

## İŞLETMELERİMİZİN ORGANİZASYON YAPILARI İLE İLGİLİ UYGULAMAYA AİT BİR ARAŞTIRMA ÖRNEĞİ

*Dr. Hayri ÜLGEN*

İşletmelerin Organizasyon Yapısı özellikle İkinci Dünya Savaşını takiben, yönetim alanında gerek teori, gerekse uygulamada görülen büyük gelişmeler sonucu önem kazanmıştır. Zira sayısı hergün artan, büyük ve karmaşık hale gelen işletmeler, ekonomik koşullar değişip plânlı bir kalkınma dönemine girildikçe, verimliliklerini arttıracak ve iktisadî güçlerini koruyacak organizasyon çalışmalarına önemle eğilmek zorunda kalmışlardır.

Bugün yönetim ve endüstri teknolojisinin ilerlemesi, hizmet ve mamül pazarlarının büyümesi, bütün ülkelerin kaynaklarını tümüyle geliştirme ihtiyacı sonucu artan rekabet; yeterli ve tam bir organizasyonun hükümet, sosyal hizmet, iş idaresi ve endüstri alanlarında başarılı yönetimin başlıca unsuru olmasında büyük rol oynamıştır. Öte yandan teknolojinin olağanüstü bir dinamizmle toplumsal hayatı değişime tâbi tuttuğu zamanımızda, etkili örgütler halinde birleşerek verimli çalışabilme konusu, modern organizasyon ve örgütlenme problemlerinin önem kazanmasından temel unsur olmuştur.

### A. ORGANİZASYONUN ÖNEMİ VE GEREĞİ :

Modern iktisadî yaşamın ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla üretimin yapılabilmesi ve hizmetlerin gerçekleştirilmesi, büyük oranda birlikte çalışabilecek insan kütlelerinin varlığına bağlıdır. Şöyle ki kişinin yeteneklerini aşan bir işin gerçekleştirilebilmesi için, ahenkli bir grup çalışmasının, yâni bir organizasyonun gereği açıktır. Öte yandan insanları kümeler halinde bir araya gelmeye ve çabalarını birleştirmeye iten neden, böyle bir birleşme olmadan sağlayamayacaklarını veya daha çok çabada bulunmakla ele geçirebilecekleri çıkarılara, daha az emekle sahip olabileceklerine inanmalarıdır.

Nitekim kişinin bütün ihtiyaçlarını ve isteklerini tek başına karşılayamaması sonucu oluşan, bir çok kişinin gücünü birleştiren, çabalarını ahenkli bir şekilde toplayan örgüt, yapılan ortak çalışma sonucu üyelerine ve topluma, ihtiyaçlarını tatmin imkânı verebilecektir. İşte bu nedenle, kişi, gayelerine ulaşmak için bir düzen yaratacak, diğerleriyle bir gaye etrafında birleşip grup halinde eylemde bulunarak, ortak çaba ve güçlerini arttırmak, verimli kılmak için ilk adımı atacaktır.

Ancak herkesin birbirinin ne yaptığını bildiği, bir üst ve bir kaç asttan oluşan sınırlı bir grupta karmaşık bir organizasyonun gereği yoktur. Zira karmaşıklık ve büyüklük bakımından belirli bir seviyeye gelindiği andan itibaren gerçek bir organizasyona ihtiyaç hissedilecektir. Bu ihtiyaç, sanayinin gelişmesi sonucu işyerlerinin süratle büyümesi, gerek teknik gerekse idari ve iktisadi konularda ileri derecede iş bölümü zorunluluğunun doğması ve nihayet bu büyük kuruluşların artık tek bir kişi veya grup tarafından yönetilmesinin imkânsız hale gelmesi ile duyulacaktır. Böylece gruplar büyüyüp, kuruluşu oluşturan birimler arttıkça, birliğin bağlantısını kaybetmeyecek şekilde, görevlerin biraz daha açık ve kesin olarak belirtilmesi gerekecek, dolayısıyla daha gelişmiş organizasyonlar yaratılacaktır.

Kurulacak olan organizasyonun gayesi, hedeflere en az masraf ve fedakârlıkla ulaşılması için gerekli düzenin yaratılması, organizasyon üyelerinin birleşmesi ve tam bir uyum halinde işbirliği yapmasıdır. Bunun yanısıra mevcut sermayenin korunması, büyütülmesi ve organizasyonun çağdaş yeniliklerini izleyebilecek bir düzeye getirilmesi de gerekecektir. Bu nedenle organizasyon yalnız işletmelerin kuruluş anında göz önünde tutulan bir şema değil, işletmelerin yaşamları süresince uyulacak ve sürekli olarak gözden geçirilerek, geliştirilecek bir düzendir.

## B. ARAŞTIRMANIN AMACI :

Biz bu çalışmamızda işletmelerimizin organizasyon yapılarını değerleyip özelliklerini saptamak ve yöneticilerimizin organizasyon yapılarına ilişkin düşüncelerini belirlemek amacındayız.

Türkiye'de yukarıda değindiğimiz anlamda, modern bir organizasyon anlayışı henüz yeni yeni yerleşmeye başlamıştır. Nitekim son yıllarda işletmelerin büyümesi, ekonomik şartlarda görülen değişme-

ler, artan rekabet, sendikaların kuvvetlenmesi sonucu ücretlerin yükselmesi, öte yandan Ortak Pazar'a girme durumu, yöneticilerin bu soruna eğilmelerini, işletmelerin etkili ve verimli bir şekilde yönetilmelerini mümkün kılacak organizasyon yapıları düzenlemelerini zorunlu kılmıştır. Bunun yanında kurulan öğretim kurumlarıyla derneklerin bu konudaki yardımları ve teşviklerinin rolü de büyüktür.

Modern organizasyon anlayışının bu denli gecikmesinde rol oynayan belli başlı nedenlere gelince;

a) Bunlardan ilki işletmelerimizin çoğunun sayı itibariyle az ve hacim itibariyle küçük olmasıdır. Nitekim, iyi bir organizasyonu gerektiren imalât sanayiinin durumu şöyledir: 160.771 imalât sanayiî işyerinden ancak 3.012'si yâni % 1.9'u büyük işyeri, geri kalan 157.759'u yâni % 98,1'i küçük işyeri grubuna dahildir. 1964 Sanayi ve İşyerleri sayımı sonuçlarına göre verilen bu rakamlarda büyüklük ölçüsü olarak «10 ve daha fazla kişi çalıştırmak» esas olarak alınmıştır. Görüleceği üzere sanayi işletmelerinin ancak % 2'ye yakın kısmı 10'dan fazla kişi çalıştırmaktadır. Bu rakamın içine iş sahibi ve ortaklar ile ücretsiz çalışan aile fertleri de dahildir<sup>1</sup>. Şu halde işletmelerimizin sayı bakımından az ve personel adedi bakımından da küçük olmalarının, organizasyon yapılarını büyük ölçüde etkileyeceği bir gerçektir.

b) İkinci olarak yöneticilerimizin, genellikle buldukları işletmelerin kurucusu ve en büyük pay sahibi olmaları, dolayısıyla işletme sahipliği ile yöneticiliğinin henüz ayrılmamış bulunması organizasyon yapısını etkileyen faktörlerden biridir. Zira organizasyon düzenlenirken bir bakıma yetki ve sorumlulukların yeniden gözden geçirilmesini de beraberinde getirir ki, bu çoğu kez aynı kişi olan girişimci, sahip ve yöneticinin formasyon ve davranışlarına aykırı düşebilir. Sonuç olarak yeni bir organizasyon yapısı gereksiz görülerek, alışlagelmiş merkezi yönetim sistemi tercih edilir.

c) Öte yandan uygulamada genellikle şahıs şirketlerinin hâkim olması ve sermaye şirketlerinin bile büyük sayıda aile işletmelerini kapsaması, organizasyon yapılarının düzenlenmesi ve şekillendirilmesinde etkili olmaktadır.

Ancak son yıllarda, büyük sermaye şirketlerinin kurulması, sermaye sahibi, kurucu ve yöneticilerin ayrılmasını da etkilemiş ve mo-

1) Devlet İstatistik Enstitüsü, Türkiye İstatistik Yıllığı 1971, Ankara, 1973, S. 225, 230.

dern organizasyonun yerleşmesine önayak olmuştur. Buna ek olarak ekonomik gelişmeler de, firmaların bu soruna eğilmelerini gerekli kılmıştır. Nihayet iş idaresi dalında uzmanlaşan kişilerin artması, modern yönetim alanında eğitim yapan kurumların mezunlarının işletmelerde önemli mevkilerde yer almaları, modern organizasyon anlayışının yerleşmesi ve uygulanmasına büyük etkide bulunmuştur. Ayrıca işletmelerimizin kısa zamanda çok çabuk gelişme eğilimi göstermeleri, organizasyon yapılarını değerlemeyi ve reorganize etmeyi gerekli kılmaktadır.

### C. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE İZLENEN METOD :

Önceki bölümde de değindiğimiz gibi, işletmelerimizin özelliklerini belirlemek ve organizasyon yapılarını değerlemek amacıyla düzenlediğimiz, Ek'de örneği görülen, anket formu, İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı, çeşitli sanayi kollarına mensup, fevkalâde özelliğe haiz<sup>2</sup> olan firmalar arasında tesadüfi sondajla seçilen 100 iş yerine uygulanmıştır.

Araştırmamızda böyle bir sınırlama yaparak özellikle İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı fevkalâde özellikteki işletmeleri incelememiz şu esaslara dayandırılmaktadır :

a) Önce İstanbul bölge sınırları içindeki işletmeleri incelememizin nedeni şöyle özetlenebilir. İstanbul Bölgesi, Türkiye sanayiinin ilk gelişme merkezi olup, hâlen milli sınai üretimin % 50'sinden fazlasını yaratan bir üretim kapasitesine sahip bulunmaktadır. Son yıllarda İstanbul bölgesi dışına kayan bir gelişme dikkati çekmekle beraber, bölge hâlâ en büyük üretim gücüne sahip «tek bölge» olma niteliğini korumaktadır<sup>3</sup>. Buna ek olarak, ciro esasına göre sıralanan ülkemizin ilk 100 büyük firması içinde 63 tanesi, yani % 63'ü İstanbul Sanayi Odasına bağlıdır. Aynı sıralamada görülen 18 kamu teşekkül ve müessesesinden, 3'ü yine İstanbul bölgesindedir. Bu arada 1970 yılı toplam satış hâsılatının odalara bağlı firmalar ve kamu teşekkülleri arasında dağılışı incelendiğinde, İstanbul Sanayi Odasına bağlı fir-

2) Fevkalâde özelliğe haiz olan firmalar, öz sermayeleri 4.500.001 TL ve daha fazla olan işletmelerdir (1966 da İstanbul Sanayi Odası meclisince kabul edilmiştir).

3) İstanbul Sanayi Odası, *İstanbul Sanayii* (1965-1966), İstanbul Sanayi Odası İstatistik Servisi Yayını, İstanbul, Temmuz, 1971. s. 1.

maların bunun % 47,50'sini kapsadığını görmekteyiz. Kamu teşekkül ve müesseselerinin ise payı % 31.50 olup, bu oranın içinde İstanbul'un da payı olduğu unutulmamalıdır<sup>4</sup>. Bu özelliklerine dayanarak ve bir bakıma da uygulama alanını daraltmak amacıyla ülkemizin sınai kalkınmasında büyük rol oynamış bulunan ve ileride de aynı öneme sahip olmakta devam etmesi beklenen bu bölgeyi incelemekte fayda gördük.

b) Öte yandan fevkalâde özelliğe haiz olan işletmelere anketi uygulamamızın nedeni, bu işletmelerin gerek öz sermaye, gerek personel bakımından modern organizasyon ilkelerini uygulayabilecek özelliklere sahip olmasına bağlanabilir. Nitekim bir organizasyon yapısının düzenlenmesi ve geliştirilmesi, işletme için masraflı olabileceği gibi minimum bir personel sayısını da gerektirmektedir. Bu durum göz önüne alınarak büyük oranda aranılan niteliklere haiz olabilen fevkalâde özellikteki işletmeler tercih edilmiştir.

c) Nihayet, incelediğimiz işletmeleri imalât sanayiinden seçmemizin nedeni ise, bu sanayi dalının, İstanbul Sanayiinin en önemli yerini tutmasıdır. Şöyle ki, imalât sanayii bölgenin toplam üretiminin % 99'una, toplam öz sermayesinin % 95'ine, toplam sabit sermayesinin ise % 94'üne sahiptir. Ayrıca İstanbul Sanayiinde çalışanların sayısı 302.076 kişi iken bunun 284.734'ü yani %94.25'i üretim sanayiinde çalışmaktadır. Zincirleme indekslere göre hesaplanan yıllık ortalama istihdam artışı hızı ise (büyüme) % 13.75'dir<sup>5</sup>. Bu rakamlara göre son yıllarda üretim sanayiinin nisbi önemi artmış ve İstanbul Sanayii imalât sanayii haline gelmiştir denebilir. Öte yandan yurdumuzun şartları göz önüne alındığında sanayi işletmelerinin faaliyetlerinde meydana gelen hızlı ve köklü değişimler, bir yönetim aracı olarak bu yapıların sürekli olarak gözden geçirilmesini de gerekli kılmaktadır.

#### D. ARAŞTIRMANIN KAPSAMINA GİREN İŞLETMELERİN GENEL ÖZELLİKLERİ :

Anket formu, yukarıdaki esaslar dahilinde belirlenen 100 işletmeye bir mülâkatla takdim edilmiş olmasına rağmen ancak bunlar-

4) İstanbul Sanayi Odasının yapmış olduğu «100 büyük firmanın ciro esasına göre sıralanması» için bkz. *İstanbul Sanayi Odası Dergisi*, 15 Ağustos 1971, sayı 66., s. 4-7.

5) İstanbul Sanayii, op. cit., s. 40, 55.

dan 72 adedi, diğer bir deyimle % 72'si soruları cevaplandırarak sual varakasını geri iade etmiştir.

Araştırmaya numune olarak aldığımız 100 işletme, İstanbul Sanayi Odasının, 1.9.1971 tarihine göre düzenlenen fevkalâde özelliğe haiz üyeler listesindeki 366 işletme arasından basit tesadüfi sondajla seçilmiştir. Şu halde numunenin ana kütleyle oranı  $n/N=0.27$  olmaktadır.

Bu işletmelerin sanayi kolları veya faaliyet konuları itibariyle dağılışı şöyledir<sup>6</sup>:

Grup No.	Grup ismi	Toplam fevkalâde öz. haiz işletmeler. (N)	Anket formu gönderilen işl. (n)	Cevap veren işletmeler.
1	Öğütülmüş Gıda Maddeleri Sanayii	4	1	1
2	Kakao ve Şekerli Maddeler İmali	6	2	2
3	Karma Gıda Sanayii	8	4	4
4	Konserve Gıda Sanayii	7	3	3
5	Pamuk İpliği ve Kombine Pamuklu Sanayii	12	4	4
6	Pamuklu Dokuma Sanayii	4	2	1
7	Yün İpliği Sanayii	10	2	1
8	Yünlü Dokuma Sanayii	9	3	3
9	İpek, Suni Elyaftan Mamul Dokuma Sanayii	2	—	—
10	İplik Bükümü ve Sarımı	9	1	—
11	Trikotaj ve Tuhafiye Eşyası İmali	7	2	—
12	Çorap Sanayii	2	—	—

6) Sanayi kolları veya işletmelerin faaliyet konularının belirlenmesinde, İstanbul Sanayi Odası, «Oda Meclisi'nin 24.10.1966'da kabul etmiş olduğu ve 17.9.1969 ile 8.10.1969 tarihlerinde tadil edilen meslek grupları listesi» esas olarak alınmıştır. Bu liste 40 meslek grubunu kapsamakta ayrıca meslek gruplarının büyük bir kısmı 2 ile 4 arasında alt gruplamaya (zümrelere) ayrılmaktadır. Biz çalışmamızda alt grupları dikkate almadan, temel meslek gruplarına göre sıralama yapmış bulunuyoruz.

13	Fanilâ Kumaşı İmali ve Konfeksiyon	1	—	—
14	Demir Çekme, Çivi ve Cıvata Sanayii	15	2	2
15	Teneke kap ve Eşya Sanayii	7	3	2
16	Makine, Alet ve Yedek Parça İmâli ve tamiri	21	4	1
17	Elektrik Malzemeleri, Akümülatör ve Ampul Sanayii	13	5	4
18	Deniz ve Kara Taşıtları İmâl ve Tamiri	32	9	4
19	Bakır Sanayii	3	2	2
20	Çeşitli Metal Sanayii	6	1	—
21	Çeşitli Kimya Sanayii	9	4	3
22	Tıbbi Müstahzarat İmâli	24	7	5
23	Sabun, Temizleyici Maddeler ve Kozmatik Sanayii	6	2	2
24	Boya-Apre ve Empirme Sanayii	4	2	2
25	Boya, Cila ve Mürekkep İmâli	5	3	2
26	Bakalit, Galalit Eşya ve Sun'i Deri Sanayii	6	1	1
27	Deri Sanayii	2	—	—
28	Kauçuk Sanayii	10	4	2
29	Matbaacılık ve Klişecilik	7	3	2
30	Kâğıt ve Mukavva Mamûlleri Sanayii	8	1	1
31	Tahta Sanayii	6	2	1
32	Maden ve Taş Ocakları	6	—	—
33	Cam ve Cam Eşya Sanayii	6	2	2
34	Toprak Sanayii	20	5	3
35	Demir İşleri ve Hırdavat Sanayii	8	2	1
36	Demir-Saç Eşya Sanayii	9	3	3
37	Döküm ve Teshin Sanayii	18	3	3
38	Ana Kimya Sanayii	13	2	2
39	Enjeksiyon, Budünöz ve Vakum ile Elde Edilen Plâstik Mamûlleri Sanayii	4	1	—
40	Elektronik Cihazlar, Elektrik İstihsalı, Motor ve Kablo İmâli	17	4	3
Toplam :		368	100	72

Örnek olarak alınmış olan 100 işletmenin hukuki şekilleri incelenecek olursa, anonim şirketlerin büyük bir çoğunlukla hâkim olduğu görülmektedir.

<i>Hukuki Şekil</i>	<i>Firma Adedi</i>	<i>Yüzdeler</i>
Anonim Şirketler	62	86.12
Limited Şirketler	5	6.94
Kamu Kuruluşları	5	6.94
<b>Toplam :</b>	<b>72</b>	<b>100.00</b>

Şöyle ki, verilen cevapların değerlendirilmesi sonucunda, firmaların 62 tanesinin Anonim Şirket, 5'er tanesinin ise Limited Şirket ve Kamu kuruluşu olduğu dikkati çekmiştir.

Öte yandan, anketi uyguladığımız işletmelerin toplam personel sayıları ise şu dağılımı göstermektedir.

<i>Toplam Personel Sayısı</i>	<i>Firma Adedi</i>	<i>Yüzdeler</i>
250 den az	18	25.00
251 - 500	15	20.83
501 - 750	10	13.88
751 - 1000	13	18.05
1000 den fazla	14	19.44
Belirsiz	2	2.77
<b>Toplam :</b>	<b>72</b>	<b>99.97</b>

#### E. ANKETE CEVAP VERENLERİN ÖZELLİKLERİ :

Araştırmamızın amacının «İşletmelerimizin niteliklerini belirlemek ve organizasyon yapılarını değerlendirmek» olması ve anket formlerindeki soruların üst kademe yöneticilerine yöneltilmesi zorunluluğu, bizi ankete cevap verenlerin özelliklerini incelemeye yöneltmiştir. Gerçekte, sonuçların değerlendirilmesinde cevap veren yöneticilerin de büyük rolü olmaktadır. Zira farklı mevkiilerdeki kişiler aynı soruları farklı şekillerde cevaplandırabilmektedirler. Bu nedenle ankete cevap verenlerin yetiştikleri öğrenim kurumları veya meslekleri ile işletmedeki görevlerinin ayrıntılarını vermekte fayda görüyoruz.



<i>(Öğrenim durumu - Meslek)</i>	<i>Yönetici sayısı</i>	<i>Yüzdeler</i>
İktisat ve İşletmecilik öğretimi yapan Fakülte, Akademi ve Yüksek Okullar Mezunları	34	47.22
Mühendis ve Yüksek Mühendisler	15	20.83
Hukuk Fakültesi Mezunları	4	5.55
Gazeteci	2	2.77
Lise Mezunu	1	1.38
Belirsiz	16	22.22
<b>Toplam :</b>	<b>72</b>	<b>99.97</b>

Yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere ankete cevap verenlerin büyük bir bölümü, % 47,22'si iktisat ve işletmecilik öğretimi yapan fakülte, akademi ve yüksek okul mezunlarıdır. Bu arada teknik okul mezunları da oldukça önemli % 20.83 gibi bir yer tutmaktadır. Belirsizlerin kabarmasının nedeni ise bir yandan sorunun boş bırakılması, öte yandan çekirdekten yetişen veya kendi kendini yetiştiren yöneticilerin oranına bağlanabilir.

Ankete cevap veren yöneticilerin işletmelerdeki görevleri ise şöyle bir dağılım göstermektedir :

<i>İşletmedeki Görevler</i>	<i>Yönetici Sayısı</i>	<i>Yüzdeler</i>
Departman Müdürleri (Personel+Planlama+Teknik+Tic.)	48	66.66
Genel Müdür Muavini	7	9.72
İşletme Müdürü	5	6.94
Genel Sekreter	4	5.55
Genel Müdür	2	2.77
İdare Meclisi Azası	2	2.77
İdari Müşavir	1	1.38
Genel Koordinatör	1	1.38
Belirsiz	2	2.77
<b>Toplam :</b>	<b>72</b>	<b>99.94</b>

Yukarıda görüldüğü gibi anket formüllerleri tamamen üst kademe tarafından cevaplandırılmıştır. Bu, verilerin sıhhati bakımından yararlı olmakla beraber, üst kademenin gerçekte olmayanları varmış

gibi göstermek arzusunun yarattığı sakıncayı önleyemez. Tabloda da görüleceği üzere, büyük ölçüde (% 66.66) departman müdürlerinin (özellikler personel Md.) cevaplarından faydalanılmaktadır. Öte yandan İşletme Md. olarak geçen yöneticiler, gerçekte buldukları kuruluşun (örgütün) Genel Md. seviyesindediler. Ancak buldukları kuruluşun bir Genel Md.'lüğe bağlanmış olması (kamu kuruluşları) bu yöneticilerin işletme veya müessese müdürü gibi isimler almasına sebep olmuştur.

Sonuç olarak, anketin üst kademe yöneticileri tarafından cevaplandırılmış olması cevapların geçerliliği bakımından memnuniyet vericidir.

#### F. İŞLETMELERİN ORGANİZASYON YAPILARI İLE İLGİLİ CEVAPLARIN DEĞERLEMESİ :

Bu bölümde örnek olarak aldığımız 100 firmanın ankete verdikleri cevapları sıra ile ele alıp değerleyeceğiz.

1) «Size göre organizasyon şeması neyi ifade eder?» sorusuna yöneticilerimizden 54'ü cevap vermiş, 18'i soruyu cevapsız bırakmıştır. Dolayısıyla cevap verme oranı % 54 olmuştur. Soruyu cevapsız bırakanların bir kısmı ise aynı sorunun üçüncü soru ile ilişkisinden söz etmiş ve cevabın üçüncü soruda bulunabileceğini belirtmiştir.

Verilen cevaplar sonunda şu ortak tanımlamada birleşileceği görülmüştür :

Organizasyon Şeması, «bir işletme veya örgütü, yönetmek, koordine ve kontrol etmekte kullanılan, temel yapısını ve bu yapı içindeki hiyerarşik ve fonksiyonel ilişkileri diğer bir deyişle üretim ve hizmet birimlerinin hiyerarşik bir fonksiyonel yetki ve sorumluluklarını grafiksel olarak gösteren bir plân veya araçtır». Her ne kadar hazırlandığı gaye ve şartlara göre farklı şekillerde yapılmış, ağırlık verilmesi istenilen konu ve ilişkilere uygun olarak düzenlenmiş olsa da, genellikle organlar ve departmanlar arasındaki ilişkileri daha çabuk değerlemek, emir ve kumanda zincirini daha kolay görebilmek gayesiyle hazırlanmaktadır.

Birçok yöneticilerimiz genellikle bu tanımlamada birleşmiş ancak bazıları daha ayrıntılı tamamlayıcı bilgiler vermişlerdir. Şöyle ki bir kısmı, «bir topluluk veya işletmedeki insanlar arasında işbölümünü,

gayretleri bir gayeye yöneltecek otoriteyi, faaliyetlerin koordine edilmesini, dolayısıyla insanların aynı gaye uğrunda beraberce verimli bir şekilde çalışmasını etkileyen önemli bir yönetim âleti» olarak görürken, diğer bir kısmı; «hiyerarşik ilişkilerin bir düzen içinde akımında ve haberleşmede kolaylık sağlayan şekilsel bir ifade» olarak görürler. Yine bir diğer görüş, organizasyon şemalarının tek başına; iş tarifleri ve yönetmelikler (el kitapları anlamında) olmaksızın fazla bir şey ifade etmeyeceği kanısında olup, organizasyon şema ve el kitaplarının ortak kullanımının gereğine değinmektedir.

Sonuç olarak yöneticilerimizin etkili ve verimli bir yönetimde, organizasyon şema ve el kitaplarının gereğine inanmış olup, bunların organizasyon çalışmalarında iyi bir yönetim âleti olduklarında hemfikirlerdir.

2) İşletmenizin bir «Organizasyon Şeması» var mıdır? sorusuna incelenen 72 işletmeden 65'i «Evet», 7'si ise «Hayır cevabını vermişlerdir. Böylece incelediğimiz işletmelerin % 90,27 sinde bir organizasyon şeması mevcut, % 9,73'ünde ise yoktur.

Evet :	65	% 90,27
Hayır :	7	% 9,73
Toplam :	72	100,00

Sorumuza evet cevabı veren 65 firmanın 40, yâni % 61,53'ü örnek olarak organizasyon şemalarını eklemiş, % 38,47'si ise bir takım nedenlerle örnek eklemekten kaçınmıştır. Bir bakıma verilerin gizliliği bir neden olarak gösterilmiş, hazırlanmakta olduğu veya fazla kopyası bulunmadığı öne sürülmüştür. Bunların yanında, işletmelerimizin gerçek anlamda bir organizasyon şemasına sahip olmamaları da sorudan kaçmalarına bir neden olarak görülebilir.

Cevaplara eklenen şemalar incelendiğinde bunların büyük bir çoğunluğunun 40 işletmede 34'ü veya % 85'inin, Genel Müdürlük altında fonksiyonel bir departmanlaşmaya (Pazarlama, Personel, Muhasebe, v.s. departmanları) gittiği görülmektedir. Geri kalan % 15'i ise, ki 40 işletmenin 6'sına tekabül etmektedir, kamu kuruluşlarının etkisin-

de kalarak, genel müdürlük altında teknik ve idari müdür muavencilikleri olarak ikili bir ayırıma gitmişlerdir<sup>7)</sup>.

Sonuç olarak işletmelerimiz organizasyon şemalarından büyük ölçüde faydalanmakta ve uygulamada kullanılmaktadırlar. Ancak organizasyon şemalarının ne amaçla yapıldığı ve ne ölçüde el kitapları veya yönetmeliklerle birlikte kullanıldığı önemli bir konu olup, bu konuyu daha sonraki sorularda değerlemiştir olacağız.

3) «Organizasyon şeması ne maksatla yapılır?» sorusuna verilen cevapların dökümü ise işletmelerimizin organizasyon şemalarını önce görevleri belirtmek, daha sonra sırasıyla hiyerarşik otoriteyi belirtmek, yönetim kontrolünü kolaylaştırmak, fonksiyonel otoriteyi belirtmek ve sorumlulukları tarif etmek, v.s. amacıyla düzenlediklerini göstermektedir. Aşağıda önem sırasına göre bu amaçlar gösterilmektedir.

<i>A m a ç l a r</i>	<i>Frekanslar</i>	<i>Yüzdeler</i>
Görevleri belirtmek	61	17.78
Hiyerarşik otoriteyi belirlemek	48	13.99
Yönetim kontrolünü kolaylaştırmak	46	13.41
Fonksiyonel otoriteyi belirlemek	44	12.82
Sorumlulukları tarif etmek	42	12.24
İlişkileri iyileştirmek	28	8.16
Anlaşmazlıklardan kaçınmak	19	5.53
Yeni organları ayarlamak	17	4.95
Personele bilgi vermek	14	4.08
İşletme dışına bilgi vermek	12	3.49
Ücretleri tesbit etmek	9	2.62
Diğer	3	0.87
Toplam :	343	99.94

7) Bu konu ile ilgili olarak görüştüğümüz bir yönetici, son yıllara kadar işletmelerimizin büyük bir kısmının, Kamu kuruluşlarının ve 1936-1940 larda bu kurumları düzenleyen Alman ve Rusların kurdukları yapıların etkisinde kaldığını belirtmiştir. Daha önce kamu kuruluşlarında sorumlu mevkilerde olanların sonradan özel sektör'e geçmeleri, aynı yapısal düzenin bu sektöre de uygulanmasına sebep olmuştur. Netice itibariyle bunu yapılarıdaki Alman-Rus etkisi olarak değerlendirmektedir. Öte yandan son 5-10 yılda yönetimde Anglo-Sakson etkisinin görülmesi, yine bu ülkelerin işletmelerinde görülen fonksiyonel departmanlaşmanın hakim olmasına sebebiyet vermiş ve bu literatürle öğrenim gören yöneticiler, işletmelerine bu tür departmanlaşmayı uygulamışlardır. Böylece bugün organizasyon yapılarında fonksiyonel dağılım veya Anglo-Sakson etkisi hakim olmuştur.

Tablodan da görüleceği üzere, organizasyon şemalarını düzenleme amaçlarını belirten firmaların toplamı (frekanslar) örneğimizin çok üstünde 343 çıkmaktadır. Bu fazlalık işletmelerin organizasyon yapılarını birden fazla amaçla düzenlediklerini göstermektedir. Bu arada 6 işletmenin yukarıda sayılan bütün sıkları benimsediği görülmüştür. Öte yandan 3 firma «diğer» başlığı altında üç ayrı amaç daha ilâve etmişlerdir. Bunlar; üretim ve kârlılığın artırılması, departmanlar arası ilişkilerin kolaylıkla değerlendirilmesi ve örgütün genel yapısının belirtilmesidir.

Sonuç olarak, organizasyon yapılarının şekillendirilmesinin veya organizasyon şemasının düzenlenmesinin en önemli amacı görevleri belirtmek olmakta, bunu takiben hiyerarşik otoriteyi belirlemek, yönetim kontrolünü kolaylaştırmak, fonksiyonel otoriteyi belirlemek ve sorumlulukları tarif etmek küçük farklarla sıralanmaktadır.

4) Görev, yetki ve sorumlulukların dağılımını gösteren yazılı bir yönetmelik veya el kitabı var mıdır? Şeklindeki sorumuza ise 25 firma evet cevabını verirken, 44 firma «hayır» olarak cevaplandırmış, 3 firma ise soruyu cevapsız bırakmıştır.

Cevap	Firma adedi	Yüzdeler
Evet	25	34.72
Hayır	44	61.11
Belirsiz	3	4.17
Toplam :		100.00

Demek oluyor ki incelediğimiz işletmelerin % 34.72'sinde el kitapları ve yönetmelik bulunmakta, % 61.11'inde ise bulunmamaktadır. Bu veri, bizi işletmelerimizin henüz organizasyon el kitaplarının yararlarını görmemiş olmalarına ve organizasyon şemalarından da gerçek anlamda faydalanamamaları sonucuna götürebilir. Zira organizasyon el kitapları ile şemalarının ortak kullanımı, yönetimi bir bakıma kolaylaştırıp şekillendirirken, kişiler arasındaki çatışmaları da büyük ölçüde azaltacaktır.

Bu arada, organizasyon el kitabı veya yönetmeliği olan işletmelerden yalnız 2 tanesi, cevaba bir örneğini eklemiş, bir diğeri ise yalnız yapılan mülâkatta göstermekle yetinmiştir. Bu incelenen üç ör-

nekten yalnız ikisi, bir organizasyon el kitabının özelliklerine haizdir. Diğerleri ise her departman müdürünün görev, yetki ve sorumlulukları belirten bir yönetmelik veya mevki kılavuzu (position guide) özelliğindedir. Bunların yanında işletmeler çoğu defa, her organ için ayrı ayrı düzenlendiğinden fazla kopyası olmadığını, föy halinde mevcut bulunduğunu veya işin yapısı gereği kitap halinde toplanmadığını ve en sonunda gizli olduğunu ileri sürerek örnek eklemekten kaçınmışlardır.

Öte yandan hayır cevabı veren 44 işletmeden 6'sı yani % 13.6'sı halen bu hususta çalışmalarının devam ettiğini bildirmişler, 3 tanesinde ise iş şartnamelerinin ön çalışmalarının henüz başladığı belirtilmiştir.

Yapılan incelemede, organizasyon el kitaplarının gereksizliğinden söz eden yöneticiye rastlanmamış olmakla beraber (yukarıda sözü edilen iki firmanın ki hariç) modern anlamda bir organizasyon el kitabı veya yönetmeliği uygulaması görülememiştir. Bunda, bir bakıma görev, yetki ve sorumlulukların geleneksel usullerle belirlenmesinin ayrıca her mevki için ayrı olarak düzenlenmiş olan iş tariflerinin yeterli görülmesinin rolü olmaktadır. Ancak yeni yeni yapılan çalışmalar bu konunun gittikçe önem kazanmasına büyük katkıda bulunmaktadır.

5) «Yaklaşık olarak hangi yılda işletmenizin ilk organizasyon şeması ve yönetmeliği hazırlanmıştır?» sorusuna verilen cevapların dökümü beşer yıllık gruplamalara göre şu özelliktedir :

Yıllar	İlk şemasını hazırlayan işletmelerin sayısı (f)	Yüzdeler (%)
1955 ve öncesi	7	9.72
1956 - 1960	11	15.27
1961 - 1965	15	20.83
1966 - 1970	29	40.27
1971 ve sonrası	3	4.16
Hazırlanmakta	2	2.77
Belirsiz	5	6.94
<b>Toplam :</b>	<b>72</b>	<b>99.96</b>

Tabloda da görüldüğü gibi 1965 yılı sonrası, organizasyon şema ve el kitaplarının hazırlanmasına gittikçe artan bir önem verilmektedir. Özellikle 1966 - 1970 arasındaki beş yıllık sürede işletmelerin % 40.27'sinin organizasyon şemalarını hazırladıkları görülmektedir. 1971 yılının ilk altı ayında ise firmaların % 4.16'lık bir kısmı organizasyon şemalarını düzenlemiştir. Bu arada işletmelerin % 2.77'si hâlen çalışmalarda bulunmakta, % 6.94'ü ise sorumluyu cevapsız bırakmıştır.

Bu şemalardaki önemli düzeltmelerin hangi yıllarda yapıldığına gelince, yine beşer yıllık gruplara ayrıldığında şu dağılımı göstermektedir.

Yıllar	Düzeltilme yapan işletmelerin sayısı (f)	Yüzdeler (%)
1960 ve öncesi	5	5.95
1961 - 1965	14	16.66
1966 - 1970	47	55.95
1971 ve sonrası	14	16.66
Sürekli değişme	4	4.76
<b>Toplam :</b>	<b>84</b>	<b>99.98</b>

Tablodan da görüleceği üzere, düzeltmelerin büyük bir kısmı yine 1966 - 1970 arasındaki beş yıllık dönemde toplanmıştır. İşletmelerin % 55.95'i bu süre içinde düzeltme yapmışlardır. Bu arada 1971 yılının ilk altı ayında organizasyon şemalarında düzeltme veya yenilik yapan işletmelerin sayısı, 1961 - 1965 arasındaki beş yıllık sürede düzeltme yapanların sayısına eşittir. Bu durumda organizasyon şemalarının gelişme eğilimi açık olarak görülmektedir. Nihayet bir takım işletmelerin sürekli olarak, ihtiyaç görüldüğünde düzeltme yaptıkları saptanmıştır. Düzeltme yapan işletmelerin sayısının, şemaları hazırlanmış olan 65 firmayı aşmasının nedeni, bazı işletmelerin birden fazla düzeltme yapmalarındandır.

Bu açıklamalardan organizasyon yapılarının şekillendirilmesinin öneminin son yıllarda gittikçe arttığını açık olarak görmekteyiz. Bu gelişmenin nedenini başta Türkiye'nin sanayileşmesine, iktisadi alanda kalkınmasına bağlamak mümkündür. Zira sanayileşme sonucu gün geçtikçe işletmelerin cesametleri artmakta, buna paralel olarak yönetim problemleri çoğalmaktadır. Şu halde yönetimi kolaylaştırma-

çak organizasyon şema ve el kitaplarının düzenlenip geliştirilmesinde, iktisadi kalkınmanın büyük rolü olacaktır.

Öte yandan, ülkemizin ortak pazara katılma durumu; özellikle ileride büyük ve kuvvetli rakiplerle baş edebilme zorunluluğu, işletmelerimizde köklü bir organizasyon yapısının kurulmasını etkilemiş, bu amaçla yapılan çalışmalar son üç-beş yılda oldukça hızlanmıştır.

Nihayet son yıllarda çeşitli öğretim kurumları ve derneklerin gayretleriyle modern yönetim ilkeleri yöneticilerimize aşılınmış, yabancı ve yerli müşavir firmaların etkileri ve öğretim kurumlarının çabalarıyla, modern organizasyon anlayışı işletmelerimize girmiş bulunmaktadır. Bu gelişmelerin de düzenlenen ve geliştirilen organizasyon yapıları, şema ve el kitapları üzerindeki etkisi büyük olmuştur.

6) Organizasyon şemasında yapılan son önemli değişimin süresi ile ilgili soruya 52 işletme cevap vermiş, bunlardan yalnız 1 tanesi ani, diğer 51 tanesi ise belirli bir sürede değişimlerin gerçekleştiğini öne sürmüşlerdir.

	<i>Firma sayısı</i>	<i>Yüzdeler (%)</i>
Ani değişme	1	1.93
Belirli bir süre içinde	51	98.07
<b>Toplam :</b>	<b>52</b>	<b>100.00</b>

İncelemiş olduğumuz 72 işletmenin 7'sinin organizasyon şemasının bulunmaması, 13'ünün ise yapılarında bir değişme yapmaması sonucu, ancak 52 işletmenin cevabına göre bu soruyu değerlendirebiliriz. Verilen cevaplardan 52 işletmenin 51'inin yani % 98,07'sinin değişimleri belirli bir süre içinde gerçekleştirdiği görülmektedir. Bu belirli sürenin dağılımı ile ilgili bilgiler ise şöyledir :

<i>Değişim Süresi</i>	<i>Firma Sayısı (f)</i>	<i>Yüzdeler (%)</i>
Birkaç hafta	6	11.76
3 - 6 ay	22	43.13
1 - 2 yıl	15	29.41
2 yıl ve fazlası	8	15.68
<b>Toplam :</b>	<b>51</b>	<b>99.98</b>



Yukarıdaki tablodan, değişim süresinin genellikle 3 ilâ 6 ay olduğu görülmektedir. Nitekim incelenen firmaların 22 adedine tekabül eden % 43.13'ünün, değişmelerini 3 ilâ 6 ay içinde, % 29,41'inin ise 1 ilâ 2 yıl arasında düzenledikleri ve yapılarına uyguladıkları saptanmaktadır. Şu halde büyük bir çoğunlukla, 3 ilâ 6 aylık bir sürenin yurdumuzun şartlarını da göz önüne alarak yeni bir şemanın, dolayısıyla yapının uygulaması için, elverişli olabileceği söylenebilir.

7) Organizasyon yapısının geliştirilmesini işletmenizde hangi organ gerekli görmüştür? sorusuna verilen cevapların değerlendirmesinde ise büyük üstünlüğün, % 72.72 ile genel müdürlükte olduğu görülmektedir. Bu soruya verilen cevapların önem sırasına göre dökümü şöyledir :

<i>Organizasyon yapısının geliştirilmesini gerekli gören organlar</i>	<i>Verilen Cevaplar (f)</i>	<i>Yüzdeler (%)</i>
Genel Müdürlük	56	72.72
Yönetim Kurulu	11	14.28
Personel Müdürlüğü	3	3.89
Plânlama Müdürlüğü	2	2.59
Yabancı Uzman	2	2.59
(Holding) İcra Komitesi	1	1.29
Organizasyon ve Metod Grubu Md.	1	1.29
Muhasebe Müdürlüğü	1	1.29
<b>Toplam :</b>	<b>77</b>	<b>99.94</b>

Yapılan değerlemede 7 işletme sorumuzu cevapsız bırakmış, geri kalan 65 işyerinin 8'i ikili, 2'si ise üçlü cevap vermişlerdir. Bu nedenle verilen cevaplar 77 olmuştur. İkili cevaplarda üstünlüğün, genel müdürlük - yönetim kurulu çifti üzerinde olduğu, daha sonra genel müdürlük - personel müdürlüğü, v.s. şeklinde bileşimlerin izlediği görülmektedir.

İkili bileşimlerin dağılımı şöyledir :

Genel Müdürlük — Yönetim Kurulu	4
Genel Müdürlük — Personel Müdürlüğü	1
Genel Müdürlük — Yabancı Uzman	1
Genel Müdürlük — (Holding) İcra Komitesi	1
Genel Müdürlük — Muhasebe Müdürlüğü	1
<b>Toplam :</b>	<b>8</b>

Üçlü bileşimler ise iki adet olup bunlardan biri Genel Müdürlük - Yönetim Kurulu - Organizasyon ve Metod Grubu Şefliği; diğeri ise Genel Müdürlük - Yönetim Kurulu - Personel Müdürlüğü şeklindedir.

Sonuç olarak, organizasyon yapısının geliştirilmesini gerekli gören organlar içinde üstünlüğü % 72.72 gibi büyük bir oranla Genel Müdürlük taşımakta, daha sonra % 14,28 ile Yönetim Kurulu, % 3,89 ile Personel Müdürlüğü ve diğerleri bunları izlemektedir.

8) Organizasyon şemasının hazırlık ve uygulama koordinasyonunu hangi organın gerçekleştirdiği? sorusuna verilen cevapların yine büyük bir kısmının Genel Müdürlük olduğunu görmekteyiz. Aşağıdaki tabloda verilen cevaplar önem sırasına göre dizilmektedir.

<i>Organizasyon şemasının hazırlık ve Uygulama koordinasyonunu gerçekleştiren organlar</i>	<i>Verilen Cevaplar (f)</i>	<i>Yüzdeler (%)</i>
Genel Müdürlük	49	45.79
Personel Müdürlüğü	14	13.08
Yabancı bir Uzman	12	11.21
Planlama Müdürlüğü	10	9.34
Yönetim Kurulu	10	0.34
Teknik Müdürlük	6	5.60
Genel Sekreterlik	3	2.80
Genel Koordinatör	1	0.93
Organizasyon ve Metod Grubu Md.	1	0.93
Her Şube Müdürü (kendi departmanını)	1	0.93
<b>Toplam :</b>	<b>107</b>	<b>99.95</b>

Yukarıda görüleceği üzere, verilen cevapların sayısı yine büyük çıkmıştır. Bunun nedeni, 19 firmanın, organizasyon şemasının hazırlık ve uygulama koordinasyonunun birden fazla organ tarafından gerçekleştirilmesidir. Bu işletmelerin büyük bir kısmı; Genel Müdürlük - Personel Müdürlüğü ve yabancı bir uzmanın ortak çalışmalarından faydalanmaktadır. Şöyle ki, 11 firmada, diğer bir deyişle birden fazla organdan faydalanan işletmelerin % 57.89'unda, bu üçlü düzenleme geçerlidir:

Öte yandan verilen cevaplar tek tek incelendiğinde, bunların % 45.79'unun Genel Müdürlükte birleştiklerini, onu takiben % 13.08 ile Personel Müdürlüğünün, % 11.21 ile yabancı bir uzmanın ve yu-

karıdaki tabloda görülen diğer organların izlediklerini saptamaktayız. Sonuç olarak, bu genel görünüş; işletmelerimizin organizasyon yapılarının düzenlenmesi ve şekillendirilmesinde, hazırlık ve uygulama koordinasyonunu; Genel Müdürlük, Personel Müdürlüğü ve yabancı bir uzman aracılığıyla gerçekleştirdiğini göstermektedir.

9) İdeal gördüğünüz organizasyon yapısını, uygulamada aynen gerçekleştirme imkânı bulabiliyor musunuz? sorusunu anketi uyguladığımız işletmelerden tümü cevaplandırmış, bunlardan 21'i (veya % 29,16'sı) «evet» derken, 50'si (% 69,44) «hayır», 1 tanesi ise (% 1,38) bir bakıma evet bir bakıma hayır cevabını vermiştir.

<i>Cevaplar</i>	<i>Firma Sayısı (f)</i>	<i>Yüzdeler (%)</i>
<i>Evet</i>	21	29,16
<i>Hayır</i>	50	69,44
<i>Hem Evet, Hem Hayır</i>	1	1,38
<b>Toplam :</b>	<b>72</b>	<b>99,98</b>

Görüleceği üzere düzenlenen organizasyon yapısını uygulamada gerçekleştirme imkânı pek yüksek değildir. Yapılan incelemede bunu etkileyen faktörlerin; büyük ölçüde işletme içi alışkanlıklar ile personelin vasıf ve karakterleri olduğu noktasında birleşmiştir. Şöyle ki, «hayır»ların % 14'ünün işletme içi alışkanlıklardan, % 8'inin personelin vasıf ve karakterlerinden, %78'inin ise her ikisinin etkisi sonucu oluştuğu görülmektedir.

<i>Muhtemel sebepler</i>	<i>«Hayır» Cevabı veren firmaların sayısı (f)</i>	<i>Yüzdeler (%)</i>
<i>İşletme içi alışkanlıklar.</i>	7	14
<i>Personelin vasıf ve karakterleri</i>	4	8
<i>Her ikisi birlikte.</i>	39	78
<b>Toplam :</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Öte yandan 5 işletme bunların yanında diğer nedenler de eklemiştir. Bunlar; a) Ekonomik düşünceler ve yorumlar, b) Ekonomik ve mali şartlar, c) Yapılan işin mahiyeti, d) Patronun işbaşında bulunması ve e) Belirli bir programa göre uygulanmasıdır.

Sonuç olarak, yöneticilerimiz organizasyon yapılarını düzenlemede gayret göstermekte, faydalarına inanmakta, ancak birtakım nedenlerle (ki yukarıda belirtildi) ideal gördükleri düzeni gerçekleştirememektedirler.

10) En üst kademeden, en alt kademeye kadar, genel müdür ve işçiler dahil olmak üzere işletmeniz teşkilâtında kaç hiyerarşi kademesi bulunmaktadır? sorusunu 72 işletmeden 67'si, % 93,05'i cevaplandırmış olup, verilen cevapların büyük kısmı 5, 6 ve 7 hiyerarşi kademesinde toplanmıştır. Aşağıda verilen cevapların dökümü gösterilmektedir.

<i>Hiyerarşi kademelerinin sayısı</i>	<i>Firma sayısı (f)</i>	<i>Yüzdeler (%)</i>
3	1	1.38
4	9	12.50
5	12	16.66
6	14	19.44
7	16	22.22
8	9	12.50
9	3	4.16
10 ve fazlası	3	4.16
Belirsiz	5	6.94
<b>Toplam :</b>	<b>72</b>	<b>99.96</b>

Tablodan da görüleceği üzere örnek olarak incelediğimiz işletmelerde hiyerarşi zinciri genel olarak 7 civarındadır. Bunu takiben 6 ve 5 kademelik hiyerarşik yapının hâkim olduğunu görmekteyiz. Bu hiyerarşi kademelerinin sayısı teknoloji ile yakından ilgili olup, modern tekniklerin ve makinelerin kullanılması hiyerarşi zincirini daraltacak, yöneticilerin denetleme alanını genişletecektir. İşletmelerimizde teknolojik ilerlemenin ve otomasyonun henüz üretim safhasında olması, hiyerarşi kademelerinin biraz yüksek olmasında büyük rol oynamaktadır.

11) İşletmenizin bir organizasyon servisi var mıdır? sorusuna örnek alman işletmelerin % 19,44'ü olumlu, % 79,16'sı ise olumsuz cevap vermiş, % 1,38'i ise soruyu cevapsız bırakmıştır. Cevapların dökümü şöyledir :

	<i>Firma Sayısı (f)</i>	<i>Yüzdeler (%)</i>
Organizasyon servisi olanlar	14	19.44
Organizasyon servisi olmayanlar	57	79.16
Belirsiz	1	1.38
Toplam :	72	99.98

İşletmelerinde organizasyon servisi bulunan, yani sorumuza olumlu cevap veren işletmelere, bu servislerde görevli personelin adedi sorulduğunda ise şu cevaplar alınmıştır.

<i>Organizasyon servisinde çalışanların sayısı</i>	<i>Firma Sayısı (f)</i>	<i>Yüzdeler (%)</i>
2 kişi	2	14.28
3 »	3	21.42
4 »	4	28.57
6 »	1	7.14
7 »	2	14.28
10 »	1	7.14
Belirsiz	1	7.14
Toplam :	14	99.97

Yukarıdaki tablonun incelenmesinde, daha çok 4 kişinin çalıştığı organizasyon servislerinin yaygın olduğu görülmektedir. Şöyle ki 14 firmanın % 28.57'sinde 4 kişilik servisler hâkimdir. Bunu takiben % 21.42 ile 3 kişiden oluşan organizasyon servisleri gelmektedir. Gerçekte bu rakamlar işletmelerimizde organizasyon servislerinin hâlen, birkaç işletme dışında köklü olarak kurulmadığını göstermektedir. Diğer bir deyişle modern organizasyon anlayışına paralel olarak organizasyon işlemlerini yürütecek organlar yeni yeni kurulmaya başlanmıştır.

Öte yandan, örgütlerinde bir organizasyon servisi bulunmayan işletmelerde, organizasyon yapısındaki gelişmeleri hangi organ yürütmektedir? sorusuna verilen cevaplar ise şu şekilde saptanmıştır:

<i>Mevkii veya Organlar</i>	<i>Firma Sayısı (f)</i>	<i>Yüzdeler (%)</i>
Genel Müdürlük	17	29.82
Genel Md. + diğer Dept. Md.	9	15.78
Personel Md.	7	12.28
Her Departmanın Md.	3	5.26
Çeşitli Komiteler	3	5.26
Plânlama Md.	3	5.26
Endüstri Münasebetleri Servisi	2	3.51
Koordinatörlük	2	3.51
Genel Md. + Yabancı uzman	2	3.51
İdari Md. Muavini	1	1.76
Çeşitli servislerdeki elemanlar	1	1.76
Belirsiz	7	12.28
<b>Toplam :</b>	<b>57</b>	<b>99.99</b>

Tablodan da görüleceği üzere, örnek alman işletmelerin % 29.82'sinin organizasyon gelişmelerini Genel Müdürlük yürütmekte, % 15,78'inde ise Genel Müdürlük Departman Müdürleriyle ortak çalışmaktadır. Daha sonra işletmelerin % 12,28'inde Personel Müdürlüğü organizasyon çalışmalarını yüklenmekte, diğerleri ise yukarıda görüldüğü gibi daha düşük oranlarda bu üçünü izlemektedirler.

12) Hangi kriter veya kriterlere göre işletmeniz organize edilmiştir? sorusuna 72 işletmenin hepsi cevap verirken, bunlardan 21 tanesi, % 29.16'sı birden fazla kriter kullanmaktadırlar. Nitelik verilen cevapların sayısı bu nedenle fazla çıkmıştır. Cevapların dökümü şu şekilde gösterilebilir :

<i>Kriterler</i>	<i>Uygulayan Firmalar (f)</i>	<i>Yüzdeler (%)</i>
Fonksiyonlara göre	61	58.65
Üretilen mal ve hizmetler göre	20	19.23
Üretim prosesine göre	12	11.53
Bölge temeline göre	7	6.73
Müşteri temeline göre	3	2.88
Zaman temeline göre	1	0.96
<b>Toplam :</b>	<b>104</b>	<b>99.98</b>

Yukarıdaki tablodan işletmelerin % 58.65'inin fonksiyonlara göre; % 19,23'ünün üretilen mal ve hizmetlere göre, % 11,53'ünün ise üre-

tim prosesine göre organize edildiklerini görüyoruz. Bu arada fonksiyonlara göre organizasyonun, diğerlerine göre daha yaygın olduğu göze çarpmaktadır.

13) İşletmeniz yönetiminde hangi felsefe hâkimdir? sorusunu cevaplandıran 72 işletmeden 47'si veya % 65,27'si yönetimlerinde «merkeziyet»in hâkim olduğunu belirtmiş, 23'ü veya % 31,94'ü ise «ademi-merkeziyet»in hâkimiyetinden söz etmiştir. Bu arada, geri kalan iki işletme —ki bu alman numunenin % 2,77'sidir— diğer başlığı altında, hem merkeziyet hem de ademi-merkeziyetin hâkim olduğu «karma» bir yönetim felsefesine değinmiştir. Bunların dökümü şöyle gösterilebilir :

<i>Yönetim Felsefesi</i>	<i>Uygulayan firma adedi (f)</i>	<i>Yüzdeler (%)</i>
Merkeziyet	47	65,27
Ademi - Merkeziyet	23	31,94
Karma	2	2,77
<b>Toplam :</b>	<b>72</b>	<b>99,98</b>

Öte yandan merkezi yönetimin hâkim olduğu 47 işletmeden ikisinde ademi-merkeziyete doğru bir yönelme olduğu belirtilirken, ademi - merkeziyetin hâkim olduğu 23 işletmeden birinde bazı kararlar alt kademe alınabilmesine rağmen genel müdürün onayından geçirildikten sonra gerçekleştirilmektedir. Sonuç olarak merkeziyetin hâkimiyeti kesin olarak söylenebilmektedir.

14) «İşletmenizin en yüksek idari kademesini işgal eden kimse hangi ünvanı taşımaktadır?» sorusuna verilen cevapların dökümü şöyledir :

<i>Ünvanlar</i>	<i>Firma sayısı (f)</i>	<i>Yüzdeler (%)</i>
Genel Müdür	54	75,00
Şirket Müdürü	10	13,88
İdare Meclisi Başkanı	5	6,94
Murahas aza	1	1,38
Belirsiz	2	2,77
<b>Toplam :</b>	<b>72</b>	<b>99,97</b>

Yukarıdaki tabloda da görüleceği üzere işletmelerin % 75'inin en üst idari kademesini işgal eden kimse Genel Müdür ünvanı taşımaktadır. Bunu takiben %13.88'i Şirket Müdürü, %6.94'ü İdare Meclisi Başkanı, % 1,38'i ise murahhas aza olarak, en üst kademedeki kişilerin ünvanlarını belirlemişlerdir.

Aynı sorunun ikinci kısmında ise bu üst kademe yöneticisinin —ki genellikle genel müdür olarak saptanmıştır— idari görevlerinden her birine zamanının ne kadarını ayırabildiği sorulmuştur. Bu soruya 72 işletmeden 46'sı cevap vermiş olup, diğerleri kesin olarak bilemeyeceklerini veya verilecek rakamların gerçek olamayacağını ileri sürerek cevaplandırmamışlardır. Ancak 46 işletmenin verdiği cevaplardan, yöneticinin aşağıdaki idari görevlerine zamanın ne kadarını ayırabildiğini, önem sırasına göre şu şekilde sıralayabiliriz :

Görev ve faaliyetler	Yöneticinin Zamanının Yüzdesi (%)
Pazarlama	16.31
Koordinasyon	14.88
Finansman	13.20
Kontrol	11.74
Plânlama	11.48
İç ve Dış Haberleşme	11.13
Personel	8.54
Organizasyon	7.12
Diğer	5.57
Toplam :	99.97

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere; üst kademe yöneticileri zamanlarının en büyük kısmını, % 16.31 pazarlama faaliyetlerine, bunu takiben, zamanının % 14.88'ini koordinasyon ve % 13.20'sini finansman faaliyetlerine ayırmakta daha sonra da diğer görev veya faaliyetler sıralanmaktadır.

Bir yöneticinin organizasyon faaliyetlerine zamanının % 7.12'sini ayırması kanımızca yeterlidir. Zira organizasyon (örgütlenme) ameliyesi kısa fasıllarla denetimi gerektirmekle beraber, bir pazarlama, bir finansman, bir koordinasyon veya bir üretim ameliyesi ile aynı öneme haiz olamaz. Bir işletmenin organizasyon faaliyetlerinin devamı, onun yaşamasını sürdürebilmesine bağlı olup, üretim, satış, ve finans-



man gibi hayati önemi haiz faaliyetlerin yanında ikinci plânda kalması olağandır. Gerçekte organizasyon faaliyetlerinin yöneticinin zamanının % 7.12'sini almasında, önceki değerlemelerde de görüldüğü gibi Genel Müdürlüğün hem organizasyon yapısının geliştirilmesini gerekli gören, hem de organizasyon yapısının şekillendirilmesinde hazırlık ve uygulama koordinasyonunu gerçekleştiren ve nihayet organizasyon servisi bulunmayan işletmelerde organizasyon yapısındaki gelişmeleri yürüten ilk yetkili organ olmasının rolü olacaktır.

15) İşletmenizin yüksek kademe yöneticisinin yükünün hafifletilmesi amacıyla hangi tedbirler alınmıştır? şeklindeki soruyu, incelediğimiz 72 işletmeden 6'sı yâni % 8.33'ü cevaplandırmamış, geri kalan 66 işletme ise birden fazla cevap vermiştir. Bu cevapların dökümü şöyle düzenlenebilir :

<i>Genel Md.'ün yükünün hafifletilmesi için alınan tedbirler</i>	<i>Firma sayısı (f)</i>	<i>Yüzdeler (%)</i>
Genel Müdür Yardımcısı	34	34.69
Danışman Yöneticiler (müşavirler)	32	32.65
Özelve Genel Sekreter	16	16.32
Departman Müdürleri	8	8.16
Çeşitli Komiteler	3	3.06
Teknik ve İdari işlerle ilgili iki müdür	3	3.06
Koordinatörler	2	2.04
Toplam :	98	99.98

Demek oluyor ki genel müdürün yükünün hafifletilmesi amacıyla, sorumuzu cevaplandıran 66 işletmenin 34'ünde (veya % 34.69) genel müdür yardımcısı, 32 sinde (% 32.65) danışman yönetici veya müşavirler, 16'sında (% 16.32) ise özel ve genel sekreterler tâyin edilmiştir. Diğer tedbirler ise bu ilk üçüne oranla daha az uygulanmaktadır. Şimdi tâyin edilen bu yardımcıların yetkilerini değerleyelim.

16) «Tâyin edilen bu yardımcının yetkileri nelerdir?» sorusuna ise 72 işletmenin 9'u yâni % 12.50'si cevap vermemiş, geri kalan 63'ünün cevapları ise şu şekilde dağılmıştır :

<u>Yetkiler</u>	<u>Firma sayısı (f)</u>	<u>Yüzdeler (%)</u>
Yönetici adına bazı görevleri yüklenmek	36	46.75
Yetki ve sorumluluk yüklenmeden yöneticiye yardımcı olmak	21	27.27
Görevlerin tümünde aynı yetki ve sorumlulukla yardımcı olmak	20	25.97
<b>Toplam :</b>	<b>77</b>	<b>99.99</b>

Tablodan da görüleceği üzere, 63 işletmenin verdiği cevaplar 77 adet olup, bunun nedeni; genel müdürün yükünün hafifletilmesi için birden fazla yardımcı tayin edilmesi sonucu, bunların yetkilerinin de birden fazla olmasıdır. Birden fazla cevap veren 14 firmanın 7 tanesi birinci ve ikinci sıkları, 6 tanesi ikinci ve üçüncü sıkları, 1 tanesi ise bu üç şıkı da işaretlemiştir. Bu 14 firmanın tümünde birden fazla yönetici yardımcısı tayin edilmiştir.

Sonuç olarak, yönetici adına bazı görevleri yüklenme durumunun oldukça yaygın olduğu görülmekte diğer ikisi çok küçük bir farkla birbirlerini izlemektedirler.

Daha önce değerlediğimiz «İşletmeniz yönetiminde hangi felsefe hâkimdir?» sorusuyla «İşletmenizin yüksek kademe yöneticisinin yükünün hafifletilmesi amacıyla hangi tedbirler alınmıştır?» sorusu arasında yakın bir ilişki görerek; merkeziyet ve ademi-merkeziyet anlayışının hâkim olduğu işletmelerde, üst kademe yöneticilerine tayin edilen yardımcılarının yetkilerini inceledik. Bunun sonucunda elde edilen tablo aşağıdadır :

	<u>Yönetim Anlayışı</u>		<u>Toplam</u>
	<u>Merkezi</u>	<u>Ademi - Merkezi</u>	
— Görevlerin tümünde aynı yetki ve sorumlulukla yardımcı olmak	12	8	20
— Yönetici adına bazı görevleri yüklenmek	26	10	36
— Yetki ve sorumluluk yüklenmeden yöneticiye yardımcı olmak	14	5	21
<b>Toplam :</b>	<b>52</b>	<b>25</b>	<b>77<sup>8</sup></b>

8) Frekansların toplamı olan 77, merkezi ve ademi merkezi yönetim anlayışlarının frekanslarının toplamından fazladır. Zira, tayin edilen yardımcılarının

Yukarıda da görüleceği üzere, gerek merkezi, gerek ademi-merkezi anlayışların hâkim olduğu işletmelerde, üst kademe yöneticisine tayin edilen yardımcıları, daha çok yönetici adına bazı görevleri yüklenmektedir. Gerçekte yönetiminde merkezi anlayışın hâkim olduğu işletmelerde, büyük üstünlüğün yetki ve sorumluluk yüklenmeden yöneticiye yardımcı olma görüşünde toplanması gerekir. Yapılan incelemede, merkezi anlayışın hâkim olduğu işletmelerde görevin tümünde aynı yetki ve sorumlulukla yardımcı olmak fakrının de (frekansı 12) geçerli hattâ yetki ve sorumluluk yüklenmeden yöneticiye yardımcı olmaya yakın (frekansı 14) bir oranda olduğu görülmektedir. Öte yandan ademi-merkezi yönetim anlayışının hâkim olduğu işletmelerde görevlerin tümünde aynı yetki ve sorumlulukla yardımcı olma frekansının 8, yetki ve sorumluluk yüklenmeden yöneticiye yardımcı olma frekansının ise, 5 olduğu görülmektedir. Bu iki frekans arasında birincisinin daha üstün olması ademi-merkeziyetin doğal sonucu olup olağandır. Ancak aradaki farkın daha fazla olması gerekirdi.

Sonuç olarak her iki yönetim anlayışında, yönetici adına bazı görevleri yüklenmek kesin olarak hâkimdir. Diğer şıklarda ise normal bir durum görülmekle beraber, aralarındaki farkların; merkezi yönetimde yetki ve sorumluluk yüklenmeden yöneticiye yardımcı olmak, ademi-merkezi yönetimde ise görevlerin tümünde aynı yetki ve sorumlulukla yardımcı olmak lehinde dah afazla olmasında fayda vardır. Elde ettiğimiz sonuçlar, yöneticilerimizin merkeziyet ve ademi-merkeziyetin sınırlarında kesin olarak birleşememeleri nedeniyle bu şekilde belirmiştir.

17) İşletmenizde hangi komiteler faaliyette bulunmaktadır? sorusunu da 72 işletmenin 8 tanesi (% 11.11'i) cevaplandırmamış, geri kalan 64'ü ise birden fazla cevap vermiştir. Bu cevapların dökümü ise şöyledir :

---

birden fazla olması, dağıtılan yetkilerin de birden fazla olmasına sebep olmuştur. Bu nedenle farklı yetki dağılımlarında hakim olan yönetim anlayışları da mükerrer olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca yönetim anlayışını belirtip, üst kademe yöneticilerine tayin edilen yardımcının yetkilerini belirtmeyen işletmeler dikate alınmamıştır. Buna rağmen yönetim anlayışının toplam frekansı artmıştır.

<i>Komiteler</i>	<i>Cevap veren firma sayısı (f)</i>	<i>Yüzdeler (%)</i>
Yönetim komitesi	55	39.85
Satılma komitesi	21	15.22
Mamul geliştirme komitesi	19	13.77
Üretim komitesi	17	12.32
Mali komite	8	5.80
Sınai emniyet (iş güvenliği) komitesi	3	2.17
Disiplin komitesi	3	2.17
Planlama komitesi (yatırım ve proje)	3	2.17
Pazarlama ve Satış komitesi	2	1.45
İş değerlendirme komitesi	2	1.45
Eğitim komitesi	1	0.72
Prodüktivite komitesi	1	0.72
Reorganizasyon komitesi	1	0.72
İzin komitesi	1	0.72
Hasarları tazmin komitesi	1	0.72
<b>Toplam :</b>	<b>138</b>	<b>99.97</b>

Tablonun incelenmesinden; verilen cevapların % 39.85'inin yönetim komitesi, % 15.22'sinin satın alma komitesi, % 13.77'sinin mamül geliştirme komitesi ve % 12.32'sinin üretim komitesi nezdinde olduğunu görmekteyiz. Diğer komitelerin derecelendirilmesi ise tablodan izlenebilir.

Sonuç olarak soruya cevap veren 64 işletmenin 55'inde (% 85.93) yönetim komitesinin olduğu görülmektedir. Böylece yönetim komiteleri, işletmelerimizde en yaygın olan komite türü olarak belirlemek, onu takiben satılma, mamül geliştirme, üretim komiteleri ve diğerleri gelmektedir.

18) **Yönetim ve organizasyon konuları ile ilgili olarak, memleketimizdeki çalışmalarını (kitap, inceleme, konferans, seminer, v.s.) bilgi verme bakımından yeterli buluyor musunuz?»** sorusunu 5 firma yöneticisi bu konuda bilgi sahibi olmadıklarını ileri sürerek cevapsız bırakmışlar, geri kalan 67 firmanın yöneticilerinin cevapları ise şu şekilde dağılmıştır :

	<i>Cevap veren yöne- ticilerin sayısı (f)</i>	<i>Yüzdeler (%)</i>
Evet	12	17.91
Hayır	12	17.91
Tam değil	43	64.17
<b>Toplam :</b>	<b>67</b>	<b>99.99</b>

Görüldüğü gibi, cevapların % 64,17'si, yönetim ve organizasyon konuları ile ilgili olarak, yurdumuzdaki çalışmaların bilgi verme bakımından ne yeterli, ne de yetersiz (tam değil) olduğu merkezindedir.

Bu belgeler arasında bulamadığınız mevzular var mıdır? şeklindeki soruyu ise bu defa 14 yönetici (toplam yöneticilerin % 19,44'ü) cevaplandırmamış, geri kalan 55 yönetici «evet», 23'ü ise «hayır» cevabını vermiştir.

	<i>Cevap veren yöneticilerin sayısı (f)</i>	<i>Yüzdeler (%)</i>
Evete	35	60.34
Hayır.	23	39.65
<b>Toplam :</b>	<b>58</b>	<b>99.99</b>

Verilen cevapların % 60,34'ü yönetim ve organizasyon ile ilgili belgeler arasında bulunamayan konuların olduğu şeklindedir. Bunu takiben, hangi konularda daha fazla bilgi sahibi olmak istendiği sorulduğunda verilen cevaplar şu dağılımı göstermiştir :

	<i>Verilen cevaplar (f)</i>	<i>Yüzdeler (%)</i>
Modern Yönetim (Sevk ve İdare)	16	43.24
Organizasyon	7	18.92
Eğitim	6	16.22
Pazarlama	3	8.11
Haberleşme	2	5.40
Muhasebe	2	5.40
Finansman	1	2.70
<b>Toplam :</b>	<b>37</b>	<b>99.99</b>

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yöneticilerin bilgi sahibi olmak istedikleri konuların başında yönetim (% 43,24) ve organizasyon (% 18,92) gelmektedir. Ancak yapılan görüşmelerde yöneticilerimizin büyük bir kısmı bu bilgilerden (kitap, dergi, seminer, v.s.) faydalanmak için yeteri derecede zamanları olmadığını belirtmektedirler. Bu arada dört yöneticimiz Türkiye'nin bu konulardaki durumunu yansıttacak uygulamaya ilişkin araştırmaların olmadığından veya olanların

yetersiz kaldığından yakınmaktadırlar. Ancak bu çalışmalar büyük ölçüde yine yöneticilerimizin araştırmacılara gösterecekleri ilgiye ve uygulama hakkında verecekleri gerçek bilgilere bağlıdır. Böyle bir ortam gerçekleştiği takdirde hem araştırmacılar, hem de uygulayıcıların elde edilecek sonuçlardan birlikte faydalanmaları mümkün olabilecektir.

19) Yöneticilerimizin Türkiye'deki işletmelerin organizasyon yapıları hakkındaki düşüncelerini sordüğümüz son soruyu, 72 işletmeden 18'inin (% 25'inin) yöneticisi cevaplandırmamış, 2'sininki (% 2.77'sininki) «bu konuda inceleme fırsatı bulamadıklarını» belirtmiş, geri kalan 52 işletmeyi kapsayan % 72.22'sinin yöneticileri ise aşağıdaki fikirlerde birleşmişlerdir.

«Türkiye'de kamu kuruluşları dışındaki işletmelerin büyük bir bölümü tek şahıs veya aile şirketleri özelliğindedir. Ayrıca iş başındaki bir çok müteşebbis-yönetici, genellikle yetki devrinde çekimser davranmakta ve birtakım prensiplerini firmaya benimseterek, kişisel bir organizasyon yapısı düzenlenmektedir. Bunun sonucunda kurulan yapılar çoğu defa merkezî bir nitelik taşımaktadır. Öte yandan kuruluşların bu özellikleri yanında, işe ve işletmeye bağlı sorumluluk hissi taşıyan, ticari ve yönetsel yeteneklere sahip, güvenilir yönetici personelin bulunması oldukça güç olup, bulunanla yetinilerek adama göre iş yüklemek gerekmekte ve böylece ideal bir organizasyon yapısının uygulanması mümkün olamamaktadır.»

«Son yıllarda sermaye sahiplerinin adedinin artması, diğer bir deyimle hisseleri çoğaltılmış, gerçek anonim şirketlerin kurulması, ister istemez girişimci, sermayedar ve yöneticinin ayrılmasını gerektirmiştir. Bunun sonucunda da, iyi bir organizasyon kaçınılmaz olmuştur. Bu arada işlerinin arzu edilen şekilde yürümediğini gören diğer işletmelerin yöneticileri, organizasyon yapılarını ilmi metodlarla geliştirip, yenileştirme (reorganizasyon) ihtiyacı duymuşlardır. Öte yandan bir çok kamu kuruluşu Rus uzmanların etkisinde kalarak kurulan ilk organizasyon yapılarını, bazı danışman firmalara değerletmiş organizasyon ve yönetim metodları üzerinde önemli çalışmalar yapmışlardır.»

Bu tür çalışmaların sonucu, Türkiye'de bir takım modern organizasyonlar kurulabilmiştir. Ancak bunlar ne dereceye kadar günümüz şartlarına uygundur? ve yapısal ilişkileri düzenleyen, kâğıt üzerinde şekillendiren, sema ve yönetmelikler gerçek anlamda uygulanmakta-

mıdır? Yoksa bütün bunlar göstermelik midir? Bu soruların cevaplarını ise araştırmamızın sonucu olarak vermeye çalışacağız.

### G. SONUÇ :

Yurdumuzda organizasyon anlayışı henüz çok yeni olup, modern yönetim ve organizasyon yöntemlerini uygulayan işletmelerimiz yaygın değildir. Daha çok yöneticilerin kişisel çaba ve iyi niyetlerine bağlı olan bu uygulamanın gecikmesinin en önemli nedenlerinin; çevrenin ekonomik, teknolojik, hukuki ve politik koşulları olduğu ileri sürülebilir. Bunlara ilâve olarak işletmelerimizin sahip ve yöneticilerinin genellikle aynı kişiler olması, bunların yetki ve sorumluluklarını göçerebilme olanakları, ortak çalışabilme yetenekleri ve kişisel değer yargularında merkezi bir anlayışın hâkim olması, işletmelerimizin sayı itibarıyla az ve yapı itibarıyla küçük olmaları, organizasyon yapılarının düzenlenmesine gereken önemin verilmesini engelleyen önemli etkenlerdir.

Öte yandan, kâğıt üzerinde şekillendirilmiş, yapısal ilişkileri, yetki, görev ve sorumlulukları belirleyen, hattâ oldukça yaygın olduğu görülen, organizasyon şemalarının ne derece gereklerini yerine getirdiği ve nasıl uygulandığı belirsizdir. Diğer bir deyişle, şekillendirilmiş bir organizasyon yapısı çoğu kez mevcut olmakla beraber, ifade ettiği anlam ve gerçek amacı bilinmemekte, her işletme kendi özelliklerine göre bir takım çalışma şekilleri geliştirmektedir.

Ancak, bugün işletmelerimizin irilikleri artarken, yönetim sorunlarının çoğalması, buna paralel olarak yurdumuzun iktisadî alanda kalkınması ve sanayileşmesi, yakm bir gelecekte Ortak Pazar'a katılma durumu ve özellikle ileride büyük ve güçlü rakiplerle başedebilme zorunluluğu, işletmelerimizin modern bir anlayışla örgütlenmelerinde büyük rol oynamaktadır. Nitekim bilgili ve gerçek anlamda profesyonel yöneticilerin yönetimindeki birçok işletmemiz, organizasyon yapılarını amaçlarına ve günün şartlarına göre düzenlemekte, modern yönetim ve organizasyon yöntemlerini uygulayarak, bu konuda tamamen kötümser olmamızı engellemektedirler. Buna benzer örneklerin artabilmesi için yöneticilerimizin, yüklü mesaiyi dışında, teorik çalışmalarda bulunarak, yönetim ve organizasyon alanındaki yeni gelişmeleri izlemeleri, kurs, seminer ve benzeri bilgi tazeleme eğitimlerine (refresher training) önem vererek kendilerini günün şart-

larına uygun olarak yetiştirmeleri gerekmektedir. Öte yandan modern yönetim ve iş idaresi alanlarında öğretim yapan fakülte ve yüksek okullarla, kazanç gayesi gütmeyen diğer araştırma kurumları endüstri hayatına daha fazla girip, yurdumuzdaki uygulamayı incelemeli ve bulacağı daha pratik sonuçları işletmelere tavsiye ederken, yetiştirdiği elemanları onların ihtiyaçlarını dikkate alarak eğitmelidir. Böyle bir sistemin geliştirilmesi ile işletme yönetimine ilişkin tüm gelişmelerin sanayi yapıya uygulanması kolaylaşacak ve uygulama ile teori arasındaki fark sorunu da kendiliğinden çözümlenmiş olacaktır.



Ek.

İŞLETMELERİN ORGANİZASYON YAPILARININ  
İNCELENMESİ İLE İLGİLİ ANKET SORULARI

**Açıklama :**

Anketteki soruların büyük bir kısmında muhtemel cevaplar belirtilmiştir. Bu cevaplardan size uygun gelenlerin yanındaki parantez içine (x) şeklinde işaret koymanızı, sizi ilgilendiren cevap yoksa cevabınızın «Diğer ...» başlığı altında gösterilen bölüme yazılması rica olunur.

**Bölüm I. İşletmenin Tanıtılması :**

1. İşletmenin Adı :  
Faaliyet konusu :  
Hukuki şekli :  
Personel sayısı :

İdareci Personel ( )  
Teknik » ( )  
İşçi » ( )

2. Ankete cevap veren(ler)in  
Mesleği :  
İşletmedeki görevi :

**Bölüm II. İşletmenin Organizasyon Yapısı :**

1. Size göre Organizasyon şeması neyi ifade eder? .....
- .....
- .....
- .....
2. İşletmenizin bir «Organizasyon Şeması» var mıdır?  
Evet ( ) Evet ise, lütfen bir örneğini ekleyiniz.  
Hayır ( )
3. Organizasyon şeması ne maksatla yapılır?  
Görevleri belirtmek ( )  
İlişkileri iyileştirmek ( )  
Hiyerarşik otoriteyi belirtmek ( )  
Fonksiyonel otoriteyi belirtmek ( )  
Anlaşmazlıklardan kaçınmak ( )  
Yeni organları ayarlamak ( )

- Sorumlulukları tarif etmek ( )  
 Ücretleri tesbit etmek ( )  
 Yönetim kontrolünü kolaylaştırmak ( )  
 Personele bilgi vermek ( )  
 İşletme dışına bilgi vermek ( )  
 Diğer .....
4. Görev, yetki ve sorumlulukların dağılımını gösteren yazılı bir yönetmelik veya elkitabı var mıdır?  
 Evet ( ) Evet ise lütfen bir örneğini ekleyiniz.  
 Hayır ( )
5. Yaklaşık olarak hangi yılda işletmenizin ilk organizasyon şeması ve yönetmeliği hazırlanmıştır? .....  
 Hangi yıllarda önemli düzeltmeler yapılmıştır? .....
6. Organizasyon şemasında yapılan son önemli değişme ani olarak mı ( ) yoksa belirli bir süre içinde mi ( ) gerçekleşmiştir?  
 Bu süre; Birkaç hafta ( )  
 Üç-Altı ay ( )  
 Bir yıl ( )  
 İki yıl ve daha fazla ( ) sürmüştür.
7. Organizasyon yapısının geliştirilmesini işletmenizde hangi organ gerekli görmüştür?  
 Genel Müdürlük ( )  
 Personel Müdürlüğü ( )  
 Genel Sekreterlik ( )  
 Planlama Müdürlüğü ( )  
 Diğer ; .....
8. Organizasyon şemasının hazırlık ve uygulama koordinasyonunu kim gerçekleştirir?  
 Genel Müdürlük ( )  
 Genel Sekreterlik ( )  
 Yabancı bir uzman ( )  
 Personel Müdürlüğü ( )  
 Planlama Müdürlüğü ( )  
 Teknik Müdürlük ( )  
 Yönetim Komitesi ( )  
 Diğer ; .....
9. İdeal gördüğünüz organizasyon yapısını, uygulamada aynen gerçekleştirme imkânını bulabiliyor musunuz?  
 Evet ( )  
 Hayır ( )

Hayır ise, sizce muhtemel sebepler nelerdir?

İşletme içi alışkanlıklar ( )

Personelin vasıf ve karakterleri ( )

Her ikisi birlikte ( )

Diğer ; .....

10. En üst kademeden en alt kademeye kadar, genel müdür ve işçiler dahil olmak üzere işletmeniz teşkilâtında kaç hiyerarşi kademesi bulunmaktadır? .....

11. İşletmenizin bir organizasyon servisi var mıdır?

Evet ( ) Evet ise bu serviste kaç kişi görevlidir? .....

Hayır ( ) Hayır ise organizasyon gelişmelerini hangi organ yürütmektedir? .....

12. Hangi kriter veya kriterlere göre işletmeniz organize edilmiştir?

Fonksiyonlara göre ( )

Bölge temeline göre ( )

Üretilen mal ve hizmetlere göre ( )

Müşteri temeline göre ( )

Üretim prosesine göre ( )

Zaman temeline göre ( )

Diğer ; .....

13. İşletmeniz yönetiminde hangi felsefe hakimdir?

Merkeziyet ( )

Ademi - Merkeziyet ( )

Diğer ; .....

14. İşletmenizin en yüksek idari kademesini işgal eden kimse hangi ünvanı taşımaktadır? .....

Bu yöneticinin aşağıdaki idari görevlerden herbirine zamanının ne kadarını ayırabilmekte olduğu konusunda bir fikir verebilir misiniz?

Planlama ( % )

Organizasyon ( % )

Personel ( % )

Koordinasyon ( % )

İç ve Dış Haberleşme ( % )

Pazarlama ( % )

Finansman ( % )

Kontrol ( % )

Diğer ; .....

15. İşletmenizin yüksek kademe yöneticisinin yükünün hafifletilmesi amacıyla hangi tedbirler alınmıştır?

Genel Müdür Yardımcısı ( )

Özel ve Genel Sekreter ( )

Danışman Yöneticiler ( )

Diğer ; .....

..... tayin edilmiştir.

16. Tayin edilen bu yardımcının yetkileri nelerdir?

Görevlerin tümünde aynı yetki ve sorumlulukla yardımcı olmak ( )

Yönetici adına bazı görevleri yüklenmek ( )

Yetki ve sorumluluk yüklenmeden yöneticiye yardımcı olmak ( )

Diğer ; .....

17. İşletmenizde hangi komiteler faaliyette bulunmaktadır?

Yönetim komitesi ( )

Mali komite ( )

Satınalma komitesi ( )

Üretim komitesi ( )

Mamül geliştirme komitesi ( )

Diğer ; .....

18. Yönetim ve Organizasyon konuları ile ilgili olarak, memleketimizdeki çalışmaları (Kitap, inceleme, konferans, seminer, v.s.) bilgi verme bakımından yeterli buluyor musunuz?

Evet ( )

Hayır ( )

Tam değil ( )

Bu belgeler arasında bulamadığınız mevzular var mıdır?

Evet ( )

Hayır ( )

Evet ise hangi konularda daha fazla bilgi sahibi olmak istersiniz?

.....

19. Türkiyedeki İşletmelerin Organizasyon yapıları hakkında düşünceleriniz nelerdir? .....

.....

.....

.....