

İŞLETMELERDE ORGANİZASYON GELİŞTİRME ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Doç. Dr. Hüseyin ÖZGEN
Çukurova Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fak.
İşletme Bölümü Öğ. Üyesi

I. GİRİŞ

Organizasyon, işletme amaçlarını gerçekleştirebilmek için elde mevcut üretim faktörlerinin en uygun bir biçimde bir araya getirilmesi ya da düzenlenmesiyle ilgili bir faaliyettir. Organizasyon aracılığı ile işletmede çalışan kişilere belirli bir düzen çerçevesinde görev, yetki ve sorumluluk verilmektedir. Böylece organizasyon, insanların işletme içerisindeki pozisyonları ve aralarındaki ilişkiler, görev, yetki, sorumluluk, iş bölümü, uzmanlaşma, düzenleştirme, kontrol, vb. hususları kapsamış olmaktadır. Bir yazara göre organizasyon, insan ilişkileri sistemi olarak tanımlanmaktadır¹. Genel olarak söylemek gerekirse, organizasyon, işletmenin önceden tespit edilmiş amaçlarını gerçekleştirebilmesi için yapılır. Herhangi bir organizasyon, girişilecek faaliyetler, bu faaliyetlerin yerine getirilmesinde kullanılacak fiziksel faktörler ve bu faktörleri doğrudan kullanan insanlardan oluşmaktadır. Ancak organizasyon sayesinde insanların kapasiteleri artırılarak fiziksel çevrenin etkisi azaltılabilir. Hem yapı ve hem de faaliyet itibarıyla bir araç olarak kullanılan organizasyon, insanların başarıya ulaşmasında oldukça önemli bir role sahiptir. Organizasyon da diğer araçlar gibi akıllı ve becerikli bir şekilde kullanılmalıdır. Organizasyonun "kendi başına bir netice değil, neticeye ulaştıran bir vasıta" olduğu unutulmamalıdır².

İşletmede çalışan herkes işinin ne olduğu, nasıl çalışması gerektiği, kimin emrinde çalıştığı, sahip olduğu yetki ve sorumluluk düzeyi, olağanüstü bir durumda nasıl bir davranışta bulunması gerektiği, vb. konularda

¹ Scott, W.G., "Organizasyon Theory: An Overview and Appraisal" *The Journal of the Academy of the Management*, Vol. 7, No: 1, s. 7-26.

² Özalp, İnan, *İşletmelerin Büyümesinde Ortaya Çıkan Organizasyon Sorunları*, Doktora Tezi, Adana, 1975, s. 33.

önceden bilgi sahibi olmalıdır. Bu da ancak organizasyon sayesinde mümkün olabilir. Bilindiği gibi, işletmelerin kaynakları sınırlıdır. Bu nedenle, fırsatların hepsinden yararlanmak mümkün değildir. Organizasyon, elde mevcut kıt kaynakların en kârlı ve yararlı şekilde dağılımını sağlayarak işletme amaçlarının en üst düzeyde gerçekleşmesini sağlar. Kötü ve zayıf bir organizasyon, insan vücudunu sinsi bir şekilde kemirerek yok eden bir hastalığa benzer. İşletmelerde iyi bir organizasyon mevcut değilse, zaman akışı içerisinde işletmenin yok olup ortadan kalkması kaçınılmaz bir sonuç olacaktır.

Genellikle yeni kurulmuş işletmeler, organizasyona yeteri kadar önem vermezler. Bu tip işletmelerde yöneticiler, dikkatlerini daha çok üretilen mal ya da hizmetlere yöneltirler. Oysa bu yaklaşım, işletmeler için bir yıkım ve çöküşün başlangıcını teşkil eder. Tek kişi tarafından yönetilen küçük işletmelerde ağırlığın yalnızca mal ya da hizmet üretimine verilmesi, pek mahzurlu olmayabilir. Öte yandan, işletme büyüdükçe organizasyonsuzluk bir yıkım olmaya başlar. Bazı işler birkaç kez yapılır, bazı işler de gözden kaçabilir. Verilen sözler unutulabilir, standartlar ortadan kalkar ve işletme içerisinde bir insan grubu diğer grupların neler yaptığından habersiz olur. Böylece, bu karışıklık işletmenin daha başlangıçta çöküşü ve yıkımı sonucunu doğurur.

Türkiye'deki belirli birkaç sanayi kuruluşu dışında, organizasyon konusundaki uygulamaların çok yüzeysel olduğu, sanayi işletmelerimizdeki acı bir gerçektir. Bu acı gerçek noktasından hareketle, bu uygulamalı organizasyon geliştirme çalışması yapılmıştır. Gerçekleştirilen bu çalışmada; ilk olarak, herhangi bir organizasyon çalışması yapılırken izlenen yaklaşım genel hatlarıyla ele alınmakta ve bir uzman gözüyle basamak basamak anlatılmaktadır. İkinci olarak, bir gıda sanayi işletmesinde yapılan organizasyon geliştirme çalışması sonucunda oluşturulan bir organizasyon yapısı ortaya konmaktadır. Üçüncü olarak da ulaşılan sonuçlar, ayrıntılı bir öneriler demeti halinde ifade edilmektedir.

II. ORGANİZASYON YAPILIRKEN İZLENECEK YAKLAŞIM

Herhangi bir işletmeye ilişkin organizasyon yapısı geliştirilirken işletmenin büyüklüğü, içerisinde faaliyet gösterilen sanayi kolunun özellikleri, karşılaşılan sorunların karmaşıklığı, işletmenin genel felsefesi, vb. faktörlere göre farklı organizasyon yapıları geliştirilebilir³. İşletmelerde kullanılan belli başlı organizasyon türleri (a) dikey organizasyon, (b) di-

³ Organizasyon geliştirme ve teknikleri konusunda daha ayrıntılı bilgi için bkz.: Thierauf, R.J., Klecamp, R.C. ve Geeding, D.W., *Management Principles and Practice*, John Wileys and Sons, Inc., New York 1977, s. 419-445.

key ve kurmay organizasyon ve (c) fonksiyonel organizasyon şeklinde ifade edilebilir. Öte yandan, bir başka açıdan organizasyon türleri (a) fonksiyonlara göre organizasyon, (b) coğrafik temele dayanan organizasyon, (c) mamul temeline göre organizasyon, (d) müşteri temeline göre organizasyon, (e) zaman temeline göre organizasyon, (f) süreçlere göre organizasyon ve (g) karma organizasyon şeklinde ele alınmaktadır⁴.

İşletme organizasyonlarının geliştirilmesinde gözönünde bulundurulacak bazı ortak ilke ve kurallar mevcuttur. Bu ilke ve kurallar aşağıdaki şekilde özetlenebilir⁵:

— Her organizasyonun bir amacı olmalıdır. Ayrıca organizasyonu oluşturan birey ya da gruplar birtakım alt-amaçlarla firmanın genel amacını desteklemelidir.

— Organizasyonun en üst kademesinden en alt kademesine kadar olan tüm basamaklarda yapılan işlerin açık, sade ve anlaşılır şekilde tanımlanması gerekir.

— Organizasyonda görev alanlar tek bir âmir ya da üst'e karşı emir komuta zinciri içerisinde bağlı olmalıdır. Herkes kimden emir alacağını ve kime emir vereceğini bilmelidir.

— Sorumlulukla birlikte gerekli yetkinin de verilmesi gerekir. Yetki ve sorumluluk arasında mutlaka bir denge olmalıdır.

— Her üst'ün yetki ve sorumluluğu yazılı olarak açıkça tanımlanmalıdır.

— Yetkinin mümkün olduğunca alt yönetim kademelerine devredilmesi gerekir.

— İşletmede çalışan kişilerin iş yapabilme kapasiteleri, nicelik ve nitelik itibariyle tespit edilerek bunlara kapasitelerinden ne az, ne de fazla görev verilmelidir.

— Organizasyonda işbölümü ve uzmanlaşmaya gidilmelidir.

— Yönetim kademe ya da basamak sayısı en aza indirilmelidir.

⁴ Değişik organizasyon tip ve şekilleri konusunda daha ayrıntılı bilgi için bkz.: Özalp, İnan, *İşletmelerde Yönetim, Fonksiyonlar ve Organizasyon*, Baytaş A.Ş. Yayını, Ankara, 1985, s. 194-222.

⁵ Bu ilkeler konusunda daha ayrıntılı bilgi için bkz.: Raube, S.A., "Principles of Good Organization", (Derleyen: Richard, M.D. ve Nielander, W.A.), *Readings in Management*, South-Western Pub. Co., Cincinnati, Ohio, 1963, s. 667-678; Brinckloe, W.D. ve Caughlin, M.T., *Managing Organizations*, Glencoe Press, Encino, California, 1977, s. 69-70.

— Herhangi bir üst'ün kontrol edebileceği ast sayısı ya da kontrol alanı iyi bir şekilde tespit edilmelidir.

— Organizasyon esnek olmalı ve değişen şartlara göre zaman akışı içerisinde yeniden düzenlenebilmelidir.

— Organizasyon mümkün olduğunca basit, kolay anlaşılır ve sade olmalıdır.

Herhangi bir sanayi işletmesinde yapılacak organizasyon, yukarıda ifade edilen ilke ve kurallar ışığında aşağıdaki işlemlerin sırasıyla izlenmesini öngörmektedir⁶:

1. Hem genel işletme amaçlarını ve hem de işletmeyi oluşturan bölümlerin alt-amaçlarını karşılayabilecek plan, program ve politikaları tespit edebilmek için; organizasyonu yapılacak işletme hakkında gerekli bilgiler toplanır.

2. Tespit edilen amaçları gerçekleştirebilmek için belirlenen plan, program ve politikalara uygun olarak organizasyon içerisinde yerine getirilecek belli başlı görevler belirlenir.

3. Belirlenen görevlerin ayrıntılı bir tanımı yapılarak birbirlerine benzer olanlar bir araya getirilmek suretiyle sınıflandırılır ve gruplara ayrılmaları sağlanır.

4. Görevler açık ve anlaşılır şekilde değişik pozisyonlara dağıtılır.

5. Görevlerin dağıtılacağı pozisyonların şartları, gerekleri ve öngör-
düğü kalite düzeyi tespit edilir.

6. Görevlere ilişkin şart ve spesifikasyonlara uygun şekilde bireyle-
re organizasyonda görev verilir ya da atama yapılır.

7. Organizasyon amaçlarını gerçekleştirmeye yardımcı olmak üzere birtakım yöntem ve kurallar geliştirilerek uygulamaya geçilir.

Organizasyon yapılırken izlenmesi önerilen işlemler, genel bir yaklaşım olup, bunun her işletmede aynen uygulanması düşünülmemelidir. Önerilen bu genel yaklaşım, her işletmenin özellikleri ve içerisinde bulunduğu özel koşullar dikkate alınarak uygulanmalıdır. Biz de bu görüş açısından hareket ederek, bir sonraki bölümde, bir gıda sanayi işletmesinin özel koşullarına göre gerekli uyarlamaları yaparak bir organizasyon yapısı geliştirmekteyiz.

⁶ Brinckloe ve Caughlin, s. 70-71; Rocco, C., "Organizational Realities", *Business Horizons*, Nisan, 1961, s. s. 95-104; Özgen, Hüseyin, *Endüstri İşletme Yönetimi*, Adana, 1978, s. 43-45.

III. BİR SANAYİ İŞLETMESİ İÇİN ÖNERİLEN ORGANİZASYON YAPISI

A — MEVCUT DURUM

Üzerinde uygulama yapılan gıda sanayi işletmesi, hâlen Türkiye'nin en büyük özel sektör kuruluşlarından birisine bağlı bir işletmedir. Yaklaşık 800 dolayında personelin çalıştığı bu gıda sanayi işletmesinde ham yağ, margarin ve likit yağ üretimi yapılmaktadır. Hâlen yönetim kurulu-na bağlı olarak bir genel koordinatörün yönetiminde; fabrika müdürlüğü ve diğer müdürlük ve şefliklerden oluşan bir yönetim kadrosu tarafından idare edilmektedir. Bu sanayi işletmesinin mevcut organizasyon yapısı Şekil - 1'deki organizasyon şemasında gösterilmektedir.

Şekil - 1'den de görülebileceği gibi, işletmenin üretime yönelik tüm işleri Fabrika Müdürü'ne bağlı olarak yerine getirilmektedir. Fabrika Müdürü'ne bağlı İmalat Müdürü de Margarin Şefi, Tenekhane Şefi, Elektroliz-Deodorize ve Sertleştirme Şefi ve Rafine Şefi'ni uhdesinde bulundurmaktadır. İmalat Müdürü'ne bağlı şeflikler, yüzlerce personelin istihdam edildiği ve milyarlık yatırımların yapıldığı oldukça büyük üretim birimleridir.

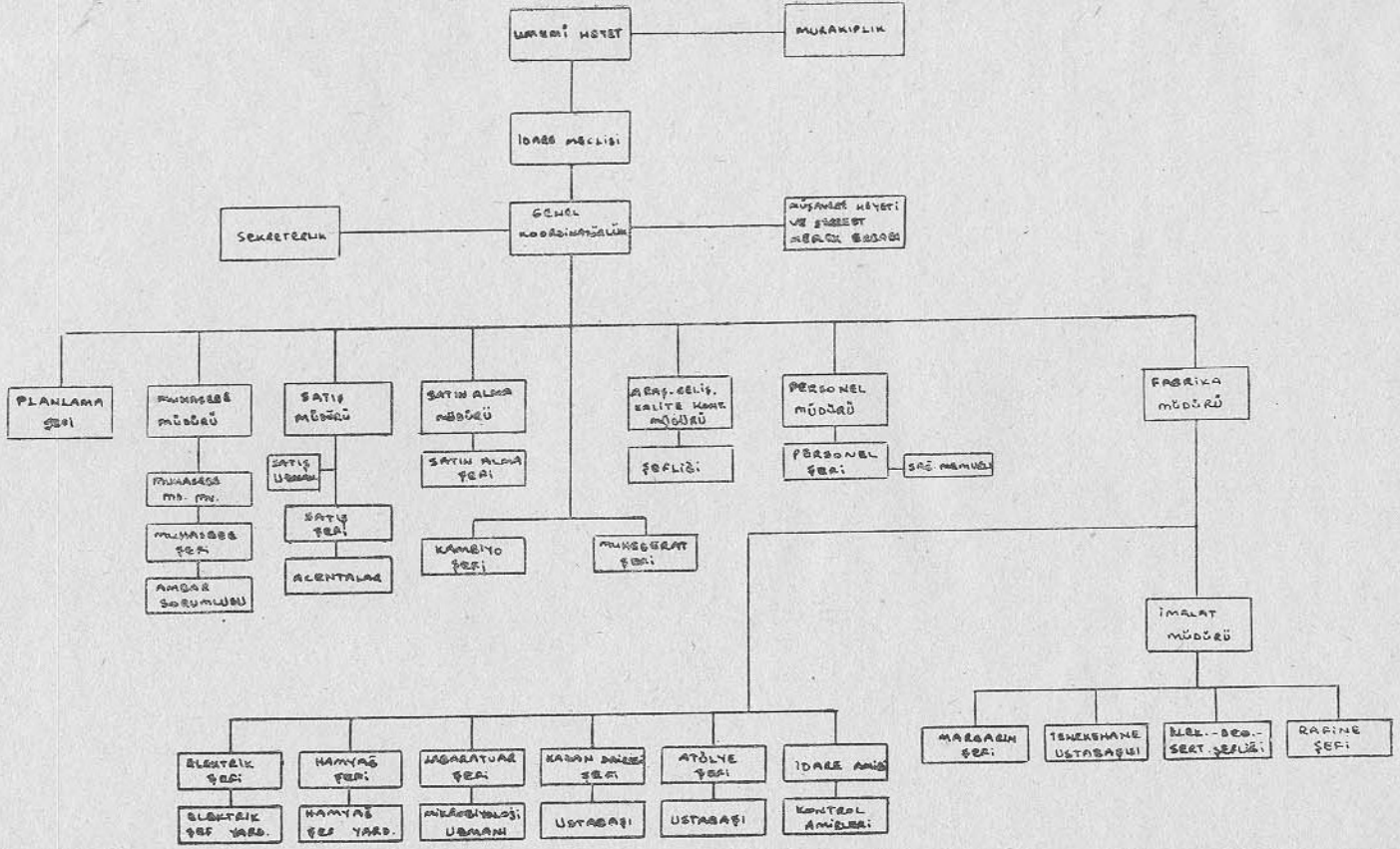
Fabrika Müdürü'ne doğrudan bağlı birimler ise, Elektrik Şefi, Ham Yağ Şefi, Laboratuar Şefi, Atölye Şefi ve İdare Amiri'dir. Fabrikanın üretiminde hayati derecede önem taşıyan Elektrik, Kazan dairesi ve Atölye Şefleri arasında bir koordinasyon mevcut olmayıp, bunlar doğrudan doğruya Fabrika Müdürü'ne karşı ayrı ayrı sorumlu bulunmaktadır.

Planlama Şefi, Muhasebe Müdürü, Satış Müdürü, Satınalma Müdürü, Araştırma - Geliştirme ve Kalite Kontrol Müdürü ve Personel Müdürü doğrudan doğruya Genel Koordinatör'e bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler.

B — ÖNERİLEN ORGANİZASYON YAPISI

Yeni bir organizasyon yapısı oluşturmak amacıyla uygulama yapılan gıda sanayi işletmesinde, aşağıdaki hususlar adım adım izlenerek bir organizasyon yapısı geliştirilmiştir. Şöyle ki :

1. Uygulamanın yapıldığı işletmeye gidilerek üretim sisteminin akışı ve çalışma biçimi ayrıntılı bir şekilde incelenmiş, yapılmakta olan işler direkt olarak yerinde gözlenmiş ve mevcut sistem tüm yönleriyle tanımlanmıştır.



ŞEKİL - 1 : MEVCUT ORGANİZASTON YAPISI

2. İşletmede yapılmakta olan işlerin tanımını yapmak amacıyla bir iş analiz formu geliştirilmiştir. Bu form tüm departmanlara dağıtılmış ve ilgililerce doldurulmuş olarak geri toplanmıştır. Daha sonra, bu formlardaki bilgilerden yararlanılarak işletmede yapılmakta olan mavi ve beyaz yakalı işlerin ayrıntılı bir tanımı yapılmıştır.

3. Mevcut organizasyon yapısı elde edilen iş tanımlarına göre incelenmiş ve işletme için yeni bir organizasyon yapısı oluşturularak firma sahiplerine önerilmiştir.

Yukarıda ifade edilen hususlar adım adım izlenmek suretiyle sözü edilen gıda sanayi işletmesi için önerilen organizasyon yapısı; Yönetim Kurulu ve bu kurula bağlı Genel Müdür ile Genel Müdür'e bağlı dört genel müdür yardımcısından oluşmaktadır. Genel müdür yardımcıları dört ana konuda birer koordinatör görevini üstlenmişlerdir. Genel müdür yardımcılarını birbirlerinden bağımsız olarak düşünmemek gerekir. Bunların kendi aralarındaki işbirliği, birtakım komite ve alt-komitele aracılığıyla yatay ilişkiler şeklinde yürütülmektedir. Önerilen organizasyon yapısı Şekil - 2'de gösterilmiştir.

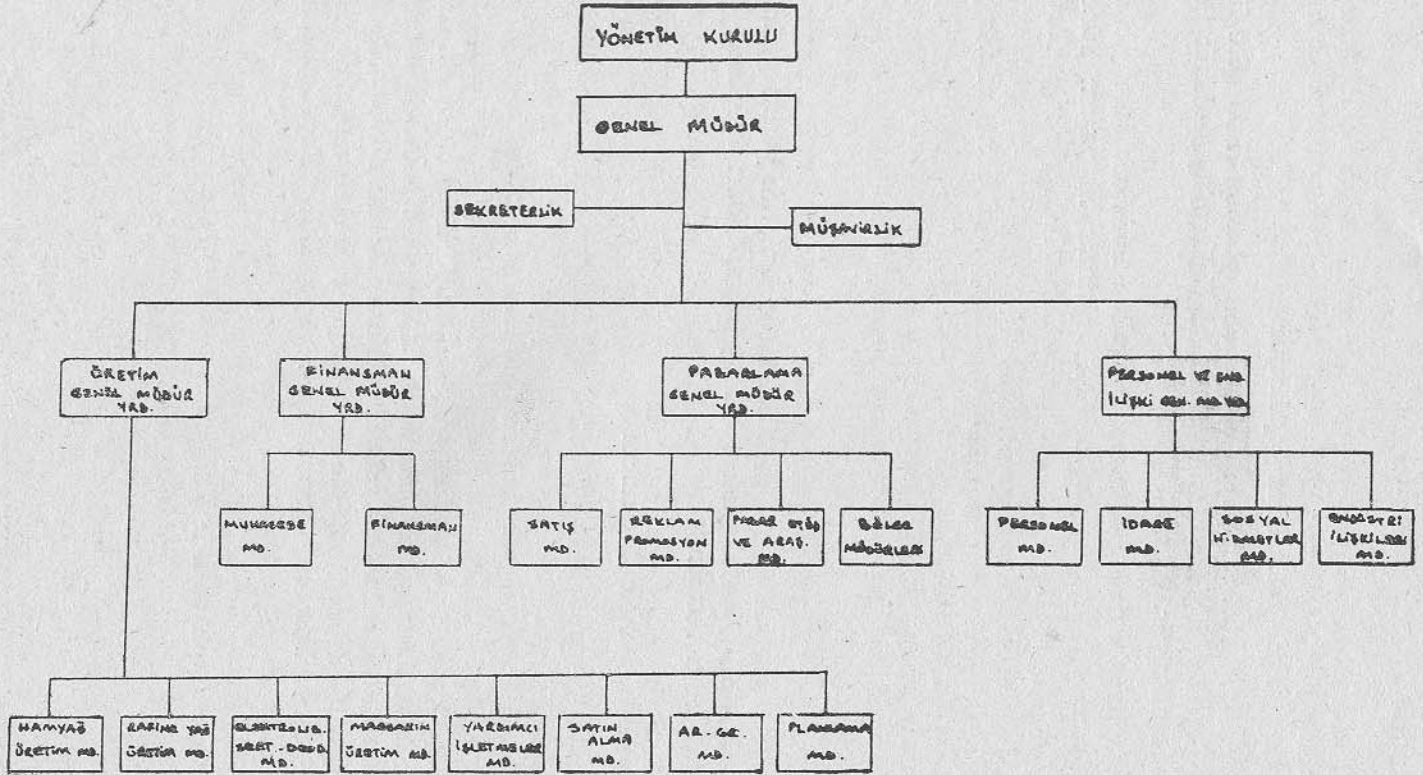
Şekil - 2'de yer alan dört genel müdür yardımcısı üretim, finansman pazarlama ve personel-endüstri ilişkileri fonksiyonlarını yerine getirmektedirler. Şimdi sözü edilen genel müdür yardımcılıkları hakkında biraz daha ayrıntılı bilgi verelim.

Üretim Genel Müdür Yardımcısı

İşletmenin üretimle ilgili tüm faaliyetlerini verimli bir şekilde yerine getirebilmesi için gerekli koordinasyonu sağlayarak planlama, organize etme ve kontrolü yapmakla görevlidir. Buraya doğrudan bağlı başlıca birimler Hamyağ Üretim Müdürlüğü, Rafine Yağ Üretim Müdürlüğü, Elektroliz-Sertleştirme ve Deodorize Üretim Müdürlüğü, Margarin Üretim Müdürlüğü, Araştırma - Geliştirme Müdürlüğü ve Planlama Müdürlüğü'dür. Dikkat edilirse, daha önceleri birbirlerinden habersiz ve bağımsız hareket eden ve işbirliği içinde olmayan birimler birer müdürlük halinde tek bir çatı altında ve emir-komuta zinciri içerisinde faaliyet göstermektedirler.

Finansman Genel Müdür Yardımcısı

Fabrikanın üretim faaliyetlerini istenilen şekilde sürdürebilmesi için gerekli finansal kaynakların sağlanması, yatırımı ve kıymet hareketlerine ilişkin malî ve yönetsel muhasebe kayıtlarının tutulması konusunda gerekli organizasyon ve kontrol işlemlerini yapmakla görevlidir. Buraya bağlı birimler Muhasebe Müdürlüğü ve Finansman Müdürlüğü'dür.



ŞEKİL - 2 ; ÖNERİLEN ORGANİZASYON YAPISI

Pazarlama Genel Müdür Yardımcısı

Fabrikanın satış, yeni mamul ve pazar araştırmalarını yapmak, satış temsilcilikleri ve bölge müdürlükleri aracılığıyla pazarın talebini karşılamak, halkla ilişkiler ve promosyon faaliyetlerini planlamak, organize ve koordine etmek ve kontrolünü yapmakla görevlidir. Buraya bağlı birimler Satış Müdürlüğü, Reklam - Promosyon Müdürlüğü, Pazar Etüd ve Araştırma Müdürlüğü ve Bölge Satış Müdürlükleridir.

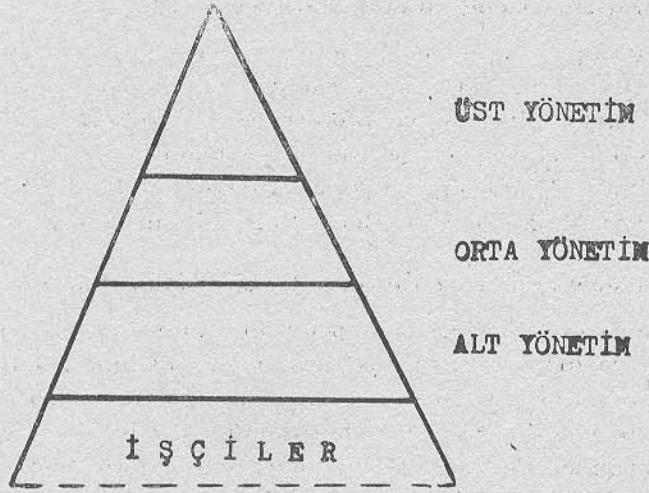
Personel - Endüstri İlişkileri Genel Müdür Yardımcısı

Fabrikanın ihtiyacı olan personelin alımı, eğitimi, yetiştirilmesi, işçi-işveren ve toplu pazarlık ilişkilerinin düzenlenmesi, fabrika içi genel hizmetler, emniyet, yangın ve benzer personel sorunlarının planlama, organizasyon, koordinasyon ve kontrolünün yapılmasıyla görevlidir. Buraya bağlı birimler Personel Müdürlüğü, İdare Müdürlüğü, Sosyal Hizmetler Müdürlüğü ve Endüstri İlişkileri Müdürlüğü'dür.

IV. SONUÇ VE ÖNERİLER

Faaliyet halindeki bir gıda sanayi işletmesinde yeni bir organizasyon yapısı geliştirmek amacıyla yapılan bu çalışmada, organizasyon işlemi yapılırken gözönünde bulundurulması gerekli ilke ve yollar genel hatlarıyla incelendikten sonra adı geçen sanayi işletmesi için önerilen organizasyon yapısı oluşturulmuştur. Bu çalışmada sözü edilen gıda sanayi işletmesinin organizasyon yapısıyla ilgili olarak aşağıdaki hususların dikkate alınması gerekir :

1. Organizasyon yapısı bir piramid şeklinde gösterilerek Şekil - 3'deki gibi incelenebilir. Üst yönetim Genel Müdür ve Yönetim Kurulu'dur. Orta yönetim daha aşağı kademede bulunan yöneticilerdir. Alt yönetim ise, işçiler ile orta yönetim arasında bir geçiş meydana getirmektedir. İşletme gerek alt ve orta, gerekse üst yöneticilerle birlikte dikkate alınırsa başarıya ulaşabilir. İyi bir organizasyonda sözü edilen üç yönetim kademesi arasında koordineli bir ilişkinin olması gerekir. Uygulama yapılan gıda sanayi işletmesinde bu hususlara dikkat edilmediği tespit edilmiştir. Mevcut organizasyon yapısı, üst kademede bulunan kişilerin kişilik ve bilgi düzeylerine göre tespit edilmiştir. Buna karşılık bu çalışmada önerilen organizasyon yapısı, yukarıda ifade edilen piramid şeklinde düzenlenmiştir. Önerilen organizasyon yapısında yer alan Yönetim Kurulu ve Genel Müdür üst yönetim kademesini, alt yönetim kademesinden üst yönetim kademesine geçişi sağlayan dört fonksiyonel genel müdür yardımcılığı orta yönetimi ifade etmektedir. Alt yönetim kademesinden orta yönetim kademesine geçişi sağlayan birimler de çeşitli müdürlüklerdir.



ŞEKİL - 3 : ORGANİZASYONUN BİR PİRAMİD ŞEKLİNDE GÖSTERİLMESİ

2. Önerilen organizasyon yapısında Genel Müdür'e bağlı olarak görev yapan dört genel müdür yardımcısı, kendi alanlarında birer koordinatör olarak görev yapacaklardır.

3. Sözü edilen gıda sanayi işletmesinde karşılaşılan organizasyon sorunları, hem yönetimle ve hem de organizasyonda görev alan kişilerle ilgili bulunmaktadır⁷. Yönetimle ilgili sorunlar, kontrol alanı ve yetki devri konusunda karşılaşılan sorunlardır.

Kontrol Alanı

Kontrol alanı, bir yöneticinin denetleyebileceği insan sayısı olarak ifade edilebilir. Doğrudan olarak bir yönetici kaç kişi denetleyecektir? Kontrol alanı ne kadar olmalıdır? Bütün bu sorulara cevap bulmak ve bu konuda bir görüş birliğine varmak çok zordur. Ancak, her sanayi işletmesi kendi iç ve dış etkenlerini dikkate alarak kendisi için en uygun kontrol alanlarını belirleyebilir. Uygun bir kontrol alanı tespiti konusunda sözü edilen gıda sanayi işletmesinde ayrıntılı bir çalışmanın yapılması gerekir. Görüldüğü kadarıyla bu işletmede kontrol alanı, bazı yönetim kademelerinde gereğinden çok daha geniş, bazılarında da çok dar tutulmaktadır. Örneğin, mevcut durumda her ayrıntı Genel Koordinatör'de toplanmaktadır. Müdürlük ve şeflikler düzensiz bir şekilde buraya bağlıdır. Aynı durum Fabrika Müdürlüğü için de geçerlidir.

⁷ Özalp, İşletmelerin Büyümesinde..., s. 39.

Yetki Devri

Üst yönetim kademesi tarafından belli bir yetkinin alt basamakta bulunan bir yönetim kademesine devredilmesi, yetki devri olarak adlandırılır. Yetki devri, hem yetki ve hem de sorumluluğun devrini öngörür. Yetki ve sorumluluk arasında uygun bir denge olmalıdır. Sorumluluk verilen herhangi bir kişiye, yerine getirilmesi istenen görevle ilişkili olarak uygun bir yetki verilmezse, organizasyonda işler karmaşıklaşır. Uygulamanın yapıldığı gıda sanayi işletmesinde, yetki devri konusunda yukarıda ifade edilen hususlara uygun bir yaklaşım tespit edilememiştir. Bu nedenle, yetki devrinin tüm yönetim kademelerini kapsayacak şekilde uygulanması gerekir.

3. Uygulama yapılan işletmenin halihazırdaki organizasyonunda kişilerle ilgili olarak; direnmeyle karşılaşma, yöneticilerin eskimesi ve yönetici geliştirme sorunlarıyla karşılaşmıştır.

Direnmeyle Karşılaşma

Toplumdaki sürekli değişme işletme organizasyonlarında da değişmeyi zorunlu kılar. Organizasyonlar, işletme içi ve işletme dışı çevre koşullarında meydana gelen değişim ve dinamizme ayak uydurabildikleri sürece başarılı olabilirler⁸. Öte yandan, organizasyonda görev alan kişiler, organizasyon yapısındaki değişikliklerden genellikle olumsuz yönde etkilenirler. Bu etkileşim, kişileri organizasyon değişimine karşı direnç göstermeye sevk eder. Direnmeyle karşılaşma hali, uygulama yapılan gıda sanayi işletmesinin değişik yönetim kademelerinde görevli çok sayıda kişi için söz konusu olup, bu durum işletme hakkında bilgi toplama aşamasında gözlenmiştir. Bunun normal karşılanması gerekli olup, kişileri buna inandırıp değişiklik konusunda olumlu davranış göstermeleri sağlanmalıdır.

Yöneticilerin Eskimesi

Zaman akışı içerisindeki sürekli değişim ve yenilikler, organizasyonda görev alan yöneticilerin sahip oldukları bilgileri olumsuz yönde etkileyerek, onların bilgi ve becerilerini yetersiz hale getirmektedir. Bu durum yöneticilerin eskimesi olarak adlandırılmaktadır. Nereden kaynaklanırsa kaynaklansın, yönetici eskimesi hali işletmenin tümünü olumsuz yönde etkiler. Bu nedenle, organizasyonda görev alan yöneticiler, kendilerini işletme içi ve işletme dışı değişikliklere ayak uyduracak şekilde yeni du-

⁸ Örgütsel değişim konusunda daha ayrıntılı bilgi için bkz.: Dicle, Ülkü, ve Dicle, Atilla, "Örgütsel Değişim", *Verimlilik Dergisi*, Cilt 2, Sayı 3, s. 667-699; Aşkun, İnal Cem, "Örgütsel Değişim", *ESADER*, Cilt VIII, s. 1.

rumlara göre yetiştirerek yenileştirmelidirler. Üzerinde uygulama yapılan gıda sanayi işletmesi, kuruluş itibariyle eski bir işletme olduğundan, değişik yönetim kademelerinde görevli birçok yönetici de bu sorun gözlenmiştir. Bu sorunun çözümlenmesi konusunda, üst yönetimin insani bir yaklaşımla meseleye yaklaşarak bu durumdaki yöneticilerini yeniden kazanma yoluna gitmesi ve bu işi kesin olarak sonuçlandırması gerekir.

Yönetici Geliştirme

İşletme yönetiminin başarılı olabilmesi için güçlü bir yönetici kadrosuna ihtiyaç vardır. Küçük işletmelerde yönetici geliştirme önemli bir fonksiyon değildir. Ancak, bu çalışmanın yapıldığı işletme gibi büyük sanayi işletmelerinde sahiplik ve yöneticilik fonksiyonlarının birbirinden ayrılması gerektiğinden, yönetici geliştirme meselesi oldukça önemli bir sorun olarak karşımıza çıkar. Bununla birlikte, işletme sahipleri aynı zamanda iyi bir yöneticinin tüm özelliklerini taşıyorsa, bu ideal bir durum olup, bunun başarılı bir yönetici kadrosu ile bütünleşmesi kalıcı bir başarı için kaçınılmaz olur. Unutulmamalıdır ki, başarılı bir yönetici kadrosu olmadan, en mükemmel şekilde belirlenmiş amaç, politika ve organizasyon yapıları bile geçerliliğini kaybeder.

5. İş tanımları, yetki ve sorumluluk dağılımları organizasyonun en üst kademesinden en alt kademesine kadar açık ve anlaşılır bir şekilde iletilmelidir. Yetki, sorumluluk ve organizasyonla ilgili olarak yukarıda ifade edilen hususlar ilgili kişilere, gerçekte sistemin bir gereği olduğu vurgulanarak açıklanmalı ve anlatılmalıdır.

6. Önerilen organizasyon yapısında yer alan üst, orta ve alt yönetim kademeleri arasında aşağıdan yukarı, yukarıdan aşağı ve yatay geçişlerle ilgili bir bilgi akış sistemi ayrıntılı ve yazılı olarak tespit edilmelidir. Böylece değişik yönetim kademeleri arasındaki ilişkiler berraklaşmış olacaktır.

7. Üretim Genel Müdür Yardımcılığına bağlı olan Planlama Müdürlüğü, diğer genel müdür yardımcılıklarıyla doğrudan kurmay ilişkilerde bulunacaktır. Planlama Müdürlüğü ile sözü edilen genel müdür yardımcılıkları arasında karşılıklı bir bilgi alışverişi mevcuttur. Ayrıca Planlama Müdürlüğü ana konularda Genel Müdür'e direkt olarak bilgi aktaracaktır. Planlama Müdürlüğü ile imalata yönelik müdürlük ya da şeflikler arasında doğabilecek anlaşmazlık ve çatışmalardan özenle kaçınmak gerekir.

KAYNAKÇA

- AŞKUN, İnal Cem, "Örgütsel Değişme", ESADER, Cilt VIII, 1972.
- BRINCKLOE, M.D. ve CAUGHLIN, M.T., *Managing Organizations*, Glencoe Press, Encino California, 1977.
- DİCLE, Ülkü ve DİCLE, Atilla, "Örgütsel Değişim", *Verimlilik Dergisi*, Cilt 2, Sayı 3, s. 667-699.
- ÖZALP, İnan, *İşletmelerin Büyümesinde Ortaya Çıkan Organizasyon Sorunları* Doktora Tezi, Adana, 1975.
- ÖZALP, İnan, *İşletmelerde Yönetim, Fonksiyon ve Organizasyon*, Baytaş A.Ş. Yayını, Ankara, 1985.
- ÖZGEN, Hüseyin, *Endüstri İşletme Yönetimi*, Adana, 1978.
- RAUBE, S.A., "Principles of Good Organization", (Derleyen: Richard, M.D. ve Nielander, W.A.), *Readings in Management*, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio, 1963, s. 667-678.
- ROCCO, C., "Organizational Realities", *Business Horizons*, Nisan, 1961, s. 55-104.
- SCOTT, W.G., "Organization Theory: An Overview and Appraisal", *The Journal of the Academy of Management*, Vol. 7, No. 1, s. 7-26.
- THIERAUF, R.J., KLECAMP, R.C. ve GEEDING, D.W., *Management Principles and Practice*, John Wileys and Sons, Inc., New York, 1977.