



T. C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**BÖLGE TEMELİNE GÖRE ÖRGÜTLENMİŞ ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNİN
KARAR ALMA İŞLEMLERİNDE MERKEZLEŞME VE MERKEZLEŞMEME
SORUNLARI VE OTOSAN A. Ş. ' DEKİ UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Mahmut ŞAHİN /

Eskişehir, 1989

Anadolu Üniversitesi
Merkez Kütüphane

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER	XI
KISALTMALAR	XII
GİRİŞ	1

Birinci Bölüm

ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE BÖLGE TEMELİNE GÖRE BÖLÜMLERE AYIRMA

<u>I. GENEL OLARAK ENDÜSTRİ İŞLETMELERİ</u>	4
A) ENDÜSTRİLEŞME	4
B) ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNİN TANIMI	5
<u>1- Endüstri İşletmelerinin Nitelikleri</u>	6
<u>2- Endüstri İşletmelerinin Fonksiyonları</u>	7
<u>II. BÖLÜMLERE AYIRMA İLKELERİ VE TÜRLERİ</u>	9
A) BÖLÜMLERE AYIRMA İLKELERİ	9
<u>1- Uzmanlaşmadan Yararlanma</u>	9
<u>2- Denetimi Kolaylaştırma</u>	9
<u>3- Benzer İşlerin Dikkate Alınması</u>	10
<u>4- Koordinasyonu Kolaylaştırma</u>	10
<u>5- Harcamaları Düşürme</u>	10
B) ÖRGÜTSEL ETKİNLİK VE BÖLÜMLERE AYIRMA	11

III

C) BAŐLİCA BÖLÜMLERE AYIRMA TÜRLERİ	11
<u>1- Fonksiyonlara Göre Bölümlere</u>	
<u>Ayırma</u>	12
<u>2- Mamül Esasına Göre Bölümlere</u>	
<u>Ayırma</u>	12
<u>3- Bölge Temeline Göre Bölümlere</u>	
<u>Ayırma</u>	13
<u>4- Müşteri Temeline Göre Bölümlere</u>	
<u>Ayırma</u>	13
<u>5- Süreç Temeline Göre Bölümlere</u>	
<u>Ayırma</u>	14
<u>6- Zaman Temeline Göre Bölümlere</u>	
<u>Ayırma</u>	14
<u>7- Karma Sisteme Göre Bölümlere</u>	
<u>Ayırma</u>	14
<u>III. ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE BÖLGE TEMELİNE</u>	
<u>GÖRE BÖLÜMLERE AYIRMA</u>	15
A) GENEL OLARAK BÖLGELERİN ÖZELLİKLERİ	15
B) ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNİ BÖLGE TEMELİNE	
GÖRE BÖLÜMLERE AYIRMA UYGULAMASINA	
ZORLAYAN FAKTÖRLER	15
<u>1- İŞletme İçi Faktörler</u>	16
a- İŞletmenin Büyemesi	16
b- İŞletmenin Fiziksel Dağılımının	
Fazlalığı	16
c- İŞletmenin Amaçlarının Çeşitlenmesi	17
<u>2- Çevresel Faktörler</u>	17
a- Ekonomik Faktörler	17
b- Politik Faktörler	18
c- Sosyal Faktörler	18
d- Teknolojik Faktörler	19
C) ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE BÖLGE TEMELİNE	
GÖRE BÖLÜMLERE AYIRMA	19
D) BÖLGE TEMELİNE GÖRE BÖLÜMLERE AYIRMANIN	
OLUMLU-OLUMSUZ YANLARI	21

İ k i n c i B ö l ü mE N D Ü S T R İ İ Ő L E T M E L E R İ N D E
K A R A R A L M A İ Ő L E M L E R İ

<u>I- KARAR ALMA İŞLEMLERİNE TOPLU BİR BAKIŞ</u>	24
A) KARAR ALMANIN TANIMI	24
B) KARAR ALMA SÜRECİNİN ÖZELLİKLERİ	25
<u>1- Karar Vermek Güç ve Zor Bir İştir</u>	25
<u>2- Geleceğe Yöneliktir ve Tahmine Dayanır</u>	26
<u>3- Etkinlik ve Rasyonelliğe Dayanır</u>	26
<u>4- Karar Alma Pahalıdır ve Belirli Bir</u> <u>Zamanı Kapsar</u>	26
<u>5- Kararda Bir Riziko Mevcuttur</u>	26
C) KARARIN UNSURLARI	27
<u>1- Kişilik ve Karar Süreci</u>	27
<u>2- Kararla İlgili Ön Çalışmalar</u>	28
D) KARAR ALMA DİNAMIğI VE TEKNİKLERİ	29
<u>1- Karar Dinamiği</u>	29
a- Alternatifler ve Seçim	29
b- Araç-Amaç Modelinin Yetersizliği	30
c- Veri Toplamanın Sınırları	30
d- Daha Kapsamlı Bir Modele Olan İhtiyaç	31
<u>2- Karar Alma Teknikleri</u>	31
a- Geleneksel Teknikler	31
b- Modern Teknikler	32
E) KARAR MODELLERİ	34
<u>1- Kapalı Karar Modelleri</u>	34
<u>2- Açık Karar Modelleri</u>	35
<u>II. ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE KARAR ALMA ORTAM VE</u> <u>SAFHALARI</u>	36
A) KARAR ALMA DURUMLARI	36
<u>1- Belirlilik Halinde Karar Alma</u>	36
<u>2- Risk Halinde Karar Alma</u>	36
<u>3- Belirsizlik Halinde Karar Alma</u>	37

B) KARAR SAFHALARI	38
<u>1- Programlanmış Kararlar</u>	38
<u>2- Programlanmamış Kararlar</u>	39
C) KARAR ALMADA İLETİŞİMİN ROLÜ	40
D) OTOMASYON DURUMUNDA KARAR ALMA	41
<u>III. ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE KARARLARIN</u>	
<u>SINIFLANDIRILMASI</u>	43
A) PROBLEMİN CİNSİNE GÖRE SINIFLANDIRMA	43
B) HİYERARŞİYE GÖRE SINIFLANDIRMA	44
<u>1- Stratejik Kararlar</u>	44
<u>2- Yönetmel Kararlar</u>	46
<u>3- İşlemsel Kararlar</u>	46
C) KARAR ALMA SÜRECİNDEN HAREKETLE SINIFLANDIRMA..	47
<u>1- Bilgi Toplama</u>	47
<u>2- Bilgiler Doğrultusunda Planlar Yapma</u>	48
<u>3- Seçim Yapma İşlemi</u>	49
D) KARAR VERİCİLER AÇISINDAN SINIFLANDIRMA	49
<u>1- Bireysel Kararlar</u>	49
<u>2- Grup Kararları</u>	50
<u>3- Örgütsel Kararlar</u>	51
<u>IV. ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE BAŞLICA KARAR TÜRLERİ</u>	52
A) TEKNİK KARARLAR	53
B) İŞLETME FONKSİYONLARI İLE İLGİLİ KARARLAR	53
<u>1- Finansal Kararlar</u>	53
<u>2- Üretim Kararları</u>	55
<u>3- Pazarlama Kararları</u>	56
<u>4- Personel Kararları</u>	57

Üçüncü Bölüm

BÖLGE TEMELİNE GÖRE
 ÖRGÜTLENMİŞ ENDÜSTRİ
 İŞLETMELERİNİN KARAR ALMA
 İŞLEMLERİNDE MERKEZLEŞME
 VE MERKEZLEŞMEME SORUNLARI

<u>I- MERKEZLEŞMİŞ ÖRGÜT YAPISI</u>	59
A) GENEL DÜŞÜNCELER	59
B) MERKEZLEŞMİŞ ÖRGÜT DÜŞÜNÇESİNİN TANIMI VE ANLAMI	60
C) MERKEZLEŞME UYGULAMASINA GİDİŞİN NEDENLERİ	61
<u>II- MERKEZLEŞMEME UYGULAMASI</u>	62
A) MERKEZLEŞMEMENİN TANIMI VE ANLAMI	62
B) MERKEZLEŞMEME NİTELİĞİNDE ROL OYNAYAN ETMENLER ...	63
<u>1- İşletmenin Büyüklüğü</u>	63
<u>2- İşletmenin Faaliyetlerinin Niteliği</u>	64
<u>3- İlgili Yönetim Fonksiyonunun Türü</u>	64
<u>4- Yönetim Felsefelerinin Etkileri</u>	64
<u>5- Yöneticilerin Kişilikleri</u>	65
C) MERKEZLEŞMEME YÖNLERİ	65
<u>1- Yatay Merkezleşme</u>	65
<u>2- Dikey Merkezleşme</u>	66
D) MERKEZLEŞMEME DERECELERİ	67
<u>1- Merkezden Yönetim</u>	67
<u>2- Sınırlı Merkezden Yönetim</u>	67
<u>3- Yetki Genişliği</u>	68
<u>4- Aşağıdan Yukarıya Yönetim</u>	69
E) KAR ESASINA GÖRE MERKEZLEŞMEME	70
<u>III- BÖLGE TEMELİNE GÖRE ÖRGÜTLENMİŞ ENDÜSTRİ</u> <u>İŞLETMELERİNİN KARAR ALMA İŞLEMLERİNDE</u> <u>MERKEZLEŞME SORUNLARI</u>	71

VII

A) KARAR ALMA İŞLEMLERİNDE BÖLGESEL AYRILIKLARDAN KAYNAKLANAN MERKEZLEŞME SORUNLARI	71
B) KARAR ALMA İŞLEMLERİNDE İLETİŞİMLE İLGİLİ MERKEZLEŞME SORUNLARI	72
<u>1- Biçimsel İletişim Sorunları</u>	73
a- Yukarıdan Aşağıya İletişim	73
b- Aşağıdan Yukarıya İletişim	75
<u>2- Doğal İletişim Sorunları</u>	75
C) KARAR ALMA İŞLEMLERİNDE BÜYÜKLÜĞÜN GETİRDİĞİ MERKEZLEŞME SORUNLARI	76
<u>1- Bürokratik İşlemlerin Fazlalığı</u>	77
<u>2- Hiyerarşik Yapı ile İlgili Sorunlar</u>	78
a- Zamanlama Sorunları	78
b- İşlemlerin Hızı ve Etkinlik Sorunu	79
c- Uzmanlaşma Sorunları	80
d- Ürgütlenme Şeklinin Getirdiği Sorunlar.....	80
<u>3- Danışmanlık Hizmetlerini Gerekli Kılması.....</u>	82
D) KARAR ALMA İŞLEMLERİNDE YETKİ DEVRİ SORUNLARI	82
<u>1- Yetki Devrini Sınırlayan Hususlar</u>	82
<u>2- Yöneticilerin Yetki Devrinden Kaçınma</u> <u>Nedenleri</u>	84
a- Ben En İyiyi Yaparım İnancı	84
b- Yöneltilme Yeteneğinden Yoksunluk	84
c- Astlarına Güvenmeme.....	85
d- Uyarıcı Nitelikte Özel Kontrollerin Bulunmaması	85
E) KARAR ALMA İŞLEMLERİNDE PLANLAMADAN DOĞAN SORUNLAR	85
<u>1- Araştırma Yöntemlerinden Doğan Sorunlar</u>	86
<u>2- Aşırı Planlamaya Gidilmesi</u>	87
F) KARARLARA KATILMA VE MERKEZLEŞME	88

VIII

IV- BÖLGE TEMELİNE GÖRE ÖRGÜTLENMİŞ ENDÜSTRİ

İŞLETMELERİNİN KARAR ALMA İŞLEMLERİNDE

<u>MERKEZLEŞMEME SORUNLARI</u>	90
A) KARAR ALMADA MERKEZLEŞMEME UYGULAMASI VE İŞLETMENİN BÜTÜNLÜĞÜ SORUNU	90
<u>1- Koordinasyondan Doğan Sorunlar</u>	91
<u>2- İki Birim Arasındaki İlişkilerden Doğan Sorunlar</u>	92
<u>3- Aşırı Büyüklüğün Doğurduğu Sorunlar</u>	92
<u>4- Piyasa ve Konjüktür ile İlgili Sorunlar</u>	93
B) KARARLARDA MERKEZLEŞMEME UYGULAMASININ STANDART BİR YÖNTEMİNİN OLMAMASI	93
C) KARARLARIN VERİLDİĞİ DÜZEYLERDEN KAYNAKLANAN MERKEZLEŞMEME SORUNLARI	94
<u>1- Stratejik Karar Düzeylerinde</u>	94
<u>2- Yönetimsel Karar Düzeylerinde</u>	96
<u>3- İşlemsel Karar Düzeylerinde</u>	97
a- Finansal Kararlar ve Merkezleşmeme	97
b- Üretim Kararları ve Merkezleşmeme	98
c- Pazarlama Kararları ve Merkezleşmeme	99
d- Personel Kararları ve Merkezleşmeme	100
D) BİR DEN FAZLA AYNI BİRİME SAHİP OLUNMASI DOLAYISIYLA KARŞILAŞILAN MERKEZLEŞMEME SORUNLARI	101
E) KARAR DURUMLARI VE ASTLAR AÇISINDAN KARŞILAŞILAN SORUNLAR	102
<u>1- Karar Durumları ile ilgili Sorunlar</u>	102
a- Otomasyon Durumunda	102
b- Risk Durumunda	103
c- Belirsizlik Durumunda	104
<u>2- Astlarla İlgili Sorunlar</u>	105
a- Sorumluluk Almaktan Kaçınma	105
b- Suistimallerin Artması	106
F- KAR ESASINA GÖRE MERKEZLEŞMEME SORUNLARI	107

D ö r d ü n c ü B ö l ü mO T O S A N A . Ş . ' N İ N
K A R A R A L M A İ Ş L E M L E R İ N D E
M E R K E Z L E Ş M E V E M E R K E Z L E Ş M E M E
S O R U N L A R I

<u>I- GENEL AÇIKLAMA</u>	109
<u>II- OTOSAN A.Ş.'NİN TANITIMI</u>	110
A) GENEL BİLGİLER	110
B) FAALİYETLERİ	111
<u>III- OTOSAN A.Ş.'NİN ÖRGÜTLENME ŞEKLİ</u>	112
A) ÜST YÖNETİM	112
B) BÖLGE YÖNETİMLERİ	115
C) BÖLGESEL ÖRGÜTLENMEYE GİDİŞ NEDENLERİ	115
<u>IV- OTOSAN A.Ş.'NİN KARAR ALMA İŞLEMLERİNDE</u> <u>MERKEZLEŞME VE MERKEZLEŞMEME SORUNLARI</u>	116
A) MERKEZLEŞME SORUNLARI	116
<u>1- İletişim</u>	116
<u>2- Büyüklük</u>	118
<u>3- Yetki Devri</u>	120
<u>4- Planlama</u>	120
<u>5- Kararlara Katılma</u>	122
B) MERKEZLEŞMEME SORUNLARI	122
<u>1- İşletmenin Bütünlüğünü Sağlama</u>	122
<u>2- Karar Alma Düzeyleri</u>	123
a- Stratejik Kararlar	123
b- Yönetimsel Kararlar	124
c- İşlemsel Kararlar	124
aa- Finansal Kararlar	124
bb- Üretim Kararları	125
cc- Pazarlama Kararları	125
dd- Personel Kararları	125
<u>3- Benzer Birimler</u>	126
<u>4- Karar Alma Durumları ve Astlar</u>	126

C) OTOSAN A.Ş.'NİN KARAR ALMA İŞLEMLERİNDE MERKEZLEŞME VE MERKEZLEŞMEME SORUNLARINA İLİŞKİN YORUM VE ANALİZLER	128
S O N U Ç	140
Y A R A R L A N I L A N K A Y N A K L A R	I

Ş E K İ L L E R

No	Şekil Adı	Sayfa No
1	Bölge Temeline Dayanan Organizasyon	22
2	Kararın Unsurları	28
3	Otosan A.Ş.'nin Örgüt Şeması	113

K I S A L T M A L A R

A.İ.D.	: Anme İdaresi Dergisi
B.	: Basım
C.	: Cilt
Çev.	: Çeviren
DER	: Dergi
E.Ü.	: Ege Üniversitesi
Ens.	: Enstitü
E.A.Ü.	: Eskişehir Anadolu Üniversitesi
G.Ü.	: Gazi Üniversitesi
İ.F.D.	: İşletme Fakültesi Dergisi
İ.İ.B.F.	: İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
İ.Ü.	: İstanbul Üniversitesi
İ.T.B.F.	: İktisadi Ticar. Bilimler Fakültesi
M.P.M.	: Milli Prodüktivite Merkezi
M.Ü.	: Marmara Üniversitesi
S	: Sayı
s	: Sayfa
S.B.F.	: Siyasal Bilgiler Fakültesi
S.İ.D.	: Sevk ve İdare Dergisi
T.O.D.A.İ.E.	: Türkiye ve Orta Doğu Anme İdaresi Enstitüsü
U.Ü.	: Uludağ Üniversitesi
Y.	: Yıl
Ya.	: Yayınları

G İ R İ Ő

Örgüt yapıları çok boyutlu, karmaşık ve çok fazla değişkenleri bir arada bulundurmaktadır. Sanıldığıının aksine örgüt yapısı, yalnızca bölümlere ayırma kriterlerinden birinin seçimi ile oluşturulmamaktadır. Örgüt yapısını oluştururken; görevlerin, yöntemlerin, yetki ve sorumlulukların, dikey ve yatay yönde farklılaştırmanın iyi yapılması gerekmektedir. Bölge temeline göre örgütlenmede her bölge özel koşulları dikkate alınarak kendi içerisinde ayrı ayrı örgütlenmektedir. Bölgesel örgütlenmeye daha çok üretim ve satış faaliyetleri ile birimleri dağınık alanlara yayılan büyük işletmeler gitmektedir.

İşletmeler amaçlarını gerçekleştirmek için pek çok kararlar almak durumundadır. Karar alma süreci içerisinde, pek çok değişken kararı etkilemekte ve kararların nereden alındığı çok önemli olmaktadır. İşletmeler, amaçlarını gerçekleştirmek için birimler ve kişiler arasında; grup halinde, uyumlu bir düzen içerisinde, kişisel yetenek ve eğilimlere gelişme olanakları sağlamakla ulaşabilirler.

Günümüzün hızlı değişim ve rekabet ortamı içerisinde, faaliyetlerini sürdüren çok bölgeli endüstri işletmeleri, faaliyetlerini tek merkezden yürütemeyecek boyutlara ulaşmakta ve büyüklüğün avantajlarından fedakarlıkta bulunmadan işletmeyi küçültme yoluna giderek, yeni karar noktaları oluşturmaktadır. Yöneticilerin daha isabetli ve verimli karar alabilmeleri için yüklerinin hafifletilmesi gerekmektedir. Bunun için, bir çok işin görölmesi ve bunlara ait kararların verilmesi yetkisinin alt kademelere kaydırılması yoluna gitmek gerekmektedir. Aksi halde, yönetim yükünün artışı; yönetim gücünü "azalan yönetim getirileri yasası"na bağlı kılmaya başlar. Böylece, işletmenin verimliliği ve kârlılığı azalabilir, maliyetleri yükselir. Bu nedenle; büyüme ve gelişmeye devam etmek ve bunu maliyeti düşürerek, kaliteyi yükselterek, üretkenliği arttırarak başarmak gerekmektedir.

Merkezleşme ve merkezleşmeme uygulamasının standart bir yöntemi bulunmamaktadır. Tam bir merkezleşme veya merkezleşmeme uygulamasını gerçekleştirmek oldukça zor ve hatta imkansızdır. Gerçekte, karşılaşılan sorun bu iki uç arasında optimal bir denge kurulmasına yönelik çabalardan oluşmaktadır. Bunu gerçekleştirmeye çalışmak günümüz yöneticilerinin en büyük ve temel sorunlarından birini oluşturmaktadır. Bu çalışmada ise; "bölge temeline göre örgütlenmiş endüstri işletmelerinin karar alma işlemlerinde merkezleşme ve merkezleşmeme sorunları" konusu incelenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde konuya ışık tutabilmek amacıyla, bölge temeline göre örgütlenme ve başlıca bölümlere ayırma ilkeleri ve türleri hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır.

İkinci bölümde, karar alma işlemleri ve başlıca karar türleri, karar alma teknikleri, karar alma ortam ve safhaları ile karar modelleri hakkında ayrıntılı bilgiler verilmiştir.

Üçüncü bölümde, her iki bölüm dikkate alınarak işletmede karar alma işlemlerinde merkezleşme ve merkezleşmeme sorunlarına değinilmiştir.

Dördüncü bölümde ise, uygulamadaki durumu görebilmek amacıyla Otosan A.Ş. karar alma işlemlerinde merkezleşme ve merkezleşmeme sorunları incelenmeye çalışılmıştır. Bu şekilde, karar alma işlemlerinde merkezleşme ve merkezleşmeme sorunlarının üçüncü bölümde anlatılanlarla karşılaştırılma olanağı elde edilmiş ve bu konularda, analiz ve yorumlar yapılmıştır. Çalışmamızın sonunda, incelemeden elde edilen sonuçlar ile incelemenin genel bir değerlendirmesi yer almaktadır.

B i r i n c i B ö l ü m

ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE BÖLGE TEMELİNE GÖRE BÖLÜMLERE AYIRMA

I- GENEL OLARAK ENDÜSTRİ İŞLETMELERİ

A) ENDÜSTRİLEŞME

18. yüzyılda İngiltere'de başlamak üzere Avrupa ve Amerika'da üretim teknolojisi büyük bir gelişme göstermiş, büyük ve verimli yüksek makineler imal edilmeye başlanmıştır. Birbiri ardına yapılan buluşlar, üretim hacmini arttırmış, sipariş yerine seri imalata geçilmiştir.

Bütün bu gelişmeler, önce makinalı üretim sistemini sonra da modern endüstri üretim sistemini ortaya çıkarmıştır. Makinalı üretim sistemi, el sanayii ile fabrikasyon üretim sistemi arasındaki geçiş dönemini kapsar. Bununla beraber bu dönemde makineler henüz istenilen nitelik ve özellikte değillerdir. Sipariş üzerine üretim belirli bir oranda mevcut olmakla beraber piyasa için üretim, gelişme ve hızlanma halindedir.

Modern endüstri üretim sisteminde ise gelişmiş makina ve üretim metodlarının uygulanması sonucu seri imalata geçilmiştir. Büyük ölçüde makinelerin kullanıldığı, finansman ihtiyacı ve yatırımların çok önemli olduğu bu sistemde; yeterli, ucuz, ve kaliteli mamül üretiminde bulunabilmek için makinelerin ve personelin etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

Endüstrileşme, bireylerin ve kurumların insan güçleri yerine motor kuvvetinin sağlayacağı daha büyük yararlar için imkanlar hazırlamaktadır. Mekanik ve otomatik araçların kullanılması ile insandan kaynaklanan hatalar ve duygusal davranışlar azaltılmıştır. Kısacası endüstrileşme; büyük sermayeler kullanılarak, iş bölümü esasıyla ve teknik bilgiler yardımıyla kütleli üretimde bulunma faaliyetidir (1). Kütle halinde üretim, aynı üretim faaliyetlerinin sürekli tekrarlanmasıyla çok sayıda meydana getirilmesidir. Burada asıl önemli olan, mamüllerin birbirinin tamamen aynı olmasıdır. Birbirinin aynı olan mamülleri yapabilmek için aynı makineleri, aynı sıra dahilinde ve aynı biçimde çalıştırmak gerekir (2).

B) ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNİN TANIMI

Endüstri işletmelerinin amaçları ve görevleri başka işletmelerde olduğu üzere, satın alma gücü bulunan ihtiyaç sahiplerinin ihtiyaçlarını gidermek, bunun için üretim ve pazarlama fonksiyonlarını yürütmektir. Mekanik ve kimyasal kuvvetlerin kullanılması, çalışmaların karakteristik niteliğini belirler. Ekonomik üretim mevcut bulunan araçlarla yeni maddelerin veya kuvvetlerin doğadan çıkartılması veya kullanım maddelerinin yapılmasıdır.

(1) Şükrü ERLAÇIN, Endüstri İşletmeciliği, E.Ü.Ya. No.64/14, 2 B. İzmir, 1971, s.2.

(2) İlhan CEMALCILAR ve diğerleri, İşletmecilik Bilgisi, Eskişehir, 1985, s.191.

Çeşitli gruplara ayrılan endüstri işletmelerini tanımlarsak; geniş işbölümüne dayanan esaslar ve çalışmalarla, makinalar, motorlar, otomatik araçlar ve enerji kaynakları ile maddeleri kimyasal ve mekaniksel değişikliklere uğratarak ihtiyaçların karşılanmasına yarayan malları yapan ve pazara süren kuruluşlardır diyebiliriz.

Endüstri işletme ekonomisi biliminin tanım ve tümleci; işletmelerin amaçlarına göre bakım ve onarımlarında işine almak üzere, üretim araçlarının yapımı için gerekli olan maddelerin, tüketim maddelerinin çıkarılması, çeşitli düzeltmelerle işlenilmesidir. Görevleri başkalık gösteren el sanatlarının yanında, geniş pazar ihtiyaçlarını doyuran endüstriler; küçük ev endüstrileri ve fabrikalardır. Teknik araçlarla çalışan tarım-orman işletmeleri, endüstri dışında kalır. İşçinin biçim vermesinin yapım işleminin bölümleriyle bağlantısının olmaması, kendi başına etken olan sistemin cansız cisme dönüştürülmesi, endüstri için önem taşır.

1. Endüstri İşletmelerinin Nitelikleri

Endüstri işletmelerinin nitelikleri, konulara ve çalışma biçimlerine göre sınıflandırılır. Konular açısından bakıldığında, bütün işletmelerde olduğu gibi, varlığını korumak amacı ile üretim araçlarının veya tüketim maddelerinin üretimi için, maddelerin doğadan çıkarılmaları ve işlenilmeleri endüstri işletmelerinin çalışma alanına girer.

Çalışma biçimleri açısından bakıldığında, endüstri işletmeleri, piyasa koşullarına uyabilmelerine, teknik ve ekonomik metodları uygulamalarına, çalıştırdıkları personelin yer ve durumlarına göre değerlendirilir. Piyasa koşullarına uyulmasından; pazarın genişliği ve belirsizliği, üreticilerin yer ve durum bakımından ayrılmaları, yığın üretimin yapılması, her alıcının arzusunun göre değil, isteklerin ortalamalarına göre yapım maddeleri arasında, kalite, ünite sayısı ve fiyat yönünden bir seçme imkanının hazırlanması anlaşılır. Pazar koşullarının gelişmesi bir yandan alım gücü ve isteği ve öte yandan da maliyet giderlerinin düşürülmesi temeline göre, konulan fiyatlar ile kapasiteden en iyi biçimde yararlanılması gözönünde tutularak belirtilir.

Teknik ve ekonomik metodların uygulanması, teknik üretim çalışmalarında geniş ölçüde mekanikleşme yolu ile olur. Bu da, sayıların çoğaltılması, konunun büyütülmesi, çalışanların kendi alanlarında uzmanlaşması ve otomasyona gidilmesi olarak dört durumda ele kalınır. Çalışma derecelerinde dalgalanmaları doğuran nedenlerde gözönünde tutularak teknik verimliliğin ve sermaye gücünün sağlanması için kapasiteden en yüksek derecede yararlanılması gerekir.

Üretim çalışmalarında çalıştırılan işçilerin yeri ise, yapılan hizmetlerde bütün fonksiyonların güvenle uygulanabilmeleri için, her türlü engellerin ve boşa gidecek hareketlerin kaldırılması, şeklinde belirtilebilir. İşçinin durumu, yalnız işletme varlığının oluşumunda iş adamının tek başına etkisine ve ortak mülkiyetliğine değil, daha çok ortaklaşa sorumluluğa, zihin ve fikir işbirliğine dayanır (3).

2. Endüstri İşletmelerinin Fonksiyonları

Örgütlenmenin amacı, işletmenin amaçlarına en etkili ve verimli bir biçimde ulaşılması için gerekli olan, maddesel ve yönetsel düzeni gerçekleştirmektir. Bunun için, amaca ulaştıracak işlerin tanımlanması, bölünmesi, uygun kişilere dağıtılması, çalışma ve uyumlaştırma mekanizmasının kurulması ile gerekli olan yetki göçerilmesini gerçekleştirecek politika ve yöntemlerin belirlenmesi gerekir (4).

Doğal bilimlere kıyasla endüstri işletmelerinin teknik ve pazar gibi iki yanı bulunmasından, görevlerin en başta gelen "tanım" olduğu kabul edilir. Teknik donatım ve pazarlama ile onların karşısında bulunan pazarın dinamizmi arasında uyumlu bir dengenin kurulması bakımından, yükletilecek görevlerin çözümlenmesini sağlayacak örgütün kurulması büyük önem taşır.

(3) ERLAÇIN, s.2-6.

(4) Kemal TOSUN, "Örgütlemeye Bazı Temel Konu ve Sorunlar", ORGA-NİZASYON, Y.1, S.3, ? , s.4.

Görevler; işletme ünitesi içinde iş, işletme araçları ve üretim maddeleri gibi faktörlerle, yapım gücü gösterilecek biçimde örgütlenişini gösterir (5). Endüstri işletmelerinde, mamül imal etmek ya da satmak için gerekli işlemlerin yapılmasının zorunlu olması dolayısıyla, hemen hemen bütün işletme fonksiyonları yerine getirilir.

Bir endüstri işletmesinde ilk aşamada üretilen mamüllerin pazarlanması zorunlu olduğundan, pazarlama faaliyetleri üretim faaliyetlerinden önce gelir (6). Endüstri işletmelerinin örgüt yapısı, fonksiyona göre bölümlere ayırma ölçütünü benimsemiş olsa bile birbirinden farklı olacaktır. Ancak, pazarlama, üretim, satın alma, finans ve personel şeklinde bir bölümlendirme de yanlış olmayacaktır (7).

Görevler ve fonksiyonlar arasındaki ayırım şu şekilde belirtilir: Belirli amaçlar gözönünde tutularak ve yürürlükteki örgüt kurallarıyla yapılacak çalışmalarda verilen bir iş, çözümlenecek en önemli örgüt sorunu, görevi belirtir. Görevin; örgüt ilkelerine göre kapsadığı konuların kurulması, seçme konusu yapılması, türlere ve alt bölümlere ayrılması ve bu sayılan sorunların yürütülmesi fonksiyonlarla olur.

Fonksiyonların bölünüşü; büyük ölçüde teknik işlemlerle ve üretim rasyonelliği ile ilgili bulunur. Görevlerin; teknik işlemlerle yerine getirilmesinde, bölünüşünde ve uzman elemanlara dağıtımında örgüt sorunları ile karşı karşıya gelinir. Bütün bunların rasyonellik ilkelerine göre planlı ve sistemli olarak düzenlenmesi; sağduyuya dayanan yönetimi, ekonomik araçların ve durumun akla uygun sayılan biçimde tertiplenmesi anlamına gelir. Hareketlerin, maddelerin ve kuvvetlerin boşuna harcanmalarının önlenmesi; makinalaşmada

(5) ERLAÇIN, s.69.

(6) CEMALCILAR ve diğerleri, s.18-19.

(7) ZEKİ AKSAN, "Fonksiyonlara Göre Bölümlere Ayrılmış Örgütlerde Kurmay İşlevi", ORGANİZASYON, Y.II, S.6, ? , s.55.

ve fikirsel çalışmalarda ölçü ve sınırın dışına çıkılmadan optimal ekonomikliğe erişilmesi anlamına gelir (8).

II- BÖLÜMLERE AYIRMA İLKELERİ VE TÜRLERİ

Bir işletmecinin yönetici ve üretici güçlerini grup ve birimlere ayırarak, bu gruplara, işletmenin amaçlarına uygun faaliyette bulunmak üzere gerekli görev ve yetkileri vermek, bölümlere ayırmak demektir. Bölümlendirme, ilk önce bir bütünün parçalara ayrılmasını, sonra da bu ayrılan parçalar arasında bir bütünlüğe dönülmesini; en sonunda da bütünü oluşturan parçalar arasında bir takım ilkelere uyularak hedeflere varılmasını gerektirir.

A) BÖLÜMLERE AYIRMA İLKELERİ

Örgütsel eylemlerin bir dizi yönetsel amaçlar için birimler halinde kümelenmesinde, gözönünde tutulması gereken kimi ilkeler bulunmaktadır. Bunları şu şekilde belirtebiliriz:

1. Uzmanlaşmadan Yararlanma

Faaliyetleri bölümlere ayırıp gruplarken, personelin optimal bir ölçüde uzmanlaşmasını gözönünde bulundurmak gerekir. Aynı uzmanlaşma dalına ait fonksiyonları veya bunların alt ayrımlarına ait aynı türden işleri bir bölümde toplamak, verimin arttırılmasında büyük rol oynayan bir etken olacaktır. Bu nedenle bölümlere ayırmada bu ilke önemli faktör olarak dikkati çekmektedir.

2. Denetimi Kolaylaştırma

Örgütlerde denetimi kolaylaştırıcı önlemler, özellikle bölümlere ayırma da önem taşımaktadır. Herşeyden önce birbirini denetlemesi gereken, mevki ve kişileri ayırmaya dikkat etmeli, bölümlerara-

(8) ERLAÇIN, s.71.

rası karşılaştırmaları kolaylaştırmak üzere, aynı koşul ve özellikleri taşıyan gruplar bölümleri oluşturmalıdır. Öte yandan işlerin gereği gibi görülmesini mümkün kılacak şekilde bir ayırım yapılmaya çalışılmalı ve nihayet faaliyetleri gruplarken, maddi yakınlık bakımından denetimin daha kolay olduğu durumlar dikkate alınmalıdır (9).

3. Benzer İşlerin Dikkate Alınması

Birbirine benzeyen işleri bir birim altında toplamak suretiyle daha başarılı bir biçimde yürütülmesi sağlanabilir. Bölümlere ayırmada benzer işleri dikkate alırken bazı fökterlere önem verilir. Bunlardan birincisi, belirli işleri yapacak işgörenlerin bireysel yeteneklerindeki benzerliklerin ele alınmasıdır (10). İkincisi de amaçlarla ilgilidir. Aynı amaca yönelik tüm faaliyetler biraraya getirilmelidir (11).

4. Koordinasyonu Kolaylaştırma

Birbirleriyle ilişkilerinden dolayı, uyumlaştırılması gereken faaliyetlerin aynı bölümde toplanması yararlı olacaktır. Özellikle aynı hedef ve amaca sahip işlerin gruplandırılmasında koordinasyonu kolaylaştırma ilkesinin etkisi kaçınılmaz olacaktır.

5. Harcamaları Düşürme

Harcamaları düşürme ilkesinde kurulacak bölüm, kısım, servisler ile mevki ve kademelerin sayısı ve dolayısıyla gerekli olan yöneticilerin doğurduğu harcamaların mümkün olduğu kadar az olması önerilmektedir. Öte yandan birden fazla örgüt yönteminin mevcut ol-

(9) Hayri ÜLGEN, "Sanayi İşletmelerinde Bölümlere Ayırma İlkeleri ve Uygulaması", İ.Ü. İ.F.D., C.XV, S.1 (Kasım 1986), s.19.

(10) İnan ÖZALP, "Yönetim ve Organizasyon", C.II, Eskişehir, 1987. s.6.

(11) Kenan SÜRĞİT, "Örgüt Analizi Tekniği", A.İ.D., C.X, S.3, (Eylül 1977), s.9.

duğu hallerde en ucuz olanın seçilmesine dikkat etmek, yöneticinin başlıca sorumluluklarından biri olmaktadır. Bu nedenle bölümlere ayırmada bürokratik yöntemler ve özellikle iletişim araç ve yöntemlerinin rasyonalizasyonu dikkate alındığı takdirde büyük yararlar sağlanabilir (12).

B) ÖRGÜTSEL ETKİNLİK VE BÖLÜMLERE AYIRMA

March ve Simon'un özellikle vurguladıkları gibi, örgütsel verimlilik çok sayıda değişkeni içeren, durumsal faktörlere bağlıdır. Bir durumda etkin olan bir örgüt başka bir durumda yetersiz olabilmektedir. Değişkenlerin kavranılması, olası bir model Katsell tarafından geliştirilmiştir. Bu yazar örgütsel yapıların ve faaliyetlerin uyumluluğunu belirleyen altı durumsal değişkeni ileri sürmektedir.

- Örgütün büyüklüğü
- Karşılıklı etkileşim derecesi
- Örgüt üyelerinin kişilikleri
- Amaçların uyumluluğu
- Karar verme düzeyi ve
- Sistem durumudur.

Örgüt bir sistem olarak düşünülürse anılan bu altı değişkende bu sistemin işleyişini belirleyecek ana unsurları oluşturmaktadır. Bu altı değişkenin herbiri, bölümlendirmede her örgüt için, yol gösterici öğeler olarak kullanılabilir (13).

C) BAŞLICA BÖLÜMLERE AYIRMA TÜRLERİ

Faaliyetleri gruplandırarak birer örgüt birimi haline getirilmesi konusunu inceleyen yazarlar, bölümlere ayırmada kullanılan

(12) ÜLGEN, "Sanayi ...", s.20.

(13) Sami GÜVEN, "Örgütlerde Bölümlere Ayırma Yöntemleri", A.İ.D., C.XV, S.3, (Eylül 1982), s.58-59.

şu temel ölçütlerde birleşmektedirler:

1. Fonksiyonlara Göre Bölümlere Ayırma

Örgüt birimini oluşturan benzer ve aynı türden faaliyetleri gruplandırılması, fonksiyonlara göre bölümlere ayırma olarak bilinir. Bu gruplama; üretim, finansman, pazarlama, personel, endüstri ilişkileri, araştırma geliştirme gibi temel fonksiyonlara dayandığı gibi her fonksiyon kendi içinden ikinci ve üçüncü dereceden gruplamaya tabi tutulur. (14). Yapının ikinci, üçüncü ve diğer düzeylerinde ise gruplandırma fonksiyonel esasa göre olabileceği gibi başka esaslara göre de olabilir. Fonksiyonel örgüt yapısı, işletmenin faaliyette bulunduğu çevreye ilişkin unsurların durgun olduğu bir ortamda uygun bir yapıdır (15). Doğal, akılcı ve çok denenmiş oluşu, mesleki uzmanlaşmaya olanak sağlaması da bu tür bölümlendirmenin üstünlüklerindedir.

Sakıncalarına gelince; yöneticilerin dikkatlerini belirli fonksiyonlara yönelterek, işletmenin tümüne ilişkin amaçların gözden kaçmasına, bölümler arasında düzenleştirmenin güçlüğüyle sağlanmasına yol açar. Bölümler, yöneticilerin bilgi sınırını aşan bir takım işleri de kapsıyorsa verimin düşmesine neden olabilir. Bölümler arası kıskançlıklara ve yetki sınırları konusunda çatışmalara yol açabilir.

2. Mamül Esasına Göre Bölümlere Ayırma

Mamül esasına göre bölümlere ayırma, bir mamül veya hizmet ile doğrudan doğruya ilgili faaliyetlerin biraraya toplanmasına denir. Bu tür bölümlere ayırmada işçilerin bilgilerinden ve uzmanlıklarından en yüksek düzeyde yararlanıldığı gibi belirli bir tür işi yapan makina ve donanımın kullanılması kolaylaşmış olacaktır (16).

(14) ÜLGEN, "Sanayi...", s.20-21.

(15) Tamer KOÇEL, "Fonksiyonlara Göre Örgütlenme", S.İ.D., Y.13, S.120 (Ağustos 1978), s.10-11.

(16) ÜLGEN, "Sarayı...", s.21.

Uygulamada mamüle göre bölümlendirmenin çoğunlukla pazarlama bölümünün örgütlenmesinde kullanıldığı sanılmaktadır. Finans ve endüstriyel ilişkiler bölümleri dışında tüm fonksiyonel alanlarda faaliyetlerin gruplandırılması mamüle göre yapılabilir (17). Pazar için farklı özellikleri olan mamül çeşitleri üreten işletmelerde mamül gruplarına göre düzenlenmiş bir yapı kurmak gerekir. Örgütte değişik mamül gruplarına göre uzmanlaşmaya gidilerek her mamül grubu kendi içinde fonksiyonel bir bölümlmeye tabi tutulabilir (18).

Bir mamül hizmetle ilgili faaliyetlerin düzenlenmesi ve bir araya toplanılması gerekiyorsa bu tür gruplandırma biçimi seçilecektir. Böylece uzmanlaşmış faaliyetler aynı bölümde toplanırken, üretim araçlarından tam olarak yararlanılacaktır. En büyük sakıncası da tekrar eden işlemlere ve kaynak israfına neden olmasıdır.

3. Bölge Temeline Göre Bölümlere Ayırma

Fiziksel birimlerin ülke içinde yayıldığı ve her bir yerdeki birimlerin benzer hizmet ve ürünleri sunduğu işletmelerde görülür. İleride bu bölüm ayrıntılı olarak anlatılacaktır.

4. Müşteri Temeline Göre Bölümlere Ayırma

Üretilen mal ve hizmetlerin müşterilere caha iyi sunabilme gayesi çok önemli ise müşteri temeline dayanan bir bölümlere ayırma dikkati çeker. Doğal olarak en çok satış işlemlerinde karşılaşılan bu grupta biçimi, bazen bütün örgütte yaygın hale gelebilir. Bir sanayi işletmesi toptancı ve perakendeci müşterilerine göre uygun bir sınıf veya mevki farkı esas alınarak bölümlendirilebilir. Bu bölümlere ayırma türünün, konu hakkında uzmanlığa dayanmak ve müşterilere özerle hizmet etmek gibi yararları vardır. En büyük sa-

(17) Sera ÖZBAŞAR, "Ürüne Göre Örgütlenme", S.İ.D., S.121, (Eylül, 1978), s.28.

(18) Erol EREN, "Pazarlama Bölümünün Örgütlenmesi", ORGANİZASYON, VII, S.6, ? , s.73.

kıncası müşteriler arasında ayrıcalık gözetilmesidir.

5. Süreç Temeline Göre Bölümlere Ayırma

Bazı durumlarda bir makine ve donanımı kullanan kişilerin tümünü bir bölümde toplamak yararlı olur. Üretim işlemlerinin daha çok alt kademelerinde uygulanan tu gruplandırma biçimi, makinelerin kullanılmasında özel ustalık ve yeteneğin gerekli olduğu durumlarda faaliyetleri bir işlem çerçevesinde toplama ve gruplamanın maliyeti büyük ölçüde düşürmesi halinde yararlı olacaktır. En büyük sorun koordinasyon sağlanmasının güçlüğüdür.

6. Zaman Temeline Göre Bölümlere Ayırma

İşin gerektirdiği koşullar nedeniyle işletmelerin sürekli olarak ve bir insanın çalışma süresini aşacak şekilde çalışması halinde, posta yöntemi uygulanarak faaliyetler zaman temeline göre gruplandırılır. Her vardiyanın ayrı bir yöneticiye bağlı olması gerektiğinden, yalnız çalışma saatlerinde işbaşı yapan uzman amirlerle, normal çalışma saatleri dışında aynı görevi yapan kişiler arasında ne gibi ilişkiler kurulması gerektiği sorunu büyük önem taşır.

7. Karma Sisteme Göre Bölümlere Ayırma

Bütün bu saydıklarımız bölümlere ayırma türlerinden birkaç tanesinin aynı anda kullanılması ile bu tür bölümlere ayırmadan söz edilir. Amaç her bir bölümlenimin üstünlüklerinden yararlanmaktır (19).

(19) ÜLGEN, "Sanayi ...", s.21-24.

III- ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE BÖLGE TEMELİNE GÖRE BÖLÜMLERE AYIRMA

A) GENEL OLARAK BÖLGELERİN ÖZELLİKLERİ

Yeryüzünün her yerinde, toprağın yapısı, insan, hayvan, bitki türleri ve bunların yaşama koşulları farklılık gösterir. İnsanoğlu bile yeryüzünün her yerinde değişik karakter ve niteliktedir. Çünkü, insanda yerin doğal koşul ve gereklerine sıkı sıkıya bağlıdır. Dünyadaki çeşitli insan topluluklarının birbirlerini ayırıcı ve birleştirici bir çok nitelikleri vardır.

Bütün bu yere bağlı koşul ve gerekler bir organizasyonun oluşumunda, sürdürülmesinde, yönetilmesinde, sürekli olarak gözönünde bulundurulmalıdır. Bir ülkenin gelişmesinde ve yükselmesinde iki unsurun önemi büyüktür. Bunlardan birincisi, doğal koşullar, ikincisi ise bu koşullara göre oluşturulan organizasyon yapısıdır. Her örgüt içinde bulunduğu yerin koşul ve gereklerine uymak zorundadır. Bugün pek çok işletme bir çok nedenlerle değişik bölgelerde faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu ise yöneticileri yersel koşullar hakkında daha fazla bilgi sahibi olmaya zorlamış, bölge temeline göre bölümlenme kaçınılmaz olmuştur (20).

B) ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNİ BÖLGE TEMELİNE GÖRE BÖLÜMLERE AYIRMA UYGULAMASINA ZORLAYAN FAKTÖRLER

İşletmeleri bölge temeline göre bölümlere ayırma uygulamasına zorlayan çeşitli faktörler vardır. Bu faktörleri aşağıdaki gibi inceleyebiliriz.

(20) Mehmet YAZICI, Örgütlenme İlkeleri, İ.T.İ.A. Ya. No.52, İstanbul, 1977, s.8.

1. İşletme İçi Faktörler

İşletme içi faktörler, işletmenin büyüklüğü, fiziksel dağılımın fazlalığı, amaçlarının çeşitlenmesi gibi faktörleri kapsamaktadır.

a) İşletmenin Büyümesi

İşletme örgütünde yapılacak değişiklikler, işletmenin büyümesindeki aşamalara temel teşkil edebilir. İşletmede değişiklik sağlayabilmek için bazı örgüt değişiklikleri yapmak zorunludur. İşletmenin büyüyüpte işlerin karmaşık hale gelmesi, sosyal ve teknik yapıda değişiklik yapmayı gerektirmiştir. Örgüt yapısının oluşturulmasında ilk aşamada dikkate alınması gereken faktörlerden biriside işletmenin büyüklüğü ve yerel yaygınlığıdır (21). Büyüklük ve yerel dağılıma genellikle birbirine bağlı olduğundan bu ölçütün yani bölgelere ayırmanın daha çok büyük kuruluşlarda uygulanabilir olduğu kolayca anlaşılmaktadır. İşletmelerin büyümeleri yapılarınınında değişmesine neden olmuştur (22).

b) İşletmenin Fiziksel Dağılımının Fazlalığı

Bir üretim sisteminin tasarımında tesislerin kurulacağı bölgenin konumunun saptanması öncelik taşır. Bölgenin konumu fabrikanın iç yerleşme düzenini, yatırım ve işletme maliyetini ve hatta örgüt yapısını önemli ölçüde etkiler. Fabrikanın kurulacağı bölgenin seçimini etkileyen fiziksel faktörler arasında önemli biri, enerji kaynaklarına yakınlıktır. Ayrıca fabrikanın dışardan tedarik etmeyi düşündüğü parçaları imal edecek yan sanayinin bulunuşu, hammadde tedarik ve depolama olanakları, ulaşım durumu önemli fiziksel

(21) KOÇEL, s.10.

(22) Kemal TOSUN, "Örgüt Birimi Meydana Getirmede Başlıca Yöntem ve Ölçütler", ORGANİZASYON, Y.II, S.7 (Mart 1979), s.8.

faktörler arasındadır. Bütün bu faktörler işletmeleri farklı bölgelerde örgütlenmeye zorlamıştır (23).

c) İşletmenin Amaçlarının Çeşitlenmesi

İşletmeler yaşamlarını sürdürmek için çıktılarında başka konularla da ilgilenmelerini gerekir. Sistem amaçları olarak büyüme, istikrar, kârlılık ve verimlilik gibi konular sayılabilir. Bu amaçlar çoğunlukla üst yönetim tarafından belirlenmektedir. Çevredeki değişikliklerle birlikte sistemin amaçlarında da gerekli değişimin yapılması gerekmektedir. Yalnızca kârı yükseltmeye önem vererek kaliteyi göz ardı eden işletmelerin zaman içinde tüketici beğenilerinde kalite yönünde değişmesi sonucu, çok zor durumda kaldıkları bilinen gerçeklerdendir. Önemli olan değişiklikleri sağlıklı bir şekilde izleyerek gerekli amaç değişikliklerini yapabilmektir (24).

2. Çevresel Faktörler

Dış çevre faktörleri işletmenin faaliyetlerine çeşitli sınırlamalar getirmektedir. Dolayısıyla dış çevre unsurları işletmenin ne yapması gerektiğini belirlemektedir.

a) Ekonomik Faktörler

İşletme örgütlerinin ekonomik çevrede faaliyet gösterdikleri hatırlanırsa ekonomik olaylar kendini kuvvetli bir şekilde hissettirecektir (25). Ekonomik faktörler çevrenin iktisadi olayları ile bunların değişme ve gelişme eğilimleri olup üretilen mamül ve hizmetlerin arz ve talep durumu, tedarik üretim ve sürüm gibi piyasa

(23) Bülent KOBU, Üretim Yönetimi, İ.Ü. Ya. No.2298, İstanbul, 1977, s.57.

(24) Ceyhan ALDEMİR, Örgütler ve Yönetimi, İzmir, 1985, s.194.

(25) İnan ÜZALP, Yönetim ve Organizasyon, C.I, Eskişehir, 1986, s.336.

koşulları ile bunlardaki dalgalanmalardan oluşur.

İşletmelerin sayılarının artması ve yapılarının büyümesi karşısında girişimciler ve hükümet bölgesel, sosyal ve ekonomik gelişme ihtiyacını hissetmiş, kısmi toplanmaları önlemek için sanayi merkezlerini dağıtmaya çalışmışlardır. Böylece, yönetim merkezlerinden uzaklaşarak taşrada bağlı birimler kurma yoluna gitmişlerdir.

b) Politik Faktörler

Bugün çeşitli baskı grupları içinde devletin ekonomik hayata olan etkisi büyük önem taşımaktadır. Devlet bir taraftan temel yasalarla işletme faaliyetlerinin sınırlarını tayin ederken, bir yandan da çeşitli kotalar ve vergilendirme yolları ile işletmenin yaşamasını ve gelişmesini tesiri altına almaktadır. Böylece işletmeler politik faktörlerin etkisinde yapılarını ait oldukları bölgenin özelliklerine uydururlar. Politik çevre faktörlerinin en önemlisi, siyasal rejim diye anılan devlet yönetiminin şeklidir. Devlet yönetiminin dayandığı otoriteye göre demokratik ve otokratik sistemlerden söz edilir. Ancak çok partili siyasal sistemin iş hayatı ve işlemler için en uygun düzen olduğunu kabul etmek gerekir (26).

c) Sosyal Faktörler

Yönetimin temel kaynağı hala iktisadiliktir ancak, toplumunda giderek kazandığı önem dolayısıyla sosyal bir kurum haline dönüşmüştür. Yönetim düşüncesinin ve uygulamasının diğer sosyal kurumlar üzerinde geniş etkileri vardır. Bu nedenle yönetim, sosyal problemleri görmezlikten gelemmez. Gelişen büyük işletmeler ve bunların yöneticilerinin rekabetçi tutumları ile özel mülkiyete verdikleri önem toplumun yapısını değiştirmiştir. Sosyal faktörlerin toplumda-

(26) Hayri ÜLGEN, "Çevrenin İşletme Yapısına Etkisi", İ.F.D., C. II, S. 2 (Kasım 1973), s.182-197.

ki artan etkisi yönetimi sosyal sorumluluklarını yerine getirmeye zorlamıştır. Değişik bölgelerin farklı yapıda olmaları dolayısıyla işletmeler bu faktörleri dikkate almak amacıyla yapılarını değiştirmek durumunda kalmışlardır (27).

d) Teknolojik Faktörler

Teknolojik gelişme, insanın faaliyetlerinin etkinliğini arttıran bir araçtır. Ancak teknoloji kendini işletmeye bir baskı organı gibi zorunlu olarak kabul ettirmektedir. Bunun nedeni işletmenin piyasada yerini kaybetmeme arzusuna ve bazı teknolojik yeniliklerin sağladığı faydalara bağlıdır. Böylece kullanılan teknoloji işlemleri kolaylaştırıp hızlandırırken; bunları kullanan işletmelerin örgüt yapılarında da önemli değişiklikler getirmiştir. Teknolojik çevredeki değişimler işletmede hem üretim teknolojisi hem de bilgi alma ve iletişim teknolojisini etkileyerek geliştirmektedir (28).

C) ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE BÖLGE TEMELİNE GÖRE BÖLÜMLERE AYIRMA

Bölümlere ayırmada en çok başvurulan ve uygulanan sistemlerden biri de bölge temelinde dayanan örgütlenme biçimidir. Bölgesel çalışmanın daha yararlı olduğu durumlarda bu bölümlere ayırma biçimi tercih edilir. İşletmenin faaliyetleri satış ve üretim üniteleri geniş bir alana yayılmışsa, bu faaliyetleri bir merkezden yönetmek zordur. Yetkiler işlerin yürütüldüğü yerlerde toplanırsa bölge yönetimleri daha başarılı olabilirler (29).

(27) Joseph L. MASSIE (Çev. Şan ÖZALP ve diğerleri), İşletme Yönetimi, Eskişehir, 1983, s.29-30.

(28) ÜLGEN, "Çevrenin ...", s.

(29) ÖZALP, s.22.

Üretim faaliyetleri bölgelere göre ayrılabilirse aynı mamülün bir çok coğrafi bölgede üretilmesi olanağı sağlanmış olur. Hiç kuşkusuz bu tür bir karar önce kuruluş yeri sorunudur. Eğer kuruluş yeri araştırmaları doğru nedenler ortaya çıkartıyorsa, işletme örgütlenmesinde üretim fonksiyonu ile ilgili faaliyetler bölgelere göre ayrılarak işletme için tutarlı bir örgütlenme kararı verilmiş olacaktır (30). Çeşitli coğrafi bölgelerde satış birimlerine sahip olan işletmeler pazarlama örgütlerini faaliyet gösterdikleri yerlerde bölümlendirerek kurma yoluna giderler. Böylece müşteriler, çeşitli bakımlardan daha çok tatmin edilirler. Ayrıca bölgesel uzmanlaşmaya giden işletmelerin satış rizikoları azaltılmıştır (31).

Yine aynı şekilde tedarik bölümünde ulusal alanda veya uluslararası alanda, yahut her iki alanda da çeşitli coğrafi bölgelerde faaliyet gösteren ve üretim bölümleri olan işletmeler, çeşitli bölgelerdeki ucuz ve kaliteli hammadde, malzeme tedarik olanaklarını değerlendirmek amacıyla bu yörelerde satınalma büroları kurabilirler (32). İşletme içindeki işleri bölgeler olarak ayırırsak, her bölge bir yönetim birimi olur. Bu sistemde faaliyetler görevlerin ve işlerin yürütüldüğü yerlere göre düzenlenir. Büyüyen veya mevcut yapısı büyük işletmelerde merkezleşmenin sakıncalı olduğu durumlarda bu örgütlenmeye gidilir. Büyük bir işletme sadece bir bölgede faaliyet gösteriyorsa bu yola gitme gerekmez; ancak işler çok yoğunsa ve farklı bölgeler söz konusuysa uygulamaya elverişlidir.

Bölge temeline dayanan bölümlere ayırmada yalnız fiziksel uzaklık değil, aynı zamanda bölgelerin özellikleri de bazen benzerlik gösterebilir. Aynı bölge içinde yer alan iki ülke çok farklı özellikler taşıyabilir. Bu tür örgütlenmeyi benimsemiş işletmeler büyüdükçe bölgelerini genişletebilirler. Önce bir kentte faaliyet gösteren bir işletme daha sonra iki, üç ve dört kentte çalışabilir. İşletme gelişmesine devam ettikçe yeni bölgeler seçilebilir ve ulu-

(30) Melih TÜMER, Yönetim ve Yönetici, İstanbul, 1975, s.230.

(31) EREN, "Pazarlama ..."; s.75.

(32) Erol EREN, "İşletmelerde Tedari Bölümünün Örgütlenmesi", ORGANİZASYON, Y II, S. 7 (Mart 1979), s.22.

sal düzeyde faaliyet gösteren bir işletme olabilir (33). Büyüklük ile yerel dağılıma daha çok büyük kuruluşlarda uygulanabilir olduğu kolayca anlaşılabilir.

Yerel gruplama ile fonksiyonel gruplandırmanın birleştirilmesi olanaklarına gelince, finansman faaliyetinin, nitelik itibarıyla merkezleşmesine olanak ve zorunluluk olması bunların yerel gruplama ve dağılıma tabi tutulmasını yararsız ve hatta zararlı hale getirebilir (34). Buna karşılık diğer fonksiyonlarda bölge kendilerine özgü bir yönetim biçimi geliştirirler. Böylece de bölge yöneticileri kendi bölgeleri içinde kâr sağlama ve büyümeden sorumlu olmaktadır. Şekil 1'de de görüldüğü gibi bölgesel örgütlenmenin temel taşları fonksiyonel bölümler veya mamül bölümleridir. Bazen de bunların karışımıdır (35).

Çok geniş alana yayılmış bir bölge yönetimi tekrar daha küçük alanlar için ikinci ve üçüncü dereceden üretim, pazarlama ve personel bölümleri şeklinde bir ayırım yapılmıştır. Ayrıca daha alt birimler kendi içerisinde bölümler oluşturabilirler (36).

D) BÖLGE TEMELİNE GÖRE BÖLÜMLERE AYIRMANIN OLUMLU- OLLMSUZ YANLARI

Bölge temelinde dayanan örgütlenme bazı yararlar sağlar. Bu sistemin sağlayacağı yararlar işletmelerin faaliyet konularına göre değişebilir.

-Bölgeler itibarıyla yönetim seçildiği için yetki geçirmek kolaylaşır. Bölgeler kendi kâr sorumluluğunu kendi taşıdığı için belirli ölçüde yetkilendirilmiştir.

-Karar vermek yerel faaliyetlerde bazı üstünlükler sağlar.

(33) ÖZALP, s.23.

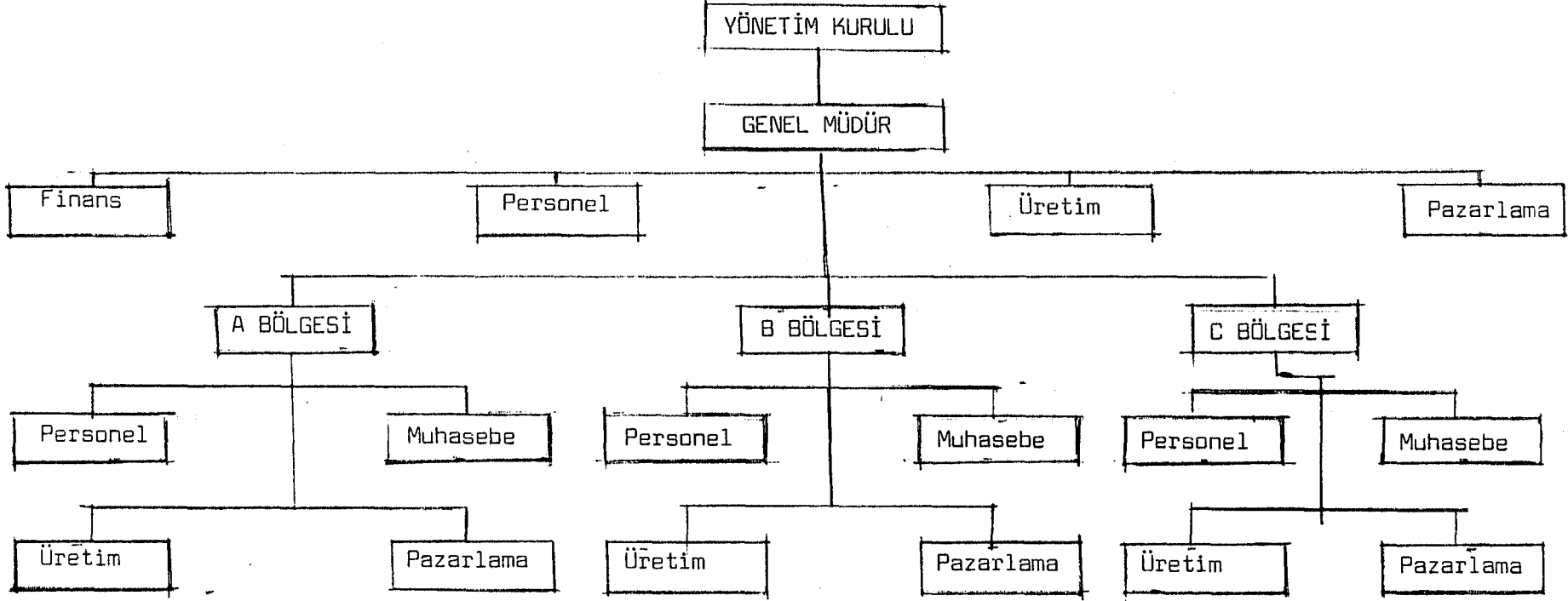
(34) TOSUN, "Örgüt Birimi ...", s.8.

(35) ÖZALP, s.23-24.

(36) GÜVEN, s.54-55.

Şekil: 1

Bölge Temeline Dayanan Organizasyon



Kaynak: İnan ÖZALP, Yönetim ve Organizasyon C.II, Eskişehir, 1987, s.24.

- Bölge temeline dayanan örgütlemeye ekonomi sağlanabilir. Yerel birimler talebi, koşulları ve gereksinimleri daha iyi ve yakından izleyebilirler.
- İletişim ve ulaştırma konusunda büyük gelişmeler sağlanmışsa da alışkanlıklar, adetler ve mamül tercihinin farklı olması işletmeleri bölgesel örgütlenmeye teşvik etmektedir.
- Denetim alanı bazı durumlarda önemli hale gelebilir. Faaliyetleri küçük alan esasına göre ayırmak bine yakın küçük alan seçmek demektir. Böylece bölge yöneticileri direkt olarak genel satış yönetimine rapor veremeyecektir. Ancak bölge yönetiminde sekiz on yöneticiye yetki verilirse bin kişi yüz alt kademeye oda on üst yöneticiye bilgi verilebilir.

Yukarıda sıralanan üstünlüklerine karşın bölge temeline göre bölümlere ayırma uygulamasının sakıncaları da bulunmaktadır. Bunlar:

- Çok çeşitli mamül üreten işletmeler yönünden sakıncalar ortaya çıkar. Çeşitli mamül üreten işletmeler bölgeler arası koordinasyon kurmada zorluklarla karşılaşabilirler.
- Bir çok bölge söz konusu olduğu için genel yönetici yeteneklerine sahip çok sayıda yöneticiye gereksinme vardır.
- Üst yönetimin denetim sorunları artar. Tüm örgüt için ortak denetim sistemini kurmak zorlaşır (37).
- İzlenen politikada tutarlık sağlamayı güçleştirir ve yerel görüşlere aşırı ağırlık verilmesi sonucunu doğurabilir (38).

(37) ÜZALP, s. 29-30.

(38) SÜRGİT, s.10.

İ k i n c i B ö l ü m

E N D Ü S T R İ İ Ő L E T M E L E R İ N D E K A R A R A L M A İ Ő L E M L E R İ

I- KARAR ALMA İŞLEMLERİNE TOPLU BİR BAKIŞ

Endüstri sistemi içerisinde üretimden tüketime kadar işletmeyi ilgilendiren her safha üzerinde teorik ve pratik bilgilerin ayrıntılı bir biçimde incelenmesi yöneticiye faydalı bilgiler verir. Her kişi gibi yönetici de sonucundan emin olunan bir kararın sahibi olmayı arzu eder. İşletmelerin faaliyetlerine devam etmeleri, yöneticilerin almış olduğu kararların sonuçlarına bağlıdır. Karar alma işlemi çeşitli konularda seçim yapma ile ilgili maddi ve psikolojik faaliyetleri kapsar (1).

A) KARAR ALMANIN TANIMI

Sözlük anlamıyla karar, sonunda şüphelerin, tartışmaların son bulduğu, seçilen yolun uygulanmaya başlandığı bir mantıksal sürecin son ürünüdür. Karar alma ise ne yapacağımızı bilemediğimiz zaman yaptığımızdır (2). Karar insanlık tarihinin oluşumu ve geli-

(1) Halis ERTÜRK, "İşletmelerde Karar ve İstatistiki Karar Teorileri",

BURSA İ.T.İ.A. DER., C II, S 1 (Temmuz 1973), s.387-388.

(2) Necmi GÜRSAKAL- "Karar Analizi Üzerine Bazı Notlar", ESKİŞEHİR,

A.Ü. İ.İ.B.F. DER. C IV, S 1 (Haziran 1986), s.356.

şiminde daima odak bir olay olarak görülmüştür. Hedefe yönelik eylem, hatırlanan geçmişi ve algılanan geleceği kapsayan, insanın sürekli yaşantısı içinde saklıdır. Karar bu sürekliliğin doğrultusundaki bir kesiliş ile ortaya çıkar. Çünkü insan hayatında problemsiz bir süreklilik mümkün değildir. Böylece, bir süreklilik akışının kesilmesinin veya bozulmasının nedeni yeni uyum formları isteyen fiziksel ve sosyal çevredeki veya kişilikteki değişimlerdir (3). Bunun gibi örgütün kendine verilen görevleri verimli ve uyumlu bir çalışma ile başarabilmesini sağlayacak tedbirleri almak üzere kararlar verilmelidir. Buna göre yönetici kararını verirken mevcut imkanların neler olduğunu doğru biçimde tespit etmeli, bunları değerlendirmeli ve bir sonuca vararak kararını vermelidir. Karar alırken önemli olan ussal davranmaktır. Ancak en kötüsü kararsızlıktır. Bir türlü karar veremeyen, kararını geciktiren yönetici olumsuz durumlarla her zaman karşılaşabilir (4).

B) KARAR ALMA SÜRECİNİN ÖZELLİKLERİ

Karar süreci ne kadar iyi anlaşılırsa yönetim kuramının ve uygulamalarının anlaşılması da o kadar kolay olur.

1.Karar Vermek Güç ve Zor Bir İştir

Karar zihinsel ve iradi bir çabayı gerektirir. Kararın basitlik ve karmaşıklık derecesine göre bu çaba, bireyin her zaman göze alamayacağı bir miktar ve kaliteye ulaşır (5). Diğer taraftan eldeki imkanların neler olduğunu araştırmak, öğrenmekte ayrı bir güçlüktür. Öznel yönden olan zorluk, karar organının sahip olduğu sorumluluk duygusu ölçüsündedir. Bu duygu sorumluluktan kurtulma şeklini almışsa, karar almanında bir ızdırap konusu olduğu görülmektedir.

(3) Erdal TEKARSLAN, "Kararın Anlamı ve Genel Esasları", İ.Ü. İ.F.D. C. IX, S.1 (Nisan 1980), s.183.

(4) Yıldırım KILKIŞ, "İşletme Sevk ve idaresinde Karar Vermek", İ.S.O. DER. Y.II, S.20 (Ekim 1967), s.24.

(5) Kemal TOSUN, "İşletme Yönetimi: Genel Esaslar", İstanbul, ?, s.162.

2. Geleceğe Yöneliktir ve Tahmine Dayanır

Kararın uygulanması daha sonraları olduğuna göre kararın önce bir tasarım aşaması vardır (6). Karar alınırken hüküm sürecektir şartların tahmin edilmesine çalışılır. Hareket şekli tahmin edilen bu şartlar altında amaca en kısa yoldan ulaşılabilecek seçenekler belirlenir.

3. Etkinlik ve Rasyonelliğe Dayanır

Ekonomik davranışlar ve eylemler rasyonellik ilkesine dayanmaktadır. Bu ilkeye dayanma zorunluluğunun var olduğu rasyonellik ilkesinin hareket noktası seçilmesi gerektiğini kabul etmek gerekir.

4. Karar Alma Pahalıdır ve Belirli Bir Zamanı Kapsar

Karar alırken pahalı da olsa bilimsel yöntem ve araçlardan yararlanılmalıdır. Ancak katlanılan maliyetler hiç bir zaman beklenenden fazla olmamalıdır (7). Zaman açısından ise, aradaki süre uzadıkça kararı ortaya çıkaran olaylar ve bilgi araştırması değerini kaybedeceğinden, kararda değerini yitirir. Karar öyle bir zamanda verilmelidir ki, bu zaman kararın değerini kaybetmeye başlayacağı zamandan önce olsun (8).

5. Kararda Bir Riziko Mevcuttur

Amaçların gerçekleşmesi için mevcut imkan ve şartların belirli bir yönde düzenlenmesi çok defa alternatif bir fedakarlık anlamını taşır. Amacın gerçekleşmeme ihtimali her zaman mevcuttur. Bu tak-

(6) Oktay FERGAN, İşletme Yönetiminde Sistem, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Ens. Ya.No.22, İstanbul, 1974, s.7.

(7) TOSUN, s.163-164.

(8) Bülent HİMMETOĞLU, Karar Verme Yeteneğini Geliştirme, İktisadi Ticari İlimler Fakültesi Ya., İzmir 1971, s.17.

dirde tercih edilmemiş bulunan bir başka alternatifin sonuca var-
dırma imkanı tekrar söz konusu olabilir(9).

C) KARARIN UNSURLARI

Kararın unsurları olarak kişilik ve karar süreci ile kararlar
ilgili ön çalışmalardan bahsedilir. Bu çalışmalar kararın alınış şek-
lini belirlemektedir.

1. Kişilik ve Karar Süreci

Geleceği kontrol edebilme arzusu ve tasarımı yapmak insan
zekasıyla ilgilidir. İnsan davranışı ve kişiliğini açıklamak için
ileri sürülen çeşitli psikolojik kavramlardan üç tanesi bilgi, duy-
gu ve iradedir. Bunların üçü de karar alma ile açıkça ilgilidir.
Bilgi; seçim durumlarının algılanması, sonuçların kavramlaştırılması,
verilerin toplanması, değerlendirilmesi gibi kararın zihni yönleriyle
ilgilidir. Duygu; sonuçlarından korkma ya da daha önce kararlaş-
tırılan yahut tahmin edilen eleştirilerden doğan duygular gibi kara-
rın coşkusal unsurları üzerinde durur. İrade ise karar almayı biçim-
lendiren kontrol unsurudur (10). Sorun yönetim açısından ele alındı-
ğında bir yöneticide bulunması gereken beceriler arasında en önem-
lilerinin karar alma sürecine ilişkin beceriler olduğu söylenebilir.
Günümüz yöneticisi karar alan ve aldığı kararı uygulamaya dönüştüren
bir eylem adamıdır. Karar alma bireyi eyleme, eylemde varılmak iste-
nen amaca ya da sonuca götürür (11).

(9) FERGAN, s.8-10.

(10) Jack A. CULBERTSON - Paul B. JAKOPSON - Theodoro L. RULLER
(Çev. Mustafa TOSUN), "Karar Verme", A.İ.D., C.IV,S.4 (Aralık
1971), s.144.

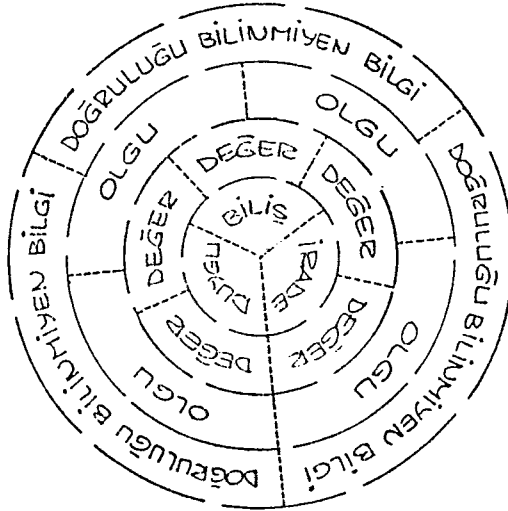
(11) Cemil CEM, "Yönetimde Karar Verme", S.İ.D., Y XII, S.111 (Ka-
sım 1977), s.28.

2. Kararla İlgili Ön Çalışmalar

Yöneticiyi saran iletişim ağıları ona devamlı olarak kararlar ilgili ön bilgiler sağlamaktadır. Değerler, olgular ve doğruluğu bilinmeyen bilgiler olarak belirtilen bu çalışmalar aşağıda Şekil:2'de görüldüğü gibi kararın unsurları içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Yöneticiye gelen bu ön bilgiler zihni harekete geçirmekte, duyguları uyandırmakta ve iradeyi çalışır hale sokmaktadır.

Şekil: 2

Kararın Unsurları



Kaynak: Jack A. CULBERTSON - Paul B. JAKOPSON - Theodoro L. RELLER
(Çev. Mustafa TOSUN), "Karar Verme", A.İ.D., C. IV, S.4
(Aralık 1971), s.148.

Değerler çok çeşitli türlerden olabilirler. Bir kararın amaçları ve beklenen sonuçları onun altında yatan değerleri aksettirir. Değerler bir kuruluşun politikasına girmiş olabilir, bu durumda yönetim kurulu toplantılarının yönetimi için saptanan politikaların ana çizgileri bazı değerleri aksettirecektir. Bir açık toplantı politikasında, konu hakkındaki bilgilerin yayılmasına önem verildiğini gösterir.

Olgular, iki ya da daha fazla gözlemcinin doğru olarak kabul edeceği bir durum veya olayla ilgili bir açıklamadır. Örgütün amaç-

larına varabilmesi için kullanılan amaç ve stratejilerin şartları ile ilgilidir. Bu durum alternatif hareket tarzının açıklanması bakımından önemlidir.

Yöneticilerin karar verirken değerlendirmesi gereken başka bir bilgi çeşidine de örgütün biçimsel olmayan iletişim sisteminde rastlanılmaktadır. Çoğu zaman söylenti, şu ya da bu kişinin söylediği bir söz veya kişiler ya da olaylar hakkında kontrolü yapılmamış raporlar kararın bu unsuru ile ilgilidir (12).

D) KARAR ALMA DİNAMIĞI VE TEKNİKLERİ

En iyi sonucu elde etmek için nasıl hareket edilmeli, hangi metodu kullanmalı, iyi bir kararın nitelikleri nelerdir gibi hususlar bir çok bilim dalı ile birlikte ekonomiyi de ilgilendirmektedir (13). Böylece karmaşık bir yapısı olan karar alma dinamiği problemi ile karşılaşılmaktadır.

1.Karar Dinamiği

Endüstriyel bir sistemin dinamik davranışını ortaya çıkarcak bir model, kararın nasıl alındığına ilişkin formal ifadeler gerektirmektedir.

a) Alternatifler ve Seçim

Formüle edilecek karar politikalarının yeterince doğru olabilmeleri için ayrıntılı bir inceleme, karar alan kişilerle araştırma görüşmelerinin yapılması, mevcut bilgilerin elden geçirilmesi daha özel karar ve eylem örneklerinin incelenmesi gerekir. Bu durum kararları etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılmasını sağlaya-

(12) JULBERT SON - JAKOPSON - RELLER, s.144-145.

(13) TEKARSLAN, "Kararın ...", s.195-196.

caktır (14). Bütün bu faktörleri dikkate alarak alternatif araçlar arasından en uygununu seçmek gerekir. Böylece temel ilişki araç-amaç ilişkisi olmaktadır.

b) Araç-Amaç Modelinin Yetersizliği

Alternatifler arasından yapılan seçim daha pek çok değer ve amacı içermektedir. Karar almada araç-amaç modeli yöneticinin karar alma sürecini yeter derecede açıklayamamaktadır. Beşeri düşüncelerin sınırlı olduğu yüksek derecede teknik nitelikli kararlarda bile, tasarruf ve kâr gibi amaçlar arasında uyumsuzluk vardır.

c) Veri Toplamanın Sınırları

Bazıları karar vermenin, karar verilecek konu ile ilgili bütün verilerin toplanması gerektiğini savunurlar. Bu durumda yöneticinin tam anlamıyla sistematik ve kapsamlı usulleri kullanması gerekir. Bir tercihde bulunurken ilgili bütün verilerin toplandığını varsayan araç-amaç modelleri yeterince açıklayıcı sayılmazlar. Bu noktanın kabul edilmesi karar vermenin daha ideal modellerine doğru bir ilk adımı teşkil etmektedir.

Rasyonel karar modellerinin yönetimde önem kazanmasının ilk nedeni, karar alanların karşılaştıkları baskılara, tahriklere ve uyumsuzluklara rağmen arzuladıkları bir ideali aksettirmesidir. İkinci olarak, nesnel ve teknik alanda yüksek derecede rasyonel usullerin kullanılmasıdır. Açık ve tek bir sonucu içeren ve verilerin bir tercih yapmada başlıca rolü oynadığını kabul eden bir karar modelinin yönetimde bireysel kararlar vermeyi kapsamlı ve yeterli olarak tanımlamada belirli sınırları vardır.

(14) Ömer ESEN, "Endüstri Dinamiği Kavramı ve İşletme Yönetiminde Kullanılışının Bir Örnek Üzerinde İncelemesi", İ.Ü. İ.F.D., C. XIV, S.1 (Nisan 1985), s.32.

d) Daha Kapsamlı Bir Modele Olan İhtiyaç

Daha iyi karar almanın ana hatlarını belirlemek oldukça güçtür. Bir çok amaç ve sonuçlardan ibaret olan seçim durumlarını gösterebilen bir çerçeve, örgütsel değişimi içeren bütün durumlarda tam olarak uygulanamaz (15). Karşılaşılan her duruma göre en uygun modeli saptayıp kurmak temel amaçtır. Durum için tek doğru model değil, her birinin kendine özgü yetersizlikleri, aksaklıkları ve üstün yönleri olan birden fazla model kurmak gerekir (16).

2. Karar Alma Teknikleri

Karar alma teknikleri, karar verilecek konular hakkında en ucuz ve etkin karar almaya yönelik çabaları kapsamaktadır. Süreç olarak ele alındığında geleneksel ve modern teknikler şeklinde belirlenir.

a) Geleneksel Teknikler

Bu tip kararların geliştirme tekniklerinden ilki, alışkanlıklar olarak belirtilmiştir. İnsanların doğuştan sahip oldukları yenilik getirme güçleri ve yaratıcı olmaları, onların uygulamalar sonucu elde ettikleri fikirsel ve zihinsel alışkanlıkları ile geliştirileceği düşüncesinden hareketle bu teknikler kullanılmaktadır.

Standart çalışma metodları olarak tanıtılan tekniğin alışkanlıklardan farkı; alışkanlığın içe dönük, çalışma metodlarının dışa yönelmiş olmasıdır. Standart çalışma metodları yardımıyla alışkanlıklar ortaya çıkarılır, incelenir ve geliştirilir. İşletmenin tutumu ise işletme örgütünün çeşitli yerlerinde alınacak kararların nitelikleri belli edilir ve aynen görev dağılımındaki gibi bir amaçla yapılan, bu uygulama sonucu olarak; örgüt biçimine uygun bulunan fikirsel örgütün kurulması sağlanır (17).

(15) CULBERTSON - JAKOPSON - RELLER, s.147-148.

(16) Mustafa İPÇİ, "Elektronik Bilgi İşlem Makinalarına Dayalı Yönetim Bilgi Sistemlerinin Karar Verme Süreciyle İlişkisi", ANKARA, İ.T.İ.A. DER. C.X, S.1-2 (1978), s.151.

(17) HİMMETOĞLU, s.20.

Taylor ve onu izleyenlerin "Bilimsel Yönetime" katkıları yönetimde karar alma metod ve tekniklerine analitik bir yön vermektedir. Bu tekniklerin en önemlileri, başabaş analizi tekniği, satış geliri dağılımı ve gider analizi tekniği, vazgeçilebilen ve vazgeçilemeyen masraf analizleri tekniği, ile gantt tablolarıdır. Bu şekil ve grafiklerin bir çokları bazı değişiklikler yapılmak suretiyle bugün bile kullanılmaktadır.

b) Modern Teknikler

Matematiğin karar alma süreci içerisindeki öneminin artması ve endüstri alanına intikali ile çabuk sonuç veren, düşük maliyetle çalışan elektronik araçların piyasada görülmesi modern metod ve tekniklerin uygulama alanını önemli ölçüde genişletmiştir (18).

Bu tekniklerden ilki yöneylem araştırmasıdır. Belirgin yaklaşımı, sistemin şans ve risk ölçüsünü de içeren ve seçenekli karar stratejisi ile kontrollerinin sonuçlarını öngörme ve karşılaştırmaya yarayan bilimsel bir model geliştirmektir. Amacı yönetim politika ve eylemlerini bilimsel olarak saptanmasına yardımcı olmaktır. Genellikle yöneylem araştırmasının özelliklerini yansıtan üç öğeden söz edilir. Bunlar; sistem yaklaşımı, disiplinler arası yaklaşım ve bilimsel yöntem olarak sıralanabilir. Yöneylem aşamaları ise şöyle gösterilebilir.

- Problemin formüle edilmesi
- Matematiksel model kurma
- Çözüm elde edilmesi
- Modelin ve çözümün kanıtlanması
- Çözümün uygulanması

Bu sıralama bir zaman dizisi olmakla birlikte bu aşamaların bağımsız olarak yürütüleceği anlamına gelmemektedir. Araştırmanın özelliği gereği her aşama daha önceki aşamalara dönme gereğini ortaya çıkarabilir. Yöneylem araştırması olarak başlatılan akım, elektronik bilgi işlem olanaklarının kullanılmasıyla yaygın bir hal almıştır. Sosyal bilim ilkeleri, matematik, mantık ve fizik bilimi olanak-

(18) Adnan GÜLERMAN, "Planlama ve Karar Alma Politikasında İşletme Yöneticisinin Kullanabileceği Metodlar ve Teknikler", ANKARA, İ.T.İ.A. DER., C.IV, S.1 (1972), s.182-190.

larından yararlanılarak, işletme kararlarının verilmesi ve yürütülmesi sağlanılma yolundadır (19).

Modern karar alma tekniklerinin ikincisi elektronik bilgi işlem makineleridir. Yöneylem araştırmalarında kullanılan matematik modellerin kavramsal kuvvetleri ne olursa olsun pratik karar alma problemlerinde kullanılmaları elektronik hesap makinelerinin tesadüfen sahneye girişlerine bağlı kalmıştır. Bu makineler başlangıçta çözüm yolu bilinen matematik bir şekle dönüştürülmüş problemleri hesaplama yarayan araçlar olarak düşünölmelerine rağmen, başka amaçlar içinde kullanılabilecekleri görölmüştür.(20) Teknolojik düzeyi giderek artar toplumlarda bilgi maliyetleri akıl almaz büyüklöklere ulaşmaktadır. Elektronik bilgi işleme süreçlerindeki gelişmeler bilgi potansiyelinin daha da şaşırtıcı boyutlara ulaşacağını işaret etmektedir.

Geçmişte sorun karar almak için gerekli bilginin geliştirilip geliştirilemeyeceğı idi, bugün bilgi ekonomisinin temel sorunu eldeki kapasitenin yararlı olarak ne derece kullanılabileceğidir.(21). Kütle dağıtım sisteminde, üretim hattı yönetim sisteminde başarıyla kullanılma olanağı vardır. Daha spesifik olarak bilgisayarların, üretimin planlanıp grafikte gösterilmesi, envanter işlemleri, tepe yönetim için gerekli çok önemli bilgilerin hazırlanması gibi halen pek çok işletmede pek çok rutin kararlar almalarını gerektiren çalışmaları yürütmektedirler (22).

(19) İPÇİ, s.152-153.

(20) Herbert A. SİMON (Çev. Mustafa TOSUN), "Yönetimde Yeni Karar Verme Bilimi", A.İ.D., C.VII, S.3 (Eylöl 1974), s.127.

(21) Alfred RAPPAPORT (Çev. A.Serdar ESEN), "Karar Vermede Duyarlılık Analizleri", U.Ü.İ.İ.B.F.Der., C.IV, S.1 (Nisan 1983), s.174.

(22) Yıldırım ÖNER, "Bilgisayar Kullanımı ve Organizasyon Yapısına Etkileri", ORGANİZASYON, Y.I, S.1 (1976), s.29.

E) KARAR MODELLERİ

İşletmecilik kaynaklarında iki temel karar modeli incelenir. Bunlardan bir tanesi kapalı modeldir. Burada karar organı bilinen alternatifler arasından rasyonel olarak birini seçer. Açık olarak nitelendirdiğimiz ikinci tür karar modelinde uyum ve öğrenme unsuru önemli bir rol oynamaktadır. Kararlarda rasyonel ve rasyonel olmayan unsurlarında var olduğuna inanılır.

1. Kapalı Karar Modelleri

Bu modelin kapalı olarak nitelenmesinde en önemli unsur, karar organının çevresine çok az önem vermesinden kaynaklanmaktadır.

Kapalı karar modellerinde temel nitelik rasyonelliktir. Akılcı bir kişi bir sorunla karşı karşıya kaldığında konu ile ilgili pek çok alternatifi değerlendirir. Bu modelin aşamalarını şöyle sıralayabiliriz;

- Bir ihtiyacın algılanması
- Seçeneklerin belirlenmesi
- Seçeneklerin değerlendirilmesi
- Karar alma-seçim olayı

Kapalı karar alma modellerinde kantitatif tekniklerin en ilginç örnekleri lineer programlama ve oyun teorisidir. Bu yöntemlerde olay ile sonuçları arasındaki ilişkiler dikkate alınmaz. Bu eksikliği gidermek amacıyla risk, olasılık ve yarar fonksiyonunda modellere katılmıştır. Böylece karar organının değer yargılarında dikkate alınmış olur.

Kapalı karar modellerinde karar organı çıkarlarını "maksimize" ediyormuş gibi görülebilir. Fakat tüm örgüt ele alındığında alınan kararın "optimal" olmadığı görülür. Örgütsel karar almada karar organı, örgütün hiyerarşik yapısı ve iletişim kanallarının taşıdığı bilgi ile sınırlanabilir. Bu nedenle örgütsel kararlarda optimallik yerine yarı optimallik daha tipik bir niteliktir. Bu tür kapalı karar modelleri örgütlerde daha çok işlemsel kararların alınmasında kullanılabilir.

2. Açık Karar Modelleri

Kapalı modellerde karar olayının çevresine ilişkin değişkenlerin yalnızca birkaçı seçilir ve modele katılır. Karar organının akılcı, mantiki ve metodolojik olarak çıkarları maksimize edeceği varsayılır. Buna karşılık "açık" modellerde açık sistem görüşü hakimdir. Çevre ile sürekli iki yönlü bir etkileşim söz konusudur. Geri besleme halkaları, hafızadaki olaylar seti ile kıyaslanabilir ve davranışta gerekli düzeltmeler yapılabilir. Açık modellerde ayrıca karar organı daha gerçekçi olarak çıkarlarını maksimize edeceği varsayılır.

Açık karar modellerinde karar organı negatif geribesleme sayesinde kendi kendini yeniden düzenleyebilir; amaçlardan sapmaları minimize ederek sistemin dengesini ve uzun dönemde varlığını devam ettirebilir. Burada bir noktaya dikkat etmede yarar vardır; bu türden bir etkileşimde sistem yalnızca kendine yön veren norm ve standartların belirlediği şekilde davranabilir. Fakat belirlenen standartlar veya değerler zaman zaman değişimin sonuçları ile başedemeyebilir. Bu durumda sistemin zekası yetersiz kalır. Sistem yalnızca normdan sapmaların farkına varıp düzeltmeler yapmak ile yetinmemeli, fakat aynı zamanda ne yaptığını, bunun uygun olup olmadığını da sorgulayabilmelidir.

Açık karar modelleri stratejik kararlarda uygulanabilir. Bu tür bir yaklaşım için açık karar modelleri kaçınılmaz olarak en iyi araçtır. Fakat yapılan araştırmalar bu tür modellerin daha çok yaratıcı ve yenilikçi örgütlerde rahatlıkla kullanıldığını, buna karşılık bürokratik örgütlerde ise başarısız olduklarını ortaya koymaktadır (23).

(23) Beyza Oba FURMAN, Örgütsel Karar Türleri ve Karar Modelleri, İ.Ü. İ.F.D., C.XVI, S.2 (Kasım 1987), s.22-25.

II- ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE KARAR ALMA ORTAM VE SAFHALARI

Her safhada başarılı ve rasyonel bir karar alabilmek için, herşeyden önce karar oluşturacağımız konunun açık bir şekilde ortaya konulması, konu ile ilgili mevcut verilerin, karar durumlarının ve karar vermede yararlanabileceğimiz yöntemlerin iyi bir şekilde belirlenmesi gerekir.

A) KARAR ALMA DURUMLARI

İşletmelerde alınan her çeşit karar aynı şartlar altında alınmamaktadır. Bazı konularda verilen kararların sonucu ne derece etkilediğini anlamak kesin olmamaktadır. Gelecek için alınan kararların sonuçları ihtimalden öteye geçmemektedir. Karar alma durumunda bulunan bir yöneticinin alacağı kararlar, şartların belli olup olmamasına göre üç durumda incelenmektedir. (24).

1. Belirlilik Halinde Karar Alma

Karar matriksinde yalnız bir tek olay ve seçeneklere karşılık olarak da belirli sonuçların bulunduğu problemler, belirlilik halinde karar problemi olarak adlandırılır. Bu durumda her bir seçime ilişkin olarak tam bilgi vardır. Karar veren gelecek ve sonucu konusunda güvenceli bilgiye sahiptir. Belirlilik karar verenin haberdar olma durumunda yansır. Ortaya çıkacağı beklenen olayın gerçekleşme olasılığı bir olarak varsayılmaktadır. Karar veren amacına en uygun olan seçeneği kolayca seçebilir. Bu koşul belirlilik durumunda karar vermenin tek özelliğidir. Burada tüm uygun seçeneklerin ortaya konulmasında güçlük olabilir.

2. Risk Halinde Karar Alma

Kararlar çoğu zaman belirli bir oranda riskin olduğu durumlarda verilir. Risk durumunda karar vermede karar, verenler sorunun çözümünü sağlayacak seçeneklerin belli bir olasılık değerine bağlı

olarak meydana geleceğini kabul etmektedirler. Herhangi bir ortamda en uygun seçeneğin seçilmesi kesin olarak bilinmiyorsa bu tür karar verme belli bir oranda risk taşır. Risk durumunda karar vermede, kimi durumlarda beklener değerler birbirine eşit olarak elde edilebilir. Bu durumda eşit beklenen değere sahip olan seçeneklerin standart sapmaları hesaplanır (25). Böylece karar verici, kendi durumunu en büyükmeye çaba harcayacaktır. Kullanılan karar yaklaşımı tipik olarak beklenen parasal değer en büyüklenmesidir.

3. Belirsizlik Halinde Karar Alma

Bir öremlilik fark dışında durum risk altında karar alma ile aynıdır. Fakat karar verenin her seçeneğin gerçekleşme olasılığını bilmesidir (26). Sonuçların ancak subjektif bir şekilde tahmin edilebileceği durumları kapsamaktadır. Ortaya çıkacağı umulan olayların gerçekleşme olasılıkları veya olayların belirlemediği karar problemleri, belirsizlik altında karar verme kriterleri ile incelenebilir. Olayın kendisi bilinmezse, problemi incelemeye başlamadan önce ek araştırma yapılmalıdır.

Çeşitli olaylara ilişkin olasılıklar bilinmezse, karar verme için mecbur olduğumuz bir seçeneği benimsemeye yardımcı olacak olan kriter sayısı fazladır. Dolayısıyla kriterler arasında birinin seçimi karar verene bağlı olduğundan bir alternatifin benimsenmesine yardımcı olan en iyi kriterde yoktur.

Belirsizlik halinde karar problemlerinde, herhangi bir tecrübe veya olaylar hakkında bilgi elde etmek için d'üzerlenen araştırma olmaksızın karar problemleri için şu kriterler uygulanabilir; pişmanlık kriteri, eş olasılık kriteri ve kötümserlik kriteridir. (27).

(25) Şemsettin BAĞIRKAN, Karar Verme, İstanbul, 1983, s.18-23.

(26) Mehmet Hulusi DEMİR - Şevkinaz GÜMÜŞOĞLU, Yönetmel Karar Verme, D.E.Ü. İ.İ.B.F. Ya., ? , 1987, s.9-10.

(27) Hasan ERDEM, "Karar Verme Sürecinde Kullanılan Temel Karar Verme Kriterleri", KOPERATİF DÜNYASI, Y.XVI, S.185, (Ağustos 1986), s.9-10.

B) KARAR SAFHALARI

Örgütler çoğunlukla karşılaştıkları bir soruna hemen bir karşılık verebilirler. Bunu yaparken hemen hemen bilinçsizce davranırlar. Öyleyse, örgütteki karar verme davranışı bir ucunda sonuca hemen ve değişmeyen bir cevap veren rutin bir davranış olan, öteki ucunda da basit ya da karmaşık sorun çözücü davranış olan bir boyut üstünde düşünebiliriz. Bu boyutun rutin davranış ucuna yakın kararlara; programlanmış, sorun çözücü ucuna da programlanmamış kararlar adı verilir.

1. Programlanmış Kararlar

Örgütlerin bugün karşılaştığı sorunların çoğu tekrarlanan, tanımı kolayca yapılabilen sorunlardır. Bu sorunlarda nasıl davranılacağı, yani arama faaliyetinin hangi alanlara yöneleceği, hangi bilgilere bakılacağı önceden saptanmış kurallarla belli edilir (28). İşte belirli usule dayandıkları için her defasında da yeniden verilmesi gerekmeyen, sık sık tekrarlanan ve rutin nitelikteki kararlara programlı kararlar denir (29).

Programlanabilen kararların alınmasında başlıca ve en çok kullanılan teknik, alışkanlıklar ve işletme yönergeleridir. Aralarındaki başlıca fark; alışkanlıkların örgüt üyelerinin merkezsel sinir dizgelerinde işlenmiş durumda bulunmalarına karşılık, yönergelerin biçimsel, yazılı ve önceden saptanmış bir takım programlardan oluşmuş bulunmasındadır. Bunların dışında, örgütün yapı ve kuruluşu işleyiş biçimi de programlanabilen kararların alınışını kolaylaştıran koşullardandır (30).

Genellikle faaliyetlerin programlanma derecesiyle ilgili olarak da şu varsayımlar ileri sürülmektedir. Eğer örgütteki çalışanların faaliyetlerinin programlanması, ne kadar fazlaysa bu faaliyetle-

(28) Oğuz ONARAN, Örgütlerde Karar Verme, A.Ü. S.B.F. Ya.No.321, Ankara, 1971, s.96-97.

(29) SİMON, s.117.

(30) CEM, s.30.

ri önceden kestirmek o ölçüde mümkün olur. Diğer bir varsayım ise çalışanların faaliyetleri; tekrarlanarak yapılan faaliyetleri ne kadar çok kaplıyorsa bu faaliyetlerin programlanması da o ölçüde artacaktır.

2. Programlanmamış Kararlar

Örgütteki programlar, örgütlerin karar vermeleri için yol gösterici ilkeler, ölçütler ve öncüller saptadıkları ölçüde geçerli olurlar. Yeni koşullar belirlenip programlar bu görevleri yerine getirmeye başladıklarında; ya yeni programlar yapmak ya da eski programları değiştirmek gerekecektir (31). Bu tür kararlarda insan daha az belirgin nitelikte ve tümüyle yeni durumdaki kararların alınması son zamanlara değin ve bugünde pek açıklığa kavuşturulmamış ve çoğu kez ruhsal içerikte bir takım süreçlere bağlı görünmektedir. Programlanamayan kararlar konusunda bugün için açıkça bilinen tek gerçek; bu tür kararların alınabilmesi yeteneğinin insanın düzenli düşünme-bilme yolunda eğitilmesi ile geliştirilebileceğidir.

Bununla birlikte insanın karar verme süreci yönünden becerilerinin nasıl geliştirileceği pek açıklıkla bilinmemektedir. Yalnız bazı kimselerde bu beceri ve yeteneklerin, diğer bazı kimselere oranla daha güçlü ve daha iyi gelişmiş bulunduğu kolaylıkla gözlenebilir. Bu nedenle çoğu örgütlerde karar verme beceri ve yeteneklerinin sağlanması doğrultusunda izlenen başlıca yol, bu beceri ve yeteneklere sahip karar vericilerin seçilmesi olmaktadır. Ancak bu seçme tekniklerinin yeter ölçüde etkili olduğu söylenemez, karar vericilerin ayrıca hizmetiçi eğitim programlarıyla da tamamlanması gerekmektedir. Böylece örgütlerde programlanamayan kararların alınmasında beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi yolunda ve bu amaçla eğitim ve deney öğeleri birer araç olarak kullanılmaktadır. Öte yandan, örgüt yapısının amaç ve hedeflerine uygun biçimde düzenlenmiş oluşu da gerek programlı, gerekse programsız kararların alınışı yönünden büyük değer ve anlam taşımaktadır.

(31) ONARAN, s.98.

Daha önce karşılaşılmamış, niteliği, yapısı belirsiz ya da karmaşık olup, özel olarak alınmayı gerektiren programsız kararlar önemli bir sorunun çözümlenmesi için belirli yöntem henüz bulunamamıştır. Program önceden konulmuş usul kurallarının toplamına denir. Bu sistemin tu kurallar yardımı ile çözemediği bir duruma karşı sahip olduğu genel bir yeteneğe dayanarak gösterdiği tepki programsız bir tepkidir. Ancak böyle bir genel yetenek her zaman etkili değildir. Bazen problemler çözümsüz kalmakta ya da varılan sonuçlar inandırıcı olmamaktadır. Kişinin yetersiz de olsa genel nitelikte problem çözme ustalığındaki boşlukları doldurmamaktadır. Biraraya gelerek kurulan örgütlerde böyle bir yetenek mevcut bulunmaktadır (32).

C) KARAR ALMADA İLETİŞİMİN ROLÜ

İletişim fonksiyonu ile karar verme arasındaki bağıntı oldukça önemlidir ve iletişim işlemleri pratikte birbirinden ayrı düşünülmediğinden, bu iki işlemi kesin çizgilerle ayırmakta pek mümkün değildir. İletişim ve bağıntı sonuç itibariyle bir karar verme işlemine bağlıdır. İmkanlar ve koşulların neler olduğu öğrenilmeden isabetli karar vermeye imken olmadığı gibi verilen kararlardan yürütme kademesini bilgili kılmadıkça kararı uygulamak da mümkün değildir. Bir yönetim içerisinde alınan kararların niteliği, geniş ölçüde iletişim sisteminin iyi işlemesine ve iletişim ağlarının yapısına bağlıdır (33). Karar alan makamların bu kararları, onları uygulayacak kişilerin bilgilerine aynen ve istenilen nitelikte ulaşmalıdır. Astların karar alanlar gibi aynı amaçlara yönelmeleri için onlar gibi kararın yapısını ve özünü iyi tanımaları zorunlu olacaktır. Yöneticiler kararlarla ilgili olarak, kararın amacını, süresini ve nasıl uygulanacağını yani uygulama araçlarını bildirecektir. Kararın uygulanmasında, uygulayacak kişilerin sorumluluk derecesi gözönüne alınmalıdır.

(32) ERTÜRK, s.392.

(33) Zeyyat SABUNCUOĞLU, Örgütlerde Haberleşme Düzeni, Bursa İ.T.İ.A. Ya. No.22, ? , 1977, s.109.

Kararların alt kademelere ulaştırılmasında, bu kararın bir tek amaçla ilgili olmasına ve tek kişi tarafından alınmış olmasına, kararı uygulayacak olanlara gerekli olanakların ve teşebbüs yeteneğinin verilmiş olmasına dikkat edilmelidir. Karar esaslarının ulaştırılmasında, haberlerin çoğunluğu amaçların açıklanmasına ayrılmalı, süreler uzun olmalı ve imkanların neler olduğu hatırlatılmalıdır. Esas karar uygulayıcılarına verilen haberlerde amaçlar başta olmak üzere imkanlar ve araçlar üzerinde durulmalıdır.

Karar alt kademelere bildirilirken şu niteliklerin bulunmasına dikkat edilmelidir. Haber tam olmalıdır, dengeli ve açık olmalıdır (34). Bir örgüt içinde iletişim ağı denilince birbirlerine iletişim kanalları ile bağlanmış bir karar merkezleri sistemi akla gelir. Bu ağ içinde haberler karar merkezlerine gelir, bu merkezlerde bu haberlere dayanarak verilen kararlarda uygulanmak üzere eylem merkezlerine iletir. Böylece bir örgüt içinde belirli bir kararın en iyi nerede alınabileceği sorusu geniş ölçüde bilgilerin kaynağından karar merkezlerine ve oradan kararın uygulama yerine ne derece etkin ve kolay bir şekilde iletileceğine bağlıdır. Haber merkezleri bilgileri toplayıp, derleyip, düzenleyip, çözümlenerek karar merkezlerine bildirirler. Bu merkezler yalnız çevredeki değişiklikleri iletmekle kalmazlar, örgütün üstüne aldığı işi nasıl yaptığını, başarılarını veya eksikliklerini de bildirirler. Kısacası örgütlerde karar merkezleriyle haber merkezleri genellikle iç içe geçmiş durumdadır (35).

D) OTOMASYON DURUMUNDA KARAR ALMA

Otomasyon işletme yönetimine tesir eden en önemli bir faktör olarak düşünülmektedir. Genellikle teknolojik gelişmelerin sonuçları incelenirken konu hemen daima belirli işçi grupları ve işgücü bünyesine tesiri yönünden ele alınmaktadır. Gerçekte otomasyon teknolo-

(34) Nuri TORTOP - Eyüp Günay İSBİR, Yönetim Bilimi, Ankara, 1986, s.143-144.

(35) ONARAN, s.226-227.

jideki gelişmelerin işletme yönetimini, diğer gruplardan daha fazla etkilemekte olduğu görülmektedir. Şu sistemlere genellikle otomasyon denilmektedir.

- Transfer tezgahlarında kullanılan büyük seri imalat
- Geriye tesirli kontrol sistemleri
- Hesap makinalarını organik olarak ihtiva eden sistemler.

Geriye tesirin bulunmadığı durumlarda otomasyondan söz edilemez. Otomasyon gelişmesinin asıl hedefi, mümkün olduğunca kontrol fonksiyonunu insandan almaktır (36). Bu tür makineler de kullanılabilirler. Belirli görevleri tam olarak yerine getirebilmeleri için programlar yapılarak işletilirler. Unutulmaması gereken nokta aslında bu tür makinelerin düşünmedikleri ve karar veremedikleridir. Programcının makinaya verdiği bazı değerlere dayanarak çalışırlar. Böylece makinaya yalnızca en iyi yapabildiği görevler verilir. İnsanların son yargı ve kararları ise bağlayıcı ve önemli unsur olarak saklanır (37).

Kararları kimin alacağı sorunu; elektronik veri işleme üniteleri, yapabilecekleri en iyi hesaplarla örgüt için seçim yapmaya başlayalı çok karmaşık hale gelmektedir. Yöneticilerin şimdi yaptıkları karar alma fonksiyonlarından çoğunu kompütürlerin yüklenebileceğinden artık hiç şüphe yoktur. Şimdi tartışma, kompütürlerin en etkin şekilde nerede kullanılabileceği etrafında yoğunlaşmaktadır. Elektronik veri işlem sistemleri sayısal olarak ve etkili hale gelirken şu yönde gelişmeleri zorunlu kılacaktır.

- Yeni malzemenin nasıl kullanılacağını ve işletme işlemlerine nasıl uygulanacağını bilen kişilerin yetkisinde artış.
- En gelişmiş uygulama alanları özellikle bilgileri kaydetmek, depolamak, yeniden elde etmek ve anlamlarını açıklamak ve karar almaya ulaşmayı sağlayacak şekilde kullanmayı hazırlamak yoluyla beşeri karar alıcılara yardım etmektir.

(36) Orhan TUNA - Nusret EKİN, Otomasyon ve Sosyal Meseleleri, İ.Ü. Ya. No: 1486, İstanbul, 1970, s.185.

(37) Leon BAGRIT (Çev. Suheyl GÜRBAŞKAN), Otomatikleşme Çağı, İstanbul Reklam Ya.No.13, ? , 1972, s.10-15.

- Tekrar eden üretim programlarından veya malzeme yönetiminden, sermaye fonlarının uzun dönem tahsilleri, yeni ürünler için satış kampanyasının başlatılması gibi karmaşık işlere doğru kompütürler beşeri karar alıcıların yerini almışlardır.
- Kompütürler kendi kararlarından çıkan sonuçları öğrenme ve insan operatör tarafından bir müdahale olmaksızın işlemlerine hakim olan programları geliştirme yeteneğine sahiptirler (38).

Bu gelişmeler biraraya getirilince, örgütün programlı kararlarını yüksek derecede otomatik olarak veren veri-işleme fabrikasının yeni biçimi ortaya çıkar. Bu aynen bildiğimiz madde işleyen bir fabrikanın gittikçe makinalaşmış bir tarzda mamül üretmesine benzemektedir. Geleceğin otomatik fabrikası yanınca otomatik büroda verilen programlanmış kararlara dayanarak çalışacaktır (39).

III- ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE KARARLARIN SINIFLANDIRILMASI

Bu sınıflandırma, problemin cinsine göre, hiyerarşiye göre, karar sürecinden hareketle ve karar alıcılar açısından ele alınarak incelenebilir.

A) PROBLEMİN CİNSİNE GÖRE SINIFLANDIRMA

Yöneticiler bireysel seçimlerini üç çeşide ayırabilirler. İlk olarak nisbeten farkında olmadan verdiğimiz alışılmış ve tekrarlanan türden kararlar vardır. Telefona cevap vermek, hergün daireye gitmek, bu tür kararların sonucu olan hareketlerdir.

İkinci olarak açıkça çizilmiş olan bir politika çerçevesinde yapılan icraya ilişkin seçimlerdir. Bütçenin hazırlanması, yönetim

(38) Villiam R. DILL (Çev. Cengiz A. SEDEF), "Yönetmel Karar Almanın Çeşitleri", ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ İ.F.D., C.IV, S.1-2 (Ekim, 1979), s.127-128.

(39) SİMON, s.128.

kurulunun olağanüstü toplantıya çağırılması gibi kararlardır.

Son olarak sonuçları düşünülmüş olan ve iyice belirlenmiş bir politikaya dayandırılmayan kararlar vardır. Bu kararlar özellikle politika değişikliklerinde ya da düzeltilmesinde veya ciddi moral problemlerle karşılaşıldığında verilmektedir. Yöneticilerin liderlik yeteneği bu tür kararları verip vermemesiyle değerlendirilir (40). Yönetici, dikkat edilmesi gereken bir konudan haberdar ise problemi tanıyabilir. Genelde tüm gerçekleri değerlendirmek bir yönetici için imkansızdır. Bu nedenle aralarından geçerli olanı seçmelidir. Bu gerçeklerin sınıflandırılması ona problemin kesin şekilde tanımlanmasında yardımcı olur. Problemin anlatımı ne kadar tam ise diğer aşamalarda o kadar kolay olur, eldeki problemin anlatım yapısı ne kadar detaylı ise verilecek kararların amaçlar dahilinde olma şansı da o kadar fazladır (41).

B) HİYERARŞİYE GÖRE SINIFLANDIRMA

Geleneksel olarak iş yönetimi örgüt şemasına dayanır ve hiyerarşiler açık olarak tanımlanmıştır. Ancak işler genişleyip pazarlar karmaşıklaştıkça, hiyerarşik yapıda görevlerin sınırlarını da belirlemek güçleşmektedir.

1. Stratejik Kararlar

Stratejik kararlar; işletmenin örgütlenme şekli, uzun dönemli amaçlarının belirlenmesi, mamül bileşimlerinin veya belirli yatırımların tercihi gibi konularla ilgilidir (42). Stratejik planlama niteliği itibariyle işletmenin üst kademelerinde ve az sayıda bir yönetici grubu tarafından hazırlandığından, işletmenin diğer biçimsel

(40) CULBERTSON-JAKOPSON-RELLER, s.143.

(41) Gökay SÜRSAL, "İşletmelerde Karar Verme Süreci", YÖNETİM DER., Y.I, S.4 (1976), s.113.

(42) M.D. SARR, (Çev.Engin OKTAY), "Karar Süreci ve Bilişimin Katkısı", İ.Ü. İ.F.D., C.III, S.2 (Kasım 1974), s.228.

planlama tiplerinden ayrı bir özellik taşır. Bu nedenle söz konusu planlama, işletme içerisinde çok önemli ve yaşamsal bir niteliğe sahiptir (43). Planlama faaliyetlerinin en belirgin özelliği karar alma sürecidir. Bu süreç planlama fonksiyonuna uygun olarak farklı özellikler taşır. Planlama faaliyetleri düzeyler açısından ele alındığında her planlama aşaması için bir karar düzeyi belirlenebilir.

Anthoni'ye göre ise stratejik planlama, örgütün hedeflerindeki bu hedeflere ulaşmada kullanılması gereken kaynaklarda, bu kaynakların temini ve kullanımının yönetimi, politikadaki değişiklikler hususunda karar verme işlemidir.

Öyleyse bir örgütün en üst düzeyinde stratejik kararların yer aldığı ve bu süreçlerin aşamalarının şunlar olduğu söylenebilir:

-Örgüt için hedefler belirlemek

-Bu hedeflere ulaşmak için kullanılacak kaynakları belirlemek

-Hedeflere ulaşmada bu kaynakların kullanımı için politikalar belirlemek

-Karar süreçlerini en alt düzeylerde belirlemek ve yeniden düzenlemek

Stratejik düzeyinin bilgi özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir.

-Uzun bir zaman aralığını kapsaması

-Bu düzeyin beşeri karara bağımlılığı

-Bilgi gereksinmelerinin düzensiz oluşu

-Dış çevre ve gelecek hakkında bilgiye olan ihtiyaç (44).

(43) Erol EREN, "İşletmelerde Stratejik Planlamanın Organizasyonu", ORGANİZASYON, Y.I, S.1 (1976), s.18.

(44) Gökay SÜRSAL, "Yönetimde Stratejik, Taktik ve Operasyonel Karar Düzeyleri", ORGANİZASYON, Y.1, S.1 (1976), s.49-52.

2. Yönetmel Kararlar

Bunlar işletmenin yapısını ve şeklini oluşturma ile ilgilidirler. İşletme kaynaklarının ezami sonuç elde etmek için en uygun örgüt yapısının bulunması, işletme kaynaklarının edinilmesi ve geliştirilmesi ile ilgilidirler. Örgüt yapısını oluştururken karar verilmesi gereken hususlar, yapılacak işler için hangi mevkilere ihtiyaç olduğuna, bunların yetki ve sorumluluklarının ne olacağına, mevkiler arasında hiyerarşik, paralel, çapraz ve fonksiyonel ilişkilerin nasıl kurulacağına, işletmeye giren ve çıkan bilgilerin ve dökümanların hangi yolları izleyeceğine, iletişim araç ve kanallarının nasıl olacağına ilişkindir.

Yönetmel kararların bir kısmında işletme kaynaklarının sağlanması, bunların nereden, nasıl ve ne gibi koşullarda elde edileceğinin ve ne gibi varlıklara yatırılacağına saptanması ile ilgilidirler. Kaynak planlaması adını alan bu fonksiyon, bazı düşünürlerce stratejik kararlar içinde değerlendirilmiştir. Oysa bu kararlar çevresel değişimlerin büyük ölçüde etkisi altına girdiği ve işletmenin yaşamını ve gelişimini tehlikeye soktuğu hallerde stratejik nitelik kazanırlar (45). Sonuç olarak bu kademe ara kademe niteliğindedir. Üst yönetim kademesinin kararlarını somut olarak alt icracı basamaklara iletme ve açıklamak zorundadırlar.

3. İşlemsel Kararlar

Bu tür kararlar; görevleri, meydana gelecek durumlara göre katı ve iyice belirlenmiş kuralları uygulamak olan icracı personele bırakılmışlardır. Bu halde de alınacak kararlar hemen hemen otomatik olarak alınmaktadır (46).

İşlemsel kararlarda amaç, üretim kararlarının memûl ve hizmete dönüştürülme sürecinde etkinliği arttırmaktır. Temel karar

(45) Erol EREN, "Bir Karar Sistemi Olarak İşletme", S.İ.D. YXII, S.103 (1977), s.19.

(46) SARR, s.229.

konuları fonksiyonel alanlar arası kaynak dağılım faaliyetlerinin programlanması, performansın yönlendirilmesi ve kontrolüdür. Bu tür kararları şu şekilde belirtebiliriz: Pazarlama departmanında, fiyatlandırma, tutundurma, pazarlama stratejisinin belirlenmesi, üretim departmanlarında üretim programlarının saptanması, stok düzeyleri, depolama, satınalma, personel departmanında, ücretlerin belirlenmesi, emeklilik, toplu pazarlık konularında gerekli bilgi ve destek hizmetlerinin sağlanması sayılabilir (47). Bu nedenle bir örgüt bölümü veya servisinin eldeki araçlarla en iyi sonuçlara ulaşması, vereceği kararlarla ilgili olacağından, sorun bu araçları en iyi biçimde düzenlemeyi ve çalıştırmayı gerektirmektedir.

Bu kararların önemli özelliklerinden birisi bazı standart uygulama ve yöntemleri gerekli kılmasıdır. Verilen bir karar standart olarak bir çok benzer olaylara uygulanabilir (48).

C) KARAR ALMA SÜRECİNDEN HAREKETLE SINIFLANDIRMA

Karar süreci çeşitli aşamalara ayrılarak incelenebilir. Bu dönemler karar sürecinin sınırları içinde yerine getirilmesi zorunlu fonksiyonların analitik ayrımıyla tanımlanmaktadır.

1. Bilgi Toplama

Çağdaş işletmecilik, işletme yönetiminde bilimsel ve teknolojik gelişmeden yararlanmayı temel almaktadır. Yönetim kararlarında tecrübeye dayanma ya da deneme yolu yerine, büyük ölçüde araştırma ve analiz yoluyla karar alma önem kazanmaktadır. Bu da bilimsel metoda dayanmaktadır (49). Buradan hareketle hedefi veya amacı gerçekleştirmek için çaba gösterilecek durum ve içindeki elemanlar iyi bilinmelidir.

(47) FLIRMAN, s.20.

(48) EREN, "Bir karar...", s.20.

(49) İPÇİ, s.139-140.

Bilgi toplama ile ilgili olarak belirtilecek ilk önemli özellik karara esas alınacak verilerin hiç bir zaman tam olmayacağıdır. İçinde bulunulan duruma ilişkin yeterli miktarda bilgiye sahip olmak olasıdır, ancak gelecek konusunda aynı şeyler söylenemez. Yalnızca genel çizgileriyle geleceğin geçmişe benzemeyeceği beklenebilir. Bu esasa bağlı olarak öngörüler yapılır. Başlangıçta belirtilen öngörülerin değişmeside olasıdır. Karar verme, gelecek ayrıntılı ve doğru olarak kestirilmediğinden bir çeşit zorunluluktur. Bu nedenle gerçekleşen durumun şansa bağlılığını azaltmak için bilgileri arttırmak tek çıkar yoldur.

Bilginin elde edilmesinde zaman olayıda çok önemlidir. Çünkü bilginin karar vericiye zamanında ulaşması gerekir. Bilginin zaman ve değeri arasında ters yönlü bir ilişki vardır.

2. Bilgiler Doğrultusunda Planlar Yapma

Karar, bir plan aracılığıyla veya bir grup kurula dayalı olarak uygulanır. Amacı gerçekleştirmek için yapılması gereken işler ve gerekli uygulamalar planlanır. Karar diğer insanların yardımı ile gerçekleşecek nitelikte ise bunu sağlamaya ilişkin yönergeleri vermek gerekecektir (50). Planın etkin yani amaca ulaştırıcı ve verimli olması gerekir. Planın etkin olabilmesi için amaçların iyi seçilmiş, verimli olabilmesi içinde en uygun araç ve yolların saptanmış bulunması gerekir.

Planda aranan bu gibi niteliklerin var olabilmesi için söz konusu olabilecek bütün araç ve araçları bunların nitelikleri ve bu niteliklerin kontrolünü olanaklı kılacak ölçüt ve değer yargıları ve kararın uygulanacağı zamanda kararı etkileyebilecek koşulların değişmelerini bilmek ve bütün bu konular hakkında bilgi sahibi olmak gerekir. Bundan dolayı kararın özü ileriye görmektir (51). Genel olarak; bilgi toplama faaliyeti planlamadan, planlamada seçimden önce gelir. Bununla birlikte karar vermenin safhaları böyle düzenli

(50) TOSUN, 160-161.

(51) SİMCAN, s.116.

şekilde birbiri arkasına sıralanmazlar. Öyle ki her safhada karmaşık bir karar verme süreci söz konusu olabilmektedir. Yani planlama yeni bilgilerin toplanmasını gerektirebilir. Bir problemde, bilgi toplama, planlama ve seçim safhaları olan alt problemler doğabilir. Yöneticiler zamanlarının büyük bir kısmını, yeni eylemler gerektiren yeni koşulları belirlemek üzere, ekonomik, teknik, siyasal ve toplumsal çevreyi gözlemek için harcarlar. Çözümü gereken problemler için mümkün hareket tarzlarının bulunması, planlanması ve geliştirilmesine çalışırlar.

3. Seçim Yapma İşlemi

Düşünülen çeşitli alternatiflerden birini seçerken her birinin değerleri ve giderleri tartılmalıdır. Bu, grafik, indeks ve yöntem ve sayısal değerler dışında çok basit bir teknik veya çok karmaşık bir yöntem olabilir. En iyi teknik, eldeki probleme, duruma ve kararı verecek olan kişiye bağlıdır.

Çözümün değerlendirilmesi önceki düşünce sistemine bağlıdır. Bu kademedeki sınıflandırmalar, öneriler ve kullanılan ölçekler, temel olarak alınacaktır. Yönetici genellikle en iyiden çok tatminkar çözüm arar. Karar verme süreci ile en iyi çözümü bulmak çok karmaşık ve zaman alıcıdır. Bu nedenle birçok yönetici tatminkar çözümlere kestirme yöntemlerle ulaşırlar (52).

D) KARAR VERİCİLER AÇISINDAN SINIFLANDIRMA

Seçim süreçlerini çeşitli açılardan incelemek mümkündür. Böylece, birey, grup ve örgüt bakımından ele alınabilmektedir.

1. Bireysel Kararlar

Bireysel kararları veren kişidir ve karar verme süreci örgütün öteki üyelerinden fiziki bakımdan soyutlanmış olarak meydana

(52) SÜRSAL, "İşletmelerde ...", s.113-114..

gelebilir. Bundan başka, yöneticinin karar vermedeki rolü dış çevreden soyutlanmış biçimde yapılan seçimlerle sınırlı değildir. Üstelik yönetici, grupların, örgütlerin ve öteki bireylerin kararlarını etkilediği gibi onların etkisinde de kalır. İşletmenin birliği yöneticinin bir birey olarak çeşitli karar tipleri ve birimleriyle ilişkili olan kararlar üzerinde durularak sağlanacaktır. Böylece yöneticilerle ilişkisi açısından grup, örgüt kararları üzerinde durulmaktadır (53).

Bir işletme yöneticisinin en önemli işi karar olmalıdır. İşletmenin çeşitli kademelerinde yer alan yöneticiler devamlı olarak karar alma işlemi içinde bulunmaktadır. Alınacak bütün kararlar yöneticinin bilgi, sağduyu ve tecrübesine dayanmalıdır (54). Modern yönetim anlayışına göre olası çözüm yollarının taranmasında yapılması gereken en iyi çözüm yollarının bulunması değil, yeter ölçüde doyurucu sayılabilecek kararın alınması yeter görülmektedir.

Karar verme yetki ve sorumluluklarının bir kısmını başkalarına aktarma durumunda bulunan yöneticiler; bu durumla kendilerinden alt düzeyde bulunan kişilerce de tıpkı kendilerinin kullanacakları biçimde kullanılması sağlamaya çalışmalı ve bu amaçla yönetim ve yönetimleri altında bulunanların çalışmalarını düzenleme doğrultusunda dikkat ve özen göstermelidirler (55).

2. Grup Kararları

Bugünkü işletmelerin içinde buldukları çevre ve yeni eğilimler; emir hatla-kurmay tipi örgütleri ve daha özel bilgilerin kullanılmasını, bir çok komite veya komisyonların ve bir yöneticinin astları ve danışmanları ile ortak kararlar almasını gerektirmektedir.

Grup halinde çalışma zorunluluğu, iyi bir görüşme liderliğinin uygulanmasını ve üyelerinde grup davranışında bilgili olmalarını ge-

(53) CULBERTSON-JAKOPSON-RELLER, s.143.

(54) ERTÜRK, s.385.

(55) GEM, s.32.

rektirmektedir. Bir çok yöneticiler toplantılardan sonuç alınmadığını, komite veya komisyonların karar almakta yetersiz olduklarını ileri sürer ve grup kararlarının gereksiz olduklarına inandıklarını belirtirler. Bu durum yersiz tipteki kararların incelenmesinden, grup üyelerinin gerekli grup davranışına sahip olmamalarından ve görüşme liderliğinin eksikliğinden ileri gelir. Verilecek karar tipine göre grup çalışmalarına uygun ve bu konuda eğitim görmüş, üyeler seçilir ve verimli şekilde görüşme yönetilirse toplantılardan her zaman iyi sonuçlar alınabilir (56).

Karar verilecek grupta en önemli sorun, grup düşüncesi dediğimiz olayın oluşmasıdır. Bu düşünce oluştuğunda grup içinde bireylerin birbirine bağlılığı en üst düzeydedir. Bu durumda grup kendine özgü bir ahlaksal sistem oluşturur. Grupta kişiler bir aşamadan sonra sözlerini sansür etmeye başlarlar ve konuşanlar düşüncelerini genellikle grubun çoğunluğu adına söylerler (57). Gruplar mı, yoksa bireyler mi doyurucu kararlara daha çabuk vardıkları sorusuna yapılmış araştırmalarla cevap aranmıştır. Ve yapılan deneyler teoride bireysel problem çözmenin grup sorun çözümüne tercih edildikleri göstermiştir. Burada zaman olayı dikkate alınmış ve grup kararlarının uzun zaman alması nedeniyle olumsuz olarak nitelendirilmiştir (58). Bazı konuların ele alınmasında karar sorumluluğunun bir kişide kalması istenmeyebilir. Grup yoluyla kararların verilmesi sorumluluğu dağıtır ve kişisel nitelikten kurtarır (59).

3. Örgütsel Kararlar

Karar alma hem insanların, hem de örgütlerin temel davranış sürecidir. Kararları insanların ve örgütlerin davranışının özünü ve

(56) Sade GENCER, "Grup Kararlarında Toplumsal Etkenler", S.İ.D. Y.IV,S.20. (1969), s.9-10.

(57) Selami SARGUT, "Yönetim Kurumlarının Işığı Altında Önderlik ve Karar Alma Süreçleri", G.Ü. İ.İ.B.F. DER., C.III, S.1-2 (1987), s.367.

(58) Erdal TEKARSLAN, "Sosyal Bir Olgu Olarak Grup Davranışı ve Karar Özellikleri", İ.Ü. İ.F.D., C.XIV, S.1 (Nisan 1985), s.101-102.

(59) GENCER, s.11.

başlangıç noktasını oluştururlar. Bu nedenle, herhangi bir davranışı açıklayabilmek için önce kararların nasıl alındığını ve onları etkileyen faktörlerin neler olduğunu bilmek gerekir. Böylece, örgütsel kararlarda örgüt problemlerini çözmek için geliştirilen çeşitli çözüm yollarından bir tanesini seçme süreci olarak tanımlanabilir.

Kararlar, örgütsel davranış açısından incelenirken iki önemli husus gözönünde bulundurulmalıdır. Bunlardan ilki, örgütsel kararların kişisel kararların aksine daha geniş bir alanı etkilemesidir. Kişisel kararlar psikolojik bir süreçtir ve onlardan sadece kararı alan insan etkilenir. Halbuki örgütlerde karar verenler bir tek kişi karar vermiş olsa bile, bu kararı örgüt adına vermektedir. Yani örgüt kararı sosyal bir süreçtir. Sonuçları pek çok kişiyi ilgilendirir. Bu nedenle, insanlar ortak amaç ve görevlere ait kararları kendi değerleri, düşünceleri ve çıkarları doğrultusunda etkilemek isterler. Bu açıdan örgütsel kararlar yöneticiden astlarına ve giderek tüm örgüt üyelerine uzanan boyutlarıyla birbirinden farklı ve bazen, zıt etki ve sonuçlar doğuran karmaşık bir yapıya sahiptir.

İkincisi ise örgütsel kararın, örgütsel davranışın sadece bir parçası olmasıdır. Örgütsel davranış süreci kararlar ve uygulamalar bütünüdür. Bu süreç örgüt amaçlarının belirlenmesi ile başlar ve nihayet bir tür çözüm bulma, uygulama, kontrol işlemleriyle son bulur (60).

IV- ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE BAŞLICA KARAR TÜRLERİ

Bu açıdan ise endüstri işletmelerindeki temel fonksiyonlar ele alınarak incelenebilir.

(60) Ümer DİNÇER, "Bir Örgütsel Davranış Tarzı Olarak Kararlara Katılma: Kuramsal Bir Model", M.Ü. İ.İ.B.F. DER., C.IV, S.1-2 (1987), s.440-441.

A) TEKNİK KARARLAR

Bu türden kararlar genellikle, mühendislik işlemleri şeklindeki görevleri kapsar ve genellikle üretim bölümü içinde değerlendirilir. Mühendislik bölümü, üretilecek ve üretilmekte olan mamül ya da mamüllere ilişkin teknik bilgileri, plan taslağı, malzeme fişi, araç-gereç ve makina tasarımı, kalite standartları şeklinde görevleri yerine getirir ve çalışmalarını planlama ve kontrol bölümüne sunar. Ayrıca bunların dışında,

- İşlem makinaları
- Nakil araç ve gereçleri
- Yardımcı aletler
- Çeşitli donanım ve tesislerin değerlendirilmesi
- Seçim kriterlerinin belirlenmesi
- Üretim sürecinin tasarlanması
- İmalat yöntemlerinin analiz ve seçimi konularıyla da ilgilidirler.(61).

B) İŞLETME FONKSİYONLARI İLE İLGİLİ KARARLAR

Yöneticiler işletmelerde çeşitli safhalarda kararlar verirler. Bu kararlar işletmedeki temel fonksiyonlardan herhangi biri ile ilgilidir. Bu fonksiyonların başlıcaları şunlardır.

1. Finansal Kararlar

Finans fonksiyonu, işletmenin gereksinme duyduğu fonları en uygun koşullar ile sağlamak, bu fonları korumak ve etkin olarak kullanımını sağlamak biçiminde tanımlanabilir. Finansal yönetimin amacı günümüzde üç noktada toplanabilir; işletmenin yatırım yapacağı varlıkların seçimi, varlıklara yatırılacak toplam fon miktarlarının belirlenmesi.

(61) İsmet BARUTÇUGİL, Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri, Bursa, 1983, s.31.

lenmesi, yatırılacak fonların nasıl ve hangi kaynaklardan sağlanacağına kararlaştırılması şeklindedir.

Finans fonksiyonu işletme içinde önemli bir yer tutmaktadır. İşletmelerin olumsuz ekonomik koşullar altında varlığını koruyabilmesi, istikrarlı bir biçimde gelişebilmesi ve büyümesinde işletmelerin amaçlarına uygun finansal kararlar verilmesinde finansal yöneticinin katkısı büyüktür. Ancak bu durumun sağlanabilmesi için finansal yöneticinin yetki, sorumluluk ve hesap verme durumuyla, iletişim sisteminin işletmelerin büyüklüklerine ve özelliklerine uygun bir biçimde saptanması gerekir.

Finansal yönetici fonksiyonun amacına ilişkin çaba harcarken şu görevleri yerine getirmek zorunluluğundadır.

- Finansal analiz ve planlama
- Fonların sağlanması
- Fonların yatırımı
- Finansal denetim (62)
- Çalışma sermayesinin miktarı
- Yeni fonların kurulması
- Kârın dağıtımı
- Faaliyet masraflarının tayini
- Büro sistemleri
- Birleşmeler (63).

İşletmelerin gittikçe büyümeleri ve büyüdükçe daha karmaşık durum almalarına paralel olarak, günümüzde finansal yönetim fonksiyonu içinde bir çok faaliyetin kapsanması zorunluluğunu doğurmuştur. Her ne kadar farklı işletmelerin farklı fonksiyonları yerine getirdiği söylenirse de aslında bütün işletmeler finans fonksiyonlarını yerine getirme durumundadırlar. Bu ise yeni yöntem ve tekniklerin benimsenmesini gerektirmektedir (64).

(62) Semih BÜKER, Finansal Yönetim, Eskişehir, 1985, s.4-18.

(63) İnan ÖZALP, Yönetim ve Organizasyon, C.I, Eskişehir, 1986, s.371.

(64) BÜKER, s.19.

2. Üretim Kararları

Üretim yönetimi işletmenin elinde bulunan üretim faktörlerinin belirli bir miktardaki mamülün istenilen nitelikte, zamanda ve mümkünse en düşük maliyetle üretimini sağlayacak biçimde bir araya getirilmesidir.

Amacı; tüketici isteklerinin fiyat, zaman, miktar ve kalite açısından en iyi şekilde karşılanması, stok düzeyinin mümkün olduğu kadar düşük tutulması, veya stok devrinin arttırılması, insan gücü ve makina kaynaklarınının yararlanma derecesinin yükseltilmesidir.

Bir işletmede üretim yönetimi departmanına verilen görevler fonksiyonun ayrıntılarından oluşur. Dolayısıyla görevlerde başta örgüt yapısı olmak üzere çeşitli faktörlere bağlı olarak belirlenir. Üretim yönetimi fonksiyonuna verilen başlıca görevler şunlardır.

- Üretim kaynaklarının tutulması ve planlanması
- İş emirleri, malzeme dağıtımı
- İş programlarının hazırlanması
- Kapasite kontrolü
- Satınalma istekleri ve satınalma
- Makinaya yükleme
- Mamül ambarlarının kontrolü ve yönetimi
- İşletme içi taşıma
- İşlemlerin standardizasyonu
- Malzeme ve takım kontrolü
- Yükleme ve gönderme
- Satış tahminleri
- İşlem formları ve paketleme
- Metod mühendisliği
- Zaman etütleri
- Ücret saptanmasıdır (65).

(65) Bülent KOBU, Üretim Yönetimi, İ.Ü. Ya.No.3029, İstanbul, 1982, s.7-24.

3. Pazarlama Kararları

Pazarlama, mamül ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye akışını yönlendiren, işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesidir (66). Pazarlama yönetimi iki tür faaliyeti gerçekleştirir: birincisi, pazarda mamüllerin tüketilmesi için talepleri şekillendirmek ve işlemek, ikincisi üretimi muhtemel tüketicilerin ihtiyaç ve arzularına en uygun şekilde satmak ve ayarlamaktır.

Bu iki faaliyeti yerine getirmek için pazarlama yöneticileri mamüllerin ve hizmetlerin üretilmesinden başlayarak, nihai tüketiciye gelinceye kadar bir takım kararlar almak durumundadır. Pazarlama yöneticilerinden bu kararları alması sırasında işletmenin amaçlarına, kısa ve uzun dönem planlarına, işletmenin politikasına ve örgüt yapısına bağlı kalmaları istenir. Pazarlama yöneticileri işletmede en fazla karar almak durumunda kalan kişilerdir. Bu durum, dinamik piyasa koşullarının bir gereğidir. Bu kararlarda;

- Yeni bir mamülün üretimine geçilmesi
- Pazarlama araştırması düzenlenmesi
- Araştırma sonuçlarına göre satış üretim ve stok potansiyelinde değişiklikler yapılması
- Pazarlama ve satış örgütlerinin yeniden yapılandırılması (67)
- Mamüllerin paketlenmesi
- Kullanılan marka
- Dağıtım kanalları
- Fiyat
- Yeni reklam çeşidi ve miktarı
- Satış prim usulleri
- Satış arttırma faaliyetleri (68).

Pazarlama kararları bir defa verildikten sonra bunun uzunca süre değiştirilmesi güçtür. Ayrıca, yeni bir mamülün pazarlanmasına

(66) Tuncer TOKOL, Pazarlama Yönetimi, Bursa, 1983, s.13.

(67) Veli SARITOPRAK, "Pazarlama Yönetiminde Karar Alma", PETKİM DERGİSİ, S.20 (Nisan, 1979), s.22-23.

(68) ÜZALP, s.371.

ilişkin kararda olduğu gibi pazarlama kararlarının sonuçları sadece pazarlama bölümünün değil, aynı zamanda üretim, finans, personel, satınalma, mühendislik bölümlerini de etkilemektedir. Onun için rasyo- nel pazarlama kararları vermede, pazarlama yöneticisinin problemleri doğru teşhis etmesi, alternatif çözümleri belirlemesi, değerlendirmesi ve en uygun alternatifi seçmesi önemlidir (69).

4. Personel Kararları

Mamül ve hizmet üretiminde, görev almış kişilerin; işletmenin amaçları doğrultusunda çabalarının birleştirilmesi, etkin bir biçimde çalışarak en yüksek sonuca ulaşmalarında, insan kaynağının en verimli yollardan sağlanması, kullanılması ve geliştirilmesi için alınan ya da alınması gereken kararların, tedbirlerin, politikaların ve gen yöntemlerin hepsi personel yönetimi olarak deyimlendirilir (70).

Personel yönetiminin uğraşı alanı içinde en çok ilgi çeken konular yönetsel tekniklerdir. Bu teknikler çeşitli kaynaklarda ve uygulamada; işletmenin büyüklüğüne iş dalına göre değişen nitelik ve nicelikte yer almaktadır. Başlıca yönetsel teknikler şunlardır.

- Personel politikası doğrultusunda alınan kararların uygulanmaya konulması
- İşe alma seçim ve yönlendirme
- Yeni gelen elemanın eğitim ve geliştirilmesi
- Olaylarla ilgili disiplin ve soruşturma yapmak
- Sendika temsilcileriyle ilişki kurmak
- Sağlık ve güvenlik işleri
- Sosyal içerikli çalışma ve yardımlar
- Büro işleri'dir.

(69) TOKOL, s.33.

(70) İlhan CEMALCILAR ve diğerleri, İşletmecilik Bilgisi, ? , ? , s.261.

Personel bölümü; örgüt içinde, yönetsel hukuksal ve psiko-sos-yolojik sorunlar üzerinde uzmanlaşmış ve yönetime danışmanlık eden bir organdır. Bu bölüm işletmede insancıl ve sosyal sorunların iyi biçimde çözüm yollarını araştırır ve en etkili biçimde uygulanmasına yardımcı olur (71).

(71) Zeyyat SABUNCUOĞLU, Personel Yönetimi, 3.2 , Eskişehir, 1984, s.15-21.

Üçüncü Bölüm

BÖLGE TEMELİNE GÖRE ÖRGÜTLENMİŞ ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNİN KARAR ALMA İŞLEMLERİNDE MERKEZLEŞME VE MERKEZLEŞMEME SORUNLARI

I- MERKEZLEŞMİŞ ÖRGÜT YAPISI

Yönetim ve organizasyonun önemli konularından olan merkezleşme ve merkezleşmeme en çok tartışılan konulardan biridir. Örgüt yapısını oluşturanlar arasında bu iki uçla ilgili olarak ortak bir ölçünün bulunmaması, konunun açıklanmasını zorlaştırmaktadır. Tam anlamıyla merkezleşmiş veya merkezleşmemiş işletme örgütü kurmak oldukça zordur.

A) GENEL DÜŞÜNCELER

Günümüzden çok önceleri işletmelerin başlıca özellikleri bunların tek şahıs işletmeleri olmalarıydı. Bu durumda tek şahıs; hem sermayedar, hem yönetici, hem satınalma memuru görevlerini yerine getirmekteydi. Bu ise bütün kararların tek sahip tarafından alınmasını zorunlu kılıyordu. Ayrıca tek şahıslı işletmelerin ömrünün en çok işletme sahibinin ömrüne bağlı olması, gelecek hakkında verilecek kararların ve uzun dönemli planlarında kısıtlı olmasını gerektiriyordu.

Zamanla piyasanın genişlemesi, insan ihtiyacının gün geçtikçe önemli ölçüde artması, işletmelerin büyümelerini zorunlu kıldı; tek sahibin işletmecilik faaliyetlerini yürütebilmesi imkansızlaştı ve bir kısım görevlerin başkalarına devredilmesi gereği doğdu. Böylece, işletmenin sahibi ile çalıştırılan personel arasında karar verme ve uygulama yönünden bir görev bölümü yapılmış bulunmaktaydı. Karar verme yetkisini işletme sahibi kendi elinde bulunduruyor, buna karşılık kararları uygulama sorumluluğu çalışanlara devredilmiş oluyordu.

B) MERKEZLEŞMİŞ ÖRGÜT DÜŞÜNÇESİNİN TANIMI VE ANLAMAMI

Yönetim biliminde karar alma ve yönetim yetkisinin bir merkezde toplanmasına merkezleşme adı verilir. Merkezleşme terimi ile örgütü etkileyen kararların örgüt hiyerarşisinin üstünde bulunan görevliler tarafından alınması kastedilmektedir. Bir örgütte kararların ne ölçüde merkezileştiği, önemli kararların hiyerarşide nerede alındığına bakılarak anlaşılır (1).

Merkezleşme, yetkinin sistemli ve bilinçli bir şekilde üst basamaklarda toplanmasıdır. Merkezleşmiş bir örgütte bazı durumlarda orta basamak yöneticileri yetkili gibi görünmekte ve temelde merkeziyetçi bir tutum izlemektedir. Yeni kurulan işletmelerde merkeziyet ile işe başlamak yeterli olabilir. İşler yöneticinin dikkat alanını aşmıyorsa ve işlerini aksatmıyorsa, yetkinin merkezleşmesi daha yararlı olabilir. Bazı yöneticilerin en doğru kararları kendilerinin verebileceği düşünceleri aşırı merkeziyetçi tutum izlemelerine neden olmaktadır. Merkeziyetçi sistemi seçerken, örgütün büyüklüğü ve karmaşıklığı, personelin bireysel yetenek ve tecrübeyle, örgüt biriminin dağınık olup olmaması, iletişim sisteminin etkinliği ve örgütte standartlaşma derecesi ile işletmenin büyüklüğü dikkate alınır.

(1) Adnan GÜLERMAN, Mühendislik Ekonomisi ve İşletme Yönetimi, İzmir, 1976, s.32.

C) MERKEZLEŞME UYGULAMASINA GİDİŞİN NEDENLERİ

Merkezleşme sisteminde başta karar almak olmak üzere yetkiler üst yönetimde toplandığından ve bu yetkilerin bölünmemesi dolayısıyla üst yönetim kendini güçlü hissedebilir. Belirli zamanlarda veya kriz anlarında üst yönetimin güç sahibi olması krizden çıkmak için yönetimin çabuk karar almasını sağlar (2) üst kademe yöneticisinin böyle bir özelliği onun dış çevre ile ilgili kararlarında isabetli olmasına yardımcı olur. Aksine işletme içinde dış çevreyi tanımayan bir alt kademe yöneticisine böyle bir kararın verilmesi yetkisinin devredilmesi, kararda isabetsizlik ihtimalini büyük ölçüde arttırır. Ayrıca üst kademedeki yöneticiler, iş hayatında uzun süreli tecrübeleri olduğundan, üstün bir karar verme yeteneğine sahip bulunmakta ve geleceğe ait daha isabetli kararlar alabilmektedirler.

Tek elden alınan kararlarda işletmenin esas amacına uygunluk kolayca sağlanabildiği gibi herhangi bir çatışma ve ters düşmede olmayacağına göre amaca ulaşmada gecikmelerle de karşılaşılmaz. Alt kademelerde aynı amaca ulaşmak için ayrı kimseler tarafından alınmış olan kararların birbiri ile ters düşmesi, amacı gerçekleştirmeyi güçleştirebilir.

Karar almada zaman olayı çok önemlidir. Yetkinin alt kademelere devredilmesi ile bu düzeylerde alınan kararlarda birlik sağlamak amacıyla toplantıların ve görüşmelerin düzenlenmesi zorunludur. Bu durum çok zaman kaybına yol açar ve bu zaman kaybını önlemek için kararların yalnızca üst kademe yöneticisi tarafından verilmesi daha uygun olur.

Ürgüt hiyerarşisinin yukarısına doğru çıkıldıkça yöneticilerin karar alma yetkileri arttığı gibi, otoriteleri de artar. Alınan kararlar, bu kararlara uyulması ölçüsünde geçerli olurlar. Üst kademe yetkisinin daha güçlü olan otoritesi, onun verdiği kararlara diğer çalışanların uymalarını daha fazla zorunlu kılar. Karar almada kullanılacak bilgilerin toplanma merkezi üst kademe yöneticisi olaca-

(2) İnan ÖZALP, Yönetim ve Organizasyon, C.II, Eskişehir, 1987, s.118-119.

ğından, işletme içindeki bilgi akışı kanalları bir dağılmaya uğramaksızın doğrudan doğruya üst kademe yöneticisine ulaşır. Bilgilerin ilgisiz makamlara dağılması yoluyla kaybolmaları önlenmiş olur (3).

II- MERKEZLEŞMEME UYGULAMASI

Merkezleşmemenin yönetim açısından temel sorunu planlama yetkisidir. Yani ne yapılacağıının yönetim hiyerarşisinde kimin kararlaştıracığı sorunudur. Merkezleşmeme, denetimin sıkılık ya da gevşekliği, ayrıntılı planlama derecesi ve gözetim biçimi üzerinde de etki yapar. Fakat genellikle esas olan kararların alındığı örgüt basamağıdır. Yönetimin diğer aşamaları, örgüte uyacak biçimde ayarlanır. Dikkatin örgütte karar alma basamağı üzerinde toplanması merkezleşmemenin bir çok öteki kullanılış biçimlerini bir kenara itmektedir.

A) MERKEZLEŞMEMENİN TANIMI VE ANLAMI

Merkezleşmeme, yetki ve sorumluluğun örgüt içindeki en küçük birime kadar dağıtılması olarak tanımlanır. Esasta bu faaliyet birimlerine yetki devrinin daha ileri bir şeklidir. Merkezleşmeme hem bir yönetim felsefesi, hem de bir tekniktir. Bir felsefe olarak merkezleşmeme üst yönetimin tüm çalışanlara sorumlu kişiler olarak yeteneklerini geliştirme ve kullanmaları için fırsat verilmesi, işin yapılmasında üst düzeylerden destek görmeleri gerektiği inancıdır. Bir teknik olarak merkezleşmeme yetkiyi yarı bağımsız karar ünitelerine dağıtma ve aynı zamanda tüm ayrı karar ünitelerinin ortak amaçlara yönelik çalışmalarını sağlamak için özenle hazırlanmış kontroller uygulayan bir örgütlenme biçimidir. Bir çok bağımsız kararlar verilmesine ve bunun sonucu faaliyet sorunlarına bir çok de-

(3) GÜLERMAN, s.34.

ğışık yaklaşım getirilmesine izin vererek insiyatif merkezlerinin sayısını arttırır ve katılığı azaltır. Merkezleşmeme daha çok karar merkezleri gerektirdiğine göre daha çok sayıda daha iyi nitelikli yöneticiye gereksinme gösterir. Bazı örgütler, yeterli nitelikte yöneticileri olmadığı için merkezleşmeme uygulamasına gidemeyeceklerini farketmişlerdir.

Yönetimin merkezleşmeye karşı koymasının belki de en önemli nedeni yetkiyi elden çıkarmada tereddüt etmesidir. Çoğu insanlar bir kez yetki elde ettikleri zaman bundan vazgeçmekte tereddüt ederler. Yöneticiler bu kuralın dışında değildirler. Yöneticilere merkezleşmemenin asıl ilgilendikleri konulara yardımcı olacağıının gösterilmesi gerekmektedir. Eğer merkezleşmeme bu biçimde yardımcı olursa o zaman kullanılacaktır (4).

B) MERKEZLEŞMEME NİTELİĞİNDE ROL DYNAYAN ETMENLER

Etkin ve ekonomik bir merkezleşmeme uygulamasında şu faktörler olumlu ya da olumsuz yönde etkide bulunurlar. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

1. İşletmenin Büyüklüğü

Büyüklükle, karar verilen yer ile kararı ilgilendiren olayın olduğu yer arasındaki uzaklık ve zaman artar. Uzaklık ve zaman arttıkça iletişim ve bağlantı zorlaşır, kararların aşacakları kademeler çoğalır, her kademe bir tür süzgeç rolü oynar ve böylece kademe miktarınca kararlar, niteliklerinden, kesinliklerinden bir derece kaybederler. Bu nedenle, karar alma birimini küçültme demek olan merkezleşmeme uygulamasına başvurulur.

(4) Keith DAVIS (Çev. Kemal TOSUN ve diğerleri), İşletmelerde İnsan Davranışı, İ.Ü. Ya. No.3028, İstanbul, ? , s.268-269.

2. İşletme Faaliyetlerinin Niteliği

İşletme, büyümesinin hızı ve büyüme aşaması, yetki devri derecesini etkileyebilir. Büyüme ve değişme gibi dinamik bir durum, yaratacağı sorunların tepe yönetim tarafından ele alınmasını gerektireceği gibi tersine bunların yerinde karara bağlanması zorunluluğunu da şiddetlendirebilir. Belirli bir büyüklükte karar kılınıp, işletme istikrara kavuştuktan, belirli çalışma koşulları ve yöntemleri yerleştikten sonra yöneticiler daha yüksek düzeydeki politika ve sorunlarla ilgilenebilecek zaman bulabilecekler ve böylece alt kademelere daha geniş yetki tanıyabilecekleri gibi merkezi denetimi olanaklı kılacak formalitelere de zaman ayırabileceklerdir. Ayrıca büyüme şekli, fiziksel dağılımın fazlalığı, sık sık karar alma durumlarında standart üretim ve satış koşullarında, birleşmelerde bağımsızlığın korunması açısından da merkezleşme uygulaması uygun olur.

3. İlgili Yönetim Fonksiyonunun Türü

Kararla ilgili yönetim faaliyeti ile fonksiyonun türü ve cinsi de merkezleşmemiş yönetim derecesine etkili olabilir. Şöyle ki, finansman faaliyeti ile personel fonksiyonu, diğer fonksiyonlara göre merkezi bir yönetime buna karşılık satış ve tedarik işlevleri ise merkezleşmeye daha elverişlidir. Öte yandan; planlama, politika saptanması, bütçeleme ile emir-kumanda fonksiyonları merkezi örgüt planlaması, denetim ve yetiştirme fonksiyonları ise merkezleşmeye daha uygun düşerler. Bu nedenle işletmelerin bir çoğunda, tepe yöneticisi adı ve hesabına denetim ve yeniden gözden geçirme yapan kontrolörlük organlarına, plan ve bütçe yapan organlara, personeli yetiştirmeye ait çok çeşitli işletme içi ve dışı organlara ve nihayet uzman örgüt bölümlerine rastlanır.

4. Yönetim Felsefelerinin Etkileri

İşletme yöneticilerinin felsefi eğilim ve zihniyetleri merkezleşme uygulamasının başlıca etkenlerinden biridir. Roebuck şirketinin eski başkanlarından Wood, bu konuda şöyle demektedir; "devletin iş hayatına karışmasından yakınıp, serbest girişim sisteminin

Üstünlüklerinden ısrarla söz eder, totaliter devletler şikayet ederiz. Fakat işletmelerimizde verimlilik için yapılan mücadelelerimizde özellikle büyük endüstrilerde, aşağıdan yukarıya totaliter bir örgüt yaratmış bulunuyoruz. Bu büyük işletmelerde, disiplin ve etkinliği devam ettirebilme ve aynı zamanda, buralarda çalışan kimselere kendilerini anlatma, girişkenliklerini kullanma, işletmenin gidişinde oy sahibi olma olanaklarını sağlama, çağdaş işletmenin çözmesi gereken en büyük sorunlardan biridir."

5. Yöneticilerin Kişilikleri

Yöneticilerin yetenek mizaç, niyet ve kültürleriyle onlara bağlı yöneticilerin yeterlik ve davranışları da merkezleşmeye bakımından büyük rol oynar. Yöneticiler astlarına güvenmeli ve bunu astlarına bizzat kararlar verme olanağını sağlamakla kanıtlamalıdır. Başlangıçtaki hatalar ise mazur görülmelidir. Anlaşıyor ki, merkezleşme derecesi, yetki devreden ile kendisine yetki devredilen arasındaki karşılıklı güven ile bunların yeteneklerinin bir fonksiyonudur.

C) MERKEZLEŞME YÖNLERİ

Örgütlerin merkezleşme türleri başlıca koordinasyon mekanizmaları yapısal özellikleri ve faaliyetlerinde kilit nitelik taşıyan bölümler arasındaki ilişkiler, örgüt yapısının boyutları açısından ele alınmış ve sonuçta ortaya dikey ve yatay merkezleşmeden başlayarak, dikey ve yatay merkezleşme noktasına kadar uzanan bir süreklilik görülmüştür.

1. Yatay Merkezleşme

Bir işletme genişledikçe o işletmenin örgütsel yapısı hem dikine hem de yatay doğrultularda büyüme gösterir. Fonksiyonların ayrımlaştırılması ya da örgütsel düzeylerin sayısı arttırılmaksızın yeni görev yerleri eklenmesine yatay büyüme denir. Yatay merkezleşme ise çeşitli mamüller üreten işletmelerin bir tek mamül üzerinde uzmanlaşması ve diğer mamülleri başka işletmelere bırakmasıdır.

Böylece yeni yeni sanayi kolları da oluşur ve geniş ölçüde uzmanlaşmaya doğru gidilir. Bazı yazarlar azalan harcamaları bu tür uzmanlaşma ile açıklama eğilimindedirler.

J.Robinson'a göre yatay merkezleşme bir tek endüstrinin paralel bir çok endüstriye ayrılmasıdır. Ona göre bir otomobil fabrikası, büyüdükçe, yönetim güçlüklerinden dolayı azalan getirilerin etkisini duymaya başlarsa, oto parçalarının bir kısmının üretimini diğer bazı işletmelere terkeder ve yönetim kadrosunu arttırmadan üretimini çoğaltabilir. Bununla birlikte üretimini arttırmak, pazarın çoğalma yeteneğine bağlıdır.

Asıl önemli sorunlardan biri de, bu şekilde merkezleşme uygulayan işletmeleri uyumlaştırmak için katlanılması gereken harcamalardır. Bu harcamalar endüstrinin büyümesi ile oluşacak tasarruflarla giderilebilirse de, tamamının yok olması söz konusu olmayacağından, eninde sonunda maliyetler yükselecektir.

2. Dikey Merkezleşme

Bir örgütün yapısına yeni düzeyler eklenmesi dikey büyüme olarak adlandırılır. Dikey büyüme sürecindeki değişiklikler dikey değişimlerle bağlantılıdır ve örgütsel düzeylerin sayısını etkiler. Dikey merkezleşme dayını yapının üretim işleminin çeşitli işletmelere dağıtımını söz konusudur. Böylece çeşitli yönetim organlarının tam kapasitelerinden yararlanma olanakları gibi teknik tasarrufların gerçekleşmesi olanakları da yaratılmış olur. Çünkü her işletme kendisine ait üretim sürecinde uzmanlaşır. Otomobil üretiminde motor ve motorun çeşitli kısımları, karoseri ve çeşitli bölümleri, lamba, tekerlekler hep özerk ve ayrı birim tarafından üretilir. Sonra yürüyen bant yöntemiyle hepsi bir arada toplanır, monte edilir. Dikey merkezleşme halinde işletmelerin özerklikleri o kadar artabilir ki, ayrı bir işletme haline kolayca gelebilirler (5).

(5) Kemal TOSUN, "İşletmelerde Merkezkaç Yönetim ve Örgütlenme", ORGANİZASYON, Y.II, S.8, s.15-16.

D) MERKEZLEŞMEME DERECELERİ

Merkezleşmeme üst-üst ilişkilerinde karşılaşılan bir sorundur. Bu ilişkilerin her birinde daima planlamanın ne kadarını amir kendisi yapmalı, ne kadarını astlarına devretmelidir, sorusuyla karşılaşılır. Uygulamaya yakın olanların hareket serbestliğine sahip olabilmeleri için onların üstündeki tüm gözetim basamaklarına geniş ölçüde yetki devredilmiş olması zorunludur. Çeşitli merkezleşmeme dereceleri vardır.

1. Merkezden Yönetim

Bu tip yönetim, daha öncede belirtildiği gibi özellikle küçük işletmelerde rastlanılır. Burada yönetici, işin tüm aşamalarını yakından bilmektedir. İş hacmi ve çeşitlilik bakımından, olup bitenleri yakından izlemesine olanak verecek kadar sınırlıdır. Daha büyük ortaklıkların küçük şube ve kısımlarında buna benzer bir biçimde yönetilebilir (6).

Merkezden yönetim uygulamasının şiddetle hissedildiği durumlarda, herşeyden önce işlerin yapılmasında gecikmeler görülür, çünkü girişim merkezde olacağı için alt birimler merkezden gelecek emirleri, verilecek yetkileri beklemek durumunda kalacaklardır. Gecikmeler ve beklemeler merkez dışındaki kuruluşlarda kararsızlık ve huzursuzluğa yol açacak, hizmetin maliyeti ister istemez artacaktır. Merkez dışındaki birimlerin merkezden istekte bulunması ve merkeze sorması yığılmalara yol açacak ve işler ağırlaşacaktır (7).

2. Sınırlı Merkezden Yönetim

Bu durumda, bir ortaklık ya da şubenin üst basamakları politikayı, programları ve belli başlı yöntemleri saptar. Fakat bu planların belirli durumlara uygulanması ve ayrıntılı günlük planlama, ilk basamak yöneticilerine devredilmiştir. Ford Motor Company kuru-

(6) William H. NEWMAN (Çev.Kenan SÜRGİT), "İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare", B.4, Ankara, 1985, s.248-249.

(7) Tahir AKTAN, Kamu İdaresi, Ankara, 1987, s.78.

luş yıllarında montaj ve satış şubelerine çalışmalarında, sadece sınırlı bir hareket serbestliği tanınmıştı, böylece yöneticiler merkezin belirlediği temel planları kendi montaj veya satış bölgesinde uygulamaktaydı. Doğal olarak, merkez dışı birimlerin yöneticileri ve astları tarafından da bir çok ayrıntılı planlar yapılması gerekiyordu.

Sınırlı yerlerde yönetimi savunanlar, bunun merkezden yönetimin yararlarının çoğunu sağladığı kanısındadırlar. Bunlara göre bu yönetim biçimi özellikle, üst basamak yöneticilerinin iyi fikirlerinden ve işlerin merkezi olarak düzenlenmesinden, hiç olmazsa tutarlılık, verimlilik ya da denetim maksatları için önemli sayılan alanlarda yararlanmaya olanak verir. Öte yandan sınırlı merkezleşmeme, üst basamak yöneticileri için bir çok ayrıntılar ile uğraşmaktan kurtarır ve böylece zamanlarını başka işlere harcamalarına olanak verir. Ayrıca yerel koşullara uyma olanağı, merkezden yönetime göre daha fazladır.

3. Yetki Genişliği

Bu yönetim biçiminde; uygulama ile ilgili kararları verme yetkisinin aşağı basamaklara, kısım yöneticilerine, şube müdürlerine ve belki de ilk kademe yöneticilerine, hatta bizzat uygulayıcılara da verilir (8). Bazı yazarlar merkezden yönetim ile yetki genişliği arasında bir dengenin kurulmasını savunurlar. Bunlara göre önemli ve türlü seçenekler arasında bir tercihi gerektiren kararların, üst derecedeki görevlilerin alması gereken bu önemli kararların dışındaki konularda geniş ölçüde yerinden yönetim uygulanmalıdır. Çünkü bu sayede temel kademelerin girişkenlikleri artar, gelişir ve onların yeni formüller bulma konusundaki deneyimleri çoğalır.

Başarılı bir yönetici emrinde çalışanları, örgütün amaçları doğrultusunda ve kendi verdiği emirlere göre çalıştırabilen yöneticidir. Bununla beraber yetki devri kolay bir iş değildir. Yöneticiler

(8) NELMAN, s.249-250.

genellikle başkalarına yetki devretmek istemezler (9). Yetki genişliği; yöneticilerin bu gibi konularla ilgilenmekten kurtarır. Yerel koşullara uyma konusunda esnekliği çoğaltır, aşağı basamaklarda çalışanların, çalışma isteğini artırır. Bu yönetim biçiminde başarı için, iyi yetişmiş ve işini iyi bilen büyük bir emir grubunun, bir grup uzman danışman tarafından desteklenmesi gerekir.

4. Aşağıdan Yukarıya Yönetim

Bu yönetim biçiminde, yalnız yetki değil, inisiyatifte işi yapanlara bırakılmıştır. Her fabrikanın, birimin ve belki de her kişinin sorumlu olduğu işte kendisini mal sahibiymiş gibi hissetmesi sağlanmıştır. İşin en iyi nasıl yapılacağını kendisinin kararlaştırması, sonra da buna göre işleri yapması gerekir. Merkezi danışmanların yardımından sadece uygulayıcılar kendileri için yararlı olduğu kanısında oldukları zaman yararlanılır.

Yerinden yönetimin bu en ileri biçimine, yurt dışı satış büroları ve fabrikalar için sık sık başvurulur. Merkez ile birimler arasındaki uzaklık iletişimi yavaşlatır. Üst basamak yöneticilerinin yerel koşulları bilmemesi, merkezi planlamanın değerini kuskulu duruma getirir. Aşağıdan yukarıya yönetim, ortaklıkların başında olağan üstü yetenekli yöneticiler bulunan ve özellikleri olan şubeleri için de elverişlidir.

Aşağıdan yukarıya yönetim; personeli, nedenleri aramaya, çözüm yolları bulmaya, yaratmaya, karar alma ve inisiyatif kullanmaya yöneltir. Bu yönetim biçimi; moralin yükselmesine neden olur, geleceğin yöneticileri için mükemmel bir eğitim sağlar, üst basamak yöneticileri işlerin ayrıntılarıyla uğraşmaktan kurtarır. Zamanında harekete geçmek suretiyle esneklik sağlar. Üte yandan doğru ya da yanlış karar verme hususunda serbest bırakılmış olmaları nedeniyle alt basamak yöneticilerin seçimi ve eğitimi büyük önem kazanır.

(9) Nuri TORTOP - Günay İSBİR, Yönetim Bilimi, Ankara, 1986, s.98-99.

E) KÂR ESASINA GÖRE MERKEZLEŞMEME

Merkezleşmemenin yukarıda anlatılanlardan başka bir biçimi de kâr esasına göre merkezleşmemedir ve büyük işletmeler için çok büyük önem taşımaktadır. Buna göre, bir ortaklık her biri kendi kâr ve zararından sorumlu olan mamül şubelerine ya da bölgelere ayrılmıştır.

Bu düzenin temelinde iki önemli özellik yatmaktadır. Bir kâr sağlamak için gerekli tüm ana etkinlikler kendi kendine yeterli bir birim amirinin yönetiminde bir araya toplanır. Bu doğal olarak bir gruplandırma sorunudur. Normal olarak bir ortaklıkta bu biçimde kendi kendine yeterli birkaç birim kurulur. Bu birimler o derece yerinden yönetilmektedir ki, her biri yarı özerk durumdadır. Gerçekte, adeta büyük bir ana ortaklık için etkinlikte bulunan bir dizi küçük girişimler bulunmaktadır. Her birimin yöneticisi, bağımsız bir ortaklığın genel müdürünün sahip olduğu kaynaklara ve hareket serbestliğine sahiptir. Yönettiği küçük işletmenin kâr etmesini sağlamak için gerekli her türlü önlemi almak durumundadır.

Normal olarak, uygulama birimleri üretim zinciri biçiminde örgütlenmekte ve her üretim zincirinin mühendislik, imalat ve satış işleri, yerinden yönetilen bu şubeler içinde bulunmaktadır. Aynı fikir, her şehirdeki etkinliklerini, kâr esasına göre yerinden yönetilen şubeler biçiminde örgütleyen mağazalar tarafından da uygulanmaktadır. Gerçekten bu örgütlenme biçimi o kadar başarılı olmuş ki, çeşitli konularla uğraşan ortaklıkların çoğu, bundan hiç olmazsa kısmen değiştirilmiş biçimiyle yararlanmaktadır.

Kâr esasına göre merkezleşmeme ile yöneticiler kendi uygulamalarının sonuçlarını görmek, en uygun olduğunu gördükleri önlemleri amak ve önemli bir rol oynadıklarını hissetmek olanağına sahiptirler. Ayrıca, merkezleşmeme için kurulan yürütme birimleri de kolay yönetilebilecek büyüklükte olduğundan daha az kişi arasında bilgi alışverişi gerekecek ve bunlar birbiriyle daha hızlı, daha etkin biçimde iletişim olanağı bulacaklardır. Yöneticiler kendilerine gelen bilgileri merkezden yönetime geniş ölçüde yer veren büyük ortaklığın karmaşık ve ağır yürüyebilen etkilerine oranla

çeşit itibariyle daha az ve karşı karşıya buldukları sonuçlarla daha yakından ilgili olmaları nedeniyle daha büyük bir kolaylıkla anlayabileceklerdir.

Kâr esasına göre merkezleşmeme de; yöneticinin karışmasını gerektiren durumlara yeterli bir ilgi gösterilmesi olanağı daha çoktur. Büyük bir işletmede toplam satış hacmine küçük bir katkıda bulunan bir mamül ya da işlem kolaylıkla ihmal edilebilir. Öte yandan kendi kendine yeterli olan birim aynı zamanda yarı özerk olduğundan yöneticisi karşılaşılabilecek kâr ya da zarardan sorumlu tutulabilir. Sonuçlar kötü olduğu takdirde kendisinden düzeltici önlemler alması istenebilir (10).

III- BÖLGE TEMELİNE GÖRE ÖRGÜTLENMİŞ ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNİN KARAR ALMA İŞLEMLERİNDE MERKEZLEŞME SORUNLARI

Yapıları gittikçe büyüyen işlemleri karmaşıklaşan endüstri işletmelerinin en önemli sorunları yapılarından kaynaklanmaktadır. Yapıyı en uygun yapmaya çalışırken çeşitli güçlüklerle karşılaşmaktadır.

A) KARAR ALMA İŞLEMLERİNDE BÖLGESEL AYRILIKLARDAN KAYNAKLANAN MERKEZLEŞME SORUNLARI

Teknolojik gelişmeler, politik ve ekonomik koşullar gibi dinamik dış faktörler ile iç etkenler ve iç basınçlar örgütü sürekli olarak değiştirmeye zorlar. Örgütlerin görevlerini yapabilmeleri için gelişen koşullara uygun olarak değişmesi gerekir. Bu husus gerçekleşmezse, örgüt görevini yapamaz duruma gelir. Yerel koşullara uyabilmek için, işin yapıldığı yerde ve süratli karar veril-

(10) NEWMAN, s.249 - 265.

mesi gerekir. Merkez ve bağılı örgüt birimi ile ilişkilerin düzenlenmesinde en önemli sorunlardan birisi de hangi kararların nerede verileceğini tayinle ilgilidir (11). Karar verme sürecinin en etkin olacağı düzeyde odaklaşmasını sağlayacak özel amaçlı bölümler kurulabilir.

Bölgesel birimlerin yaratılması, karar vermenin aşağı doğru kaymasının bir örneğini oluşturur. Böyle bir yönelimin nedeni, harekete geçmede hız sağlanması, belirli bir bölgede eylemlerin eş güdümünün en iyi bir şekilde yürütülmesi, yerel koşullara uyumun gerçekleştirilmesi ve yarışma koşullarına uyum sağlanmasıdır. Bu durum ise merkezi uygulamaya ters düşmektedir.(12). Bölgesel ayrılıklar, bölgenin gelenek, görenek, bölgesel koşulların yanında bölge sakinlerinin beğendiği, çeşit ve kaliteleri gözönüne almak, bunun dışında taşıma giderleri ve süresinden tasarruf etmek amacıyla; özellikle üretim ve satış fonksiyonlarında bölgesel bir ayırma gidilmektedir. Ancak bölgeye göre bölümlere ayırmada temel etmenler bunlar olmayıp daha çok merkezleşmemenin sağladığı yararlar sonucunda bu tür bölümlere ayırmanın gerekliliği ortaya çıkar ve hemen hemen çok çeşitli bölgelerde faaliyet gösteren işletmeler, merkezi bir uygulamayı güçlülükle gerçekleştirmekte sonunda bölgesel farklılıkları dikkate almak durumunda kalmaktadırlar (13).]

B) KARAR ALMA İŞLEMLERİNDE İLETİŞİMLE İLGİLİ MERKEZLEŞME SORUNLARI

Örgütlerin gerek üye sayısı gerek kapsadıkları alan bakımından gittikçe büyümeleri ve yayılmaları onların tek merkezden etken bir şekilde yönetilme olanaklarını azaltmaktadır. Bu gibi durumlarda baş vurulan merkezleşme ilkesi, örgütün değişik bölgelere yayılmış

(11) Kenan SÜRGİT, "Örgüt Analizi Tekniği", A.İ.D., C.X, S.3 (Eylül 1977), s.21.

(12) Sami GÜVEN, "Örgütlerde Bölümlendirme Yöntemi", A.İ.D., C.XV, S.3 (Eylül 1982), s.61.

(13) Hayri ÜLGEN, "Sanayi İşletmelerinde Bölümlere Ayırma İlkeleri ve Uygulaması", İ.Ü. İ.F.D., C.XV, S.1 (Nisan 1986), s.22.

çeşitli birimlerinin yarı bağımsız hale gelmelerine yol açmakta; bu ise örgütün merkezi ile diğer birimleri arasında iletişim bakımından çeşitli güçlüklerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Böylece örgütsel iletişim, üzerinde önemle durulması gereken bir yönetim sorunu olmaktadır.

1. Biçimsel İletişim Sorunları

Biçimsel iletişim ana hatlarıyla örgütün biçimsel yönüyle ilgilidir. Genellikle hiyerarşik yetke çizgisini izleyen ve önceden saptanan biçimsel kurallar gereğince belirli haberlerin ilgililere iletilmesini amaç edinen iletişim sistemidir. Biçimsel iletişimin amaçları örgütün ana politikasına ilişkin kararlarını ve buyruklarını, hiyerarşi kademelerinin tümüne ve bütün ilgililere iletmek, görevlilerin çeşitli düşünce ve tepkilerini yönetime geri getirmek ve örgütün bütün üyelerine örgütün ana amaçları ve elde edilen başarılar konularında bilgi sağlamaktır (14).

Merkezleşme, birimler arasındaki karşılıklı bağlılığa olduğu gibi birimler arasındaki iletişime de bağlıdır. Üst kademelerde kararlaştırılan politikaların, yol gösterici kuralların ve programların yetki devredilen kademeye; bu politikaya uygunluğu sağlamak amacıyla da raporların karar merkezinden üstlere ulaştırılması gerekeceğinden, karar verme yetkisinin alt kademelere devri iletişim ihtiyacını arttıracak, öte yandan bir sorunla ilgili ayrıntılı bilgilerin üst kademelerde, karar merkezlerine ulaştırılmasından ve verilen kararların uygulama merkezine iletilmesinden doğan iletişim güçlüklerini azaltacaktır (15).

a) Yukarıdan Aşağıya İletişim

Yukarıdan aşağıya iletişim, mesajların genellikle biçimsel örgüt yapısının hiyerarşik kademe ve kanalları boyunca en üstten en alta doğru akmasıdır. Bu tür iletişim en üst kademe de bulunan

(14) Ülkü DİCLE, Bir Yönetmel Araç Olarak Haberleşme, M.P.M. Ya., Ankara, 1974, s.70-71.

(15) Oğuz ONARAN, Örgütlerde Karar Verme, S.B.F.Ya.No.321, Ankara, 1971, s.257.

tek yönetici ile en altta bulunan çok sayıda astlar arasında olmaktadır. Yukarıdan aşağıya doğru olmak üzere tek yönlüdür (16). İletişimin kaynağı bilgi merkezlerine yakın olan yöneticilerdir. İletişimde hiyerarşik kademelerin artması, verilen kararların üst kademelerden alt kademeye gelinceye kadar şekil değiştirme tehlikesini yaratabilir. Merkeziyet sisteminin uygulanması uzun bir iletişim kanalına ihtiyaç gösterir. Verilen kararlar bu uzun iletişim kanalından geçerken iki sorun ortaya çıkar; iletişim kanalının uzaması karar vermeyi yavaşlatır. Büyümede daha seri kararlar vermek için iletişim kanalının kısa olması gerekir. Oysa büyüme iletişim kanalının uzamasına sebep olduğundan merkeziyet sisteminde verilen bir kararın uzun bir iletişim kanalından geçtiği için gerek emrin verilmesi, gerekse aşağı kademelerden bilgilerin üst kademelere iletilmesi uzun zaman alabilir.

Bununla birlikte; iletişim kanallarının uzamasıyla aksaklıkların ortaya çıkma ihtimali artacak, alt kademelerde alınan bir kararın merkeze iletilmesi ve merkezin onayından geçtikten sonra da aşağıya doğru iletilmesi uzun bir iletişim zincirine ihtiyaç gösterecektir.

İkinci sorun, konunun ekonomik yönüdür. Merkeziyet sisteminde iletişim kanalının uzaması ile masraflarda da artış görülecektir. İşletmenin fiziksel dağılımı masraflar üzerinde tesiri olan bir faktördür (17).

Yine iletişim sorunları açısından; ulusal düzeyde örgütlenmeyi aşmış, uluslararası düzeye ulaşmış Amerikan şirketlerinde merkez ile aşağı birim yöneticileri arasında görüş ayrılıkları olduğu göze çarpmıştır. Yavru şirketler daha özgür bir biçimde karar almak isterken, merkezdekiler kendi kararları dışına çıkılmasından memnun kalmamaktadırlar. Yine bu tip işletmelerde iletişim ikiye ayrılmaktadır. Bunlar kişisel temaslar ve biçimsel yazışmalardır. Kişisel

(16) DİCLE, s.71.

(17) İnan ÖZALP, İşletmelerin Büyümesinde Ortaya Çıkan Organizasyon Sorunları, ADANA İ.T.İ.A. Ya. Adana, 1975, s.62-63.

temaslar içine telefon konuşmaları, ziyaretler ve işletme toplantıları girmektedir. Biçimsel yazışmalar ise, devamlı raporlar, teleks ve mektuplardan oluşmaktadır (18).

b) Aşağıdan Yukarıya İletişim

Aşağıdan yukarıya iletişim, örgütün alt kademelerinden üste doğru gelen her türlü biçimsel ve doğal haber akımını kapsamına almaktadır. Bu tür iletişimde mesajlar astlardan üstlere doğru gelmekte ve genellikle yukarıdan gelen bilgi ve emirlere cevap ya da tepki niteliği taşımaktadır.

Bugünün hiyerarşik, merkezi, büyük ve karmaşık örgütleri, aşağıdan yukarıya iletişimi bir çok bakımlardan engellemektedirler. Herşeyden önce; örgütsel yapının dayandırıldığı hiyerarşi ve otorite, astlarla üstler arasındaki ilişkilerin biçimsel olmasını gerektirmekte, böyle bir ortam içerisinde astlar sorunlarını üstleriyle açıkça görüşmekten çekinmektedirler. Yine bu hiyerarşik yapı, yüzyüze ilişkilere olanak bırakmadığı gibi aşağıdan yukarıya iletişimi son derece güçleştirmektedir.

İnsanlar doğal olarak eleştirilmeyi sevmezler, pek çok yönetici de bu duygunun etkisinde kalarak, dürüst görevlilerin yakınma ve eleştirilerini dinlememekte, pek dürüst olmayan ve yükselmek için türlü oyunlara girişen astların verdikleri bilgilere dayanmayı tercih etmektedirler. Ayrıca, bölgesel uzaklık ve üyelerin örgüte bağlılıklarında aşağıdan yukarıya iletişimin etkinliğinde rol oynayan önemli faktörlerdendir.

2. Doğal İletişim Sorunları

Yapılan araştırmalar örgütte biçimsel iletişim kısıldıkça üyelerin iletişim gereksinmelerini karşılamak üzere küçük doğal gruplar teşkil ettiklerini göstermiştir. Doğal iletişim örgütlerde kişiler arası biçimsel olmayan ilişkiler ağının tümünü kapsamına alır. Bölge

(18) Hasan KONİ, "Çok Uluslu İşletmelerde Karar Verme Genel Sistem Teorisi Yaklaşımı", ANKARA İ.T.İ.A. DER., C.X, S.1-2 (1978), s.199-200.

temeline göre örgütlenmiş işletmelerde genel merkez ile bölge birimi arasında fiziksel uzaklık ve iletişim masraflarının artması dolayısıyla iletişim kısıtlanmakta, örgüt üyeleri ayrıntılı bilgilerden yoksun kalmaktadırlar. Bu durumda; örgütte olumsuz dedikodu ve söylentiler yayılmakta ve sonuç olarak örgütün verimlilik ve etkinliğinde bir düşme olmaktadır.

Doğal iletişimin örgüt üyeleri arasında ilgi görmesi, onların psikolojik gereksinmelerini belirli ölçüde gidermesinden dolayıdır. Bu nedenle eğer yöneticiler, örgütlerde doğal iletişimin olumsuz etkilerini azaltmak, olumlu sonuçlarını arttırmak istiyorlarsa, çalışanlarla sürekli ilişki kurmalıdırlar. Doğal iletişim kanallarından elde edilen bilgilere dayanılarak alınan kararlar bazen örgütleri büyük kayıplara uğratabilir. Kararın unsurları içerisinde bir önceki bölümde belirtilen bilgiler; bu yolla elde edilmiş bilgilerdir (19).

C) KARAR ALMA İŞLEMLERİNDE BÜYÜKLÜĞÜN GETİRDİĞİ MERKEZLEŞME SORUNLARI

Merkeziyet sistemi, hiyerarşik kademelerin az olduğu ve işletmenin üst kademe tarafından rahatça yönetildiği durumlarda başarı imkanına sahiptir. İşletme büyümeğe başladığında örgüt yapısında birdenbire değişme meydana geldiği için merkeziyet sistemiyle işletmeyi yönetmek imkansız denecek kadar zorlaşır. Merkeziyet sisteminde en önemli kararlar, bir kişi ya da küçük bir grup tarafından verilir. Bu daha ziyade hiyerarşinin en üst kademesinde yer alan yöneticiler tarafından alınmaktadır.)

Büyümede bu kararı verecek olanların sadece üst kademe olması yetersizdir. Bazı işletmeler kapalı bir şekilde merkezden yönetilirler. Bu daha ziyade, sahip yönetici tarafından yönetilen işletmelerde olur. Alıcılarını ve satıcılarını yakından tanıyan sahip yönetici, işletmesinde çalışanları kendisi seçebilir, bu durumda işletmenin başarısı sahip yöneticinin vereceği kararlara bağ-

lı kalır. Fakat işletme büyümeye başladığında kararların üst kademe-ler tarafından verilmeye devam edilmesi, sorunların artması sonucunu doğurur. Büyüyen işletmelerde, mümkün olduğu ölçüde merkezleşmeye gitmek mutlak olarak gereklidir (20).

1. Bürokratik İşlemlerin Fazlalığı

Bürokrasi, belli bir ortak amacı gerçekleştirmek için işbirliği yapmak durumunda bulunanların oluşturduğu sosyal bir örgüttür. Bir kuruluşta örgütlenme ne kadar gerekli ise bürokrasi de o kadar gereklidir ve bürokrasi olmadan bir kuruluşu yönetmek mümkün değildir. Büyük, çapraşık, özel girişim kuruluşlarında merkezi bir örgütlenme ve yönetim biçimi uygulanıyorsa, bunlarda da bürokrasinin aşırı ölçülerde olacağından kuşku duyulmamalıdır. İşte bu nedendir ki, bürokrasi özellikle nisbeten aşırı biçimiyle günümüzün değişen koşullarına uymayan ve bu nedenle de olumsuz eleştirilere uğrayan bir örgütlenme biçimi haline gelmiştir.

Bürokratik bir örgütte yetkinin bir mevkide toplanması gerekir. Bu tek mevkii tepe yönetim düzeyidir. Diğer mevkiler ise bu en üst düzeyin kendilerine göçerdikleri yetkiyi kullanırlar. Örgütsel rasyonelliğin sağlanması için gerekli olan bu yetki merkezleşmesinin iki ana nedeni vardır. Bunlardan bir koordinasyon diğeri de disiplin sağlama amacıdır. (21) Bütün bu amaçları gerçekleştirirken de iki çeşit bürokrata rastlanmaktadır. Birinci şekilde, sorumluluktan kaçan bürokratin bıraktığı boşluğu doldurmaya istekli yöneticiler söz konusudur. Kendinden emin ve yeteneğini ispat etmeye çalışan bürokrat hemen harekete geçer ve şüphesiz bunu yaparken de, örgütün verdiği biçimsel yetkiyi aşar. Yine bu tip yöneticiler bütün karar yetkisini kendilerinde toplamak istediklerinden, astlarına genellikle yetki devretmekten kaçınırlar. Onları eğitmez sonuçta da etkinliği olmayan elemanlara sahip olurlar.

(20) ÜZALP, İşletmelerin ..., s.62.

(21) Kemal TOSUN, İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Bürokrasi, S.İ.D. Y.XI, S.99 (Kasım 1976), s.9-13.

İkinci tip yönetici ise adeta kendisi için bir imparatorluk kurmaya çalışmaktadır. Bağlı olduğu departmanı genişletmek, personel sayısını arttırmak ve yeni projeleri gereksiz olarak teşvik ederek etki alanını genişletmek istemektedir.

Bürokratik yapılarda başlangıçta etkinlik amacıyla konulmuş bulunan kural ve teknikleri kullanmak suretiyle sorumluluktan kaçınmak mümkündür. Alt kademelerde görevli kişiler kuralların arkasına sığınarak üst makamlara başvurma yollarını tıkarlar, yönetmelikler kurallar bunu gerektiriyor benim elimden birşey gelmez gibi ifadelere sık sık rastlanır. Yine bir başka güçlükte bürokratik sabotajdır. En yaygın biçimlerinden biri üstün astları tarafından sabote edilmesidir. Bu sabote etme olayı da şu şekilde meydana gelmektedir. Astlar ya gerekli bilgiyi üstten gizlemekte, yahutta kendisine o kadar çok bilgi sunmaktadırlar ki, üst bu yığının altından kalkamaz duruma girmektedir (22).

2. Hiyerarşik Yapı ile İlgili Sorunlar

Hiyerarşik yapı ancak büyük örgütlerde sorunlar yaratmakta ve başlıca hareket alanını kısıtlamaktadır. Bilinen bütün sistemlerde hiyerarşi vardır ve bu sistemlerin iç çelişkisini düzenlemektedir. Üst kademelerde otorite ve güç toplanmaktadır. Başlıca sorunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

a) Zamanlama Sorunları

İşletmenin uzun süreli büyüme zamanları ile konjüktürün yükselme devrelerinde, karar almayı gerektiren konu ve meseleler artar. İşletme büyüdükçe üst yönetim tarafından verilen kararlar hem miktar, hem de zorluk yönünden artış gösterir. Özellikle büyüme ile birlikte üretilen mamüllerin çeşitlilik ve miktarlarında geniş değişimler olursa, verilecek kararların karışıklığı daha da artar. Merkeziyetçi bir sistemde işletmenin piyasayı rakiplere kaptırması, yenilik yaratmamaları sebebiyle tüketici talebine cevap verememeleri

(22) Toker DERELİ, "Bürokrasi Teori ve Uygulamasında Modern Yaklaşım", S.İ.D.,Y.XI,S.99(Kasım 1976), s.27-29.

mümkündür. Rekabet düzeyinde bir satış elemanının yeni tip mamülleri ucuz ve kaliteli bir şekilde tüketiciye sunması gerekir. Zira tüketici, işletmenin üst kademesinin karışıklığını düşünmez, onun için önemli olan ucuz ve kaliteli mal almaktır. Merkeziyet sisteminde, aşağı kademelere serbestçe hareket etme imkanı tanınmadığı için tüketiciye sunulacak mamülün fiyatı ve kalitesiyle ilgili kararlarda geç kalınmış olacaktır. (23)

Merkezi örgüt yapısında, hiyerarşik kademelerden gelen yönetsel faaliyetler tepede bir kişiyi veya küçük bir grubu altından kalamayacak sorunlara, büyük zamanlama hatalarına itmektedir. Modern örgütler o kadar ileri bir ara bağlılığa sahiptirler ki, bir noktada sebep olunan olay diğer kısımlarda da benzer etkiler yapar. Bundan dolayı, kararların uygun zamanlarda verilmesi örgüt için büyük önem taşır. Gerçekte zamanında verilen kötü bir karar bazen gecikerek verilen iyi bir karardan etkili olabilir. Çünkü, kötü bir kararın olumsuz sonuçlarını asgari maliyetle düzeltmek mümkündür. Oysa geç verilen iyi bir karardan dolayı uğranılan kayıp belki hiç bir zaman düzeltilemez (24).

b) İşlemlerin Hızı ve Etkinlik Sorunu

Bölge temelinde göre örgütlenmiş işletmelerde merkezleşme bölgelerde olur. Genel merkez günlük kararlarda o denli önemli bir karar merkezi değildir. Temel politikalarla ilgili kararlar üst mevkide alındığı halde değişik bölgelerdeki bölge birimleri bağımsız durumdadırlar. Holding tipi yapılarda ise bağımsızlık daha ileri boyutalara ulaşır. Genel merkez günlük kararları belirlemeye çalıştığı sürece faaliyetlerin yavaşlayacağı, performansın düşeceği söylenebilir. Bölgesel olarak örgütlenmiş işletmelerin en üstün yapılarından biri yetki ve sorumlulukları alt örgüt birimlerine devretmesidir. (25). Bölgelerde merkezleşme ile yönetsel merkezleşmemeyi karıştıran bir

(23) ÖZALP, "İşletmelerin...", s.63-64.

(24) DERELİ, "Bürokrasi ...", s.29.

(25) Sera ÜZBAŞAR, "Organizasyonlarda Yapı-Strateji Dengesi Nasıl Kurulabilir?", İ.Ü. İ.F.D., C.VIII, S.2 (Kasım 1979), s.151.

çok iş adamı, karar verme yetkisinin aşırı ölçüde merkezleşmiş olduğu işletmelerinde, bölgesel dağılımlara bakarak merkezleşmemenin egemen olduğunu ileri sürerler. Oysa yönetsel merkezleşmeme karar verme birimlerini küçültmekte karar verme yetkisini yüksek yetki kademesinden başlayarak aşağı kademelere doğru kaydırmaktadır. Ancak böyle durumlarda merkezleşmemeden söz edilebilir (26).

c) Uzmanlaşma Sorunları

İşletmeyi oluşturan çeşitli birimler bölgesel olarak dağılmışsa, yönetsel merkezleşmemeyi gerçekleştirmek kolaylaşır. Alt kademelerin ve dağıtılmış olan birimlerin yöneticilerinin karar alma yetkileri ne kadar geniş olur ve merkezden geçen kararlar belirli bir oranı bulmazsa, merkezleşmeme de örgütte o oranda yerleşmiş sayılır. Her kademeye daha fazla yetki tanındığı takdirde hiyerarşiyi meydana getiren kademelerin sayısı azalır ve yönetim pramidinin tabanı genişler. Çağdaş kütle halinde üretimin moral üzerindeki etkilerinden biride aşırı iş bölümü ve uzmanlaşmadır.

Aşırı iş bölümü işletmede çok çeşitli servisler yaratmasını gerektirir ki, bunları uyumlu bir şekilde yönetmek güçleşir. Bu nedenle basit ve sade, aşırı iş bölümüne kaçmayan bir örgüt yapısı, çalışanların moralini ve koordinasyonu sağlama bakımından önemli üstünlükler sağlar. Demek oluyor ki, belli bir büyüklükten sonra işletme çalışanların morali açısından hiç de uygun olmayan bir ortam meydana getirmeye başlar. Bunun için yapılacak şeylerin başında büyüklüğün yararlarından fedakarlıkta bulunmadan işletmeyi küçültmek gerekir. (27).

d) Örgütlenme Şeklinin Getirdiği Sorunlar

Bir örgüt yapısı da onun merkezi olmasını etkileyecektir, başka bir deyişle, merkezi bir örgütün yapısı, kararların daha alt birimlerde alındığı bir örgüt yapısından daha değişik olacaktır. Scott,

(26) TOSUN, "İşletmelerde Merkezkaç ...", s.4.

(27) Kemal TOSUN, "Bölgelere Ayırmada Temel Kavramlar", ORGANİZASYON Y.I, S.2, ? , s.10.

merkezi bir örgütün hiyerarşik kademeleri fazla olan uzun bir yapıya sahip olacağını, bu örgütlerde dar denetim çevrelerinin bulunacağını ve en yakın üste ya da yüksek otoritelere sorumlu destek birimlerinin, bu otoriteler tarafından yakından denetleneceğini varsaymaktadır. Karar alma yetkisinin alt kademelere devredildiği örgütlerdeyse, örgütün yapısı hiyerarşik kademelerin daha az olduğu yaygın bir yapı olacak daha genel bir gözetim, daha geniş denetim çevreleri bulunacaktır.

Bununla birlikte, Meyer'in bir araştırması, bu varsayımların tersinin doğru olduğu sonucunu vermiştir. Bu araştırmaya göre, örgütte hiyerarşik farklılaşma merkezleşme ile birarada bulunmaktadır. Araştırmaların değişik sonuçlar vermesi örgütün yapısı; kararların bir merkezde alınmasını ya da karar verme yetkisinin alt kademelere dağıtılmasını, bir takım başka değişkenlere bağlı olarak etkilemektedir (28).

Hiyerarşide ne denli çok kademe varsa tepe yönetim astlarına o denli çok karar yetkisi geçerir. Merkezleşme ile birlikte çok sayıda hiyerarşi kademesi, genellikle örgütsel hedefleri belirleyen ve astlarının başarısını ölçmek için ölçütler saptayan biçimsel kurallar merkezleşme eğilimli bir temele göre değişik insanlarca alınan kararlara yol göstermek ve kararların birbiriyle tutarlılığını sağlamak fonksiyonuna sahiptir. Büyük örgütlerin, çok düzenli hiyerarşiler getirdikleri; tepe yönetimin, faaliyet düzeyinden uzaklaştığı yönündedir. Özellikle otomasyon ve nitelikli personel gerektiren standart süreçler varsa, faaliyetler yönetimin doğrudan müdahalesi olmadan kendi kendine görülüyorsa, yerinden yönetimli basık yapılar merkezden yönetimli otoriteli hiyerarşilere dönüşebilmektedir (29).

(28) ONARAN, Örgütlerde ..., s.255-256.

(29) Fulya AYKAR - Tomris SOMAY, "Örgüt Kuramında Merkezkaçlaşma Kontrol Alanı İlişkisi", İ.F.D., C.X, S.1 (Nisan 1981), s.176-180.

3. Danışmanlık Hizmetlerini Gerekli Kılması

Danışmanlık çalışmaları, yöneticilere; planlama ve/veya başkalarının çalışmalarını yönetmede yardımdan ibaret bulunmaktadır. Bu faaliyetler, zamana ve uzmanlık bilgisine sahip olduğu takdirde yöneticinin kendisinin yapacağı işlerdir. Bir bakıma, danışman yardımcılar yöneticinin kişiliğinin uzantısı gibi hareket ederler.

Uygulamada genel olarak, bir tek danışmandan yönetimin tüm evreleri ile ilgili görevleri üzerine alması beklenemez. Bir yardımcı esas itibarıyla planlamaya yardımla ya da gözetime yardımla görevlendirilebilir. Bundan başka, normal olarak danışmanlar çalışmalarını sadece sınırlı konu alanları üzerinde toplarlar.

Bütün bunları yaparken danışmanlar eylemden sorumlu yöneticilerin ve eylemci personelin, katıldıkları etkinliklerin planlanması ve yönetimi konusuna karşı, yakın bir ilgi duymalarının doğal olduğu ve yapılacak işler hakkında geniş bir bilgiye sahip bulduklarını hatırdan çıkarmamak gerekir. Bundan dolayı bu gibi görevlerin eylemcilerde olmaması onlar arasında huzursuzluk yaratır (30). Karar alma için kadroya ayrı danışman yardımcılar eklenmesi, yönetim harcamalarını arttırır (31).

D) KARAR ALMA İŞLEMLERİNDE YETKİ DEVRİ SORUNLARI

Merkezleşmeden kurtulmanın temel kavramı yukarıdan aşağıya doğru ve elden geldiği kadar geliştirilmiş yetki devridir. Bu kavram modern iş yönetiminin temel kuralıdır.

1.Yetki Devrini Sınırlayan Hususlar

Bugün bir çok işletme kadrolarını değerlendirebilmek için "başkalarını çalıştırmayı bilmek" kıstasını kullanmaktadırlar. John D.Rockefeller'e göre; "yaptıklarının ayrıntılarını denetlemeksizin,

(30) NEWMAN, s.226-230.

(31) ÖZALP, "İşletmelerin ...", s.63.

başkalarından en iyi sonuçları almayı başaran yönetici, iyi bir yöneticidir". Bu gibi uygulamaların yaygınlaşma derecesi ne olursa olsun, evine çok geç dönen ve hafta sonu tatiline dosyalar dolu valizlerle çıkan yöneticinin, bugün hemen herkes tarafından suçlandığı bir gerçektir. Yetki devretmeyi bilmek devamlı başarının şartlarından biridir.

Yetki devri Allen'in de belirttiği gibi komuta etmenin dinamiğidir. Yöneticinin payına düşen işi bölümlere ayırması ve kendisinden başka bir kimsenin yapmak için gerekli araçlara sahip olmadığı iş bölümünü kendisine ayırması sürecidir. Fakat verdiği emirleri yapabilmeleri için astlarına güvenmesi, onları hazırlaması, yardım etmesi, onlardan tam olarak ne beklediğini kesin ve standart hedeflerle açıklaması, gerekli araçları da sağlaması zorunludur. Bu araçlar, gerekli girişkenlik, otorite ve iktidardır. Yönetici astının emrine verdiği araçları nasıl kullandığını değil, bu araçlardan elde ettiği sonuçları kontrol eder.

Yetki devrinin şefin altındaki birinci yapı seviyesiyle sınırlı olduğu işletmeler, merkezcilikten kurtulmuş sayılmazlar. Bazı işletmelerde bölüm yöneticileri bir üretim hattının gerektirdiği yetkileri almış ve sorumlulukları yüklenmişlerdir. Fakat kendileri yetki devretmezler, bu durumda, yalnız genel yönetim merkezleşmeden kurtulmuştur. Bundan bütün şirket için iyi sonuçlar beklemek bir hayal olur. Üstelik, birinci seviyede sınırlı yetki devri özellikle bölümler, bölgesel olarak uzaktaysa, şefleri genel yönetimden uzaktaysa, işletmeyi bir çeşit derebeylik yönetimine götürmek tehlikesi taşır. Demek oluyor ki, yetki devrinin yukarıdan aşağıya doğru devamlı olması, şirketin her kadrosunun kesin bir işi gerçekleştirmesi gerektiğini bilmesi ve bunun için gerekli araçların bilincinde olması, işini yapmasına kimse karışmamakla birlikte sonuçta kendilerinden hesap sorulacağını farketmesidir. Bu merkezcilikten kurtulmanın basit bir yapı modeli değil, işletmenin bütün seviyelerine yayılması gereken bir anlayış olduğunu gösterir.

Yetki devri hususunda unutulmaması gereken, sorumluluğun tam anlamıyla devredilmediği, bölüşüldüğüdür. Aksi takdirde, kısa süre sonra işletmede genel bir sorumsuzluk ve kargaşa hüküm sürmeye başlayacaktır. Yetki devreden yönetici, yaptıkları işin ayrıntılarının

dan sorumlu değilse bile, astlarının seçiminden ve görevlendirilmesinden sorumludur. Ayrıca her yetki devrine eşlik etmesi gereken kontrollerden de sorumludur. (32)

2. Yöneticilerin Yetki Devrinden Kaçınma Nedenleri

Yetki devrinde yönetici ile astı arasındaki ilişkilere daha yakından bakılırsa bazı güçlüklerin ortaya çıktığı görülebilir. Örgütün belirli bir noktasında yetki devrinin gerçekleşmemesine çeşitli faktörler etkide bulunur.

a) Ben En İyiyi Yaparım İnancı

Bazı yöneticiler, ben daha iyiyi yaparım biçimindeki saçma bir inancın esiri olmuşlardır. Sorumluluğunu kavrayan ve yüksek performans standardına sahip olan bir yöneticinin astlarından daha iyi yapabildiği işleri bizzat kendisinin yapmak istemesi doğaldır. Yöneticinin bir işi gerçekten daha iyi yapabileceği varsayılsa bile, yine de bu işi yeteri kadar iyi yapan birine devretmesi gerektiğini anlaması gerekir. Yöneticinin yapması gereken seçim belirli bir görevi kendisinin mi; yoksa yardımcılarının mı daha iyi yapabileceği hususu değildir. Yöneticinin burada işi kendisinin yaptığı takdirde performansta meydana gelecek iyileşme ile dikkatini yalnız bulunduğu pozisyona yönelerek planlama ve gözetim yapması durumunda performansta meydana gelecek iyileşmeyi karşılaştırması gerekir.

b) Yöneltilme Yeteneğinden Yoksunluk

Yönetici çoğu zaman çok önceden ne yapacağını bilmelidir. İş durumunu gözönünde canlandırmalı, amaçları ve genel hareket planlarını saptamalı ve bundan sonra da bunları astlarına iletmelidir. İki kişi bir süre birlikte çalıştıktan sonra bu işlem çok doğal bir biçimde gerçekleşebilir. Fakat bu üç temel ögenin her durumda varolması gerekir (33). Sayılan bu durumların tümü yöneticinin tutumuyla ilgilidir. Amaç ve politika tayini, planlama, kaynakları düzenleme

(32) G. PETRAGLID (Çev. Süheyl GÜRBAŞKAN), İşletmelerde Organizasyon, İstanbul Reklam Ya.No.21, İstanbul, 1972, s.38-39.

(33) NEWMAN, s.257.

ve sağlama, temel yönetim görevlerini yerine getirmeyen bir yöneticinin yetki devrinden kaçınmasını normal karşılamak gerekir.

c) Astlarına Güvenmeme

Yöneticiler astları hakkında, yeteri kadar olgun değil, çok genç, tecrübesiz, izleme fikrinden yoksun, daha çok ayrıntılarla uğraşan bir tip, kritik durumlarda ne yapacağını bilmek mümkün değil gibi nedenleri ileri sürerek astlarına yetki devrinden kaçınmaktadır.

d) Uyarıcı Nitelikte Özel Kontrollerin
Bulunmaması

Yetki devri ile çözülemeyen bazı sorunların ortaya çıkması mümkündür. Doğal olarak yönetici, hiç bir uyarı olmadan beklenmeyen durumlarla karşılaşmaktan kaçınmak ister. Bu nedenle işin gidişi hakkında ilgililerden bilgi almak gereksinimini duyar (34). Bu gibi bilgiler görüş alışverişi ve sonuçları değerlendirme bakımından da yararlıdır. Denetim sisteminin merkezleşmemeyi olumsuz biçimde etkilemesine dikkat edilmesi gerekirken birlikte, yönetici sorumluluklarını tümüyle bırakmaz. Yönetici, denetim düzeninin yeterliliğine güvenmedikçe, yetki devri hususunda büyük bir olasılıkla çok titiz davranacaktır. (35).

E) KARAR ALMA İŞLEMLERİNDE PLANLAMADAN
DOĞAN SORUNLAR

Bir etkinliğin çeşitli aşamaları gittikçe daha dar ve daha ayrıntılı hususlar ele alınmak suretiyle karara bağlandığına göre, bu aşamalardan herbirinin ötekilere bağlı olduğu hususu açıkça saptanması gerekir. Başka bir deyimle bir genel amaç ya da ana plan ile birlikte gittikçe daha çok ayrıntılara inen ve her biri bir parçasını oluşturdukları ana planı gerçekleştirmek üzere düzenlenen bir dizi daha ayrıntılı plan hazırlanacaktır. Merkezi yapıda plan.

(34) SÜRGİT, s.17-18.

(35) NEWMAN, s.258.

lama ile ilgili sorunlar aşağıda bilginin elde edilif şekline ve aşırı planlamaya gidilmesi bakımından değerlendirilmektedir.

1. Araştırma Yöntemlerinden Doğan Sorunlar

Planlama, bir seçim ve yeğleme sürecidir. Seçim ve yeğleme; amaç ve hedeflerle olduğu gibi, araçlar, kişiler, yer ve zaman yöntemleriyle de ilgilidir. En uygun olanın seçilmesi söz konusu olduğuna göre, emre hazır olan bütün olanak ve araçları bilmek, bunlardan haberdar olmak, bunları tanıyıp değerlendirebilmek, bunun içinde araştırma, dolayısıyla da bilgi sağlamak gerekir. Bu bilginin tarafsız olması da ayrıca gereklidir (36). H.Koont ve O. Donnel yöneticinin işletme faaliyetlerini planlama ve yönetme yolunda alacağı kararları üçlü bir sınıflandırma çerçevesinde ele almaktadırlar. Bunlar; geçmişteki tecrübelere dayanarak karar alma, deneme yoluyla karar alma, araştırma ve analiz yoluyla karar almadır.

Araştırma ve analiz yoluyla karar alma modern işletmecilik ilkelerini uygulayan büyük işletmelerin kararlarında en fazla başvurdukları karar alma metodu olup alternatifler arasından en uygununu seçmede en etkili olanıdır. Bu usulde ele alınan konuyla ilgili çeşitli değişkenler arasından birisi seçilir. Böylece, amacı gerçekleştirmek için temel unsurları diğerlerinden soyutlayarak isabetli kararlar almayı sağlayan araştırma ve analiz metodu, bilimsel tekniklerden yararlanma esasına dayanır. Bu tür çalışmalar ancak büyük işletmelere ait bir özelliktir (37). Bazı yöneticiler, planı yarar-sız sayarlar. Çünkü yararı yokmuş gibi görürler. Planlama çok az fiziksel çabayı gerektirir. Bu bakımdan uygulayıcılara planın önemini anlatmak oldukça güçtür.

Yeterli bilginin olmaması, planlamanın etkisini kısıtlar; çeşitli yayın organlarının çıkardığu genel bilgilerden büyük ölçüde yararlanılır. Bu durum yöneticiler için büyük sorunlar doğurur. Bu bilgi-

(36)Kemal TOSUN, İşletme Yönetimi Genel Esaslar, İstanbul, ?, s.47.

(37)İsmet MUCUK, "İşletme Yönetiminde Karar Alma, Bilimsel Metod ve Araştırma ve Geliştirmenin Önemi", İ.Ü., S.B.F. DER., Y.I, S.1. 1983, s.292-293.

lerin süzgeçten geçirilerek, anlamına inilmesi ve işletmenin sorun ve gereksinmesiyle ilişkilendirilmesi gerekir. Bu ise oldukça zor ve karmaşık bir iştir. Diğer yandan bütün büyük işletmeler merkezde bilgileri toplayan ve bunları yorumlayan bir birim kurarak bu bilgileri bölümlere paketler halinde yollarlar. Bu durum alt birimler için bazı sorunlar doğurur. Çünkü merkezi yapıda çok çeşitli bilgilerle planlar yapıldığı için bu bilgileri kullananlara pek güvenilir yorumlar olarak görünmezler. Buna ek olarak, bilginin niceliği kadar niteliği de planlamanın yapıldığı zaman sürecinin bir fonksiyonudur (38).

2. Aşırı Planlamaya Gidilmesi

Planlar arasında bir sıra ya da üstünlük düşmesi, çok büyük birimli işletmeler tarafından genel olarak kabul edilmektedir. Merkezi bir yapıda ayrıntılı bir planlamanın pratik olmaması nedeniyle bu gibi işletmeler bir ana plan yapmakta ve ikincil birimlere, çizilen sınırlar içerisinde hayli geniş hareket serbestliği tanımaktadırlar. Daha küçük işletmelerde örgüt durumu böyle açık bir planlamayı gerektirmeyebilir. Fakat düzenli bir düşünme aracı olarak bu gibi işletmeler içinde aynı derecede uygulanabilecek niteliktedir. Planlar hiyerarşisinde merkezleşme, planın iç tutarlılığını ve birliğini güç duruma düşürmektedir.

Genel amaç ya da görevler bir programın yapılmasını gerektirir. Bu programın, tüm bölümlerin, genel amacın gerçekleştirilmesinde belirli bir katkısı bulunması gerekir. Bu bölümler ikinci derecede amaçlar olarak nitelenebilir. Bunlardan sonra da amaçları gerçekleştirmek üzere bir dizi planlar hazırlanır. Daha ayrıntılı olan bu planlar, bir bütçe biçiminde olabilir ve bir ana program geliştirilir. Bu ana programda bireysel durum ve birimlerin daha ayrıntılı programları için planlanan, belirli yöntem ve işlemlere dayanan, üretim standartları arasında da ilgi olması gerekir.

(38) Halil CAN - Meral TECAR, İşletme Yönetimi, T.O.D.A.İ.E. Ya. No.169, Ankara, 1978, s.134.

Bir ana program ve hepsi birbiriyle uyumlu ve bir genel amacın gerçekleştirilmesine dönük sürekli planlarla desteklenen amaçlar ve ikinci dereceden amaçlar fikrinin uygulamaya konulması kolay bir iş değildir. Bazı durumlarda bir işletme aynı zamanda bir çok amaçları gerçekleştirmeye çalışıyor olabilir. Eğer bu hedeflere ulaşmak için yapılması gereken işler çatışlıyorsa, hangisine öncelik verileceğinin kararlaştırılması gerekir. Aynı zamanda, belirli sosyal davranışlara uygun hareket etmeyi gerektiren ahlak kuralları, bir işletmenin tüm çalışanlarının bir tek amacı tereddütsüz kabülünü etkileyebilir. Bu planlama işlemini bir çok durumlarda bireysel davranışların tutarlılığını bozacak biçimde güçleştirebilir.

Yönetici en uygun plan çeşitlerini seçmekten başka, planlar arasında bütünlük sağlamayada çaba göstermelidir. Planlar arasında bir hiyerarşinin var olduğunu kabul etmek yararlıdır. Buna göre belirli bir alanı düzenleyen planlar genel nitelikteki ana planlara bağlı ve bunlarla sınırlıdır. Bu her zaman genel planlar karara bağlanıncaya kadar, ayrıntılı planların hazırlanmasının geri bırakılması gerektiği anlamına gelmediği gibi örgütteki merkezden yönetim derecesinde kesinlikle belirlemez. Ancak hazırlama yer ve sırası ne olursa olsun planlar arasında gerekli ilişkiler kurulmalıdır (39). Aşırı planlama insanı gelecekte yaşatır ve bugünü unutturur. Buna karşılık canlı, becerikli, çalışkan, sorumluluk yüklenme eğilimi kuvvetli kişiler için plan; hele ayrıntılara inen plan büyük sakıncalar taşır. Bu tür planlar özgürlük kısıtlayıcı bir araçtan başka birşey değildir (40).

F) KARARLARA KATILMA VE MERKEZLEŞME

Örgütün içindeki güç ve yetkinin dağılımına göre yapı farklı şekillerde oluşur. Karar alma yetkisinin üst kademelerde toplandığı ve işgörme usullerinin ayrıntılarıyla önceden belirlendiği yapılarda merkezi, yetkinin alt kademelere devredildiği ve işgörme usullerinin kısmen veya tamamen gruba bırakıldığı yapılarda ise yerinde

(39) NEWMAN, s.29-30-61.

(40) TOSUN, "İşletme...", s.62.

yönetimden sözedilir.

Katılnalı yönetimin uygulanması için gerekli ortam merkezleşmeme eğilimli bir yapıyla oluşturulabilir. Bir bakıma bu merkezleşmeme eğilimi, bütün katılnalı modellerin kaynağıdır. Bu nedenle merkezi bir yapıya sahip örgütlerde sağlıklı bir katılmadan sözedilemez. Ancak burada yerinden yönetimli yapının uygulanabilmesinin belirli şartlarda gerçekleşeceğini belirtmek gerekir. Astlara yetkinin devredildiği bir yapının oluşturulması her zaman mümkün olmayabilir. Örgüt içi durumun kötüleştiği, köklü bir reforma ihtiyaç duyulduğu anlarda merkezi yapı daha geçerli olabilir. Hatta aynı örgütte yer alan birimlerde bile amaç ve görevlerin niteliğine göre yapı farklılık arzedebilir. Öte yandan merkezleşmemiş yapıya sahip olan bir örgütte de güç ve yetkilerin merkezileşerek sadece üstler tarafından kullanıldığı görülebilir.

Her türlü örgütlerin ilk kuruluş yılları ve belli bir büyüklük seviyesine kadar merkezden yönetimi normal kabul edilmektedir. Büyüme devam ettikçe yapısında değişmesi gerekir. Ne varki, örgütün büyüklüğü de bazı örgütsel süreçleri ve örgütü bireye bağlayan bağları etkileyerek, üyelerin karara katılmalarında rol oynar. Yapılan bir araştırmaya göre, örgüt genişledikçe üyeler arasında iletişim yeterli olamamakta, bu da üyeler arasındaki arkadaşlık duygularını azaltmaktadır. Bundan başka, örgüt geliştikçe örgütteki kişisel olmayan bir nitelik olmakta, örgüt genişledikçe koordinasyon ihtiyacı da ortaya çıkmaktadır. Koordinasyon sorunlarının üstesinden gelmek için de yeni düzenlemeler yapılip kurallar konmaktadır. Bu yeni kurallar, bürokratik katılığa sebep olmakta ve dolayısıyla katılma eğilimi azalmaktadır. Yani, örgütün yapısı kararlara katılmayı sağlamada yardımcı olacak bir araçtır (41). Ancak gerçek kararlara katılmada, gerekse merkezleşmeme uygulamasında asıl ölçü, üstlerin bu konudaki istek ve samimiyet derecesine bağlı bulunmaktadır (42).

(41) Ömer DİNCER, "Bir Örgütsel Davranış Tarzı Olarak Kararlara Katılma", M.Ü. İ.İ.B.F. DER, C.IV, S.1-2 (1987), s.445-446.

(42) Toker DERELİ, "Organizasyonlarda Davranış", İ.Ü., Ya.No.2142, C.I, İstanbul, 1976, s.245.

Oysa sahip yöneticiler, verimlilik ve mülkiyet hakkı bakımından bu durumu sakıncalı bulmaktadırlar. Onlara göre mülkiyet hakkını elinde bulunduranlar doğal olarak yönetim yetkisinde sahibidirler ve ancak verimlilik işverenin mutlak yetkisi sayesinde elde edilebilecektir. Yetki bölümleri sonucunu doğuran katımlı yönetim, hem mülkiyet hakkını zedelemekte, hem de bütün iddialara rağmen verimliliği azaltmaktadır. Bunun ispatı olarakda, özel yetenek ve bilgiler gerektiren yöneticilik işinin bu bilgi ve tecrübelerden yoksun ve alınan kararı uygulamakla yükümlü olan kimsele- re tanınmasıdır.

Ancak günümüzde yönetilenler basit birer işgören olmak yerine, çalıştıkları örgütün yönetimine de katılmak istemektedirler. Ayrıca yönetme gücü, sermaye sahipliği üzerinden kalkarak bilgisel ve kişisel yetenekler üzerine doğru gitme eğilimindedir. Gelişen iletişim araçları insanlar arası bilgi alış verişini ve kişisel bilgi düzeyini arttırmış; bu durum ise her çalışanı üyesi bulunduğu örgütün sorunlarını çözme hususunda az çok bilgi sahibi kılmıştır. Düşünsel faaliyeti artan bir kimsenin kendi düşüncelerini ifade etmesi demokrasinin gereği olan bir koşuldur. Ancak bu iki zıt bakış açısı günümüz yönetiminin en büyük sorunudur (43).

IV- BÖLGE TEMELİNE GÖRE ÖRGÜTLENMİŞ ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNİN KARAR ALMA İŞLEMLERİNDE MERKEZLEŞMEME SORUNLARI

İşletmeler karar alma işlemlerini alt kademelere devrettikten sonra da bir takım güçlüklerle karşılaşmaktadırlar.

A) KARAR ALMADA MERKEZLEŞMEME UYGULAMASI VE İŞLETMENİN BÜTÜNLÜĞÜ SORUNU

Merkezleşmeme uygulamasıyla karar verme yetkisinin alt kademelere ve şubelere doğru yayılması, genişletilmesi söz konusu olmaktadır. Kararlar toplamı olan planlamanın yapılması ve işletmenin

(43) Erol EREN, Yönetim Psikolojisi, İ.Ü.Ya.No.3182, B.2, İstanbul, 1984, s.327-328.

amaçlarının gerçekleştirilmesi yerinden yönetimi zor durumda bırakmaktadır. İşletmenin bütünlüğü ile ilgili şu sorunlarla karşılaşmaktadır.

1. Koordinasyondan Doğan Sorunlar

Yetki devri arttıkça çeşitli birim ve kısımlar arasında uyumlaşmayı sağlama ve girişimin teklik ve bütünlüğüne zarar vermeme işi güçleşir. Koldor'un söylediği gibi işletme tek bir yönetim otoritesi altında bulunduğu ölçüde bir birim niteliği kazanır. Öyleyse, karar yetkisi devrinin belli bir derecesinden sonra ayrı işletmelerden söz etmek gerekir. Nitelikim tröst, kartel, holding gibi birleşme hallerinde de durum daha açık olarak ortaya çıkmakta, birleşme derecesinin saptanması güçleşmektedir. Burada ele alınacak ölçüt işletmelerin sahip oldukları karar özerkliğinin derecesidir.

Birleşme ve bütünleşme durumlarında ise, daha sıkı ilişkiler söz konusu olduğundan, üye işletmelerin karar özerkliği pek geniş değildir. Bundan dolayı, üyeler ayrı birer işletme olma özelliğini kaybetmişler, bir tek yüksek yönetim organının etkisi altına girmişler demektir. İşletme denen birimlerin sınırlarını belirlemek, dolayısıyla tetkik ve bütünlüklerini saptamak oldukça güçtür. Merkezleşmeme ise bu güçlüğü daha da arttırmaktadır.

Bu düşünceler yerinden yönetimin verimlilik endişelerini de aşan bir önem ve kapsam taşıdığını göstermektedir. Bu nedenle belirtmek gerekir ki belirli bir ölçüden sonra yetki devri bir derece sorunu olmaktan çıkıp, bir nitelik sorunu haline almakta. Çünkü, işletmelerin işletme olma niteliğine etki etmeye başlamaktadır. Bu durumun uygulamadaki görüntüsü ve çözüm tarzı merkezi denetim ve merkezleşmemiş yetkidir. Bu kolay uygulanır bir kural olmamakla birlikte, son denetim ve karar yetkisinin merkezdeki yönetim organlarında konduğunu ifade etmektedir.

Merkezleşmemiş, yönetim uygulayan General Motor Corporation bu sorunu Chevrolet, Pontiac, Oldsmobil, Buick, Cadillac ve benzeri bölümlerin başındaki yöneticilere geniş karar yetkisi vermek, ancak denetimlerini merkeze bağlamak yoluyla çözmüştür. Bölüm yöneticisi, merkezin saptadığı işletme politikası ve ilkeleri çerçevesinde bölümün sahibi gibi hareket etmek özgürlüğüne sahiptir. İş verir, işter

çıkartır, terfi ettirir, gerekli personelin, ücret, kalite ve miktarlarını saptar. Teknik yöntemler ve ekipler konusunda da karar verir. Bölümün sermaye gereksinimini büyüme planlarını belirler, merkez bu planları oraylara ya da reddetmek hakkına sahiptir (44).

2. İki Birim Arasındaki İlişkilerden

Doğan Sorunlar

Birimler arasında bağıllık varsa yani bir birimin eylemi doğrudan doğruya ötekini eylemine bağılıysa oldukça fazla merkezleşme eğilimi görülecek; örgüt birimleri az çok kendine yeten birimlerse, böyle bir eğilim görülmeyecektir.

Bir birimin bütün kararları kendi başına vermesi için kendi kendine yeten, başka bir deyişle hiç bir örgütün herhangi bir yardımına ihtiyaç duymayan ve işini yapabilmesi için gerekli bütün kaynaklara sahip bulunan bir birim olması gerekir. Bu duruma örgütlerde az rastlanır. Örgütlerde daha çok belirgin amaçlı birimler görülür. Bu birimler daha genel bir amacın gerçekleştirilmesinde bir araç olmaktan çok; birçok kimselere göre kendi başına ayrı değer taşıyan bir amaca, toplumsal bakımdan anlamlı bir amaca sahip bulunan birimlerdir. Bu birimler, genellikle kendi kendine yetme bakımından da ileri bir düzeyde bulunurlar (45).

3. Aşırı Büyüklüğün Doğurduğu Sorunlar

Büyüklüğün doğurduğu yönetim güçlüklerini C. Wilcox şu şekilde özetlemektedir; "gerek yürütme, gerekse yönetim tirmileri için büyüklüğün ayrı ayrı sakıncaları vardır. Bir işletme hiç bir kimsenin yürütemeyeceği kadar büyüyebilir ve o kadar sorunlar arzedebilir ki, hiç bir insan onların tamamını anlamayı düşünemez, o kadar dağılmış ve çeşitlenmiş olabilir ki, hiç kimse ne olup bittiğinin farkına varamaz. Bu koşullar altında yönetici, gerekli saydığı hesap

(44) TOSUN, "İşletmelerde Merkezkaç ...", s.12-13.

(45) ONARAN, Örgütlerde ..., s.258, 259.

ve istatistikleri sağlamak, emirlerini uzaktan ve kağıt üzerindeki denetime dayanarak karar vermek zorundadır. Muhtıra, rapor ve teknik işler altında ezilebilir. Karar vermede gecikebilir ve sonu gelmeyen zaman kayıplarına uğrayabilir."

Belirli bir orandan sonra büyüklük ekonomikliğini kaybeder ve bir iktisat aracı olmaktan çıkıp, siyasal ve sosyal güç haline gelir. Yönetim bilim ve uygulamasının bulunduğu çözümlerin başında, işletme içinde yeni yeni karar noktaları olan özerk kuruluşlar yaratmak gelir.

4. Piyasa ve Konjüktür İle İlgili Sorunlar

Gerek konjüktürün yükselme devrelerinde, gerekse işletmenin büyüme zamanlarında alınması gereken kararlar arttığından, bunların görece olarak önemsiz olanlarını devretmek yöneticinin yükünü hafifletir, dikkatini daha önemli sorunlarda toplamaya olanak sağlar. Konjüktürün alçalma ve firmanın küçülme durumlarında ise, kararlar yöneticinin yakın ve özel ilgisini gerektirdiğinden, yetkinin bir yerde toplanması gereklidir. Bu koşullar merkezleşmeme açısından elverişli değildir.

Piyananın serbest rekabetten talebe doğru gidişi durumlarında işletmenin egemen durumda bulunması karar almada merkezleşmemeyi kolaylaştırır, rekabetin tam olduğu veya tama yaklaştığı devrelerde ise rekabet gücünü arttırmak için harcamalarda arttırım sağlamak, standartizasyonu güçlendirmek, üretim yöntemlerini geliştirmek ve her türlü hatayı en aza indirmek gerektiğinden merkezi uygulamaya daha güçlü bir eğilim olur (46).

B) KARARLARDA MERKEZLEŞMEME UYGULAMASININ STANDART BİR YÖNTEMİNİN OLMAMASI

Bir ortaklığın her yerinde standart bir merkezleşmeme biçiminin uygulandığı anlaşılmamalıdır. Gerçi, bazı işletmeler merkezleşmeden ötekilerden daha çok yararlarına eğilimi göstermesi olanaklı

(46) TOSUN, "İşletmelerde Merkezkaç...", s.13-14.

ise de, koşullara uymak bakımından uygulamada bir hayli farklılıklar olması zorunludur. Merkezleşmeme derecesi bir bölümden ötekine değişir; bir bölüm merkezleşmemeyi uygularken, diğeri oldukça merkezi bir yapıda olabilir. Bazı bölümlere serbest hareket edebilme olanağı tarınıırken, merkezden kontrol uygulamasına da gidilmektedir (47).

Merkezleşmeme şekli ayrıca güreceli bir sorundur ve Örgütlerde alt kademelere devredilen yetki miktarında artış yapıldığı halde benzer yapıya sahip bir başka örgütte bu miktar yetersiz olabilir. Kanunun algılarıyla ilgili birde subjektif yönü vardır. Bazı yöneticiler kendilerine devredilen yetki miktarını yeterli olarak algıladıkları halde, başkaları bu miktarı yetersiz görebilirler. Dolayısıyla, subjektif açıdan merkezleşmeme, kişilerarası farklılıklarla ilgili algısal bir sorundur. Bütün bu sınırları dikkate almak kaydıyla belki şu söylenebilir; merkezleşmeme sorunu bağımsızlık ve kontrol gerekleri arasında uygun bir denge sağlayabilmek için gerekli yetki devri ne olmalıdır sorusuna verilecek cevaba bağlıdır (48).

C) KARARLARIN VERİLDİĞİ DÜZEYLERDEN KAYNAKLANAN MERKEZLEŞMEME SORUNLARI

Kararların verildiği düzey olarak; stratejik, yönetsel ve işlemsel düzeylerden sözedilmişti. Şimdi bunlar aşağıdaki gibi incelenebilir.

1. Stratejik Karar Düzeylerinde

Stratejik planlama; niteliği itibariyle işletmenin üst kademelerinde ve az sayıda yönetici grubu tarafından hazırlandığından, işletmenin diğer biçimsel planlama tiplerinden ayrı bir özellik taşır. Bu nedenle, söz konusu planlamanın işletme içerisinde örgütlen-

(47) NEWMAN, s.251-252.

(48) DERELİ, Organizasyonlarda..., s.242.

mesi de çok önemli ve işletme yönünden yaşamsal bir niteliğe sahiptir.

Örgütlerin bir çoğunda uzun vadeli stratejik planlama ve kararlarla ilgili sorumlular, işletmenin üst kademe yöneticisine bağlı danışman özelliğinde hizmet görmektedirler. İşletme planlayıcısının bu durumu bazı sakıncaları da beraberinde getirmektedir. İşletmenin üretim, satış, finans ve araştırma geliştirme, personel gibi, yüksek kademe yöneticilerinin düşüncelerine başvurmaksızın bir takım stratejik kararlar ve planların hazırlanmasına sebep olur. Ayrıca işletme planlayıcısının örgüt içinde diğer yöneticilere nazaran stratejik kararlarda üstünlük arzeden durumu, söz konusu yüksek kademe yöneticilerinin düşüncelerine başvurmaksızın bir takım stratejik karar ve planların hazırlanmasına sebep olur.

Bu durum; işletme planlayıcısının örgüt içinde diğer yöneticilere nazaran stratejik kararlarda üstünlük sağlar ve söz konusu yüksek kademe yöneticilerinin kıskançlıklarına neden olur. Bu kıskançlığın giderilerek stratejik planların yöneticilere devredilmesi için işletme planlaması komiteleri meydana getirilmelidir. Aksi durumda söz konusu icracı birimler, kendilerini onları gerçekleştirmek konusunda yükümlü kılınmış saymayacaklardır. Hatta daha da ileri gidip, hazırlanan planın karşısında cephe alacaklardır. Böylece, işletmenin tepe yöneticisi ile icracı birimler arasında gerilimler artacaktır. Zamanla bu seviyelerde girişim ruhu körelecek ve aşırı merkeziyete gidilecektir (49).

Esasında sorun, stratejik karar düzeyinin bilgi özellikleri ve yapısıyla ilgilidir. Bu düzeyin bilgi özellikleri; uzun bir zaman aralığını kapsamaması, beşeri kararlara bağımlı olması, bilgi gereksinmelerinin düzensiz oluşu, dış çevre ve gelecek hakkında bilgi gereksinmelerinden dolayı, bu tür kararlar alt seviyelerde alınması güç olmaktadır. Çünkü, her alt birim bunu bireysel olarak hissetmekte-

(49) Erol EREN, "İşletmelerde Stratejik Planlamanın Organizasyonu", ORGANİZASYON, Y.I, S.1, ? , s.18-20.

dir. Ayrıca yapı gereği bu tür kararlar devredilemeyen karmaşık yapı-
lı kararlardır (50).

2. Yönetmel Karar Düzeylerinde

Yönetmel düzeyde alınan kararlar; stratejik düzey tarafından tanımlanan kaynakları; onları elde etmek üzere stratejik düzey tarafından tanımlanan politikaları izleyerek temin etmek ve işlemsel düzey için, amaçlar, bütçeler ve standartlar tayin etmek ve bunları kontrol etmektir. Bu düzeyin bilgisel özellikleri ise, stratejik düzeyin bilgi gereksinimine kıyasla daha belirgin bir niteliktedir. Bu düzey esas olarak amaç saptayıcı süreçleri içerir, bu nedenle bilgi ihtiyacının küçük bir kesimi olmasına rağmen, gelecek hakkında bazı bilgilere ihtiyaç duyulması beklenebilir.

Chadler'in ortaya koyduğu sonuçta yönetmel kararlarla, işlemsel kararlar arasındaki ilişkiyle ilgilidir. Stratejik yapıya uygun biçimde yürütülen faaliyetler, işlemsel kararların etkin biçimde alınmasını sağlamaktadır. Hatta yöneticilerin kesin ve açık hedefler, görev ve sorumluluk yardımıyla bir takım işlemsel kararları alt kademelere devredebilme olanaklarına kavuşturdıkları da görülmektedir. Böylece yöneticiler tasarruf etmiş oldukları zamanı daha etkin stratejik ve yönetmel kararlar almaya harcamaktadırlar. Bu düzeyin yetki devrine ihtiyacı vardır. Yöneticilerin dikkati işletmenin işlerine dönükse; yani alt kademelere yetki devri ne kadar az ise, işletme çevresiyle ilgilenmek o ölçüde az olacak ve stratejiyi değiştirmek için elverişli fırsatlar elden kaçırılacaktır. Ayrıca, yönetmel kararlar programlanamayan bir yapıya sahiptir.

Ansof bu durumu şu sözlerle ifade etmektedir. "İşletme örgütlerinde stratejik görevlerle yükümlü yöneticiler ile işlemsel kararları alan yöneticiler arasında tam denge sağlayacak yönetmel kadro oluşturmak gereklidir. Böyle bir yapı meydana getirmek oldukça güçtür.

(50) Gökay SÜRSAL, "Yönetimde Stratejik Taktik ve Operasyonel Karar Düzeyleri", ORGANİZASYON, Y.I, S.1, ? , s.54.

3. İşlemsel Karar Düzeylerinde

İşlemsel kararlar ise, yönetsel kararların ışığında işlerin icra edilmesi yani ürünlerin üretilmesi, depolanması, nakli, gerekli yerlere dağıtımı ve satışı ile ilgilidirler. Ancak aşağıdan yukarıya doğru gönderilen raporlar ve bilgiler; gerek yönetsel seviye ile işlemsel seviyede ve gerekse işlemsel seviye ile stratejik seviyede olsun alınacak kararı etkilemektedirler. Kârların devamlı azaldığı ve pazar doyumu olayları başgösterdiği zamanlar, stratejinin yeniden gözden geçirilmesi zorunluluğu ortaya çıkar. Halbuki, çoğu durumlarda bu gibi işlerin işlemsel kararlardan meydana geldiği sanılır. İşletmelerde, sorunları iç bünyede arama eğilimleri dışa dönük olma ve çevresel sorunlarda arama eğiliminden daha fazladır. Bu nedenle, yönetim kadrolarında değişikliklerde bulunulması, örgüt yapılarının yeniden gözden geçirilmesi ve maliyeti düşürücü tedbirlerle satış miktarlarını yükseltme çabaları arttırılır (51). Başlıca işlemsel düzeylerin yapıları aşağıdaki gibi incelenebilir.

a) Finansal Kararlar ve Merkezleşme

Bir önceki bölümde bu fonksiyonun işletmenin amaçlarına uygun finansal kararların verilmesinde, finansal yöneticinin katkısının büyük olduğuna değinilmişti. İşletme örgütlerinde finans fonksiyonunun dışında diğer bölümlerin merkezleşmesi mümkün olduğu halde, finans fonksiyonu merkezleşmektedir. Finansal yöneticiler kendilerine ait yetkileri devretmeye pek istekli davranmamaktadırlar. Bunun nedeni, finansal kararların işletmenin varlıkları ile çok yakından ilgili olmasıdır. İşletmenin varlığını ve geleceğini ilgilendiren kararların tek merkezden alınmasına gerek vardır. Bu yöntem bir takım giderlerden de tasarruf edilmesine yardım etmektedir.

Büyük işletmelerde çok önem taşıyan kararların alınmasında, danışmanlar grubu durumunda finansal komiteler kurulabilir. Bu komiteler, yönetim kurulu üyelerinden veya bunlarla birlikte ilgili diğer

(51) Erol EREN, "Bir Karar Sistemi Olarak İşletme", S.İ.D., Y XII, S.103 (Mart 1977), s.21-22.

fonksiyonların yöneticilerinden oluşur. Bu komitelerin oluşmasıyla, finansal kararların sonuçlarından etkilenecek bölümlerin, komitede temsil edilme olanağı doğmakta ve finansal sonuçlara daha iyi çözüm bulunması sağlanabilmektedir. Genellikle finansman, yatırım, bütçe, ücret ve genel muhasebe gibi komitelerden oluşmaktadır (52).

Ancak uygulamada bazı yatırım kararları alt kademelerdeki yöneticilere devredilmiştir. I.B.M.'de belirlenen limite kadar varan kararlar bizzat daire müdürüne bırakılmıştır. Yine muhasebe servisinde finansmandan ayrı olarak merkezleşme uygulamasına uygundur (53).

b) Üretim Kararları ve Merkezleşme

İşletmenin büyümesi ve buna paralel olarak faaliyetlerin de karmaşık hal alması yöneticilerin belirli konularda uzmanlaşmasını zorunlu kılar. Bu arada en önemli gelişme imalat ile onu planlayan ve kontrol eden fonksiyonların ayrılması, yani üretim fonksiyonunun kendi içinden ayrılmasıdır. Böylece; imalatın komuta, üretim planlama ve kontrol fonksiyonunun da kırmay pozisyonunda yer almaktadır. Üretim planlama ve kontrol fonksiyonunun imalat üzerinde doğrudan bir yetkisi yoktur. İşletmenin büyümesiyle birlikte imalat bölümü daha önce de söylendiği gibi merkezleşme uygulamasına gidebilirler. Esas problem işlem hacmi büyüdükçe bazı planlama faaliyetlerinin merkezden yürütülmesi zorunlu hale gelir. Bu durum bazı üstünlükler sağlamaktadır; her şey en ince ayrıntılarına kadar belirlendiğinden komuta hattındaki yöneticilere karar alma işi hemen hemen hiç düşmez, inisiyatiflerini kullanmayı gerektirecek durumlarla karşılaşmazlar. Hiç kuşkusuz bu ancak programların merkezde ayrıntılı ve doğru olarak hazırlanmasına bağlıdır. Aksi halde, tüm sistemin duraklaması gibi durumlarla karşılaşılır (54). Bunun en güzel örneğini satın al-

(52) Semih BÜKER, Finansal Yönetim, Eskişehir, 1986, s.18-24.

(53) Oliver G. D'ESTAING (Çev. Osman DARDAGAN), Teşebbüslerde Yetki Ademi Merkeziyeti, Ak.Ya. No.31, İstanbul, 1975, s.43-50.

(54) Bülent KÖBU, Üretim Yönetimi, İ.Ü. Ya.Nc.2298, İstanbul, 1981, s.30.

ma politikasında; üretim kayıtlarının tutulması, iş emirleri ve malzeme dağıtımı ve kapasite kontrolünde görmek mümkündür.

Büyük bir imalat işletmesinde satın alma faaliyetlerinin tam merkezleşmesi üzerindeki tartışmalar; tüm işletme gereklerinin belirlenmesi, daha büyük miktarlarda satın alma için biraraya getirilmesine bağlı fırsatlar, sınırsız satın alma gücü, tüm örgüt için tek bir satın alma politika ve yönteminin bulunmasının arzu edilir olması, satın alma faaliyetlerini değerlendirme ve yüksek başarı standardı sağlama anlamında merkezi denetime olan ihtiyaç konularını kapsamına almaktadır. Baş satın alma yöneticisinin tüm satın alma faaliyetlerinin doğrudan yönetimi yoluyla daha etkin biçimde ele alınabileceği belirtilmiştir (55). Bu gibi yaklaşımlar satın alma görevini merkezileştirmiştir.

c) Pazarlama Kararları ve Merkezleşme

Teknikleşme ve ihtisaslaşma, makina ve otomasyonla birlikte özellikle sanayileşme geliştirmekte ve pazarlar büyümektedir. Pazarlamada bir çok işletmelerin rekabet halinde bulunmaları ve pazarlarda işlemlerin karmaşıklığı, sanayide büyük pazarlara yönelme zorunluluğu, maddelerin üreticiden son alıcıya geçişine kadar pazarlama giderleri ve aracı kuruluşların kârları dolayısıyla değerlerinde oldukça büyük artışlar görülmesi gibi bir çok iç ve dış etkenlerle işletmelerin ilgilenmeleri zorunluluğu vardır. Tüm faaliyetlerin yürütülmesi, imalat çalışmalarının ve finansal kaynakların, spesifik olarak tespit edilmiş bulunan pazarlama araçlarının rasyonel ve uyumlu bir şekilde bir arada düzenlenmesi anlaşılmalıdır. Buncan böyle ilk basamak, her yönetici kararının mal yapmak değil, finansal riski yüklenmek değil, fakat mal yapımı ve finansal kaynaklarının da yön verildiği kendine özgü, pazarlama alternatiflerinin bulunması olacaktır (56).

(55) Necdet TİMLİR - Celil KOPARAL, "Sanayi İşletmelerinde Satın Alma Bölümünün Organizasyonu", E.A.Ü., İ.T.İ.A. DER., C.VIII, S.2, (Kasım 1979), s.183.

(56) Ömer AŞICI, Pazarlama, E.Ü. İ.T.B.F. Ya.No.64/43, İzmir, 1974, s.65.

Merkezi olmayan pazarlamada kuruluş merkezinde, sadece kuruluşun reklam ve pazarlama araştırmasını desteklemek için zorunlu olan birkaç pazarlama görevleri bulunur. Bölüm düzeyinde ise, her türlü pazarlama görevleri bulunur. Kararlardan sorumlu olan bölüm başkanı, zamanlarının tümünü kendi mamüllerine ayıran bölüm başkanına karşı sorumlu pazarlama personeline sahiptir. Her bölümün mamülleri bölüm düzeyinde yapılan reklam ve pazarlama araştırmasından yararlanırlar, kendi satış gücü tarafından pazarlanır.

Ortaya çıkan önemli bir sorun, kuruluş merkezindeki pazarlama araştırması yöneticisi ile bölüm pazarlama araştırması arasında ne gibi bir ilişkinin bulunması gereğidir. Yapısı gereği merkezleşmeye uygun olan pazarlama fonksiyonunda bazı durumlarda merkezleşmeye gidilmektedir. Özellikle bölümlerin reklamına ilişkin satın almaları birleştirebilir ve böylece büyük indirimler elde edebilir. Pazarlama araştırmasında, özellikle pazar anketleri ve deneylerinde giderlerden kısıntı sağlar. İşletme merkezi ayrı bölümlerin her birinden daha geniş bilgisayar olanaklarını destekleyebilir (57). Özellikle fiyatlandırma hususunda General Electric'de uygunsuzlukların, pahalıya mal olacak risklerinden kaçınılmak üzere icra komitesinin kurulduğu bir merkezi fiyat komitesi oluşturulmuştu. Yine aynı şekilde, stokların yönetiminde de merkezleşme uygulamasına gidilmiştir.

d) Personel Kararları ve Merkezleşmeme

Personel bölümü örgüt içinde, yönetsel hukuksal ve psikolojik sorunlar üzerinde uzmanlaşmış bir bölümdür. Yapısı içerisinde bu gibi unsurları içermesi dolayısıyla merkezleşme uygulamasına uygun düşmektedir. Sendikalarla ilişkilerde, sendikaların birlik halinde güçlü olmaları dolayısıyla bu görev merkezden yapılmaktadır. Yine ücret normları en yüksek yönetim kademeleri seviyesinde, işletme genel politikasına konu teşkil etmektedir. Kantin, sosyal faaliyetler gibi bazı işlemler bölüm yöneticisinin yetkileri dahilinde kal-

(57) Philip KOTLER, (Çev. Yaman ERDAL), Pazarlama Yönetim, C.I, B.2, Bilimsel Yayın Derneği Ya.No.2, ? , ? , s.361.

maktadır. Yine bölümüne hakim olmak itibariyle, personel servisinden gereğince faydalanarak, gerekli gördüğü görevleri yapmak ve yetkili kişileri işe almak hususlarında serbestçe hareket edebilmektedir. Önemli sonuçlar doğuran ve tasarruf sağlamak amacıyla da merkezi bir personel örgütü kurulabilir.

D) BİR DEN FAZLA AYNI BİRİME SAHİP OLUNMASI
DOLAYISIYLA KARŞILAŞILAN
MERKEZLEŞMEME SORUNLARI

İşletmenin hacmi veya karmaşıklığı merkezleşmemeyi gerektirmediği hallerde, bir takım karışıklıklar doğacak ve gereksiz masraflara gidilmiş bulunacaktır. Bununla beraber bu uygulamaların önemli kritik noktaları, önceden ve genellikle de işletmenin dışından teşhis edilebilir. Zira süratli ve başarılı bir gelişme halinde olan işletmelerde ilkelerin ve yapının değiştirilmesine daha az istek duyulur.

Bundan başka, merkezleşme dolayısıyla servislerde bazı tekrar eden işlemlere de sebebiyet verir. Bu konuda mümkün gördüğümüz gruplandırmaları ancak ve aynı zamanda da bu servislerin müdürlerinin kararlarına bağlı olma durumlarına göre ayarlanmış yetki sınırları muhtelif dairelerde, bazı problemlerin yeni baştan incelenmesi üzerinde durulmasını gerektirmektedir. Personel ve örgütlenme, piyasa incelenmesi, inceleme büroları, satınalma, istatistik, muhasebe servisleri gibi genel müdürlük seviyesindeki merkez servislerinin şube ve dairelerin, sebebiyet verdikleri maliyet bedeli artışları endişe konusu olabilir ve bu servislerle ilgili görevlerin taksim ve düzenlenmesi de zorluk yaratabilir (58). Bölgesel olarak dağılmış bir işletmede yine aynı işi gören bölümler oluşturulur. Bütün bu tekrar servisler koordinasyon güçlüklerine ve maliyet artışlarına sebep olmaktadır.

E) KARAR DURUMLARI VE ASTLAR AÇISINDAN
KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Değişik karar durumları ele alındığında yerinden yönetim uygulamasının ne ölçüde gerçekleştiğini, astların bu durumları nasıl kabul ettiklerine değinilecektir. Ayrıca belirlilik durumunda hemen hemen bilgisayarlar kullanılmakta ve işlemler otomatik olarak yapılmaktadır.

1. Karar Durumları İle İlgili Sorunlar

Daha öncede belirtildiği gibi bir konuda karar verirken üç durum söz konusudur. Bunlar; belirlilik, risk ve tam belirsizlik durumlarıdır. Bütün bunlar farklı farklı anlamlar taşımaktadırlar.

a) Otomasyon Durumunda

Otomasyon bir çoğumuz için insanı, makine ile değiştiren, düğmesine basılınca işleyen elektronik beyindir. Yönetimde otomasyon bilgi alma ve iletişim teknolojisi ile bunları etkileyen elektronik bilgi işlem sistemlerinin gelişmesi sonucunda önem kazanmıştır.

Modern iletişim araçları ve özellikle elektronik hesap makinelerinin üretim sürecinde ve yönetim faaliyetlerinde kullanılmasına paralel olarak, örgüt yapısı, yetki devri, merkeziyet ve kontrolü yeniden düzenlenecek şekilde yenilemeye tabii tutulmalıdır. Hızlı ve sistematik bilgi alma, işletmenin organları arasındaki mesafeyi kapattığından, organlar arasındaki bilgi alış verişini sağlayan üniteler yok olacak ve bölgesel dağılımın gereksiz olduğu görülecektir. Böylece, modern iletişim tekniklerinin kullanılması sonucu aracı organlar ve sorumluluklar ortadan kalkmış olacak, bölgedeki organlar sorunlarını merkezle anında halledeceklerinden, merkezi bir yönetim kaçınılmaz olacaktır. Şu halde, yönetimde otomasyon yalnız gereksiz bir bürokrasinin kalkmasına değil, aynı zamanda işleri, sorumlulukları ve servislerin nüfusunu çoğaltan ara organların azaltarak rollerin farklılaşmasına sebep olur. Nitekim icra servislerindeki, sorumluların faaliyetleri bir takım, teknik bağımlılık ve faaliyet normlarına uyulması gereğiyle daha dar olarak belirlenecektir. Dolayısıyla hata, dikkatsizlik ve hile riskleri azalırken, örgütün yapı-

sal ve düzenleyici yönü geliştirecektir (59). Temel sorun ne kadar büyüklüğün ne kadar tasarruf sağlayacağı değildir. Başka bir deyişle, belirli bir veri işlem işinin merkezde kurulmuş büyük bir elektronik hesap makinasıyla, yahut coğrafya ya da bölüm olarak merkez dışındaki küçük elektronik makinalarda daha iyi yapılıp, yapılması üzerinde durulmamaktadır. Temel sorun, karar verme bilimindeki yeni gelişmelerin bize kazandırdığı şeyler arasındaki ilişkiler gözönüne alınıp, çözümlenebilme yeteneğinden nasıl yararlanabileceğimizdir. İkinci sorun, teknolojik riteliktir. Koordineli bir hesaplama sistemi içinde bilgi işlenmesinin hızı, özellikle; insanların baş görevi gördüğü hallerde, bir sistemden öbürüne girdi-çıkış oranlarının iletilmesine göre daha fazladır (60).

b) Risk Durumunda

Yöneticiler belirlilik halinde astlarına yetki devretmekte fazla sorun çıkarmamaktadırlar. Esas sorun, belirsizlik ve risk durumunda ne yapacaklarını kestirememeleridir. İşlerin büyüüp karmaşık bir hal alması durumunda merkezleşme uygulamasına gidilmektedir. Risk halinde karar verme konularında olaylar belirli bir olasılıkla gerçekleşir. Olaylar çoğunlukla çeşitli faktörlerin etkisi altında bulunur ve gerçekleşmeleri kesinlikle bilinemez. Belirsizliğin ölçüsü tam belirsizlikle en az bir belirsizlik durumuna gelinceye kadarki süreç risk durumunu belirler (61). Görüldüğü gibi belirsizlik kısmende olsa hüküm sürmektedir. Belirsizlik için geçerli olan ölçütler risk durumu içinde geçerlidir. Risk durumunda merkezleşme uygulamasında birim çalışanlarının merkezdeki uzmanlardan gerekli yardımı almayarak işleri kendileri yapabilecekleri inancını taşıyabilirler.

(59) Hayri ÜLGEN, "Çevrenin İşletmenin Yapısına Etkisi", İ.Ü. İ.F.D. C.II, S.2 (Kasım 1973), s.190.

(60) Herbert A.SIMON (Çev.Mustafa TOSUN), "Yönetimde Yeni Bir Karar Verme Bilimi", A.İ.D., C.VII, S73.(Eylül 1974), s.146.

(61) Hasan ERDEM, "Karar Verme Sürecinde Kullanılan Temel Karar Verme Kriterleri", KOPERATİF DÜNYASI, Y.XVI, S.185, (Ağustos 1986), s.9.

Bununla birlikte bu uygulamaların önemli kritik noktaları önceden ve genellikle de işletmenin merkezinden teşhis edilir. Bu da kritik işlemlerin merkezden desteklenmesini gerektirir (62).

c) Belirsizlik Durumunda

Belirsizlik durumu işletmenin esasında bir çok değişkenden etkilendiği dinamik çevreden gelmektedir. Ve kontrol edilemeyen değişkenleri içermektedir. Belirsizlik kavramı, gelecekteki olaylar hakkında bilgilerin tam olmadığı ve sonuçların ancak subjektif bir şekilde belirlendiği durumları kapsamaktadır. Bu özelliğinden dolayı da bazı yöneticiler bu gibi işlemleri merkezleştirme eğilimi gütmektedirler. Ancak bu gibi durumlarda merkezleşmeye uygulamasına gidildiği takdirde, "başkalarını çalıştırmak kıstası" tam olarak gerçekleşebilir. Yöneticiler değişik durumlarda farklı uygulamalara gütmektedirler. Nitekim daha çok tekrarlanan rutin nitelikteki işlerin görüldüğü bir örgütte karar verme yetkisi merkezde toplanacaktır. Çalışanların yaptığı iş ne kadar tekrarlanarak yapılırsa, bunu programlamak o kadar kolay olacaktır. Dolayısıyla, belli durumlarda kimin ne yapacağı, nasıl karar alacağı, kurallarla belirlenebilecektir. Bununla birlikte bu görüşün tersini savunan yazarlarda vardır. Bunlara göre, her işgörenin yetkisi ve sorumluluğu iyice belirlendikten, yetki alanı çizildikten sonra, o işgören belirlenen alan içerisinde yetkisini kullanabilir. Dolayısıyla örgütler üyelerinin davranışlarını kontrol edebildiği ölçüde merkezleşmemeye gideceklerdir.

Görüldüğü gibi değişik bakış açıları, belirsizlik durumu için çelişkili görüşler ileri sürülmektedir. Burada yetkinin devredilip devredilmemesi sorunu karşısında maliyetler önce gelen ölçüt olmalıdır. Örgüt içinde alınan kararın maliyetine kadar fazla ise bu kararların üst kademelerde alınması olasılığı da o kadar fazla olacaktır.

Bu maliyetler doğrudan doğruya parasal olabileceği gibi prestij maliyeti de olabilir. Önemli bir konuda alınan hatalı bir karar örgütün statüsünü sarsabilir, ayrıca çalışanların moralini olumsuz yönde etkileyen bir kararın da maliyeti oldukça fazla olacaktır (63). Belirsizlik durumunda merkezleşmeme uygulamasında kararın yapısı önemlidir. Eğer karar devredilemeyecek nitelikte bir karar ise merkezden alınmasında sakınca yoktur.

2. Astlarla İlgili Sorunlar

Bu tür sorunlar astların merkezleşmeme uygulamasını nasıl algıladıkları ve ne yönde davranışta buldukları ile ilgilidir.

a) Sorumluluk Almaktan Kaçınma

Bir çok durumlarda ast sorunla kendisi uğraşmaktansa, üstüne sormayı daha kolay bulmaktadır. Akılcı bir karar verme çoğu zaman güç bir zihinsel işlemi gerektirir. İnsanlar sürekli olarak bu işten kaçmak için formüller ve kestirme yollar aramaktadır. Eğer ast olgunlaşmamış bir fikri ya da sorunu üstüne götürüp olumlu bir cevap alacağını bilirse, doğal olarak bu yola başvuracaktır. Güç ve rutin nitelikte olmayan tüm kararların alınmasında üste başvurma alışkanlığını değiştirmenin en iyi yolu, bu iki ilgilinin davranışlarını değiştirme hususunda anlaşmaya varmasıdır. Kararı bizzat vermek sonuçta sorumluluğu da gerektirir. Üstüne sorma bu yükü ona aktarma olmazsa bile, hiç olmazsa onunla paylaşmaktır. Bir süre sonra alışkanlık halini alır.

Astının sorumluluk almaktan kaçınmasının bir diğer nedeni de, astın zaten yapabileceğinden fazla işi bulunmasıdır. Böylece, aşırı bir yüklemenin astın kendi hatası olabileceği doğrudur, fakat sorumluluğu kabul bakımından önemli olan husus fazla iş yüklenmenin nedeninin ne olduğu değildir. Ast kendini aşırı derecede yük altında hissediyorsa, büyük bir olasılıkla düşünce ve inisiyatif isteyen yeni görevlerden kaçacaktır.

(63) Oğuz ONARAN, "Yetki Göçerimi", A.İ.D., C.VII, S.2 (Haziran, 1974), s.12-17.

Bir kişinin üzerinde daha çok sorumluluk almaktan kaçınması-
na neden eleştirileceği korkusudur. Sorun eleştirinin niteliğine
bağlıdır. Makul olmayan eleştirilerin daha sert tepkilere neden
olması da mümkündür. Astın arkadaşları yanında, herkesin duyabilece-
ği biçimde olumsuz ya da haksız eleştirilerle karşı karşıya bıra-
kılması oldukça güç bir durumdur. Böyle bir eleştiri astın üzerine
yeni sorumluluklar alma hususundaki davranışına doğrudan doğruya
etki yapar.

Kendine güveni olmama, bazı astların sorumluluk kabul etme-
lerine engel olmaktadır. Amirin astının işi yapabileceği kanısında
olmasına ve sonuçta sorumluluğu üzerine almaya hazır bulunmasına
karşı, ast kendine güvenememekte ve sonucu güvenle görmeden harekete
geçmeyi istememektedir. Bazı kişilerin ağır sorumluluklar taşımaya
yeterli bir psikolojik yapıya sahip olmaması doğal olarak mümkündür.
Fakat genel tecrübe, gizli yeteneklerin, yüzeyde görünenden çok da-
ha fazla olduğuna dair bir çok örneklerle doludur.

Olumlu özendirici önlemlerin yetersizliği de astların sorum-
luluk almalarına engel teşkil edebilir. Yeni sorumluluklar kabul et-
me, çoğu zaman daha çok zihinsel etkinlik ve duygusal baskı altında
kalma anlamını taşır. Bazı işletmelerin alt basamak personeli, iler-
lemeye çalışan heveslilere karşı sosyal bir baskı yapmaktadır. Önem-
li olan nokta yetki devrinin etkilediği belirli bir ast'a kendisi
için olumlu bir özendirici önlem uygulanmasıdır (64). Bu tür durumlar
merkezleşmemeyi gerçekleştirmeye engel olmaktadır.

b) Suistimallerin Artması

Bütün herşeyin olağan olmasına karşın astların merkezleşme-
meyi fazla yumuşak bulup, işletmeyi istenmedik sonuçlara götürme-
leri mümkündür. Astların yukarıda belirttiğimiz durumlardan başka,
bazı sakıncalı durumları görmemezlikten gelme ve daha çok ayrıntı-
larla uğraşma şeklinde olabilir. Bu ise merkez bilgi alma ve poli-
tikaların gereklerine uymayan kadroların oluşmasına neden olmaktadır.

(64) NEWMAN, s.259-262.

SONUÇTA ise işlemlerde bir takım karışıklıklara neden olması yüzünden örgüt ufak bölümlere ayrılmaya ve dağılma tehlikesine yönelebilir (65) Bürokrasideki karışıklık gibi burada da serbestliğin ve iyimserliğin arkasına sığınma şeklinde bir yapı oluşmaktadır.

Bölüm sayısı artan işletmelerde bölüm yöneticilerinin yetki sınırlarının yeniden gözden geçirilmesi olağandır. Bu işlemler yöneticilerin yetkilerinin bir kısmının geri alınması ile sonuçlanır. Yöneticiler faaliyetleri ve kararları işletme politikasına uygun olduğu sürece davranış serbestisine sahiptirler. Yoksa merkezin otoritesi mutlaklıdır. Bu gerçek hiç bir zaman gözden uzak tutulmamalıdır (66).

F) KAR ESASINA GÖRE MERKEZLEŞMEME ŞRUNLARI

Kâr esasına göre merkezleşmeme kçşullarından birisi ortaklık etkinliklerinin kolaylıkla yönetilebilecek büyüklükte kendi kendine yeterli birimlere bölünmeye elverişli olmasıdır. Çoğu kez tüm ortaklıkların birbirinden kesinlikle ayrılabilen yürütme birimlerine bölünmesi olanağı yoktur. Teknoloji büyük bir etkinliğin daha küçük parçalara ayrılmasını olanaksız hale getirmiş olabilir. Öte yandan çeşitli mamüllerin sız konusu olduğu toptan ve perakende satışlarda herhangi bir mamülün satış hacmi ayrı bir yönetimin ve uzman danışmanların çalıştırmasının ortaya çıkaracağı harcamaları haklı kılabilecektir. Bir tek satış örgütü bulunması zorunlu ortaklıklarda önemli bir etkinliği ayırıp, bunu birkaç şube müdürünün emrine vermek, çok kötü sonuçlar doğurur.

Bununla ilgili bir sorunda ortaklığın yürütme birimleri için yapması gereken yardımcı hizmetlerden doğmaktadır. Satın alma ya da fabrika mühendisliği gibi, bir tek merkezi yardımcı hizmet birimi tüm yürütme birimlerinin ihtiyaçlarını karşılaması ile ilgilidir.

(65) D'ESTAING, s.32-33.

(66) Harold STIEGLITZ - Alan R.JANGER (Çev. Güneş BERBEROĞLU), "Merkezleşmeme Boyutları", E.A.Ü., C.II, S.1 (Ocak 1984), s.112-113.

Bir takım ortaklıklarda tüm yürütme birimlerinin özerk olduğu iddia edildiği halde, önemli kararlar ve birçok ikinci derece kararlar ortaklık merkezinde bulunan yöneticiler tarafından verilmektedir. Açıkça görülmektedir ki, yürütme birimleri bir çok alanlarda özerk değildir. Bundan başka üst basamak yönetim bu sınırlamaları o derece geniş yorumlayabilir ki, şube işlerinin hemen hemen arzu ettiği herhangi bir kısmına karışma hakkını elinde tutabilir. Amaçlar ve politikalar o derece ayrıntılara inilerek saptanmış olabilir ki, şube yöneticilerinin takdirine pek az şey kalır. Burada belirtilmesi gereken husus, bu işlemlerin uygulama biçimlerine bağlı olarak kâr esasına göre merkezleşmeme kavramını hem destekleyebilecekleri hem de tozabilecekleri hususudur.

Her ne kadar bu örgütlenme biçimine kâr esasına göre merkezleşmeme denirse de, kâr önemli olmamakla birlikte bir şubenin başarısını ölçme bakımından, hiç olmasa da kısa süre yetersiz bir ölçü olabilir. Bir şube nisbeten az kâr sağlamasına karşın, amaçlarını gerçekleştirmiş olabilir. Buna karşılık başka bir şubenin harcamalarını kısmak suretiyle iyi bir kâr sağlaması mümkündür. O halde, kârın kontrol maksatları için kullanılması ancak şubelerde neler olduğunu tam olarak anlamaya olanak verecek biçimde yorumlandığı takdirde bir değer taşıyacak demektir.

Kâr esasına göre merkezleşmemeden yararlanmada karşılaşılabilecek belki en büyük güçlük; bu sistem için etkin biçimde görev yapacak kapasite ve arzuya sahip yöneticiler bulmaktır. Hem merkezdeki, hem de bağımsız şubelerdeki yöneticiler işle ilgili bazı alışkanlık ve davranışlar göstermedikçe, çabaların karışıklıklarla sonuçlanması kaçınılmaz olur. Bununla birlikte uygulama birimlerinin yöneticilerinin bütünleştirilmiş bir iş birimini tüm olarak ele almak yerine belirli bir uzmanlık dalı üzerinde yetiştirilmiş bulduklarını ve bir çok ortaklıkların üst basamak yöneticilerinin bu pozisyonlara olumlu, atak hareketleri sayesinde geldiklerini kabul etmek gerekir (67).

(67) NELMAN, s.265-267.

D ö r d ü n c ü B ö l ü m

OTOSAN A.Ş.'NİN KARAR ALMA İŞLEMLERİNDE MERKEZLEŞME VE MERKEZLEŞMEME SORUNLARI

I- GENEL AÇIKLAMA

Bölge temelinde göre örgütlenmiş endüstri işletmelerinin karar alma işlemlerinde merkezleşme ve merkezleşmeme sorunları konusunu incelediğimiz bu çalışmanın birinci bölümünde; genel olarak endüstri işletmeleri hakkında bilgi verildikten sonra, başlıca bölümlere ayırma türleri ve bölgesel örgütlenmeye gidiş nedenlerine değinilmiştir. İkinci bölümde, karar alma sürecinin özellikleri, unsurları, karar alma dinamiği ve teknikleri, karar alma ortam ve safhaları ile karar alma işlemlerinin sınıflandırılması değişik açılardan ele alınmıştır. Üçüncü bölümde; her iki bölümde dikkate alınarak karar alma işlemlerinde karşılaşılabilecek merkezleşme ve merkezleşmeme sorunları ayrıntılarıyla incelenmiştir. Bu bölümde ise üçüncü bölümde anlatılanların işletmedeki durumu değerlendirilmeye çalışılmış ve aşağıda belirtilen çalışma yapılmıştır.

Araştırmanın ilk aşamasında, incelenen konuyla ilgili verilerin elde edilebileceği işletmeler tespit edilmeye çalı-

şılmıştır. Ülkemizde bu tip işletmelerin, büyük bir holding bünyesinde faaliyetlerini sürdürmesi ve pazarlama işlemlerinde ayrı olarak yapılması, karşılaşılan güçlüklerdendir. Bütün bunlara rağmen, inceleme konusu olarak Otosan A.Ş. örnek işletme olarak seçilmiştir. İnceleme konusu olarak Otosan A.Ş.'nin seçilmesinin nedenleri; değişik yerlerde faaliyette bulunan bölgesel birimlerinin olması; ülkemizde faaliyette bulunan endüstri işletmelerinin en büyüklerinden biri olması, çeşitli mamüllerin üretiminin yapılması ve yüksek nitelikli profesyonel yöneticileri çalıştırmasıdır. Araştırmada mülakat yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemin seçilmesinin nedeni; yöneticilerin anlattıklarıyla, konuyla ilgili ayrıntılı bilgiler elde etmek ve objektif değerlendirmeler yapmaktır.

Bu bölümde, önce Otosan A.Ş. genel olarak tanıtılmış ve üçüncü bölümde anlatılan sorunlar paralelinde, karşılaşılan sorunlara değinilmiştir. Sonra da bu sorunlar için analiz ve yorum yapılarak sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır.

II- OTOSAN A.Ş.'NİN TANITIMI

Otosan, Otomobil Sanayi Anonim Şirketi olarak 1959 yılında İstanbul'da kurulmuştur. Zamanla işlem hacmi ve yapısının büyümesi dolayısıyla İnönü'de yeni bir bölge birimi açarak faaliyet alanını genişletmiş ve bölgesel örgütlenmeye gitmiştir.

A) GENEL BİLGİLER

Otosan A.Ş., kuruluşundan bu yana yerlileşmeye büyük önem vererek, motorlu taşıtlar sanayini geliştirmek amacıyla kurulmuştur. Kuruluşundan hemen sonra, montaj fabrikası niteliğinden çok kısa sürede kurtulmuş ve devamlı yapılan yatırımlarla kendi bünyesinde yerli üretime yönelirken, bir yandan da Türkiye yan sanayine siparişler vererek, pek çok işletmenin kurulup gelişmesinde etkili olmuştur.

İlk olarak, 1960 yılında İstanbul'da F-600 Fordlarının üretimi yapılmış, daha sonra sırasıyla: Ford Konsol, yerli dizayn ilk Türk otomobili olan Anadolu'nun üretimine geçilmiş, takip eden yıllarda Türk piyasasında çok tutulan Ford'un; kamyonları, kamyonetleri, minübüsleri üretilmeye başlanmıştır. 1984 yılında motor üretimine geçilerek, yerli ve yabancı pazarlara hitap eder duruma gelmiştir. Son olarak da, Ford Taunus'ların üretimini gerçekleştirmiştir.

Otosan A.Ş.'nin bugünkü sermayesi 43.730.000.000.-TL. olup, 603'ü memur, 2490'ı işçi olmak üzere toplam 3.093 çalışanı vardır. Şirketin %70 hissesi yerli, kalan kısmı ise yabancı ortaklarıdır. Başlıca hissedarları;

- Koç Holding A.Ş.
- Ford Motor Company
- Koç Yatırım Pazarlama
- Diğer Koç Kuruluşları
- Halka açık hisseler şeklinde sıralanmıştır.

Bu hisseler içerisinde, büyük çoğunluğu Koç Holding ve bağlı kuruluşları sahip bulunmaktadır. Koç Holding, işletmenin yönetim kurulunu seçmede etkili olmakta ve yapılan faaliyetleri istediği gibi yönlendirmektedir. Bu durumuyla da en nihayetinde bir şahıs işletmesidir. Otosan A.Ş. Koç Holding bünyesinde otomobil ve şirketler başkanlığına bağlı Otosan grubu içerisinde yer almaktadır.

B) FAALİYETLERİ

Otosan A.Ş.'nin faaliyetleri, iki nokta üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bunlar, üretim faaliyetleri ve pazarlama faaliyetleridir. Üretim sisteminde, gelişmiş makina ve üretim metodlarının uygulanması sonucu, yeterli, ucuz ve kaliteli mamül üretim gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Bunun için teknik ve idari kadro oluşturulmuş ve kendi bütçesi dahilinde faaliyetlerini yürütmektedir.

Pazarlama faaliyetleri ise, yine Otosan grubu içerisinde yer alan Nasoto A.Ş. tarafından yapılmaktadır. Başlıca pazarlama faaliyetleri ise, piyasadaki satış ve pazar payına göre gerekli üretimi gerçekleştirmek için pazarlama şirketi ile işbirliği yapmak, yani pazarlama kuruluşunun istekleri doğrultusunda üretimde bulunmaktadır. Ayrıca, yurt dışına yapılan satışlarda yine merkezde, pazarlama departmanı aracılığıyla yapılmaktadır.

III- OTOSAN A.Ş.'NİN ÖRGÜTLENME ŞEKLİ

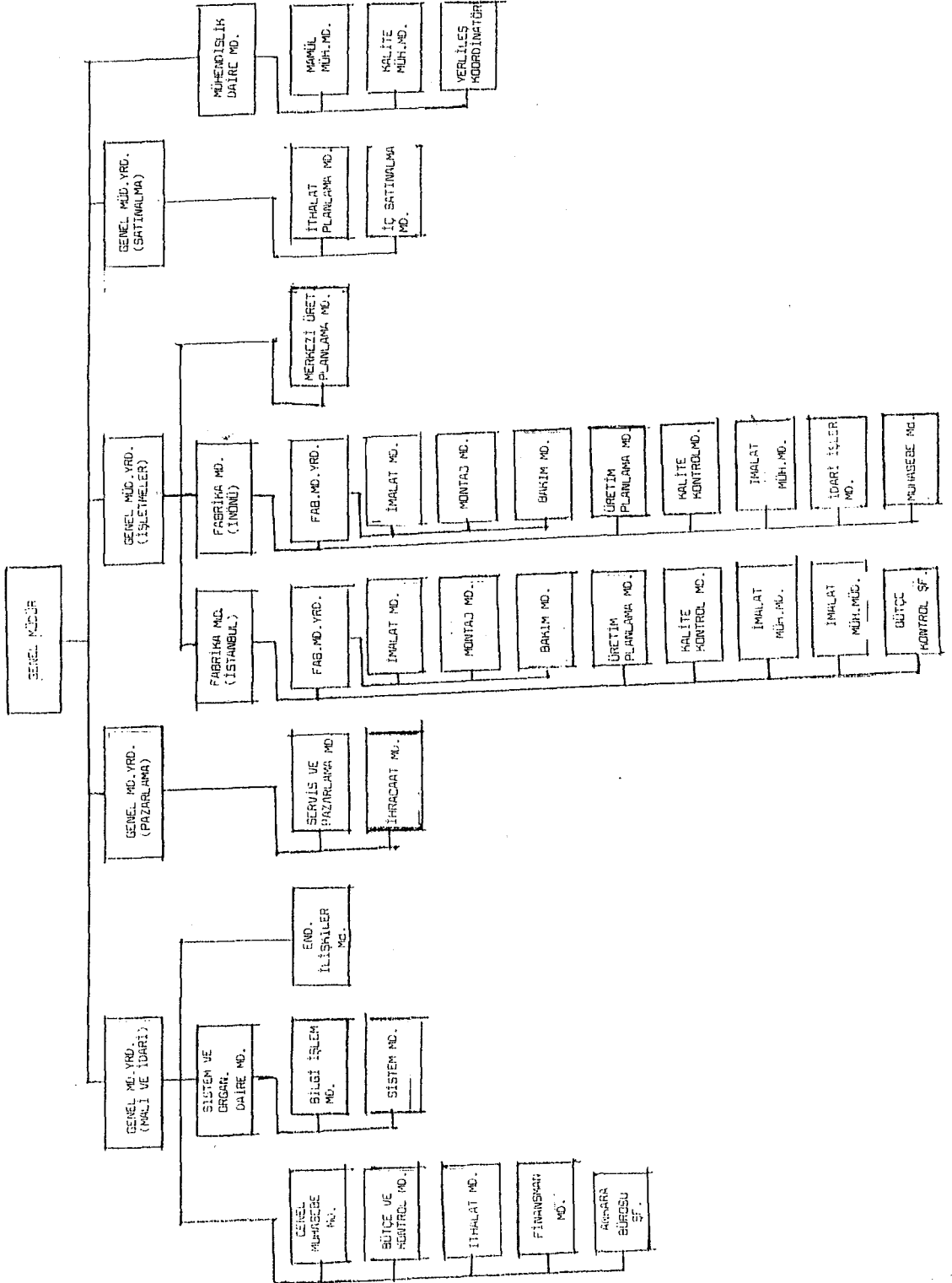
Otosan A.Ş.'nin örgüt yapısı; merkezde görevli üst yönetim birimleri ve bölge yönetimleri olmak üzere iki kısımda incelenebilir. Yöneticilerin tamamı, yüksek öğrenim görmüş, asgari on yıl iş tecrübeleri olan ve ihtisas sahibi kişilerden oluşmaktadır. Şekil: 3'de Otosan A.Ş.'nin örgüt yapısı ayrıntılarıyla görülmektedir.

A) ÜST YÖNETİM

Örgüt yapısının en üst düzeyinde yer alan ve Otosan A.Ş.'nin tüm faaliyetlerinden sorumlu olan genel müdür, işletmeye yön vermekte ve yönetim faaliyetlerinin sonuçlarını değerlendirmektedir. Başlıca görevleri:

- Temel işletme politikasını belirlemek ve işletme stratejisi konusunda grup başkanını bilgilendirmek,
- Kendi bütçesini onaylatmak,
- Bölge birimlerinin bütçelerini onaylamak ve sonuçlarını değerlendirmek,
- Bölge birimlerinin etkin ve kârlı biçimde çalışmalar için onları yönlendirmek ve toplantılara katılmak,
- Kendisine bağlı yöneticilerin, seçim ve terfilerini onaylamak, kendi kadrosunu oluşturmak,
- İşletmenin kâr ve zararından sorumlu olmak.

Şekil: 3
Otosan A.Ş.'nin Ürgüt Şeması



Doğrudan genel müdüre bağlı bulunan üst yönetim birimlerinin bölümlenme şekli, fonksiyonel esasa göredir ve her birinin başına bir genel müdür yardımcısı getirilmiştir. Bu birimler; mali ve idari işler, pazarlama, işletmeler, satınalma şeklinde ayrılmıştır.

Mali ve İdari İşler bölümünün görevleri, işletmenin bütçesi dahilinde tüm mali işlerle ilgili faaliyetlerden sorumlu olmak, finansal analiz ve planlar yapmak, işletmenin yatırım yapabileceği alanları belirlemek, finansal denetim yapmak, yurt dışından işletme için gerekli parçaları temin etmek, tüm işletme için hiyerarşik kademeleri ve görevleri oluşturma ve sistem kurmak, merkezden planlama işlemlerini yürütmek ve planlar yapmak, endüstriyel ilişkiler konusunda çalışanlarla ve sendikalarla ilişki kurmak şeklinde sayılabilir. Bütün bu işlemleri yürütürken de, şu birimler oluşturulmuştur; sistem ve organizasyon daire müdürlüğü, endüstriyel ilişkiler müdürlüğü, genel muhasebe, bütçe ve kontrol, ithalat, finansman müdürlükleri ve Ankara Bürosu Şefliğidir.

Pazarlama bölümünün görevleri; tüm işletmede üretilen mamüllerin pazarlanması ve yurtdışına olan satışları gerçekleştirmek, pazarlama faaliyetlerinden sorumlu olmaktır. Bu amaçla servis ve pazarlama müdürlüğü ve ihracat müdürlüğü birimleri oluşturulmuştur.

İşletmeler genel müdür yardımcısı da, işletmelerin tüm faaliyetlerinden sorumlu olmak, iki bölge birimi arasındaki ilişkileri düzenlemek, merkezdeki birimlerle olan ilişkileri yürütmek ve bölge birimlerini denetlemek, çalışanların ücretlerini tespit etmek, şeklinde sıralanabilir.

Satın alma genel müdür yardımcısı ise, işletme için gerekli olan hammadde ve yardımcı maddelerin yurt içinden ve yurt dışından temin edilmesini sağlamak ve planlama yapmak başlıca görevleridir.

Mühendislik daire müdürü, mamüllerin dizaynı, mühendislik işlemleri, kalite hizmetleri ve yerlileştirme işlemlerini

yürütmektir. Bölge birimleriyle teknik konularda işbirliği yapmak, yeni modeller geliştirmek şeklinde sayılabilir. Bütün bu genel müdür yardımcılarını yaptığı faaliyetlerden genel müdüre karşı sorumludurlar.

B) BÖLGE YÖNETİMLERİ

Otosan A.Ş.'de her biri kendi bütçesinden sorumlu bölge temelinde göre örgütlenmiş İstanbul ve İnönü birimleri vardır. Bu bölge birimlerinin yöneticileri, işletmeler genel müdür yardımcısına karşı sorumludurlar. Başlıca görevleri;

- Bölge birimlerinde olup bitenler konusunda haberdar olmak ve denetleme görevi yapmak,
- İşletmeler genel müdür yardımcısına ve üst yönetime kendi bütçesini onaylatmak, bundan sorumlu olmak,
- Yapılan işler konusunda çalışanları bilgilendirmek,
- Kendisine bağlı departman yöneticileriyle toplantılar yapmak şeklinde sayabiliriz.

Bölge yöneticilerine bağlı birimler; imalat, montaj, bakım, üretim planlama, kalite kontrol, imalat mühendisliği, idari işler ve muhasebe müdürlüklerinden oluşmaktadır. Yine her iki bölge birimlerinde, birer tane fabrika müdür yardımcısı bulunmaktadır.

C) BÖLGESEL ÖRGÜTLENMEYE GİDİŞ NEDENLERİ

Otosan A.Ş.'nin bölgesel örgütlenmeye götüren çeşitli iç ve dış faktörler tesirli olmuş ve faaliyetlerini değişik bölgelere kaydırmak zorunda kalmışlardır. Dış faktörler olarak; ekonomik, politik, teknolojik ve toplumsal nedenler sayılabilir. Bunlar içerisinde herşeyden önce, ekonomik nedenlerle bölgesel örgütlenmeye gidilmiştir. Satış pazarlarına yakın olma isteği, ulaşım kolaylığı, işgücünden faydalanma, hammaddelere yakın olma gibi nedenler sayılabilir. Politik faktörler olarak; bölge toplumunun olumlu bakışı ve beşeri faktörlerden yararlanma, teknolojik faktörler olarak da, yapılan teknolojik transferler ve modern iletişim araçlarının işlemlere hız kazandırması gibi

nedenler bölgesel örgütlenmeye gidişi hızlandırmıştır.

İşletme içi nedenler olarakda; işletmenin sürekli büyümesi ve üretilen mamüllerin çeşitlenmesi sayılabilir. İşletmenin büyümesiyle birlikte, merkezde yapılan faaliyetler yoğunlaşmış ve bu yükün bir kısmını değişik bölgelere aktarma yolunda düşünceler oluşmuştur.

Otosan A.Ş. kurulduğu yıllarda, teknoloji transferi ile tek bir mamülün montajını yaparak piyasaya girmiş, mevcut potansiyeli değerlendirerek, sürekli büyümüş, ve bugün ülke otomotiv sanayinin en büyük işletmelerinden biri olmuştur. Başlıca mamülleri; Taunus, Transit, Otosan Pikap ve kamyonudur. Ayrıca; motor üretiminde, yerli parça oranı %85'e, ticari vasıta üretiminde ise %90'a ulaşarak parça üretimini genişletmiştir. Böylece, üretilen mamüllerin çeşitlenmesi de bölgesel örgütlenmeye gidişi hızlandırmıştır.

IV - OTOSAN A.Ş.'NİN KARAR ALMA İŞLEMLERİNDE MERKEZLEŞME VE MERKEZLEŞMEME SORUNLARI

Otosan A.Ş.'nin karar alma işlemlerinde merkezleşme ve merkezleşmeme sorunlarını, üçüncü bölümde ele aldığımız sorunlar paralelinde aşağıdaki gibi inceleyebiliriz.

A) MERKEZLEŞME SORUNLARI

Karşılaşılan merkezleşme sorunlarını aşağıdaki başlıklar altında inceleyebiliriz.

1- İletişim

Otosan A.Ş., bölgesel örgütlenmenin doğal sonucu olarak belirli bir fiziksel uzaklık oluşmuş ve iletişim sistemini bu uzaklığı ortadan kaldıracak şekilde kurmaya çalışmıştır. Örgütsel yapının hiyerarşik çizgisi üzerinde yer alan organlar arasında iletişim, normal olarak belirli bir aracı basamaklardan

geçerek gerçekleşmektedir. Fonksiyonel yetkisi olan her departman, işletmede kendi uzmanlık dalını ilgilendiren konularda, düzenleme ve denetim yapma yetkisi bulunmaktadır. İşlemlere hız kazandırmak düşüncesiyle de olsa basamak atlayarak emir verilmesi söz konusu değildir ve normal iletişim hiyerarşik yapı içerisinde sürdürülmektedir. Alt kademelerde alınan bir kararın merkeze iletilmesi uzun bir iletişim zincirine ihtiyaç göstermektedir. Bu durum ise, kararın anlamını yitirmesi tehlikesini taşımaktadır. Fakat çoğunlukla iletilen bir haberi, ilgili kişilerin anlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca iletişim kanalının uzamasıyla masraflarda da artışlar görülmektedir.

İletişimle ilgili olarak: bölge birimlerindeki yöneticiler özgür biçimde kararlar almak isterken; merkezdeki yöneticilerin kendi kararlarının dışına çıkılmasını istemedikleri görülmektedir. Aşağıdan yukarıya iletişimi; verilen emir ve bilgilerin yine hiyerarşik yapı çerçevesinde, üstlere doğru iletilmesi şeklinde ele alınmaktadır ve etkin iletişimin bu yolla sağlanabileceği düşünülmektedir. Örgütsel yapının dayandırıldığı hiyerarşi ve otorite, astlarla üstler arasındaki ilişkilerin biçimsel olmasını gerektirmektedir. Ayrıca bu yapı içerisinde, yüz yüze ilişkilerde çoğunlukla söz konusu olmamaktadır.

İletişim araçları olarak, Otosan A.Ş. teknolojinin sunduğu bütün iletişim tekniklerini kullanmaktadır. İletişim; başlıca yazılı ve sözlü olmak üzere iki şekilde yapılmaktadır. Yazılı iletişim; faks, telefaks, bilgi işlem, posta hizmetleri ve kendilerine ait kamyonlarla gerçekleşmektedir. Sözlü iletişim, karşılıklı yapılan telefon görüşmeleri ve toplantılar şeklinde olmaktadır. Periyodik toplantılar merkezde 15 günde bir, bölgelerde ise, haftada bir olmak üzere devamlı yapılmaktadır.

Doğal iletişimle ilgili olarak, bütün bu sorunların işletme içerisinde çözülmesi görüşü hakimdir. Bu amaçla, işletmede olup bitenler konusunda çalışanları bilgilendirmek için, kalite çemberleri uygulamasına gidilmektedir. Bütün bunlara rağmen, bir takım olumsuz dedikodu ve söylentilerin önüne geçilemediği, çalışanların küçük gruplar oluşturarak kendi sorunlarını kendileri çözmek istedikleri görülmektedir.

2- Büyüklük

İşletmenin büyümesiyle birlikte, merkezdeki yöneticilerin iş yükleri ve karar alma işlemleri yoğunluk kazanmıştır. Bu durum ise, kararlara daha çok kişinin katılmasını gerektirmiş, bir kişi yerine gruplar tarafından karar alınmaya başlanmıştır. Fiziksel uzaklık ve büyüklük dolayısıyla, hemen hemen her türlü işlem belgelendirilmektedir. Ayrıca, denetimin merkezden ve kağıt üzerinde yapılması, bu gibi belgelerin ve raporların tutulmasını gerektirmektedir. Yine bölge birimleride, bu gibi belge ve kayıtları titizlikle düzenlemektedir. Bürokrasi, büyüklüğün doğal sonucu olarak kabul edilmektedir. Herhangi bir işle ilgili olarak muhaberat prosedürü dahilinde duyurular yapılmakta, konuyla ilgili bütün birimler buna katılmaktadır. Böylece, bürokratik işlemlerin azalacağı düşünülmektedir. Bu işlemlerle ilgili olarak pek çok onayın alınması, bürokratik katılığa sebep olmaktadır.

Bürokrasi ile ilgili olarak karşılaşılan diğer bir sorun da, monoton ve fazla sorumluluk yüklenmek istemeyen yöneticilerin bıraktığı boşluğu doldurmaya istekli yöneticilerin varolmasıdır. Bunu yaparkende, kendi yetkilerinin dışına çıkarak, bir takım aksaklıklara ve karışıklıklara neden olmaktadır. Bu kişiler için idari tedbirler alınmaktadır. Bu da, başka yerlere nakil veya işten uzaklaştırma şeklinde olmaktadır. Bazı yöneticilerde kendi departmanlarını genişletmek amacıyla, yeni projeleri gereksiz olarak desteklemektedir. Sistem Organizasyon Müdürlüğü; değişmelere uygun olarak örgüt yapısını oluşturmaya çalışmakta, örgüt yapısı ve çıkabilecek sorunları ancak dışardan, sistemi iyi bilen kişilerce belirlenebileceğini düşünmektedir. Holding yapısının devlet yönetimi gibi olduğunu ve bu yapının içerisinde uyumlu çalışabilmek için, sistemin iyi kurulması gerektiği düşünülmektedir.

Büyümeyle birlikte alınacak kararların, nitelikli olması gerektiği, bununda pek çok kişinin görüşleri alınarak gerçekleştirileceği düşünülmektedir. Bu arada, bir takım kararlarda geç

kalındığını fakat, etkin kararlar alınmasının daha önemli olduğu belirtilmektedir.

Bölge birimlerinin, birbirine çok yakın ara bağıllığı olduğu görülmektedir. Bir yerde sebep olunan herhangi bir olayın, başka yerlerde de benzer etkileri yaratacağı düşünülerek, hata yapmamaya büyük önem verilmektedir. Genel merkez, günlük kararlarda önemli karar merkezi durumunda değildir; günlük kararların merkezden verildiği sürece, faaliyetlerin yavaşlayacağına, performansın düşeceğine inanılmaktadır. Bölge yöneticilerinin günlük kararlarla ilgilendikleri gözlenmektedir.

Otosan A.Ş.'nin örgüt yapısına bakılınca, düzenli bir hiyerarşik yapı oluşturulduğu görülmektedir. Fakat hiyerarşide stratejik kararları ve hedeflerin holding merkezinde belirlenmesi dolayısıyla örgüt yapısı uzamakta ve dik bir görünüm almaktadır. Böylelikle, işletmenin karar alma işlemlerinin bir kısmının işletme dışından alındığı görülmektedir. Merkezdeki yöneticiler bölgesel birimlere bakarak yerinden yönetime gidildiğini düşünmektedirler. Yine performans değerlendirmesi yoluyla, hiyerarşideki bütün birimlerin başarıları değerlendirilerek, yeteneklerini geliştirme olanağı tanındığı görülmektedir. Hiyerarşik yapıda, dar denetim çevrelerinin bulunacağı ve en yakın üstler tarafından desteklenerek çalışmaların aksatılmadan yürütüleceği düşünülmektedir.

Otosan A.Ş. gerek duyulduğu anda konuyla ilgili, işletme dışından birini danışman olarak görevlendirmektedir. İşletmede bu işleri yapabilecek elemanlar bulunmasına rağmen, danışmanlardan ekonomik oldukları için yararlanılmaktadır. Böylelikle, fazla çaba harcanmadan bu gibi konularda danışmanlardan etkin biçimde yararlanılacağı, eylemden sorumlu yöneticilere ek görevler verilmediği için esas faaliyetlerini aksatmayacakları düşünülmektedir. Özellikle yeni projelerin ve sistemlerin devreye sokulduğu durumlarda danışmanlardan yararlanılmaktadır. Eylemden sorumlu yöneticilerin danışmanlarla birlikte çalışmayı kabul etmek istemedikleri görülmektedir. Fakat, bütün bu işler yapılırken, danışmanlara yardımcı olmaları ve konuyla yakından ilgilenmeleri sağlanmaktadır.

3- Yetki Devri

Bölge temelinde göre örgütlenmenin doğal sonucu olarak, merkezdeki yetkilerin bir kısmı bölge yönetimlerine devredilmektedir. Bölge yöneticilerinin, sorumlulukları altındaki departman yöneticilerine fazla yetki devretmedikleri gözlenmektedir. Büyük sorumluluğun kendilerinde olduğu düşünülmekte, işletme içine dönük çalışılmaktadır. Böyle yapmakla, işletmeler genel müdür yardımcısına daha ayrıntılı bilgiler sunulacağı düşünülmektedir. Hiyerarşide her departmanın, asgari işlemlerini yürütebilecek yetkilere sahip oldukları görülmektedir. Fakat, merkezdeki yöneticilerin, bölge yöneticileriyle sürekli toplantılar yaparak onları yönlendirdikleri gözlenmektedir.

Yatay ilişkilerde, herkesin yetki sınırlarının iyi belirlendiği ve çok az sorunlar çıktığı düşünülmektedir. Yine, hiyerarşideki her bir departman yöneticilerinin, yapılacak işler konusunda yetenekli oldukları kabul edilmektedir.

Teknik konularda yetki devrinin daha kolay olduğu düşünülmektedir. Bölge yöneticileri, teknik konularda bağlı departman yöneticilerine eylemlerinde kısıtlama yapmadığı görülmektedir. Bu gibi konularda departman yöneticileri, özgür biçimde kararlar almaktadır. Teknik konularda yetki devrinin kolay olmasının nedeni olarak, bu gibi kararların daha belirgin ve somut olduğu düşünülmekte ve uzunca bir süre bu gibi kararların geçerliliğini koruduğu kabul edilmektedir. Bölgedeki imalat mühendisleri, işlemler sırasında çıkabilecek sorunları yerinde tespit etmekte, çok önemli durumlarda merkezdeki Mühendislik Daire Müdürlüğü ile koordineli olarak çalışmaktadır. Ayrıca merkezdeki Mühendislik Daire Müdürlüğündeki yöneticiler bölge birimlerine yetki devredilmesiyle, iş yüklerinin azaldığını belirtmektedirler.

4- Planlama

Otosan A.Ş.'de planlar yapılırken yer, araç, kişiler ve zaman olayına büyük önem verilmektedir. Bütçe görüşmeleri sı-

rasında, işletmenin temel amaçları belirlenmekte, bölge yönetimlerinden bu amaçlar doğrultusunda kendi planlarını yapmaları istenmektedir. Bölge yönetimleri daha çok, üretim planlaması ve proje planlaması konularında çalışmaktadır. Merkezdeki yöneticiler bu planların genel amacı gerçekleştirmedeki geçerliliğini kontrol ederek planları onaylamaktadır. Merkezden, bölge birimlerine kadar işletme içerisinde ayrıca pek çok ikinci, üçüncü, dereceden plan, program ve bütçeler yapılmaktadır.

Bölge birimleri, proje planlaması konusunda daha bağımsız hareket etmektedir. Bu projeler için kimlere ihtiyaç duyulacağı, gerekli araçların neler olacağı, ne zaman bitirileceğine, kendileri karar vermektedir. Üretim planlamasında ise mevcut üretimin ne kadar olabileceğini, kapasitenin ne kadarının kullanılacağını, sapsmaları önlemek için ne gibi uygulamalar yapabileceklerini tespit ederek merkezin onayına sunulmaktadır. Ayrıca, üretimle ilgili bilgiler bilgisayarlaraya yükletilmektedir. Merkezde tüm işletmeyle ilgili bilgilerin yer aldığı bilgi işlem merkezi bulunmaktadır. Bütün bu planların genel amaca uygun şekilde yürütülmesinin kolay olmadığı düşünülmekte, planlar bu bilgilere dayanılarak kontrol edilmektedir.

İdari ve finansal konularda, bazı kararlar bölümlere paketler halinde hazır olarak gönderilmiştir. Bilgi işlem merkezi bu gibi bilgiler için araştırma ve analiz yöntemlerini kullanmakta, tecrübelerde dikkate alınarak planlar yapılmaktadır. Departman yöneticileri eylemden sorumlu kişiler olarak bu gibi planları kendilerinin daha iyi yapabileceklerini, merkezdekilerin çok çeşitli bilgilerle uğraştıkları için güvenilir yorumlar getiremeyeceklerini belirtmektedirler. Ayrıca, aşırı planlamanın gerçek uygulamadan uzaklaşacağını düşünmektedirler. Merkezdeki yöneticiler ise işletmeye hakim olabilmek için, bu bilgilerin ve planların merkezden yürütülmesi gerektiğini düşünmektedirler.

İşletme dışından, çeşitli yayın organlarının çıkardığı bilgilerden de yararlanılmaktadır. Genel nitelikteki bu bilgileri işletme ihtiyaçlarıyla ilişkilendirecek birimler yoktur. Her yönetici, bu bilgileri kendi yetenekleri doğrultusunda yorumlamaktadır.

5- Kararlara Katılma

Çalışanların kararlara katılmaları prensip olarak kabul edilmemektedir. Yalnız kalite çemberleri dahilinde ve sadece kendilerini ilgilendiren konularda bir takım katılımlar sağlanmaktadır. Burada çalışanların görüşleri alınmakta, ancak mutlak olarak uygulamaya konulacak anlamına gelmemektedir. Gerekli incelemeler yapılarak, sonunda çalışanlara ve işletmeye yarar sağlayacak kararlar uygulamaya konulmaktadır.

Bu kararlara katılma isteğinin mülkiyet hakkına zarar getireceği düşüncesi hakimdir. Ayrıca çalışanların kararlara katılmasının, etkinliği artırmayacağı, yönetim gibi karmaşık nitelikli ve oldukça fazla teknik bilgiyi gerektiren işlemlerin, bu eğitim ve bilgiyi almamış kişilerce yürütülmesinin imkansız olduğu düşünülmektedir. Üretim işlemleri sırasında teknik bilgisi iyi olan ve makinaları iyi tanıyan, pratikten yetişme kişilerin görüşlerine gerektiğinde başvurulmaktadır.

İşçi sendikalarının kararlara katılmayı benimsemedikleri, böyle bir uygulama sonucu üye kayıplarının olacağını düşündükleri gözlenmektedir. Buna karşın kalite çemberleri uygulamasında sendika temsilcisi hazır bulunmakta ve yapılanları kontrol etmektedir.

B) MERKEZLEŞMEME SORUNLARI

Merkezleşmeme uygulamasını her işletmenin farklı olarak uygulayacakları düşünülmektedir. Bu sorunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

1- İşletmenin Bütünlüğünü Sağlama

İşletmenin bütünlüğünü sağlamak amacıyla koordinasyona büyük önem verilmekte, hiyerarşik yapıda koordinasyonun sağlanabileceği düşünülmektedir. Üretim, işlemlerinde yeniden kararlar alındığı için bazı aksaklıklar olmakta, bununda iletişim sisteminin bozukluğundan, kişisel yetersizlikten, bu bölümlerde örgüt-

lenme şeklinin yanlışlığından, kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Yine üretim hakkında; bölümler arasında sıkı ilişkiler söz konusu olduğundan, burada koordinasyon daha önemli olmaktadır. Buralarda çıkabilecek arızalar işlemlerin durması sonucunu doğurduğu için bu tip kararlar yerinden alınmakta, bu durumda merkezle koordinasyon sorunları doğmaktadır. Bunun da nedeni olarak, satınalma işlemlerinin merkezden yapılması gösterilmektedir.

Pazarlama işletmesinin istekleri doğrultusunda üretim yapılması dolayısıyla da koordinasyon sorunları doğmakta fakat önemli boyutlarda olmadığı belirtilmektedir.

İki birim arasındaki ilişkiler bütünlüğü sağlamaya yöneliktir. İki bölge birimi arasında ortak bir amacı gerçekleştirme yolunda uyumlu bir çalışma söz konusudur. Gerek, bölge yöneticileri, gerekse onlara bağlı departman yöneticileri bir üstüne bildirmek kaydıyla ortak çalışma yapabildikleri gözlenmektedir.

Piyasa ve konjüktürle ilgili kararların önemli bir kısmı holding merkezinden alınmaktadır. Piyasadaki hızlı değişime uyum sağlamak için grup başkanlığı ile koordineli çalışmaya daha fazla önem verilmektedir. İşletmenin son yıllarda kârlarında azalma olmasına karşın piyasadaki yeri değişmemiştir.

2- Karar Alma Düzeyleri

Otosan A.Ş., karar alma düzeyleri açısından incelendiğinde mevcut yapısının üzerinde Koç Holding A.Ş. bulunmaktadır. Kararların önemli bir kısmı buradan alınmaktadır.

a) Stratejik Kararlar

Stratejik kararlar; Koç Holding'e bağlı, otomotiv şirketler başkanlığı tarafından belirlenmektedir. Bu başkanlığa, Otosan grubu, Tofaş grubu ve yan sanayi grubu temsilcileri katılmaktadır. Böylelikle, her grubun hedefleri ayrı olarak belirlenmekte, bağlı işletmelerde, bu hedefler doğrultusunda kendi bütçelerini

sunmaktadır. Gerek, merkezdeki yöneticiler, gerekse bölge yöneticileri stratejik kararlara katılmamaktadır. Bu durumun yöneticiler arasında memnurluk yaratmadığı gözlenmektedir. Bu durumun, bağımsız işletme olma özelliklerini kısıtladığı belirtilmektedir.

Stratejik düzeyin bilgi gereksinmelerinin düzensiz oluşu, gelecek hakkında ayrıntılı bilgiye ihtiyaç duyulması dolayısıyla bu kadar büyük yapı içerisinde bağlı işletmelerin bunu gerçekleştiremeyeceği düşünülmektedir.

b) Yönetmel Kararlar

Stratejik kararlara katılmamaları dolayısıyla merkezdeki yöneticilerin, bölge birimlerine fazla karar alma yetkisi tanımadıkları, faaliyetlerin büyük kısmını merkezden yönettikleri gözlenmektedir. Bölge yöneticileri; bu durum karşısında, yönetimi altındaki departman yöneticilerinin faaliyetlerini yakından takip ederek, işletme içine dönük çalışmaktadır. Bölge birimlerinin ihtiyaçlarını merkeze bildirerek, koordinatörlük görevi yapmaktadır. Bölge yöneticileri büyük sorumluluğun kendilerinde olduğunu düşünerek, yapılan işlemleri titizlikle kontrol ettikleri belirtilmektedir. Merkezin aşırı ilgisi dolayısıyla bölgesel örgütlenmenin olumlu yanlarının azaldığı düşünülmektedir.

c) İşlemsel Kararlar

İşlemsel kararların genel yapısına bakıldığında bölge yönetimleri; belirli bir özerkliğe sahip oldukları gözlenmektedir. Büyüklük ve fiziksel uzaklık dolayısıyla bu tür kararlar bölgelere devredilerek merkezin iş yükü azaltılmıştır.

aa. Finansal Kararlar

Finansal kararların büyük çoğunluğu merkezden yürütülmektedir. Muhasebe ve finansman işleri birbirinden ayrılmış, bölge birimlerinde muhasebe departmanı oluşturulmuştur. Bölgelerde, büro işlemleri, günlük kayıtlar, faaliyet masraflarını tayini gibi

konular ele alınmaktadır. Finansal analiz, fonların yatırımı, finansal denetim, çalışma sermayesinin miktarı, faaliyet masraflarının tayini merkezden yürütülmektedir. Finansal kararlarda mali müşavirlik hizmetlerinden yararlanılmaktadır.

bb. Üretim Kararları

Bölge yönetimleri ve bağlı departmanlar üretim kararları konusunda gerekli yetkilere sahip bulunmaktadır. Üretim kayıtlarının tutulması ve planlanması, kapasite kontrolü, makina yükleme, mamül ambarlarının kontrolü, işlem formaları zaman etüdleri, bakım kalite kontrol, imalat mühendisliği konularında kararlar bölgelerde yürütülmektedir. Ücretlerin saptanması ve satın alma işlemleri merkezden yürütülmektedir. Ücretlerin merkezden belirlenmesinde amaç, etkin ödemelerde bulunmak, satın alma işlemlerinde ise amaç alımlarda ekonomik davranmaktır.

cc. Pazarlama Kararları

Pazarlama kararlarının büyük çoğunluğu yurtdışı satışlarla ilgilidir. Bölge birimlerinde pazarlama departmanı bulunmamaktadır. Yurt içi satışlar ise Nosoto A.Ş. tarafından yürütülmekte, merkeze çok az iş düşmektedir. Başlıca pazarlama faaliyetleri, iki işletme arasında koordineli çalışmayı sağlama, mamüllerin depolanması, teslim edilmesi şeklinde belirtilebilir.

dd. Personel Kararları

Personelle ilgili işlemsel kararların tamamı bölge birimleri tarafından yapılmaktadır. Otosan A.Ş.'nin personel politikası doğrultusunda işe alma, seçim, yönlendirme, yeni elemanların eğitimi, geliştirilmesi, sosyal içerikli çalışmalar ve yardımlar, büro işlemleri, toplantıların düzenlenmesi, konularındaki kararlar bölgelerde yürütülmektedir. Sendika temsilcileriyle ilişkiler ve çalışanların iş ilişkilerinin düzenlenmesi konuları, merkezden yürütülmektedir. Bu gibi konularla endüstriyel ilişkiler bölümü ilgilenmektedir.

Tüm bu işlemsel kararlar konusunda departman yöneticileri kendi başlarına kararlar almalarına karşın, bölge yöneticilerinin işlemlerine karışmalarından rahatsız oldukları gözlenmektedir.

3- Benzer Birimler

Bölge birimlerinde aynı işlemleri yapan pek çok benzer birimler bulunmaktadır. Özellikle üretim işlemleri ile ilgili benzer birimler daha fazladır. Bunun nedeni, bölgelerin üretim faaliyetleri konusunda çalışmalarını ve bu konularda yerinden kararlar almayı sağlamak düşüncesiyle benzer birimlerin kurulduğu belirtilmektedir. Bunu yaparken benzer işlemler yapmaları dolayısıyla aynı sorunlar üzerinde tekrar tekrar düşünülmemektedir. Bölge birimlerinin kendi aralarında benzer sorunlar konusunda görüşme, ortak çalışmalar yapma, olanağı tanındığı khalde, kendi departmanını problemleri göstermemek düşüncesiyle, bu yolu kullanmayıp, sorunlarla kendileri uğraştıkları belirtilmektedir.

4- Karar Alma Durumları ve Astlar

Belirlilik, risk ve tam belirsizlik durumları açısından bakıldığında bölge yönetimleri ve bağlı departmanların neler yapabildikleri daha belirgin olarak gözlenmektedir.

Belirlilik durumları için bölge yöneticileri kendi başlarına kararlar alabilmektedir. Bu konuda kendilerine işletme yönergeleri yardımcı olmakta, ayrıca bir takım kararlar bilgisayarlarla yükletilerek işlemler basitleştirilmektedir. Personel bilgileri, çeşitli kartlar, kalite ve tezgah bakım periyotları bilgisayar aracılığıyla yapılmakta, böylelikle bölge birimlerinin kendi işlemlerini rahatlıkla yürüttükleri gözlenmektedir. Yine üretilen mamüllerin bir kısmı talaşlı imalat hatlarında tam otomatik ve programlı özel iş tezgahlarında, yüksek teknoloji ile üretilmekte, bu bölümlerde beşeri kararlara çok az gereksinim duyulmaktadır.

Risk durumları için departman yöneticileri, durumu bölge yöneticilerine bildirmektedir. Bu durumda departman yöneticilerinin kendi başlarına kararlar alamadıkları gözlenmektedir. Bölge yöneticileri kendi bütçeleri ve hedefleri doğrultusundaki riskler konusunda kendileri kararlar alabilmekte, çok önemli sonuçlar doğacağı düşünülürse merkeze bildirilmektedir.

Belirsizlik durumları için, bölge yöneticileri, karşılaşılan yeni durumları tamamen merkeze bildirmekte ve bu tip konularda kararlar merkezden alınmaktadır. Toplantılar düzenlenmekte, bölge yöneticilerinin katılımı sağlanmaktadır. İş gerektirdiği anda yapılan toplantılar, belirsizlik durumları için yapılmaktadır. Eğer belirsizliğin boyutları çok büyükse, grup başkanlarının bilgilerine de başvurulmaktadır. Fakat genellikle belirsizliğin işletme içerisinde çözümlenmesine çalışılmaktadır.

Astlarla ilgili olarak, bölge birimlerindeki departman yöneticileri ve şeflerin, sorumluluk alma konusunda fazla istekli davranmadıkları belirtilmektedir. Bunun nedeni olarakta, astların kendilerine güvenleri olmadığı düşünülmekte, kapasiteleri dikkate alınarak görevler verildiği belirtilmektedir. Ayrıca, özendirici tedbirler olarak, liyakat değerlendirmeleri yapıldığı ve yeteneklerini geliştirme olanağı tanındığı düşünülmektedir. Eğitim programlarıyla da çalışanların eksikliklerinin giderildiği gözlenmektedir. Astlarla ilgili diğer bir olayda, herhangi bir konuda üstlerine istenenden fazla bilgi vererek işlemlerde yanılmalarına neden oldukları belirtilmektedir.

En yakın üste sorumlu olmaları ve yakından denetim sayesinde, astların sistemi yumuşak bulup, suistimallere gitmeleri söz konusu olmadığı gözlenmektedir. İşletmenin birliğini korumak için bölge yöneticileri, astlara sürekli olarak sorumluluklarını hatırlatmaktadır.

C) OTOSAN A.Ş.'NİN KARAR ALMA İŞLEMLERİNDE MERKEZLEŞME VE MERKEZLEŞMEME SORUNLARINA İLİŞKİN YORUM VE ANALİZLER

Otosan A.Ş.'nin karar alma işlemlerinde merkezleşme ve merkezleşmeme sorunlarına ilişkin analiz ve yorumlarımızı aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

Örgütsel yapının çatısını oluşturan, otoriter ve fonksiyonel ilişkilerin dikey ve yatay kanallar üzerinde düzenli çalışması ve organik bağların kurulabilmesi, büyük ölçüde düzenli işleyen iletişim sistemine bağlıdır. Otosan A.Ş.'nin iletişim sistemini hiyerarşik yapı içerisinde kabul etmesinin nedenleri yöneticilerinin yüksek nitelikli olduğunu düşünmesi veya belirsizliklerin azalttığı düşüncesinde kaynaklanmaktadır. Her ne şekilde olursa olsun iletişim sisteminin uzun bir hat şeklinde olması, kararlarda geç kalınmasına neden olabilir. Bunu önlemek için bir üstü bilgili kılarak direkt ilişkiler kurulabilir. İletişimde önemli olan duygu ve düşünceleri hedefe olduğu gibi aktarmaktır. Bu ise, haber kaynağı ile hedefin doğrudan görüşmesi ile sağlanabilir.

Aşağıdan yukarıya iletişim yalnızca verilen emir ve bilgilere cevap olarak kabul edilmemeli, şikayet, istek ve önerilerde açık olmalıdır. İyi bir yönetimden söz edebilmek için, iyi işleyen bir iletişim sistemine, iyi iletişimden söz edebilmek için de iyi bir öneri sistemine gereksinim vardır. Öneri kabul edilmemesinin nedenleri olarak da işletmenin ait olduğu birlik içerisinde uyumlu çalışması düşünülmekte; bununsa, merkezden yürütülebileceği belirtilmektedir. Ayrıca, tek taraflı iletişimin üstünlüklerinden yararlanma isteği, ilişkilerin biçimsel olmasını gerektirmektedir.

Otosan A.Ş. iletişim araçları olarak, pahalı iletişim araçlarını seçmek istemesinin nedeni, aksaklıkları anında gidermek, üretimle ilgili kararların yerinden verilmesini sağlamak, bu işlemleri takip etmek, işletmeyle ilgili bilgileri bir arada görmek isteğidir. Bölgesel farklılıkları tamamen giderecek iletişim sistemini kurmak istemelerinin nedeni de, işletmenin bütünlüğünü korumayla ilgilidir ve karşılaşılan iletişim sorunlarının nedeni bu istekten kaynaklanmaktadır.

Her bölgenin farklı yapıda olması asgaride bir takım kararların bölgelerden alınmasını gerektirmektedir. Bu iletişim araçları ile ancak sınırlı konuşma olanağı sağlandığı için ayrıntılar gözden kaçabilir. Fakat bütün bunlara rağmen iletişim araçlarının nitelikli olmasını olumlu olarak yorumlayabiliriz. Ayrıca, bölge yöneticileriyle toplantılar düzenlenmesi bütün bu aksaklıkları gidemek düşüncesiyle yapılmaktadır.

Doğal iletişimle ilgili olarak, kalite çemberleri uygulamasına gidilmesinin nedeni, işletmenin bu oluşumdan rahatsız olması veya giderek büyüyen işletmelerde her geçen gün biraz daha küçülen bireye değer verildiğini göstermektedir. Bu durumu olumlu olarak yorumlayabiliriz. Çalışanların küçük doğal gruplar meydana getirerek, kendi sorunlarını kendilerinin çözmek istemesinin nedenleri; kalite çemberleri uygulamasını yeterince anlayamamaları, gerekli güven ortamının yaratılmamış olması, işletmelerde biçimsel ilişkilere daha çok önem verilmesinden kaynaklanmaktadır. Doğal iletişimi önce bir gerçek olarak kabul etmek, daha sonra da bilinçli yaklaşımlarla olumsuz etkilerini azaltıcı önlemler almak tek çıkar yoldur.

Büyüklikle birlikte bir takım bürokratik işlemlerin yapılmasını doğal karşılamak gerekir. İşletmede çok fazla kayıt ve belgelerin düzenlenmesinin nedeni bölge birimleri ile stratejik kararların verildiği düzeyin, işletmenin merkezinden farklı yerlerde olmasından kaynaklanmaktadır. İşletme kendi bölge birimlerini denetlemesine karşın ayrıca bağlı olduğu holding tarafından da denetlenmektedir. Bütün bu denetim işlemlerinin kağıt üzerinde yapılması dolayısıyla bu tür belgelerin düzenlenmesi kaçınılmaz olmaktadır. Amaçları gerçekleştirmek için bürokratik yapı kurmak yararlı olabilir fakat, işletmeler güçlü merkezleşme ve biçimselleşme ideallerine yaklaştıkça, çalışanların duyularının azaldığı ve daha çok yabancılaştıkları bilinen gerçektir.

Bürokratik yapıda, başkasının bıraktığı veya ilgilenmediği boşluğu doldurmaya istekli yöneticilerle, bazı projeleri gereksiz yere destekleyen yöneticilerin varolmasının nedeni, görev tanımının ayrıntılarıyla belirlenmemesi, işletmenin amaçları konusunda

yeterince bilgili olmamaları, dolayısıyla kendi bölümlerini önemli görmeleri, kişisel yetersizlik veya kendini ispatlama çabası gibi faktörler sayılabilir. Bu kişiler için yeniden eğitim programları düzenlenerek, yararlı çalışmalar yapmaları sağlanabilir.

Bir takım kararlarda geç kalındığı ve neden olarak da etkinliği olan kararlar almak için pek çok kişinin görüşlerine başvurulması gösterilmektedir. Bu neden geçerli olabileceği gibi biçimsel kuralların dışına çıkmama isteği ve grubun etkin şekilde toplanıp yönetilmemeside etkili olabilir. Her ne şekilde olursa olsun, zamanında verilen kötü bir karar, bazen gecikerek verilen iyi bir karardan etkili olabilir. Çünkü aynı koşullar bir daha gerçekleşmeyebilir. Ayrıca işletme piyasaya uyum sağlamak için bu gibi kararlarda grup kararları yerine, bireysel kararlara da yer vermelidir. Böylelikle, zaman olayından tasarruf etmiş olacaktır. Çünkü, işletmede yüksek nitelikli ve tecrübeli yöneticiler bulunmaktadır.

Genel merkezin günlük kararlarla ilgilenmemesinin nedeni, iş yükünün bir bölümünün bölgelere kaydırılması düşüncesiyledir. Bölge yöneticilerinin günlük kararlarla ilgilenmelerinin nedeni ise işlemleri iyi tanıma ve merkeze ayrıntılı bilgiler verebilme düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Genel merkezin günlük kararlarla ilgilenmemesini etkinliği sağlama, planlama ve örgütlenme gibi işletmenin geleceği ile ilgili faaliyetlere daha fazla zaman ayırma açısından olumlu olarak yorumlanabilir.

Üretim faaliyetleri ile ilgili pek çok departman oluşturulmasının nedeni olarak, merkezdeki yöneticilerin uzmanlaşmayı gereklilik olarak görmeleri, üretim kararlarının çoğunluğunun bölgelerde verilmesi, temel faaliyetin üretim olmasından dolayıdır. Çağdaş kütle halinde üretimin moral üzerindeki etkilerinden biri aşırı iş bölümü ve uzmanlaşmadır. Basit, sade, aşırıya kaçmayan bir yapı çalışanların moralini sağlama bakımında önemli üstünlükler sağlamaktadır.

Otosan A.Ş.'nin örgüt yapısına bakılınca, fazla dik olmadığı görülmekte fakat, stratejik kararların ve hedeflerin belirlendiği yer de dahil edilince holding merkezine doğru oldukça

karmaşık ve dik bir yapı görülmektedir. Böyle bir yapının kurulmasının nedeni, belirsizlikleri azaltarak piyasaya hakim olma ve faaliyetlerin önemli bölümünü holding merkezinde yürütme isteğinden kaynaklanmaktadır. Bütün bunlar yapılırken eylemlerden sorumlu bölge yöneticilerinin görüşlerinin alınmaması, bölge birimleriyle stratejik düzeydeki yöneticiler arasında görüş ayrılıklarına neden olmaktadır. İşletme merkezindeki yöneticilerin; bölge birimlerine bakarak yerinden kararlar alındığını söylemelerinin nedeni de, üretim kararlarından merkezleşmeye gitmelerindedir. Diğer işlemlerle merkezin belirgin bir ağırlığı olduğu gözlenmektedir. Yine üretim kararlarının sonuçlarını bölge yöneticileri yakından takip etmekte ve bu faaliyetler hakkında işletmeler genel müdür yardımcısına istenen bilgileri sunmaktadır.

Otosan A.Ş., danışmanlık hizmetlerini ekonomik olarak değerlendirmesinin nedeni, bu gibi kişileri her zaman bulabileceği düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Kısa dönemde bu kişiler ekonomik olabilir fakat, uzun dönemde kendi elemanlarının bu işlere yabancı kalmaları, bu elemanların yeteneklerinin körelmesine neden olur. Danışman olarak istenen nitelikte birinin bulunmaması durumunda bu tehlike daha da artabilir. Danışmanlardan çalışanların memnun olmamalarının nedeni de dışardan birinin, kendi yönetim tekniklerini öğrenmesinin hoş karşılanmaması, gerekli özendirici araçların bulunmaması, danışmanlara yardımcı olunması için baskı yapılması gibi nedenlerden etkili olmaktadır. Bu durum karşısında eylemden sorumlu kişiler istenen bilgileri yeterince vermeyerek, danışmanların başarısını etkileyebilirler. İşletmenin, ekonomikle kendi kaynaklarını kullanarak ulaşması en doğru yoldur.

Bölgesel farklılıklar ve uzaklık dolayısıyla bölge yöneticilerine yetki devri konusunda güçlük çıkarılmamaktadır. Fakat, sıkı kontroller yapılarak tekrar işlemlere müdahale edilmekte, yetki alanları kısıtlanmaktadır. Bunun nedeni, fiziksel uzaklık dolayısıyla bölge yöneticilerinin işletmeyi bir tür derebeylik yönetimine götürmesine engel olmak, işlemleri merkezde toplamak, işletmeye hakim olmak gibi düşüncelerden kaynaklanmaktadır. Bölge yöneticileri de benzer yaklaşımlarla bağlı departman yöneticilerinin faaliyet alanına müdahale ederek yetki devrini sınırlandırmaktadır. Bunun da nedeni, merkezin aşırı ilgisi, astlarına

güvenmeme, yöneltme yeteneğinden yoksunluk, gibi nedenler etkili olmaktadır. Merkezdeki yöneticilerin fiziksel uzaklık dolayısıyla titiz davranmaları normal karşılanabilir. Fakat, günümüz işletmeleri, "başkasını çalıştırmayı bilmek" kıstasını kullanarak etkinlik sağlamaya çalışmaktadır. Bu da, yukarıdan aşağıya doğru yetki devrinin devamlı olmasıyla ve sonunda yüksek bir otorite tarafından faaliyetlerin sonuçlanmalarının değerlendirilmesiyle sağlanabilir. Bölge yöneticileri ve bağlı departmanların özgür biçimde kararlar almak istemelerinin nedeni, sıkı kontrollerin yapılmasıdır. Böyle bir olanağın tanınmaması durumunda yöneticiler işe fazla istek duymayacaklardır.

Teknik konularda yetki devrinin kolay olmasının nedenleri ise, somut bir nitelik taşıması, yüksek teknoloji ile üretimde bulunulması, kararların bir kez verilip uzunca bir süre geçerliliğini koruması sayılabilir. Bu durumu olumlu olarak yorumlayabiliriz.

Planlama ile ilgili olarak da, işletmenin planlarını merkezden yürütme eğilimi gösterdiği görülmektedir. Bunun nedeni; eylemlerin sonuçlarının merkezden titizlikle takip edilmesi, bölge yönetimlerinin gerekli araç ve bilgilere sahip olmadığı düşüncesi, bilgisayarlar sayesinde pek çok bilgiye sahip oldukları düşüncesi, merkezin iş yükünün az olduğu gibi nedenler belirtilmektedir. Ancak planlar hiyerarşisinde merkezleşme, planın iç tutarlılığını ve birliğini güç duruma düşürebilir. Bir ana program ve hepsi birbiriyle uyumlu ve bir genel amacın gerçekleştirilmesine dönük, sürekli planlarla desteklenen ikinci, üçüncü dereceden pek çok amaçlar fikrinin uygulamaya konulması oldukça zordur. Yöneticiler planlar arasında bütünlük sağlamaya çaba göstermeli ve planlar arasında hiyerarşinin var olduğunu kabul etmelidirler. Bu ise, ayrıntılara inen planların alt kademelerde yapıldığı durumlarda söz konusu olabilir.

Üretim planları konusunda bölge yöneticileri kendi kararlarını kendileri vermektedir. Bunun nedeni de bölge birimlerinin temel faaliyetlerinin üretim olması dolayısıyla ve bir takım teknik kararlar gerektirmesi gibi nedenler belirtilebilir. Bu durumu olumlu olarak yorumlayabiliriz.

Otosan A.Ş.'nin planlama için bilgisayarlardan yararlanmasını nedeni, bilgilerin depolanması, analiz ve yorumlar için pek çok bilginin bulunması, pek çok alanda kullanılma olanağının bulunması, işlemleri basitleştirmesi sayılabilir. Bu durumu olumlu olarak yorumlayabiliriz fakat, bu bilgilerle plan yaparak bazı bölümlere paketler halinde hazır olarak gönderilmesi, kullananların katkılarının olmaması, bazı ayrıntıların gözden kaçmasına neden olabilir ve bu bölümler tarafından tepkiyle karşılanabilir. Bu gibi planları kullanacak olanların katkıları sağlanmalıdır. Planlamada yer ve zaman olayıda çok önemlidir. Bilgisayarlara dayanarak planların merkezden yürütülmesi, bu planları yapanları gelecekte yaşatır ve böylelikle planlar gerçekliğini yitirebilir.

İşletme dışından, çeşitli yayın organlarının çıkardığı bilgiler için bunları yorumlayarak, işletmede kullanılabilir hale getirilebilecek şekle dönüştüren birimlerin olmamasının nedeni, bu bilgilerin teknik nitelikte olmadığı, yöneticilerin bunları kendilerinin daha iyi yorumlayabilecekleri, işletme içi bilgilere daha çok önem verilmesi gibi nedenler etkili olmaktadır. İşletme dışından temin edilen bilgilerden etkin şekilde yararlanmak için, bu bilgilerin süzgeçten geçirilerek anlamına inilmesi, işletmenin sorun ve gereksinimleriyle ilişkilendirilmesi gerekir.

Otosan A.Ş. kararlara katılma uygulamasını kabul etmemesinin nedeni olarak mülkiyet hakkına zarar geleceği ve beklenen verimliliği sağlayamayacağı belirtilmektedir. Çalışanların kararlara katılması uygulaması etkinliği arttırmak için uygulanan bir yönetim tekniğidir. Böyle bir tekniği uygulamamaları normal karşılanabilir. Fakat, beklenen verimliliği sağlamadığı düşüncesi kabul edilemez. Böyle düşünmelerinin nedeni, işletmede henüz bu uygulamaya geçecek ortamın oluşmaması etkili olmaktadır. Zira işletme işlemleri merkezden yürütme eğilimi göstermektedir. Oysa kararlara katılma uygulaması daha çok yerinden yönetimli yapılarda uygulanma olanağına sahiptir. Böylelikle, çalışanlar işletmelerini daha çok benimseyecekler, kendilerine değer verildiği için daha fazla çalışacaklardır. Ayrıca, işletmenin holding yapısı içerisinde yer alması ve bu yapı içerisinde her işletmenin böyle bir uygulamaya

gitmesi durumunda, işlemlerin kontrolünün elden gideceği de düşünülmektedir.

İşletmede çalışanların tüm işlemlerde karar almasından daha ziyade, kendilerini ilgilendiren konularda kararlara katılımı sağlanarak hem mülkiyet hakkına zarar gelmeyecek, hem de yönetim tekniği kalmış elemanlarla, pratik bilgisi iyi olan elemanların ortak çalışmaları sağlanabilir. İşçi sendikalarının böyle bir uygulamayı kabul etmek istememelerinin nedeni de üyelelerinin azalacağı endişesiyledir. Oysa sendikacılığın amacı, çalışanların mutluluğunu sağlamak olduğuna göre, bunun nereden sağlandığı pek önemli olmamalıdır.

Otosan A.Ş. koordinasyon sorunlarının büyük bölümünü çözmüş durumdadır. Bunun başlıca nedeni, merkezleşme eğilimidir. Böylelikle en yakın üstün kontrolü ve tepede yüksek bir otoritenin bulunması koordinasyonu sağlamada üstünlük sağlamaktadır. Bir takım koordinasyon sorunlarına rastlanması da, üretim kararlarının yerinden verilmesi, danışman olarak birinin çalıştırılması, üretim işlemlerinin alt bölümlerinde aşırı derecede işbölümü ve uzmanlaşmaya gidilmesi gibi nedenlerdir. Üretim faaliyetlerinde aşırıya kaçmayan bir örgütlenme, koordinasyon sağlanmadaki önemli üstünlükler sağlar. Fakat işletme, koordinasyon sorunlarının önemli bir kısmını çözmüş durumdadır. Bunu olumlu yorumlayabiliriz.

İşletmenin bütünlüğünü sağlamasının bir diğer nedeni de bölümler arasında çok büyük bir ara bağlılığın bulunması dolayısıyladır. Mamüller önce parça halinde üretilmekte ve montaj hattında birleştirilerek nihai mamül halini almaktadır. Bölümler arasında böyle bir arabağlılığın bulunması dolayısıyla kuvvetli bir merkezleşme eğilimi olacaktır. Fakat bu merkezleşme eğilimi sonucu, belirli bir orandan sonra büyük ekonomikliğini kaybeder ve bir iktisat aracı olmaktan çıkıp, sosyal ve siyasal güç haline gelir. Her defasında yeni yeni karar noktaları olan üzerk bölgeler oluşturulmalıdır.

İşletmenin büyümesiyle birlikte alınması gereken kararların nitelik ve sayı olarak artmasının nedeni, piyasadaki konjüktürel olaylar dolayısıyladır. Fakat, işletmenin piyasada hakim olması.

nın asıl nedeni olarak bu gibi faaliyetlerin paylaşılması gösterilebilir. Zira işletmede piyasayla ilgili olayların önemli bir kısmı holding ve pazarlama kuruluşu aracılığıyla yürütülmekte, işletmeye çok az iş düşmektedir. Bu durumu olumlu olarak yorumlayabiliriz. Ayrıca işletme, günlük kararların belirli bir kısmını bölge birimlerine devrederek iş yükünü hafifletmiştir.

İşletmenin karar alma düzeyleri incelendiğinde oldukça farklı bir yapı ortaya çıkmaktadır. Stratejik kararlarla ilgili olarak, bu tip kararların işletme dışından verilmesinin nedeni, piyasaya hakim olmak, işletme içi olaylardan soyutlanmak, uzman kişilerden yararlanmak, holding'in kontrolünü sağlamak düşüncesiyledir. Bu haliyle danışmanlık hizmetlerinden yararlanma şeklinde gelişilmekte ve eylemden sorumlu yöneticilerin tepkilerine neden olmaktadır. Hangi düşünceyle olursa olsun eylemden sorumlu yöneticilerin kararlara katılması sağlanmalıdır. Yalnızca genel müdürün görüşlerine başvurulması stratejik kararların etkinliğini düşürebilir. Çünkü, bölge yöneticileri ile genel müdür arasında işletmeler genel müdür yardımcısı bulunmakta ve bölgelerle ilgili bilgiler buradan temin edilmektedir. Genel müdürün işletmeye hakim olmak düşüncesiyle böyle bir yapı oluşturması, merkezin iş yükünün artmasına neden olmakta ve bölge yöneticilerinin faaliyet alanını daraltmaktadır. Bütün bunları önlemek için işletme içerisinde, planlama komiteleri kurulmalı ve eylemden sorumlu yöneticilerin katılımı sağlanmalıdır. Aksi durumda bu yöneticiler, kendilerini amaçları gerçekleştirmede yükümlü kılmamış sayacaklar ve zamanla bu seviyede girişim ruhu körelecek, aşırı merkeziyete gidilecektir. Bu herşeyden önce işletmenin kesin sınırlarını belirleme açısından da önemlidir.

Merkezdeki yöneticilerin, yönetsel kararlarla fazla ilgilenmelerinin nedeni, stratejik kararlara katılamamaları, merkezleşmeye daha çok önem vermeleri ve fiziksel uzaklığı yok etme düşüncelerinden kaynaklanmaktadır. Yönetsel düzeyde alınan kararlar; stratejik düzey tarafından belirlenen politikaları izleyerek temin etmek, işlemsel düzeyler için amaçlar, bütçeler, standartlar belirlemek ve bunları kontrol etmektir. Tüm bu kararların merkezden verilmesi dolayısıyla bölge yöneticilerine çok az iş

düşmekte, onlarda daha çok işlemsel kararlarla ilgilendikleri gözlenmektedir. Bu haliyle merkezle bölge arasında koordinatörlük yapmakta, bölgesel örgütlenmenin olumlu yanları azalmaktadır. Merkezdekiler yönetsel kararlar konusunda bölge yöneticilerine daha fazla girişim olanağı sağlamalıdır. Böylelikle merkezin iş yükü azalacak ve stratejik kararlara hiyerarşik yapıda etkide bulunacaklardır.

İşlemsel kararlarla ilgili olarak, bu işlemleri yapan departman yöneticileri bölge yöneticilerinin işlerine karışmasını hoş karşılamadıkları gözlenmektedir. Bunun nedeni, bölge yöneticilerinin büyük sorumluluğun kendilerinde olduğunu düşünmeleri, yöneticilerin kişisel yetersizlikler, merkezin aşırı ilgisi, işlemlerin basitleştirilmesi gibi faktörler sayılabilir. Bölge yöneticileri bu tür kararları eylemci sorumlu departman yöneticilerine bırakarak, yönetsel kararlar konusunda daha etkin olarak çalışabilecekler. Nitekim bu tür kararlar programlamaya da uygundur.

Finansal kararlarla ilgili yönetsel faaliyetlerin tamamı merkezden yürütülmekte, bir takım işlemsel kararlar bölgelerden verilmektedir. Bu durumu olumlu olarak yorumlayabiliriz. Çünkü böylelikle merkezin iş yükü azaltılmıştır. Finansal kararların merkezlerden alınmasını nedeni, işletmenin varlıklarıyla ilgili olması ve stratejik kararlara konu olması dolayısıyladır.

Üretimle ilgili yönetsel kararlar ve işlemsel kararlar bölgelerde yürütülmektedir. Bunun nedeni işletmenin temel faaliyetlerinin üretim olmasından kaynaklanmaktadır. Böylelikle, üretim kararları'na etkinlik sağlanma amaçlanmaktadır. İşlemsel kararlarla ilgili olarak bölge yöneticileri teknik kararlarda departman yöneticilerine serbest girişim olanağı tanınmasına karşın yönetsel konulardaki kararlarla ilgilenmektedir. Bunun da nedeni, üretime çok önem verilmesi düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Bölge yöneticileri bu tür kararları departman yöneticilerine devrederek sonuçlarını kontrol etmesi ve çabalarını bulunduğu pozisyona yöneltmesi gerekir.

Pazarlama kararlarının tamamı merkezden yürütülmektedir. Bunun nedeni de, bu tür kararların tamamına yakını işletme dışından yürütülmesi ve pazarlama departmanına iki işletme arasın-

da koordinasyon sağlama görevi verilmesidir. Bu durumu olumlu olarak yorumlayabiliriz.

Personel kararları ile ilgili yönetsel kararlar merkezden, işlemsel kararlar ise bölgelerden yürütülmektedir. Bu tür kararların merkezden yürütülmesinin nedeni, bir takım kararların stratejik kararlara konu olması, işletmede standart bir personel politikasının uygulanmaya çalışılması, daha tutarlı disiplin ve soruşturma yapma ve yüksek nitelikli yöneticilerin kadroya alınmaya çalışmasından dolayıdır. Bu durumu olumlu olarak yorumlayabiliriz. İşlemsel kararlarla ilgili olarakta bölge yöneticileri bu tür kararlarla daha çok ilgilenmektedir. Bunun nedeni de faaliyetleri kontrol etme isteğiyle olabileceği gibi bu alanlarda fazla kadronun olmaması dolayısıyla da olabilir.

İşlemsel kararlarla ilgili olarak bu tür kararları verebilecek yüksek nitelikte yöneticilere sahip olunmasına karşın bölge yöneticilerinin bu tür kararlarla ilgilenmesini olumsuz bir uygulama olarak yorumlayabiliriz. Tüm düzeyler açısından ele alındığında birbirlerinin alanlarına müdahale edildiği gözlenmektedir. İşletmenin "başkasını çalıştırmayı bilmek" kıstasını tam olarak uygulayamadığı görülmektedir.

Birden fazla aynı birimin kurulmasının nedeni olarak, bölge yönetimlerine esas faaliyet alanında zgr kararlar almalarını sağlamak, merkezin iş yükünü hafifletmek, iş bölümü ve uzmanlaşmaya önem vermek gibi nedenler etkili olmaktadır. Bu tür departmanların çoğu üretimle ilgilidir. Özellikle retim işlemleriyle ilgili olarak departmanlaşmaya gidilmesi, bu tür işlemlerin teknik nitelikli olması ve çok çeşitli parçaların üretilmesi dolayısıylaıdır. Bütün bu ortak birimler aşırı iş bölümüne gidilmesi, maliyet artışlarına ve yapılan işlemlerin her iki birimde de tekrar tekrar ele alınması sonucunu doğurur. Ayrıca işletmede koordinasyon sorunlarının biride bundan kaynaklanabilir.

Karar alma durumlarıyla ilgili olarakta, belirlilik durumları için programlamaya gidilmesinin nedeni bu tür kararların basit ve rutin nitelikte olması dolayısıylaıdır. Bu durumu olumlu olarak yorumlayabiliriz. Hızlı ve sistematik bilgi alma, işlet-

menin organları arasındaki bilgi alış verişini sağlayan organları yok edecek ve bölgesel örgütlenmenin olumsuz etkilerini azaltacaktır. Fakat işletmeye bakıldığında bölge yöneticilerinin yapabilecekleri pek çok iş merkezde işletmeler genel müdür yardımcısı tarafından yapılmaktadır. Bunun nedeni, işletmenin bilgisayarlar- dan ve modern iletişim araçlarından yeterince yararlanamadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Bölge yöneticilerinin risk durumları için merkeze başvur- malarının nedeni, riskin konusunun yönetsel faaliyetlerle ilgili olması veya bölge yöneticilerinin ve bağlı departmanların işleri- nin basitleştirilmesi dolayısıyladır. Bu durum karşısında çıkabi- lecek riskleri yine kendileri çözmek istedikleri gözlenmektedir. Riskle ilgili olarak bölge yöneticilerine kendi başına karar alma yetkisi verilmiştir. Fakat, bölge yöneticileri sınırlı konularda yönetsel faaliyette bulunmakta ve işlemsel kararlardaki risklerle ilgilenmektedir.

Tam belirsizlik durumunda ise merkezdeki yöneticilerin karar- lar almak istemesinin nedeni, işletmeye hakim olmak, belirsizliğin boyutlarını tespit etmek, belirsizliğin nedenlerini araştırmak düşüncesinden kaynaklanmaktadır. İşlemsel kararlarla ilgili belir- sizliklerin merkezlerden yürütülmesi aşırı merkezleşmeye gitme eğilimi dolayısıyladır. Tam belirsizlik durumunda ne yapılacağını, nerede kararlar alınacağını, belirlemede kullanılması gereken öl- çüt maliyetler olmalıdır. Katlanılacak maliyetler ne kadar yüksekse, karar alma düzeyi de o kadar yukarda olmalıdır.

Astların sorumluluk almak istememelerinin nedeni olarak kendilerine olan güvenlerinin az olduğu belirtilmektedir. Bu doğru olabileceği gibi astın zaten yapabileceğinden fazla iş yü- künün olması, eleştirileceği korkusu ve sorunla kendisi ilgilen- mektense, üstüne sormayı kolay bir yol olarak görmesi de etkili olabilir. Ancak bütün bunların dışında özendirici önlemlerin ye- tersizliği fazla sorumluluk almamanın başlıca nedenidir. Çünkü bölge yöneticileri astlarını sürekli olarak yakından izlemekte, onların istedikleri gibi çalışmalarına engel olmaktadır.

Astların üstlerine sürekli olarak istenenden fazla bilgi vermesinin nedeni, üstleri bu yiğın içerisinde oyalayarak, kendi

çalışma alanına ait bilgileri gizlemek, daha rahat çalışma ortamı yaratmak düşüncesiyle olabilir.

Sistemi yumuşak bulupta suistimallere gidilmemesinin nedeni, yapının oldukça fazla biçimsel kurallarla belirlenmesi, en yakın üstün sıkı kontrolünden dolayıdır. Bu durumu olumlu olarak yorumlayabiliriz.

Sonuç olarak, işletmede karşılaşılan sorunların büyük çoğunluğu faaliyetlerin merkezden yürütülmesi eğilimi dolayısıyladır. Üretimle ilgili kararlarda merkezleşme uygulamasına gidilmesi ise zaman zaman koordinasyon sorunları yaratmaktadır. İşletmenin şemada görünenden fazla hiyerarşik yapısının olması bu merkezleşme eğiliminin başlıca nedenlerindedir. İşletme; holdinge uyum sağlamak için faaliyetlerini kısıtlamakta, biçimselleştirmekte, merkezleşmeye yönelmektedir. Otosan A.Ş.'nin örgüt yapısında stratejik kararların işletme merkezinden, yönetsel kararlarında bölgelerden verilmesiyle faaliyetlerde etkenlik sağlanacağı; işletmede aşırı merkezleşme ve biçimselleşme eğiliminin azalacağı ve çalışanların yeteneklerini daha iyi ispatlama olanağına kavuşacaklarını belirtebiliriz.

S O N U Ç

Dört bölümde incelemeye çalıştığımız bölge temelinde göre örgütlenmiş endüstri işletmelerinin karar alma işlemlerinde merkezleşme ve merkezleşmeme sorunları konusunda ulaştığımız sonuçları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

Endüstri işletmelerinin amaçları ve görevleri başka işletmelerde olduğu üzere; satın alma gücü bulunan ihtiyaç sahiplerinin ihtiyaçlarını gidermek, bunun için üretim ve pazarlama faaliyetlerini yürütmektir. Endüstri işletmelerinin nitelikleri; konularına ve çalışma biçimlerine göre sınıflandırılır. Konuları açısından bakıldığında bütün işletmelerde olduğu gibi, varlıklarını korumak amacıyla üretimde bulunmaktadır. Çalışma biçimleri açısından bakıldığında, piyasa koşullarına uyabilmelerine, teknik ve ekonomik metodları uygulamalarına, çalıştırdıkları personelin yer ve durumlarına göre değerlendirilirler.

Örgütlenmenin amacı, işletmenin amaçlarına en etkili ve verimli bir biçimde ulaşılması için gerekli olan maddesel ve yönetsel düzeni gerçekleştirmektir. Bunun için, amaca ulaştıracak işlerin tanımlanması, bölünmesi, uygun kişilere dağıtılması, çalışma ve uyumlaştırma mekanizmasının kurulması, gerekli olan yetki göçerilmesini gerçekleştirecek politika ve yöntemlerin belirlenmesi gerekmektedir. Örgütsel eylemlerin bir dizi yönetsel amaçlar

için birimler halinde kümelendirilmesinde, uzmanlaşmadan yararlanma, denetimi kolaylaştırma, benzer işlerin dikkate alınması, koordinasyonu kolaylaştırma harcamaları düşürme, şeklinde belirtilen ilkelerin gözönünde bulundurulması gerekmektedir.

İşletmeler, kendi faaliyet konularına ve eldeki kaynaklara bakarak, fonksiyonel, mamül, bölge, müşteri, süreç, zaman ve karma esasa göre bölümlere ayırma türlerinden birini seçmektedir. Bölgesel çalışmaların daha yararlı olduğu durumlarda, bölge temel göre örgütlenme biçimi tercih edilmektedir. Bölgesel örgütlenmenin temel taşları, fonksiyonel bölümler veya mamül bölümleridir. Bölgelerde ise, diğer bölümlendirme türlerinden amaca en uygun biri seçilerek faaliyetler gruplandırılmaktadır.

İşletmelerin faaliyetleri çok geniş bir alana yayılması dolayısıyla, faaliyetlerin bir merkezden yürütülmesi güçleşmiş ve bölgesel örgütlenmeye gidilmiştir. Bölgesel örgütlenmeye gidilince, işletme içi ve işletme dışı pek çok faktör etki etmektedir. İşletme içi faktörler; birimlerin fiziksel dağılımının fazlalığı, mamüllerin çeşitlenmesi ve büyümedir. İşletme dışı faktörler ise, ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik nedenler etkili olmaktadır.

Bölge temelinde göre örgütlenme: yetki göçerimi, karar almada etkinlik sağlama, yönetici yetiştirilmesi konularında üstünlük sağlamasına karşın; koordinasyon sağlama, çok sayıda yönetici gereksinimi denetim sorunları, politikalarda tutarsızlık gibi olumsuz yönleri bulunmaktadır.

Karar alma, ne yapacağımızı bilmediğimiz zaman yaptığımızdır. Endüstri sistemi içerisinde, üretimden, tüketime kadar işletmeyi ilgilendiren her safha üzerinde, teorik ve pratik bilgilerin ayrıntılarıyla incelenmesi önemli olmaktadır. Karar alma işleminin özellikleri; karar almanın güç ve zor bir iş olması, geleceğe yönelik olması, tahmine dayanması, etkinlik ve rasyonelliğe dayanması, pahalı olması ve belirli bir zamanı kapsamaması, bir rizikonun bulunması şeklinde belirtilmektedir.

Karar alma işleminin unsurları olarak, kişilik ve karar süreci ile kararlarla ilgili ön çalışmalar gösterilmektedir. Ge-

leceği kontrol edebilme arzusu ve tasarımını yapmak, insan zekasıyla ilgilidir. İnsan, kişiliğini ve davranışını açıklamada ileri sürülen kavramlardan; bilgi, duygu ve irade karar alma ile açıkça ilgili oldukları gözlenmektedir. Değerler, olgular ve doğruluğu bilinmeyen bilgi, karar alma ile ilgili ön çalışmalarını oluşturmaktadır. Yöneticiye gelen bu bilgiler, zihni harekete geçirmekte, duyguları uyandırmakta ve iradeyi çalışır hale sokmaktadır.

Endüstriyel bir sistemin dinamik davranışlarını ortaya çıkaracak model, kararın nasıl alındığına ilişkin formal ifadeler gerektirmektedir. Bunlar; alternatifler ve seçim, araç-amaç modelinin yetersizliği, veri toplamanın sınırları, daha kapsamlı bir modele olan ihtiyaç şeklinde belirtilmektedir.

Karar verilecek konu hakkında en ekonomik ve yüksek nitelikli karar almaya yönelik çabalar, karar alma tekniklerini oluşturmaktadır. Karar alma teknikleri, geleneksel teknikler ve modern teknikler olarak iki şekilde belirtilmektedir. Geleneksel teknikler olarak; standart çalışma metodları, alışkanlıklar ve işletmelerin tutumları girmektedir. Modern teknikler içerisinde ise yöneylem araştırması ve elektronik bilgi işlem makinaları girmektedir. Bütün bu teknikler, karar alma işlemlerine yüksek hız ve nitelik kazandırmaktadır.

Karar modelleri, kapalı ve açık karar modelleri olarak iki şekilde değerlendirilmektedir. Kapalı karar modellerinde temel nitelik rasyonelliktir. Örgütsel karar almada karar organı, hiyerarşik yapı ve iletişim kanallarının taşıdığı bilgi ve sınırlanmakta ve bu tür modeller işlemsel kararlarda daha çok geçerli olmaktadır. Açık karar modellerinde çevre ile sürekli iki yönlü etkileşim söz konusu olmakta, geri besleme hakaları hafızadaki olaylar seti ile kıyaslanmaktadır. Bu tür modeller stratejik kararların alınmasında daha çok uygulanmakta, bürokratik örgütlerde ise başarısız oldukları görülmektedir.

İşletmede alınan her çeşit karar, aynı şartlar altında alınmamaktadır. Şartların belli olup olmamasına göre, kararlar üç durumda incelenmektedir. Belirlilik durumlarında alınan kararlar, her defasında verilmesi gerekmeyen, sık sık tekrarlanan

ve rutin nitelikteki kararlardır. Bu tür kararlar için programlamaya gidilmektedir. Belirsizlik ve risk durumlarının şartları açıklıkla bilinmediği için bu tip kararlar programlamaya pek uygun değildir. Programlanamayan kararlar konusunda bugün açıkça bilinen tek gerçek, bu tür kararların alınabilmesi yeteneğinin insanın düzenli düşünme yolunda eğitilmesi ve geliştirilebileceğidir.

İletişim ile karar alma işlemleri arasındaki bağıntı oldukça önemli olup, bu iki işlemi kesin çizgilerle ayırmakta pek mümkün değildir. Bir yönetim içerisinde alınan kararların niteliği, geniş ölçüde iletişim sisteminin iyi işlemesine ve iletişim ağlarının yapısına bağlı olduğu görülmektedir. Yüksek teknolojinin kullanılması sonucu, iletişime hız katılmış ve üretim işlemlerinde otomatikleşme ile belirsizlikler azaltılmış, bunun sonucunda da kararların niteliğinde önemli değişimler olmuştur.

Kararların sınıflandırılması; problemin cinsine, hiyerarşiye, karar sürecine ve karar alıcılar şeklinde olmaktadır. Problem cinsine göre sınıflandırmada günlük alışlagelmiş kararlar, icraya ilişkin kararlar ve sonuçları düşünülmüş ve bir politikaya dayandırılmamış kararlar ele alınmaktadır. İşletmelerde alınan kararlar üç düzey açısından incelenmekte; uzun dönemler için alınan kararlar, faaliyetleri yürütmek için alınan kararlar ve işlemel kararlar bu düzeyleri oluşturmaktadır. Karar alma süreci açısından, bu süreç önce problemi oluşturan belirsizlik için bilgi toplama, bu bilgiler doğrultusunda amaçlar, araçlar ve yolların belirlenmesi ve sonunda da alternatifler açısından çözüme en uygun olanın seçilmesi işlemlerinden oluşmaktadır.

Karar vericiler açısından ise, bireysel kararlar, grup kararları ve örgüt kararlarına değinilmektedir. Bir işletme yöneticisinin en önemli işi karar almaktır ve karar alma süreci, örgütün diğer üyelerinden fiziki bakımdan soyutlanarak gerçekleşmektedir. Bugünün işletmeleri faaliyetlerini sürdürmek için özel bilgiler kullanmakta, bir çok komite veya komisyonlar aracılığıyla birden çok kişinin görüşü alınarak kararlar verilmektedir. Böylelikle, karar sürecine pek çok kişinin katılımı sağlanmaktadır. Örgütsel kararlar ise, hem insanların, hem de örgütlerin temel

davranış sürecini oluşturmaktadır. Örgütsel kararlarda, örgüt problemlerini çözmek için geliştirilen çeşitli çözüm yollarından bir tanesini, seçme işlemi olarak tanımlanabilir.

Endüstri işletmeleri, mamül üretimi ve pazarlaması faaliyetlerini sürdürürken, teknik ve fonksiyonel açıdan çeşitli organlar oluşturmaktadır. Temel fonksiyonlar olarak; finans, üretim, pazarlama ve personel bölümleri oluşturulmuştur. Bütün bu faaliyetler yürütülürken, pek çok kararlar alınmaktadır. Bu kararların nerede alındığı; bugün, karmaşık yapılı büyük işletmelerinin başlıca sorunlarıdır. Karar alma faaliyetlerinin tek merkezden yürütülmesi veya çok sayıda karar alma noktalarının oluşturulması merkezleşme ve merkezleşmeme sorunlarına neden olmaktadır. Bu iki uç arasında uygun dengenin kurulması, yöneticilerin temel uğraş alanını oluşturmaktadır.

Merkezleşme; yetkinin, sistemli ve bilinçli bir şekilde üst basamaklarda toplanmasıdır. İşletmeler, çeşitli nedenlerle merkezleşme uygulamasına gitmektedir. Merkezleşme ile yetkiler üst yönetimde toplanmakta, böylelikle üst yönetim kendini güçlü görerek kriz anında çabuk kararlar alarak dengesini korumakta, ancak uygunluğu kolayca sağlamakta, çatışma ve ters düşme olayları görülmemektedir.

Merkezleşmeme uygulamasında ise, yetki ve sorumluluğun işletme içerisinde dağıtılması demektir. Merkezleşmeme, hem bir yönetim felsefesi, hem de bir tekniktir. Felsefe olarak, tüm çalışanların yeteneklerini geliştirmeleri ve kullanmaları konusunda geniş olanaklar tanımaktır. Bir teknik olarak ise, yetkiyi yarı bağımsız karar ünitelerine dağıtma ve ortak amaçlara yönelik çalışmayı sağlamak için özenle hazırlanmış kontroller uygulamaktır.

Merkezleşmeme uygulamasının etkinliğinde; işletmenin büyüklüğü, faaliyetlerinin niteliği, ilgili yönetim fonksiyonunun türü, yönetim felsefelerinin etkileri, yöneticilerin kişilikleri gibi faktörler rol oynamaktadır. Merkezleşmeme uygulaması, dikey ve yatay boyutta olmak üzere iki yönde ele alınmaktadır. Yatay boyutta, çeşitli mamüller üreten işletmelerin, her mamül üzerinde ayrıca uzmanlaşması belirtilmektedir. Dikey merkezleşmeme, bir örgütte yer alan düzeylerin hepsine karar alma yetkisinin verilmesidir.

Merkezleşmeme uygulaması herşeyden önce bir dereceleme faaliyetidir. Merkezleşmeme dereceleri olarak; merkezden yönetim, sınırlı merkezden yönetim, yetki genişliği ve aşağıdan yukarıya yönetim uygulaması şeklinde belirtilmektedir.

Bütün bunlardan başka, kâr esasına göre merkezleşmeme uygulamasına gidilmektedir. Bu uygulama ise, bir işletmenin her biri kendi kâr ve zararından sorumlu olan pek çok şubelere veya bölümlere ayrılmasıdır. Bu tür uygulama, çok büyük işletmeler için önem taşımaktadır.

Bölge temeline göre örgütlenmiş endüstri işletmelerinin karar alma işlemlerinde merkezleşme sorunları olarak aşağıda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır:

Ekonomik ve teknolojik değişime uyum sağlayacak bir yapı kurmak ve bölgesel farklılıkları dikkate almak, merkezden yönetimli işletmelerin en büyük sorunlarından biridir. Bölgesel birimlerin yaratılması, karar almanın aşağı doğru kaymasının bir örneğini oluşturmaktadır.

Merkezden yönetimli yapılarda iletişim, biçimsel yapı içerisinde değerlendirilmekte ve pek çok kademedен geçmekte, uzun bir hat halini kalmaktadır. Biçimsel iletişime fazla yer verilmesi durumunda çalışanlar, kendi iletişim sistemini kendileri kurmakta, bütün bu olaylar pek çok sorunu beraberinde getirdiği gözlenmektedir.

Büyükölük ve bölge temeline göre örgütlenme birlikte ele alınmaktadır. Büyükölükle birlikte pek çok sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunlar; bürokratik katılık, zamanlama sorunları, etkinlikle ilgili sorunlar, uzmanlaşma sorunları, örgütlenme sorunları, danışmanlık sorunları şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Yetki devri, merkezi yapılar için pek çok sorunları beraberinde getirmektedir. Bölgesel örgütlenme dolayısıyla, belirli yetki devri kaçınılmaz olmakta, bölgelerde olup bitenleri öğrenme çabası aşırı merkezleşme sonucunu doğurmaktadır. Böylelikle yöneticilerin yetki devri konusunda kısıncık oldukları gözlenmektedir. Bunun nedenleri olarak da yöneticilerde "ben en iyi ya-

parım" inancının bulunması, yöneltme yeteneğinden yoksunluk, astlarına güvenmeme ve uyarıcı nitelikte özel kontrollerin bulunmaması gibi faktörlerin etkili olduğu görülmektedir.

Planlama ile ilgili olarak; merkezi yapılarda planların merkezden yürütülmesi; araştırma ve analiz yöntemlerinin kullanılmasını ve pek çok ayrıntılı plan, program, bütçe yapılmasını gerektirmektedir. Böylelikle planlar hiyerarşisinde merkezleşme planın iç tutarlılığını ve birliğini güç duruma düşürmekte, gerçeklerden uzaklaşma tehlikesini taşımaktadır.

Bölgelerin fiziksel uzaklığı ve büyüklük, çalışanları işletmeye bağlayacak, yöntemlerin bulunması merkezi yapıların karşılaştıkları diğer bir sorunu teşkil etmektedir. Büyüyen işletmelerde, her geçen gün küçülen birey, işe yabancılaşmakta ve yönetime katılma isteği artmaktadır. Bu durum pek çok sorunu da beraberinde getirmektedir. Bunlar, etkinlik sağlama ve mülkiyet hakkı olarak değerlendirilmektedir.

Bölge temeline göre örgütlenmiş endüstri işletmelerinin karar alma işlemlerinde merkezleşmeme sorunları olarak aşağıda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır:

Merkezleşmeme uygulaması sonucu karar alma yetkisinin, alt kademelere ve şubelere doğru yayılması, genişletilmesi dolayısıyla koordinasyondan, iki birim arasındaki ilişkilerden, aşırı büyüklükten, piyasa ve konjüktürden kaynaklanan sorunlar nedeniyle pek çok sorunlarla karşılaşıldığı ve işletmenin bütünlüğünü sağlamada güçlük çekildiği görülmektedir.

Her işletmenin, kendine uygun bir yapı kurması ve bu yapı içerisinde de, pek çok bölümler oluşturması dolayısıyla standart bir yöntem oluşturulamamış ve merkezleşmeme uygulaması, bir derece sorunu olarak değerlendirildiği gözlenmektedir. Merkezleşmeme uygulamasının göreceli bir kavram olması dolayısıyla, pek çok işletme bölgesel birimlere bakarak yerinden yönetime gidildiği gösterme eğiliminde oldukları görülmektedir.

Kararların alındığı düzeylerde, yerinden yönetime gidilmesinde belirleyici kıstas olduğu görülmektedir. Fakat işletmeler, bu düzeyler için sıkı kontroller uygulaması ile merkezi

yapılara dönüştükleri gözlenmektedir. Böylelikle, tüm yapı içerisinde işler karışmakta, biçimsel yapı ön plana çıkmaktadır. Stratejik kararların işletme dışından verilmesi eylemden sorumlu yöneticilerin kiskançlıklarına neden olmakta ve tüm yönetsel ve işlemsel kararların merkezde toplanması şeklinde uygulamaya gidildiği görülmektedir.

Merkezleşmeme dolayısıyla pek çok birimin oluşturulması kaçınılmaz olmakta, bu durumun, maliyet artışlarına, koordinasyon sorunlarına, benzer sorunların defalarca incelenmesine sebep olduğu görülmektedir.

Karar durumları ve astlarla ilgili olarak da, merkezleşmeme sorunları ile karşılaşılmaktadır. Belirsizliklerin azaltılması dolayısıyla yerinden yönetimli basık yapılar, merkezden yönetimli hiyerarşik otoritelere dönüştükleri, belirsizlik ve risk durumlarında ise merkezdeki yöneticilerin sonuçlara müdahale etmek istedikleri gözlenmektedir. Astların ise, merkezleşmemeyi yumuşak bulup, suistimallere ve sorumsuz davranışlara yöneldikleri görülmektedir. Böylelikle, bu tip sorunlardan kaçınan işletmelerin, tekrar merkezleşme yönünde eğilimlere gittikleri görülmektedir.

Çalışmamıza yakın bir örnek olması nedeniyle ele aldığımız, Otosan A.Ş.'nin karar alma işlemlerinde karşılaştığı merkezleşme ve merkezleşmeme sorunları ile ilgili olarak elde ettiğimiz bulguları ise şöyle sıralayabiliriz:

- Otosan A.Ş. iletişimi, hiyerarşik yapıda ve biçimsel çerçevede değerlendirmekte ve iletişimle ilgili olarak aşağıdan yukarıya iletişim, doğal iletişim, maliyet artışı, haberin anlamını yitirmesi gibi sorunlarla karşılaşıldığı gözlenmektedir.
- Otosan A.Ş. büyük bir işletme olması dolayısıyla; bürokrasi, hiyerarşik yapı ve danışmanlık konularında pek çok sorunlarla karşılaşmaktadır.
- Merkezleşme eğilimi dolayısıyla yetki devri konusunda pek çok sorunlar bulunmakta ve çalışanların yeteneklerinden tam olarak yararlanılmadığı görülmektedir.
- Planlamanın merkezden yürütülmesi, araştırma ve analiz yöntemlerinden kaynaklanan sorunlar görülmektedir.

- Kararlara katılma ve çalışanları işletmeye bağlama konusunda yeterince başarılı olamadığı görülmektedir.
- Üretim işlemlerinde merkezleşmeme dolayısıyla, koordinasyon sorunlarıyla karşılaşıldığı gözlenmektedir.
- Stratejik kararların işletme dışında belirlenmesinden ve faaliyetleri sıkı kontrol etme düşüncesinden kaynaklanan yönetsel ve işlemsel sorunlarla karşılaşılmaktadır.
- Merkezleşmeme uygulamasına giden bölümlerde çok sayıda benzer birimler oluşturulmasından kaynaklanan maliyet artışı, benzer sorunların tekrar tekrar ele alınması gibi sorunlarla karşılaşılmaktadır.
- Karar alma durumları ve astlar açısından ise, bölge yöneticilerinin belirsizlik ve risk durumları açısından karar alma yetkileri sınırlandırılmakta olduğu, astlarında fazla sorumluluk almaya istekli olmadıkları görülmektedir.

Endüstriyel süreç içerisinde işletmelerin büyümeleri ve bölgelerin fiziksel uzaklığı, merkezleşme eğilimli işletmelerde karar alma düzeyleri arasında ayrılıklara neden olmakta, yapılacak işler görev tanımlarında belirtilen konularla sınırlandırılmakta, aşırı derecede biçimselleşme eğilimi görülmektedir. Karar alma işlemlerinde ortaya çıkan merkezleşme ve merkezleşmeme sorunlarını en aza indirebilmek için; "çok bölgesel merkezleşme eğilimli, büyük işletmelerde; stratejik kararların işletme içerisinde oluşturulan planlama komiteleri ile yürütülmesi, bu komitelere bölge yöneticilerinin katılımının sağlanması ve bölge yöneticilerine yönetsel konularda geniş yetkiler tanınması suretiyle, yeni yeni karar noktaları oluşacak ve merkezin iş yükünün azaltılmasıyla daha etkin kararlar alınacaktır" kanısını taşımaktayız.

Y A R A R L A N I L A N K A Y N A K L A R

KİTAPLAR

- AKTAN, Tahir : Kamu İdaresi, Ankara, 1987.
- ALDEMİR, Ceyhan : Örgütler ve Yönetimi, İzmir, 1985.
- AŞICI, Ömer : Pazarlama, E.Ü. İ.T.B.F. Ya.No.64/43
İzmir, 1974.
- BAGRIT, Lean
(Çev.Süheyl GÜRBAŞKAN) : Otomatikleşme Çağı, İstanbul, Reklam
Ya. No.13, ? , 1972.
- BAĞIRKAN, Şemsettin : Karar Verme, İstanbul, 1983.
- BARUTÇUGİL, İsmet : Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri,
Bursa, 1983.
- BÜKER, Semih : Finansal Yönetim, Eskişehir, 1985.
- CAN, Halil - TECER, Meral: İşletme Yönetimi, T.O.D.A.İ.E.Ya.
No.169, Ankara, 1978.
- CEMALCILAR, İlhan ve
Diğerleri : İşletmecilik Bilgisi, Eskişehir, 1985.

- DAVIS, Keith
(Çev.Kemal TOSUN ve Diğerleri) : İşletmelerde İnsan Davranışı,
İ.Ü. Ya.No.3028, İstanbul, ? .
- DEMİR, Mehmet Hulusi-
GÜMÜŞOĞLU, Şevkinaz : Yönetmel Karar Verme D.E. Ü,
İ.İ.B.F. Ya. ? , 1987.
- DERELİ, Toker : Organizasyonlarda Davranış, İ.Ü.
Ya.No.2142, CI, İstanbul, 1976.
- D'ESTAING, Oliver G.
(Çev. Osman DARDAĞAN) : Teşebbüslerde Yetki Ademi Mer-
keziyeti, Ak.Ya.No.31, İstan-
bul, 1975.
- DİCLE, Ülkü : Bir Yönetmel Araç Olarak Haber-
leşme, M.P.M. Ya, Ankara, 1974.
- EREN, Erol : Yönetim Psikolojisi, İ.Ü. Ya.
No.3182, B.2., İstanbul, 1984.
- ERLAÇIN, Şükrü : Endüstri İşletmeciliği, E.Ü.
Ya.64/14, B.2., İzmir, 1971.
- FERGAN, Oktay : İşletme Yönetiminde Sistem,
İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme
İktisadi Ens., Ya.No.22. İstan-
bul, 1974.
- GÜLERMAN, Adnan : Mühendislik Ekonomisi ve İş-
letme Yönetimi, İzmir, 1976.
- HİMMETOĞLU, Bülent : Karar Verme Yeteneğini Geliş-
tirme, E.Ü. İ.T.İ.A. Ya.İzmir,
1971.

- KOBU, Bülent : Üretim Yönetimi, İ.Ü. Ya.No.3029, İstanbul, 1982.
- KOTLER, Philip
(Çev.Yaman ERDAL) : Pazarlama Yönetimi, C.I, B.2. Bilimsel Yayın Derneği Ya.No.2, ?, ?.
- MASSIE, Joseph. L.
(Çev.Şan ÖZALP ve Diğerleri) : İşletme Yönetimi, Eskişehir, 1983.
- NEWMAN, William H.
(Çev.Kenan SÜRGİT) : İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare, B.4, Ankara, 1985.
- DNARAN, Oğuz : Örgütlerde Karar Verme, A.Ü. S.B.F. Ya.No.321, Ankara, 1971.
- ÖZALP, İnan : Yönetim ve Organizasyon, C.I, Eskişehir, 1986.
- _____ : Yönetim ve Organizasyon, C.II, Eskişehir, 1987.
- _____ : İşletmelerin Büyümesinde Ortaya Çıkan Organizasyon Sorunları, ADANA İ.T.İ.A. Ya., Adana, 1978.
- PETRAGLİD, G.
(Çev.Süheyl GÜRBAŞKAN) : İşletmelerde Organizasyon, İstanbul Reklam Yayınları No.24, İstanbul, 1972.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat : Personel Yönetimi, B.2, Eskişehir, 1984.

- _____ : Örgütlerde Haberleşme Düzeni, BURSA
İ.T.İ.A. Ya.No.22, ? , 1977.
- TOKOL, Tuncer : Pazarlama Yönetimi, Bursa, 1983.
- TORTOP, Nuri - İSBİR,
Günay : Yönetim Bilimi, Ankara, 1986.
- TOSUN, Kemal : İşletme Yönetimi; Genel Esaslar,
İstanbul, ?.
- TUNA, Orhan-EKİN,Nusret : Otomasyon ve Sosyal Meseleleri,
İ.Ü. Ya.No.1486, İstanbul, 1970.
- TÜMER, Melih : Yönetim ve Yönetici, İstanbul,
1975.
- YAZICI, Mehmet : Örgütlenme İlkeleri, İ.T.İ.A. Ya.
No.52, İstanbul, 1977.

MAKALELER

- AKSAN, Zeki : Fonksiyonlara Göre Bölümlere Ayrıl-
mış Örgütlerde Kurmay İşlevi, ORGA-
NİZASYON Y.II, S.6, ?.
- AYKAR, Fulya-SOMAY Tomris : Örgüt Kuramında Merkezleşme ve Kont-
rol Alanı İlişkisi, İ.F.D., C.X.S.1
(Nisan 1971)
- CEM, Cemil : Yönetimde Karar Verme, S.İ.D.,Y.XII
S.3 (Kasım 1977).

- CULBERTSON, Jack A-
JAKOPSON, Poul B.-RELLER
Theoderol.
(Çev.Mustafa TOSUN) : Karar Verme, A.İ.D. C.IV, S.4,
(Aralık 1971).
- DERELİ, Toker : Bürokrasi Teori ve Uygulamasında
Modren Yaklaşım Y XI S.99 (Kasım
1976)
- DILL, Villiam R.
(Çev.Cengiz A.SEDEF) : Yönetmel Karar Almanın Çeşitleri,
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ. İ.F.D., C.XV,
S.1-2 (Ekim 1979).
- DİNÇER, Ömer : Bir Örgütsel Davranış Tarzı Olarak
Kararlara Katılma: Kuramsal Bir
Model, M.Ü., İ.İ.B.F. DER. C.IV,
S.1-2 (1987)
- ERDEM, Hasan : Karar Verme Sürecinde Kullanılan
Temel Karar Verme Kriterleri, KOOPERATİF DÜNYASI, Y.XVI, S.185 (Ağus-
tos 1986)
- EREN, Erol : İşletmelerde Tedarik Bölümünün Örgütlenmesi, ORGANİZASYON, VII, S.7,
(Mart 1979).
- _____ : İşletmelerde Stratejik Planlamanın
Organizasyonu, ORGANİZASYON Y I S.1
(1976)
- _____ : Bir Karar Sistemi Olarak İşletme,
S.İ.D., 1977.

- _____ : Pazarlama Bölümünün Örgütlenmesi,
ORGANİZASYON, Y II, S.6, ?.
- _____ : İşletmelerde Karar ve İstatistikî
Karar Teorileri, BURSA İ.T.İ.A.
DER. C.II, S.1 (Temmuz 1973).
- ESEN, Ömer : Endüstri Dinamiği Kavramı ve İşletme
Yönetiminde Kullanılışının Bir Örnek
Üzerine İncelenmesi, İ.Ü. İ.F.D.
C.XIV, S.1 (Nisan, 1985)
- FURMAN, Beyza Oba : Örgütsel Karar Türleri ve Karar
Modelleri, İ.Ü. İ.F.D. C.XVI, S.2
(Kasım 1987):
- GENDER, Sadi : Grup Kararlarında Toplumsal Etken-
ler, S.İ.D. Y.IV, S.20 (1969).
- GÜLERMAN, Adnan : Planlama ve Karar Alma Politikasın-
da İşletme Yöneticisinin Kullanabi-
leceği Metodlar ve Teknikler, ANKA-
RA İ.T.İ.A. DER. CIV, S.1 (1972)
- GÜRSAKAL, Necmi : Karar Analizi Üzerine Bazı Notlar,
ESKİŞEHİR, A.Ü. İ.İ.B.F. DER. C.IV,
S.1 (Haziran 1986).
- GÜVEN, Sami : Örgütlerde Bölümlere Ayırma Yöntem-
leri, A.İ.D., C.XV., S.3 (Eylül 1982).
- İPÇİ, Mustafa : Elektronik Bilgi İşlem Makinaların
Dayalı Yönetim Bilgi Sistemlerinin
Karar Verme Süreciyle İlişkisi,
ANKARA, İ.T.İ.A., DER. C.X, S.1-2
(1978)

- KOÇEL, Tamer : Fonksiyonlara Göre Örgütlenme, S.İ.D. Y.XIII, S.120 (Ağustos 1978).
- KONİ, Hasan : Çok Uluslu İşletmelerde Karar Verme Genel Sistem Teorisi Yaklaşımı, ANKARA İ.T.İ.A. DER. C.X, S.1-2 (1978)
- MUCUK, İsmet : İşletme Yönetiminde Karar Alma, Bilimsel Metod ve Araştırma ve Geliştirmenin Önemi, İ.Ü. S.B.F. DER., Y.I, S.1 (1983)
- ONARAN, Oğuz : Yetki Göçerimi, A.İ.D., C.VII, S.2 (haziran 1974)
- ÖNER, Yıldırım : Bilgisayar Kullanımı ve Organizasyon Yapısına Etkileri, ORGANİZASYON, YI, S.1 (1976).
- ÖZBAŞAR, Sera : Organizasyonlarda Yapı-Strateji Dengesi Nasıl Kurulabilir? İ.Ü. İ.F.D.
- _____ : Ürüne Göre Örgütlenme, S.İ.D., S.121, (Eylül 1978).
- RAPPAPORT, Alfred
(Çev.A.Serdar ESEN) : Karar Vermede Duyarlılık Analizleri, U.Ü. İ.İ.B.F. DER., C.IV, S.1 (Nisan 1983)
- SARGUT, Selami : Yönetim Kuramları Işığında Önderlik ve Karar Alma Süreçleri, G.Ü. İ.İ.B.F. DER. C.III, S.1-2 (1987).

- SARITOPRAK, Veli : Pazarlama Yönetiminde Karar Alma,
PETKİM DERGİSİ, S.20 (Nisan 1979).
- SARR, M.D.
(Çev.Engin OKTAY) : Karar Süreci ve Bilişimin Katkısı,
İ.Ü. İ.F.D., C.III, S.2 (Kasım, 1974).
- SIMON, Herbert A.
(Çev.Mustafa TOSUN) : Yönetimde Yeni Karar Verme Bilimi,
A.İ.D., C.VII, S.3 (Eylül 1974).
- STIFGLITZ, Harold-
JANGER, Alan R.
(Çev.Güneş BERBEROĞLU) : Merkezleşme Boyutları, E.A.Ü.
C.II, S.1 (Ocak 1984).
- SÜRGİT, Kenan : Örgüt Analiz Tekniği, A.İ.D., C.X,
S.3 (Eylül 1977).
- GÖKAY, Sürsal : İşletmelerde Karar Verme Süreci,
YÖNETİM, Y.I, S.4 (1976).
- _____ : Yönetimde Stratejik Tetkik ve
Operasyonel Karar Düzeyleri, OR-
GANİZASYON, Y.I, S.1 (1976).
- TEKARSLAN, Erdal : Kararın Anlamı ve Genel Esaslar,
İ.Ü. İ.F.D., C.IX, S.1 (Nisan 1980).
- _____ : Sosyal Bir Olgu Olarak Grup Davranı-
şı ve Karar Özellikleri, İ.Ü. İ.F.D.,
C.XIV, S.1 (Nisan 1985).
- TİMUR, Nejdet-KOPARAL
Celil. : Sanayi İşletmelerinde Satın Alma
Bölümünün Organizasyonu, E.A.Ü.
İ.T.İ.A.DER,C.VIII,S.2(Kasım 1979).

TOSUN, Kemal

: İşletmelerde Merkezkaç Yönetim ve Örgütlenme, ORGANİZASYON, Y.II, S.8, ?.

_____ : Örgüt Birimi Meydana Getirmede Başlıca Yöntem ve Ölçütler, ORGANİZASYON, Y.II, S.7 (Mart 1979).

_____ : Örgütlenmede Bazı Temel Konu ve Sorunlar, ORGANİZASYON, Y.I, S.3, ?.

_____ : Bölümlere Ayırmada Temel Kavramlar, ORGANİZASYON, Y.I, S.2. ?.

_____ : İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Bürokrasi, S.İ.D. Y.XI, S.99 (Kasım 1976).

ÜLGEN, Hayri

: Sanayi İşletmelerinde Bölümlere Ayırma İlkeleri ve Uygulaması, İ.Ü. İ.F.D. C.XV, S.1 (Kasım 1986)

_____ : Çevrenin İşletme Yapısına Etkisi, İ.Ü. İ.F.D. C.II., S.2 (Kasım 1973).