

**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

81479

**İŞLETMELERDE ÖRGÜTLEME
ve YENİDEN ÖRGÜTLENME
ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

M. Kıvanç EKMEKÇİ

S.B.E. İşletme Yönetimi Anabilim Dalı'nda Hazırlanan

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı : Prof. Dr. İSMAİL DUYMAZ

İstanbul, 1999

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM BAKANLIĞI
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	3
B i r i n c i B ö l ü m	
ÖRGÜTLEME VE YENİDEN ÖRGÜTLENMENİN TEORİK TEMELLERİ.....	6
I. ÖRGÜTLEME VE YENİDEN ÖRGÜTLEME KAVRAMLARI.....	6
A. Kavramların Tanımı ve Kapsamları.....	6
B. Değişim Sürecinin Bir Parçası Olarak Yeniden Örgütlenme ..	14
C. Yeniden Örgütlenmenin Nedenleri ve Hedefleri.....	18
1.Yeniden Örgütlenmeyi Gerektiren Faktörler.....	18
1.1.İşletme Çevresindeki Etmenler.....	18
a)Ekonomik Çevre Unsurları.....	19
b)Hukuki Çevre Unsurları.....	24
c)Teknolojik Çevre Unsurları.....	26
d)Görev Çevresi ile İlişkiler.....	29
1.2.İşletme İçi Etmenler.....	32
a)Büyüme ve Küçülme.....	33
b)Yayıllma.....	36
c)Teknoloji.....	37
2.Yeniden Örgütlenme Süreci, Amaçları ve İlkeleri.....	39
2.1.Yeniden Örgütlenmenin Amacı ve İlkeleri.....	39
2.2.Yeniden Örgütlenmenin Sınırları.....	40
2.3.Örgütsel Değişim Uygulamaları.....	41
a)Türleri ve Süresi.....	41
b)Karşılaşılan Sorunlar.....	42

İ k i n c i B ö l ü m

YENİDEN ÖRGÜTLENME İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA.....	44
I.Uygulamanın Amacı, Yöntemi ve Kapsamı.....	44
II.Uygulama Yapılan Kuruluşun Özgeçmişi.....	46
III.Görüşmelerden Elde Edilen Sonuçlar.....	49
1.Reorganizasyonun Hedefleri ve Araçları.....	49
2.Reorganizasyonun Nedenleri Hakkında Değerlendirmeler.....	50
2.1.Üst Düzey Yöneticilerin Değerlendirmeleri.....	50
2.2.Orta Düzey Yöneticilerin Değerlendirmeleri.....	52
3.Reorganizasyon Ne(leri) Değiştirdi ?.....	54
4.Reorganizasyon Hazırlıkları, İzlenen Yöntem, Süre ve Maliyet.....	59
5.Reorganizasyon ile Ulaşılan Yeni Durum Hakkındaki Değerlendirmeler.....	62
IV. Uygulama Hakkında Genel Değerlendirme.....	72
SONUÇ.....	73
Ek:Görüşme Soruları.....	76
KAYNAKÇA.....	80

GİRİŞ

İşletme örgütleri de, biyolojik varlıklar gibi, doğar, büyür, gelişir, hizmet ederler, zamanla yaşlanırlar veya yetersiz hale gelebilirler. Yetersizleşme, çevresel ve/veya içsel koşullardan, ekonomik, teknik ve/veya örgütsel nitelikteki faktörlerden kaynaklanabilir ve çeşitli şekillerde kendini gösterir: işlev bozuklukları, ihtiyaç ve değişimlere zamanında ve yerinde tepki gösterememek, örgütsel istikrarı sağlayamamak vb. Bu tür yetersizlikler, sonuç itibarıyla, işletmenin üretim performansına ve piyasadaki yarışma gücüne yansır. İşletme kendini yenileyemediği ve düzeltemediği takdirde, diğer koşulların da olgunlaşmasıyla, üretimde ve piyasalarda zor duruma girip, piyasadan çekilme noktasına kadar gelebilir¹.

İşletmenin ekonomik performans itibarıyla yetersizleşmesine sebep olan faktörlerden biri de, işletme organizasyonunun çeşitli sebeplerle işlevsiz duruma gelmiş olmasıdır. İşletme başlangıçta örgütlenirken, bir yandan içsel ihtiyaçlara cevap verecek ve diğer taraftan da çevredeki değişikliklerin baskısına uyum gösterebilecek durumda iken, zaman içinde kendini çeşitli açılardan geliştiremediği için işlevlerini beklenen düzeyde ve hızda yerine getiremez duruma düşmüş olabilir. Bu durumda, işletmenin sağlığının bozulduğu ve dolayısıyla tedavi edilmesi gerektiği söylenebilir².

İşletmenin amaçlarına ulaşması için, 'amaçlara uygun' ve hızlı 'işleyen' bir düzene, canlı bir ilişki-etkileşim ağına ihtiyaç vardır. İşletme büyüdükçe ve mekânda multi-lokal genişlemeye

¹ İSMAİL DUYMAZ, *İşletme Organizasyonu*, YTÜ/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı, *Yayınlanmamış Ders Notları*, İstanbul (Şubat) 1999, s.77.

² A.g.e., s. 76.

gittikçe, karmaşık çabaların birbirleriyle uyumlaştırılması gereği büyüdüğü için, örgütlenme ihtiyacı daha da artar. Kısaca, işletmenin örgütsel yapısı, yöneticiler için önemli bir araçtır. Bununla birlikte, işletmeler için uniform bir örgüt yapısı yoktur. Her işletme, içinde yaşadığı farklı koşullara uygun bir örgüt tasarımına sahiptir. Çevresel dinamiklerin etkisi altında çalışan ve yaşayan işletmeler, ömür boyu değişmeyen bir örgüt yapısına sahip değildirler. Bu anlamda, örgüt yapısı, işletme ile çevresel koşullar arasındaki bir uzlaşma olarak da görülebilir. Bu uzlaşmanın bozulması durumunda, örgütün yeniden yapılandırılması (reorganizasyonu) yoluyla, ihtiyaç ve beklentilere cevap verebilecek duruma getirilmesi gerekli olmaktadır. İşte reorganizasyon çabalarıyla, çeşitli sebeplerle ekonomik ve/veya örgütsel açılardan yetersizleşen örgüte yeni bir güç ve dinamizm kazandırılmak istenir.

İşletmenin değişen ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve/veya çevreden gelen uyum baskılarına cevap verebilmek amacıyla, yöneticiler tarafından değişime gidilmesinin gereği hissedildikten ya da kavrandıktan sonra, önemli bir karar verme aşamasına gelinmiş olacaktır.

Bu çalışmanın yapılmasındaki amaç; günümüzde reorganizasyon vb. yapısal değişim uygulamalarına yabancı olan işletmelerin, değişim kararı verilmesinden ulaşılan yeni organizasyon yapısına kadar geçen süre içinde yapılan hazırlıklar, karşılaşılan sorunlar ve bu süreç sonunda kazanılmış tecrübelerden yararlanmaları açısından örnek teşkil eden bir reorganizasyon uygulamasının incelenmesi amaçlanmıştır.

Çalışma, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, yeniden örgütlenme süreciyle ilgili teorik çerçeve oluşturulmuştur. Bu çerçeve içinde, literatürdeki görüş ve yaklaşımlara da yer

vererek, yeniden örgütlenmenin nedenleri, amaçları, yöntemleri ve sorunları üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde, reorganizasyon süreci yaşamış bir işletme, uygulama konusu edilmiş ve bu sürecin nedenleri ile sonuçları değerlendirilmek istenmiştir. Otel inşaatı ve işletimi alanında faaliyet gösteren HEMA-OUE Otel Yatırım Anonim Şirketi'nin 1996 yılı sonunda başlattığı reorganizasyon uygulaması ele alınıp incelenmektedir. Değerlendirme, yüz yüze yapılan görüşmelerden sağlanan bilgilere dayandırılarak yapılmıştır.



B i r i n c i B ö l ü m

ÖRGÜTLEME VE YENİDEN ÖRGÜTLENMENİN TEORİK TEMELLERİ

I. ÖRGÜTLEME VE YENİDEN ÖRGÜTLENME SÜREÇLERİNE GENEL BİR BAKIŞ

A. Kavramların Tanımları ve Kapsamları

Burada önce örgütleme ve yeniden örgütleme kavramları tanımlanarak, içerikleri değişik açılardan analiz edilmeye çalışılacaktır.

Örgütleme, işletmede üretim yapmak için gerekli olan maddi araçların ve beşeri kaynakların belli bir düzen içinde biraraya getirilmesini ve birbirleriyle ilişkilendirilmesini ifade eder. Örgütleme faaliyeti sonucunda, "örgüt" (organizasyon) denilen bir işlevsel/eylemsel yapı ortaya çıkar. Örgütsüz bir işletme düşünülemez. Her işletme, kendine özgü bir yapıya (iskelete, omurgaya) ve işleve/eyleme sahiptir. Örgüt, işletmede işlevsel bir düzen amaçlayan yönetimin elindeki bir araçtır. Bu araç, ihtiyaca göre, işletme yönetimi tarafından tasarlanır ve hayata geçirilir; ihtiyaç halinde de zaman içinde (reorganizasyon yoluyla) değiştirilebilir³.

İşletmenin örgütlenmesi için çok sayıda neden vardır. Örgütünün ne işe yaradığı bilinirse, işletmelerin neden örgütlemeye gittiklerinin daha kolay anlaşılacağını belirten Duymaz, bu nedenleri başlıca üç grupta toplamaktadır⁴:

³ A.g.e., s.1.

⁴ A.g.e., s.47.

(1)İşletmeler, işleyen ve yönetilebilen bir düzen kurmak için örgütlenmeye ihtiyaç duyarlar ve belli bir örgüt yapısı kurarlar. Başka bir ifadeyle, her işletme, bilinçli, düzenli ve kararlı iş görmek, etkin üretim yapılmasını temin etmek için örgütlenmeye gider. Örgüt yapısı, işletmenin somut ihtiyaçlarına, belli esas ve ilkelere göre oluşturulur; işletmenin tüm işlevsel alanlarını kapsar. Her örgüt yapısıyla ilgili karar, yapısal ve yaşamsal bir karardır. Bu nedenle, örgüt yapısı, yönetimin elindeki bir araç olarak, işletmenin tepe yönetimi tarafından belirlenir/tasarımlanır. 'Organizasyon' faktörü, bazı düşünürlere göre (Gutenberg) başlıbaşına bir üretim faktörü ("dispozitif faktör") teşkil eder. Bizim de paylaştığımız görüş bu yöndedir.

(2) Her düzen, belli biçime ve belli bir öze sahiptir (ya da sahip olmak durumundadır). Biçimsiz öz, kaos yaratır; ve dolayısıyla dağınıklık, çözülme, çok başlılık ve çatışmalar getirir; verimli iş üretmeyi olanaksız kılar. Özsüz biçim ise, içi boş, işlevsiz bir görüntü teşkil eder. Bu nedenle, işletmenin yaptığı veya yapacağı iş (öz), belli bir biçimsel yapı ya da biçimli düzen içinde gerçekleştirilmeye muhtaçtır. İşte bu ihtiyacı karşılamak için örgütsel yapılar ya da örgüt düzenleri kurulur ve yönetilir.

(3)Örgüt yapısı, işletme sisteminin karmaşık çevresini yönetilebilir bir ölçeğe indirgemeye yarayan bir araç olarak da görülebilir. Tepe yönetimi, doğal olarak, işletmenin karmaşık çevresinde olup bitenlerin kendi menzili içinde ve kendi denetimi altında olmasını isteyecektir. Örgütlenme sayesinde yönetilebilir bir düzen kurulur; 'çevresel karmaşıklık' azaltılır ve kontrol altına alınır; yani, işletmenin karmaşık iç ve dış çevresi

'hükmedilebilir', 'ulaşılabılır', 'yönetilebilir' ve 'kontrol edilebilir' alt-sistemler bütünü haline getirilir. Bu şekilde yönetilebilir/denetlenebilir bir 'düzen' ve bu düzeni kendi içinde uyumlaştıran, çalıştıran, işleten, yöneltten ve denetleyen 'mekanizmalar' oluşturulur. Bu şekilde, çözölme ve dağınıklık yerine bütönlük, çok başıllık yerine tekbaşıllık, kaos yerine düzen sağlanır.

İşletmenin biçimsel (formel) yapısı, "örgüt tasarımı"yla ortaya konur. Örgüt tasarımı yapılırken, örgüt önce iki yapısal unsur üzerine bina edilir. Tasarımcılar, işletme örgütüne biçim ve öz (iş, işlevsellik) kazandırırılar. Başka bir ifadeyle, işletmenin temel yapısı ile eylemsel yapısı dizayn edilirken, işletmenin hem bugünkü, hem de gelecekteki ihtiyaçlarına uygun (esnek) bir kalıp kesmek gerekir.

İşletmelerin örgütlenmesiyle ilgili olarak, organizasyon plânlamasından da söz edilir. Yönetmel plânlama de denilen bu tip plânlama, bir kuruluşun örgütsel yapısını (iskeletini)oluşturmaktır. Bu çerçevede işletmenin amaçları, ihtiyaçları ve kaynakları yan yana getirilerek, organizasyon yapısı, organlar/mevkiler, görev/rol/yetki ve sorumluluklar, yapılacak işler/bölümler belirlenir; örgütsel otorite, ilişki ve haberleşme düzeni kurulur.

"Yeniden örgütleme" kavramı ise, işletmenin örgütsel açıdan yeniden tasarımılanarak, yeni bir yapıya kavuşturulmasını ifade ederken,belli bir örgütsel (organizasyonel) değışime işaret eder.

'Reorganizasyon' kavramıyla ilgili olarak genel kabul görmüş tek bir tanım yoktur. Ancak, reorganizasyon çabasının değışik

boyutlarına bakılarak, literatürde çeşitli tanımlar yapılmıştır. Lavkan'a göre, "işletmenin içsel ve dışsal koşullara süratle uyarak rekabet edebilme gücünü arttırma çalışmalarına reorganizasyon denir"⁵. Baykal'a göre, "yetki ve sorumluluk sınırlarının yeniden belirlenmesine reorganizasyon denir"⁶.

Duymaz'a göre⁷, "reorganizasyon" süreci, işletme açısından şu anlamlara yüklü ve şu hedeflere yönelik olabilir:

- kendini yeni içsel ihtiyaçlara ve çevreye uyarlamak;
- kendini iyileştirecek yeni bir düzen kurmak (çeki düzen vermek);
- kendini (yapı ve işleyiş itibariyle) reforme etmek;
- çevredeki ekonomik/teknik meydan okumalara örgütsel anlamda cevap vererek, değişerek gelişmek ve yarışmak.

Bu içeriklerden hareket edilirse, reorganizasyon süreci, esas itibariyle, işletmedeki değişim sürecinin önemli bir unsuru olarak karşımıza çıkar.

Değişim, işletmenin iç, işlem (yakın) ve genel çevresinde sürekli yaşanan bir olgudur. Küreselleşme sürecindeki iletişim ve ulaşım hızı, uluslararası sermaye hareketlerinin artması, teknoloji ve ürün yenilikleri, yoğunlaşan rekabet baskısı gibi faktörler, çevresel belirsizlik ve endişeleri arttırmakta; işletmeleri değişime uyum sağlamaya zorlamaktadır. Dolayısıyla, işletmeler değişimi de yönetmek zorunda kalmaktadırlar.

Değişimlere, yani yeni ihtiyaçlara ve yeni koşullara nasıl uyum sağlanır? İşletmeler, çevresel faktörlerdeki değişime nasıl ve hangi araçlarla tepki göstererek ayak uydurabilirler?

⁵ ADNAN LAVKAN, "İşletme Ekonomisi", Hüsnü Tabiat Matbaası, İstanbul, 1979, s.69

⁶ BESİM BAYKAL, "Organizasyonların Yönetimi", Met/Er Matbaası, İstanbul, 1981, s.182

⁷ İSMAİL DUYMAZ, a.g.e., s.66.

Değişim ve değişime uyum, kuşkusuz, çok sayıdaki işletme-içi değişkenin etkilenecek yeniden yapılandırılmasını, yönlendirilmesini ve yönetilmesini gerektirir. Değişen (içsel ve/veya) çevresel ihtiyaç ve koşullara uyum araçlarından biri, işletmenin mevcut örgütsel yapısını yeniden tasarımılaması ve hayata geçirmesidir. Bu tür bir "yeniden yapılandırma" olayı, bir işlem değil, bir süreçtir.

Her örgüt, yaşama ve gelişme gücü kazanmak için, yapı ve faaliyetlerini, içsel ve çevresel ortamın koşullarına ve taleplerine yeniden uydurmak zorundadır. Bunun için de, çevreye ve içsel ihtiyaçlar karşısında duyarlı olmaya, belli bir örgütsel esnekliğe, kendini yeni gerek ve koşullara göre yeniden düzenlemeye ihtiyacı vardır. Kurulmakta olan veya halen çalışmakta olan bir örgütün, devamlı değişen işlem, yakın ve genel çevresinin ihtiyaç ve koşullarına göre kendini yeniden düzenlemesi ve kendini yenilemesi çabalarına reorganizasyon denir⁸.

Reorganizasyon sırasında işletmenin yapısında ve işleyişinde çok sayıdaki unsur ile çeşitli undurlar arasındaki ilişkiler değiştirilerek, yeniden düzenlenebilir. Hangi unsurlar nasıl değiştirileceği sorusu, bir bakıma, reorganizasyonun kapsamına bağlıdır. Reorganizasyon kısmi bir yapı ve işlev değişmesi olabileceği gibi, uzun süre etkili olacak, köklü bir değişim projesi olarak da karşımıza çıkabilir. Genel olarak, reorganizasyon çabaları sırasında örgütteki mevcut görev (rol) tanımları, yetki ve sorumluluklar, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkiler, haberleşme biçim ve kanalları, yeni durum ve ihtiyaçlara göre yeniden düzenlenir. Reorganizasyonda, örgütsel amaç ve stratejiler gözönünde tutulur; daha sonra örgütün aksayan yönleri saptanır. Önce kapsamlı veriler

⁸ İSMAİL DUYMAZ, s.g.e.,s.65.

toplanır; örgütün çevreye olan uygunluğunun (aksayan yönlerin) teşhisi konur; son olarak da örgütsel hastalığın tedavisi için gerekli çare araçları oluşturulur.

Reorganizasyon (yeniden yapılanma), yaşlanan, hantallaşan ya da çeşitli ekonomik-teknik nedenlerle yetersizleşen örgütte hücre yenilemesi olarak da görülebilir.

Her işletme, dinamik, sürekli değişen ve gelişen bir (iç ve dış) çevrede hep kendini geliştirmek ve yenilemek durumundadır. Bu bakımdan, her yapı, içsel ve çevresel ihtiyaçlara, baskılara, meydan okumalara verilen bir örgütsel yanıt olarak görülebilir. "İhtiyaçlar organ yaratır" (E.Durkheim) tespiti de bunun için söylenmiştir. İçsel ve çevresel koşullar, yalnız risk, tehdit, baskı ve sınırlamalar getirmezler; aynı parametreler işletmenin kendini yenilemesi ve değiştirmesi için de bazı fırsatlar ve yeni olanaklar yaratabilirler⁹.

Örgüt yapısı, açık ve dinamik bir sistem olarak görülürse, bu sistemin sürekli geliştirme ve iyileştirme üzerine kurulu olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, her örgüt yapısı, dinamik bir iş dünyasında yalnızca belli bir zaman dilimi için işe yarar; değişen koşullara, ihtiyaçlara ve hedeflere göre yenilenir. Ancak "yeniden yapılandırma" eylemi, sıkça başvurulan bir operasyon değildir, çünkü bunun bir maddi bedeli (maliyeti) ve örgütsel bedeli (örgüt içinde yarattığı direnme, gerilim ve sürtüşmeler) vardır¹⁰.

Reorganizasyon; "İşletmenin yaşamını sürdürebilmesini ve amaçlarını gerçekleştirebilmesini, mevcut beşeri ve maddi kaynakların en etkin ve verimli bir biçimde kullanılabilmesini

⁹ İSMAİL DUYMAZ, a.g.e., 4.

¹⁰ İSMAİL DUYMAZ, a.g.e., s. 67.

sağlamak için, mevcut koşullar içerisinde yetki ve sorumlulukların yeniden belirlenmesi işlemi" olarak tanımlanabilir.

Organizasyon plânı (tasarımı) ile, genellikle değişim tasarımı tanımlanır, değişim tasarımı ise reorganizasyon (yeniden örgütlenme) yani yeni ihtiyaçları, gereksinimleri karşılamak ve yeni stratejileri oluşturmak için gerçekleştirilen yapısal değişim veya kısmen ya da bütünüyle organizasyondaki rol ve ilişkiler ile yapıyı etkileyen politikaların, prosedürlerin değişimi anlamına gelmektedir.¹¹ Organizasyonlar, sürekli bir değişim içindedirler; belli bir şekilde bu değişim organizasyona da yansır. Değişimler karşısında kayıtsız kalınması durumunda ise, işletmenin ekonomik başarısı zaman içinde tehlikeye sokulmuş olacaktır.

Örgütsel değişim, sadece konum ve ilişkilerin yeniden tanımlaması değil, uzun soluklu, zaman zaman örgüt içi provalarla da denenen bir süreçtir, ve süreç zaman alır. Reorganizasyon süreçlerinin başarısız olmaları da mümkündür. Değişimlerin başarıyla yerine oturabilmesi için, değişim süreçlerine yeterli zaman ayrılması gereği vardır. Aksi takdirde, reorganizasyondan beklenen olumlu etkiler ortaya konulamayacaktır. Başarılı bir reorganizasyon, değişim sürecinin özelliklerinin iyice anlaşılmasına dayanır. Newman, burada üç temel unsurdan söz etmektedir¹²:

İlki, belki de en önemli olanı, değişimi tasarlarken ve uygularken, değişime karşı yaklaşımdır. Mutlak şart, yerleştirilmeye çalışılan değişimin, herhangi bir aşamasında, düzeltme fikrinin mümkün olmayacağının kavranmasıdır. Gerçek süreç, tecrübenin sonucu olarak yapının ve politikaların

¹¹ DEREK NEWMAN, "Organization Design", Edward Arnold Publishers Ltd., First published 1973, s.115-119

¹² NEWMAN, A.g.e., s.115

düzenlendiği ilerleme ve gözden geçirme sürecidir. Düzeltme mümkün olmadığından dolayı değişimin gerçekleştirildiği iyice kavranmış olmalıdır.

İkinci unsur, değişimin kendisiyle ilgilidir. Değişim sürecinde herhangi bir aşama tamamlanmadan, bir diğerine geçilemez. Bu sebeple, etkin bir değişim sağlayabilmek için, asıl gerekli olan organizasyonun mevcut durumu ve özellikleri hakkında yeterli bilgiye sahip olunmasıdır. Değişim sürecinin hareket noktasında, "durum analizi" yer alır. Köklü ve kapsamlı bir değişim sonucunda bile, yeni olanın vaat ettikleri, bizi eski durumun ilişki, tecrübe vb. etkilerinden tamamen arındıramayacaktır. Değişimin başlangıç noktası budur, ve yeni düzenlemeye doğru ilerleme, bu bağlantılara bağlı olduğu kadar mevcut durumdan yeni durumun tanımına ne denli yaklaşıldığını gösteren bir gelişmedir. Değişim, mevcut bağların zayıflatılıp yerine yenilerinin inşa edilmesidir. İnsanlar işlerini yaparken özgürlüklerinin kapsamını çizen faktörleri belirleyip onları dizginleyen, engelleyen değil aksine teşvik eden yapısal faktörleri ortaya çıkarmak önemlidir.

Üçüncü öge ise açıktır. Etkin örgütsel değişim, insanlar, bazen yeni insanlar ve yeni ortamlar içinde, yeni işler arasında etkin bağlar tesis etmek anlamına gelir. Eğer problem işler için daha iyi tasarımlar ya da insanlar için daha iyi tasarımlar geliştirmeyi gerektiriyorsa, bu durum oldukça karmaşık hal alacaktır. Fakat gerçek problem şu ki, insan ve iş birbirinden farklı ele alınması gereken ve özellikleri tamamıyla farklı konulardır. Etkin bir organizasyon daima bir uzlaşma, iş açısından gerçekleştirilmesi beklenenler ile bu işi yapacak insanların tolere edecekleri, en azından severek kabul edecekleri arasındaki bir uzlaşmadır. Bu sebeple her koşulda üniform bir yapı değil, farklı koşullara ve

ihtiyaçlara uygun farklı yapılar (uzlaşılar) bulmak gerektiği kabul edilmelidir. Herhangi bir işletme faaliyeti sırasında iş (ya da organizasyon) ögesi ile insan arasında bir etkileşim vardır ve belirgin bir değişimin ardından bu etkileşim de değişecektir. Örneğin, yeni bir teknoloji tanıtıldığında insan ögesi daha önem kazanacaktır, çünkü mevcut organizasyon yapısının da sonucu olarak insanlar yeni teknolojiyi nasıl uygulayacağını öğrenene kadar bir süre geçecektir. Bu faaliyetin daha kalıcı olması ve ilgili insanların güven kazanmaları ile birlikte, organizasyon yapısı etkin bir şekilde değiştirildiyse tam anlamıyla yerine oturacaktır.

B.Değişim Sürecinin Bir Parçası Olarak Yeniden Örgütlenme

Örgütlenme, işletme faaliyetlerinin gerçekleştirildiği düzenin kurulması demektir.

Örgütlenme faaliyetleri için çaba gösteren tüm yaklaşımların her zaman daha iyiyi, hatta en iyiyi yapmak için faaliyetlerini sürdürdükleri bir gerçektir. Hedef ise, örgütlerin etkinliğinin ve verimliliğinin ve içinde yaşayanların mutluluğunun arttırılmasıdır. Ancak süregelen tartışmalardan biri de, iyi ve doğru kavramların kime, neye göre ve hangi zamanda doğru olduğudur.¹³

Örgütsel yapıyı ve onun işleyişini etkileyen çok sayıdaki örgüt içi ve dışı faktörlerde meydana gelecek değişiklikler, tüm sistemi etkilemesi yanında, bu konuda kontrol ve değerlendirme işlevini yerine getirecek olanların bireysel farklılıkları, değer yargıları, hatta standardizasyon kavramı hakkındaki algılamaları birbirinden farklı olabilir. Bu nedenle bunca değişkenin matematiksel bir denklemler silsilesi halinde tüm ortamlarda aynı sonucu vermesi, aynı çıktı

¹³ JOHN CHILD, "Organization: A Guide to Problems and Practice", 2.Baskı, Harper & Row Ltd., Londra, 1985, s.3

düzeyine ulaşılması, muhtemelen bilimin gelecekte ulaşabileceği bir aşama olacaktır.

Örgütlenme işlevi, bir işletmede çalışan insanların seçilerek çeşitli pozisyonlarda istihdam edilmesini, iş için eğitilmelerini, yapacakları işleri, diğer pozisyonlardaki kişilerle haberleşmelerini, performanslarının ölçülmesini, başarılarının ödüllendirilmesini kapsayacak biçimde anlaşılmalıdır. Diğer bir deyişle, örgüt yapısı, kutu ve oklarla kağıda çizilen kuru bir şema değil, örgütte çalışanların birarada faaliyetleri yürüttükleri canlı bir organizmadır. Herhangi bir çalışanın huzursuzluk ve mutsuzluğu, diğer çalışanlar ile uyum sağlayamaması, çalışma ortamını etkileyecek ve verimi düşürecektir.

Bir çok işletmenin toplumsal ve kültürel değişime uyum sağlama yetenekleri, teknik değişime uyma yeteneklerinin gerisinde kalmıştır.¹⁴ Bu sebeple tepe yöneticileri organizasyonlarındaki tüm işgören veya görevlilerin davranış ve iş görme yöntemlerine köklü bir değişim getirme çabasıdadır. Daha birkaç yıl öncesine kadar örgütsel amaçları özellikle alt düzeylerdeki küçük bir çalışma grubuna veya bir bölüme yönelik iken, bugün işletmenin tümünü kapsamına almakta, tüm bölüm ve düzeyleri, hatta üst düzey yöneticilerini de içermektedir.¹⁵

İşletmeler statik bir yapıya değil tersine amaçlara ulaşabilmek için gerekli işlevleri yüklenen kişiler arasındaki karşılıklı ilişkilerden oluşan dinamik bir yapıya sahiptir. Amaçlar ya da kişiler değiştikçe organizasyon yapısı ve işlevlerde de değişim gereksinmesi ortaya çıkmaktadır.¹⁶

¹⁴ EDGAR F.HUSE, "Organization Development and Change", West Publishing Co, St. Paul, 1975, s.7

¹⁵ LARRY E.GREINER, "Patterns of Organization Change" Organizational Change and Development, Der G.Dalton, P.Laurence, L.Greiner, Irwin Inc., Homewood, Illinois, 1970, s.213

¹⁶ HENRY L.SISK, "Management and Organization", South-Western Pub.Co., Cincinnati, Ohio, 1973, s.402

Örgütsel değişim konusunun kapsamını anlayabilmek için bazı kavramlara açıklık getirmekte yarar vardır. Bu amaçla önce örgütsel değişimle zaman zaman eş anlamda kullanılan kavramların belirtilmesi ve tanımlanması, bundan sonra da örgütsel değişim kavramının belirlenmesinde yarar vardır.

Gordon L.Lippitt, örgütsel değişim konusunun içerdiği ve çoğu kez eş anlamda kullanılan kavramlar için şu tanımları getirmektedir¹⁷:

Örgüt Yenileme (Organization Renewal), örgütlerin yaşayabilir hale gelip kalmasını, yeni koşullara uyum göstermesini, sorunlarını çözmesini, deneylerden birşeyler öğrenmesini ve daha büyük bir örgütsel olgunluğa erişmesini mümkün kılmak için gereksinme duyulan değişimleri başlatma,yaratma ve karşılama sürecidir.

Örgüt geliştirme (Organizational Development), işletmelerde organik sistemin amaçlarına erişmesi için çeşitli organizasyon işlevlerini geliştiren beşeri süreçlerin güçlenmesidir.

Örgütsel büyüme (Organizational Growth), organizasyonların kurulmasından olgunluk dönemine ulaşmasına kadar sahip oldukları karmaşık organizmalardır.

Örgütsel değişim (Organizational Change) , tüm örgütün yapı, teknoloji, iş ve görevlerini etkileyen herhangi bir durumun planlı ya da plansız bir biçimde değişimidir.

Plânlı değişim ise, bir bireyin, grubun, örgütün ya da daha geniş bir toplumsal düzenin, geçerli durumu doğrudan etkilemek ve başka bir biçime dönüştürmek için gösterdiği, planlı veya amaçlı çabadır.

Yeniden örgütleme süreci, örgütleme sürecine göre bağımlı değişkenler ve sınırlamaların fazlalığı açısından daha

¹⁷ GORDON L.LIPPITT, "Organization Renewal", Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1969, s.1-2

karmaşık bir süreç izler¹⁸. Örgütlenme ile yeniden örgütlenme süreçleri arasındaki temel farklılık; klasik yönetim yaklaşımı çerçevesindeki yönetim süreçlerinin sıralamasındaki farklılaşmadan ve uygulamadaki insan faktöründen kaynaklanmaktadır.

Eğer işletme ilk kez örgütlenme sürecini yaşıyorsa, süreç sırasında ve sonunda, çalışanlar işe alınıp yerleştirilirler; iş/görev-insan ilişkileri kurulur ve işletilir. Yeniden örgütlenme söz konusu olduğunda ise, eldeki mevcut personelin işe ve amaçlara yeniden uyumlaştırılması gereği doğar ki, bu durum, çalışanlar açısından, yeniden örgütlenme sürecini, örgütlenme sürecine göre çok daha karmaşık hale getirir.

Örgütlenme süreci gerçekleştirilirken; plânlama süreci sonucunda misyon, ardından hedef ve bu hedefe uygun stratejiler belirlenir. Bu hedeflere ulaşmada izlenecek alternatif politikalar belirlenirken karar verme süreci başlar. Yeniden örgütlenme sürecinde ise, reorganizasyonun kapsam ve derinliğine göre, ciddi durum analizleri yapma gereği doğacaktır. Analizler sırasında, örgüt üyelerinin değerlendirmeleri kadar, işletme dışındaki profesyonel danışmanların bilgi ve deneyimlerinden de yararlanmak kaçınılmaz olabilecektir. Bu tür çalışmalar sonucunda "durum raporu" çıkarılır ve mevcut politika ile alternatif politikalar belirlenip karar verme süreci başlar.

¹⁸ CHILD, A.g.e., s.192

C.YENİDEN ÖRGÜTLENMENİN NEDENLERİ VE HEDEFLERİ

1.Yeniden Örgütlenmeyi Gerektiren Faktörler

Uygulamada bir örgüt sürekli olarak değişir ve gelişir. Hiç bir zaman statik kalmaz. İşletme büyüdükçe ve çalışma koşulları değiştikçe, örgütsel yapısı belirli aralıklarla yapılacak araştırmalar sonucunda günün gereklerine uygun duruma getirilmelidir. İşletmelerin canlılıklarını sürdürebilmeleri, diğer bir deyişle, yaşama ve gelişme gücüne sahip olabilmeleri, ancak içinde bulundukları doğal, toplumsal, ekonomik, tüzel ve teknolojik çevreye uymaları ile mümkündür. Örgüt, iç ve dış çevrenin çeşitli öğelerinin etkisi altında bulunduğundan, bunlardaki değişimin işletmenin örgütsel yapısını etkileyeceği de bir gerçektir.¹⁹

1.1. İşletme Çevresindeki Faktörler

İşletme bir açık sistem olarak algılandığında yöneticilerin dış çevre ve sistemdeki diğer kuruluşların bu yapıyı nasıl etkilediği, ne gibi olumlu ve olumsuz değişikliklere neden olduğu konusunda duyarlı olması ve gerekli politika ve yapı değişiklikleri ile buna uyum sağlaması mümkündür. Ancak bir yönetici sadece işletme içi verimlilik ve etkinlikle ilgilirse, işletmeyi kapalı bir sistem olarak algılamakta ve buna göre plan ve politikalarını şekillendirmektedir. Ancak ne kadar iyi örgütlenirse örgütlensin, kapalı bir sistem mantığı ile yönetilen işletmeler, uzun vadede varlıklarını devam ettirmede zorlanırlar. Bir işletmenin organizasyonu veya yeniden yapılanmasında çevreden gelen etkileri ihmal etmek, çağdaş yönetim anlayışı ile pek bağdaşmaz²⁰.

¹⁹ HAYRİ ÜLGEN, "İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması", Şahinkaya Matbaacılık Koll. Şti., 3. Baskı, İstanbul, 1997, s.169

²⁰ GERLOFF, A.g.e, s.23

Dünya ekonomisinde yaşanan değişimler, işletmelerin yapmış oldukları yıllık planların uygulamalarında sürekli değişimlere neden olmaktadır. Bir yönüyle de politik sebeplerden kaynaklanan bu değişimlerin sonucu, pazardaki fiyat dalgalanmaları ve 1980'li yılların başında yaşanan yüksek enflasyon tüketici davranışlarındaki belirsizliği arttırmıştır. Bu değişimlerin işletmeler tarafından hızlı bir şekilde belirlenebilmesi ve devamlı bir şekilde işlenebilmesi amacıyla yapısal değişikliğe gitme gerekliliği doğmuştur. Çevre şartlarındaki belirsizlik derecesi arttıkça, işletmelerin plânlama süreleri kısalır ve durumsal uyum ön plana çıkar.²¹

a) Ekonomik Çevre Unsurları

Pazarlamacıların tüketici davranışlarının bir süreç olduğunu anlaması ve tüketicinin karar mekanizmasının karmaşık olduğunun keşfedilmesinden sonra alışveriş anındaki davranışlardan çok, tüketicilerin ürünü almadan önceki tavırları ile ürünü aldıktan sonra, kullanım boyunca edindikleri yargılar ve duygular da incelenmeye değe bulundu. Amerika'da spor ayakkabı üreticileri olan Nike ve Converse firmaları şehir içinde bulunan bir çok spor ayakkabı mağazasıyla bağlantı kurarak halkın ve özellikle çocukların ayakkabı tarzı eğilimlerini yakalamaya çalışırken piyasaya çıkaracağı yeni ürünü belirlemeden önce çocuklarla en az bir yıl boyunca görüş alışverişinde bulunuyorlar. Üründen tatmin olmayan bir insanın memnuniyetsizliğini ortalama 11 kişiye anlatırken, üründen tatmin olan bir kişinin olumlu düşüncelerini ortalama üç kişiye aktardığı belirlenmiştir. Japonların üretim felsefesine göre, kalite "sıfır hata ve işi ilk denemede doğru yapmak"tır. Aslında önceden belirlenen bu

²¹ CHILD, A.g.e., s.270

standartlarda da belirli bir görecelik vardır. Standartların mekanik olarak ölçülmesi nesnel olsa bile, ölçümlerin değerlendirilmesi teknisyenlerin belirlediği ölçütlere bağlıdır. Örneğin yapılan bir araştırma, General Electric firması tarafından üretilen çeşitli malların kalitesi hakkında; tüketiciler, satıcılar ve yöneticiler arasında algılama farklılıklarını ortaya çıkarmıştır.²²

Gelişmiş batılı ülkelerdeki ortalama ömrün artması ve yaşlılara verilecek hizmetlerin önem kazanması, daha önce ihmal edilen bir tüketim kalıbını öne çıkarmaya başlamıştır. Yine bu ülkelerde aile yapılarının değişimi ve tek ebeveynli aile oranının yükselmesi, yeni ihtiyaçlar ve tüketim alışkanlıkları yaratmaktadır.²³

Bazen sosyo-kültürel unsurların çizdiği çerçeve çok dar anlamlıdır. Bazı durumlarda ise örgütün tümünü etkileyebilir. Örneğin hayat boyu istihdam geleneğinin etkisindeki Japon alt yöneticiler ve çalışanlar politika oluşturma ve karar verme süreçlerine daha çok katılmakta; daha formel ilişkilerin varolduğu Fransa'da ise organizasyon yapıları ve yönetim biçimi bu kültürün etkilerini yansıtmaktadır. Japonya'da yapılan bir araştırmada, aynı işkolunda faaliyet gösteren Amerikan şirketlerine kıyasla daha az uzmanlaşma, daha çok yönetim kademesi, üst yöneticilerin yönetim kontrol alanlarının biraz daha geniş olması, formal olarak daha az yetki devredilmesine rağmen alt kademelerdeki çalışanlara informal olarak daha çok söz hakkı verilmesi olgularıyla karşılaşılmıştır.²⁴ Bu farklılaşmalar tamamen kültürel etkilere atfedilebilir.

²² ELA ŞAHİN, "Dünya Tüketirken...Tüketici Davranışları", Bilim ve Teknik Dergisi, Sayı:344, Temmuz, 1996, s.70-73

²³ JAMES A.F.STONER, "Management", Prentice-Hall International Editions, 6.Baskı, New Jersey, 1995, s.76

²⁴ JAMES R. LINCOLN, "Organizational Structures in Japanese and U.S. Manufacturing", Administrative Science Quarterly, Vol.31, 1986, s.361

"Eğer beni dinlerseniz beş yıl içinde dünyayı yakalayabilirsiniz ve dinlemeye devam ederseniz, dünya sizi yakalamak için peşinizden koşar." ABD'de görüşlerini benimsetmeyi başaramayan kalite uzmanı Dr. Edward W.Deming, 1950'lerde, İkinci Dünya Savaşı'ndan sanayii tamamen yıkılmış olarak çıkan Japonlara ilk seminerinde böyle sesleniyordu. "Amerika'da yöneticilerin eğitime gereksinimleri olduğunu kabul etmeleri zordur. Değişim yapabilmek için uzun süreli eğitimlere gereksinim vardır. Genellikle ülkemizdeki yöneticiler üretim üzerine odaklanıldığı zaman kalitenin zarar göreceği ve kalitenin de bir maliyeti olduğunu düşünürler. Japonya'da ilgi alanı, istatiksel yöntemler kullanarak kalitenin iyileştirilmesidir. Kalite iyileşince verimlilik artar, müşteriler tatmin olur ve işgörenler yaptıkları işten gurur duyarlar. Japonya'da insanlar öğrenme arzusu taşır, şirketler için çalışır ve kendisi güvencede olduğu için şirketle ilgili düşüncelerini açıklamaktan çekinmez. Kimseyi memnun etmek zorunda değildir. Bu Japon ve Amerikan halklarının arasındaki önemli kültür ve değer farklılıklarından biridir."²⁵

Ayrıca, hızla değişen teknolojinin de yardımıyla, işletmelerde alt düzeyi oluşturan nitelikli ve niteliksiz işçilerin, orta düzeydeki satış, muhasebe v.b.g. yönetici işgörenle olan oranı da ikinciler yararına artmaktadır.²⁶ Yine toplumsal değişim sonucunda işletme yöneticileri yalnız hisse sahiplerine değil devlete, rakiplerine v.b. türlü çevresel baskı gruplarına karşı bir takım sorumluluklar yüklenmekte ve bu sorumluluklar zaman zaman örgütsel değişimi gerekli kılmaktadır.

²⁵ RIDVAN BOZKURT,"Dr.Deming, Bize Bir Gününtü Ayrabilir miydiniz?", Bilim ve Teknik Dergisi, Sayı:336, Kasım,1995, s.58

²⁶ E. HUSE, A.g.e., s.10

Bir yandan üretilen mal ve hizmetlerin arz ve talep durumu, tedarik, üretim ve sürüm gibi Pazar koşulları ve bunlardaki dalgalanmalar, öte yandan ekonomik eğilimler ve özellikle egemen olan ekonomik sistem işletmelerdeki örgütsel değişim üzerinde önemli etkiler yapar. Ayrıca ekonomik büyüme ve uluslararası ekonominin bu etmenler yanında dikkate alınmasında büyük yarar vardır.

Liberal ekonomilerde, piyasaya özel sektöre ait işletmeler hakimdir. Rekabet büyük önem taşıdığından; pazarı araştırmak ve reklam yapmak, ekonomik çevre hakkında geniş bilgiye sahip olmak gerekir. Sonuç olarak, liberal ekonomide; işletmenin amaçlarının ve başarı kriterlerinin belirlenmesinde çalışan, üretimi rasyonelleştiren, işletmenin ticari alanda parlamasında işbirliği yapan organlar çoğalmak ve çeşitlenmek durumundadır.²⁷

Girişimcinin fonksiyonu, işletmeden çok müessese veya kamu kuruluşu adını verebileceğimiz bu ekonomik birimlerde yok gibidir. Bu kuruluşların amaçları "kâr" olmadığından ve hiçbir risk yüklenmediklerinden merkezi yönetim servisleri yönetsel bir alete benzerler. Yöneticilerin önemli plan ve kararlarının hükümete bağlı organların onayından geçtiği bu kuruluşların faaliyet geliri giderlerini karşılayamadığında aradaki yine kamu kuruluşlarınca karşılanır.²⁸

Günümüzde gerçek anlamda tam rekabeti uygulayan liberal ekonomilere rastlanamaz. Zira işletmelerin büyümelerinin ve birleşmelerinin kaçınılmaz sonucu olarak, eksik rekabet ve monopol piyasaları ekonomik hayata egemen olmaktadır. Bu arada reorganize edilerek, daha verimli çalışmaya yöneltilen

²⁷ L.MEHL, J.MOTHES, K.PAPAİONNOU, "La structure de l'entreprise", Les Techniques Modernes de Gestion Des Entreprises, Der. H. Hierche, Dunod, Paris, 1962, s.18-19

²⁸ İBİD, s.20

iktisadi devlet teşekkülleri piyasaya girmiş, bazı sektörlerde monopol durumunu korurken diğerlerinde özel sektöre rakip olmuştur. Böylece devlet, ekonomik ve sosyal hayata müdahalesiyle yalnız bazı hammadde ve enerji kaynaklarını üretmeye veya sıkı bir yönetime tabi tutmakla kalmayıp, bir dizi standart koyarak girmediği üretim dallarında da fiyat ve ücretleri denetlemekte , iktisadi ve mali politikalarıyla özel sektörün yatırımlarını etkilemektedir.²⁹(Karma ekonomik sistem)

Ayrıca büyüme gereği işletmelerin kredi sağlamak amacıyla halka açılmaları ve holdingleşme ile işletmelerin uluslararası boyutlar kazanmasıyla birlikte ortaya çıkan rekabet unsuru örgütleri değişime zorlayan diğer etmenlerdir. Örneğin, ulusal paraların birbirlerine karşı değerlerinin değişmesi, şirketleri politika değişikliklerine veya yapısal değişimlere bile zorlayabilir. Bir şirket, ulusal para değerlerine göre değer kazanıyorsa ihracatında rekabet gücünü kaybedecek, tersi durumda ise rekabet avantajı sağlayacaktır. Caterpillar, eğer dolar yine karşı değer kazanırsa ihracatta rakibi Japon Komatsu'ya karşı zayıflayacak pazar kaybına uğrayacaktır. Bunun nedeni, müşterilerin değerlenmiş dolar nedeniyle daha çok ulusal para ödeme zorunda kalmalarıdır³⁰.

Günümüzde dünya ticareti bir yandan liberalleşmeye doğru yönelirken, diğer yandan ülkeler ticareti düzenleyici, kalite artışını destekleyici, tüketiciyi korumaya yönelik ve haksız rekabeti engelleyici bazı önlemler alarak, yavaş yavaş gümrük duvarlarından arınmakta olan ulusal ticaret alanlarında düzen sağlamaya çalışmaktadırlar. Dünya Ticaret Örgütü'nün (WTO) kurulması yönündeki çalışmaların artması, GATT'ın bu dönüşüm ile dünya ticaretinde yeni ve daha etkin bir rol alması

²⁹ ÜLGEN, A.g.e., s.171

³⁰ JEFF MADURA, "International Financial Management", West Publishing Company, 4.Baskı, USA, s.279

sonucunu doğurmuştur. Bunlara bağlı olarak, dünya ticaretindeki serbestleşme hareketinin ve globalizasyonun uluslararası ticaret hacmini büyütmesi beklenmektedir. Öte yandan tüm dünyada gümrük duvarlarının aşağı çekilmesi ile ulusal ticaret alanlarının gümrük vergileri ile korunması yerine, bu alanların, ülkelerce mümkün olduğunca haksız rekabete mahal vermeden, oluşturulan teknik düzenlemelerle (tarife dışı engeller) korunması gündemdedir.³¹

Türkiye de bu gelişmelerden GATT 1994 metnine imza koyan bir ülke olarak etkilenecektir. Ülkemizde son yıllarda ekonomi politikalarının faizler üzerindeki etkisi, şirketlerin çok yakından ilgili olduğu bir konudur. İç borçlanma faizleri, finansal kesimi risksiz yüksek getiriden yararlanırken, ticari kredileri ihmal etmelerine ve dolayısıyla zaten sınırlı olan fon birikiminin ticari hayattan uzaklaşmasına ve faizinin yükselmesine neden olmaktadır. Bir dönem çalışma tarzlarını yoğun borçlanma üzerine kuran şirketler, zamanla yapısal değişime kadar gidebilecek bir dizi politika değişikliği yapmışlardır.

b) Hukuki Unsurlar

Hukuki çevre koşullarındaki değişim zorlayıcı bir öğeye sahip olması nedeniyle işletmelerin örgütsel yapısını büyük oranda etkiler. İşletme, toplumun yaşama ve gelişmesi bakımından büyük önemleri olan din, töre, gelenek, görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen ilke ve kurallar yanında, toplum ve ekonominin düzenini sağlayan anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergeler de uymak zorundadır. Her ülke işletmelerin türlü yönlerden bağlı tutulacakları konuları çeşitli yasalarla düzenlenmiş bulunmaktadır.³² Bu sebeple merkezi otoritenin

³¹ İKAAAN ERKMAN, "Yeni Kalite Anlayışı", Bilim ve Teknik Dergisi, Sayı:336, Kasım, 1995, s.56-57

³² MEHMET OLUÇ, "İşletme Organizasyonu ve Yönetimi" C.1, 3.B., Duran Ofset Basımevi, İstanbul, 1969, s.139

koyduğu yasalar ve kurallar, yaptığı düzenlemeler örgütün faaliyet gösterdiği sektördeki koşulları, rekabeti, maliyetleri ve hatta satışları etkileyecektir. Ayrıca daha çok gelişmiş ülkelerde etkin faaliyet gösteren baskı grupları dolaylı da olsa örgütün görev çevresindeki unsurları etkileyebilir.

Antitrust kanunları, tüketicinin korunması, çevre kaygılarının getirdiği kurallar da bu çerçeve içinde kabul edilmelidir. McDonalds şirketinin kullandığı malzemelerin çevreye olan zararlı etkileri baskı gruplarının etkisiyle politik tartışmalar başlatmış ve McDonalds'ın mal ve hizmetleri üzerinde etkili olmuştur.³³

Ülkemizde de Ticaret Kanunu, Borçlar Kanunu, Vergi Usûl Kanunu ile İcra ve İflas Kanunu bu alanda başta gelen yasalar arasındadır. İşletmeler bu yasalar yanında bir takım tüzük ve yönetmeliklerle düzenlenen iş hayatına hem uyma yönünde değişimlere katılma, hem de bunları değiştirme doğrultusunda çabalara girebilirler.³⁴

Ayrıca bazı sektörlerdeki faaliyetlerin teşviki veya o alandaki faaliyetlere ayrılan bütçelerin kısılması, dolaylı veya doğrudan birçok şirketi etkilemektedir. Türkiye'de bir dönem hızlı altyapı inşası birçok inşaat şirketinin karlarını arttırırken, kemer sıkma dönemlerinde bunlar arasında iflas edenler veya yapısal değişiklik kararı alanlar olmuştur. Devletin 1994 krizinden sonra durdurmuş olduğu altyapı ihalelerine daha çok kaynak ayırması, konut kredisi gibi teşvik edici kredilerin artırılması, yeni inşaat

³³ STONER, A.g.e., s.78

³⁴ KEMAL TOSUN, "İşletme Yönetimi", 4.Baskı, Yön Ajans, İstanbul, 1971, s.129

malzemelerinin sektöre girmesi ve makineleşmenin artırılması da sektörün yaşadığı sorunların azalmasında etken olacaktır.³⁵

c) Teknolojik Unsurlar

Herhangi bir toplumda veya sektörde, teknolojik düzey hangi ürün ve hizmetlerin üretileceği, hangi ekipmanın kullanılacağı ve faaliyetlerin nasıl yürütüleceği konularında önemli ve belirleyici bir rol oynar. İkinci Dünya Savaşı'nın bitiminden 60'lı yılların sonuna kadar ekonomide görülen canlılık ve düşük işsizlik, uluslararası ticaretin bazı teknolojik değişimlerle birlikte hız kazanması sonucunda gerçekleşmişti. Bu süreç içinde özellikle endüstri ve tarımda yapılan reformlar sonunda birim maliyetleri herkesi etkileyecek derecede düşmüş, işgücünün verimliliği artmış, reel ücretler ve hayat standartları oldukça yükselmisti.³⁶ Nitekim günümüzde yapılan bilimsel araştırmalar ve bunların sonuçları, yeni üretim araç ve yöntemleri yanında iletişimi kolaylaştırmakta böylece teknik gelişmelerin oluşmasını mümkün kılmaktadır. Teknik gelişme bugün artık insan faaliyetlerinin etkinliğini arttıran bir araç olmaktan çok işletmeye kendini zorla kabul ettiren bir baskı ögesi olmuştur.³⁷

Hızlı gelişme sonucu her yıl bir çok işletme, bütçelerinin önemli bir bölümünü araştırma-geliştirme faaliyetlerine ayırmakta ve AR-GE bölümleri kurmaktadır.³⁸ Şirketlerin en önemli sorunu, teknoloji üretebilme yeteneğine sahip olmak ve bunun da ötesinde teknolojideki bu hızlı değişimi izleyebilmek ve doğru kararlar vermektir. Rekabetçiliğin ana ögesi özgün ürün üretebilmektir. Bunun da temel yolu yenilikçiliktir ki bu

³⁵ GERMİYAN SAATÇIOĞLU, "Cumhuriyetin 75'inci yılında TÜRKİYE EKONOMİSİ: 2000'li Yıllara Girerken Beklentilerimiz", Dünya Yayıncılık A.Ş., Bağcılar, İstanbul

³⁶ YAPRAK RENDA, "Teknoloji ve Değişen İş Yaşamı", Bilim ve Teknik Dergisi, Sayı:346, Eylül, 1996, s.52

³⁷ L.MEHL, J.MOTHES, K.PAPAIOANNO, A.g.e., s.18-19

³⁸ E.HUSE, A.g.e., s.9

da AR-GE ile yapılır. Bir yerden belli bir teknoloji alınarak bir ürün üretilmeye başlanmış olabilir. Ancak pazarda yepyeni bir ürünle karşılaşıldığında, eğer altyapı kurulmamışsa bu yeniliğe yanıt veremezsiniz.³⁹

1995 yılı öncesi ihracata yönelik teşviklerle dışa açılma modeli uygulanmıştır. Bunda da başarılı olunmuş, ancak belli bir noktada bu model tıkanmıştır. 1995 sonrasında Türkiye, AR-GE'yi destekleme yolunda önemli kararlar almış; Türk sanayiinin proje bazında %50'ye kadar desteklemesi ve bu desteğin başış biçiminde olması öngörülmüştür. Avrupa'daki 24 ülkenin AR-GE teşvikleri, bizim AR-GE teşviklerimizden daha iyi durumdadır. Avrupalı sanayiciyle rekabet edeceksek biz de kendi sanayicimize destek vermeliyiz⁴⁰.

Öte yandan teknik gelişme yanında üretim birimlerinde olduğu kadar, işletmenin yönetim birimlerinde hızlı bir gelişmeyi sağlayan otomasyon bu birimleri farklılaştırdığı gibi aralarındaki karşılıklı ilişkileri de değiştirerek örgütsel yapıyı büyük oranda etkilemektedir. Nitekim elektronik bilgi işleme sistemleri muhasebe, ücretleme, stok denetimi, v.b. alışılmış tekdüze yönetsel faaliyetlerden, yatırımların ve kaynakların değerlendirilmesi, dağıtım sistemleri, pazarlama ve fiyatlandırma politikaları v.b. üst yönetim düzeyindeki faaliyetlere ilişkin kararların alınmasına kadar etkin olabilir. Ancak bu çağdaş teknolojinin, örgütsel yapı üzerindeki etkileri, teknolojinin kendinden çok tepe yöneticilerinin bu teknolojiyi kullanma biçimine göre belirecektir.⁴¹

³⁹ ÖZGÜR TEK, "Türkiye'de AR-GE", Bilim ve Teknik Dergisi, Sayı: 371, Ekim, 1998, s.80

⁴⁰ A.g.e., s.81

⁴¹ HAYRİ ÜLGEN, "İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar", Fatih Yayınevi, İstanbul, 1980, s.126-129

Endüstriyel teknolojinin ilk etkisi el emeğinin mekanizasyonu, sonraki ise otomasyonuydu. Bu durum elle yapılan işlerin giderek azalmasına yol açtı. Buna verilecek en iyi örnek, mikroelektronığe dayalı teknolojilerdir. En çok etkiledikleri alan ise yönetim ve büro hizmeti işlerinde oldu. Büro işleri çoğunlukla elle veya basit makinelerle yürütülüyordu. 1950'li yıllarda devreye giren bilgisayar ve buna bağlı teknolojiler büroda devrim yarattı. Gelişmiş teknolojiler sürekli öğrenmeyi gerektiriyor. Örneğin bir elektronik mühendisinin kendi alanındaki yenilikleri takip edebilmesi için yılda 300 saat çalışması gerekiyor.⁴²

Teknolojik değişim, sadece iş hayatındaki makinelerin değişmesi anlamına gelmemekte; aynı zamanda işyerindeki davranışların ve iş anlayışının, düşünce sistemlerinin, beklentilerin ve değerlerin de değişmesini ifade etmektedir. İşin yapısal açıdan değişime uğraması (en belirgin olarak fiziksel becerinin yerini zihinsel beceriye bırakması) karşısında farklı işlerden oluşan üretim sürecinde yer alan çalışanların, kendilerini sürekli geliştirmeleri ve daha aktif roller kazanmaları gerekmektedir.

Özellikle üç alandaki teknolojik ilerleme, iş yaşamını büyük değişikliğe uğratmıştır: Bilgisayarlar, çok geniş çapta bilgiyi büyük hızla önümüze getirmektedir. Mikroelektronik, maliyetlerde büyük düşüş sağlamaktadır. Telekomünikasyon, uluslararası bilgi ağlarına girişi sağlamaktadır. Bu üç teknoloji birbirine bağlandığında ofis, tasarım, yönetim, enformasyon sistemi ve üretim sürecinin belirli bölümlerinde tamamen yeni olanaklar sunuyor. Siemens firması, mevcut büro işlerinin %40'ını bilgisayar sistemleriyle hallederken Uluslararası Ticari, Profesyonel, Teknik İşverenler Federasyonu (FIET) 1990 yılında Avrupa Birliği'nde 15 milyon

⁴² RENDA, A.g.e., s.53

büro işinin %20-25'inin yeni teknolojilerden etkilendiğini açıklamıştır⁴³.

d) Görev Çevresi ile İlişkiler

Bir örgütün görev çevresi, onun doğrudan ilişkide olduğu unsurlardan oluşur. Bunlar açık sistem olan örgütün varlığını sürdürebilmesi için ekonomik/ticari ve teknik alışverişte bulunduğu kişi ve kuruluşlardır. Görev çevresindeki aktörler 8 grupta toplanabilirler.⁴⁴

Müşteriler: Distribütör veya bayi gibi, ya da kendi üretimi için girdi sağlayan kurumsal müşteriler veya tüketiciler gibi bireysel müşteriler olabilir. Bazen kamu kuruluşları ya da devletin organları da bu gruplara dahil olur. Müşteriler ve onların temsilcisi olan kuruluşlar görev çevresinin en temel unsurunu oluştururlar. Çünkü onların tutum ve tercihleri şirketin başarısını veya başarısızlığını belirleyecektir. Tüketici bilinci yaygınlaştıkça özellikle rekabetçi ortamın da etkisi ile bu önem daha da artacaktır.⁴⁵

Tedarikçiler: Örgütler hammadde, malzeme, çeşitli hizmetler ve enerji gibi ihtiyaçlarını sağladıkları çok sayıda satıcı/tedarikçi ile çalışırlar. Satıcılar sadece fiziksel mal ve hizmet sağlamazlar. Bankalar ve diğer finans kuruluşları, bireysel yatırımcılar fon sağlar. Bunun yanı sıra istihbarat, nitelikli işgücü sağlayan organizasyonlar da hizmet üretip sattıkları için satıcılar arasında kabul edilmelidirler.⁴⁶

⁴³ A.g.e., s.54-55

⁴⁴ GERLOFF, A.g.e, s.65-69

⁴⁵ COURTLAND L.BOVEE, "Management", McGraw-Hill Inc., ABD,1993, s.79

⁴⁶ BOVEE, A.g.e., s.80

İşletme Çalışanları ve İşçi Sendikaları: Bir işletmede çalışanlar ve işverenlerin iş ile ilgili beklentileri farklıdır. Organizasyon yapısı ve fonksiyonları bu iki uçtaki istekleri en optimum bir biçimde biraraya getirmek zorundadır. Çalışanlar endüstri robotlarıyla eşdeğer tutulamayacakları gibi, işletme de tatil ortamı değildir. Ayrıca örgütte çalışanların sendikalı olup olmadığı, yönetime katılma düzeyleri, ücret ve personel politikası da örgütler arasında farklılık göstermektedir. Sendikalar, işyerlerinde yönetim politikaları üzerinde olumlu veya olumsuz, çok etkili olabilmektedir. Türkiye’de bazen sendikaların işveren ile uyumlu biçimde toplam yararı arttırma yönündeki davranışları görülmekte, bazen de aşırı beklentiler içine girerek karlılığı ve şirketin devamlılığını tehlikeye sokabilmektedir. Örgüt çalışanları ile varolduğu için işgücünün organize etkisi bir şirket için büyük öneme sahiptir.

Rakipler: Sektördeki rekabet koşulları ve şirketin rekabet gücü de önemli ve doğrudan etkili unsurlardır. Malın niteliğine göre satış sonrası servis güvencesi, paketleme, tanıtım gibi faaliyetler ile fiyatlama ve dolayısıyla maliyetlerin düşürülmesi önem kazanır. Piyasa şartlarına göre (Oligopol, Monopol v.b.) etkili faktörlerde değişir. Rekabet, her zaman tek yönlü ve yıpratıcı olarak düşünülmemelidir. Rekabet içindeki şirketler bile ortak çıkarları doğrultusunda biraraya gelip, ortak bir altyapıdan yararlanarak iş fırsatlarını değerlendirmektedirler.⁴⁷

Devlet Kuruluşları: Devlet kuruluşları ve organları şirketlerle iki yönlü ilişki içindedirler. Birincisi, şirketlerin mal ve hizmetlerine müşteri olmak, ikincisi ise kural koyma, izin verme, denetleme gibi faaliyetleridir.

⁴⁷ PATRICK McHUGH, vd., “Beyond Business Process Reengineering: Towards the Holonic Enterprise”, John Wiley & Sons, West Sussex, 1995, s.4

Devlet kuruluşları, faaliyetleriyle şirketler için her zaman problem kaynağı değildirler. Belli bölgelerin, sektörlerin ve girişimlerin desteklenmesi konularında teşvik düzenlemeleri yine bu kuruluşlar tarafından hükümet politikaları doğrultusunda geliştirilir. Devlete doğrudan bağlı olmasalar da, meslek örgütleri, gönüllü kuruluşlar, yöresel baskı grupları, devlet organlarını kuralların değişmesi yönünde etkilemektedirler.

Finans Kuruluşları: Şirketler faaliyetlerini sürdürmek için işletme sermayesine, yatırım yapmak için de uzun vadeli fonlara gereksinim duyarlar. Bu gereksinimleri için para ve sermaye piyasalarındaki banka v.b. aracı kuruluşların hizmetlerinden yararlanırlar. Örgütün faaliyet hacmi, gayrimenkul malları, piyasadaki kredi değerliliği, fon yaratma potansiyeli, sektörün risk düzeyi, borçlanma politikası, sermaye yapısı gibi pek çok faktör, finans kuruluşlarından yararlanma bağlamında şirketler arasında büyük farklılıklar yaratır.

Hissedarlar: Gelişmiş ülkelerde sermayenin tabana yayılması sonucunda şirketler büyük bir hissedar grubuna sahiptir. Ülkemizde şirketlerin pek çoğunda az sayıda hissedarın var olduğu ve bunların genellikle bir aileye mensup olduğu görülmektedir. Bu tür aile şirketlerinde payı çok olan ortak dominant durumdadır, dolayısıyla örgüt yapısı ve işleyişi dahil yönetimde ağırlıklı konumu vardır. Bu sebeple sermaye piyasasına açılmış şirketlerde bile aile genellikle hisselerin çoğunluğunu elinde tuttuğu için sessiz çoğunluk, imtiyazlı azınlık gerçeği göze çarpar.

Medya: Şirketler, medyanın gücünü ve ilgisini olumlu yönde kullanabilmek için halkla ve medya ile ilişkiler bölümleri oluştururlar ve politikalar saptarlar. Medya, bireylerin

olduğu kadar şirketlerin de yoğun şekilde etkilendiği bir araçtır.⁴⁸

1.2.İşletme İçi Faktörlerdeki ve Koşullardaki Değişmeler

Kapsamlı ve derin örgütsel değişimler ortaya çıkarabilecek olan reorganizasyon süreçleri, çeşitli vesilelerle, çeşitli biçimlerde ve alanlarda/konularda gerçekleştirilebilir.

Bir işletme bünyesinde aynı anda birden fazla alanda da reorganizasyona gidilebilir. Bir reorganizasyon eylemi, onu izleyen yeni reorganizasyon eylemlerine neden olabilir. Bu durumda, reorganizasyon çabaları, bir dönme dolaba benzetilebilir.

Reorganizasyonun sebepleri arasında başlıca şu vesileler üzerinde durulabilir⁴⁹:

Genel olarak, birleşme (füzyon), faktör ve mal piyasalarındaki değişimler, yeni yönetim biçiminin hayata geçirilmesi gelişmeler, reorganizasyon düşüncesini harekete geçirebilir. Orta ve büyük boy işletmeler için de özellikle şu sebeplerle ve şu alanlarda reorganizasyona gidilebilir:

- yeni bir işlev alanının (bölümün) ihdas edilmesi,
- birleşmeler,
- yeni bir MIS'in hayata geçirilmesi,
- planlama sisteminin kurulması,
- pazarlama organizasyonunda değişmeler,
- işletme içi eğitim sisteminin kurulması,
- yeni yönetim tekniklerinin (Management by...-) uygulanması
- çeşitli işbirliği modellerinin kurulup işletilmesi

⁴⁸JAMES A.F.STONER," Management", Prentice-Hall International Editions, 6.Baskı, New Jersey, 1995, s.69

⁴⁹ İSMAİL DUYMAZ, a.g.e.,s.121.

- teknoloji değişim,
- takım kurma çabaları vbğ.

İşletmedeki reorganizasyon sürecinin olası aşamalarını karakterize etmek için işletme içindeki çeşitli senaryolar hareket noktası olarak seçilmektedir.

Yukarıda sayılan faktörlerin yanısıra, işletmenin büyüme veya küçülmesi ile üretim teknolojisi, çoğu zaman yeniden örgütlenme için zorunlu bir neden teşkil etmektedir. Aşağıda kısaca bu faktörler üzerinde durulmaktadır.

a) Büyüme ve Küçülme

Büyüme, örgütsel değişim için belki de en önemli gerekçedir. İşletmelerin yıldan yıla büyümeleri sonucu bölümler arasındaki işlevsel dengenin bozulması olağandır. Dolayısıyla, işletmeler belirli bir büyüklüğe kadar, mevcut işgörenler ve yöntemlerle işleri yürütebilmekte, bu sınırı aştıktan sonra ise köklü bir örgütsel değişim gereği duymaktadırlar.⁵⁰

Büyüme, sonu olmayan bir işlevidir. Büyümeden arınmış bir birim, teknolojik nedenler dışında, düşünülemez. Ancak büyüme diğer taraftan bireyleri rahatsız edici bir oluşumdur. Büyüyen birim istenilen miktar ve kalitede üretim için arzulanırken, büyük birimlerin yaptıkları kadarını, istedikleri fiyattan halka sunmaları tehlikesi hemen daima bir endişe konusu olmuştur.⁵¹

Büyüme şekilleri konusunda, yatay, dikey ve tamamlayıcı büyüme kavramları arasında ayırım yapılmaktadır⁵²:

⁵⁰ ERNEST DALE, "Comment sont organisees les entreprises americaines", I.I.B, E.M.E, Paris, 1968, s.161

⁵¹ ATILLA GÖNENLİ, "İşletmelerde Finansal Yönetim", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:250, İstanbul, 1991, 7. Baskı, s.565-566

⁵² GÖNENLİ, A.g.e., s.568-571

Yatay büyüme, belli bir malın üretim ya da satışının aynı evresinde faaliyet gösteren birimlerin bir araya toplanması ile sağlanan büyümedir. Örneğin, aynı malı çeşitli şehirlerde satan mağazaların bir elde toplanması yatay büyümeye örnektir. Yatay büyüme sadece mağaza örneği ile bırakılmamalıdır. İmalat sanayinde de yatay büyüme örnekleri verilebilir. Örneğin cam sanayinde görülen Türkiye Şişe Cam - Anadolu Cam ilişkisi yatay büyümenin tipik örneklerindendir.

Dikey büyüme, üretim ve satış faaliyetlerinin çeşitli evrelerinde faaliyet gösteren birimlerin kontrolü tek elde toplanmaktadır. Kimya sanayinde bu tür büyümenin tipik örnekleri görülebilir. Demir-Çelik ve Otomotiv sanayinde de dikey büyüme örnekleri vardır. Dikey büyüme bir anonim ortaklığın yatırımlarını kendi sanayi alanında, imalattan hammaddeye doğru ya da imalattan pazarlama kanallarına doğru yönlendirmesi yolu ile sağlanabileceği gibi, üretim ve pazarlamanın çeşitli aşamalarında yer almış şirketlerin gruplaşması ile de sağlanabilir.

Dairesel ya da tamamlayıcı büyüme, genel üretim ya da dağıtım konusunu oluşturan mal ya da hizmet etrafında yer alabilecek mal ya da hizmetlerin üretim ve dağıtımını kontrol altına almaya giden büyümedir. Buna yazında aynı türden gelen büyüme de denir. Tasarruf ya da birikim kurumu olan bankalar genel bankacılık hizmetleri yanında sigortacılık, yatırım bankacılığı v.b. gibi alanlara girdiklerinde de dairesel ya da aynı türden büyüme söz konusudur.

Çok Yönlü Dağılma ile Büyüme ; Bir işletme biriminin ya da grubun aralarında ilgi olmayan mal ya da hizmet üretim ve dağıtımını kontrol altına alması hali yazında çok yönlü dağılma yolu ile büyüme olarak isimlendirilir. Çok yönlü

dağılma da riskin dağıtılması ya da daha yerinde bir deyişle yatırımların birbirleriyle ilgili olmayan konulara yöneltilmesi ile riskin azaltılması olanağı vardır. Çok yönlü dağılmada teknolojik yapı ya da bilgi yönetim birliğinden sağlanabilecek yararlardan çok vergi yasalarının kaçamaklarından yararlanma, sistem içinde para akışını değerlendirme ve küçük bir yatırımla büyük üretim kapasitelerini kontrol altına alma gibi etkenler önemli rol oynarlar.

Basiretli yöneticiler, büyüme ile birlikte yeni yapı gereksinimini görerek planlı bir biçimde bunu gerçekleştirmek için gerekli adımları atarlar. Ancak çoğu zaman, yöneticiler bu gereksinimi, günlük işlerin gitgide yoğunlaşan temposu içinde çok geç farkederek ve bu aşamada ortaya çıkan sorunların çözümü ve hatta krizlerin atlatılması daha zor ve maliyetli olur. Ayrıca, büyüme ile birlikte işletmede hiyerarşi artıp haberleşme problemleri ortaya çıkabilir.

Örneğin gelişmekte ve hızla şehirleşmekte olan Türkiye’de inşaat sektörünün turizm, tekstil ve enerji sektörlerinin arkasından, önümüzdeki on yıl içerisinde ekonomiden daha hızlı büyüyecek 4. Sektör olacağına inanılmaktadır. 2010 yılında nüfusun 87 milyon olacağı ve toplam yeni konut ihtiyacının 7.300.000’e ulaşacağı düşünülürse inşaat sektörünün büyüme nedenleri daha iyi anlaşılabilir.⁵³

Yapısal değişim; küçülme, çalışanların azaltılması ve bazı işkollarından tamamen çıkılması biçiminde görülmektedir. Beklenen, işletmenin fazlalık ve hantallıklarından kurtularak daha dinamik bir biçimde çalışmasıdır.⁵⁴ Küçülme, örgüt yapısının daha mekanistik olması ve bürokrasinin artması gibi

⁵³ GERMİYAN SAATÇİODLU, “Cumhuriyetin 75’inci yılında TÜRKİYE EKONOMİSİ: 2000’li Yıllara Girerken Beklentilerimiz”, Dünya Yayıncılık A.Ş., Bağcılar, İstanbul

⁵⁴ GARY HAMEL, C.K.PRAHALAD, “Competing for the Future”, Harvard Business Review, Temmuz-Ağustos 1994, s.124

sonuçları da beraberinde getirir.⁵⁵ Ayrıca, örgüt yapısının da temelden değişimini gerektirebilir. Ancak gerçekleştirilen küçülme, geliri arttırmak yerine giderleri azaltmak, faaliyet alanlarını daraltmak olduğunda bazı stratejistler bunu "beyinsizlik" veya "Pazar payını ve şirketin geleceğini satmak" olarak değerlendirmektedirler. Kısa vadede verimliliği, özkaynakların veya toplam varlıkların karlılığını arttıran bu girişimler, uzun vadede beklenen performans artışını sağlamakta genellikle başarısız olmuştur.⁵⁶

Bu konuda son yıllarda küçülme (downsizing) yerine, uygun büyüklüğün (rightsizing) seçilmesinden söz edilmektedir. Uygun büyüklük, varolan faaliyet hacminin küçültülmesi ile de sağlanabilir. Ancak bu her zaman geçerli değildir.⁵⁷

b) Yayılma

Yeni iş alanlarında görülen karlı fırsatların değerlendirilmesi, varolan ürün kompozisyonunun desteklenmesi veya tamamlanması, işletme riskinin azaltılıp dağıtılması gibi amaçlarla şirketler yayılma kararı verirler. Ürünlerin farklılaşması yoluyla yeni pazarlara veya Pazar bölümlerine hitabedilebilir, riskin dağıtılması amacıyla çalışılan sektör dışında diğer sektörlerle yayılarak kötü dönemlerde ayakta kalınabilir veya şirketlerarası birleşmeler ya da şirketlerin alım ve satımı ile yayılma yoluna gidilebilir. Her durumda örgütsel değişim gereği daha da artar.

Yayılma ve büyüme aynı anda ve birbirinden çok farklı faaliyet alanlarına doğru gerçekleştiğinde, çok ciddi kontrol ve

⁵⁵ WILLIAM McKINLEY, "Decreasing Organizational Size: To Untangle or Not to Untangle?", Academy of Management Review, Cilt 17, Sayı 1, 1992, s.119

⁵⁶ MICHAEL HITT, "Rightsizing: Building and Maintaining Strategic Leadership and Long-term Competitiveness", Organizational Dynamics, American Management Association, C.23, S.2, Güz 1994, s.18

⁵⁷ HITT, vd., A.g.e., s.1-2

koordinasyon sorunları doğar. Diğer yandan esas organizasyonun amacının bu birbirinden ayrı ve farklı yöndeki yeni yapılarla uyumsuzluk göstermesi, yönetim enerjisinin verimli alanlarda yoğunlaştırılamaması er geç bir kriz ortamı doğuracaktır.⁵⁸ Bu tip büyüme ve yayılma sorunlarıyla karşılaşılın şirketlerde reorganizasyon şarttır.

c) Teknoloji

İleri teknolojinin kullanımı sadece üretime ilişkin düzenlemelere ihtiyaç göstermez; aynı zamanda yönetim kademelerinde de farklılaşmalar gerektirir. Gelişen çağa ayak uydurmak ve pazardaki diğer kuruluşlarla rekabet edebilmek; tüketicinin giderek artan, çeşitlenen, değişen tüketim kalıplarına uygun ürünleri sunabilmek, ancak teknolojik gelişmeye açık olan şirketler için mümkündür. Teknolojik ilerleme ve gelişme sadece ürün bazında daha iyi ve kaliteli ürünler sunmak ile sınırlı değildir. Diğer bir deyişle, toplam kalite, hem yönetim hem de üretim için düzgün örgütlenmeyi, birimleri ve bireyleri de kaliteyi arttıracak bir biçimde bu yapıya entegre etmeyi amaçlar.

Bu unsurlar dışında ayrıca işletmenin satışları ve karları azalma eğiliminde ise yönetim yetkiyi merkezcilleştirmeye ve işletmeyi daha sıkı bir biçimde denetime yönelir. Bu koşullarda örgütsel değişim genel bir maliyet azaltma programı ile birlikte yürütölür.⁵⁹

Tepe yöneticilerinin değişmesi de örgütsel değişim nedenlerinin önemlilerinden biridir. Yeni yöneticinin çalışma alışkanlıkları, uzmanlık alanı, denetim yeteneği ve diğer

⁵⁸ CHILD, A.g.e., s.273

⁵⁹ İBİD, s.163

yöneticilerle olan ilişkileri, bir öncekine oranla örgütsel değişimi gerektirecek kadar farklı olabilir.⁶⁰

Son olarak da, bir işletmedeki örgütsel eksikliklerin belirgin ve rahatsız edici bir düzeye ulaşması, örgütsel değişimi gerektirir. Pek çok işletmede görülen bu tür örgütsel eksiklikler, şöyle özetlenebilirler⁶¹:

- Karar verme ve uygulamada yavaşlık,
- Sık ve önemli hatalar,
- Kimi karar alıcıların, bu karardan etkilenen işler üzerinde bilgi sahibi olmamaları,
- Yetersiz iletişim,
- İşletmenin çeşitli işlevlerinde darboğazların doğması,
- Merkezi ve yerinden karar alma mekanizmaları arasında makul/uygun dengenin kurulamaması sonucu örgüt düzeninin bozulması,
- Yüksek oranda personel değişimi, devamsızlık ve hastalık olaylarının çokluğu, tam kapasite kullanamama, fazla iş, genel hoşnutsuzluk,
- Uzun dönemli planlama ve düşünce üretme eksikliği,
- Bölümlerarası çatışmalar ve kişilik çatışmaları,
- Çeşitli bölümlerin birbirlerine hatalı bir biçimde bağlanması,
- Yürütme ve danışma organları arasında çatışmalar,
- Denetim alanının aşırı genişliği,
- Yetersiz denetim,
- Etkisiz ve verimsiz kurul çalışmaları,
- Amaçların açık ve belirgin olmayışı.

Bir çok işletmenin tepe yönetimi değişen çevre ile durağan örgüt arasındaki farkı kapatmak için değişime karşı devrimsel

⁶⁰ ERNEST DALE, "Planning and Developing the Company Organization Structure", 3.B.,A.M.A. Inc., New York, 1955, s.124

⁶¹ H.L.SISK, A.g.e., s.402

bir tutum izlemeye başlamıştır.⁶² Her ne kadar, kuramsal olarak yapılacak çalışmanın planlanması gereğine inanılsa da, uygulamada pek çok örgütsel değişim uygulaması, geciktirilmemesi gereken sorunlara kısa dönemli çözümler getirilerek özensiz bir biçimde yapılır.⁶³

2.Yeniden Örgütlenme Süreci, Amaçları ve İlkeleri

2.1. Yeniden Örgütlenmenin Amaçları ve İlkeleri

Reorganizasyonun amacı, genel olarak, "değişen iç ve dış çevre koşullarına karşın örgütün etkinlik ve verimliliğini arttırmak, üyelerinin en yüksek doyumu sağlamalarına ve gelişmelerine olanak veren örgütsel yapıyı kurmaktır". Örneğin; yönetim giderlerini azaltmak, merkezkaç yetki göçerilmesini sağlamak, sorumlulukları belirlemek ve arttırmak, daha iyi koordinasyon olanakları sağlamak, üst düzey yönetimi veya diğer mevkiler üzerindeki iş yükünü azaltmak, hiyerarşi zincirini kısaltmak bu amaçlardan birkaçıdır.⁶⁴ Sonuçta, örgütsel değişim amaçları büyük oranda örgütsel değişimi gerektiren sorunlara bağımlı olacaktır.

İşletme organizasyonları için de geçerli olan ve tüm dünyada genel kabul görmüş bulunan organizasyon ilkeleri, 20.yüzyılın başından beri bilinen klâsik yönetim yaklaşımının (F.Taylor, H.Fayol) temellerini teşkil etmektedir. H.Fayol'un "yönetim süreci yaklaşımı" çerçevesinde ortaya koymuş olduğu ondört yönetim ilkesi, bugün hâlâ önem ve ağırlığını korumakta olup, örgütlerin yapılandırılması ve işletilmesinde etkili kılınmaktadır.

⁶² E.GREINER,A.g.e., s.214

⁶³ JUSTIN G.LONGENECKER, "Principles of Management and Organizational Behavior", 3.B, Charles Merrill Pub. Co., Columbus, Ohio,1973, s.293

⁶⁴ ERNEST DALE, "Comment Sont Organisees les Entreprises Americaines"IL.B.,E.M.E.,Paris,1968,s.164

Örgütlenme ve yeniden örgütlenmede dikkate alınan ve örgüt yapısına yansıtılarak belli bir şekilde işlerlik kazandırılan ilkeler şunlardır⁶⁵: amaç birliği, yeterlilik, iş bölümü ve uzmanlaşma, görevlerin tanımı, basamaklar sırası, ayrılık ilkesi, komuta birliği, yöneltme birliği, sorumluluk, denge ilkesi, değişebilirlik, süreklilik, önderliğin kolaylaştırılması.

Bir başka ifadeyle, örgütlenme eylemi ve örgüt yönetimi konusunda geçerli olan ilkeler, kuşkusuz, yeniden örgütlenme için de geçerlidir. Ancak bu ilkeler, yeniden örgütlenme söz konusu ise, farklılaştırılan bir yapı ve düzeni kurmak için hayata geçirilmiş olmaktadır.

2.2. Yeniden Örgütlenmenin Sınırları

Örgütsel değişim, bir dizi örgüt-içi etken tarafından engellenebilir ya da en azından sınırlandırılabilir. Ekonomik, teknolojik ve kurumsal faktörlerin sınırlamaların yanı sıra, işletme sahip ve yöneticilerin düşünce, anlayış ve yeteneklerine bağlı zorunluluklar da söz konusudur⁶⁶.

Kamu ya da özel kesimde olsun işletme yöneticileri yapacakları harcamalarla ilgili olarak bir takım sınırlamalarla karşı karşıyadır. İşletmeyi ideal yapıya kavuşturacak ya da arzulanan koordinasyonu sağlayacak örgütsel yapıyı kuracak uzmanları tutmak amacıyla ayrılan para yetersiz olabilir; bu ve benzeri durumlar ekonomik sınırlamalardır.

Teknoloji, hiyerarşi kademelerinin sayısını, denetim alanını, işçi sayısı ve nitelikleri gibi bir takım örgütsel özellikleri etkiler. Öte yandan, teknik gelişme örgütsel değişimin nedenlerinden biri olması yanı sıra sonuçlarından biri üstelik

⁶⁵ OSMAN YOZGAT, "İşletme Yönetimi", Met / Er Matbaası, İstanbul, 1983, s.218-221

⁶⁶ İBİD, s.165-171

örgütsel değişimi sınırlandırıcı bir etken olabilir. Sözgelimi, tutucu bir tepe yönetiminin örgütsel değişimin gerektirdiği teknik gelişmeyi herhangi bir nedenle uygulamaya koymaması söz konusu sınırlamanın en basit örneğidir.

Kurumsal veya yasal sınırlamalar daha çok kamu kuruluşlarında söz konusu olur. Kamu kuruluşlarının en büyük sorunu, yapılan değişimlerin kuruluş dışında bir dizi siyasal organın onayından geçme ve yasalaşma zorunluluğudur. Kimi ülkelerde anti-tröst yasalar birleşme ve büyümeleri, tüketici yararına sınırlandırarak örgütsel yapıyı etkiler. Ayrıca uluslararası düzeydeki bir takım ekonomik anlaşmalarla, çok uluslu işletmelerin faaliyetlerini düzenleyen yasalar da örgütsel değişimi yönlendiren veya sınırlandıran etkenlerdir.

İşçi sendikaları gibi bazı baskı grupları ya da rakiplerin faaliyetleri de örgütsel değişim olanaklarını sınırlarlar.

Son olarak, örgütsel değişimi öngören kişi ya da grubun; düşünce, görüş, davranış, kültür ve tutkuları gibi kişisel özellikleri kurulacak yapısal düzeni yönlendirecektir.⁶⁷

2.3. Örgütsel Değişim Uygulaması

a) Türleri ve Süresi

Örgütsel değişim hemen ya da belirli bir zaman süresi içinde uygulamaya konur. İlki "Zelzele yaklaşımı" olmak üzere "Kısa Dönem" veya "Uzun Dönem" olmak üzere kimi yazarlar tarafından üçe ayrılır.⁶⁸

⁶⁷ HAYRİ ÜLGEN, "İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması", Şahinkaya Matbaacılık Koll. Şti., 3. Baskı, İstanbul, 1997, s.178-180

⁶⁸ ERNEST DALE, "Planning and Developing the Company Organization Structure", 3.B., A.M.A. Inc., New York, 1955, s.131-133

HENRY H. ALBERS, "Principles of Management", 3.B., John Wiley Inc, New York, 1969, s.285-286

(1) Ani ve Çok Kısa Süreli Uygulama

"Zelzele yaklaşımı" olarak da adlandırılan bu uygulama, çok kısa sürede örgüt içinde köklü değişikliklerin yapılması anlamındadır. Özellikle, üst düzey yönetiminde bir değişiklik olduğu zaman bu tür bir örgütsel değişim uygulamasına gidilir. Ancak bu değişimin birdenbire ve çok kısa süreli olarak uygulanması örgüt içi ilişkiler ve koordinasyon için yıkıcı olabilir, bir çok değerli elemanın yitirilmesine, saygınlığın azalmasına ve moral düşüklüklerine yol açabilir.

(2) Kısa Süreli Uygulama

Kısa dönem yaklaşımında, örgütsel değişim altı aydan üç yıla kadar bir zaman aralığında gerçekleştirilir. Değişiklikler çeşitli toplantılarda kitaplar ve filmler aracılığıyla tanıtılarak, açıklanır, karşılıklı tartışılır ve gerekli düzeltmeler yapılır. Uzun süreli değişimin bir evresi olarak da görülür.

(3) Uzun Süreli Uygulama

Uzun dönem yaklaşımında örgütsel değişim üç yıldan fazla bir süreye yayılır. Örgütsel değişim hiç bir zaman bitmeyen, sürekli olarak gelişen bu arada büyük oranda koordinasyon gerektiren ve zaman zaman önemli sorunlar yaratan bir süreçtir.

b) Karşılaşılan Sorunlar

İşletmeler reorganizasyon çalışması yapmaya başladıklarında ve çalışmanın bitiminden sonra bir dizi sorunla karşı karşıya kalırlar. İşletme için sıkıntı yaratabilecek durumlar şu şekilde sıralanabilir⁶⁹:

⁶⁹ BAYKAL, A.g.e., s.182-183

ZEYYAT HATİPOĞLU," İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı", Met/Er Matbaası, İstanbul, 1986

- Reorganizasyon yoluyla ulaşılabilecek hedefler abartılmış, suni umutlar yaratılmış olabilir; her ikisi de sonradan hayal kırıklıkları yaratırlar;
- İşletme birimleri arasında çatışmalar başlayabilir;
- Grev, toplu halde istifa gibi durumlar doęabilir;
- Personelin performansının dūřmesine ve motivasyonunun yok olmasına neden olabilir;
- Yetki ve sorumluluk çatışmaları sonucunda birimler arasında rekabet başlayabilir;
- Reorganizasyon sonucunda istenen hedeflere varılmayabilir.

Reorganizasyon sonrasında karşılaşılabilecek sorunları sıraladıktan sonra, bu sorunların ortadan kaldırılması için tekrar etūdler ve dūzenlemeler yapılır. Bōylece reorganizasyon ile hedeflenen amaçlara erişme olasılığı yūkseltilebilecektir.

İ k i n c i B ö l ü m

YENİDEN ÖRGÜTLENME İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA

I. Uygulamanın Amacı, Yöntemi ve Kapsamı

Reorganizasyon uygulaması için seçilen kuruluş, inşaat sektöründe yer alan ve yabancı bir firmayla ortak yatırıma giden bir kuruluştur: HEMA-OUE Otel Yatırım A.Ş..

Türkiye’de ekonomik, politik vb. bir çok sebepten dolayı durdurulmak zorunda kalan önemli bir yatırımın yeniden harekete geçirilmesi amacıyla üst düzey yönetimin insiyatifinde yeniden örgütlenme kararı verilmiştir. Kararın verilmesinden sonraki yeniden örgütlenme süreci içinde kuruluşun bulunduğu durum, reorganizasyona gidilmesinin nedenleri, karşılaşılan sorunlar ve üst düzey yöneticiden en alta kadar kazanılmış tecrübeler, değerlendirmeler dikkate alınarak reorganizasyon konusunda örnek teşkil eden bu uygulamanın incelenmesi amaçlanmıştır.

Bu amaçla, kuruluştaki halen görev yapmakta olan yatırım sahibi, genel müdür ve proje müdürü başta olmak üzere yetkili üst düzey yöneticilerle birlikte çalışanlarla karşılıklı ilişki içinde bulunan orta kademe yöneticiler (mühendisler, mimarlar, formenler) ve kuruluş hakkında geniş bilgiye sahip teknik danışmanlar olmak üzere toplam 12 kişi ile yüzyüze görüşmeler yapılmıştır.

Konunun çeşitli açılardan incelenmesi amacıyla,

(a)organizasyon içinde karar alma ve uygulama süreçlerinde etkili olan kişiler,

(b)talimatları uygulayan ve örgüt içinde reorganizasyonun özellikle çalışanlar üzerinde etkisini değerlendirebilecek

olan plânlama mühendisi ile sahada iş yapan mühendis, mimar ve formenler,

(c) reorganizasyon sürecini etkilemiş olan (dış) danışmanlar

ile görüşmeler yapılmış; bu şekilde geniş bir yelpazedeki görüş ve düşünceler yakalanmak istenmiştir.

Başlangıçta, anket yöntemi ile daha çok kişiyle görüşülüp, daha kısa ve net cevaplar alınarak, daha çok görüşe yer verilmesi plânlanmıştır. Ancak işletmenin yapısı nedeniyle, özellikle sahada çalışanların vasıfsız elemanlar olmaları ve alınan kararlar doğrultusunda gerçekleştirilen uygulamalar üzerinde etkileri ve yeterli bilgileri olmaması durumu göz önüne alınarak, çalışanlarla yüz yüze derinlemesine görüşmeler yapmanın daha sağlıklı olacağı düşünülmüştür.

Ayrıca, uygulama yapılan organizasyonda bir yıl süreyle çalışmış olmamız, organizasyonu ve görüşülen kişileri tanımamız, soruların çekinmeden ve ayrıntılı biçimde cevaplandırılmasına imkân vermiştir.

Yatırım sahibi de dahil olmak üzere, ilgili kuruluştaki halen görev yapmakta olan 12 kişiyle yüz yüze ve derinlemesine görüşme yapılmıştır. Görüşme yapılan kişiler, "örgüt üyesi sıfatıyla örgütü yakından tanıma", "reorganizasyon sürecini ve etkilerini herhangi bir şekilde fiilen yaşamış olma" ve "görüşmeye/bilgi vermeye açıklık" kriterlerine göre seçilmişlerdir. Görüşülen kişilerin farklı örgütsel kademelerden seçilmesi suretiyle de, aynı süreci farklı biçimlerde yaşayan çalışanların değerlendirmelerine yer verilmek istenmiştir.

Yüz yüze yapılan görüşmelerin yanı sıra, önceden yapılan toplantılardan çıkan sonuç belgeleri de değerlendirmeye

alınmıştır. Ancak bu belgeler, daha çok teknik problemleri kapsadıkları için, çalışmamıza fazla katkı yapmamıştır.

Görüşmeler sırasında, önceden hazırlanmış olan bir soru formu esas alınmıştır (Bkz. EK 1). Bu soru formunda, kuruluş ve reorganizasyon hakkındaki genel bilgileri toplamaya yönelik soruların yanı sıra, reorganizasyon öncesi ve reorganizasyon sonrası örgüt yapılarını karşılaştırmayı hedefleyen sorular da yer almıştır.

II.Uygulama Yapılan Kuruluşun Özgeçmişi

HEMA Grubu, Marmaris'te iş yaparken, yatırım amacıyla (ancak arazi alınırken yapılacak yatırımın cinsi belirsizdi) birbirinin peşi sıra iki koyu ve önündeki küçük bir adayı da içine alan yaklaşık 60 dönümlük (60.000 m2) araziyi satın aldıktan sonra (1982), bu arazinin arkasında bulunan 150 dönümlük (150 000m2) ormanlık bölgeyi de devletten 49 yıllığına kiralamıştır. Aile şirketi olarak mevcut arazi üzerine yapılabilecek muhtelif yatırım cinsleri (yazlık konutlar, otel ve tatil köyü gibi) araştırılmaya başlanmıştır. Nihai yatırım kararı ile birlikte 200 yataklı bir otelin inşası planlanmış ve otel inşaatı için proje hazırlatılmıştır (1989). Bu otelde şirketin, aynı zamanda arazinin de, sahibi olan ailenin ve devlet erkanından ya da yurt içinden gelebilecek özel konukların ağırlanması, yani özel amaçlı kullanım düşünülmüştür.

Zamanın Başbakanının Singapur'a yaptığı dostluk ziyaretinde kendisine eşlik eden iş adamlarının meslektaşları ile kurduğu iyi ilişkiler ve ülkelerin yatırımları karşılıklı teşvikleri sonucunda Uzak Doğu pazarında önemli bir isme sahip olan ve halen Çin, Vietnam, Malezya vbg. bir çok Uzak Doğu ülkesinde 14 adet mevcut beş yıldızlı oteli ile hizmet veren Mandarin

Grubu, Türkiye’de yatırım yapmaya karar vermiş ve İstanbul’daki Büyükelçiliklerine kendilerine yapacakları yatırım konusunda bir ortak bulmaları için başvurmuştur. Aynı dönemde devletin, sahil şeridinin 100 metre içerisine kadar yapılacak inşaatları engellemek için kısa süre içinde kanun çıkaracağını duyulması üzerine, HEMA grubu 1989 yılında mecburen inşaatı başlamış, fakat yeterli finansman sağlayamadığı için, yatırım için bir ortak arayışına girilmiştir.

Halen bu yatırımın başında bulunan Genel Müdürün girişimi ile Singapurlular ile temas kurulmuş ve yapılan karşılıklı görüşmeler ve ziyaretler sonucu, beş yıldızlı bir otel inşaatı, yatırımı için bir ortaklık kurulmasına karar verilerek, bir işbirliği anlaşması imzalanmıştır.

Bu anlaşma çerçevesinde, HEMA Grubu’na ait olan arazi, turizm yatırımı-işletmesi yapabilmek amacıyla ve HEMA-OUE (Overseas Union Enterprise) Otel Yatırım A.Ş. adıyla kurulan yeni şirkete tüm haklarıyla birlikte devredilmiş; mevcut inşaatların yıkılıp beş yıldızlı tatil kompleksinin inşaatına başlanmıştır. Bu dönemden sonra yatırım ekonomik, politik bir çok sebepten dolayı 1993’te durduruldu ve şantiye tamamıyla bekçi kadrosu ile çekirdek kadroya indirildi. Tekrar kaynak yaratılması ve engellerin ortadan kalkmasıyla bir reorganizasyona gidilerek 1996 yılında yatırıma hareket verilip kadrolaşmaya başlandı. Ancak daha önce mühendislik hizmetleri şirketin kendisi tarafından gerçekleştirilirken, alınan bir kararla birlikte Dekorasyon, Mekanik, Elektrik başta olmak üzere tüm ince işler anahtar teslim olarak müteahhit firmalara ihale edildi ve sadece yatırım organizasyonu, planlaması ve kontrolü şirketin kendisi tarafından idare edilmeye başlandı.

Reorganizasyon öncesi toplam 14 kişiye düşen personel sayısı, reorganizasyon sonrası gruba bağlı olarak yatırımın organizasyonu, planlanması ve kontrolünde çalışan ekiplerle birlikte şirkete hizmet veren bekçi, şoför kadroları dahil olmak üzere toplam 60-65 civarında personel (Ankara'da 10 kişi, İstanbul'da 12 kişi ve Marmaris'te 40 kişi olmak üzere) çalışmaktadır.

Halen yatırım devam etmekte olup, 2000 yılı mayıs ayında otelin faaliyete geçmesi için hazırlıklar yapılıyor.



odasının dekorasyonu ve hazırlanması için gerektireceği her türlü imalat cinsi) vb. yapabilecek mevcut ekip ve teknolojinin olmaması reorganizasyona gidilmesinde önemli etkenlerdi.

Eğer diğer ortak müşteri olarak kabul edilebilirse, yatırımı bir an önce hayata geçirme istekleri de (müşteri ihtiyaçları) ayrıca bir baskı unsuru oldu.

2.Reorganizasyonun Nedenleri Hakkında Değerlendirmeler

2.1. Üst Düzey Yöneticilerin Reorganizasyon Hakkındaki Değerlendirmeleri

Unutulmaması gereken yatırımın çeşitli sebeplerle durmuş olmasıydı. Önlerinde iki yol vardı; ya yatırımı başkasına devretmek yani elden çıkartmak ya da yeni bir örgüt düzenlemesine yani reorganizasyona gidip yatırıma yeniden hayat vermek. Öncelikle yatırımın durmasına neden olan etkenler ortadan kalktı. Yatırımın devam ettiği dönemde ailenin yakın olduğu Başbakanın vefatı ile birlikte ortaya çıkan politik değişimler(liderlik kavgası ve hükümetin başına geçen yeni başbakanın aileye ve çevresine karşı tutumu) yatırıma önemli bir darbe vurdu. Hazine'den Kalkınma Bankası'na tüm önemli finans kaynaklarını elde tutan politik güçlerin aileye karşı tutumu hem bu yatırımı teşvik amacıyla Kalkınma Bankası'ndan beklenen kredilerin kesilmesine(şu ana kadar devletten en ufak bir katkı olmuş değil), hem de ailenin iş yaptığı diğer sektörlerde (sürekli firma imajının zedelenmesi nedeniyle) sıkıntılar çekmesine neden oldu. Bunun yanı sıra Türkiye'de ki mevcut ekonomik problemler sonucunda yatırım durmuştu. Geçen üç yıllık süre içerisinde yaşanan olumlu politik ve ekonomik değişimler dolayısıyla yatırımı da olumlu etkiledi. Yeniden finansal kaynakların yaratılmasıyla

III.Görüşmelerden Sağlanan Sonuçlar

1.Reorganizasyonun Hedefleri ve Araçları

Reorganizasyonun hedefleri, bu süreci başlatan yani insiyatifi elde tutan iş sahibi ve genel müdür tarafından yatırımı en kısa sürede, uluslararası standartlara uygun bir şekilde tamamlamak ve işletmeye açmak amacıyla yeni düzenlemiş örgüt şemasına uygun olarak kadrolaşmak olarak açıklandı. Gerçek beklenti ise uzun zamandır tamamlanamayan ve büyük miktarlarda paraların harcandığı projenin en kısa sürede tamamlanıp işletmeye açılması ve para akış yönünü tersine çevirmek, yani para kazanır duruma gelmekti.

Bu hedefe ulaşma doğrultusunda reorganizasyon çalışmasında öncelikli olarak üretim (yatırım) gerekleri ağırlık taşıyordu. Reorganizasyon çalışmasından önce kendi çalışan kadrosuyla imalatı gerçekleştirmeye çalışıldı. Reorganizasyon sonrası otelin akustiğinden dekorasyonuna tüm mühendislik hizmetleri bir çok müteahhit şirkete devredilirken sadece yatırım organizasyonu, planlaması ve kontrolü grup tarafından kurulan ekip tarafından üstlenilmiştir. Böylece hem faaliyetin maliyeti düşürülmüş, hem de hedeflenen uluslararası standartlara uygun, nitelikli mühendislik hizmetleri sağlanmıştır. Daha da önemlisi, faaliyetler, kontrol edilebilir duruma getirilmiştir.

Üretim gereklerine doğrudan bağlı olarak da teknoloji gerekleri ve personel gerekleri reorganizasyona gidilmesinde etkili oluyordu. Sadece beton, demir, kalıp ve hafriyat gibi temel dört kalemle bitebilecek bir yatırım (imalat) cinsi olmaktan çıktığı için yani özel ekiplerin kurulmasının ve özel bir teknolojinin kullanılmasının gerektiği çelik, kaplama ve ince işlerini(mobilyadan halıya, beş yıldızlı bir otel

birlikte, buna ek olarak yatırımın tamamlanmasının aile ve grup için bir onur meselesi olması nedeniyle, yatırıma yeniden hayat verilmesine karar verildi. İstanbul'da gruba ait olan bir araziye bir inşaat firmasının ortak edilerek konut yapımına başlanması ve bu konutların pazarlanması, firmanın faaliyet gösterdiği diğer sektörlerden elde edilen paranın bir kısmını Marmaris'e aktarması ile birlikte firmanın kendi adına bankalardan aldığı kredilerle yatırım için finansman sağlandı. Ayrıca ortaklık anlaşması kapsamında yabancı ortakta yatırım için kaynak sağladı.

Bununla birlikte şirket, önemli bir karar vererek daha önce kendisi tarafından gerçekleştirilen tüm mühendislik hizmetlerini profesyonel müteahhit firmalara devretti. Önceden hazırlanmış yeni örgüt şeması çerçevesinde ise projenin daha sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi amacıyla yatırımın organizasyonu, planlaması ve kontrolünü sağlayacak, şirketin kendi bünyesine bağlı olarak çalışan bir ekip oluşturulmaya başlandı. Grup, reorganizasyona gidilme kararı ile birlikte yabancısı olduğu bir sektörde(inşaat sektörü) imalatları profesyonellere bırakarak hem daha önceden gerekli kontrolü sağlayamadığı yüksek maliyetli imalatların yükünden kurtulmuş oldu, hem de daha küçük fakat daha etkin bir örgüt(kontrol) yapısına ulaşmak için bir adım atmış oldu.

Reorganizasyona gidilmeseydi, yatırıma devam etme kararı verildikten sonra eldeki mevcut çekirdek kadro kuvvetlendirilerek, gerekli teknolojiyi sağlamak kaydıyla işlere devam edilebilirdi. Ya da yatırımın üç yıl beklemesinden kaynaklanan önemli sıkıntılar yaratan mevcut kaba inşaatın yıkımına karar verilir(ki bu durum o zamana kadar yapılan tüm yatırımın bir kalemde silinip atılması demek), yepyeni bir proje, yepyeni bir kadro(çünkü yatırımın durması nedeniyle iş başında kalan çekirdek kadro otelin

tamamlanıp işletmeye açılacağı inancını büyük ölçüde yitirmişti) ile işlere sıfırdan başlanabilirdi. Yapılan görüşmede, şirketin murahhas azasının vermiş olduğu örnekte olduğu gibi, uzun süre beklemiş olan böyle büyük bir yatırımın tekrar canlandırılması, rampada durmuş yüklü bir kamyonun tekrar devir alması, harekete geçirilmesine, sıfırdan başlanılmış, mevcut binanın sebep olduğu sıkıntılardan arındırılmış bir yatırımın ise hızını almış bir kamyonun rampayı geçmesine benzetilebilirdi. Ayrıca Marmaris gibi küçük bir turistik beldeye, şirketin kendi başına yatırımı tamamlayacak teknolojiyi getirmesi, ayrıca bu teknolojiyi kullanacak insan gücünü sağlaması, hem çok yüksek maliyetli, hem de çok güçlü.

Yapılan görüşmelerde, değişim ihtiyacını doğuran en önemli üç sebep sorulduğunda, maliyet unsuru hep birinci sırada belirtilmiştir. İkinci sırada da, yatırımın durmuş olması nedeniyle zaten büyük bir zaman kaybının yaşandığı ve bu kaybın telafisinin önemli bir etken olduğu ifade edilmiştir. Maliyet ve zamandan tasarruf sağlama nedeninin yanısıra, üçüncü olarak, "işletmenin imajını düzeltme/yenileme" ve üretim faaliyetindeki niteliğin uluslararası standartlara uygun hale getirilmesi, kısaca, faaliyet kalitesinin yükseltilmek istenmesi, bir neden olarak belirtilmiştir

2.2.Orta Kademe Yöneticilerin Değerlendirmeleri

Reorganizasyon kararı, üst düzey yönetimin çabalarıyla hazırlanmış ve uygulanmıştır. Yeni oluşturulan organizasyon şeması çerçevesinde de kadrolaşmaya gidilmiştir. Orta ve alt kademelerdeki çalışanlar, değişim süreci içinde işe alınmışlardır. Dolayısıyla, reorganizasyon sürecini başından itibaren yaşamamışlardır. Bu nedenle, görüşmeler sırasında, orta kademe yöneticilere, organizasyona katılmalarından

sonraki dönem için, reorganizasyona gitme nedenleri sorulmuştur. Görüşme yapılan kişiler, işe başladıkları tarihte bir organizasyonun varlığını hissedemediklerini, hatta bu tür büyük bir yatırımda mutlaka şart olan projeler için bile bir arşiv çalışmasının yapılmamış olmasına şaşırdıklarını belirtmişlerdir.

Yatırıma devam edilme kararı verildikten sonra, ister reorganizasyona gidilsin, ister mevcut organizasyon yapısı içinde devam edilmek istensin, en kısa sürede böyle bir yatırım için gerekli alt yapının hazırlanması, yani işgücünün, idari ve teknik elemanların Marmaris'e getirilmesi gerekiyordu. Daha önce şirketin kendi kadrosuyla yapmış olduğu kaba inşaat, teknik şartlara uyulmadan yapıldığı için, hem istenilen kalite düzeyinde değildi, hem de maliyetler çok yüksekti. Ayrıca, bundan sonraki aşamalarda yapılacak inşaat faaliyetlerinin bir çoğu mevcut ekiplerin yapamayacağı, hatta fabrikalarda prefabrik olarak üretilip, yerinde profesyonel ekipler tarafından monte edilmesi gereken imalatlardı. Şirketin Türk ortağı (yatırımın %80'ini yaptığı için büyük ortağı) bir aile şirketi olduğundan dolayı yatırımı tekrar başlatmak için finansman açısından kendini yeterli görmesi ve reorganizasyon kararı, değişimi doğuran en önemli sebepti. Yani reorganizasyon, aile şirketinin kendi tasarrufuydu ve reorganizasyona gitme kararında çalışanların bir etkisi olamamıştı. Türkiye'de daha çok o anda esen rüzgara hareket eden şirketler vardı ve büyük ortak buna örnek olacak tipik bir aile şirketi idi.

Bu konudaki diğer tespitler şöyle ifade edilebilir: Bu yatırım incelendiğinde, reorganizasyona gitme kararı verilmesine kadar geçen dönem içinde, ne yapılan işlerde, ne de örgütte bir devamlılık ve istikrar sağlanabilmişti. Reorganizasyon ile, örgüt içinde uyum hedefleniyordu. Yabancı ortak, 1999 Mayıs

ayında oteli işletmeye açmak istediği için, bir an önce yatırımı tamamlama isteği, reorganizasyon üzerinde etkili olmuştur.

Ayrıca, kapasitenin (iş, örgüt) büyümesine paralel olarak, ihtiyaçlar da artmıştı. Sadece mevcut çekirdek kadroyu genişleterek işlerin amatörce yürütülmesine imkân yoktu. Bu nedenle, işlerin profesyonelce ve hızla yerine getirilmesi gereği de, reorganizasyon çabalarını desteklemiştir.

3.Reorganizasyon Ne(leri) Değiştirdi ?

Yatırımın üç yıl süreyle durmuş olması nedeniyle, çok basit bir örgüt mevcuttu. Örgüt, reorganizasyon öncesinde, genel müdüre bağlı muhasebe-finans, şantiye müdürlükleri ile projeleri hazırlamakla yükümlü mimari gruptan oluşuyordu. Faaliyetler durduğu için, bu kadronun genişletilmesi yerine, korunması düşünülmüştür. Yeniden örgütlenme sonrasında, örgüt yapısı, genel müdüre bağlı olarak, proje koordinatörlüğü, idari ve mali işler müdürlüğü ve mimari grup oluşturuldu. Projenin başına dünya çapında gerçekleştirilmiş bir çok beş yıldızlı otel projesinde yer almış, özellikle bu konuda çok büyük tecrübesi bulunan İngiliz bir proje müdürü getirildi. Proje müdürü yatırımın organizasyonu ve özellikle ileride karşılaşılabilecek sorunların projeksiyonuyla ilgilendi. Proje müdürüne bağlı olarak da, şantiye müdürü ve Ankara'da bulunan mimari grup, kurmay olarak hizmet vermeye başladı.

Şantiye müdürü kendisine bağlı olarak çalışan inşaat, makine, elektrik ve planlama mühendisleri ve mimarlardan oluşan teknik ekip ve inşaat, elektrik, mekanik konularında kendisine kurmay olarak hizmet veren danışmanlık şirketleri ile birlikte müteahhitlerce yapılmakta tüm imalatların kontrolü ve kalitesinden sorumlu kılındı. Ayrıca halen Ankara'da bulunan

mimari büronun hızla uygulama projelerini temin etmesi, Ankara-Marmaris arası koordinasyonun sağlanması ve yapılan imalatların projeye uygunluğunun kontrol edilebilmesi amacıyla, mimari grubu temsilen bir şantiye mimarı görevlendirildi. Reorganizasyon sonrası muhasebe müdürlüğü yerine kurulan idari ve mali işler müdürlüğü, yurt içi satın alma, firma sahiplerinin günlük talimatları doğrultusunda ödeme ve tahsilat, depo-stok kontrolü ve nakliye fonksiyonlarını üstlendi.

Mühendislik hizmetleri profesyonel müteahhit firmalara devredilerek, daha küçük, fakat daha dinamik ve kaliteli bir örgüt yapısına ulaşılması amaçlandı. Reorganizasyon öncesinde amatörce yapılan işlerin yerine, reorganizasyon sonrasında, hem projenin ilerleyen aşamalarında (üst düzey teknoloji ve uzman ekiplerin çalışmasını gerektiren) işlerin niteliğinden kaynaklanan zorunluluktan, hem de daha dinamik bir örgüt yapısı oluşturulmasından dolayı, profesyonel yaklaşımlar almaya başladı. Bu değişime bağlı olarak, kadronun genişlemesiyle birlikte, istenilen gerekli bilgi ve projeye ulaşılabilmesi için, bir proje arşivi hazırlandı. Hatta işletme içinde her türlü kayıt, itinalı şekilde tutulmaya ve saklanmaya başlandı.

Reorganizasyon öncesi çalışanlar arasında kapsamı çizilmemiş, doğal olarak gelişen bir ilişki sistemi varken; reorganizasyon sonrası hazırlanmış olan organizasyon şeması çerçevesinde şirkete bağlı tüm çalışanların faaliyet alanlarını, sorumluluk ve yetki sınırlarını netleştirmek amacıyla, yeniden iş/görev, rol, sorumluluk ve yetki tanımları yapıldı.

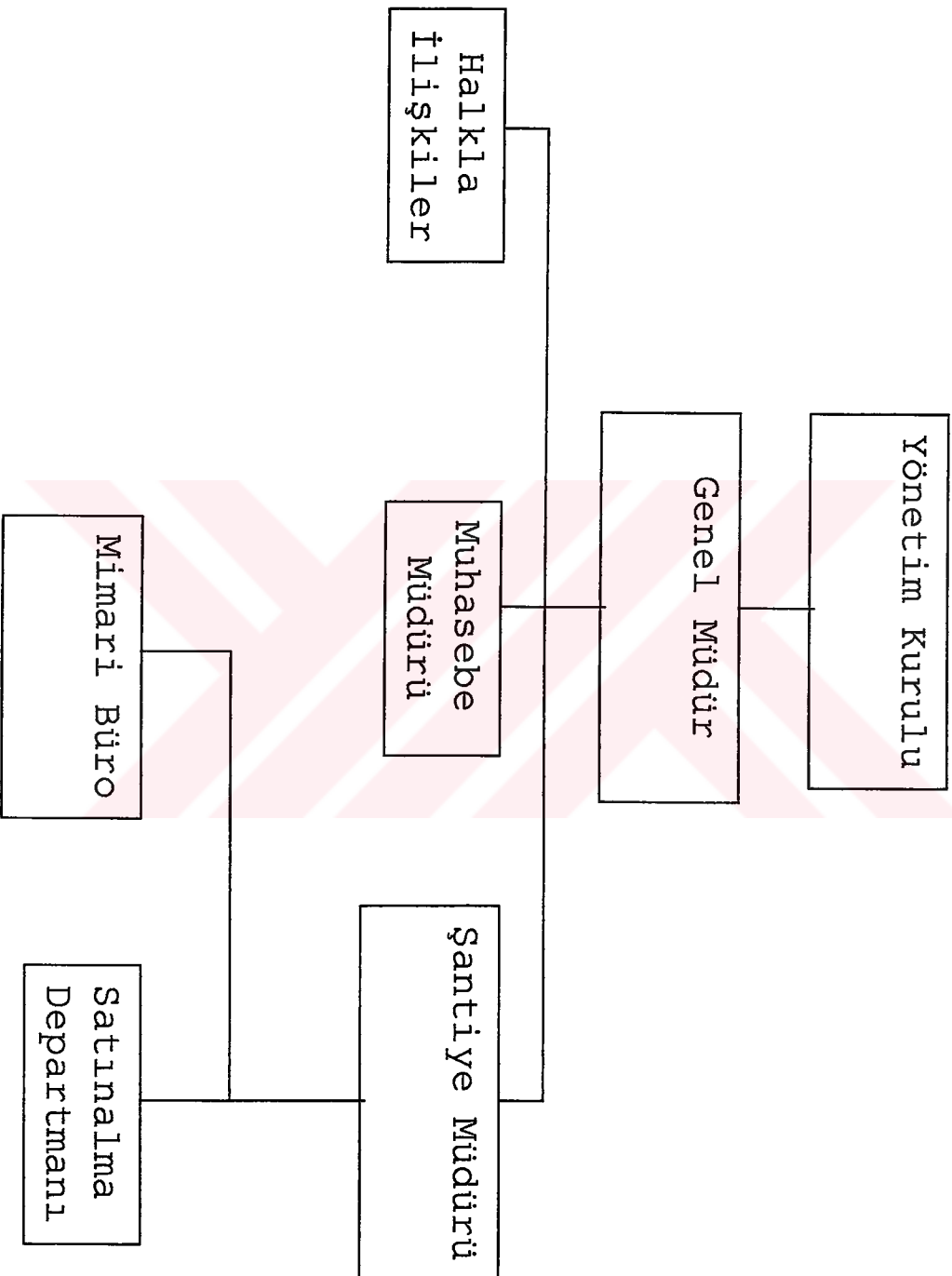
Yapılmakta olan tüm imalatlar farklı yüklenicilere (halen yedi ayrı müteahhit asansörden çelik çatı imalatına kadar çalışmalarına devam etmektedir) devredildi; kendi dallarında

uzman yabancı firmalara (Hirsch-Bedner vb. gibi) dekorasyon, peyzaj projeleri hazırlatıldı. Mühendislik hizmetlerinin farklı yüklenicilere ihale edilmesiyle birlikte küçülen örgüt yapısı içinde denetim alanı daraldı; buna bağlı olarak da, örgüt içi haberleşme ve denetim kolaylaştı. Ancak işlerin geniş bir alanda dağıtılmasıyla birlikte, önceden sadece telefon ve faksla yürütülen haberleşme biçimi ve kanalları değişti. Örgüt içinde daha vasıflı elemanlara yer verilmesi, hem Singapurlu ortaklar, hem de yabancı yüklenicilerle hızlı ve etkin bir iletişim sağlamak amacıyla, bilgisayar sayısı arttırıldı ve elektronik posta yoğun biçimde kullanılmaya başlandı.

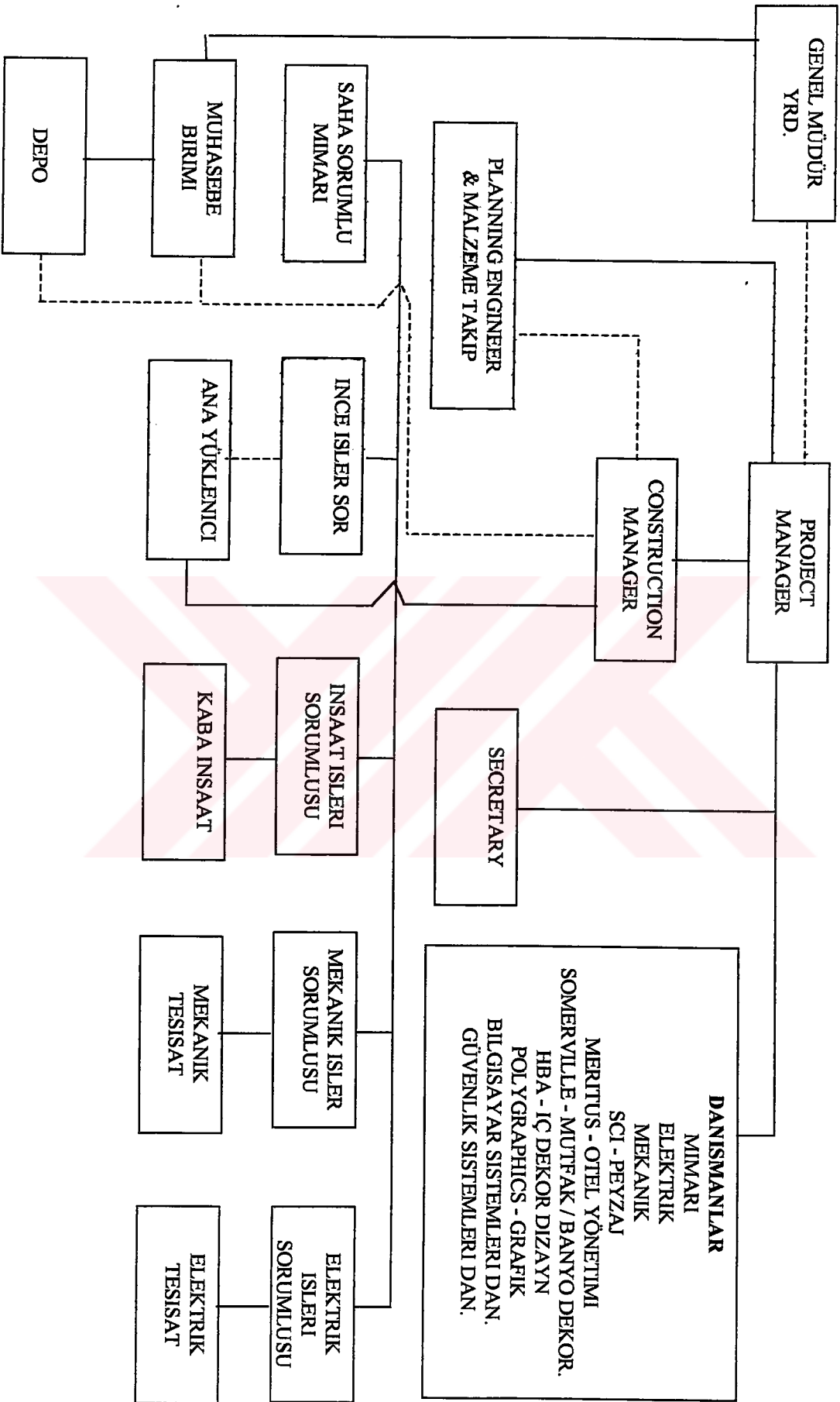
Marmaris'te profesyonel bir ekip oluşturulmasıyla, bilhassa teknik sorunların üstlere yansıtılmadan, kendi içinde halledilmesi yaklaşımı yerleştirilmeye çalışıldı. Ancak özellikle işin başında bulunan büyük ortağın bir aile şirketi olması nedeniyle, yönetim tarzında büyük bir değişiklik olmadı. İşletme sahiplerine bağlı geleneksel ve otoriter yönetim tarzı sürdürüldü.

İşletmeden ayrılmamış olan çekirdek kadro, reorganizasyon sonrasındaki yeni organizasyon içinde de yer aldı. Böylece eldeki mevcut insan kaynağı değerlendirildi. Yatırımın tekrar hareketlenmesiyle birlikte, üst düzey yönetimin Marmaris'e ilgisinin artması, özellikle eski çalışanlarda motivasyonu arttırdı; projenin tamamlanmayacağı endişelerini azalttı. Örgüt içi disiplin sağlandı.

(Bkz. Şekil 1 - Reorganizasyon Öncesi Örgüt Şeması ve Şekil 2 - Reorganizasyon Sonrası Örgüt Şeması)



Şekil 1 - Reorganizasyon Öncesi Örgüt Şeması



Şekil 2 - Reorganizasyon Sonrası Örgüt Şeması

4.Reorganizasyon Hazırlıkları, İzlenen Yöntem, Süre ve Maliyet

Yatırımın canlandırılmasına karar verildikten sonra, daha dinamik bir örgüt yapısı oluşturma düşüncesi, doğal olarak reorganizasyon fikrini hızlandırdı. Reorganizasyona gitme kararının verilmesinde inisiyatif, büyük ortaktan, yani aile şirketine geldi. Ancak bu kararın verilmesinde, diğer ortağın en kısa sürede oteli işletmeye açma isteği ve imalatlarda ulaşılması gereken kalite düzeyi ayrıca birer etken olmuştur.

Reorganizasyona gitmeden önce 4-5 aylık bir hazırlık dönemi yaşandı. Önce, projenin başına İngiliz bir proje müdürü getirildi. Proje müdürünün de tecrübelerinden yararlanarak, yeni bir organizasyon şeması oluşturuldu. Buna bağlı olarak, yeni oluşturulacak ekibin içinde yer alacak personelin rol, sorumluluk ve yetki tanımları yapıldı. Bu çalışmalar devam ederken, mühendislik hizmetleri alınması düşünülen yüklenici firmalarla temasa geçildi. Özellikle ince inşaat kapsamında yer alan mobilyadan dekorasyona kadar bir dizi imalatın yaptırılması düşünülen ana yüklenicinin seçimine önem verildi. Bu amaçla görüşülen müteahhitlerden ikisine, yabancı danışman şirket tarafından belirlenmiş olan standartlarda, en ince ayrıntısına kadar düşünülmüş iki ayrı örnek oda yaptırıldı. İki oda arasında yapılan karşılaştırma sonucunda, fiyat ve kalite şartlarına en uygun imalatı yapan yüklenici belirlenerek, anahtar teslimi sözleşme yapıldı. Elektrik, mekanik ve diğer uzmanlık gerektiren imalatların (Asansör, Çelik çatı) yapımı için de yükleniciler belirlenerek, sözleşmeler imzalandı.

Şirket genel müdürü, yeni oluşturulan örgütte bölümler arasındaki kuvvetler dengesinin, bölümlere ayırmada izledikleri en önemli esas olduğunu belirtti. Yani oluşturulan

her bölümün kendine özgü, bağımsız bir fonksiyonu vardı ve başka bağımsız fonksiyonları da kontrol ediyordu. Örneğin uygulama müteahhitler tarafından yapılıyor ve müteahhitler hem proje (tasarım), hem de uygulama açısından kontrol ediliyordu. Tasarımdan ve buna bağlı olarak kaliteden sorumlu tasarım ekibinin çalışmalarına uygun bir şekilde müteahhit uyguluyor, ancak hiçbir zaman tasarım yapamıyor, ama tasarımı eleştirebiliyordu. Böylece bir "cross-check" sağlandı.

Organizasyon yapısı hazırlandıktan, görev/rol, yetki ve sorumluluk tanımları netleştirildikten sonra, kadro oluşturma safhasına gelindi. Ankara'da ve İstanbul'da merkezler örgütlenirken, Marmaris'te öncelikle yeni idari ve mali işler müdürü ile şantiye müdürü göreve getirildi ve alt kadrolar oluşturulmaya başlandı. Kadro oluşturulurken, özellikle üst düzey yöneticilerin göreve getirilmesinde, önemli inşaat firmaları ile şirket sahibinin özel ilişkileri etken unsur oldu.

Yatırıma devam edilebilmesi için zaten kadrolaşmaya gidilecek, ekipler oluşturulacaktı, çünkü çekirdek kadro dışında mevcut başka bir ekip yoktu. Bu nedenle kadronun oluşturulma maliyeti dışında, yeniden yapılanmaya gidilmesinin şirket için önemli bir (ek) maliyeti olmadı. Ancak planlama mühendisinin tespiti, çalışılan (imalatın yapıldığı) çevrenin iş ortamına uzak olması nedeniyle oluşturulması düşünülen teknik kadronun, hem çok uzun sürede (ki zaman kaybı da artı bir maliyet yükü oluşturuyordu), hem de yüksek maliyetle oluşması, yeniden yapılanmaya gidilmesinin şirkete ayrıca bir yük getirdiğini gösteriyordu.

Değişime Direnme

Yapılan görüşmelerde değişime direnme konusunda çok farklı olmasa da, değişik yorumlar yapıldı. Genel müdür, bir kaç münferit ve kişisel olay dışında direnme olmadığını belirtti. Buna karşılık daha önce bir süre Marmaris'te görev yapmış ve ardından İstanbul merkezde görevine devam eden bir orta kademe yönetici, çok etkili olmasa da bir direnme, buna bağlı olarak da kişiler arasında sürtüşmeler olduğunu; bu direnmenin biri makro, diğeri mikro olmak üzere iki sebepten kaynaklandığını belirtti.

Makro sebep, Türkiye'de uluslararası arenada kendini büyük holding diye nitelendiren firmalarda bile insana gereken yatırımı yapmamanın, her proje bazında yeniden insan kaynağı bulmanın getirmiş olduğu, birlikte çalışmamış insanlardan kaynaklanan uyum sorunuydu. Birbirini tanımayan, her şantiye ya da her projede sıfırdan bir araya gelen değişik yapıdaki insanların, o şirket kültürünü almadan işe başlamalarından doğan problemlerdi.

Mikro sebep ise, şirket kültürü almamış bireylerin bir araya gelip iş yapmaya çalıştıkları bir ortamda, çok yaygın olan hemşerilik ilişkilerinin ve tutuculuğun beraberinde getirdikleri şantiye içi sürtüşme ve çekememezlik sorunlarıydı.

Yapılan görüşmelerden, değişime direnme konusunda şu sonuç çıkarılabilir: Yeni bir örgüt kurulurken, yıllardır aynı şirket bünyesinde çalışan insanlar, geçerli olan belli bir düzene alışmışlardır. Görüşmelerden, bu dönemde bir düzenin değil, düzensizliğin egemen olduğu sonucu çıkmaktadır. Değişimle birlikte, tam bir kaynaşma sağlanmadan, kadro genişleyince, kişilerin şirket içindeki konum ve rolleri de belirsiz hale gelince, yeni düzene karşı bir tepki oluşmuştur.

Şirket içindeki roller değişmiş; yetki ve sorumluluk alanları daralmıştı. Bu tepkiye bağlı olarak yeniler ve eskiler arasında bir uyumsuzluk, sürtüşme ve buna bağlı olarak da pasif bir direnme ortaya çıkmıştır.

5.Reorganizasyon Sonucunda Ulaşılan Yeni Durum Hakkındaki Değerlendirmeler

Görüşmelerde, reorganizasyon çabalarının amacına ulaşip ulaşmadığı sorusu, üst ve orta kademe yöneticileri tarafından farklı değerlendirilmiştir. Yatırım sahibi, reorganizasyonun yaklaşık yüzde 70-80 oranında amacına ulaştığını belirtirken, işletme genel müdürü, reorganizasyonun kısmen amacına ulaştığını, ancak Marmaris'e istenen vasıflarda işgücü çekilmesinin ve elde tutulmasının ciddi sıkıntılar yarattığını; bu nedenle de, kontrol ekibini istenildiği gibi oluşturamadıklarını; halen önemli ölçüde kadro eksiğinin bulunduğunu ve reorganizasyon çalışmalarının sürdürüldüğünü belirtmiştir.

Buna karşılık, orta kademe yöneticilerden bir kısmı, üretimin bizzat şirket tarafından yapılmadığı, profesyonel yüklenicilere anahtar teslimi olarak verildiği için, reorganizasyonun amacına ulaşip ulaşmadığı konusunda, bir risk kıstası bulunmadığı için, net bir cevap veremeyeceklerini belirtmişlerdir. Ancak özellikle kontrol işinin çok önemli olduğunu ve şirketin kontrol ekibinin arkasında olduğu güvencesini vermediği durumlarda, imalat yaptırılan ekiplerin kontrol ekibini tanımayacaklarını belirterek, reorganizasyon çabasının başarılı sayılamayacağını vurgulamışlardır.

Plânlama mühendisine göre, yeterli altyapı olmadığı ve rol tanımları net olmadığı için, reorganizasyonun amacına ulaştığı söylenemez. Profesyonel olarak çalışan tüm danışmanlara ve

yüklenici şirketlere rağmen, tüm birimlerin sorumluluklarını yerine getirememesi, çalışanlar için yeterli iş ortamı ve sosyal hayat imkanlarının sağlanamaması, yeterli kadronun oluşturulamaması ve mevcut personelin çeşitli sebeplerle organizasyona tam katılımı sağlanmaması görüşünü kuvvetlendiren diğer etkenlerdi.

Üst ve alt kademe yöneticilerin ortak kanısı, reorganizasyon çabasının genel anlamda hedefine ulaşmadığı ve eksikliklerin tamamlanmaya çalışıldığı, bu yüzden de reorganizasyonun halen devam etmekte olan bir süreç olduğu şeklindedir.

Reorganizasyon sonucunda ulaşılan yeni durum hakkında değerlendirmelere, reorganizasyon öncesi ve sonrasının karşılaştırılmasına yönelik, belirli başlıklar altında toplanıp hazırlanan sorulara verilen cevaplar düzenlenerek ulaşılmıştır.

Örgüt Şeması

Reorganizasyon kararından sonra, üst düzey yönetim, kendince uygun bir organizasyon şeması hazırlamıştır. Bu şemaya göre, tüm merkezlerde yeniden örgütlenme başlatılmıştır, ancak istenilen kadro henüz kurulamamıştır. Bunun iki sebebi vardır: Birincisi, çalışılan bölgenin turistik bir bölge olmasına rağmen, iş dünyasına uzak olması nedeniyle, istenilen vasıflarda elemanların bulunup istihdam edilmesindeki güçlüklerdir. İkincisi ise, işe başlayan elemanların çalışma ortamı ve sosyal yaşam açısından tatmin edilemediklerinden, işten ayrılmaktadırlar. Reorganizasyona gidilirken üst yönetimin hata yaptığını düşündüğü nokta, Ankara'da grubun kendisi tarafından kurulan mimari proje grubunun yerine, proje taahhüt işlerinin de diğer tüm imalatlarda olduğu gibi, profesyonellere verilmemesiydi. Çünkü projelerdeki

değişiklikler, hatalar veya gecikmeler doğrudan yapılan tüm imalatlara yansdığından, bu tip sorunlardan kaynaklanan tüm kaynak ve zaman maliyetleri, şirketin kendisi tarafından karşılanıyordu. Eğer gruba bağlı bir ekip yerine, proje işleri dışarıda profesyonel bir yükleniciye verilseydi, şirketin üzerindeki ağır maliyet yükü de kaldırılmış olacaktı.

Üst düzey yöneticiler dışında görüşme yapılan kişiler, net bir örgüt şemasının olmadığını, hazırlanmış bir örgüt şeması olsa bile, bu şemanın hayata geçirilemeyip kağıt üstünde kaldığını ve bu sebeple sağlıklı bir örgüt yapısının kurulamadığını belirtmişlerdir. Aslında bu tip projelerde kuruluş aşamasında, hatta şantiye kurulmadan önce planlı bir şekilde insan kaynaklarının hazırlanması, herkesin örgüt şemasındaki yerini alması, tüm projelerin hazırlanması aşamaları tamamlandıktan sonra merkez ve şantiyenin koordineli çalışması ile birlikte yatırımın yürütülmesi gerekirken; bu yatırımda uyulması gereken kıstaslara uyulmadan, yukarıdan aşağıya doğru ihtiyaç duyulan teknik ya da idari elemanların, adeta siparişe bir araya getirilen bir grup ortaya çıkmaktadır.

Karar mekanizmasının niteliği, özellikle şeffaflığı ve sürekliliği konusunda da belli endişeler ve eleştiriler dile getirilmiştir. Kim karar veriyor? Karar verildiği zaman ne kadar geçerli? Birisi karar verdiği zaman başkası bu kararı bozabiliyor mu? Birisi kendisinin sorumlu olduğu bir konuda mı karar veriyor? Üçüncü şahıslarla ilişkilerde kim tam yetkili olarak bu şahısların karşısına çıkmalı, belirgin değil. Problemle ilgili olmayan, yetkisi olmayan insanlar karşınıza çıkınca hiç bir problem sonuçlanmıyor. Bu sebeple problemler bir yere kadar getiriliyor ve tıkanıyor. Çoğu kez, çözüm için yetkili insanlar biraraya gelemedikleri için, çözüm üretimi gecikmektedir.

Denetim Alanı (Genişliği, Haberleşme Biçim ve Kanalları)

Reorganizasyon ile birlikte mühendislik hizmetleri profesyonel yüklenicilere ihale edilince, daha küçük, fakat dinamik bir örgüt oluşturma şansı oluşmuştur. Bu sayede örgüt içinde denetim alanı daralacak ve daha etkin bir iş ortamı sağlanacaktı. Ayrıca büyük bir hiyerarşik yapının olmamasının avantajıyla, haberleşme kanallarının açık tutulması durumunda hızlı ve sağlıklı bir haberleşme sistemi kurulması da amaçlanmıştır.

Yatırımın üç farklı mekanda (Ankara, İstanbul, Marmaris) yürümesinin getirdiği dağınıklık, etkin bir haberleşme şebekesinin kurulmasını gerektiriyordu. Yeni organizasyon yapısında haberleşme kanalları açık tutulmuştur. Bilgilerin en kısa yoldan ve doğrudan üst kademelere ulaştırılması esas alınmıştır. Herhangi bir bölüm şefi, teknik bir konu bile olsa, Genel Müdüre konuyu doğrudan telefonla bildirme olanağı bulmuştur. Bununla birlikte, amirlerin atlanmaması prensibi de göz ardı edilmeyip, amirin de haberdar olması sağlanmıştır.

Yatay haberleşmede kopukluklar oldu, örneğin Ankara'da bulunan mimari grup ile Marmaris'te bulunan şantiye müdürlüğü genel müdürlüğe bilgi aktarırken, birbirlerini haberdar etmediler. Yatay ilişkiler istenen düzeyde olmamış, işbirliği ve takım çalışması için uygun ortamlar yaratılamamıştır.

Genel müdürün bu görüşlerine karşılık, yapılan görüşmelerde "yetersizlikler hakkında üstlerinizle görüşüyor musunuz?" sorusuna orta kademe yöneticilerden gelen cevaplar, haberleşme kanallarının yeterince açık olmadığını; kişisel ilişkilerin etkili olduğunu; üst yönetimin astlar için yeterli zaman ayıramadığını, genel çözümlerden çok geçici günlük çözümlere

itibar edildiğini, bu faktörlerin de astlarda rahatsızlık yarattığını göstermiştir..

Örgüt şeması ve kadro oluşturulduktan sonra, istenen denetim sağlanabilmiştir. Her Perşembe günü müteahhitlerle birlikte yapılan teknik toplantıların raporları, Cuma günleri, hem iş sahibi, hem de genel müdürün eline geçmektedir. Türkiye'deki ulaşım ve iletişim şartları geliştikçe, hem haberleşme, hem denetim kolaylaşmaktadır. Bundan iki yıl önce Marmaris'e haftada sadece iki gün uçmak mümkün iken, şimdi her gün mümkündür. Bilgisayar teknolojisindeki yeni olanaklar da, uzak mekanlardaki bilgilere (projelere, kataloglara, tedarikçilere vs.) hızla ulaşmayı sağlamaktadır.

Merkezde her şey tamamıyla Genel Müdüre bağlı tutulmakta; yetki ve sorumluluk devrine uzak durulmaktadır. Varolduğu söylenen "açık kapı politikası", sadece çatışmaların önlenmesi gündeme geldiğinde izlenmektedir

Örgüt Kalitesi (Örgüt İçi Dinamizm, Örgütsel Esneklik/Örgütsel Uyum, Reflekste Hız/Örgütsel İstikrar)

Reorganizasyon sonrasında istihdam edilen personelin niteliğindeki iyileşmeler, kısmen de olsa, hem üretimdeki performansa ve kaliteye, hem de örgütün işleyişindeki kaliteye yansımaktadır.

Yapılan görüşmede, iş sahibi, beklenildiği düzeyde bir örgüt kalitesini sağlayamadıklarını; özellikle ücretlendirmede zorluk çekildiğini, personeli elde tutabilmek için maaşlarda denge sağlama konusunda tavizler vermenin kaçınılmaz olduğunu; merkezde üst kademe yönetim olarak uyum içinde çalışıldığını; diğer örgütler için ancak subjektif bir yorum yapabileceğini belirtmiştir. Zaman zaman örgütte istikrarın sağlandığını,

ancak ana yüklenicinin seçiminde hata yapıldığı için bu istikrarın kalıcı olmadığı vurgulanmıştır.

Bazı orta kademe yöneticilerine göre ise, bütün iyi niyetli çabalara rağmen, personelin yetersiz ölçüde kaynaşmış olmasından ve bölümlerarası koordinasyon eksikliklerinden dolayı, uyumlu bir örgüt ortamı yaratılamamıştır. Bu sorun, hem şantiyede uygun fiziki çalışma ortamının yaratılamamasından, hem de kişisel sürtüşme ve kutuplaşmalardan kaynaklanmaktadır. Çalışanların kararlara katılamaması da, ayrı bir hoşnutsuzluk nedeni teşkil etmektedir.

Bütün mühendislerin katıldığı toplantılar yapılmakla birlikte, toplantılar öncesinde genellikle hazırlık yapılmadığı için, verimsiz olmaktadır.

Yönetim Tarzı (Merkezileştirme Derecesi, İşletme İçi İlişki ve Etkileşim Ağı, Haberleşme Şebekesi)

Karar alma süreçlerinde, özellikle yapısal kararlarda, merkezileşme egemendir. Operasyonel kararlar alınırken çok uzun süreli toplantılar yapılarak uzmanlara danışılmaktadır. Talimatlar verildikten uygulama yapılır ve uygulama sonrası sonuç hakkında geriye bilgi aktarımı, yani hiyerarşik yapı içerisinde çift taraflı bir iletişim vardır. Örgüt içi düzeni bozmamak için, bilgi akışında ve talimatlarda kademe atlamamaya özen gösterilmektedir.

Yıllardır aynı şirket bünyesinde çalışan ve alıştıkları düzenden birden bire vazgeçmek zorunda kalan bir grup çalışan, değişimi benimsemekte zorlanmıştır. Ayrıca yönetim hatalarının ve yöneticilerin olumsuz yaklaşımlarının neden olduğu örgüt

içi huzursuzluk ve düzensizlik oluşmuş; yönetimin verdiği tavizler sonucunda bu durum adeta kemikleşmiştir.

Çalışanların Verim ve Motivasyonu (Örgütün İşleyiş Maliyeti, Emir/Komuta Zinciri ve Disiplin)

Örgütün işleyiş maliyetinin çok yüksek olduğu, en yaygın kanıdır. Kararlar geç alındığı zaman, işler de aksamakta ve maliyetler artmaktadır. Ayrıca merkezler arası fiziki mesafenin fazla olmasından dolayı, sürekli seyahat gereği doğmakta; bu da, ek ulaşım ve konaklama vbg. harcamalarına sebep olmaktadır.

Firma bünyesinde verim ve motivasyonun oldukça düşük olduğu da, genel ve yaygın kabul bulan bir görüştür. Çalışma ortamının koşulları ve beşeri ilişkilerin niteliği, motivasyonu köreltmekte ve çalışanı işinden soğutmaktadır.

Pozisyonların iş tanımları ve gerektirdikleri nitelikler açık ve net olmadığı için, işe yerleştirme konusu pek sağlıklı yürümemekte, performans değerlendirmesi de yapılmamaktadır. Dolayısıyla, ücretlendirmede daha çok subjektif kriterlere itibar edilmekte, bu da mevcut hoşnutsuzluğu arttırmaktadır

Rol, Sorumluluk ve Yetki Tanımları

Yapılan görüşmelerde üst düzey yöneticiler, açık ve yazılı olarak görev, rol, yetki ve sorumluluk tanımlarının yapıldığını ve her çalışanın örgüt içindeki konumunun yeterince belirgin olduğunu belirtmişlerdir. Ama görüşme yapılan diğer kişiler, bu tür tanımlardan haberdar olmadıklarını; geçmişte üzerinde çalışılmış bu tür belgeler bulunsa bile, bunların bugün revizyona sokulup hayata geçirilmediğini; özellikle yetkilendirme konusunda teknik ve

idari yeterlilikten çok, aileye yakınlık kriterinin esas alındığını vurgulamışlardır.

Sözkonusu işletmenin yaptığı yatırımın büyüklüğü ile yönetim tarzındaki amatörce yaklaşımlar arasında açık bir çelişkinin yaşandığı anlaşılmaktadır.

X ve Y-Teorilerine Uygunluk Derecesi (Çalışanların Yönetim Skalasındaki Yeri)

Üst düzey yönetim, gruba bağlı olarak çalışan herkesin problemlere ortak edilerek çalıştırıldığını; şirkette açıklık politikası izlediğini; çalışanların daha çok Y-Teorisine uyan bir çerçevede iş gördüklerini belirtmektedir. Orta ve alt düzeyde çalışanların görüşü ise, bunun tam aksi yönündedir.

Çalışanların yönetim skalasındaki (ya da "davranış kafesindeki") yeri için de, kesin bir şey söylemek mümkün değildir, çünkü çalışanların örgüt içindeki konumları, teknik ya da idari becerilerden çok, aileye bağlılık ilişkisine göre somutlaşmaktadır.

Konu başlıkları altında toplanmış sorulara verilen cevapların alınmasının ardından, görüşülen kişilerin görüşme sırasında atlamış oldukları ya da eklemek istedikleri konularda yorumlarını alabilmek için; yatırımda genel olarak bugün aksayan yönlerin ve yetersizliklerin neler olduğu, işletmenin bugün veya gelecekte ihtiyaçları olup olmadığı ve "yalın organizasyon" ile birlikte "globalleşme süreci ve gümrük birliğinin etkisi altında bulunan bir ekonomide organizasyonlara yansımaları gereken parametreleri sizce nelerdir?" başlıklı genel sorular yönelttilerek, görüşmeler tamamlanmıştır. Bu sorulara verilen cevaplara göre, aşağıdaki tespitler yapılmıştır:

Örgüt içinde bazı bölümlerin (özellikle proje ekibinin) iyi ve hızlı çalışmaması, diğer bölümleri de olumsuz etkilemekte; işleri aksatmaktadır. Takım çalışmasına yer verilmemektedir.

Planlama bilgili, tecrübeli ve yetkin kişilerce yapılmadığı için aktiviteler arasındaki ilişkiler (iş önceliği) sağlıklı kurulamamakta; dolayısıyla ciddi zaman kayıplarına yol açılmaktadır.

"Yalın organizasyon" denilince, haberleşme kanallarının açık tutulmasını ve mümkün olduğunca çalışanların kararlara iştirakini anladığını belirten -ve fakat örgüt piramidinin şekli üzerinde durmayan- genel müdür, buna karşılık organizasyonların hiçbir zaman demokratik olamayacağını; karar alanların kararların sonuçlarına da katlanacaklarını vurgulamıştır.

Bir orta kademe yönetici de, kademe sayısının azaltılması (yani piramidin basık olması) ile yalın organizasyonun birbirinden ayrılması gerektiğine işaret etmiştir. İşlerin net tarif edildiği, çalışanların faaliyet alanlarının ayrı tutulduğu ve sorumluluk ve çalışma sahalarının yalın, uzmanlık sahalarına giren konular olarak belirlendiği organizasyon yapısına yalın organizasyon derken; kademe sayısının azaltılmasını ise, kademeler arası bilgi akışını ve karar mekanizmasının işleyişini hızlandırmak, üst kademe ile alt kademeyi birbirine yakınlaştırmak için kullanılan bir kavram olarak açıklamıştır.

Yapılan görüşmeler sırasında, sözkonusu turizm yatırımının lokal, kendi içine kapalı bir yatırım değil de, uluslararası bir yatırım olması nedeniyle, doğal olarak globalleşme sürecinin etkisi altında olduğu sıkça vurgulanmıştır.

Globalleşme sürecinde organizasyonlara yansıyacak parametreler de, daha çok şu başlıklar altında toplanmıştır:

Mühendislik ve yönetim teknikleri açısından bilgi ve teknolojinin etkin biçimde izlenmesi; mümkün olduğunca yaşayan örgüte yansıtılması ve hayata geçirilmesi;

Kaliteden ödün verilmemesi; uluslararası norm ve standartların yakalanması ve belgelenmesi;

Değişimlerin yerinde ve zamanında yakalanması

AR&GE; sürekli eğitim ve sürekli öğrenme yeteneğinin kazanılması.



IV. REORGANİZASYON UYGULAMASI HAKKINDA GENEL DEĞERLENDİRME

Reorganizasyon sürecinin ortaya koyduğu sonuçlarla ilgili olarak, üst düzey yönetimin değerlendirmeleri ile diğer yönetim kademelerindeki kişilerin değerlendirmeleri arasında önemli farklar ortaya çıkmıştır. Üst düzey yönetim, reorganizasyon ve bunun başarısı hakkında daha olumlu değerlendirmede bulunmuşlardır. Buna karşın, alt kademelerde yer alan ve görüşülen diğer kişiler, reorganizasyon çalışmalarının hedeflenen sonuçları ve çözümleri, beklenen ölçü veya düzeylerde gerçekleştiremediğini; halen çözüme kavuşturulamamış organizasyon aksaklıklarına ve yetersizliklerine dikkat çekmişlerdir. Yakalanan ortak ve genel kanı ise, reorganizasyonun henüz hedeflenen amaçlara ulaştıramadığı, reorganizasyon sürecinin halen devam ettiği şeklinde somutlaşmıştır.

SONUÇ

İşletmeler, dış çevre ile sürekli etkileşim içinde bulunan dinamik yapıları nedeniyle doğan, büyüyen ve gelişen canlı varlıklar olarak görülebilirler. İşletme çalışırken, farklılaşan içsel ihtiyaçlar nedeniyle ve/veya değişen çevresel parametrelerin baskısı altında, kendi bünyelerinde kapsamlı veya kısmî örgütsel değişime, kendilerini yenilemeye, yeniden yapılanmaya ihtiyaç duyabilirler. Bu örgütsel ihtiyaca cevap arayan ve kendini örgütsel açıdan da yenileyen işletmelerin varlıklarını sürdürme yeteneklerini geliştirdikleri söylenebilir.

Genel bir organizasyon değerlemesi yapılarak ihtiyaçlar belirlenip eksiklikler tamamlanırsa ve yapı bir bakıma yeniden düzenlenirse (reorganizasyon), daha önce kurulmuş ve fakat - çeşitli nedenlerle- yetersizleşmiş olan örgütsel yapı, ihtiyaçlara cevap verecek duruma getirilebilir, yeniden sağlıklı ve dinamik kılınabilir.

Başarılı değişimler, bu arada örgütsel değişimler de, ancak bilinçli, plânlı ve katılımcı bir değişim süreciyle sağlanabilmektedir. Literatürdeki yaygın görüş de bu yöndedir. Burada, üst düzey yönetimde yer alan aktörler kadar, örgüt çalışanlarının da değişime hazır ve hazırlıklı olmaları, başarı potansiyelini besleyecektir. Kuşkusuz, örgütsel değişimin de merkezinde, düşünce ve davranışlarıyla, insan unsuru yer almaktadır. Yönetici veya çalışan olarak örgüt üyesi kimliği taşıyan insanlar, değişim süreçlerinde - koşullara göre- değişimin anahtarı da olabilirler, kilidi de⁷⁰.

Türkiye’de de bu süreç içerisinde değişime ayak uydurmaya çalışan ve bunda başarılı olan bir çok kuruluş olmasına

⁷⁰ İsmail Duymaz, a.g.e., s. 88.

rağmen, reorganizasyon üzerine yapılan bu çalışmada, uygulamaya kaynak olarak HEMA-OUE Otel Yatırım A.Ş. seçilmiştir. Bunun sebebi de, reorganizasyona giden bu işletmeyi eski bir çalışanı olarak yakından tanıyor olmamız ve işletme yönetiminin bilgi aktarmaya açık ve hazır olmuş olmasıdır

Uygulamadan elde edilen sonuçlar, bilimsel açıdan düşündürücü, uygulama yapılan işletme açısından kaygı vericidir. Bilimsel açıdan düşündürücüdür, çünkü bu işletmedeki reorganizasyon çabaları, ciddi hazırlıklardan ve bilimsel temellerden yoksun kalmıştır. Amaç-araç ilişkileri sağlıklı kurulamamıştır. Çok sayıdaki bilimsel araştırmaların sonuçlarından ve bilimsel yaklaşım biçimlerinden yararlanma yoluna gidilememiştir. Reorganizasyon çabaları verilirken, büyük ölçüde "kör uçuş" yapılmış, personelin iyi niyetli gayretlerinin yeniden yapılanma için yeterli olacağı sanılmıştır. Verilen çabalar, büyük ölçüde amatörcce yürütülmüş, profesyonel bir yaklaşım gösterilememiştir. Örgütsel değişim, yönetilememiştir, çünkü - kuvvetle muhtemeldir ki- bu değişimin gerekleri yeterince analiz edilip tartışılamamıştır. Ortaya konulan konsept, daha çok kişisel ve subjektif yönlendirmelere, klâsik talimat yöntemlerine dayandırılmıştır; stratejik düşünmeye ve çalışanların katılımına fazla itibar edilmemiştir.

Söz konusu işletmedeki reorganizasyon çabaları, işletme açısından kaygı verici bir sonuca götürmüştür: Reorganizasyon çabaları, dışarıdan bakan objektif bir gözlem olarak, başarısızlıkla sonuçlanmıştır. İşletme yönetimi, reorganizasyon yoluyla ne istendiği önceden yeterince belirle(ye)mediği için, ulaşılan sonucu değerlendirmekte de zorluk çekmektedir.

Daha çok, güncel şartların baskısı altında, üst yönetimin inisiyatifinde, bir kaç kişinin çabası sonucu yeniden örgütlenmeye gidilmiş, ancak istenen amaca ulaşılammıştır. Belki de bu tür bir çaba olmasa, sadece imkânlar dahilinde kadro genişletilecek ve işlere aynı şekilde devam edilecekti. Görüşme yapılan herkesin ortak kanısı, reorganizasyona gidilme kararı verilmemesi de yatırımın daha uzun bir süre tamamlanamaması olacaktı.

Amatör çabalar yerine, konusunda uzman danışmanlar devreye sokularak profesyonel bir çalışmaya gidilmiş olsa, kapsamlı bir durum analizi ile reorganizasyonla ilgili sağlıklı amaç-araç ilişkileri kurulabilmiş olsaydı, muhtemelen daha akılcı bir düzen kurulabilirdi.

EK: 1

Görüşme yapılan kişinin,

Tarih:.....

Adı, Soyadı:

Ünvanı / Görevi:

İşletmede kaç yıldır çalıştığı:

1. Kuruluşunuzun özgeçmişi hakkında kısaca bilgi verir misiniz?

- a) Kuruluş Amacı / Nedenleri ?
- b) Kim(ler) kurdu ?
- c) Kuruluş yeri ve tarihi ?
- d) Kuruluştaki ve bugünkü hukuki statü ?
- e) Kuruluştaki ve bugünkü personel sayısı (beyaz+mavi yakalı)?

2. Yeniden örgütlenmede

- a) değişim fikri kim(ler)den, nasıl ve neden geldi? İlk inisiyatif kimden geldi?
- b) o dönemde hangi koşullar geçerliydi ?
- c) reorganizasyona gidilmese ne olurdu ?
- d) reorganizasyona sebep olan faktörler nelerdir?
 - da) iç faktörler (örgütsel, teknik, ekonomik-ticari)
 - db) dış faktörler (çevresel nedenler; müşteri/ Pazar, rekabet ...)
 - dc) başlıca aksayan yönler / eksiklikler / yetersizlikler nelerdir ?
- e) Değişim ihtiyacını doğuran en önemli 3 sebep neydi?
- f) Değişime direnme oldu mu ? Direnme olduysa kimden oldu ?
- g) Direnme nasıl aşıldı ? Sürtüşme ve çatışma oldu mu?

3. Yeniden yapılanmanın maliyeti / bedeli ne oldu ?

Reorganizasyona gidilmemesinin fırsat maliyeti ne olurdu ?

4. Reorganizasyon için nasıl ve hangi sürede hazırlık yapıldı ? (İşletme içi ve işletme dışı hazırlıklar neler oldu ?)

5. Reorganizasyon çabası amacına ulaştı mı?

Hangi alanlarda / kısımlarda tam ulaştı ? (Neden? / Nasıl?)

Hangi alanlarda / kısımlarda hala yetersizlikler var? (Neden?)

6. Yetersizlikler hakkında üstlerinizle görüşüyor musunuz ?

Reorganizasyon çalışmalarınızda nasıl bir yönelim ağırlık taşıyordu ?

- a) Üretim gerekleri
- b) Müşteri ihtiyaçları
- c) Personel gerekleri
- d) Teknoloji gerekleri

Globalleşme süreci ve Gümrük Birliği'nin etkisi altında bulunan bir ekonomide, organizasyonlara yansımaları gereken başlıca parametreler sizce nelerdir ?

İşletmenin Durumu Hakkında Karşılaştırmalı Bilgiler

Reorganizasyondan
Önce

Reorganizasyondan
Sonra

Örgüt Şeması / Örgüt Piramidi
hakkında bilgiler

Denetim Alanı

- Genişliği
- Haberleşme Biçim ve Kanalları
- Toplam Çalışan Sayısı
 - a) Beyaz Yakalı
 - b) Mavi Yakalı

Bölgümlere Ayırmada İzlenen Esaslar

Örgüt Kalitesi

Örgüt İçi Dinamizm
Örgütsel Esneklik/ Örgütsel Uyum
Reflekste Hız / Örgütsel İstikrar

Yönetim Tarzı

Merkezileştirme Derecesi
İşletme İçi İlişki + Etkileşim Ağı
Haberleşme Şebekesi

Çalışanların Verim + Motivasyonu

Örgütün İşleyiş Maliyeti
Emir/ Komuta Zinciri ve Disiplin

Rol Tanımları

Sorumluluk Tanımları

Yetki Tanımları

X ve Y- Teorilerine Uygunluk Derecesi

Çalışanların Yönetim Skalasındaki yeri

İşletme Stratejisi / Amaçları

- Bugün Aksayan Yönler / Yetersizlikler Var mı ?
- İşletmenin Bugünkü / Gelecekteki İhtiyaçları Nelerdir ? (Büyüme-İç ve Dış-)
- Bugün "yalın organizasyon" kavramı, çok sık kullanıldığı için, moda sözcük haline gelme tehlikesine maruz görünmektedir. Siz bu konuda ne düşünüyorsunuz? Bu yönde bir gayretiniz oldu mu/ olacak mı?
- Örgüt yapınızda "takım çalışması" tekniğine ne ölçüde yer veriyorsunuz? Bu teknikten neler bekliyorsunuz?

YARARLANILAN KAYNAKLAR :

I. KİTAPLAR

- ALBERS, HENRY H., Principles of Management , 3.B, John Wiley Inc, New York,1969.
- BAYKAL, BESİM, Organizasyonların Yönetimi, Met/Er Matbaası, İstanbul,1981.
- BOVEE, COURTLAND L., Management, McGraw-Hill Inc., ABD,1993.
- CHILD, JOHN, Organization: A Guide to Problems and Practice , 2.Baskı, Harper & Row Ltd., Londra, 1985.
- DALE, ERNEST, Comment sont organisees les entreprises americaines , II.B, E.M.E, Paris, 1968.
- DALE, ERNEST, Planning and Developing the Company Organization Structure 3.B.,A.M.A. Inc., New York, 1955.
- GERLOFF, EDWIN A., Organizational Theory and Design: A Strategic Approach for Management , McGraw-Hill, Inc., ABD, 1985.
- GÖNENLİ, ATILLA, İşletmelerde Finansal Yönetim , İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:250, 7. Baskı, İstanbul, 1991.
- GREINER, LARRY E., Patterns of Organization Change: Organizational Change and Development , Der G.Dalton, P.Laurence, L.Greiner, Irwin Inc., Homewood, Illinois, 1970.
- HATİPOĞLU, ZEYYAT, İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı , Met/Er Matbaası, İstanbul, 1986.
- HUSE, EDGAR F., Organization Development and Change , West Publishing Co, St. Paul, 1975.
- LAVKAN, ADNAN, İşletme Ekonomisi , Hüsnü Tabiat Matbaası, İstanbul,1979.
- LIPPITT, GORDON L., Organization Renewal , Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1969.
- LONGENECKER, JUSTIN G., Principles of Management and Organizational Behavior ,3.B, Charles Merrill Pub. Co., Columbus, Ohio,1973.

MADURA, JEFF, International Financial Management ,West Publishing Company, 4.Baskı, USA, 1995.

McHUGH, PATRICK, Beyond Business Process Reengineering: Towards the Holonic Enterprise , John Wiley & Sons,West Sussex, 1995.

MEHL L., MOTHES J., PAPAİONNOU K., La structure de l'entreprise , Les Techniques Modernes de Gestion Des Entreprises , Der. H. Hierche, Dunod, Paris, 1962.

NEWMAN, DEREK, Organization Design, Edward Arnold Publishers Ltd., First published 1973.

OLUÇ, MEHMET, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi , C.1, 3.B., Duran Ofset Basımevi, İstanbul,1969.

SISK, HENRY L. Management and Organization , South-Western Pub.Co., Cincinnati, Ohio, 1973.

STONER, JAMES A.F., Management , Prentice-Hall International Editions, 6.Baskı, New Jersey, 1995.

TOSUN, KEMAL, İşletme Yönetimi, 4.Baskı, Yön Ajans, İstanbul, 1997.

ÜLGEN, HAYRİ, İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar, Fatih Yayınevi, İstanbul, 1980.

ÜLGEN, HAYRİ, İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, Şahinkaya Matbaacılık Koll. Şti., 3. Baskı, İstanbul, 1997.

YOZGAT, OSMAN, İşletme Yönetimi, Met / Er Matbaası, İstanbul, 1983.

II. MAKALELER

BOZKURT, RIDVAN, "Dr.Deming, Bize Bir Gününüzü Ayırabilir miydiniz?", Bilim ve Teknik Dergisi, Sayı:336, Kasım,1995.

DEMİRALP, BÜLENT, "Türkiye Mühendislik Haberleri", TMMOB İnşaat Mühendisleri Odası Yayını , İstanbul, 1997, S.388-...?.

DÜNYA EKONOMİ-POLİTİKA, "Cumhuriyetin 75'inci yılında TÜRKİYE EKONOMİSİ: Türk Müteahhitleri Yol Yaparak Büyüdü" , Dünya Yayıncılık A.Ş., Bağcılar, İstanbul, 1998.

DÜNYA EKONOMİ-POLİTİKA, "Cumhuriyetin 75'inci yılında TÜRKİYE EKONOMİSİ: Türkiye, Yeni Baştan İnşa Edildi", Dünya Yayıncılık A.Ş. , Bağcılar, İstanbul, 1998.

-----, "1997 Yılı İnşaat Sektörü Panoraması", DÜNYA İNŞAAT DERGİSİ, Sayı: 167/2, İstanbul, Şubat, 1998.

ERGİN, ÖZGÜR; YILMAZ, ELİF, "Dünya'nın Dostları Çevreciler", Bilim ve Teknik Dergisi Sayı: 356, İstanbul, Temmuz, 1997.

ERKMAN, İ.KAAN, " Yeni Kalite Anlayışı", Bilim ve Teknik Dergisi, Sayı:336, İstanbul, Kasım, 1995.

GRİBBİN,JOHN, "Küresel Isınma Grönland'daki Buzları Eritiyor mu?", Bilim ve Teknik Dergisi , Sayı:340, Mart, 1996.

HAMEL,GARY;PRAHALAD, C.K., "Competing for the Future", Harward Business Review, Temmuz-Ağustos,1994.

HITT, MICHAEL, "Rightsizing: Building and Maintaining Strategic Leadership and Long-term Competitiveness", Organizational Dynamics, American Management Association, C.23, S.2, Güz 1994.

LEMONICK, MICHAEL, "İşyerindeki Teknoloji", Bilim ve Teknik Dergisi, Sayı:346, Eylül, 1996.

LINCOLN, JAMES R., "Organizational Structures in Japanese and U.S. Manufacturing", Administrative Science Quarterly, Vol.31, 1986.

McKINLEY, WILLIAM, "Decreasing Organizational Size: To Untangle or Not to Untangle?", Academy of Management Review, Cilt 17, Sayı:1, 1992.

RENDİ, YAPRAK, "Teknoloji ve Değişen İş Yaşamı", Bilim ve Teknik Dergisi, Sayı:346, Eylül, 1996.

SAATÇIOĞLU, GERMİYAN, "Cumhuriyetin 75'inci yılında TÜRKİYE EKONOMİSİ: 2000'li Yıllara Girerken Beklentilerimiz", Dünya Yayıncılık A.Ş., Bağcılar, İstanbul, 1998.

TEK, ÖZGÜR, "Türkiye'de AR-GE", Bilim ve Teknik Dergisi, Sayı: 371, Ekim, 1998.

ŞAHİN, ELA, "Dünya Tüketirken...Tüketici Davranışları", Bilim ve Teknik Dergisi, Sayı:344, Temmuz, 1996.

TOK, GÖKHAN; ANT, SELDA "Habitat II'nin Ardından", Bilim ve Teknik Dergisi, Sayı:344, Temmuz, 1996.

III. DERS NOTLARI

DUYMAZ, İSMAİL, İşletme Organizasyonu, YTÜ/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı, *Yayınlanmamış Ders Notları*, İstanbul (Şubat) 1999.

