

ORGANİZASYON İLKELERİNİN İŞLETMELERDE UYGULANMASI

Zekâi YILMAZ *

1. ORGANİZASYON KAVRAMI

Organizasyon kavramını iki şekilde açıklamak mümkündür. Kavramı aktif ve pasif olarak açıklayabiliriz. Aktif olarak organizasyon kavramının türkçe karşılığı, teşkilâtlandırma, örgütlemektir. Bu durumda organizasyon, plânlı düzenleme anlamında bir faaliyettir. Pasif bir kavram olarak organizasyonun türkçe karşılığı teşkilât, teşkil veya örgüttür. Kolayca anlaşılacağı gibi ikinci halde organizasyon plânlı düzenleme faaliyetinin sonucunda ortaya çıkan bir durumu, yani bir faaliyeti gerektirmeyen durumu ifade etmektedir ¹.

Teşkilâtlandırma faaliyetinde bulunan kişinin hareket noktasını; yapılacak olan iş, biçimsel amaç ve işi yapacak olan kişi veya araçlar teşkil etmektedir. Bunu müteakiben analitik olarak elde edilen kısmi görevlerin birleştirilmesi ve bu görevleri yapacak olan kişi veya araçlara dağıtımı yapılacaktır. Burada birbirleriyle karşılıklı olarak ilişkisi olan kişi veya araçlar daha üst düzeydeki bütüne koordine edilecek ve işletmenin temel amacına yönlendirilecektir. Bunun sonucu sürekli bir şekilde görevlerin yerine getirilmesi için bütünleştirici bir teşkil olan organizasyon veya teşkilât veya örgüttür ².

Şüphesiz gerek bu sonucun, yani teşkilâtın veya örgütün elde edilmesi için belirli ilkelerden yararlanılması gerektiği gibi ilgili ilkelerin de sonuç üzerinde sürekli bir etkisi vardır. Daha açık bir ifade ile teşkilâtlandırma ve teşkilât için bazı ilkeler önemli olmaktadır. Bu ilkeler organizasyon ilkeleri olarak nitelendirilmektedir.

2. ORGANİZASYON İLKELERİ

Organizasyon biliminin konusunu, bir bütüne yönelik yapı belirlemesi ile ilgili problemlerin çözümü teşkil etmektedir. Bu amaca organizasyon ilkeleri hizmet etmektedir. Organizasyon ilkeleri, istenilen durumu ve iş akışını ilgilendiren organizasyon davranışlarını yönlendirmeye yardımcı yapı kurallarını ortaya koymaktadır.

* Doç. Dr., Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

1 Kosiol, E.: Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionzentrum, Reinbek bei Hamburg 1972, s. 61.

2 Grochla, E.: Unternehmungsorganisation, Reinbek bei Hamburg 1972, s. 44 ve takip eden sayfeler.

Durum böyle olunca adı geçen kurallar yardımıyla belirli şartlar altında ve veri amaçlar çerçevesinde organizasyon tedbirlerinin içerik itibarıyla belirlenmesi mümkün olabilmektedir. Davranış içeriğinin dikkate alınmaması ve belirli bir alandaki davranışla sınırlandırılmamış olmaması halinde, problem biçimsel problem özelliğine sahiptir. Kişilerin işletme ilgili davranış alanında yapıları belirlemesi aşamaları ve bu alanda bulunabilecek biçimsel ilişkiler problem olarak ortaya çıkmaktadır. Bu şekildeki aşamaların düzenlenmesinin temeli olarak sistemli bilimsel ifadelere ihtiyaç vardır. Bu ifadeler, işletmede tesbit edilebilen veri davranış konusunda davranış birimleri arasındaki ilişkilerin bir kısmının veya tümünün amaca yönelik olarak nasıl düzenleneceğini kapsamaktadır ³.

Bu amaca hizmet eden organizasyon ilkeleri dört grup halinde toplanmış olup ⁴, aşağıdaki incelemelerimizin konusunu teşkil etmektedir.

- (1) İktisadilik ilkesi
- (2) Varlığı muhafaza ilkesi
 - İstikrar
 - Esneklik
 - Devamlılık
- (3) Örgütlenme ilkesi
 - Görev dağıtım ilkeleri
 - Yönetim ve yetki dağıtım ilkeleri
- (4) Geçişlilik ilkeleri
 - Basitlik ilkesi
 - Açıklık ilkesi.

3. ORGANİZASYON İLKELERİNİN İŞLETMELERDE UYGULANMASI

Adı geçen ilkelerin işletme organizasyonunda da kullanılması mümkündür. Çok kişili bir sanayi işletmesinin varlığından hareketle bu ilkelerin işletmelerde uygulanmasını ayrı ayrı aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür.

3.1. İktisadilik İlkesinin Uygulanması

Organizasyon düzenleme amaçları işletme amaçlarına yöneliktir. Bu nedenle de organizasyon tedbirleri alınır. İşletmelerde organizasyon tedbirlerinin ya asgari araç kullanma ile belirli bir işletme başarısına katkıda bulunmak veya belirli bir araç kullanma ile azami başarı sağlaması gerekmektedir. Kuşkusuz başarı kavramı işletmenin izlediği amaca bağlıdır. Genel olarak formüle edilecek olursa, organizas-

3 Ruffner, A.: "Prinzipien der Organisation", Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v.E. Grochla, Ungekürzte Studienausgaben, Stuttgart 1973, Sütun 1331.

4 Bleicher, K.: "Grundsätze der Organisation" TFB Handbuchreihe, Bd. 1, Berlin-Baden 1961, s. 149 ve takip eden sahifeler: Kosiol, K.: Organisation der Unternehmung, 2., durchgesehene Auflage Wiesbaden 1976, s. 21 ve takip eden sahifeler.

yon tedbirlerinin işletmenin fonksiyon gücünü, verimliliğini arttırması, işletmenin dengesini sağlaması ve işletmenin kârlılığına veya rantabilitesine katkıda bulunacak nitelikte olması gerektiği görüşü ortaya çıkmaktadır ⁵.

Organizasyon tedbirlerinin işletmenin fonksiyon gücüne katkısı, işletme organizasyonunun işletmenin belli başlı görevlerini aksatmadan yerine getirme imkânı anlamına gelmektedir. Fonksiyon gücüne uygunluk, organizasyon yapısını düzenleme tekniği alanındaki amaç araç ilişkisini ilgilendirmektedir. Daha doğrusu ifa edilecek olan görev ile bunun yerine getirilmesini sağlayacak olan düzenlemeler arasındaki ilişkileri ilgilendirmektedir. Eğer düzenlemeler görevin aksatmadan yerine getirilmesini sağlıyor ise organizasyonun fonksiyon kabiliyeti iyidir demektir. Ancak verimliliğin gözden uzak tutulmaması gerekir. Nitekim verimlilik görevin yerine getirilme gücü ile bunu sağlayan organizasyon yapısı ve buna bağlı olan girdi kullanımı arasında ilişki söz konusudur. Böylece organizasyon yapısının fonksiyon gücü ile organizasyon tedbirlerinin verimliliği arasında bir ilişki mevcuttur. İkincisi birincisini kapsamaktadır. Çünkü işletme, mal ve hizmet üretiminin belirli şekli ve türü itibarıyla amaç erişilmesi üzerine karar vermeden önce, bu biçimsel düzenlemenin (organizasyon yapısının) ilgili mal ve hizmet üretimi amaçlarına imkân verip vermeyeceği konusunda açıklık sağlamak zorundadır ⁶.

Düzenleme amaçları, davranış olaylarının zaman ihtiyacının minimum kılınmasını, iş süreçlerinin hızlandırılması, iş mesafelerinin kısaltılması, maliyetlerin minimum kılınması, hizmet gücünün maksimum kılınması ve benzeri gibi sayısal kriterlerde ifadesini bulmaktadır. Bütün bu amaçlar iktisadilikte şekillenmektedirler.

3.2. İşletmenin Varlığını Muhafaza Etme İlkesi

Organizasyon tedbirlerinin işletmede, denge, istikrar, esneklik ve devamlılığı sağlayan ve bunlara katkıda bulunur nitelikte olması gerekmektedir. Önce işletmede belirli bir istikrar çeşitli organizasyon veya davranış kurallarının konulması ve biçimlerinin verilmesi ile sağlanabilir. Ancak gerek bir örgütte gerekse işletmede aniden çıkan olayların veya tahmin edilemeyen ve kurallara bağlanmamış olaylarında çözülmesi gerekir. Böyle aniden çıkabilecek olaylara örgütün veya işletmenin reaksiyon gösterebilmesi organizasyon yapısının esnek bir şekilde düzenlenmesi suretiyle sağlanabilir. Kuşkusuz böyle bir esnekliğin ölçüsü ise sağlanacak olan esneklik ile istikrar arasındaki denge sorununu ortaya çıkarmaktadır ⁷.

Organizasyon kuralları o şekilde teşkil edilmeli ki organizasyonun esnekliğini, varlığını devamlılığını gerçekleştirebilecek nitelikte olması gerekmektedir.

5 Kern, W.: "Die Ausstrahlungen der Unternehmungsforschung auf die Betriebsorganisation", Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 17, Jahrgang 1965, s. 137.

6 Frese, E.: "Wirtschaftlichkeit und Organisation", Handwörterbuch der Organisation, hrsg.: E. Grochla, Ungekürzte Studienausgabe, Stuttgart 1973, Sütun 1788.

7 Staehle, W.H.: Organisation und Führung sozio-technischer Systeme, Grundlagen einer Situationstheorie, Stuttgart 1973, s. 27 ve takip eden sahifeler.

3.3. Örgütlenme İlkelerinin İşletmelerde Uygulanması

Örgütlenme ilkesini görev dağıtımını ve yönetim ve yetki dağıtımını açısından ele almak mümkündür.

3.3.1. İşletmelerde Görev Dağıtım İlkelerinin Uygulanması

İşletmelerdeki görevlerin yerine getirilişi iş bölümü esasına dayanmaktadır. Bu nedenle işletme organizasyonları, çeşitli görev gruplarına veya görev birimlerine ayrılmaktadır. Görevlerin belirli görev gruplarında veya görev birimlerinde toplanması veya dağıtılması çeşitli esaslara göre yapılmaktadır. Bu esaslar görev dağıtım veya görev toplanma ilkeleri olarak ele alınmaktadır. Bunların başlıcalarını üç ana grupta toplamak istiyoruz ⁸.

- (1) Kişi ile ilgili ilkeler
- (2) Konu ile ilgili ilkeler
- (3) İş aracı ve mekânla ilgili ilkeler.

Görevlerin yukarıda açıklanan ilkelere göre görev bölümünde veya görev biriminde toplanması aynı zamanda ilgili ilkeye göre görevlerin merkezi hale getirilmesi söz konusu olmaktadır. Görev toplanmasında esas alınmayan diğer ilkelere göre de görev dağıtımını ademi merkezi olmaktadır ⁹.

3.3.1.1. Kişi İle İlgili İlkeler Göre Görev Toplanması

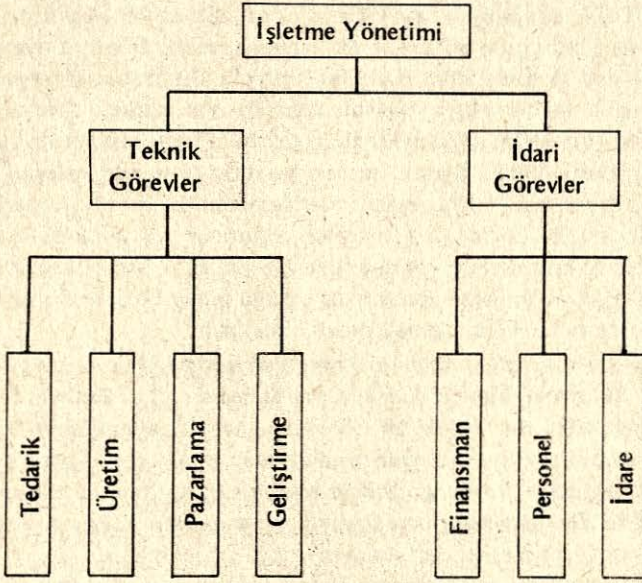
Organizasyonda çalışacak olan kişi veya kişilerin bazı özelliklerine göre görevlerin merkezileştirilmesi ve görev bölümlerinin teşkil edilmesi mümkün olabilmektedir. Bu şekildeki görev toplanması özellikle bağımlı olan organizasyonlarda, mevcut kişilerden, bunların uygunluğundan ve bilgilerinden hareketle görevlerin bu kişilere bireysel olarak verilmesini hedef almaktadır. Daha açık bir ifade ile görevleri yürütecek kişiler veridir. Bunlara göre görev birimleri ve görev grupları teşkil edilecektir. Kişisel özelliklere dayanarak görev biriminin teşkili veya görevlerin dağıtımını en çok üst düzeydeki yönetim kademesinde ortaya çıkmaktadır. İşletmede şirket sahipleri, hissedarların çoğunluğunun temsilcisi, fevkalade yetenekli yönetim elemanları ve uzman kişiler mevcut olabilir ve bunlar işletme yönetiminde yer almak zorunda olabilir. Burada kişilerin görev bölümlerinin konu itibarıyla bütünlüğünü sağlayabilmek için birbiri ile iyi uyuşabilen görevlerin bir araya getirilmesine çalışılmaktadır. Bu gayretler başarılı olduğu takdirde görev bölümü teşkiline esas olan kişisel ilkeleri işletme dışındaki bir kimsenin anlaması mümkün değildir. Kişisel özelliklere göre teşkil edilen görev bölümünün önemli bir sorunu genellikle kişiye bağımlı kalmaktan kaynaklanmaktadır. Nitekim bu fevkalâde özelliklere sahip kişilerin işletmeden ayrılmaları halinde yerlerinin doldurulması pek mümkün olamamaktadır. Bu durumda görev bölümü teşkilinin ve görev dağıtımının yeniden düzenlenmesi gerekmektedir ¹⁰.

8 Kosiol, E.: Organisation der Unternehmung, a.g.e., s. 83 ve takip eden sahifeler.

9 Bleicher, K.: "Zentralisation und Dezentralisation", Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. E. Grochla, Ungekürzte Studienausgabe, Stuttgart 1973; Sütun 1803.

10 Kosiol, E.: Organisation der Unternehmung, a.g.e., s. 83.

Kişisel özelliklere göre görev bölümü teşkilinin ve görev dağıtımının insanın örgüt veya işletmedeki önemine uygun olarak da gerçekleştirilmesi mümkündür. Böyle bir görev teşkili ve dağıtımı, kişinin özel ilgilerinden, yeteneklerinden ve becerilerinden çok iyi bir şekilde yararlanmaya çalışmaktadır. Bu ilkeye örnek olarak çok kullanılan kişinin meslek gruplarına görev bölümlerinin teşkili ve görevlerin dağıtımını gösterebiliriz. Nitekim görevler teknik görevler ve idari görevler olmak üzere iki bölümde toplanabilir ¹¹.



Şekil: 1

Kişisel Özelliklere Göre Görev Dağıtımı ve Görev Bölümü Teşkili

Bu şekildeki görev bölümü teşkili ve görev dağıtımı ülkemizde çok yaygın olup, küçük ve büyük işletmelerde çok sık görülmektedir. Belki bu tür bir sistemin küçük işletmeler için bir sorun teşkil etmemesi mümkün olabilir, ancak belirli bir büyüklükten itibaren bu sistem çeşitli sorunları ve sakıncaları dolayısıyla işletme için iktisadi olmayan veya rasyonel davranmayı engelleyen bir örgüt yapısının ortaya çıkmasına neden olmaktadır ¹².

Sorun ve sakıncalardan ilkinin, bu görev dağıtım ve görev bölümü teşkili sisteminin uyumsuzlukları teşvik etmesi teşkil etmektedir. Uyuşmazlıklar, idareci ve teknik uzmanlar arasında, idari bölümler ve teknik bölümler, işletme yönetiminin

11 , Bleicher, K.: Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben in der Organisation der Unternehmung, Berlin 1966, s. 150.

12 Bu konudaki ayrıntılı analizler için bkz. Yılmaz, Z.: Eigenheiten und Wirtschaftlichkeitsreserven in den erwerbswirtschaftlich geführten staatlichen Unternehmungen der Türkei, Köln 1977, s. 177 ve takip eden sayfeler.

üst düzeyindeki koordinasyon güçlükleri dolayısıyla ortaya çıkan uyuşmazlıklar olmak üzere üç grupta toplanmaktadır.

Ayrıca bu görev dağıtım sistemi açık ve kesin bir kritere sahip olmayıp, sadece mesleğe yönelik özellikleri dikkate almaktadır. Bu nedenle yetki dağıtımını ve sınırlaması ile ilgili bazı sorunların ortaya çıkması da kaçınılmaz olmaktadır. Yetki dağıtımını ile ilgili sorunun tipik örneği tedarik, pazarlama stoklama faaliyetlerinde görülmektedir. Satın alınan ve satılan malların teknik özellikleri ve üretim sürecinin istikrarını sağlanması dolayısıyla adı geçen faaliyetlerin teknik görev bölümüne girmesi gerekir. Diğer taraftan bu faaliyetlerin ekonomik özelliklerinin de önemli olması dolayısıyla idari görev bölümüne ait olması gerekir. Nitekim uygulamada da bu karmaşıklık devam etmektedir. Hatta bu faaliyetlerden bazıları bir işletmenin genel müdürlüğünde teknik görev bölümü arasında yer alırken müessesinde idari görev bölümünde yer aldığı görülmektedir. Diğer bir grup işletmede de bu durumun tam aksi tespit edilmiştir. Soruna zaman perspektifi içinde bakıldığında, aynı işletmenin adı geçen faaliyetleri çeşitli dönemlerde farklı görev bölümleri içerisinde yer aldığı izlenmiştir. Bütün bu gelişmeler gösteriyor ki, mesleklere göre görev dağıtım sisteminde kriterlerin görev dağıtımını için yeterli ve temsil kabiliyetine sahip olmadığı, ilgili işletme fonksiyonlarının ait olduğu görev bölümleri açık bir şekilde belirlenememekte ve sürekli tartışma konusu olmaktadır.

Bu aidiyet sorunu yanında yetki alanlarının kesişmesi de çok görülen durumlardan biridir. Teknik ve İdari Bölümler arasında benzer alt bölümlerin teşkil edildiği çok görülmektedir. Bu türdeki alt bölümlerin teşkili, aynı göreve farklı açıdan (yani idari ve teknik açıdan) yaklaşmaya çalışmanın sonucudur. Ancak bu şekildeki alt görev birimlerinden teknik görevlerle idari görevler arasında bir sınır çizmek mümkün değildir. Daha doğrusu her iki görev grubu arasındaki sınır kaygandır. Böyle bir durumda da yetki kesişmeleri kolayca ortaya çıkmaktadır.

Nihayet işletmenin ürettiği mal ve hizmet programının genişlemesi ve işletmenin büyümesi ile birlikte bu görev dağıtımını ve görev bölümü teşkil sistemi yetersiz kalmaktadır. Çünkü işletmenin çok mal ve hizmet üretmesi halinde çok farklı müşteriler gruplarına rekabet şartlarına, diğer menfaat gruplarına ve benzeri şartlara artık dar meslek anlayışı ile cevap vermesi pek mümkün değildir.

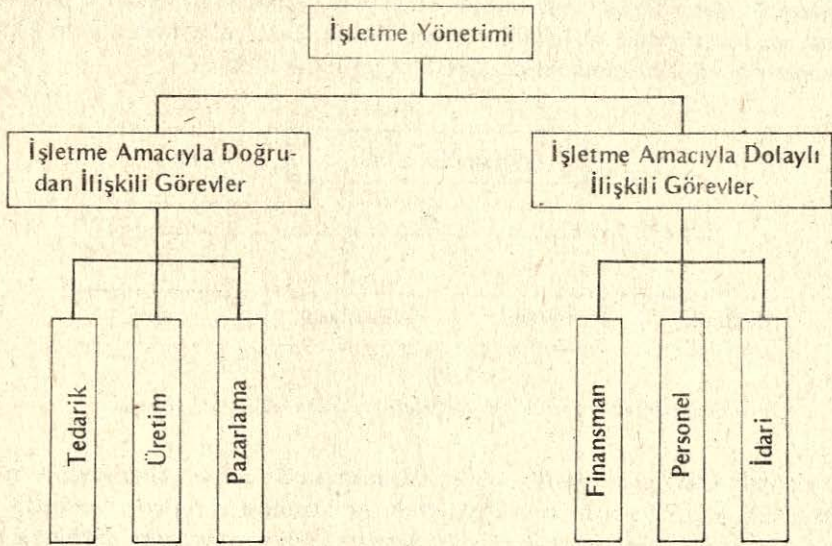
3.3.1.2. Konu İle İlgili İlkeler Göre Görev Toplanması

Görev birimlerinin teşkilinde ve görevlerin dağıtımında, işletmenin faaliyet konusu esas almak suretiyle de gerçekleştirilebilir. Bunun da görevlerin işletme amaçlarıyla olan ilişkilerine, fonksiyonlarına ve nesnelere göre olmak üzere de üç şekilde yapılması mümkündür.

3.3.1.2.1. Görevlerin İşletme Amaçlarıyla Olan İlişkilerine Göre Görev Toplanması

Görevlerin işletme amacıyla doğrudan veya dolaylı ilişkisi olabilir. Buna göre de işletme amacıyla doğrudan ilişkili ve dolaylı ilişkili görev birimlerinin teşkili suretiyle görevler toplanabilir.

Sanayi üretim faaliyetinde bulunan bir işletmenin asıl amacı mal üretip satmaktır. Böylece satın alma, üretim ve pazarlama faaliyetleri işletmenin amacıyla doğrudan doğruya ilişkilidir. Bunun dışındaki faaliyetler bunların gerçekleştirilmesi için yardımcı faaliyetler olup, işletmenin amacıyla dolaylı bir şekilde ilişki-



Şekil: 2

İşletme Amacı ile İlişisine Göre Görev Dağıtımı ve Görev Bölümü Teşkili

lidir. Bu şekildeki faaliyetler özellikle idari görevlerden ibarettir. Bu örgütleme ilkesinin aşağıda kısaca açıklanmakla yetinilecek olan sakıncaları meslekler göre görev dağıtımı ve görev bölümü teşkili sisteminde olduğu gibidir ¹³.

(1) İşletme amacı ile doğrudan veya dolaylı ilişkili faaliyet arasında "öz veya üvey evlat" gibi ayırım yapma havası yaratılması uyumsuzlukların kaynağını teşkil edebilir.

(2) Bazı işletme faaliyetlerinin işletme amacıyla ilişkilerinin doğrudan veya dolaylı olduğunun açık bir şekilde belirlenememesi veya doğrudan ve dolaylı ilişkisinin açık bir şekilde belirlenmiş bir kriter özelliğine sahip olmaması, yetki dağıtım güçlüklerinin ve yetki sınırlama sorunlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

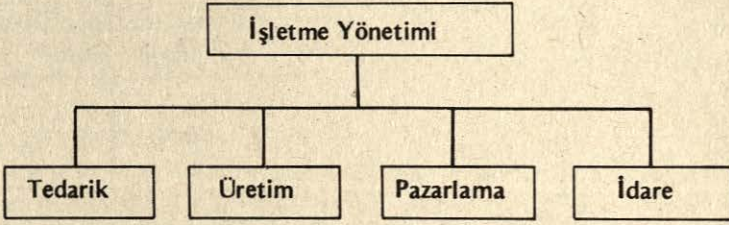
(3) İşletmenin büyümesi ve mamul üretim programının çok çeşitli olması halinde artık bu şekildeki görev dağıtım ve görev bölümü teşkil sistemi yetersiz kalmaktadır. Çünkü büyük ve mamul programı çok çeşitli olan bir işletme dinamik ve çok heterojen çevre şartları ile karşı karşıyadır ve buna uygun ihtisaslaşmış görev birimleri teşkil etmek zorundadır.

3.3.1.2.2. Fonksiyonlara Göre Görev Toplanması

İşletmede yerine getirilmek zorunda olan fonksiyonlara göre görevler belirli bölümlerde toplanmak suretiyle görev bölümlerinin teşkili mümkündür. Bir sanayi işletmesinin belli başlı fonksiyonları, önce malzemenin satın alınması, bu malzemenin üretime girmeden önce depolanması, bu malzemenin işlenmesi suretiyle üre-

13 Yılmaz, Z.: a.g.e., s. 99 ve takip eden sayfeler.

tim işleminin gerçekleştirilmesi ve nihayet üretilen mamullerin mamul deposuna alınması ve pazarlanması görevlerini kapsamaktadır. Bu fonksiyonlara göre ilgili işletmenin görev bölümlerinin teşkili aşağıdaki şekilde gösterilebilir ¹⁴.



Şekil: 3

Fonksiyonlara Göre Görev Dağıtımı ve Görev Bölümü Teşkili

Fonksiyonlara göre tedarik, üretim, pazarlama asli fonksiyonları yanında tali fonksiyonları kapsayan idari şeklindeki görev birimlerinde görevlerin merkezi bir şekilde bir araya getirilmesi mümkündür. Genelde fonksiyonlara göre örgütlenme ilkesi ihtisaslaşmanın tüm yararlarını da beraberinde getirmektedir. Aynı zamanda üretimden önce ve sonraki depolama sistemleri yardımıyla işletme dışındaki ekonomik dalgalanmalara karşı oldukça esnek bir organizasyon şeklidir. Ayrıca bu ilke, tedarik, üretim ve pazarlama gibi büyük ölçüde somut ve sayısal tespit edilebilen fonksiyonları esas aldığı için faaliyetlerin programlaması nispeten kolay olup, fonksiyon bölümlerinin entegrasyonuna açıklık sağlamaktadır.

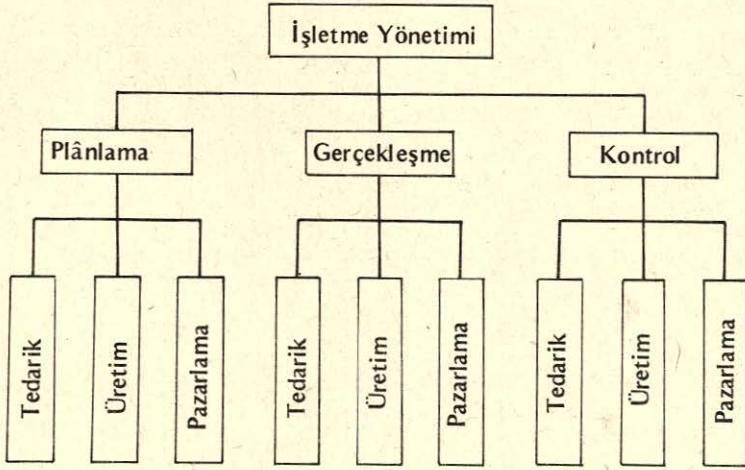
İş akışını ilgilendiren fonksiyonlara göre görev bölümü teşkili dışında görevlerin yerine getirilme safhalarına göre de fonksiyon bölümlerinin teşkili mümkündür. Nitekim görevler ifasına göre plânlama, gerçekleştirme ve kontrol safhalarına ayrılabilir. Adı geçen fonksiyonlara göre de görevlerin toplanması suretiyle Şekil 4'de görüleceği gibi görev bölümleri teşkil edilebilir ¹⁵.

Bu şekilde ki bir örgüt şekli uygulamada nadir rastlanabilir. Genellikle plânlama ve kontrol fonksiyon birimleri yukarıdaki iş akışına göre fonksiyon bölümleri sistemini tamamlamaktadır.

Fonksiyonlara göre görevlerin toplanması ilkesi çoğunlukla üretim programlarında tek bir mamul olan işletmelerde uygulanması amaca daha uygundur. Bu ülkenin çok sayıda mamul üreten işletmelerde uygulanması pek mümkün değildir.

14 Bleicher, K.: "Aufgabengliederung und Abteilungsbildung", Organisation, TFB-Handbuchreihe, hrsg.v.E. Schnauffer, K. Agthe, 1. Band, Berlin-Baden-Baden 1961, s. 238 ve takip eden sayfeler: Bleicher, K., Meyer, E.: Führung in der Unternehmung, Formen und Modelle, Reinbek bei Hamburg 1976, s. 106.

15 Acker, H.B.: "Organisationsstruktur", Organisation, TFB Handbuchreihe, hrsg.v.E.Schnauffer, K. Agthe 1. Band, Berlin-Baden-Baden 1961, s. 136 ve takip eden sayfeler; Kosiol, E.: Organisation der Unternehmung, a.g.e., s. 86 ve takip eden sayfeler.



Şekil: 4

Safhalara Göre Görev Dağıtımı ve Görev Bölümü Teşkilî

Çünkü çok sayıda ve farklı özelliklere sahip mamullerin her görev bölümü içerisinde alt bölümlerde toplanması nedeniyle haberleşme yolunun uzaması gerekmektedir. Böyle bir durum ise bölümler arasındaki entegrasyonu geciktirici ve engelleyici durumların ortaya çıkmasına neden olacaktır. Bu nedenle fonksiyonlara göre görev bölümlerinin teşkilinin sınırları ve yetersizliği kolayca ortaya çıkmaktadır¹⁶.

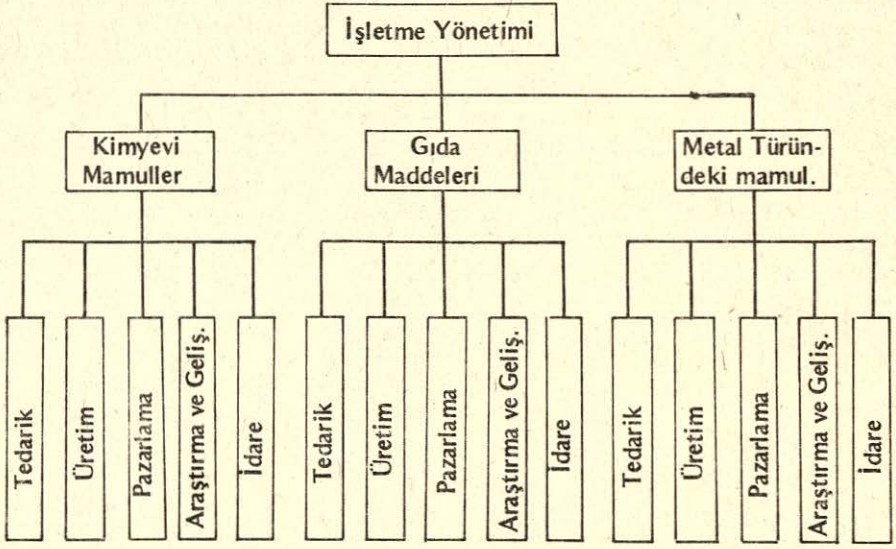
3.3.1.2.3. Nesnelere Göre Görev Toplanması

Nesnelere veya işletmenin faaliyet konularına göre görev bölümü teşkilinde, işletmenin ürettikleri mamuller veya yarı mamuller esas alınacaktır. Her bir mamul veya benzeri mamullerde oluşan mamul grubu bir bölümü teşkil edecektir. Örneğin, kimyevi mamuller, gıda maddeleri, metal türündeki mamulleri üreten bir işletmenin görev bölümlerinin teşkilî Şekil 5'deki gibi gösterilebilir.

Şemadan görüleceği gibi, farklı fonksiyonlar bir nesnede birleştirilmektedir. Böylece nesnelere göre bir merkezi, fonksiyonlara göre bir adem-i merkezi durum söz konusudur.

Böyle bir görev bölümü teşkilinin, çok sayıda ve üretim tarzı tamamen birbirinden farklı olan mamuller, üreten işletmelerde uygulanması mümkündür. Aynı zamanda üretilecek mamullerin ayrı, malzeme, araç ve gereç kullanması gerekir.

16 Kosiol, E.: Organisation der Unternehmung, a.g.e., 84; Arnold, G.: Organisation der Betriebsstruktur, Berlin 1967, s. 29.



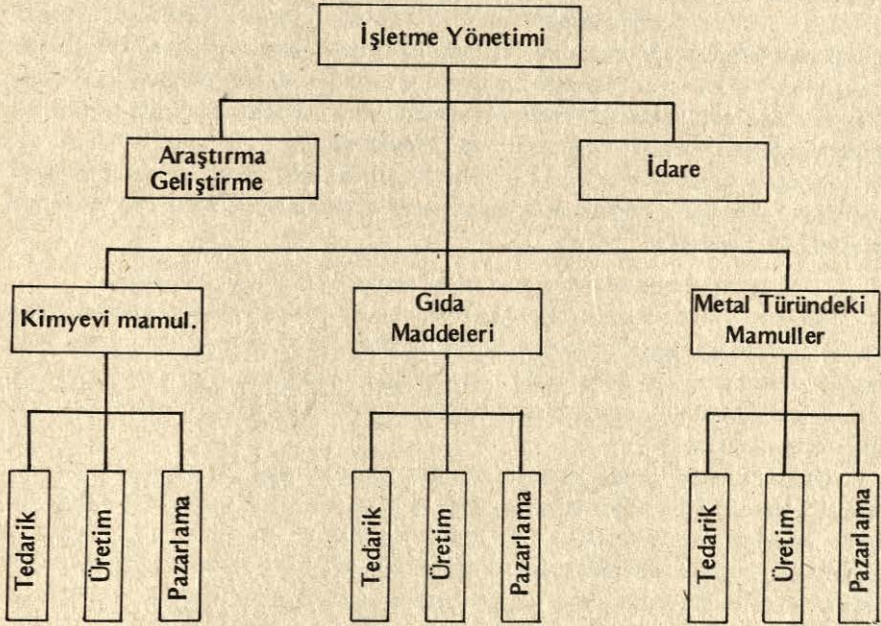
Şekil: 5

Nesnelere Göre Görev Dağıtımı ve Görev Bölümü Teşkil

Diğer bir deyişle üretilecek mamullerin, gerek üretim tekniği, gerekse malzeme kullanımı ve gerekse de pazarlama açısından büyük ölçüde birbirinden bağımsız olmaktadır. Bu durumda bölümlerin teşkili kolay olmaktadır. Ancak bazı işletme fonksiyonlarının örneğin, finansman, araştırma ve geliştirme sadece belirli bir mamul veya mamul grubuna ait bazı özel özelliklere sahip olmadığı tüm mamul veya mamul gruplarını ilgilendirmektedir. Çünkü bu fonksiyonların tüm mamullere kaynak dağılımı ve kaynak kullanımı açısından önemli olmaktadır. Bu nedenle bu tür fonksiyonların adem-i merkezi olarak örgütlenmesi pek amaca uygun olmamaktadır. Böyle bir durumda fonksiyonlara göre merkezileşme ile nesnelere göre merkezileşme şeklinin birleştirilmesi suretiyle daha iyi bir çözümün bulunması mümkündür. Bu şekildeki bir çözüme bir örnek şu şekilde düzenlenebilir¹⁷.

Şekil 5 ve 6'da gösterilen modeller diğer modellere kıyasla çevreden gelebilecek etkileri daha kolay masedebilmektedir. Nitekim tedarik ve pazarlama piyasalarında ekonomik dalgalanmalara uygun olarak sürekli değişiklikler olabilir. İşte bu değişiklikler işletmeyi çeşitli şekillerde etkileyebilir. Bu etkilerin üretimden önceki ve sonraki depolama, özellikle her mamul veya mamul grubu için depolama sisteminin teşkil edilmesi suretiyle kolayca zararsız hale getirilmesi mümkündür. Buna ila-

17 Bleicher, K., Meyer, E.: Führung in der Unternehmung, a.g.e., s. 107 ve takip eden sayfeler.



Şekil: 6

Fonksiyon ve Nesnelere Göre Görev Dağıtımı ve Görev Bölümü Teşkilî

veten ortaya çıkabilecek olumsuz etkilerin tecrit edilmesi bu modellerin önemli özelliklerinden biridir. Nitekim olumsuz etkilerin tecrit edilmesi suretiyle işletmenin bunlara ne zaman, ne kadar bir süre, niçin ve nasıl bir dengeleme stratejisi izleyeceği kolaylıkla tespit edilebilecektir. Her iki şekilde de çevre etkilerini karşılama imkânı, bu modelin diğer modellere kıyasla daha esnek olduğunu göstermektedir.

Şüphesiz nesnelere göre görev dağıtım ve görev bölümü modeli kusursuz değildir. Bu modelin de kendine göre bazı sorunları mevcuttur. Bu sorunların çözümüne yeterli özen gösterilmediği takdirde, modelin verimliliği düşürücü ve maliyeti artırıcı etkileri hemen ortaya çıkabilir. Nitekim modelde sistem ilişkisi, nesnelere, örneğimizde mamul veya mamul grubuna yönelmektedir. Daha açık bir ifade ile ilk bakışta fonksiyonların entegrasyonu ve koordinasyonu ilgili mamul veya mamul grupları için sözkonusu olmaktadır. Bu durumda her mamul veya mamul grubu içerisinde yer alan aynı fonksiyonların işletmenin bütünü açısından entegrasyonu ve koordinasyonu, önemli bir uyuşum sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim bir bölümdeki fonksiyonun diğer bölümdeki aynı fonksiyonun yaptığı işlerin aynısını yapar ise bu durumda mükerrer iş yapılır ve atıl kapasite ortaya çıkmaktadır. Şüphesiz bunlarda işletmenin verimliliğini düşürücü ve maliyetlerini artırıcı yönde etkisi olmaktadır. Bunun önüne geçmek için çeşitli mamul veya mamul gruplarının aynı fonksiyonlarının ortak işlerini ve mamul veya mamul gruplarına özgü özel işlerini ayırmak suretiyle ortak işlerin merkezi fonksiyon bölümlerinde birleştirilmesi gere-

kir. Ancak, bu ayırma işlemi oldukça güç olup, zaman zaman bölümler arasında uyuşmazlıkların ortaya çıkmasına neden olmaktadır ¹⁸.

3.3.1.2.4. Mekan ve İşletme Araçlarıyla İlgili İkelere Göre Görev Toplanması

Görev birimlerinin teşkilinde mekân faktörü de önemli rol oynayabilir. Özellikle işletme bölümleri yerleşme merkezlerine göre bölümlere ayrılabilir. Bu şekildeki uygulamalar çok uluslu işletmelerde veya kuruluş yerlerinin coğrafik olarak birbirinden çok uzak yerlerde işletmelerde görülmektedir ¹⁹.

Ayrıca işletme araçlarına göre de görev toplanması ve görev bölümü teşkili mümkündür. Örneğin, bilgisayar bölümü veya dökümanhane, taşlama v.s. gibi örgüt birimleri teşkil edilebilir ²⁰.

3.3.2. İşletmelerde Yönetim ve Yetki Dağıtım İlkesinin Uygulanması

Görevlerin karar alma ve yürütme sırasına göre ayrılması görev basamaklarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Diğer bir ifade ile bir görevle ilgili olarak önce karar alınacak sonra alınan bu karar uygulanmaya konulacak. Böyle sıralanmış görevlerin örgüt birimine veya kişilere dağıtılması sonucu kişiler arasında üst-ast ilişkisi ortaya çıkmaktadır.

Üst tarafından alınan kararın uygulamaya konulması veya yürütülmesi için ast'a aktarılacaktır. Bu aktarma işlemi de emir veya talimat veya komuta vermek suretiyle olacaktır. Karar alma ve emir verme ile birlikte üst astın yetki alanını da belirlemekte ve aynı zamanda astın faaliyetlerini kontrol etmektedir. Böylece yönetimin unsurları olan karar alma, talimat verme, kontrol etme ve yetki alanını belirleme unsurları ortaya çıkmaktadır ²¹.

Burada karar alma ile yürütme görevleri arasında yapılan ayırım ideal bir ayırımdır. Çünkü uygulamada hiçbir zaman saf bir karar alma görevi ve saf bir yürütme görevi ile yükümlü üst ve astın olduğu kabul edilemez. Karar alma ile yürütme arasındaki sınır çok esnektir. Karar alma ve yürütme oranlarına göre işletmede çok kademeli üst ast hiyerarşik ilişkisi söz konusudur. Bu hiyerarşiye yönetim hiyerarşisi denilmektedir. Bunun boyutları işletmenin büyüklüğüne bağlıdır.

Bu şekildeki bir hiyerarşik görev düzeninde karar alma görevinin tahsisi aynı zamanda yetki alanının belirlenmesini teşkil edecektir. Karar alma üst kademelerde toplanma durumuna göre karar almanın merkezi veya adem-i merkezi olma durumları ortaya çıkacaktır. Bir hiyerarşik kademede kişinin karar yetkisi kişinin görevi ile uyum veya denge halinde bulunması gerekir. Ayrıca çeşitli hiyerarşik kademede görev birimleri veya kişiler arasında da koordinasyonunun sağlanması gerekir. Koordinasyon ise emir komuta birliği ilkesi ile sağlanabilir. Böylece astın emir alacağı bir üst belirlenmiş olacaktır.

18 Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P.: Organisationslehre 1, Bern und Stuttgart 1974, s. 176.

19 Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P.: a.g.e., 182.

20 Acker, H.: Die organisatorische Stellengliederung im Betrieb, Wiesbaden 1961 s. 80 ve takip eden sayfeler.

21 Kosiol, E.: Organisation der Unternehmung, s. 107 ve takip eden sayfeler: Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band, Die Produktion 20. Auflage, Berlin-Heidelberg-New York 1973, s. 242 ve takip eden sayfeler.

3.4. Geçişlilik İlkesinin İşletmelerde Uygulanması

Alınacak olan organizasyon tedbirleri basit ve uygulanabilir olmalıdır. Organizasyon mensupları tarafından anlaşılabilir olmalıdır. Gerek yazılı kuralların gerekse şematik ilişkilerin açık bir şekilde tanımlanması gerekir. İlgili organizasyon mensuplarının davranışlarında tereddüde yol açacak ve farklı yoruma neden olabilecek şekilde olmaması gerekir. Ayrıca organizasyon mensuplarının kim ile hangi hallerde nasıl bir ilişki kuracağı açık bir şekilde gösterilmelidir.

SONUÇ

İşletmede alınan organizasyon tedbirlerinin ekonomik olması, yani işletmenin fonksiyon gücünü artırıcı, verimliliğini artırıcı ve kârlılığına katkıda bulunur nitelikte olması gerekmektedir. Aynı zamanda organizasyon tedbirlerinin işletmenin varlığını muhafaza etmesine katkıda bulunması gerekmektedir. Bu da organizasyon tedbirleri olarak hazırlanan iş akışı düzenleme kurallarının ve yapı ile ilgili kuralların işletmenin istikrarlı olmasını desteklemesi ile gerçekleşir. Ancak bu şekildeki kuralların katı ve sıkı olmaması işletmenin davranışlarından esnekliği imkân sağlamalıdır. Ne aşırı bir kuralcılık ne de aşırı bir esnekliğe imkan sağlayan durum işletme için yararlı olabilir. İstikrar ve esneklik arasında bir dengenin kurulması işletmenin amaçlarına uygun bir şekilde yönetilmesi için önemli olmaktadır. İşletmenin görev dağıtım ilkelerinden hangisini uygulayacağı ise işletmenin büyüklüğüne, işletmenin üretim programına, işletmenin faaliyette bulunduğu işkoluna, işletmenin teknolojik yapısına bağlıdır. Büyük işletmeler için artık kişi ve amaç ilişkisi ile ilgili ilkelere göre görev dağıtımını pek uygun değildir. Yine mamul programı ne kadar farklılaştırılmış, mamul üretiminin teknolojik süreci ne farklı ise ve işletme ne kadar büyük ise artık fonksiyonlara göre görev dağıtım ilkesi yetersiz kalmakta, büyük ölçüde nesnelere göre görev bölümlerinin teşkili önem kazanmaktadır. Hatta bu durumda nesnelere ve fonksiyonlara göre görev dağıtım ilkelerinin birleştirilmesi amaca daha uygun olmaktadır.

Diğer taraftan önemine ve sırasına göre görevlerin ayrılması önce karar alma görevlerini, daha sonrada yürütme görevlerini kapsamaktadır. Bu durumda karar alma görevi daha üst düzeyde bir görev bunun yerine getirilmesi için yapılan yürütme görevi ise daha alt düzeyde yer alacaktır. Bu görevler kişiye dağılıncı üst-ast ilişkisi ortaya çıkmaktadır. Üst-ast ilişkisi ile birlikte alınan kararların emir şeklinde asta aktarılması, kararın yürütülme sonucunun kontrol edilmesi ve yürütme görevini sınırlarının üst aracılığı ile belirlenmesi ile birlikte bir hiyerarşik yönetim ve yetki ilişkisi ortaya çıkmaktadır.

Tüm alınan organizasyon tedbirlerinin açık ve basit olması, her organizasyon mensubu tarafından kolayca anlaşılabilir olması gerekir. Böylece organizasyon mensubu yerine getireceği görevleri kolayca anlar ve nere ile ilişki kuracağını daha rahat anlayabilir. Böylece görevlerini daha verimli ve etkin bir şekilde yerine getirebilir.