket sahibi 3

3. Kararın alındığı yer (Ürün Karışımları)

a: Bütün fonksiyon alanlarının temsil edildiği yönetim komiteleri	1
b: Üretim / Pazarlama yöneticisinin yardımı ile üst yönetici	2
c: Üst yönetici / Şirket sahibi	3

4. Kararın alındığı yer (Üretimdeki Standart Setler (settings))

a: Bütün fonksiyon alanlarının temsil edildiği yönetim komiteleri	1
b: Üretim sorumlusu ile üst yönetici	2
c: Sadece üst yönetici	3

5. Kararın alındığı yer (İşgücü Politikaları)

a: Bütün fonksiyon alanlarının temsil edildiği yönetim alanları	1
b: Personel müdürü ile üst yönetici	2
c: Sadece üst yönetici	3

6. Kararın alındığı yer (Yönetici Personel Seçimi)

a: Bütün fonksiyon alanlarının temsil edildiği yönetim komiteleri	1
b: Personel müdürü ile üst yönetici	2
c: Sadece üst yönetici	3

7. Uzun dönemli planlamadaki katılım derecesi

a: Yöneticilerin bütün seviyelerinde üst, orta ve alt	1
b: Orta seviyeli yöneticilerin temsil edildiği üst seviye	2
c: Üst yönetici / Şirket sahibi	3

8. Bilgi paylaşımının derecesi

- a: Sirket işlemlerinin genelinin paylaşılması .. 1
b: Eşitlik - Sirkete ait işlerle ilgili özel raporların sadece üst seviyeye ve orta seviyeli yöneticilerle paylaşılması..... 2
c: Küçük - Bütün bilgilerin birkaç üst düzey yöneticisi hariç bütün herkeze saklanması . 3

Merkezileşme indeksi bu değerlerin ortalamasıdır.
(Reimann, 1973)

Yani; 8

$$M_i = (\sum_{i=1}^8 n_i) / 8 \quad n_i = \text{i. karar grubunda alınan puan} \quad (5.1)$$

5.1.3. Hiyerarşik Seviye Sayısı

Alt ve üst seviyelerin içerdiği hiyerarşideki seviyelerin sayısı ile ilgilidir. Şekil 5-1 de verilen organizasyon şeması incelendiğinde hiyerarşik seviye sayısının 5 olduğu görülür. (Reinman, 1973)

5.1.4 Karar Vermede Merkezilikten Uzaklaşma

Tanım

Şirketlerde karar verme prosedüründeki merkezkaçlık derecesini değerlendirmek için 9 faktör incelenir.

1. Hiyerarşik kademe - En üst kademedeki mavi yakalı çalışanlara kadar
2. Genel politikalarla ilgili kararların alındığı yerler
3. Satış politikalarıyla ilgili kararların alındığı

yerler

4. Ürün karışımlarıyla ilgili kararların alındığı yerler
5. Üretimdeki standart setlerle (settings) ilgili kararların alındığı yerler
6. insangücü politikalarıyla ilgili kararların alındığı yerler
7. Yönetici seçimiyle ilgili kararların alındığı yerler
8. Uzun dönemli plânlara katılma derecesi
9. Bilgi paylaşımın derecesi

Ölçüm

Merkezkaçlığın bileşik endeksine ulaşmak için geliştirilen faktörlerin herbiri için 3 noktalı sıralama skalası oluşturulur. Her bir şirket için sonuç merkezkaç endeksi, her bir faktör için puanlar toplanarak faktor sayısı toplamına bölünür. Bu bize maksimumu 3, minimumu 1 olan sıralama indeksini verir. (Reimann, 1973)

1 -----> (Düşük Merkezileşme)

3 -----> (Yüksek Merkezileşme)

5.1.5 Yönetsel Yoğunluk

Toplam çalışanın yönetici, hat yöneticisi ve kurmay personelin toplamına oranıdır. Bu ölçüm, firma ürünlerinin dağıtımına ve üretimine direkt olarak katılmayan çalışanların göreceli ölçülmesini içerir. (Reimann, 1973)

Y+HY+KP

(5.2)

YY=_____

TÇ

YY= Yönetmel yoğunluk Y= Yönetici sayısı
HY= Hat yöneticisi sayısı KM= Kurmay Personel
TQ= Toplam çalışan sayısı sayısı

5.2. Uzmanlaşma

Uzmanlaşma, fonksiyonel uzmanlaşma ile incelenebilir.

5.2.1 Fonksiyonel Uzmanlaşma

Tanım

Fonksiyonel uzmanlaşma, en az bir tane sürekli çalışan uzman tarafından yerine getirilen tanımlanmış fonksiyonların sayısının ölçümüdür. Bir fonksiyonun bir kişi tarafından yerine getirildiğini gösterir. Uzmanların durumları ya da organizasyonun birkaç uzmana sahip olması veya olmaması hesaplara alınmaz. Bu boyut organizasyon içindeki rol tanımlarının açıklığını da gösterir.

Ölçüm

Aşağıdaki belirtilen faaliyetlerden organizasyonda yapılan her faaliyet için organizasyon 1 puan almaktadır. (Reimann, 1973)

Aktiviteler

1. Organizasyon şemalarının geliştirilmesi meşru hale getirilmesi, güncelleştirilmesi
2. Dağıtım ve çıktı hizmeti - Satış ve servis, müşteri ilişkileri

3. Bir yerden bir yere çıktıların ve kaynakların taşınması - Taşıma
4. insan kaynaklarının planlanması - İstihdam
5. insan kaynaklarının geliştirilmesi - Eğitim ve tecrübe
6. insan kaynağına yönelik sosyal hizmetleri geliştirmek - Güvenlik, magazin
7. Malzeme ve ekipmanların alınması ve kontrolü - Satınalma, malzeme kontrol, stok kontrol
8. Ekipmanların ve binaların bakım ve inşaatı - Bakım ve iş mühendisliği
9. Finansal kaynakların kontrol ve kaydı - Maliyetler, hesaplar
10. iş akışının kontrolü - Planlama, programlama
11. Çıktı, ekipman ve malzemelerin kalite kontrolü - Muayene ve test
12. Üretimi tasarlamak ve değerlendirmek - iş etüdü, yöneylem araştırması, metod etüdü
13. Yeni ürünler, prosesler ve ekipmanlar tasarlamak - Uranlar, metod analizi
14. Yönetim prosedürünü işletmek ve geliştirmek - Kayıt, istatistikler
15. Sigorta ve yasal sorumlulukları yerine getirmek - Yasal zorunluluklar, lisanslar, sigorta
16. Pazarla ilgili bilgi toplama - Pazar araştırması
17. Proses bilgileri - Elektronik bilgi işleme

5.3 Formalizasyon

Formalizasyon, formalizasyon endeksi ve otonomi eksikliği ile değerlendirilebilir.

5.3.1. Formalizasyon Endeksi

Tanım

Formalizasyon çeşitli formal dökümanlarca tanımlanan işlerin kuralların ölçüsüdür. Örneğin bilgi kitapçıkları, organizasyon şemaları, iş tanımları, politika manueelleri v.b.

Formalizasyon endeksi

Organizasyondaki kural tanımlarının formalizasyon derecesi organizasyonda bulunan spesifik kural tanımlarının dökümanlarının sayısından elde edilir. (Reimann, 1973)

1. Bilgi kitapçıkları :

Hiç bir iş için yok.	0
Birkaç iş için var..	1
Birçok iş için var..	2
Bütün işler için var	3

2. Bilgi kitapçıklarının sayısı :

Hiç yok.....	0
Bir	1
iki	2
üç	3
Dört ve üstü	4

3. Organizasyon şemalarının kime verildiği:

Hiç kimseye.....	0
Sadece üst yönetici	1
Üst yönetici- nin bir üstü, diğer yönetici,	

	Üst yönetici ve bütün üstler	2
	En üst departman başkanları	3
4.	Yazılı üretim talimatları:.....	1
5.	İş tanımları :	
	Direkt işçiler için	1
	Hat yöneticileri için	1
	Kurmayer için ..	1
	Üst yöneticiler için	1
6.	Manuel işlemler :	1
7.	Yazılı politikalar :	1
8.	Üretim akış plan ve programları :	1
9.	Yazılı araştırma programları ve raporları :	1

Buradan elde edilen değerler aşağıdaki gibi bir formülle formalizasyon skoru haline getirilir.

9

$$F_i = (\sum_{i=1}^9 n_i) / 9 \quad n_i = i. \text{ gruptan alınan puan} \quad (5.3)$$

5.3.2. Otonomi Eksikliği

Tanım

Üst yönetici daha üst seviyedeki otoriteye belirli kararları aktardığı durumda organizasyonel otonomi eksikliği sözkonusudur, bu durumda otonomi eksikliği

aşağıdaki şekilde ölçülebilir. (Reimann, 1973)

ölçüm

Aşağıda verilen listeden en üst seviyedeki otoritenin aldığı kararların sayısı organizasyonun skorudur. Her aktarılan karar için bir puan verilir. (Reimann, 1973)

1. Üst kademe yönetimi oluşturmak
2. Organizasyonun dışından kurmay müdürlerinin atanması
3. Kurmay müdür terfileri
4. Kurmay müdür ücretleri
5. Sermayede ayrılmamış ve bütçelenmeyen paraların harcanması izni
6. Gelir aşamasındaki tahsis edilmeyen ve bütçelenmeyen paraların harcanması izni
7. Ne çeşit ve ne marka ekipman olabileceği
8. Yeni ürünler ve hizmetleri belirlemek
9. Girilecek olan pazar bölgelerinin belirlenmesi
10. Amaç edilen pazarın şekli ve ölçüsü
11. Maliyetler ne olmalıdır
12. Kontrol nasıl olmalıdır
13. İş çalışmalarındaki operasyonlar nasıl olmalıdır
(what operations shall be work studied)
14. Bir yöneticinin işten çıkarılması
15. Kullanılan metodlar için eğitim
16. Prosedürlerin satınsılınması
17. Malzeme temin edicilerinin belirlenmesi
18. Ne ve ne kadar sağlık (welfare) yararlarının geliştirilebileceği
19. Çıktıların fiyatı
20. Uzmanların çalışma alanlarının ve sorumluluklarının değiştirilmesi
21. Emir-Komuta departmanlarının çalışma alanlarının ve sorumluluklarının değiştirilmesi
22. Yeni bir departman yaratılması

23. Yeni bir iş yaratılması

5.4. Teknoloji

Teknoloji bu çalışmada imalat ve inşaat sektörü için ayrı ayrı düşünülmüştür.

5.4.1. imalat Sektörü için

imalat sektörü için kütle üretim derecesi ve teknik değişiklik derecesi sözkonusudur.

5.4.1.1 Kütle Üretim Derecesi

Tanım

Kütle üretim derecesi, üretim teknolojisi değişkenidir. Kütle üretiminin kullanım artışı aşağıdaki 5 kategori ile tanımlanır.

ölçüm

Puan	Tanım
1	1. Müşteri spesifikasyonları için bir veya birkaç ünitenin üretimi (sipariş tipi üretim)
2	2. Küçük partilerin üretimi (atölye tipi üretim)
3	3. Büyük partilerin üretimi
4	4. Kütle üretimi (örn. montaj üretimi)
5	5. Sıvı, gaz ve katı şekildeki ürünlerin sürekli-proses üretimi

1. kategoriye 1, 2. kategoriye 2 şeklinde bu kategoriler ağırlıklandırılır. Her kategori kapsamına

giren üretimin miktarının genel üretim içindeki yüzdesi, o kategorinin katsayısı ile çarpılır ve son olarak her kategori için bulunan değerler toplanır. Toplam sonucu elde edilen değer 1 ile 5 arasındadır. (Reimann 1979)

$$\begin{array}{ccc} \begin{array}{c} 1. \text{ kategoriye} \\ \text{giren üretim} \\ \text{miktarı} \end{array} & \begin{array}{c} 2. \text{ kategoriye} \\ \text{giren üretim} \\ \text{miktarı} \end{array} & \begin{array}{c} 3. \text{ kategoriye} \\ \text{giren üretim} \\ \text{miktarı} \end{array} \\ 1 \leq 1 * \frac{\quad}{\text{Toplam üretim miktarı}} + 2 * \frac{\quad}{\text{Toplam üretim miktarı}} + \dots + 5 * \frac{\quad}{\text{Toplam üretim miktarı}} \leq 5 \end{array}$$

Yani:

$$1 \leq \sum_{i=1}^5 \frac{\text{(1. kategoriye giren üretim miktarı)}}{\text{(Toplam üretim miktarı)}} \leq 5 \quad (5.4)$$

5.4.1.2. Teknik Değişiklik

Tanım

Teknolojinin diğer bir boyutu olan teknik değişiklik, teknik ve / veya ürünlerdeki gelişimin göreceli oranını basit bir fonksiyonudur. Bu boyut müşteri, kütle veya sürekli üretim teknolojilerinden birine bağlı kalmaksızın kütle üretim derecesinin bağımsız bir boyutu olarak düşünülebilir. (Reimann, 1979)

Ölçüm

Harvey'in ölçümlerine göre (1968) ürünlerdeki direkt değişikliklerin sayısı bu değişkenin ölçümü olarak verilmiştir. Ancak sektör ve firma bazında bu ölçüm çok

değişkenlik gösterdiğinden yeterince hassas değildir.

Mansfield' a göre ise direkt olarak teknolojik değişkenliği ölçmek mümkün değildir. Bununla beraber indirekt değişkenler kullanılabilir. Mansfield teknik değişkenliği ölçmek için Verimlilik değişkenliğini gözönüne almaktadır. Bunun nedenide araştırma geliştirme çalışmalarının % 80 yeni prosesler ve sermaye yatırımları için olmasından dolayıdır. Pfeffer ve Leblebici'de (1973) işçilikteki verimlilik değişiklik oranının endüstrideki teknik değişiklik oranı olarak almaktadır. Firmaların verimlilikteki ortalama değişim oranı Amerikada SIC (SIC: Standart Endüstri Kodu) kodlarından elde edilmiştir. Daha sonra her bir firma için teknik değişiklik oranı, temel üretim hatlarında kullanılan SIC kodlarından verimlilik değişim oranının aritmetik ortalaması alınarak hesap edilebilir.

5.4.2. İnşaat Sektörü için Teknoloji

Tanım ve Ölçüm

Girdilerin, çıktılarına dönüştürülmesi amacıyla kullanılan araçlar, teknikler ve yöntemler teknoloji kavramını oluştururlar. Bileşenleri şunlardır:

1. Mekanizasyon Modu: imalat endüstrisinde üretim teknolojisinin farklılığı mekanizasyon derecesinde bir farklılık doğurur.

Mekanizasyon modunu ölçmek için aşağıdaki gibi bir skala oluşturulabilir

El aletleri, manuel teknikler,
elle kullanılan basit makineler

Işıklı makinalar ve ekipmanlar	2
Ağır makinalar ve ekipmanlar	3
Otomatik-özel ekipmanlar	4

2. Mekanizasyon Aralığı: Firma tarafından kullanılan ekipmanların en üst düzeyde otomatikleşmiş parçalarının belirlenmesi içinde kullanılabilir.

Aşağıdaki skala mekanizasyon aralığı için kullanılabilir.

El aletleri, manuel teknikler, elle kullanılan basit makinalar	1
Işıklı makinalar ve ekipmanlar	2
Ağır makinalar ve ekipmanlar	3
Otomatik-özel ekipmanlar	4

3. Organizasyonların Mekanizasyon Oranı: Bir operasyonun yüzde kaçının mekanize olduğunu belirlemek olanaklıdır. Bu bileşen, mekanik ekipmanların aşağıdaki operasyonlara katkılarının saptanmasıyla ölçülür.

Tanım	Puan
a- Kazı, kum taşıma	1
b- Beton hazırlanması ve dökümü	2
c- iç ve dış duvarlar	3
d- Çerçeveleme	4

4. Programlama Düzeyi: Daha öncedende bilindiği gibi teknolojinin tanımı, girdilerin çıktılarına dönüştürülmesi sürecinde kullanılan bilgi ve tekniklerin varlığında kapsar. Bu nedenle programlama düzeyi anlamlı bir değişkendir ve inşaat yapımındaki yönetim tekniklerinin kullanımını gösterir. (Sözen, 1985)

Tanım	Puan
Hiç kullanılmaz	1
Bir iki yerde kullanılır	2
Bir çok yerde kullanılır	3
Bütün her yerde kullanılır	4

5.5. Fonksiyonelleşme

Fonksiyonelleşme, fonksiyonel dağılım, hiyerarşik kontrol ve fonksiyonel farklılaştırma ile değerlendirilebilir.

5.5.1. Fonksiyonel Dağılım

Tanım

Fonksiyonel dağılım, organizasyon çalışanlarının, bu organizasyonda bulunan uzmanlık fonksiyonları arasında ne derece eşit dağıldıklarını gösterir. En yüksek değerini, farklı fonksiyonların herbiri için eşit sayıda uzman bulunması durumunda, en düşük değerini ise çoğu uzmanlık alanında bir veya iki uzman çalışmazken uzmanların çoğunluğu bir yada iki fonksiyonu yerine getirmek için çalışması durumunda alır. (Reimann, 1973)

Ölçüm

Fonksiyonel dağılım, Fonksiyonel Uzmanlaşma skalasının bir göstergesidir ve her uzmanlık fonksiyonunu kaç kişinin yerine getirdiğine bakılmaksızın, firmada tanımlananların sayısıdır. Fonksiyonel dağılıma ölçüsü ise, bulunan uzmanlıklar arasında organizasyon üyelerinin göreceli dağılımıdır.

Fonksiyonel dağılım indeksi ,F, m uzmanlık arasında n adet çalışanın gerçek dağılımının, maksimum dağılıma bölümüdür.

Yani;

$$F = \frac{D_{\text{gerçek}}}{D_{\text{maks}}} \quad \begin{array}{l} F : \text{Fonksiyonel dağılım indeksi} \\ D_{\text{gerçek}} : m \text{ uzmanlık arasında } n \text{ çalışanın gerçek} \\ \text{dağılımının ölçüsü} \\ D_{\text{maks}} : m \text{ uzmanlık ve } n \text{ çalışan} \\ \text{için olası maksimum} \\ \text{dağılımın ölçüsü} \end{array} \quad (5.5)$$

Gerçek veya varolan dağılım aşağıdaki oranlara dayandırılır. m işin herbirinin n organizasyon üyesine $n_1 = n_1, n_2, n_3, \dots, n_m$ şeklinde dağıtılabilen m farklı fonksiyona sahip olduğunu farzedelim.

Daha sonra

$$R = \frac{n_1! n_2! n_3! \dots n_m!}{n!} \quad \begin{array}{l} \text{Var olan düzen içinde} \\ \text{mümkün farklı durumlar} \\ \text{Farklı yerleştirmelerin tümü} \end{array} \quad (5.6)$$

Bu oran m uzmanlığa n kişinin dağıtılmasının göreceli düzensizliğinin yada rassallığının ölçüsüdür. Bu durumda R' nin tersi (1/R) düzenlilik derecesinin bir ölçüsü olarak alınabilir.

$1/R'$ nin değeri n genişlikte aşağıda verilen ifadeye yaklaşıır.

$$\frac{1}{R} = D = - \sum_{i=1}^m \left(\frac{n_i}{n} \right) \ln \left(\frac{n_i}{n} \right) \quad (5.7)$$

D' nin değeri eşit dağılım durumu için maksimumdur. Bu da her uzmanlığa eşit sayıda kişi tarafından yapılmasıdır. Yani:

$$n_1=n_2=n_3=n_4=\dots=n_m = \frac{n}{m} \text{ dir. Buradan: } \quad (5.8)$$

$$D_{\text{maks}} = -m \left(\frac{1}{n} \right) \left(\frac{1}{m} \right) \ln \left(\frac{1}{n} \right) \left(\frac{1}{m} \right) = \ln m \text{ bulunur. } \quad (5.9)$$

Böylece fonksiyonel dağılım endeksi aşağıda verilen şekilde hesaplanabilir: (Reimann 1973)

$$F = \frac{D_{\text{gercek}}}{D_{\text{maks}}} = \frac{1}{\ln m} \sum_{i=1}^m \frac{n_i}{m} \ln \frac{n_i}{m} \quad (5.10)$$

F = Fonksiyonel dağılım endeksi

m = Uzmanlık alanı sayısı

n = Bütün fonksiyonlardaki çalışanların toplam sayısı

n_i = i . fonksiyondaki çalışanların sayısı

$\ln$ = Doğal logaritma (e tabanına göre)

5.5.2. Hiyerarşik Kontrol

Tanım

Hiyerarsik kontrol, hiyerarşinin çeşitli seviyelerindeki kümülatif otorite ve sorumluluğun derecesidir. Bu ölçüt maksimum değerini organizasyonda çalışan herkesin (en alt seviyedeki kişi hariç) hemen altında bir elemana sahip olması durumunda alır. Minimum değer ise, tüm firma çalışanlarının işlerini direkt en üst yöneticiye rapor etmesi durumunda oluşur. Maksimum değerde mümkün olan en uzun, minimumda ise en yassı yapı sözkonusudur. Birçok organizasyon bu iki uç nokta arasında yer alır. (Reimann, 1973)

Ölçüm

Bu ölçüt organizasyon hiyerarşisinin konfigürasyonunun bir ölçüsüdür ve şunları kapsar:

1. Hiyerarşinin uzunluğu yani hiyerarşik seviye sayısı
2. Ortalama kontrol alanı/ aralığı
3. Her seviyeye ait kümülatif otorite ve sorumluluk (o seviyeye bağlı çalışan kişilerin sayısı cinsinden)

Hiyerarşik kontrol endeksi aşağıdaki gibi hesaplanır:

$$H = \frac{S_{\text{gercek}} - S_{\text{min}}}{S_{\text{maks}} - S_{\text{min}}} \quad (5.11)$$

H= Hiyerarşik kontrol endeksi

S= Bütün seviyelerdeki alt elemanların sayılarının kümülatif toplamı

$$S_{\text{gercek}} = \sum_{i=1}^n S_i \quad \begin{array}{l} S_i = \text{Organizasyonun } i. \text{ üst elemanına} \\ \text{rapor veren alt eleman sayısı} \\ n = \text{Organizasyondaki toplam} \end{array} \quad (5.12)$$

(0 ≤ S_i ≤ n-1) personel sayısı (en üst yönetici de dahil)

Organizasyon büyüklüğüne göre S' nin maksimum değeri, en alttaki hariç organizasyonun her personelinin hemen altında çalışan bir alt elemanı varsa ortaya çıkar. Bu da maksimum seviye sayısı ile en yüksek mümkün hiyerarşik yapı olacaktır. Bu durumda:

$$S_{maks} = \sum_{i=1}^n (n-i) = (n-1) + (n-2) + (n-3) + \dots + 1 + 0 \text{ veya}$$

$$= (n/2)(n-1) \quad (5.13)$$

S'nin minimum değeri tüm çalışanların (n-1), tek bir yöneticiye rapor vermesi durumunda ortaya çıkar. Bu da mümkün olan en basık yapıdır:

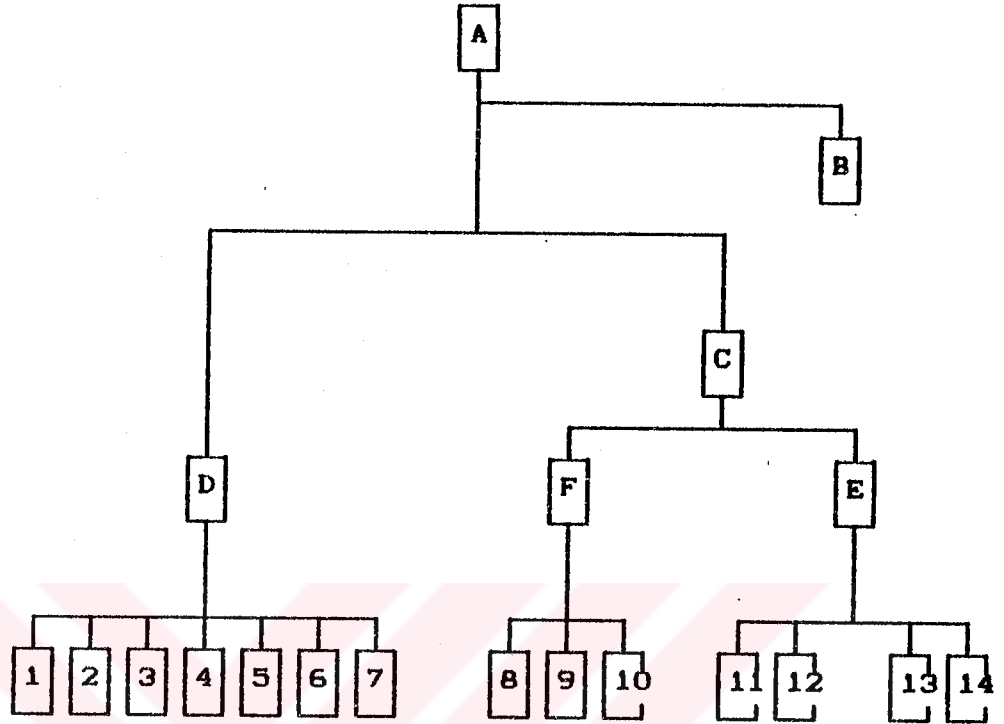
$$S_{min} = n-1 \quad (5.14)$$

Hiyerarşik kontrol endeksi öncelikle Sgerçek, Smaks ve Smin değerleri belirlenerek 5.14 nolu eşitlikten hesaplanır. Burada her yöneticiye rapor veren personel sayısının ayrıntılı olarak belirlenmesi zor olacağından Sgerçek = $\sum S_i$ den ortalama olarak hesaplanabilir. Alttan üste kadar bütün seviyelerdeki personelin toplamı da Sgerçek değerini verecektir. Özel asistanlar sekreterler, kurmay personel ve benzerleri kendilerine en yakın yöneticilerin bulunduğu seviyenin aşağısındaki seviyeye aittirler. Bu değerlerle elde edilen hiyerarşik kontrol endeksi (H) organizasyonun her seviyesindeki kümülatif otorite ve sorumluluğun, mümkün olan minimum değeri ne derece aştığının ölçüsüdür. (Reimann 1973)

$$H = \frac{S_{gerçek} - (n-1)}{(n(n-1)/2) - (n-1)} \quad 0 \leq H \leq 1 \quad (5.15)$$

ve $n > 2$

Bu ölçüm için aşağıdaki gibi bir örnek verilebilir.



Sekil 5-1. Organizasyon şeması

Burada $S_A=19$, $S_B=0$, $S_C=9$, $S_D=4$, $S_E=3$, $S_F=7$

$S_{gerçek} = 42$

$$S_{maks} = 190 \quad H = \frac{42-19}{190-19} = \frac{23}{171} = 0.1345$$

$S_{min} = 19$

5.5.3. Fonksiyonel Farklılaştırma

Tanım

En az bir uzman tarafından icra edilen her bir departmandaki tanımlanmış fonksiyonların sayısı, iş ünvanlarının sayısı ve aşağıda verilen Samuel ve Mannheim fonksiyonel bölümlendirme endeksinden değerler

elde edilir ve ortalamaları alınır. (Ford, 1979)

Ölçüm

Verilen bir işin farklılaştırma derecesi, iş (Job) olarak isimlendirilen belirlenmiş uzmanlıklardaki bölünmedir. Bir iş o iş yapılırken çalışanların tüm pozisyonlarını içerir. Bu nedenle bir iş organizasyondaki çeşitli işler arasından belirlenebilir ve toplam sayılar hesaplanır. Farklılaştırılmış işlerin sayısı arttıkça (m ayrı iş sayısı) farklılaştırmanın seviyeside artar. Fakat bu ölçüm verilen farklılaştırmadaki iç durumları tanımlamazsa etkili görünmemektedir. Bir örnekle açıklamak için iki organizasyonel birimin olduğunu kabul edelim -örneğin fabrika, birimler ve diğerleri-. Her bir üretimin aynı tip ürüne sahip olduğunu ve her birinde 60 çalışan olduğunu varsayalım. Ve herbir ünite için görev dağılımının 3 adet tanımlanmış iş grubu şeklinde olduğunu varsayalım. Yani her birim için $m=3$ tür. Şimdi ilk kriteri iş bölümlendirmesi için uyguluyalım. Birincisi iki organizasyonunda fonksiyonel farklılaştırma derecelerinin aynı olduğudur. Fakat üç iş grubu için göreceli olarak diğer birimler 45, 10, 5 çalışan içerirlerken bir birimin üç iş grubu için eşit dağılımla herbirinin 20 işçiye sahip olduğunu kabul edelim. Bu durumda birimler benzer şekilde farklılaşmayacaktır. (Samuel and Mannheim, 1970)

5.6. Büyüklük

Bileşenleri

1. Kalıcı personel: Sürekli olarak çalışan personel sayısı. 6 aydan fazla çalışan işçiler bu sınıfa dahil edilir.

2. Operasyon derecesi: Parasal değerlere bakılır.
3. Üretim derecesi: Belirli bir dönemdeki üretim hacminin parasal yada fiziksel değerini gösterir. Bu boyutun en önemli göstergesi üretilmiş iş hacminin parasal değeridir. Son beş yıllık dönemdeki işlerin toplam parasal değeri ile ölçülebilir.
4. Yıllık sermaye devri: Burada karşılaşılan tek sorun, gelirlerin yıllık dengesiz dağılımı olasılığıdır.
5. Net varlıklar: Firma kayıtlı sermayesi ile işletmenin sahip olduğu mekanik ekipmanların toplam değeri ile ölçülür. (Sözen, 1985)

5.7. Standartlaştırma

Tanım ve Ölçüm

Prosedürlerin standartlaştırılması organizasyonel yapının temel bir görünüşüdür ve Weber' in tanımladığı gibi karizmatik (charismatic) bir organizasyondan itibaren geleneksel ve bürokratik bir organizasyonun tartışılmasıdır. Buradaki operasyonel problem bir organizasyonda dikkatle incelenen prosedürleri açıkça belirtmek ve bir prosedürü tanımlamakla ilgilidir. Bir prosedür organizasyon tarafından oluşturulan ve düzenli bir oluşuma sahip olan olaylarla ilgilidir. Bunlar bütün durumları tanımlayan ve istenildiği zaman başvurulabilecek kurallar ve tanımlamalardır. Aşağıda verilenlerden organizasyonda kullanılanlarının sayısı standartlaşmanın skorunu verir.

Aşağıda olası prosedürlerin bir listesi verilmiştir ve standardizasyon derecesi için herbiri oranlanabilir. (Bütün çoktan seçmeli soru-cevaplar ikişerli adımlardan dönüştürüldü) (Pugh, Hickson, Hinings, Turner, 1968)

Denetleme

Sıklık	Hiç 0
	Gelişigüzel 1
	Rassal örnekleme 2
	% 100 kontrol 3

Aralık	Hiç 0
	Bazen 1
	Bütün yeniliklerde.....2
	Hepsinde 3

Metod	Yok 0
	Görerek 1
	Sembollerle 2
	Ölçerek 3

Şekil	Hiç yapılmaz.....0
	Son denetleme veya malzeme proseslerinden biri 1
	Proses + Son denetleme 2
	Hammadde malzeme + Proses + Sonuç denetleme 3

Stok Kontrol

Stok için Alımlar	Asla alınmaz 0
	Yıllık 1
	Altı aylık 2
	Üç aylık 3
	Aylık 4
	Haftalık 5
	Günlük 6

Organizasyonel Kontrol

Firma Planları	Günlük	0
	Haftalık	1
	Aylık	2
	Üç aylık	3
	Yıllık	4
	1 yıldan fazla	5
	Sürekli	6

Proglamlama	Gerektiğinde	0
	Aylık	1
	Haftalık	2
	Günlük	3
	Sürekli	4

İlerleme Kontrolü	Hiç yapılmaz.....	0
	Düzenli yapılır.....	1
	Düzensiz yapılır.....	2

Bakım	Hiçbir üretim prosesi için.....	0
	Üretim dışı olan prosesler için....	1
	Çeşitli üretim prosesleri için....	2
	Planlı bakım	3
	Programlanan değişiklikler	4

Finansal Kontrol

Tipi	Tüm firma	1
	İş maliyetleri	2
	Bütçelendirme	3
	Standart maliyetleri	4
	Marjinal maliyetler	5

Aralık	Tüm firma	1
	Bir ürün	2
	Bazı ürünler	3

Bütün ürünler	4
Bütün faaliyetler	5
Bütçe ile kıyasla	
Hiç	0
Yıllık	1
6 aylık	2
3 aylık	3
Aylık	4
Haftalık	5
Sürekli	6

insan: Kontrol

işlemsel görevlerin tanımı

Alışkanlık	1
Çıraklık veya meslek	2
Manuel	3
(Ücret) Oran karışımı	4
Zaman etüdü	5
iş etüdü.....	6
iş etüdü ve görev tanımlaması.....	7

iş etüdü

Hiç	0
Bazı direkt işçilikler	1
Bütün direkt işçilikler	2
Bütün direkt işçilikler+	
operasyonlar	3
Bütün direkt işçilikler+	
operasyonlar+tezgahlar	4

iletişim

Karar Arayışları

Gerektiğinde	0
Yarı standartlaşmalarda	1
Standartlaşmalarda	2
Proje gerekçelerinde	3

Karar Bildirmede	Gerektiğinde	0
	Yarı standartlaşmalarda	1
	Standartlaşmalarda	2
Fikirler		
Araştırma ve Geliştirme		
	Hiç	0
	Gerektiğince geliştirme	1
	Geliştirme birimi	2
	Geliştirme programı	3
	Ar-Ge birimi	4
	Ar-Ge programları	5
Kazanılan Fikirler	Konferans katılımlarından	0
	Konferans raporlarından	1
	Periyodik yayınlar	2
	Periyodik raporlar	3
	Önerilen planlardan	4
Malzemeler		
Sipariş işlemleri	Gerektiğinde	0
	Üretim planlarında	1
	Stoklarda	2
Satışlar		
Katalog	Yok	0
	Verilen ürünler	1
	Verilen ürünler + standart	
	Ürün fiyatları	2
	Verilen ürünler + standart ürün	
	fiyatları + düzenli olarak	
	yeniden incelenenler	3
	3 + standart olmayan ürün	
	çeşitleri	4
	4 + dağıtım zamanı	5

Pazar Araştırmaları Varolan müşterilerle temas	0
Varolan müşterilerin dönüşümü	1
Potansiyel müşterilerin dönüşümü	2
Sistematik pazar araştırmaları	3
özel müşteri tahminlerini içeren pazar araştırmaları	4

5.8. Karmaşıklık

Tanım ve ölçüm

Organizasyonlar sadece formal olarak isimlendirilmezler, aynı zamanda kompleks olarakta isimlendirilirler. Karmaşıklığı anlamak için en az üç değişkenle ilgilenmek gerekir.

- Mesleki uzmanlık sayısı
- Profesyonel faaliyetler
- Profesyonel eğitim

Organizasyonlar, organizasyonel amaçları gerçekleştirmede yararlanılan uzmanların sayısına göre değişiklik gösterirler. Bu değişkenler temel görevlerini anlatmak için konuşulan kişilerin verdiği cevaplarla ölçülür. Her bir cevap verici uzmanlık tiplerine göre sınıflara ayrılır. (örneğin Psikiyatrist, öğretmen, hemşire gibi) Profesyonel faaliyet derecesi, cevap verenlerin ilgilendikleri profesyonel kurumları, toplantılara katılanların sayısını veya profesyonel toplantılarda verilen raporların sayısını ifade eder.

Burada profesyonel faaliyet derecesi aşağıdaki gibi hesaplanır.

- 1- Mesleki faaliyetleri içeren bir organizasyona ait ise (Makina Müh. Odası gibi) 1
- 2- Profesyonel organizasyonun 6 toplantısının enazından 3 te 2 sine katılınmışsa 1
- 3- Profesyonel organizasyondagörev alınmış veya bir rapor sunulmuşsa 1

Maksimum skor 3 puan, minimum skor 0 puandır.

Profesyonel eğitim miktarı diğer profesyonel faaliyetlerde olduğu gibi eğitim faaliyetlerinin düzeyinin de temelidir. Profesyonel çalışma aşağıdaki gibi ölçülebilir.

Puan

0	Mesleki eğitimin olmaması ve lisans seviyesinden daha fazla eğitimin olmaması durumunda.
1	Lisans seviyesinden daha fazla eğitimin olmaması fakat diğer mesleki çalışmaların olması durumunda
2	Lisans seviyesinden daha fazla eğitimin olması ve diğer mesleki çalışmaların olmaması durumunda
3	Lisans seviyesinden daha fazla eğitimin olması ve diğer mesleki faaliyetlerin olması durumunda

Bu üç oranın herbiri şirketteki stafların profesyonelliğinin derecesinin farklı bir görüntüsünü verir. ilki profesyonel mesleklerin sayısını ölçer, ikincisi iş sahiplerinin nasıl bir profesyonel faaliyete sahip olduğunu ölçer ve üçüncüsü iş sahiplerinin profesyonel eğitimlerini ölçer. (Hage ve Aiken 1967)

5.9. Kurmay yuğunluğu

Toplam çalışan sayısının toplam uzman sayısına oranıdır. (REINMANN, 1973)

$$KY = \frac{\text{Toplam uzman sayısı}}{\text{Toplam çalışan sayısı}}$$



BÖLÜM 6. ORGANİZASYONEL YAPI KRİTERLERİNİN ÖLÇÜMÜ

6.1. Organizasyonel Yapı Kriterlerini Ölçmek için Kullanılan Yöntem

Literatür araştırmasının sonucunda organizasyonel yapı kriterlerinin tanım ve ölçüm metodları elde edilmiştir (Kriterlerin hangi makalelerde kullanıldığı tablo A-1 de gösterilmiştir). Dördüncü bölümde bu kriterlerin tanımları ve ölçüm şekilleri verilmiştir. Bu bölümde ise yapı kriterlerinin belirtilen ölçüm şekillerine göre şirketlerde uygulanmasının nasıl yapıldığı ve sonuçları verilecektir.

Organizasyonel yapı kriterlerini ölçmek için bir bilgi toplama formu geliştirilmiştir. Bilgi toplama formunun temelinde dördüncü bölümde anlatılan kriterlerin ölçüm metodları temel alınmıştır. Yapı kriterleri için tanımlanan skalalara ait olan sorular bilgi toplama formuna aktarılmıştır. Burada karşılaşılan ilk sorun yabancı literatürden çeviri olan ölçüm metodlarına ait skalaların sorularının türkçeye uyarlanması ve kavramların tam olarak tanımlanması olmuştur. Başlangıçta dördüncü bölümde anlatılan tüm kriterlerin ölçülmesi amaçlanmıştır. Ancak yapılan bir kaç uygulamadan sonra bazı kriterlerin ölçümü için gerekli olan bilginin ve ölçüm tekniğinin yeterli olmadığı görülmüş ve ölçülebilecek olan yapı kriterleri için bilgi toplama formu yeniden düzenlenmiştir. Aşağıda yeni düzenleme sonucunda oluşan bilgi toplama formunun ölçtüğü yapı kriterlerinin bir listesi verilmiştir.

- Merkezileşme

- . Yetki Devri
- . Merkezileşme Endeksi
- . Hiyerarşik Seviye Sayısı
- . Yönetmel Yoğunluk

- Uzmanlaşma

- . Fonksiyonel Uzmanlaşma

- Formalizasyon

- . Formalizasyon Endeksi

- Teknoloji

- . Kütle Üretim Derecesi
- . Teknik Değişiklik Derecesi

- Fonksiyonelleşme

- . Fonksiyonel Dağılım
- . Hiyerarşik Kontrol

- Büyüklük
- Standartlaşma
- Karmaşıklık
- Kurmay Yoğunluğu

Yukarıdaki liste incelendiğinde karar vermede merkezilikten uzaklaşma, otonomi eksikliği, fonksiyonel farklılaştırma ve inşaat sektörü için teknoloji kriterlerinin listede olmadığı görülmektedir. Karar vermede merkezilik ile karar vermede merkezilikten uzaklaşma birbirinin tersi olan kriterlerden olduğundan karar vermede merkezilik

incelenmiştir. Otonomi eksikliği ve farklılaştırma için ise ölçme tekniği eksikliği sözkonusudur. İnşaat sektörü için teknoloji kriteri ise bütün bilgi toplama formları imalat sektörü için yapıldığından bu kriterin bilgi toplama formuna dahil edilmesine gerek görülmemiştir.

6.2. Bilgi Toplama Formunun Nasıl Kullanıldığı

Bilgi toplama formu imalat sektöründe faaliyet gösteren firmalarda uygulanmıştır. Tek bir sektör seçilmesinin nedeni imalat sektörünün organizasyonel kriterler açısından değerlendirilerek Türk imalat Sektörü için standartların çıkarılmak istenmesinden dolayıdır.

Bilgi toplama formu incelendiğinde iki kısımdan oluştuğu görülmektedir. Birinci kısımda firmaların genel müdür veya genel müdür yardımcılarının cevaplayacağı sorular yer almaktadır. İkinci kısımda ise müdürlerin cevaplayacağı sorular yer almaktadır. Bilgi toplama formunun ilk kısmının başlangıcında şirkete ait olan temel bilgiler yer almaktadır. Daha sonra firmanın genelinde üst düzey yöneticilerinin ve firmanın yönetim tarzına ait sorular vardır. Daha sonra ise firmanın organizasyonel yapısını içeren temel sorular gelmektedir. Son kısımda ise departmanlarla ilgili olarak üst yöneticilerin yönetim tarzlarına ait sorular vardır.

İkinci kısımda ise firma müdürlerinin cevaplayacağı sorular yer almaktadır. Gene ilk aşamada yönetim tarzına yönelik sorular vardır. Daha sonra birimlerle ilgili olan sorular gelmektedir. Birimlerle ilgili olan soruların temelinde işlerin planlama vadesi, kişilerin kontrolü gibi konularda sorular yer almaktadır. Bilgi toplama formunun iki kısmında sonunda uzmanların eğitim seviyeleri ve firmanın teknik karmaşıklığını belirlemeye yönelik sorular vardır.

6.3. Bilgi Toplama Formu

Organizasyonel Yapı Kriterlerinin Ölçülmesine Ait Bilgi
Toplama Formu

(Genel Müdür ve Yardımcılarının cevaplayacağı sorular)

Formu Dolduranın Adı ve Soyadı:

Formu Dolduranın Görev Ünvanı:

irtibat Kurulabilecek Telefon :

1- Firmanın adı

2- Firmanın adresi ve kuruluş yılı

3- Firmanın içinde bulunduğu sektör (Uygun yere çarpı
koyunuz.)

1-Gıda içki ve tütün..() 7- Dokuma.....()

2-Ağaç ürünleri.....() 8- Deri ve lastik.....()

3-Kağıt ve basım.....() 9- Kimya ve petrol ürünle.()

4-Taş ve Toprağa Day.S.() 10-Ana metal sanayi.....()

5-Makina ve teçhizat...() 11-Madeni eşya()

6-Taşıt Araçları ve Diğ() 12-Giyim.....()

4- Firmanın ürettiği ana mamuller:

1-

2-

3-

5- Toplam çalışan personel sayısı (Beyaz Yakalı)

6- Emir-Komuta hattı dışında kalan çalışan personel sayısı (Muhasebe, personel, ürün Ar-ge, Halkla ilişkiler gibi)

7- Emir-komuta yöneticisi sayısı (Üretim, Satış vb.)

8- içinde bulunduğunuz birimin adı

9- Bağlı olduğunuz üst ünvan

10- Toplam yıllık üretim miktarı (TL ve Birim cinsinden)

11- Firmanızda kaç adet farklı fonksiyon vardır. (Yani kaç adet farklı birim vardır)

12- Size bağlı olan birimlerdeki kişi sayıları (Astınızın astı dahil)

Birim

Kişi sayısı

Birim

Kişi sayısı

13- Firmanın net varlık toplamı

14- Yıllık sermaye devri (Satışlar/Toplam sermaye)

15- Toplam uzman sayısı (Uzman; Belirli alanlarda detaylı bilgiye sahip kişi olarak tanımlanmıştır.)

16.1- Aşağıdaki kararlardan hangileri sizin yönetim pozisyonunuz için geçerlidir. (Uygun parantezin içine çarpı koyunuz)

**YÜCEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMENTASYON MERKEZİ**

- () 1.Üst kademe yönetimini oluşturmak
- () 2.Organizasyonun dışından yönetici personel alımı
- () 3.Yönetici personel terfileri
- () 4.Yönetici ücretlerinin tesbiti
- () 5.Sermayede ayrılmamış ve bütçelenmemiş harcamaların kullanım izni
- () 6.Nakit akışında planlanmayan ve bütçelenmeyen harcamaların kullanım izni
- () 7.Ekipmanların marka ve çeşit tespiti
- () 8.Yeni ürünler ve hizmetlerin belirlenmesi
- () 9.Girilecek olan pazar bölgelerinin belirlenmesi
- () 10.Hedeflenen pazarın büyüklüğü
- () 11.Maliyetlerle ilgili kararlar
- () 12.Kontrollerle ilgili kararlar
- () 13.Üretim faaliyetlerindeki işlemlerin planlanması
- () 14.Bir yöneticinin işten çıkarılması
- () 15.Kullanılan metodlar için personelin eğitimi
- () 16.Prosedürlerin ve talimatların hizmet olarak satın alınması
- () 17.Malzeme temin edicilerinin belirlenmesi
- () 18.Ürün fiyatlarının belirlenmesi
- () 19.Uzmanların çalışma alanlarının ve sorumluluklarının değiştirilmesi
- () 20.Emir-Komuta departmanlarının çalışma alanlarının ve sorumluluklarının değiştirilmesi
- () 21.Yeni bir departman oluşturulması
- () 22.Yeni bir faaliyet alanı oluşturulması

16.2- Aşağıda belirtilen kararlardan hangilerini bir alt kademedede çalışan kişiye devredersiniz ?

(Uygun yerdeki parantezin içine çarpı koyunuz)

- () 1.Üst kademe yönetimini oluşturmak
- () 2.Organizasyonun dışından yönetici personel alımı
- () 3.Yönetici personel terfileri
- () 4.Yönetici ücretlerinin tesbiti

- () 5.Sermayede ayrılmamış ve bütçelenmemiş harcamaların kullanım izni
- () 6.Nakit akışında planlanmayan ve bütçelenmeyen harcamaların kullanım izni
- () 7.Ekipmanların marka ve çeşit tespiti
- () 8.Yeni ürünler ve hizmetlerin belirlenmesi
- () 9.Girilecek olan pazar bölgelerinin belirlenmesi
- () 10.Hedeflenen pazarın büyüklüğü
- () 11.Maliyetlerle ilgili kararlar
- () 12.Kontrollerle ilgili kararlar
- () 13.Üretim faaliyetlerindeki işlemlerin planlanması
- () 14.Bir yöneticinin işten çıkarılması
- () 15.Kullanılan metodlar için personelin eğitimi
- () 16.Prosedürlerin ve talimatların hizmet olarak satın alınması
- () 17.Malzeme temin edicilerinin belirlenmesi
- () 18.Ürün fiyatlarının belirlenmesi
- () 19.Uzmanların çalışma alanlarının ve sorumluluklarının değiştirilmesi
- () 20.Emir-Komuta departmanlarının çalışma alanlarının ve sorumluluklarının değiştirilmesi
- () 21.Yeni bir departman oluşturulması
- () 22.Yeni bir faaliyet alanı oluşturulması

17- Aşağıda belirtilen politikalarla ilgili kararlar hangi seviyede alınmaktadır.

(Uygun yerdeki parantezin içine çarpı koyunuz)

17.1- Temel politikalarla ilgili kararın alındığı yer

- () a:Yönetici ve hisse sahipleri
- () b:Üst seviye yönetici komiteleri
- () c:Üst yönetici veya sadece hisse sahipleri

17.2- Satış politikalarıyla ilgili kararın alındığı yer

- () a:Bütün fonksiyon alanlarının temsil edildiği yönetim komiteleri tarafından
- () b:Satış yöneticisinin yardımı ile üst yönetici tarafından
- () c:Üst yönetici veya Şirket sahibi tarafından

17.3- Ürün karışımlarıyla ilgili kararın alındığı yer

- () a:Bütün fonksiyon alanlarının temsil edildiği yönetim komiteleri tarafından
- () b:Üretim ve Pazarlama yöneticisinin yardımı ile üst yönetici tarafından
- () c:Üst yönetici ve Şirket sahibi tarafından

17.4- Üretim standartları için kararların alındığı yer

- () a:Bütün fonksiyon alanlarının temsil edildiği yönetim komiteleri tarafından
- () b:Üretim sorumlusu ile üst yönetici tarafından
- () c:Sadece üst yönetici tarafından

17.5- İşgücü Politikaları ile ilgili kararların alındığı yer

- () a:Bütün birimlerin katıldığı yönetim komitelerinde
- () b:Personel müdürü ile üst yönetici
- () c:Sadece üst yönetici

17.6- Yönetici Personel Seçimi için kararların alındığı yer

- () a:Bütün fonksiyon alanlarının temsil edildiği yönetim komiteleri
- () b:Personel müdürü ile üst yönetici
- () c:Sadece üst yönetici

17.7- Uzun dönemli planlamadaki katılım derecesi

- () a:Yöneticilerin bütün seviyelerinde üst, orta ve alt
- () b:Orta seviyeli yöneticilerin temsil edildiği üst seviye
- () c:Üst yönetici / Şirket sahibi

17.8- Bilgi paylaşımının derecesi

- () a:Şirket işlemlerinin genelinin paylaşılması
- () b:Eşitlik - Şirkete ait işlerle ilgili özel raporların sadece üst seviyeye ve orta seviyeli yöneticilerle paylaşılması
- () c:Küçük - Bütün bilgilerin birkaç üst düzey yöneticisi hariç bütün herkesten saklanması

18- Aşağıda verilen faaliyetlerden hangileri şirketinizde uygulanmaktadır. (Uygun yerdeki parantezin içine çarpı koyunuz)

- () 1.Organizasyon şemalarının geliştirilmesi meşru hale getirilmesi, güncelleştirilmesi
- () 2.Dağıtım ve çıktı hizmeti - Satış ve servis, müşteri ilişkileri
- () 3.Bir yerden bir yere çıktıların ve kaynakların taşınması - Taşıma
- () 4.insan kaynaklarının planlanması - İstihdam
- () 5.insan kaynaklarının geliştirilmesi - Eğitim ve tecrübe
- () 6.insan kaynağına yönelik sosyal hizmetleri geliştirmek - Güvenlik, magazin

- () 7. Malzeme ve ekipmanların alınması ve kontrolü -
Satınalma, malzeme kontrol, stok kontrol
- () 8. Ekipmanların ve binaların bakım ve inşası
- () 9. Finansal kaynakların kontrol ve kaydı -
Maliyetler, hesaplar
- () 10. İş akışının kontrolü - Planlama, programlama
- () 11. Ürünün, ekipmanın ve malzemelerin kalite
kontrolü - Muayene ve test
- () 12. Üretim yollarının tasarlanması ve
değerlendirilmesi - İş etüdü, yöneylem
araştırması, metod etüdü
- () 13. Yeni ürünler, prosesler ve ekipmanlar tasarlama
- Oranlar, metod analizi
- () 14. Yönetim prosedürünü işletme ve geliştirme -
Kayıt, istatistikler
- () 15. Sigorta ve yasal sorumlulukları yerine getirme
- Yasal zorunluluklar, lisanslar, sigorta
- () 16. Pazarla ilgili bilgi toplama
- () 17. Bilgi işlem

19- işletme ile ilgili olarak organizasyon şeması, bilgi kitapçıkları gibi dökümanlar nasıl dağıtılmaktadır.
(Uygun yerdeki parantezin içine çarpı koyunuz)

19.1- Bilgi kitapçığı :

- Hiç kimseyde yok..... ()
- Çok az kişide var.... ()
- Birçok kişide var.... ()
- Bütün herkezde var... ()

19.2- Bilgi kitapçığı sayısı :

- Hiç yok ()
- Bir..... ()
- iki..... ()
- Üç..... ()

Dört ve daha fazla.. ()

19.3- Organizasyon şemaları

Hiç kimseye verilmez ()
Yalnız üst yönetici. ()
Üst yöneticiye, diğer bir
yöneticiye, üst
yönetici ve
bütün üstlere..... ()
Üst yönetici ve
departman
yöneticilerine..... ()

19.4- İşlerin nasıl yapıldığını gösteren yazılı
talimatlar var mıdır..... ()

19.5- İş tanımları

Direkt işçiler için. ()
Emir Komuta hattı
yöneticileri için .. ()
Personel için..... ()
Üst yöneticiler için ()

19.6- Prosedürlerin manueli varmı..... ()

19.7- Yazılı politikalar var mı..... ()

19.8.- Üretim programı yapılıyor mu..... ()

19.9- Yazılı araştırma programları
ve raporları var mı..... ()

20.1- Muayene işlemleri

(Uygun yerdeki parantezin içine çarpı koyunuz)

Sıklığı

Hiç ()
Gelişigüzel ()
Rassal örnekleme ()
% 100 kontrol ()

Aralığı

Hiç ()
Bazen ()
Bütün yeniliklerde..... ()
Hepsinde ()

Metodu

Yok ()
Görerek ()
Sembollerle ()
Ölçerek ()

Muayene tipi

Hiç yapılmaz..... ()
Bitmiş mamul veya hammadde
muayenelerinin biri ()
Proses + Son bitmiş mamul..... ()
Hammadde + Proses +
Bitmiş mamul muayenesi..... ()

20.2- Stok kontrol işlemleri nasıl yapılmaktadır.

Stok için Alımlar

Asla alınmaz ()
Yıllık ()
Altı aylık ()
Üç aylık ()
Aylık ()
Haftalık ()

Günlük()

20.3- Operasyonel Kontrol işlemleri nasıl yapılmaktadır.

Firma Planları vadesi

Günlük()

Haftalık()

Aylık()

Üç aylık()

Yıllık()

1 yıldan fazla.....()

Sürekli()

Programlama

Gerektiğinde()

Aylık()

Haftalık()

Günlük()

Sürekli()

İlerleme Kontrolü

Yapılmıyor.....()

Düzenli yapılıyor.....()

Düzensiz yapılıyor.....()

Bakım

Prosedür yok.....()

Arızalara müdahale prosedürü var.()

Bazı arızalar için var.....()

Planlı bakım prosedürleri var....()

Programlanmış yenileme yatırımları

için var.....()

20.4- Finansal Kontrol işlemleri nasıl yapılmaktadır.

Tipi

Tüm firma ()
iş maliyetleri ()
Bütçelendirme ()
Standart maliyetleri ()
Marjinal maliyetler ()

Aralık

Tüm firma ()
Bir ürün ()
Bazı ürünler ()
Bütün ürünler ()
Bütün faaliyetler ()

Bütçe ile kıyasla

Hiç ()
Yıllık ()
6 aylık ()
3 aylık ()
Aylık ()
Haftalık ()
Sürekli ()

20.5- Kişilerin yaptıkları işler nasıl kontrol edilir.

Görevleri tanımlıyarak

Alışkanlık ()
Çıraklık veya meslek ()
Manueller verilerek..... ()
Zaman etüdü ()
iş etüdü..... ()
iş etüdü ve görev tanımlaması... ()

iş etüdü

Hiç()
Bazı direkt işçilikler()
Bütün direkt işçilikler()
Bütün direkt işçilikler+
endirekt işçilikler+yönetici
olmayan idari personel.....()
Bütün direkt işçilikler+
Endirekt işçilikler +tezgahlar .()

20.6- İletişim ile ilgili işlemler nasıl yapılmaktadır.

Nezaman karar verme ihtiyacı duyulur

Gerektiğinde()
Sınırlı olarak standardize olan durumlarda..()
Tam olarak standardize olan durumlarda()
Proje seçiminde.....()

Kararın uygulanması

Gerektiğinde()
Sınırlı olarak standardize olan durumlarda..()
Tam olarak standardize olan durumlarda()

20.7- İşletmede fikirler nasıl oluşturulmaktadır.

Araştırma ve Geliştirme

Hiç()
Gerektiğinde geliştirme()
Geliştirme birimi()
Geliştirme programı()
Ar-Ge birimi()
Ar-Ge programları()

Fikirlerin ortaya çıkarılması

- Konferans katılımlarından()
- Konferans raporlarından()
- Periyodik yayınlarından.....()
- Periyodik raporlardan.....()
- Önerilen planlardan()

20.8- Malzemelerle ilgili işlemler nasıl olmaktadır.

Sipariş işlemleri

- Gerektiğinde()
- Üretim planlarına göre()
- Stok verilerine göre.....()

20.9- Organizasyona yeni eleman alma işlemi nasıl olmaktadır.

Terfi prosedürü

- Gerektiğinde.....()
- Bulunduğu makam + niteliklere göre()
- iç etkinliğe göre()

Üretim Elemanları seçimi

- Yöneticilerle temasla.....()
- Personel birimi ile temasla.....()
- Terfi sistemine göre.....()
- Testler yaparak.....()
- Dışardan atamalarla.....()

Formen Seçimi

- Yöneticilerle temasla.....()
- Personel birimi ile temasla.....()
- Terfi sistemine göre.....()

Testler yaparak.....()

Dışardan atamalarla.....()

Yöneticilerin seçimi

Üst yöneticilerle görüşerek.....()

Personel birimi ile görüşerek...()

Yönetim kurulu veya terfi sistemi
ile.....()

Dışardan atamalarla.....()

20.10- Satışlarla ilgili işlemler nasıl olmaktadır

Katalog ile

Yok.....()

içeriğinde üretilen mamuller var()

Üretilen mamuller + standart

ürün fiyatları()

Üretilen mamuller + standart ürün
fiyatları + düzenli olarak

gözden geçirilen mamuller.....()

3 + standart olmayan ürün

çeşitleri()

4 + teslim zamanları()

Satış Politikaları

Genel amaçlı.....()

Bazı özel amaçlar.....()

Bütün satışları içeren politikalar...()

Pazar Araştırmaları Varolan müşterilerle temas()

Varolan müşterilerin dönüşümü ..()

Potansiyel müşterilerin dönüşümü()

Sistematiik pazar araştırmaları ..()

Özel müşteri değerlendirmelerini
içeren pazar araştırmaları()

21.1- Uzman olarak gözüken (herbir birimde çalışan kişilerle ilgili olarak) kişilerin mesleki faaliyetleri nasıldır ?
(Uygun yerdeki parantezin içine çarpı koyunuz)

1- Mesleki faaliyetleri içeren bir organizasyona ait ise (Makina Müh. Odası gibi)()

2- Profesyonel organizasyonun 6 toplantısının enazından 3' te 2' sine katılınmışsa ()

3- Profesyonel organizasyonda görev alınmış veya bir rapor sunulmuşsa ()

21.2- Uzmanların eğitim seviyeleri nasıldır ?

() Konusuyla ilgili mesleki eğitim almamış ve lisans seviyesinden daha fazla eğitimin olmaması durumunda

() Lisans seviyesinden daha fazla eğitimin olmaması fakat mesleki eğitimin olması durumunda

() Lisans seviyesinden daha fazla eğitimin olması ve mesleki eğitimin olmaması durumunda

() Lisans seviyesinden daha fazla eğitimin olması ve mesleki eğitimin olması durumunda

(Müdürlerin cevaplayacağı Sorular)

Formu Dolduranın Adı ve Soyadı:

Formu Dolduranın Görev Ünvanı:

irtibat Kurulabilecek Telefon :

1- içinde bulunduğunuz birim adı

2- Bağılı olduğunuz üst ünvan

3- Size bağılı olan birimlerdeki kişi sayıları (Astınızın
astı dahil)

Birim	Kişi sayısı	Birim	Kişi sayısı
-------	-------------	-------	-------------

4.1- Aşağıdaki kararlardan hangileri sizin yönetim
pozisyonunuz için geçerlidir. (Uygun yerdeki
parantezin içine çarpı koyunuz)

- () 1.Üst kademe yönetimini oluşturmak
- () 2.Organizasyonun dışından yönetici personel alımı
- () 3.Yönetici personel terfileri
- () 4.Yönetici ücretlerinin tesbiti
- () 5.Sermayede ayrılmamış ve bütçelenmemiş harcamaların
kullanım izni
- () 6.Nakit akışında planlanmayan ve bütçelenmeyen
harcamaların kullanım izni
- () 7.Ekipmanların marka ve çeşit tespiti
- () 8.Yeni ürünler ve hizmetlerin belirlenmesi
- () 9.Girilecek olan pazar bölgelerinin belirlenmesi
- () 10.Hedeflenen pazarın büyüklüğü
- () 11.Maliyetlerle ilgili kararlar
- () 12.Kontrollerle ilgili kararlar
- () 13.Üretim faaliyetlerindeki işlemlerin planlanması
- () 14.Bir yöneticinin işten çıkarılması
- () 15.Kullanılan metodlar için personelin eğitimi

- () 16.Prosedürlerin ve talimatların hizmet olarak satın alınması
- () 17.Malzeme temin edicilerinin belirlenmesi
- () 18.Ürün fiyatlarının belirlenmesi
- () 19.Uzmanların çalışma alanlarının ve sorumluluklarının değiştirilmesi
- () 20.Emir-Komuta departmanlarının çalışma alanlarının ve sorumluluklarının değiştirilmesi
- () 21.Yeni bir departman oluşturulması
- () 22.Yeni bir faaliyet alanı oluşturulması

4.2- Aşağıda belirtilen kararlardan hangilerini bir alt kademe çalışan kişiye devredersiniz ? (Uygun yerdeki parantezin içine çarpı koyunuz)

- () 1.Üst kademe yönetimini oluşturmak
- () 2.Organizasyonun dışından yönetici personel alımı
- () 3.Yönetici personel terfileri
- () 5.Sermayede ayrılmamış ve bütçelenmemiş harcamaların kullanım izni
- () 6.Nakit akışında planlanmayan ve bütçelenmeyen harcamaların kullanım izni
- () 7.Ekipmanların marka ve çeşit tespiti
- () 8.Yeni ürünler ve hizmetlerin belirlenmesi
- () 9.Girilecek olan pazar bölgelerinin belirlenmesi
- () 10.Hedeflenen pazarın büyüklüğü
- () 11.Maliyetlerle ilgili kararlar
- () 12.Kontrollerle ilgili kararlar
- () 13.Üretim faaliyetlerindeki işlemlerin planlanması
- () 14.Bir yöneticinin işten çıkarılması
- () 15.Kullanılan metodlar için personelin eğitimi
- () 16.Prosedürlerin ve talimatların hizmet olarak satın alınması
- () 17.Malzeme temin edicilerinin belirlenmesi
- () 18.Ürün fiyatlarının belirlenmesi
- () 19.Uzmanların çalışma alanlarının ve sorumluluklarının değiştirilmesi

- () 20. Emir-Komuta departmanlarının çalışma alanlarının ve sorumluluklarının değiştirilmesi
- () 21. Yeni bir departman oluşturulması
- () 22. Yeni bir faaliyet alanı oluşturulması

5- Üretiminiz varsa aşağıda verilen üretim şekillerinden hangisi ne miktarda yapılmaktadır.

(Uygun yerdeki parantezin içine çarpı koyunuz)

Miktar Tanım

- () 1. Müşteri spesifikasyonları için bir veya birkaç ünitenin üretimi (sipariş tipi üretim)
- () 2. Küçük partilerin üretimi (atölye tipi üretim)
- () 3. Büyük partilerin üretimi
- () 4. Kütle üretimi (örn. montaj üretimi)
- () 5. Sıvı, gaz ve katı şekildeki ürünlerin sürekli-proses üretimi

6.1- (Konunuzla ilgili olan kısımları cevaplayınız)

Muayene işlemleri

Sıklığı

- Hiç ()
- Gelişigüzel ()
- Rassal örnekleme ()
- % 100 kontrol ()

Aralığı

- Hiç ()
- Bazen ()
- Bütün yeniliklerde..... ()
- Hepsinde ()

Metodu

Yok ()
Görerek ()
Sembollerle ()
Ölçerek ()

Muayene tipi

Hiç yapılmaz..... ()
Bitmiş mamul veya hammadde
muayenelerinin biri ()
Proses + Son bitmiş mamul..... ()
Hammadde + Proses +
Bitmiş mamul muayenesi..... ()

6.2- Stok kontrol işlemleri nasıl yapılmaktadır.

Stok için Alımlar

Asla alınmaz ()
Yıllık ()
Altı aylık ()
Üç aylık ()
Aylık ()
Haftalık ()
Günlük ()

6.3- Operasyonel Kontrol işlemleri nasıl yapılmaktadır.

Firma Planları vadesi

Günlük ()
Haftalık ()
Aylık ()
Üç aylık ()
Yıllık ()
1 yıldan fazla..... ()

Sürekli ()

Programlama

Gerektiğinde ()

Aylık ()

Haftalık ()

Günlük ()

Sürekli ()

İlerleme Kontrolü

Yapılmıyor..... ()

Düzenli yapılıyor..... ()

Düzensiz yapılıyor..... ()

Bakım

Prosedür yok..... ()

Arızalara müdahale prosedürü var. ()

Bazı arızalar için var..... ()

Planlı bakım prosedürleri var.... ()

Programlanmış yenileme yatırımları
için var..... ()

6.4- Finansal Kontrol işlemleri nasıl yapılmaktadır.

Tipi

Tüm firma ()

İş maliyetleri ()

Bütçelendirme ()

Standart maliyetleri ()

Marjinal maliyetler ()

Aralık

Tüm firma ()

Bir ürün ()

Bazı ürünler ()

Bütün ürünler()

Bütün faaliyetler()

Bütçe ile kıyasla

Hiç()

Yıllık()

6 aylık()

3 aylık()

Aylık()

Haftalık()

Sürekli()

6.5- Kişilerin yaptıkları işler nasıl kontrol edilir.

Görevleri tanımlıyarak

Alışkanlık()

Çıraklık veya meslek()

Manueller verilerek.....()

Zaman etüdü()

iş etüdü.....()

iş etüdü ve görev tanımlaması...()

iş etüdü

Hiç()

Bazı direkt işçilikler()

Bütün direkt işçilikler()

Bütün direkt işçilikler+

endirekt işçilikler +yönetici

olmayan idari personel.....()

Bütün direkt işçilikler+

Endirekt işçilikler +tezgahlar :()

6.6- İletişim ile ilgili işlemler nasıl yapılmaktadır.

Nezaman karar verme ihtiyacı duyulur

- Gerektiğinde()
- Sınırlı olarak standardize olan durumlarda..()
- Tam olarak standardize olan durumlarda()
- Proje seçiminde.....()

Kararın uygulanması

- Gerektiğinde()
- Sınırlı olarak standardize olan durumlarda..()
- Tam olarak standardize olan durumlarda()

6.7- işletmede fikirler nasıl oluşturulmaktadır.

Araştırma ve Geliştirme

- Hiç()
- Gerektiğinde geliştirme()
- Geliştirme birimi()
- Geliştirme programı()
- Ar-Ge birimi()
- Ar-Ge programları()

Fikirlerin ortaya çıkarılması

- Konferans katılımlarından()
- Konferans raporlarından()
- Periyodik yayınlarından.....()
- Periyodik raporlardan.....()
- Önerilen planlardan()

6.8- Malzemelerle ilgili işlemler nasıl olmaktadır.

Sipariş işlemleri

- Gerektiğinde()
- Üretim planlarına göre()
- Stok verilerine göre.....()

6.9- Satışlarla ilgili işlemler nasıl olmaktadır

Katalog ile

- Yok.....()
içerisinde üretilen mamuller var()
Üretilen mamuller + standart
Ürün fiyatları()
Üretilen mamuller + standart ürün
fiyatları + düzenli olarak
gözden geçirilen mamuller.....()
3 + standart olmayan ürün
çeşitleri()
4 + teslim zamanları()

Satış Politikaları

- Genel amaçlı.....()
Bazı özel amaçlar.....()
Bütün satışları içeren politikalar...()

Pazar Araştırmaları

- Varolan müşterilerle temas()
Varolan müşterilerin dönüşümü ..()
Potansiyel müşterilerin dönüşümü()
Sistematik pazar araştırmaları ..()
Özel müşteri değerlendirmelerini
içeren pazar araştırmaları()

7.1- Uzman olarak gözüken (herbir birimde çalışan kişilerle ilgili olarak) kişilerin mesleki faaliyetleri nasıldır.

(Uygun yerdeki parantezin içine çarpı koyunuz)

1- Mesleki faaliyetleri içeren bir

organizasyona ait ise (Makina Müh. Odası gibi)()

2- Profesyonel organizasyonun 6 toplantısının
enazından 3' te 2' sine katılınmışsa ()

3- Profesyonel organizasyonda görev alınmış
veya bir rapor sunulmuşsa ()

7.2- Uzmanların eğitim seviyeleri nasıldır ?

() Konusuyla ilgili mesleki eğitim almamış ve
lisans seviyesinden daha fazla eğitimin
olmaması durumunda

() Lisans seviyesinden daha fazla eğitimin
olmaması fakat mesleki eğitimin olması
durumunda

() Lisans seviyesinden daha fazla eğitimin
olması ve mesleki eğitimin olmaması
durumunda

() Lisans seviyesinden daha fazla eğitimin
olması ve mesleki eğitimin olması durumunda

6.4. Bilgi Toplama Formunun Uygulandığı Şirketlerden
Elde Edilen Sonuçlar

Bilgi Toplama Formunun çeşitli şirketlere
uygulanmasından elde edilen sonuçlar şirket bazında
aşağıda listelenmiştir. Ancak şirketlerin ismi
verilmemiş, onun yerine kodlama yapılmıştır.

Şirket No	: 1
Faaliyet alanı	: Dokuma
Yetki Devri	: 8
Merkezileşme	: 1.5
Hiyerarşik seviye sayısı	: 3
Yönetmel yoğunluk	: 0.26
Fonksiyonel Uzmanlaşma	: 10
Formalizasyon endeksi	: 1.44
Kütle üretim derecesi	: 1
Fonksiyonel dağılım	: 7.940
Hiyerarşik kontrol	: 0.061
Büyüklik	:
Kalıcı personel	: 100
Operasyon derecesi	: 100.000.000.000
Üretim derecesi	: 300.000.000.000
Yıllık Sermaye devri	: 1.766
Net varlıklar	: 83.500.000.000
Standartlaştırma	: 51
Karmaşıklık	:
Profesyonel Faaliyet derecesi	: 2
Profesyonel Eğitim	: 0
Mesleki uzmanlık sayısı	: 12
Kurmay yoğunluğu	: 0.61

Şirket No	: 2
Faaliyet alanı	: Gıda içki ve tütün
Yetki Devri	: 4.83
Merkezileşme	: 1.625
Hiyerarşik seviye sayısı	: 5
Yönetsel yoğunluk	: 0.039
Fonksiyonel uzmanlaşma	: 17
Formalizasyon endeksi	: 1.44
Kütle Üretim derecesi	: 1
Fonksiyonel dağılım	: 138.84
Hiyerarşik kontrol	: 0.0814
Büyüklik	:
Kalıcı personel	: 245
Operasyon derecesi	: 1.000.000.000.000
Üretim derecesi	: 1.445.791.000.000
Yıllık Sermaye devri	: 6.78
Net varlıklar	: 461.000.000.000
Standartlaştırma	: 56
Karmaşıklık	:
Profesyonel Faaliyet derecesi	: 1
Profesyonel Eğitim	: 0
Mesleki uzmanlık sayısı	: 1
Kurmay yoğunluğu	: 0.312

Şirket No	: 3
Faaliyet alanı	: Makina ve teçhizat
Yetki Devri	: 10
Merkezileşme	: 2.37
Hiyerarşik seviye sayısı	: 5
Yönetmel yoğunluk	: 0.259
Fonksiyonel Uzmanlaşma	: 9
Formalizasyon endeksi	: 0.88
Kütle üretim derecesi	: 3.15
Fonksiyonel dağılım	: 1.228
Hiyerarşik kontrol	: 0.23
Büyüklik	:
Kalıcı personel	: 127
Operasyon derecesi	: 872.000.000.000
Üretim derecesi	: 1.172.198.000.000
Yıllık Sermaye devri	:
Net varlıklar	:
Standartlaştırma	: 37
Karmaşıklık	:
Profesyonel Faaliyet derecesi	:
Profesyonel Eğitim	:
Mesleki uzmanlık sayısı	:
Kurmay yoğunluğu	:

Şirket No	: 4
Faaliyet alanı	: Gıda içki ve tütün
Yetki Devri	: 5
Merkezileşme	: 2.125
Hiyerarşik seviye sayısı	:
Yönetsel yoğunluk	: 0.31
Fonksiyonel Uzmanlaşma	: 4
Formalizasyon endeksi	: 1.22
Kütle üretim derecesi	: 1
Fonksiyonel dağılım	:
Hiyerarşik kontrol	: 0.061
Büyükölük	:
Kalıcı personel	: 58
Operasyon derecesi	: 70.000.000.000
Üretim derecesi	: 70.000.000.000
Yıllık Sermaye devri	:
Net varlıklar	:
Standartlaştırma	: 50
Karmaşıklık	:
Profesyonel Faaliyet derecesi	:
Profesyonel Eğitim	:
Mesleki uzmanlık sayısı	:
Kurmay Yoğunluğu	:

Şirket No	: 5
Faaliyet alanı	: Makina ve teçhizat
Yetki Devri	: 7
Merkezileşme	: 2
Hiyerarşik seviye sayısı	: 3
Yönetmel yoğunluk	: 0.052
Fonksiyonel Uzmanlaşma	: 11
Formalizasyon endeksi	: 2
Kütle üretim derecesi	: 3.059
Fonksiyonel dağılım	: 1.386
Hiyerarşik kontrol	: 0.034
Büyüklik	:
Kalıcı personel	: 250
Operasyon derecesi	:
Üretim derecesi	: 2.440.430.500
Yıllık Sermaye devri	: 1.38
Net varlıklar	: 27.362.709.000
Standartlaştırma	: 62
Karmaşıklık	:
Profesyonel Faaliyet derecesi	: 1
Profesyonel Eğitim	: 0
Mesleki uzmanlık sayısı	: 27
Kurmay yoğunluğu	: 0.068

Şirket No	: 6
Faaliyet alanı	: Makina ve teçhizat
Yetki Devri	: 3
Merkezileşme	: 1.375
Hiyerarşik seviye sayısı	:
Yönetmel yoğunluk	:
Fonksiyonel Uzmanlaşma	: 14
Formalizasyon endeksi	: 0.66
Kütle Üretim derecesi	: 1
Fonksiyonel dağılım	:
Hiyerarşik kontrol	:
Büyükölük	:
Kalıcı personel	:
Operasyon derecesi	: 15.000.000.000
Üretim derecesi	: 25.000.000.000
Yıllık Sermaye devri	: 1.0625
Net varlıklar	:
Standartlaştırma	: 61
Karmaşıklık	:
Profesyonel Faaliyet derecesi	: 1
Profesyonel Eğitim	: 1
Mesleki uzmanlık sayısı	:
Kurmay yoğunluğu	:

Şirket No	: 7
Faaliyet alanı	: Dokuma
Yetki Devri	: 4
Merkezileşme	: 2.375
Hiyerarşik seviye sayısı	: 8
Yönetmel yoğunluk	: 0.182
Fonksiyonel Uzmanlaşma	: 17
Formalizasyon endeksi	: 1.11
Kütle Üretim derecesi	: 1.4
Fonksiyonel dağılım	: 2.7309
Hiyerarşik kontrol	: 0.032
Büüklük	:
Kalıcı personel	: 1200
Operasyon derecesi	: 450.000.000.000
Üretim derecesi	: 700.000.000.000
Yıllık Sermaye devri	: 1.096
Net varlıklar	: 170.000.000.000
Standartlaştırma	: 55
Karmaşıklık	:
Profesyonel Faaliyet derecesi	: 2
Profesyonel Eğitim	: 1
Meşleki uzmanlık sayısı	: 42
Kurmay yoğunluğu	: 0.05

Şirket No	: 8
Faaliyet alanı	: Kimya, petrol ürünleri
Yetki Devri	: 5
Merkezileşme	: 0.875
Hiyerarşik seviye sayısı	: 5
Yönetmel yoğunluk	:
Fonksiyonel Uzmanlaşma	: 11
Formalizasyon endeksi	: 1.56
Kütle üretim derecesi	: 1
Fonksiyonel dağılım	: 2.29
Hiyerarşik kontrol	:
Büyüklik	:
Kalıcı personel	: 664
Operasyon derecesi	: 1.966.014.600.000
Üretim derecesi	: 2.000.000.000.000
Yıllık sermaye devri	: 1.97
Net varlıklar	: 186.085.726.000
Standartlaştırma	: 47
Karmaşıklık	:
Profesyonel Faaliyet derecesi	: 2
Profesyonel Eğitim	:
Mesleki uzmanlık sayısı	: 74
Kurmay yoğunluğu	: 0.5

Şirket No	: 9
Faaliyet alanı	: Ağaç Ürünleri
Yetki Devri	: 4
Merkezileşme	: 1.375
Hiyerarşik seviye sayısı	: 3
Yönetmel yoğunluk	: 0.11
Fonksiyonel Uzmanlaşma	: 10
Formalizasyon endeksi	: 0
Kütle Üretim derecesi	: 1
Fonksiyonel dağılım	: 3.529
Hiyerarşik kontrol	:
Büyükölük	:
Kalıcı personel	: 82
Operasyon derecesi	: 600.000.000
Üretim derecesi	: 106.272.564.937
Yıllık sermaye devri	: 4.29
Net varlıklar	: 24.767.235.000
Standartlaştırma	: 43
Karmaşıklık	:
Profesyonel Faaliyet derecesi	: 0
Profesyonel Eğitim	: 2
Mesleki uzmanlık sayısı	:
Kurmay yoğunluğu	: 0.39

Şirket No	: 10
Faaliyet alanı	: Dokuma
Yetki Devri	: 3.5
Merkezileşme	: 2.125
Hiyerarşik seviye sayısı	: 4
Yönetmel yoğunluk	: 0.065
Fonksiyonel Uzmanlaşma	: 16
Formalizasyon endeksi	: 0.22
Kütle üretim derecesi	: 2.8
Fonksiyonel dağılım	: 63.12
Hiyerarşik kontrol	: 0.003
Büyükölük	:
Kalıcı personel	: 290
Operasyon derecesi	:
Üretim derecesi	:
Yıllık sermaye devri	:
Net varlıklar	:
Standartlaştırma	: 41
Karmaşıklık	:
Profesyonel Faaliyet derecesi	: 1
Profesyonel Eğitim	: 1
Mesleki uzmanlık sayısı	: 10
Kurmay yoğunluğu	: 0.06

Şirket No	: 11
Faaliyet alanı	: Kimya, petrol ürünleri
Yetki Devri	: 11
Merkezileşme	: 1
Hiyerarşik seviye sayısı	: 3
Yönetmel yoğunluk	: 0.074
Fonksiyonel Uzmanlaşma	: 13
Formalizasyon endeksi	: 1.78
Kütle Üretim derecesi	: 1
Fonksiyonel dağılım	: 26.71
Hiyerarşik kontrol	:
Büüklük	:
Kalıcı personel	: 269
Operasyon derecesi	: 30.000.000.000
Üretim derecesi	: 30.000.000.000 Yıllık
Sermaye devri	: 3.33
Net varlıklar	: 30.000.000.000
Standartlaştırma	: 53
Karmaşıklık	:
Profesyonel Faaliyet derecesi	: 2
Profesyonel Eğitim	: 1
Mesleki uzmanlık sayısı	: 26
Kurmay yoğunluğu	: 0.063

BÖLÜM 7. ORGANİZASYONEL YAPI KRİTERLERİNİN ÖLÇÜMÜNÜN DEĞERLENDİRİLMESİ

7.1. Yapı Kriterlerinin Değerlendirilmesinin Nasıl Yapıldığı

Altıncı bölümde organizasyonel yapı kriterlerini ölçmek için kullanılan yöntem ve hazırlanan bilgi toplama formu hakkında bilgi verilmişti. Bu bölümde ise bilgi toplama formunun çeşitli firmalara uygulanmasından elde edilen sonuçlar verilmiş ve bu sonuçların yorumlamaları yapılmıştır.

Bilgi toplama formları incelendiğinde, yine bölüm 6 da verilen sonuçlardan farklı oldukları görülecektir. Şirket bazındaki değerler bilgi toplama formunda sorulara verilen cevapların dördüncü bölümde belirtildiği katsayılarla değerlendirilmesinden elde edilmiştir. Elde edilen şirket bazındaki bu sonuçlar Lotus programı yardımıyla düzenlenmiş ve SPSS adlı istatistiksel değerlendirmeler yapan paket program yardımıyla incelenmiştir.

Bu inceleme temelde kriterler arasındaki ilişkilerin incelenmesi, kriter bazında ortalama, mod, aralık, standart sapma, varyans, minimum ve maksimum değerlerin elde edilmesi şeklindedir. Korelasyon katsayılarının incelenmesinin nedeni kriterler arasındaki etkileşimleri ortaya çıkarmaktır. Çeşitli istatistiksel değerlerin elde edilmesinin nedeni ise imalat sektöründe faaliyet gösteren Türk şirketler için bu kriterlerin ortalama, standart sapma v.b. gibi değerlerin elde edilmesinde ilk

adımlarını atmaktır. (istatistiksel sonuçlarla ilgili detaylı sonuçlar Ek B de verilmiştir.)

7.2. Yapı Kriterleri için Yapılan İstatistiksel Çalışmadan Elde Edilen Sonuçlar

Bilgi toplama formu 11 firmada uygulanmış ve aşağıdaki tablolarda verilen değerler elde edilmiştir. Tablolar ve bilgi toplama formu sonuçları incelendiğinde bazı değerlerin eksik olduğu görülmektedir. Bunun nedeni şirketlerin bilgi toplama formu sorularına tam olarak cevap vermemelerinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca 11 adetlik bir örnek hacmide yeterli değildir. Daha sağlıklı sonuçlar elde edebilmek için firma sayısının ve bilgi toplama formu sorularına verilen cevaplarının sayılarının arttırılması gerekmektedir.

Tablo 7-1 de imalat sektöründe faaliyet gösteren ve yapı kriterleri değerlendirilen firmaların sektör içindeki faaliyet alanlarının dağılımı görülmektedir. Buna göre gıda içki ve tütün konusunda faaliyet gösteren iki şirket, ağaç ürünlerinde faaliyet gösteren bir firma, makina ve teçhizat konusunda faaliyet gösteren iki firma, taşıt araçları konusunda faaliyet gösteren bir firma, dokuma alanında faaliyet gösteren üç firma ve kimya ve petrol ürünleri konusunda faaliyet gösteren 2 firma bulunmaktadır.

Önemli sonuçlardan olan kriterlerin arasındaki ilişkiler tablo 7-2. de gösterilmektedir. Buna göre

1. Fonksiyonel uzmanlaşma ile yönetsel yoğunluk arasında yüzde 4 güven aralığında 9 değer için kuvvetli bir ters ilişkiye rastlanmıştır.

2. K t le  retim derecesi ile merkezileşme arasında yüzde 3.8 güven aralığında 11 değer için kuvvetli bir doğru ilişkiye rastlanmıştır.

Tablo 7-1. Anket yapılan firmaların faaliyet alanları

Faaliyet alanı	�irket sayısı
Gıda içki ve tütün	2
Ağaç �r�nleri	1
Makina ve teçhizat	2
Taşıt araçları ve diğer	1
Dokuma	3
Kimya ve petrol ürünleri	2
toplam	11

3. Fonksiyonel dağılım ile fonksiyonel uzmanlaşma arasında yüzde 5 güven aralığında 9 değer için kuvvetli bir doğru ilişkiye rastlanmıştır.
4. Firmanın net varlıkları ile fonksiyonel uzmanlaşma arasında yüzde 7.7 güven aralığında 7 değer için kuvvetli bir doğru ilişkiye rastlanmıştır.
5. Hiyerarşik kontrol ile yetki devri arasında yüzde 3.8 güven aralığında 7 değer için kuvvetli bir doğru ilişkiye rastlanmıştır.
6. Yıllık sermaye devri ile yetki devri arasında yüzde 2.1 güven aralığında 8 değer için kuvvetli bir doğru ilişkiye rastlanmıştır.
7. Hiyerarşik seviye sayısı ile kalıcı personel arasında binde 4 güven aralığında 9 değer için çok kuvvetli bir doğru ilişkiye rastlanmıştır.

8. Net varlıklar ile fonksiyonel dağılım arasında yüzde 1.3 güven aralığında 7 değer için çok kuvvetli bir doğru ilişkiye rastlanmıştır.

Tablo 7-2. Aralarında ilişki bulunan yapı kriterleri

	Fonksiy. uzmanla.	Merkezi-leşme	Yetki Devri	Hiyerarşik S.S	Net varlıklar
Yönetmel Yoğunluk	-0.6830 9 0.043				
Kütle Üretim Derecesi		0.6295 11 0.038			
Fonksiyonel dağılım	0.6657 9 0.05				0.8587 7 0.013
Hiyerarşik kontrol			0.7819 7 0.038		
Kalıcı Personel				0.8504 9 0.004	
Yıllık Sermaye Devri			0.7842 8 0.021		
Net Varlıklar	0.7058 7 0.076				

Elde edilen son sonuçlar ise kriterlerin ortalama, standart sapma gibi istatistiksel değerlerin çıkartıldığı tablo 7-3. ve 7-4. tür. Tablolar incelendiğinde yetki devri, yönetmel yoğunluk, formalizasyon endeksi, fonksiyonel dağılım, hiyerarşik kontrol, kalıcı personel, profesyonel eğitim derecesi, uzmanlık fonksiyonu sayısı kriterlerinin standart sapmalarının oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

7.3. Yapı Kriterleri için Elde Edilen Sonuçlar Yorumlanması

Yapı kriterlerinin istatistiksel olarak incelenmesinden elde edilen değerlerden en önemlisi kriterler arasındaki ilişki analizidir. Bu ilişkilerin değerlendirilmesi sonucunda özellikle karşılaştırma değişkeni olarak kabul edilen kriterler ile diğer kriterler arasındaki bağlar eldilmiş olacaktır.

Yapılan bu incelemede büyüklük değişkenleri ile teknoloji kriterinin alt kriteri olan kütle üretim derecesi şirketlerin durumunu gösteren temel kriterler olarak alınmıştır. Bunun yanında kriterlerin kendi aralarında ilişkileride sözkonusudur.

Bu durumda kütle üretim derecesi ile merkezileşme arasında yüzde 3.8 güven aralığında ve 0.62 korelasyon katsayısı ile bir ilişki sözkonusudur. Yani kütle üretim derecesi arttıkça merkezileşmede artmaktadır. Kütle üretim derecesinin artması demek, kütle üretim derecesinin tanımında verilen beş üretim şekli için, firmaların üretim yüzdelerinin proses üretimine doğru kaydığını gösterir. Bu durumda kütle üretime doğru yöneldikçe firmaların merkezi bir yönetime doğru kaydığını gözlenmiştir. Kütle üretim derecesinin ortalamasına bakıldığında 1.583 olarak görülmektedir. Yani 11 firma için üretim şekli genelde atölye tipi bir üretime yöneliktir. Bu durumda merkezileşme yüzdesi 1.704 olmaktadır. ilişki analizi sonucunda bu 11 firmadan elde edilen verilere göre kütle üretime yönelindikçe merkezîyetçi bir yönetim firmaya hakim olmaktadır.

Tablo 7-3. Organizasyonel yapı kriterlerinin bazı değerleri

Kriterler	Ort	Mod	Ara- lık	Stan. sapma	Var - yans	Min	Maks
Yetki Devri	5,939	4	8	2,694	7,258	3	11
Merkezileşme Endeksi	1,704	1,375	1,500	0,528	0,278	0,875	2,375
Hiyerarşik seviye sayısı	4,333	3	5	1,658	2,750	3	8
Yönetmel Yoğunluk	0,150	0,039	0,271	0,104	0,011	0,039	0,310
Fonksiyonel uzmanlaşma	12	10	13	3,924	15,40	4	17
Formalizasyon endeksi	2,170	0	13	3,645	13,29	0	13
Kütle üretim derecesi	1,583	1	2,150	0,923	0,853	1	3,150
Fonksiyonel dağılım	0,072	0,061	0,227	0,074	0,006	0,003	0,230
Hiyerarşik kontrol	0,072	0,061	0,227	0,074	0,006	0,003	0,230
Kalıcı personel	328,5	58	1142	352,3	12E4	58	1200

Tablo 7-4. Organizasyonel yapı kriterlerinin bazı değerleri

Kriterler	Ort	Mod	Ara- lık	Stan. sapma	Var - yans	Min	Maks
Operasyon Derecesi	5 E11	6 E8	1 E12	6 E11	4 E23	6 E11	2 E12
Üretim Derecesi	5 E11	2 E9	1 E12	7 E11	5 E23	2 E9	2 E12
Yıllık sermaye devri	2.709	1.063	5.718	5.994	3.996	1.063	9.780
Net Varlıklar	1 E11	2 E10	4 E11	1 E11	2 E22	2 E10	4 E61
Standartlaş - tırma	50,54	37	25	8,005	64,07	37	62
Profesyonel faaliyet der.	1,333	1	2	0,707	0,500	0	2
Profesyonel eğitim dere.	0,750	1	2	0,707	0,500	0	2
Uzmanlık fonk. sayısı	27,42	1	73	24,57	603,9	1	74
Kurmay Per- sonel oranı	0,257	0,050	0,560	0,227	0,051	0,050	0,610

Diğer incelenmesi gereken karşılaştırma kriteride büyüklük kriteridir. Büyüklüğün bileşenlerinden olan kalıcı personel sayısına bakıldığında hiyerarşik seviye sayısı ile direkt bir ilişkinin sözkonusu olduğu görülmektedir. Bu ilişkide mantıklı bir sonuçtur. Çünkü personel sayısının artması organizasyon şemasında ki seviyelerin artmasını getirecektir. Örneğin müdürlerin altına müdür yardımcılarının alınması hiyerarşik seviye sayısını arttırdığı gibi personel sayısının da arttıracaktır.

Büyükliğun diğer bileşenleri olan yıllık sermaye devri ve net varlıklar tek başlarına diğer kriterler ile olan ilişkileri incelendiğinde pek bir anlam ifade etmemektedir. Ancak büyüklük bir bütün olarak düşünüldüğünde yetki devri, fonksiyonel uzmanlaşma, fonksiyonel dağılım ile oldukça yüksek bir ilişki içersindedir. Yani işletme büyüdükçe yöneticilerin devrettiği yetkilerin sayısı artmakta, daha uzman kadrolar işletmeye dahil edilmekte ve daha fonksiyonel bir organizasyon yapısı kurulmaktadır. İşletme geliştikçe faaliyet gösterilen uzmanlık alanı sayısı artmakta dolayısıyla gereksinim duyulan uzman sayısında artış olmaktadır. Yine işletme geliştikçe uzmanlıklarda veya birimlerde çalışanların arasındaki uzmanlarında eşit sayıda dağılması gerekmektedir. Yani işletme geliştikçe daha formel ve daha uzman bir yapıya sahip olmaktadır.

Diğer bir inceleme noktasında gösterge kriteri olamayan kriterler arasındaki ilişkilerin yorumlanmasıdır. Buna göre yönetsel yoğunluk ile fonksiyonel uzmanlaşma arasında, fonksiyonel dağılım ile fonksiyonel uzmanlaşma arasında ve hiyerarşik kontrol ile yetki devri arasında ilişki vardır.

Burada göze çarpan ilk sonuç yönetsel yoğunluğun artmasının fonksiyonel uzmanlaşmayı azalttığıdır. Yani yönetici sayısı arttıkça uzmanlaşma düzeyinde ve uzman sayısında azalış olmaktadır. Yine uzmanlık alanı sayısının artması uzmanların uzmanlık alanlarında ki dağılımlarının daha düzgün olmasını sağlamaktadır. Yani işletme daha formel bir yapıya yönelmektedir. Diğer bir incelemede yetki devri ile hiyerarşik kontrol arasındadır. Hiyerarşik kontrolün artması yetki devrinin fazlalaşmasını sağlamaktadır. Yani işletmede sorumluluk ve otoritenin yayılması sağlandığında yetki devride artmaktadır.

Bu değerlendirmelerin tümüne genel olarak bakıldığında büyüklük, uzmanlaşma, fonksiyonelleşme ve organizasyon seviyeleri arasında belirgin ilişkilerin olduğu görülmektedir. Fakat temelde etkin olan kriterler büyüklük ve kütle üretim derecesi yani teknolojidir. Bazı olarak bu iki kriterin alınması işletmelerin organizasyon yapılarının incelenmesinde temel teşki edebilir. Bunun yanında diğer kriterler arası incelemeler bize organizasyon yapısının uzmanlaşma, formelleşme gibi konulardaki- sektör bazında - durumunu verebilir. Burada yapılabilecek olan diğer bir yorumlamada şirketlerin bu ortalama değerlere göre organizasyon yapılarının incelenmesi ve bu değerlere göre formalizasyonlarının, uzmanlaşmalarının bulunması olabilir.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Çalışmanın amacı, organizasyonların sayısal olarak nasıl değerlendirilebileceğinin belirlenmesi, imalat sektörü için bir uygulamanın yapılması ve uygulama sonuçlarına göre Türk standartlarının bulunması için yapılacak olan çalışmaların başlangıcını oluşturmak olarak özetlenebilir.

Organizasyonların nasıl ölçüleceğinin belirlenmesi için başlangıçta organizasyonel tanımları saptamak ve daha sonra organizasyonel yapılar hakkındaki temel bilgileri vermek gerekir.

Organizasyonları sayısal olarak değerlendirmek için yapılacak olan ilk çalışma organizasyonel yapı kriterlerinin tespitidir. Organizasyonel yapı kriterleri tespit edildikten sonra bu kriterlere ait ölçüm metodlarının belirlenmesi gelmektedir. Aşağıda sayısal ölçümler için incelenebilecek yapı kriterlerinin bir listesi verilmiştir. Ancak organizasyonel yapı kriterleri belirlenirken sadece tanımlara bakmak yeterli olmamaktadır. Bunun yanında ölçüm metodları da dikkatlice incelenmelidir.

- Merkezileşme

- . Yetki Devri
- . Merkezileşme Endeksi
- . Hiyerarşik Seviye Sayısı
- . Karar vermede merkezilikten uzaklaşma
- . Yönetişel Yoğunluk

- Uzmanlaşma

. Fonksiyonel Uzmanlaşma

- Formalizasyon

. Formalizasyon Endeksi

. Otonomi Eksikliği

- Teknoloji

imalat için

. Kütle Üretim Derecesi

. Teknik Değişiklik Derecesi

inşaat sektörü için

- Fonksiyonelleşme

. Fonksiyonel Dağılım

. Hiyerarşik Kontrol

. Fonksiyonel Farklılaştırma

- Büyüklük

- Standartlaşma

- Karmaşıklık

- Kurmay Yoğunluğu

Organizasyonel yapı kriterleri literatürden belirlendikten sonra kriterlerin gerçek organizasyonlarda uygulanması gerekmektedir. Sadece tanım ve ölçüm olarak belirlenip bırakılan kriterler tam bir anlam ifade etmemektedir. Aynı zamanda kriterlerin anlaşılabilirliği açısından uygulama yapılarak, bu uygulamaların

değerlendirilmesi oldukça yararlı olmaktadır.

Organizasyonel yapı kriterlerinin uygulanabilmesi için ölçüm metodlarından yola çıkan ve imalat sektöründe faaliyet gösteren şirketler için bir bilgi toplama formunun hazırlanması gerekmektedir. Bilgi toplama formu literatür araştırmasından elde edilen yapı kriterleri çerçevesinde hazırlanmalıdır. Bilgi toplama formunun uygulanması sırasında bazı kriterlerin tam olarak ölçülemediği, formu dolduran kişilerin formda ki soruları tam olarak anlayamadığı görülecektir. Bu durumda yapılması gereken sorular türkçeleştirilmeli ve özellikle zaman kaybını azaltmak için ölçülemeyen kriterler bilgi toplama formundan çıkarılmalıdır.

İşletmelerde bilgi toplama formu uygulanırken formu dolduracak kişilerle yüzyüze konuşmakta oldukça yarar vardır. Bilgi toplama formları en az Genel Müdür ve Müdürlere uygulanmalıdır. Formlardan alınan bilgilerle birlikte organizasyon şemalarının da incelenmesi yapı kriterlerinin sağlıklı ölçümü açısından yararlı olacaktır.

Bilgi toplama formlarının işletmelerde doldurulmasıyla yapı kriterlerine ait ham bilgiler elde edilmiş olacaktır. Elde edilen bilgilerin yapı kriterlerinin tanımında verilen şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken değerlendirmelerde her şirket için kriterlerin aynı yönetemle değerlendirilmesidir. Formlar değerlendirilirken verilen değerlerin mantık süzgecinden geçirilmesi sağlıklı sonuçlar almak açısından yararlı olacaktır.

Organizasyonel yapı kriterlerine ait sayısal değerler bilgi toplama formu yardımıyla elde edildikten sonra istatistiksel değerlendirme yapılmalıdır.

Yapılan istatistiksel çalışmalar sonucunda elde edilen sonuçlarda aşağıda özetlenmiştir.

- 1- Firmalar proses üretimine yöneldikçe daha merkeziyetçi bir yapıya sahip olmaktadır. Kararlar daha çok üst yöneticiler tarafından alınmakata yetki devri azalmaktadır.
- 2- Firmanın büyüklüğü bir bütün olarak düşünüldüğünde yetki devri, fonksiyonel uzmanlaşma, fonksiyonel dağılım ile oldukça yüksek bir ilişki içersindedir. Yani işletme büyüdükçe yöneticilerin devrettiği yetkilerin sayısı artmakta, daha uzman kadrolar işletmeye dahil edilmekte ve daha fonksiyonel bir organizasyon yapısı kurulmaktadır.
- 3- işletme geliştikçe faaliyet gösterilen uzmanlık alanı sayısı artmakta dolayısıyla gereksinim duyulan uzman sayısında artış olmaktadır.
- 4- Yönetici sayısı arttıkça uzmanlaşma düzeyinde ve uzman sayısında azalış olmaktadır.
- 5- Uzmanlık alanı sayısının artması uzmanların uzmanlık alanlarında ki dağılımlarının daha düzgün olmasını sağlamaktadır. Yani işletme daha formel bir yapıya yönelmektedir.
- 6- işletmede sorumluluk ve otoritenin yayılması sağlandığında yetki devride artmaktadır.
- 7- Firmalar büyüdükçe uzmalık alanı sayısı artmakta, uzmanlık alanının artması yöneticilerin organizasyona etkisini azaltmaktadır.
- 8- Firmalar büyüdükçe kişilerin organizasyondaki dağılımı daha düzgün olmakta ve uniform bir yapıya yönelinmektedir.

9- Firmaların gelişmesi organizasyon yapılarının daha geniş, daha çok yetkiyi devreden, uzmanlaşmaya daha fazla önem veren bir yapıyı getirmektedir.

10- Kriterlere ait ortalama ve varyans gibi değerlerin elde edilmesi yukarıda belirtilen sonuçların işletmelere sayısal olarak aktarılmasında yarar sağlayacaktır.

Yukarıda belirtilen sonuçlardan sonra Organizasyonel Yapı Kriterlerinin değerlendirilmesi için bundan sonra yapılacaklar neler olmalıdır ? İlk akla gelen en başa dönerek organizasyonun sayısal değerlerle ölçülmesi için, yapılan uygulamalar çerçevesinde, yeni yapı kriterlerinin uygulamaya alınıp alınamıyacağının belirlenmesi olacaktır. Daha sonra Bilgi Toplama Formu daha uygun bir yapıya kavuşturularak daha anlaşılır bir hale getirilmelidir.

Uygulamayla ilgili olarak yapılması gereken örnek hacminin sağlıklı bir şekilde arttırılmasıdır. Yani uygun büyüklükte ve yapıda yeni organizasyonlar bulunmalı ve bunlar dikkatlice incelenmelidir.

Firma sayısının arttırılması imalat sektörü için yapı kriterlerinin türkiye standartlarının oluşturulmasını sağlayacaktır. Örnek hacminin arttırılması kriterler arası ilişkiyi daha güvenilir hale getirecek ve daha değişik sonuçlar elde edilecektir.

Kriterlerle ilgili ortalama ve standart sapmaların daha sağlıklı olması, bu değerlerin kriterlerin karşılaştırılmasına sayısal boyutu ekleyecek ve optimum organizasyonun bulunması için ilk çalışmalarını başlatacaktır.

Bu çalışmaların genişletilerek çeşitli sektörler için yapılması, sektör için optimum organizasyon tipinin bu tür verilerle geliştirilip geliştirilemeyeceğinin

tartışması yapılmalıdır. Bunun yanında tartışılması gereken diğer bir noktada bütün değerlendirilen bu kriterlerin tek organizasyonel değere indirilip indirilemeyeceğidir.

Yukarıda sözü edilen çalışmaların sonucunda organizasyonla ilgili konularda faaliyet gösterecek, organizasyonları sayısal olarak değerlendirebilecek bir "Organizasyon Mühendisliği"nin ilk çalışmaları başlatılmış olabilecektir.

KAYNAKLAR

ALLEN, L., (1958), Management and Organizations, McGraw-Hill, inc.

BARNARD, C.I., (1938), The Functions of Executive, Cambridge, Harvard University Press.

CHILD, J., (1972), Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study. Administrative Science Quarterly, 17, 163-177.

CHILD, J., (1973), Predicting and Understanding organization Structure. Administrative Science Quarterly, 18, 168-185

DRUCKER, P., (1974), Management: Tasks, Responsibilities, Practice, Harper & Row Publishers

DUNCAN, R. B., (1972), Characteristics of Organizational Environment and Perceived Environmental Uncertainty, Administrative Science Quarterly, 17: 313-327.

HAX, C. A. and MAJLUF, S. N., (1981), Organizational Design: A Survey and An Approach, Operations Research, Vol. 29, No. 3.

HUBER, P. G., and McDaniel, R.R., (1986), The Decision-Making Paradigm of Organizational Design, Management Science, Vol. 32, No. 5.

GALBRAITH, J.R., (1977), Organizational Design, Addison-Wesley, Reading, Mass.,

GERLOFF, E. A., (1985), Performance Control in Government R&D Projects : The Measurable Effects of Performing Required

Management and Engineering Techniques, IEEE Transactions On Engineering Management, EM-20, pp. 6-14.

GRINYER, P.H. & ARDEKANI, M.Y., (1989), Dimensions of Organizational Structure: A Critical Replication, Academy of Management Journal, Vol. 23, No.3, 405-421

FORD, J.D., (1979), Research Notes; Institutional Versus Questionnaire Measures of Organizational Structure: A Reexamination. Academy of Management Journal, Vol.22, No.3, 601-610

HAGE, J. & AIKEN, M., (1967), Relations of Centralization to Other Structural Properties, Administrative Science Quarterly, 12: 72-92.

INKSON, J.H.K., PUGH, D.S., HICKSON, D.J., (1970), Organization Context and Structure: An Abbreviated Replication. Administrative Science Quarterly, 15: 318-329

JOSEPH, A.L., (1969), Organizations, V.I. Structure and Behavior, JohnWiley Inc.

JURKOVICH, R., (1974), A Core Typology of Organizational Environments, Administrative Science Quarterly, Vol 19: 380-394.

KIMBERLY, J., (1976), Organizational Size and the Structuralist Perspective: A Review, Critique, and Proposal

KOÇEL, T., (1982), İşletme Yöneticiliği, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları

LORSCH, J. W., (1970), Introduction to the Structural Design of Organizations, in Gene W. Dalton and Paul R. Lawrence.

- MACKENZIE, K.D., (1986), Virtual Positions and Power, Management Science, Vol. 32, No:5.
- MACKENZIE, K.D., (1988), Designing the Adaptive Organization, Creating the Competitive Edge Through Human Resource Applications.
- PENNINGS, J.M., (1973), Measures of Organizational Structure: A methodological note. American Journal of Sociology, 79, 686-704
- PUGH, D.S., HICKSON, D.J., HININGS, C.R., TURNER, (1968), C., Dimensions of Organization Structure. Administrative Science Quarterly, 13: 65-105
- TOSUN, K., (1987), işletme Yönetimi, İ.Ü. işletme fakültesi yayını
- PUGH, D.S., HICKSON, D.J., HININGS, C.R., TURNER, C., (1969), The Context of Organization Structures. Administrative Science Quarterly, 14: 91-114
- REIMANN, C. B ., (1973), On the Dimensions of Bureaucratic Structure: An Emprical Reappraisal. Administrative Science Quarterly, Vol. 18, 462-476
- REIMANN, C. B ., (1977), Dimensions of Organizational Technology and Structure: An Exploratory Study. Human Relations, Vol 30 number 6, 545-566
- REIMANN, C.B., (1979), Parkinson Revisited: a component Analysis of the Use of Staff Specialists in Manufacturing Organizations. Human Realitions, Vol. 32, Number 7, 625-641
- SAMUEL, Y. & MANNHEIM, B.F., (1970), Amultidimensional Approach Toward a Typology of

Bureaucracy. Administrative Science Quarterly, 15: 216-228

SATHE, V., (1978), Institutional Versus Questionnaire Measures of Organizational Structure. Academy of Management Journal, Vol.21, No.2, 227-238

SÖZEN Z., (1985), Size, technology and aspects of structure in contractor firms in Turkey. Construction Management and Economics, 3, 233-247

ÜLGEN, H., (1989), işletmelerde Organizasyon ilkeleri ve Uygulaması, i.Ü. işletme Fakültesi Yayını.

EKLER



Ek A

Tablo A.1. Organizasyonel Kriterlerin Kullanıldıkları Makaleler

	1*	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
CHILD, JOHN 1972	*	*	*	*			*	*	*	*	*									*			
CHILD, JOHN 1973	*	*	*	*			*	*	*											*			
GRINVER, P & ARDEKANI M 1989	*	*	*	*			*	*	*														
FORD, J.D. 1979	*		*				*	*								*	*	*					
HAGE AND AIKEN 1967							*	*														*	
KIMBERLY, JOHN																				*			
PENNINGS, JOHANNES 1973	*		*	*	*	*	*	*	*	*													
INKSON, PUGH, HICKSON 1970	*																			*			
PUGH, HICKSON, HININGS, TUR. 1968	*						*	*	*	*											*		
PUGH, HICKSON, HININGS, TUR. 1969			*				*	*	*	*		*									*	*	
SAMUEL AND MANNHEIM, 1970							*									*	*	*	*				
REIMANN, C.B., 1979			*				*	*	*	*			*	*						*			
REIMANN, C.B., 1973		*	*	*			*	*	*	*	*						*	*					*
REIMANN, C.B., 1977	*	*	*				*	*	*	*	*	*	*	*									
SATHE VIJAY, 1978	*	*	*				*	*	*	*										*			
SÖZEN ZEYNEP, 1985	*	*					*	*	*		*				*						*		

9 3 7 9 2 3 9 12 13 12 3 3 2 2 1 2 3 3 1 7 3 1 1

* Organizasyonel kriter numarası (Kriterler ve Numaraları bir sonraki sayfada verilmiştir.)

- 1 Merkezileşme
- 2 Yetki Devri
- 3 Merkezileşme Endeksi
- 4 Hiyerarşik Seviye Sayısı
- 5 Karar vermede merkezilikten uzaklaşma
- 6 Yönetsel Yoğunluk
- 7 Uzmanlaşma
- 8 Fonksiyonel Uzmanlaşma
- 9 Formalizasyon
- 10 Formalizasyon Endeksi
- 11 Otonomi Eksikliği
- 12 Teknoloji
- 13 Kütle Üretim Derecesi
- 14 Teknik Değişiklik Derecesi
- 15 inşaat sektörü için teknoloji
- 16 Fonksiyonelleşme
- 17 Fonksiyonel Dağılım
- 18 Hiyerarşik Kontrol
- 19 Fonksiyonel Farklılaştırma
- 20 Büyüklük
- 21 Standartlaşma
- 22 Karmaşıklık
- 23 Kurmay Yoğunluğu

EK B Korelasyon katsayısı ve istatistiksel sonuçlar

Page 21

SPSS/PC+

6/14/93

Correlations:	S1	S2	S3	S4
S1	1.0000 (0) P= .	.2926 (11) P= .383	-.3303 (11) P= .321	.0713 (9) P= .855
S2	.2926 (11) P= .383	1.0000 (0) P= .	-.0856 (11) P= .802	-.3614 (9) P= .339
S3	-.3303 (11) P= .321	-.0856 (11) P= .802	1.0000 (0) P= .	.4606 (9) P= .212
S4	.0713 (9) P= .855	-.3614 (9) P= .339	.4606 (9) P= .212	1.0000 (0) P= .
S5	-.1085 (9) P= .781	.1626 (9) P= .676	.3735 (9) P= .322	.2408 (8) P= .566
S6	.2980 (11) P= .373	-.2918 (11) P= .384	-.0234 (11) P= .945	.5415 (9) P= .132
S7	.2204 (11) P= .515	.3326 (11) P= .318	-.1561 (11) P= .647	-.2964 (9) P= .439
S8	.0771 (11) P= .822	.2311 (11) P= .494	.6295 (11) P= .038	-.0342 (9) P= .930
S9	-.4729 (9) P= .199	-.2634 (9) P= .493	-.0111 (9) P= .977	.0505 (9) P= .897
S10	-.1952 (7) P= .675	.7819 (7) P= .038	.2334 (7) P= .614	.0663 (6) P= .901
S11	.4610 (10) P= .180	-.3288 (10) P= .354	.1132 (10) P= .755	.8504 (9) P= .004

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

Page 22

SPSS/PC+

6/14/93

Correlations:	S1	S2	S3	S4
S12	.2230 (9) P= .564	-.0476 (9) P= .903	-.1632 (9) P= .675	.3846 (7) P= .394
S13	.1130 (10) P= .756	-.0811 (10) P= .824	-.0963 (10) P= .791	.5369 (8) P= .170
S14	-.6813 (8) P= .063	.0234 (8) P= .956	-.2040 (8) P= .628	-.1525 (7) P= .744
S15	-.4152 (7) P= .354	-.4239 (7) P= .343	.1017 (7) P= .828	.4957 (7) P= .258
S16	-.0008 (11) P= .998	-.1537 (11) P= .652	-.1695 (11) P= .618	.0249 (9) P= .949
S17	.7776 (9) P= .014	.4909 (9) P= .180	-.1316 (9) P= .736	.3561 (8) P= .387
S18	.0000 (8) P=1.000	-.3280 (8) P= .428	-.1793 (8) P= .671	.0338 (7) P= .943
S19	.6135 (7) P= .143	-.1012 (7) P= .829	-.3603 (7) P= .427	.3581 (7) P= .430
S20	-.1099 (8) P= .796	-.0294 (8) P= .945	-.5486 (8) P= .159	-.2275 (8) P= .588

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)
 " . " is printed if a coefficient cannot be computed

Page 23

SPSS/PC+

6/14/93

Correlations:	S5	S6	S7	S8
S1	-.1085 (9) P= .781	.2980 (11) P= .373	.2204 (11) P= .515	.0771 (11) P= .822
S2	.1626	-.2918	.3326	.2311

	(9)	(11)	(11)	(11)
	P= .676	P= .384	P= .318	P= .494
S3	.3735	-.0234	-.1561	.6295
	(9)	(11)	(11)	(11)
	P= .322	P= .945	P= .647	P= .038
S4	.2408	.5415	-.2964	-.0342
	(8)	(9)	(9)	(9)
	P= .566	P= .132	P= .439	P= .930
S5	1.0000	-.6830	.3702	-.1323
	(0)	(9)	(9)	(9)
	P= .	P= .043	P= .327	P= .734
S6	-.6830	1.0000	-.1764	.0191
	(9)	(0)	(11)	(11)
	P= .043	P= .	P= .604	P= .956
S7	.3702	-.1764	1.0000	-.2097
	(9)	(11)	(0)	(11)
	P= .327	P= .604	P= .	P= .536
S8	-.1323	.0191	-.2097	1.0000
	(9)	(11)	(11)	(0)
	P= .734	P= .956	P= .536	P= .
S9	-.5509	.6657	-.1544	-.1544
	(8)	(9)	(9)	(9)
	P= .157	P= .050	P= .692	P= .692
S10	.4246	-.3458	-.0671	.2668
	(7)	(7)	(7)	(7)
	P= .342	P= .447	P= .886	P= .563
S11	-.0947	.5561	-.1971	-.1046
	(9)	(10)	(10)	(10)
	P= .809	P= .095	P= .585	P= .774

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)
 " . " is printed if a coefficient cannot be computed

Page 24

SPSS/PC+

6/14/93

Correlations:	S5	S6	S7	S8
S12	-.1813	.1569	-.1681	.2040
	(7)	(9)	(9)	(9)
	P= .697	P= .687	P= .666	P= .599
S13	-.0788	.2574	-.1972	.0349
	(8)	(10)	(10)	(10)
	P= .853	P= .473	P= .585	P= .924

S14	-.5499 (6) P= .258	.2565 (8) P= .540	-.2033 (8) P= .629	-.3350 (8) P= .417
S15	-.2491 (6) P= .634	.7058 (7) P= .076	-.1421 (7) P= .761	-.3060 (7) P= .504
S16	-.3247 (9) P= .394	.2738 (11) P= .415	.1120 (11) P= .743	-.2833 (11) P= .399
S17	.4968 (7) P= .257	.0811 (9) P= .836	.4475 (9) P= .227	-.2150 (9) P= .579
S18	-.0478 (7) P= .919	-.0679 (8) P= .873	-.5361 (8) P= .171	-.2293 (8) P= .585
S19	.2385 (6) P= .649	-.3243 (7) P= .478	-.2399 (7) P= .604	-.1954 (7) P= .675
S20	.5726 (7) P= .179	-.5639 (8) P= .145	.6026 (8) P= .114	-.5937 (8) P= .121

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)
 " . " is printed if a coefficient cannot be computed

Page 25

SPSS/PC+

6/14/93

Correlations:	S9	S10	S11	S12
S1	-.4729 (9) P= .199	-.1952 (7) P= .675	.4610 (10) P= .180	.2230 (9) P= .564
S2	-.2634 (9) P= .493	.7819 (7) P= .038	-.3288 (10) P= .354	-.0476 (9) P= .903
S3	-.0111 (9) P= .977	.2334 (7) P= .614	.1132 (10) P= .755	-.1632 (9) P= .675
S4	.0505 (9) P= .897	.0663 (6) P= .901	.8504 (9) P= .004	.3846 (7) P= .394
S5	-.5509 (8) P= .157	.4246 (7) P= .342	-.0947 (9) P= .809	-.1813 (7) P= .697

S6	.6657 (9) P= .050	-.3458 (7) P= .447	.5561 (10) P= .095	.1569 (9) P= .687
S7	-.1544 (9) P= .692	-.0671 (7) P= .886	-.1971 (10) P= .585	-.1681 (9) P= .666
S8	-.1544 (9) P= .692	.2668 (7) P= .563	-.1046 (10) P= .774	.2040 (9) P= .599
S9	1.0000 (0) P= .	-.1518 (6) P= .774	-.1717 (9) P= .659	.1462 (7) P= .755
S10	-.1518 (6) P= .774	1.0000 (0) P= .	-.3195 (7) P= .485	.5550 (5) P= .332
S11	-.1717 (9) P= .659	-.3195 (7) P= .485	1.0000 (0) P= .	.3560 (8) P= .387

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

Page 26

SPSS/PC+

6/14/93

Correlations:	S9	S10	S11	S12
S12	.1462 (7) P= .755	.5550 (5) P= .332	.3560 (8) P= .387	1.0000 (0) P= .
S13	.3228 (8) P= .435	.5606 (6) P= .247	.3720 (9) P= .324	.9783 (9) P= .000
S14	.8578 (7) P= .014	.8769 (4) P= .123	-.4534 (7) P= .307	.1211 (7) P= .796
S15	.8587 (7) P= .013	.7576 (4) P= .242	.1892 (7) P= .685	.5536 (6) P= .254
S16	.1581 (9) P= .685	-.5262 (7) P= .225	.2568 (10) P= .474	-.2616 (9) P= .497
S17	-.2229 (8) P= .	.1284 (5) P= .	.5085 (8) P= .	.2925 (7) P= .

	P= .596	P= .837	P= .198	P= .524
S18	-.3243 (7) P= .478	-.7542 (5) P= .141	.1049 (7) P= .823	-.5573 (6) P= .251
S19	-.6360 (7) P= .125	-.4045 (5) P= .499	.6211 (7) P= .137	.6287 (5) P= .256
S20	-.0895 (8) P= .833	.6897 (5) P= .198	-.3087 (8) P= .457	.2755 (6) P= .597

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)
 " . " is printed if a coefficient cannot be computed

Page 27

SPSS/PC+

6/14/93

Correlations:	S13	S14	S15	S16
S1	.1130 (10) P= .756	-.6813 (8) P= .063	-.4152 (7) P= .354	-.0008 (11) P= .998
S2	-.0811 (10) P= .824	.0234 (8) P= .956	-.4239 (7) P= .343	-.1537 (11) P= .652
S3	-.0963 (10) P= .791	-.2040 (8) P= .628	.1017 (7) P= .828	-.1695 (11) P= .618
S4	.5369 (8) P= .170	-.1525 (7) P= .744	.4957 (7) P= .258	.0249 (9) P= .949
S5	-.0788 (8) P= .853	-.5499 (6) P= .258	-.2491 (6) P= .634	-.3247 (9) P= .394
S6	.2574 (10) P= .473	.2565 (8) P= .540	.7058 (7) P= .076	.2738 (11) P= .415
S7	-.1972 (10) P= .585	-.2033 (8) P= .629	-.1421 (7) P= .761	.1120 (11) P= .743
S8	.0349 (10) P= .924	-.3350 (8) P= .417	-.3060 (7) P= .504	-.2833 (11) P= .399
S9	.3228	.8578	.8587	.1581

	(8) P= .435	(7) P= .014	(7) P= .013	(9) P= .685
S10	.5606 (6) P= .247	.8769 (4) P= .123	.7576 (4) P= .242	-.5262 (7) P= .225
S11	.3720 (9) P= .324	-.4534 (7) P= .307	.1892 (7) P= .685	.2568 (10) P= .474

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)
 " . " is printed if a coefficient cannot be computed

Page 28

SPSS/PC+

6/14/93

Correlations:	S13	S14	S15	S16
S12	.9783 (9) P= .000	.1211 (7) P= .796	.5536 (6) P= .254	-.2616 (9) P= .497
S13	1.0000 (0) P= .	.3078 (8) P= .458	.7351 (7) P= .060	-.3497 (10) P= .322
S14	.3078 (8) P= .458	1.0000 (0) P= .	.6144 (7) P= .142	-.2817 (8) P= .499
S15	.7351 (7) P= .060	.6144 (7) P= .142	1.0000 (0) P= .	.1711 (7) P= .714
S16	-.3497 (10) P= .322	-.2817 (8) P= .499	.1711 (7) P= .714	1.0000 (0) P= .
S17	.2661 (8) P= .524	-.4088 (8) P= .315	.0320 (7) P= .946	.1598 (9) P= .681
S18	-.3056 (7) P= .505	-.0006 (7) P= .999	-.4051 (6) P= .426	-.5442 (8) P= .163
S19	.4751 (6) P= .341	-.5553 (6) P= .253	-.2489 (6) P= .634	-.0940 (7) P= .841
S20	.3104 (7) P= .498	.1216 (7) P= .795	.1389 (7) P= .767	-.2767 (8) P= .507

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)
 " . " is printed if a coefficient cannot be computed

Page 29

SPSS/PC+

6/14/93

Correlations:	S17	S18	S19	S20
S1	.7776 (9) P= .014	.0000 (8) P=1.000	.6135 (7) P= .143	-.1099 (8) P= .796
S2	.4909 (9) P= .180	-.3280 (8) P= .428	-.1012 (7) P= .829	-.0294 (8) P= .945
S3	-.1316 (9) P= .736	-.1793 (8) P= .671	-.3603 (7) P= .427	-.5486 (8) P= .159
S4	.3561 (8) P= .387	.0338 (7) P= .943	.3581 (7) P= .430	-.2275 (8) P= .588
S5	.4968 (7) P= .257	-.0478 (7) P= .919	.2385 (6) P= .649	.5726 (7) P= .179
S6	.0811 (9) P= .836	-.0679 (8) P= .873	-.3243 (7) P= .478	-.5639 (8) P= .145
S7	.4475 (9) P= .227	-.5361 (8) P= .171	-.2399 (7) P= .604	.6026 (8) P= .114
S8	-.2150 (9) P= .579	-.2293 (8) P= .585	-.1954 (7) P= .675	-.5937 (8) P= .121
S9	-.2229 (8) P= .596	-.3243 (7) P= .478	-.6360 (7) P= .125	-.0895 (8) P= .833
S10	.1284 (5) P= .837	-.7542 (5) P= .141	-.4045 (5) P= .499	.6897 (5) P= .198
S11	.5085 (8) P= .198	.1049 (7) P= .823	.6211 (7) P= .137	-.3087 (8) P= .457

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)
 " . " is printed if a coefficient cannot be computed

Page 30

SPSS/PC+

6/14/93

Correlations:	S17	S18	S19	S20
S12	.2925 (7) P= .524	-.5573 (6) P= .251	.6287 (5) P= .256	.2755 (6) P= .597
S13	.2661 (8) P= .524	-.3056 (7) P= .505	.4751 (6) P= .341	.3104 (7) P= .498
S14	-.4088 (8) P= .315	-.0006 (7) P= .999	-.5553 (6) P= .253	.1216 (7) P= .795
S15	.0320 (7) P= .946	-.4051 (6) P= .426	-.2489 (6) P= .634	.1389 (7) P= .767
S16	.1598 (9) P= .681	-.5442 (8) P= .163	-.0940 (7) P= .841	-.2767 (8) P= .507
S17	1.0000 (0) P= .	-.4286 (8) P= .289	.5619 (7) P= .189	.0535 (8) P= .900
S18	-.4286 (8) P= .289	1.0000 (0) P= .	.4692 (6) P= .348	-.1563 (7) P= .738
S19	.5619 (7) P= .189	.4692 (6) P= .348	1.0000 (0) P= .	.1481 (7) P= .751
S20	.0535 (8) P= .900	-.1563 (7) P= .738	.1481 (7) P= .751	1.0000 (0) P= .

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

Kriterlere ait istatistiksel değerler

Page 3

SPSS/PC+

6/14/93

S1

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	2	18.2	18.2	18.2
	2.0	1	9.1	9.1	27.3

5.0	2	18.2	18.2	45.5
6.0	1	9.1	9.1	54.5
7.0	3	27.3	27.3	81.8
9.0	2	18.2	18.2	100.0

TOTAL	11	100.0	100.0	

Mean 5.364 Median 6.000 Mode 7.000
 Std Dev 2.908 Variance 8.455 Range 8.000
 Minimum 1.000 Maximum 9.000

Valid Cases 11 Missing Cases 0

 S2

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum
Percent					
	3.0	1	9.1	9.1	9.1
	3.5	1	9.1	9.1	18.2
	4.0	2	18.2	18.2	36.4
	4.8	1	9.1	9.1	45.5
	5.0	2	18.2	18.2	63.6
	7.0	1	9.1	9.1	72.7
	8.0	1	9.1	9.1	81.8
	10.0	1	9.1	9.1	90.9
	11.0	1	9.1	9.1	100.0

TOTAL		11	100.0	100.0	

Mean 5.939 Median 5.000 Mode 4.000
 Std Dev 2.694 Variance 7.258 Range 8.000
 Minimum 3.000 Maximum 11.000

Valid Cases 11 Missing Cases 0

 Page 4 SPSS/PC+ 6/14/93
 S3

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	.9	1	9.1	9.1	9.1
	1.0	1	9.1	9.1	18.2
	1.4	2	18.2	18.2	36.4
	1.5	1	9.1	9.1	45.5
	1.6	1	9.1	9.1	54.5
	2.0	1	9.1	9.1	63.6

2.1	2	18.2	18.2	81.8
2.4	1	9.1	9.1	90.9
2.4	1	9.1	9.1	100.0

TOTAL	11	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

Mean	1.704	Median	1.625	Mode	1.375
Std Dev	.528	Variance	.278	Range	1.500
Minimum	.875	Maximum	2.375		

Valid Cases	11	Missing Cases	0
-------------	----	---------------	---

S4

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	3.0	4	36.4	44.4	44.4
	4.0	1	9.1	11.1	55.6
	5.0	3	27.3	33.3	88.9
	8.0	1	9.1	11.1	100.0
	999.0	2	18.2	MISSING	
TOTAL		11	100.0	100.0	

Mean	4.333	Median	4.000	Mode	3.000
Std Dev	1.658	Variance	2.750	Range	5.000
Minimum	3.000	Maximum	8.000		

Valid Cases	9	Missing Cases	2
-------------	---	---------------	---

Page 5
S5

SPSS/PC+ 6/14/93

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	.0	1	9.1	11.1	11.1
	.1	1	9.1	11.1	22.2
	.1	1	9.1	11.1	33.3
	.1	1	9.1	11.1	44.4
	.1	1	9.1	11.1	55.6
	.2	1	9.1	11.1	66.7
	.3	1	9.1	11.1	77.8
	.3	1	9.1	11.1	88.9
	.3	1	9.1	11.1	100.0
	999.0	2	18.2	MISSING	
TOTAL		11	100.0	100.0	

Mean	.150	Median	.110	Mode	.039
Std Dev	.104	Variance	.011	Range	.271
Minimum	.039	Maximum	.310		

Valid Cases	9	Missing Cases	2
-------------	---	---------------	---

Page 6

SPSS/PC+

6/14/93

S6

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	4.0	1	9.1	9.1	9.1
	9.0	1	9.1	9.1	18.2
	10.0	2	18.2	18.2	36.4
	11.0	2	18.2	18.2	54.5
	13.0	1	9.1	9.1	63.6
	14.0	1	9.1	9.1	72.7
	16.0	1	9.1	9.1	81.8
	17.0	2	18.2	18.2	100.0
TOTAL		11	100.0	100.0	

Mean 12.000 Median 11.000 Mode 10.000
 Std Dev 3.924 Variance 15.400 Range 13.000
 Minimum 4.000 Maximum 17.000

Valid Cases 11 Missing Cases 0

Page 7
 S7

SPSS/PC+

6/14/93

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	.0	1	9.1	9.1	9.1
	.2	1	9.1	9.1	18.2
	.7	1	9.1	9.1	27.3
	.9	1	9.1	9.1	36.4
	1.1	1	9.1	9.1	45.5
	1.2	1	9.1	9.1	54.5
	1.4	1	9.1	9.1	63.6
	1.6	1	9.1	9.1	72.7
	1.8	1	9.1	9.1	81.8
	2.0	1	9.1	9.1	90.9
	13.0	1	9.1	9.1	100.0
TOTAL		11	100.0	100.0	

Mean 2.170 Median 1.220 Mode .000
 Std Dev 3.645 Variance 13.286 Range 13.000
 Minimum .000 Maximum 13.000

Valid Cases 11 Missing Cases 0

S8

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	7	63.6	63.6	63.6
	1.4	1	9.1	9.1	72.7
	2.8	1	9.1	9.1	81.8
	3.1	1	9.1	9.1	90.9
	3.2	1	9.1	9.1	100.0
TOTAL		11	100.0	100.0	

Mean 1.583 Median 1.000 Mode 1.000
 Std Dev .923 Variance .853 Range 2.150
 Minimum 1.000 Maximum 3.150

Valid Cases 11 Missing Cases 0

Page 8 SPSS/PC+ 6/14/93

S9

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.2	1	9.1	11.1	11.1
	1.4	1	9.1	11.1	22.2
	2.3	1	9.1	11.1	33.3
	2.7	1	9.1	11.1	44.4
	3.5	1	9.1	11.1	55.6
	7.9	1	9.1	11.1	66.7
	26.7	1	9.1	11.1	77.8
	63.1	1	9.1	11.1	88.9
	138.8	1	9.1	11.1	100.0
	999.0	2	18.2	MISSING	
TOTAL		11	100.0	100.0	

Mean 27.530 Median 3.529 Mode 1.228
 Std Dev 46.428 Variance 2155.551 Range 137.612
 Minimum 1.228 Maximum 138.840

Valid Cases 9 Missing Cases 2

Page 9 SPSS/PC+ 6/14/93

S10

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum
Percent					

.0	1	9.1	14.3	14.3
.0	1	9.1	14.3	28.6
.0	1	9.1	14.3	42.9
.1	2	18.2	28.6	71.4
.1	1	9.1	14.3	85.7
.2	1	9.1	14.3	100.0
999.0	4	36.4	MISSING	

TOTAL	11	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

Mean	.072	Median	.061	Mode	.061
Std Dev	.074	Variance	.006	Range	.227
Minimum	.003	Maximum	.230		

Valid Cases	7	Missing Cases	4
-------------	---	---------------	---

Page 10

SPSS/PC+

6/14/93

S11

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
58.0		1	9.1	10.0	10.0
82.0		1	9.1	10.0	20.0
100.0		1	9.1	10.0	30.0
127.0		1	9.1	10.0	40.0
245.0		1	9.1	10.0	50.0
250.0		1	9.1	10.0	60.0
269.0		1	9.1	10.0	70.0
290.0		1	9.1	10.0	80.0
664.0		1	9.1	10.0	90.0
1200.0		1	9.1	10.0	100.0
999.0		1	9.1	MISSING	
TOTAL		11	100.0	100.0	

Mean	328.500	Median	247.500	Mode	58.000
Std Dev	352.290	Variance	124108.500	Range	1142.000
Minimum	58.000	Maximum	1200.000		

Valid Cases	10	Missing Cases	1
-------------	----	---------------	---

Page 11

SPSS/PC+

6/14/93

S12

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
600000000.0	1	9.1	11.1	11.1	11.1
15000000000	1	9.1	11.1	22.2	22.2
30000000000	1	9.1	11.1	33.3	33.3
70000000000	1	9.1	11.1	44.4	44.4
100000000000	1	9.1	11.1	55.6	55.6
450000000000	1	9.1	11.1	66.7	66.7
872000000000	1	9.1	11.1	77.8	77.8
1.000000E+12	1	9.1	11.1	88.9	88.9
1.966015E+12	1	9.1	11.1	100.0	100.0
999.0	2	18.2	MISSING		
TOTAL			11	100.0	100.0
Mean	5.0040E+11	Median	1.0000E+11	Mode	600000000
Std Dev	6.6994E+11	Variance	4.4881E+23	Range	1.9634E+12
Minimum	600000000	Maximum	1.9660E+12		
Valid Cases	9	Missing Cases	2		

Page 12

SPSS/PC+

6/14/93

S13

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
2440430500.0	1	9.1	10.0	10.0	10.0
25000000000	1	9.1	10.0	20.0	20.0
30000000000	1	9.1	10.0	30.0	30.0
70000000000	1	9.1	10.0	40.0	40.0
100000000000	1	9.1	10.0	50.0	50.0
106272564937	1	9.1	10.0	60.0	60.0
700000000000	1	9.1	10.0	70.0	70.0
1.172198E+12	1	9.1	10.0	80.0	80.0
1.445791E+12	1	9.1	10.0	90.0	90.0
2.000000E+12	1	9.1	10.0	100.0	100.0
999.0	1	9.1	MISSING		
TOTAL			11	100.0	100.0
Mean	5.6517E+11	Median	1.0314E+11	Mode	2440430500
Std Dev	7.2938E+11	Variance	5.3199E+23	Range	1.9976E+12
Minimum	2440430500	Maximum	2.0000E+12		
Valid Cases	10	Missing Cases	1		

Page 13

SPSS/PC+

6/14/93

S14

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.1	1	9.1	12.5	12.5
	1.1	1	9.1	12.5	25.0
	1.4	1	9.1	12.5	37.5
	1.8	1	9.1	12.5	50.0
	2.0	1	9.1	12.5	62.5
	3.3	1	9.1	12.5	75.0
	4.3	1	9.1	12.5	87.5
	6.8	1	9.1	12.5	100.0
	999.0	3	27.3	MISSING	
TOTAL		11	100.0	100.0	
Mean	2.709	Median	1.868	Mode	1.063
Std Dev	1.999	Variance	3.996	Range	5.718
Minimum	1.063	Maximum	6.780		

Valid Cases 8 Missing Cases 3

Page 14

SPSS/PC+

6/14/93

S15

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	24767235000	1	9.1	14.3	14.3
	27362709000	1	9.1	14.3	28.6
	30000000000	1	9.1	14.3	42.9
	83500000000	1	9.1	14.3	57.1
	170000000000	1	9.1	14.3	71.4
	186085726000	1	9.1	14.3	85.7
	461000000000	1	9.1	14.3	100.0
	999.0	4	36.4	MISSING	
TOTAL		11	100.0	100.0	
Mean	1.4039E+11	Median	8.3500E+10	Mode	
	2.4767E+10				
Std Dev	1.5670E+11	Variance	2.4554E+22	Range	
	4.3623E+11				
Minimum	2.4767E+10	Maximum	4.6100E+11		

Valid Cases 7 Missing Cases 4

 Page 15 SPSS/PC+ 6/14/93
 S16

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	37.0	1	9.1	9.1	9.1
	41.0	1	9.1	9.1	18.2
	43.0	1	9.1	9.1	27.3
	47.0	1	9.1	9.1	36.4
	50.0	1	9.1	9.1	45.5
	51.0	1	9.1	9.1	54.5
	53.0	1	9.1	9.1	63.6
	55.0	1	9.1	9.1	72.7
	56.0	1	9.1	9.1	81.8
	61.0	1	9.1	9.1	90.9
	62.0	1	9.1	9.1	100.0
	TOTAL	11	100.0	100.0	
Mean	50.545	Median	51.000	Mode	37.000
Std Dev	8.005	Variance	64.073	Range	25.000
Minimum	37.000	Maximum	62.000		

Valid Cases 11 Missing Cases 0

S17

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	.0	1	9.1	11.1	11.1
	1.0	4	36.4	44.4	55.6
	2.0	4	36.4	44.4	100.0
	999.0	2	18.2	MISSING	
	TOTAL	11	100.0	100.0	
Mean	1.333	Median	1.000	Mode	1.000
Std Dev	.707	Variance	.500	Range	2.000
Minimum	.000	Maximum	2.000		

Valid Cases 9 Missing Cases 2

 Page 16 SPSS/PC+ 6/14/93

S18

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	.0	3	27.3	37.5	37.5
	1.0	4	36.4	50.0	87.5
	2.0	1	9.1	12.5	100.0
	999.0	3	27.3	MISSING	
TOTAL		11	100.0	100.0	

Mean .750 Median 1.000 Mode 1.000
 Std Dev .707 Variance .500 Range 2.000
 Minimum .000 Maximum 2.000

Valid Cases 8 Missing Cases 3

S19

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	1	9.1	14.3	14.3
	10.0	1	9.1	14.3	28.6
	12.0	1	9.1	14.3	42.9
	26.0	1	9.1	14.3	57.1
	27.0	1	9.1	14.3	71.4
	42.0	1	9.1	14.3	85.7
	74.0	1	9.1	14.3	100.0
	999.0	4	36.4	MISSING	
TOTAL		11	100.0	100.0	

Mean 27.429 Median 26.000 Mode 1.000
 Std Dev 24.575 Variance 603.952 Range 73.000
 Minimum 1.000 Maximum 74.000

Valid Cases 7 Missing Cases 4

Page 17

SPSS/PC+

6/14/93

S20

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	.1	1	9.1	12.5	12.5
	.1	1	9.1	12.5	25.0
	.1	1	9.1	12.5	37.5
	.1	1	9.1	12.5	50.0
	.3	1	9.1	12.5	62.5
	.4	1	9.1	12.5	75.0
	.5	1	9.1	12.5	87.5
	.6	1	9.1	12.5	100.0

	999.0	3	27.3	MISSING
	-----	-----	-----	
TOTAL		11	100.0	100.0
Mean	.257	Median	.190	Mode .050
Std Dev	.227	Variance	.051	Range .560
Minimum	.050	Maximum	.610	

Y.C. YÜSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON BİREMLERİ

ÖZGEÇMİŞ

1969 yılında Sivas' ta doğdu. Orta öğretimini Balıkesir Lisesinde tamamladı. 1986 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi işletme Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümüne girdi. 1990 yılında bu okuldan mezun oldu. Aynı yıl İstanbul Teknik Üniversitesi işletme fakültesi Endüstri Mühendisliği bölümünde Mühendislik Yönetimi programında yüksek lisansa başladı. Halen Endüstri Mühendisliği Bölümünde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaktadır. İngilizce bilmektedir.