

118153-

Sibernetik

İŞLETMELERDE ÖRGÜT GELİŞTİRME
VE YAPISAL DEĞİŞİM STRATEJİLERİ
-Sarar Giyim ve Tekstil Sanayi A.Ş.'de

Yapılan Bir Uygulama-

(Yüksek Lisans Tezi)

Mesut KURULGAN

Eskişehir, 1996

**T.C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETMELERDE ÖRGÜT GELİŞTİRME VE YAPISAL
DEĞİŞİM STRATEJİLERİ
-Sarar Giyim ve Tekstil Sanayii A.Ş.'de
Yapılan Bir Uygulama-**

(Yüksek Lisans Tezi)

Danışman: Prof. Dr. İnan ÖZALP

Mesut KURULGAN

Eskişehir, 1996

Hizmet Sebto Kurulu
Beyime

ÖZET

Çağımızın en belirgin özelliklerinden birisi; sürekli ve hızlı bir değişim süreci içinde bulunmasıdır. Örgütler, çevresinde yaşadıkları bu hızlı değişime gerekli uyumu sağlayarak; hayatta kalabilme ve büyüme çabası vermektedirler. Şüphesiz bu çabalar, belirli bir plan ve program dahilinde gerçekleştirildikleri zaman daha etkin ve verimli olacaktır. Örgüt geliştirme, davranış bilimlerinin bilgi yapısı kullanılarak; örgüt içinde belli değişim ve gelişmelerin oluşturulması sürecidir. Örgüt geliştirme (ÖG), yapının en önemli bir unsuru olan insanla ilgili olan örgüt içindeki değişiklikleri planlayarak, çalışma koşullarının ve işgören davranışlarının kalitesini yükselterek; örgütün genel başarı düzeyini artırmayı hedeflemektedir.

Bu çalışmada; ÖG konusu ve yapısal değişim stratejileri, uygulamadan seçilen bir örnek kuruluş ile birlikte incelenmektedir.

Birinci bölümde; ÖG kavramı, ÖG ile ilgili kavramlar, yapısal öğeleri, ÖG süreci ve amaçları belirtilerek; ÖG'nin kuramsal bir analizi yapılmaktadır.

İkinci bölümde; yapısal değişim stratejilerine değinilerek, ÖG ile bağlantısı kurulmaya çalışılmaktadır.

Üçüncü bölümde ise; SARAR Giyim ve Tekstil Sanayii A.Ş.'deki yapısal değişim stratejilerinin ÖG açısından incelenmesi ve değerlendirilmesi yer almaktadır.

ABSTRACT

One of the most evident characteristics of today is being in continuous and fast changeable period. Organizations try to stay a live and develop by adaptating themselves to fast change that they have in their environment. Of course these efforts will be more effective and productive if they are realized in a determined plan and program. Organization development is a formation period for some changes and developments, by using knowledge structure of the behavioral sciences in an organization. Organization development (OD) targets general success of the organization by planning changes in the organization related to human which is one of the most important elements of the structure, improving work conditions and employees' behavior quality.

In this study, subject and structural change strategies of OD are examined with an sample firm selected from practice.

In the first chapter, a theoretic analysis is made by stating OD concepts related with OD. structural elements, and OD period and aims.

In the second chapter, we tried to mention structural change strategies and relate it with OD.

And in the third chapter, we tried to examine and evaluate structural change strategies in SARAR Giyim ve Tekstil Sanayii A.Ş. points of view of OD.

İÇİNDEKİLER

TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ	vi-x
KISALTMALAR	xi
GİRİŞ	1

Birinci Bölüm

ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN KURAMSAL ANALİZİ

I. ÖRGÜTLEME KAVRAMI	4
II. ÖRGÜT GELİŞTİRME (ÖG) KAVRAMI	7
III. ÖRGÜT GELİŞTİRME İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	9
A. Yenilik Yapma	9
B. Örgütsel Büyüme	10
C. Örgütsel Değişim	11
D. Yönetim Geliştirme	13

IV. ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN YAPISAL ÖGELERİ	16
A. Planlı Değişim	16
B. Örgütsel Öğrenme	26
C. Danışmanlık	30
V. ÖRGÜT GELİŞTİRME SÜRECİ	35
A. Değişim Gereksiniminin Farkedilmesi ve Saptanması	35
B. Değişim Görevlisinin (Örgüt Geliştirme Uzmanı) Devreye Girmesi ve İlk Müdahalesi	36
C. Değişim Görevlisi-Alıcı Sistem İlişkisinin Geliştirilmesi	41
D. Örgütle İlgili Verilerin Toplanması	41
E. Tanı (Teşhis) ve Geribildirim	42
F. Eylem (Faaliyet) Planı ve Stratejilerin Belirlenmesi	43
G. Belirlenen Faaliyet Planı ve Stratejilerin İzlenmesi, Gözden Geçirilmesi ve Değişimin İstikrara Kavuşturulması	49
H. Geribildirim ve Değerlendirme	50
VI. ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN AMAÇLARI	52
A. ÖG'nin Örgüt Bütününe Yönelik Amaçları	53
B. ÖG'nin Verimliliği Artırma Amacı	55
C. ÖG'nin Etkililik ve Etkinlik Amacı	56
D. ÖG'nin Biçimsel Olmayan Örgütü İşletme Amaçları Doğrultusunda Kullanma Amacı	57
E. ÖG'nin Yenilik Yaratma Amacı	60
F. ÖG'nin Büyüme Amacı	61

İkinci Bölüm

YAPISAL DEĞİŞİM STRATEJİLERİ

I. DEĞİŞİM KAVRAMI	63
II. STRATEJİ KAVRAMI	65
III. YAPISAL DEĞİŞİM KAVRAMI	68
IV. ÖRGÜTSEL YAPİYİ ETKİLEYEN DEĞİŞKENLER	72
A. İşletme İçi Değişkenler	72
1. Büyüme	72
2. Kullanılan Üretim Tekniğinin Değişmesi	75
3. Yönetim Yapısında Meydana Gelen Değişmeler	75
4. Örgütsel Eksikliklerin Belirgin ve Rahatsız Edici Bir Düzeye Ulaşması	76
5. Sosyal Yapıda Meydana Gelen Değişme ve Gelişmeler	76
B. İşletme Dışı Değişkenler	77
1. Sosyo-Kültürel Değişim	77
2. Ekonomik Değişim	79
3. Teknolojik Değişim	81
V. YAPISAL DEĞİŞİM VE ÖRGÜT GELİŞTİRME BAĞLANTILARI	83
VI. YAPISAL DEĞİŞİM ALANLARI VE STRATEJİLERİ	85
A. Yönetim Kültürü Stratejisi	85
B. Teknolojik Değişim Stratejisi	97
C. İnsan Kaynakları Stratejisi	105

VII. YAPISAL DEĞİŞİM STRATEJİLERİ İLE ÖRGÜT GELİŞTİRME BAĞLANTISI	115
A. Yapısal Değişim Stratejileri İle ÖG Amaçlarının Bağlantısı	115
B. Yapısal Değişim Stratejileri İle ÖG Sürecinin Bağlantısı	120

Üçüncü Bölüm

SARAR GİYİM VE TEKSTİL SANAYİİ A.Ş.'DEKİ YAPISAL DEĞİŞİM STRATEJİLERİNİN ÖRGÜT GELİŞTİRME AÇISINDAN İNCELENMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

I. UYGULAMANIN AMACI	125
II. UYGULAMANIN KAPSAMI	125
III. UYGULAMANIN YÖNTEMİ	126
IV. İŞLETME HAKKINDA BİLGİLER	126
V. İŞLETMENİN FAALİYETLERİ KONUSUNDA BİLGİLER	126
VI. İŞLETMENİN YÖNETİM ve ORGANİZASYON YAPISI HAKKINDA BİLGİLER	128
VII. ANKET SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	129
VIII. SARAR A.Ş.'DEKİ YAPISAL DEĞİŞİM STRATEJİLERİNİN ÖRGÜT GELİŞTİRME AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ	167
A. Verimlilik Açısından	167
B. Etkililik Açısından	168
C. Etkinlik Açısından	169
D. Yenilik Yaratma Açısından	169
E. Biçimsel Olmayan Örgüt Yaratma Açısından	169

F. Bütün Olarak Örgütü Geliştirme Açısından	170
G. Büyüme Açısından	170
H. Sarar Giyim ve Tekstil Sanayii A.Ş.'deki Yapısal Değişim Stratejilerinin Anket Verileri Doğrultusunda Değerlendirilmesi	171
SONUÇ	181
YARARLANILAN KAYNAKLAR	184
EKLER	I-XXIV
EK:1 : Yönetim Danışmanı Kullanılabilecek Konular.....	I-IV
EK:2 : SARAR Giyim ve Tekstil Sanayii A.Ş. Organizasyon Şeması	V
EK:3 : SARAR Giyim ve Tekstil Sanayii A.Ş.Yöneticilere Yöneltilen Anket Soruları	VI-XXIV

TABLÖLAR VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Tablo 1.1	Örgüt Geliştirme Müdahalelerinin Bağımsız İki Boyutlu Olarak Sınıflandırılması : Birey-Grup ve Görev-Süreç	45
Tablo 1.2	Müdahale Tekniklerinin Sınıflandırılması	46
Tablo 3.1	Üretim Miktarı (1995 Yılı İtibariyle)	127
Tablo 3.2	Ne Kadar Süredir Sarar Giyim ve Tekstil Sanayii A.Ş.'de Çalışmaktasınız?	129
Tablo 3.3	Patron Yöneticinin Astlara Karşı Tutumu Nasıldır?	130
Tablo 3.4	Bölümünüzle İlgili Önemli Kararlarda Genellikle Astların Fikirlerine Danışılmakta mıdır?	131
Tablo 3.5	Yönetici Genellikle Yetkilerinin Bir Kısımını Devretmekte midir?	132
Tablo 3.6	Örgütsel Kararlar Astlara Nasıl İletilmektedir?	133

Tablo 3.7 İşletmenin Üretim Aşamasında Kullanılan Makinaların Teknolojisi Nasıldır?	133
Tablo 3.8 Aldığınız Maaş/Ücret Sizce Yeterli midir?	134
Tablo 3.9 Hizmet-içi Eğitim Programına Katıldınız mı?	135
Tablo 3.10 Hangi Tür Eğitim Programına Katıldınız?	135
Tablo 3.11 Sarar'da İşgörenlere İşe Alıştırma Programı Uygulanmaktadır?	136
Tablo 3.12 İşe Alıştırma Programının Süresi Nedir?	137
Tablo 3.13 Sarar'da İşgörenlere Hizmet-içi Eğitim Programı Uygulanıyor mu?	137
Tablo 3.14 Hangi Tür Eğitim Programı Uygulanmaktadır?	138
Tablo 3.15 Değişmeler Astlara Hangi Yetkili Tarafından Duyurulmaktadır?	138
Tablo 3.16 Astların Örgütten İstekleri Hangi Yetkili Aracılığıyla Üst Yönetime İletilmektedir?	139
Tablo 3.17 Değişme Kararının İlke, Yöntem ve Süreçlerini Çalışanlara Hangi Yetkili Öğretmektedir?	139
Tablo 3.18 Üst Yönetimden Gelen Değişme Kararının İlke, Yöntem ve Süreçlerini Siz Nasıl Öğrenirsiniz?	140

Tablo 3.19 Değişmenin İlke, Yöntem ve Süreçlerini Siz (Yöneticiler) Öğrenirken En Çok Karşılaştığınız Sorun/Sorunlar Nelerdir?	141
Tablo 3.20 Değişmenin İlke, Yöntem ve Süreçlerini Çalışanlara Öğretirken En Fazla Sorun Olan Nedir?	142
Tablo 3.21 Örgütsel Değişmedeki Rolünüz Özellikle Aşağıdakilerden Hangisinde En Önemlidir?	143
Tablo 3.22 Örgütsel Değişmenin Uygulanmasında, Yönetim ile Çalışanlar Arasında Bir Tampon Rolü Olan Görevinizi Daha Etkin ve Verimli Bir Biçimde Yürütmeniz İçin Aşağıdakilerden Hangisi Sizce Daha Önemlidir?	144
Tablo 3.23 Kurumunuz Yönetiminde -Özellikle Değişme Uygulamasında- Alt Kademe Yöneticilerinin Kilit Rolü Oynadığına İnanıyor musunuz?	145
Tablo 3.24 Bulunduğunuz Mevkide Bugün İçin Sizce En Önemli Sorun/Sorunlar Nelerdir?	145
Tablo 3.25 Astların Yönetime Katılmasını Destekleyecek Sistemlerden Hangisi/Hangileri Uygulanmaktadır?	146
Tablo 3.26 Değişimin Uygulama Alanı Olarak Aşağıdakilerden Hangisini/Hangilerini Tercih Edersiniz?	147
Tablo 3.27 B Bölümü Sorularının Değerlendirilmesi	148
Tablo 3.28 C Bölümü Sorularının Değerlendirilmesi	151

Tablo 3.29 Ürünlerinizin Yurt-ıç/ Yurt-dış Pazarlarda Pazar Kaybı Oluyor mu?	153
Tablo 3.30 Örgütte, Değişim Uygulamaları İçin Personel İstihdam Ediliyor mu?	154
Tablo 3.31 Personelin Nitelekleri Nedir?	154
Tablo 3.32 İşletmenizde Değişim Kararları -Genellikle- Hangi Yetkili Tarafından Alınmaktadır?	155
Tablo 3.33 İşletmenizde Değişim İhtiyacı -Genellikle- Hangi Yetkili Tarafından Farkedilmektedir?	156
Tablo 3.34 İş İle İlgili Alınacak Kararlarda Astlarınıza Danışıyor musunuz?	156
Tablo 3.35 Bulunduğunuz Pozisyondaki İşleri Etkin ve Verimli Bir Biçimde Yerine Getirebilmek İçin Gerekli Yetkilerle Donatıldınız mı?	157
Tablo 3.36 İşletmenizde Çalışma Koşulları ve Araştırma Olanakları Sizce Yeterli midir?	158
Tablo 3.37 ÖG Uygulamaları Sonunda Bölümünüzde; Verimlilik Açısından Ne Gibi Değişiklikler Olmuştur?	159
Tablo 3.38 ÖG Uygulamaları Sonunda Bölümünüzde; Etkililik Açısından Ne Gibi Değişiklikler Olmuştur?	160
Tablo 3.39 ÖG Uygulamaları Sonunda Bölümünüzde; Etkinlik Açısından Ne Gibi Değişiklikler Olmuştur?	160

Tablo 3.40 ÖG Uygulamaları Sonunda Bölümünüzde; Yenilik Yaratma Açısından Ne Gibi Değişiklikler Olmuştur?	161
Tablo 3.41 İşletmenizde Biçimsel Olmayan Örgüt Yapısı Dikkate Alınarak, Gereken Önem Veriliyor mu?	162
Tablo 3.42 ÖG Uygulamaları Sonunda İşletmede, Büyüme Açısından Ne Gibi Değişiklikler Olmuştur?	163
Tablo 3.43 Gelecekteki Yönetim Kültürü Stratejileriniz Nelerdir?	164
Tablo 3.44 Gelecekteki Teknolojik Değişim Stratejileriniz Nelerdir?	165
Tablo 3.45 Gelecekteki İnsan Kaynakları Stratejileriniz Nelerdir?	165
Şekil 1.1 Örgütsel Çevre	7
Şekil 1.2 Planlı Değişim Süreci	23
Şekil 1.3 Örgüt Geliştirme Sürecinin Aşamaları	40
Şekil 1.4 Değişim Stratejileri	47
Şekil 1.5 Örgütsel Buzdağı	48
Şekil 1.6 Kontrol Sisteminde Geribildirim	52
Şekil 2.1 Yönetim ve Organizasyon Kuramlarının Gelişimi	86
Şekil 2.2 Geleneksel Örgüt Yapısı.....	89
Şekil 2.3 Personel Bulma Süreci	109
Şekil 3.1 SARAR A.Ş.'nin İlk İşletme Dönemi (1984-1985) Organizasyon Şeması	174

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
A.İ.T.İ.A.	: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi
AÖF	: Açıköğretim Fakültesi
A.Ş	: Anonim Şirket
A.Ü.	: Anadolu Üniversitesi
Ar-Ge	: Araştırma-Geliştirme
bkz.	: Bakınız
C.	: Cilt
Ç.Ü.	: Çukurova Üniversitesi
Çev.	: Çeviren
EİTİA	: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi
GE	: General Electric
İ.İ.B.F.	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İ.Ü.	: İstanbul Üniversitesi
MPM	: Milli Prodüktivite Merkezi
ÖG	: Örgüt Geliştirme
TODAİE	: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
TÜGİAD	: Türkiye Genç İşadamları Derneği
s.	: Sayfa
ss.	: Sayfalar arası
S.	: Sayı
vb.	: Ve benzeri

GİRİŞ

İktisadi yaşamın dinamikliği gereği işletmelerin de -tıpkı birer canlı organizma gibi- büyümeye, değişmeye yönelmek zorunda oldukları bir gerçektir. Nüfus artışı, yeni teknik buluş ve gelişmeler, enflasyonist baskılar, gelir düzeyindeki artışlar ve zevklerdeki değişimler gibi doğal, teknik, ekonomik ve sosyal gelişme ve değişmelerin gerek miktar, gerekse nitelik olarak yeni gereksinimlere yol açtıkları bilinmektedir. Çeşitlilik gösteren gereksinimlerin giderilmesi için var olan işletmelerin de bu değişim ve gelişmelere kendilerini hazırlamaları gerekmektedir. Aksi halde durumundan memnun olup, gelecek için hazırlıklar yapmak yerine günlük rutin işlerin yürütülmesindeki rahatlığı tercih eden işletmeler, acımasız rekabet koşulları karşısında ayakta kalamaz yok olup giderler ya da gelişigüzel ve planlanmamış bir büyümeye maruz kalırlar. Bu tür işletmeler ise; büyümenin getireceği güçlüklerle katlanacaklar, fakat büyük bir olasılıkla nimetlerden olması gerekenin çok altında yararlanabileceklerdir.

Buna karşılık çevrenin gelişen ve değişen isteklerini değerlendirip, kendini bu yönde hazırlayan bir işletme, fırsatları araştırmak ve zamanlamasını yapmak, çelişen amaçlarını en iyi bir biçimde uyumlaştırmak, mevcut ve olabilecek tehlikelere karşı gerekli önlemleri zamanında almak, var olan zayıf noktalarını belirleyerek, sahip olunan güçlü noktaları en etkin ve verimli bir biçimde değerlendirmek, mevcut ve ileride oluşabilecek fırsatları zamanında belirleyerek bu fırsatlardan en iyi

bir biçimde istifade etmek, kısaca; değişimi planlayarak örgütsel yapısını değiştirmek suretiyle büyümenin ve gelişmenin avantajlarından en akılcı bir biçimde yararlanma olanağını bulacaktır. İşte bu ve benzeri nedenler işletmelerin, büyüme ve değişmelerini bir stratejiye bağlamaları gereğini ortaya koymaktadır.

Değişimlere ayak uydurabilmenin en etkili bir yolu olan örgüt geliştirme, çok geniş kapsamlı bir kavram olmakla birlikte, birçok stratejinin, örgütün sosyal gelişim süreci için kullanılmasını ifade eder. Bu aracı stratejilerin genel amacı; bir bütün olarak örgüt içindeki bireylerin ve grupların başarısını artırarak, örgütün etkinlik ve verimliliğini yükseltmektir.

Bu çalışmada, örgütün genel performansını, etkinlik ve sağlığını artırmayı amaçlayan örgüt geliştirme ile bu amaçların gerçekleştirilmesine aracılık eden yapısal değişim stratejilerine değinilerek, uygulamadan bir işletme ile birlikte incelenmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde; örgüt geliştirmenin tanımı, ilgili olduğu kavramlar, temel unsurları, örgüt geliştirme programının uygulama süreci ve amaçlarından bahsedilmektedir.

İkinci bölümde; iç ve dış etmenlerin örgütsel yapı üzerindeki etkilerine değinilerek yapısal değişim kavramı üzerinde durulmaktadır. Yapısal değişim ve örgüt geliştirme bağlantıları, amaçları doğrultusunda incelenmektedir. Örgütsel yapıyı etkileyen önemli unsurlar olarak; yönetim kültürü, teknoloji ve insan kaynakları stratejilerinin yapısal değişim alanları ve stratejilerini belirlemedeki önemleri üzerinde durulmakta ve bunların örgüt geliştirmeye olan bağlantıları incelenmektedir.

Üçüncü bölümde ise; uygulamadan bir örnek olarak seçilen Sarar Giyim ve Tekstil Sanayii A.Ş.'deki yapısal değişim stratejilerinin örgüt geliştirme açısından bir incelemesi ve değerlendirmesi yapılmaktadır. Sarar bir tekstil işletmesi olması bakımından Gümrük Birliğine girdiğimiz şu

günlerde, Avrupa Birliği ölkeleriyle rekabet şansı olan ve aynı zamanda tekstil dünyasında yaşanan değişimlerden en fazla etkilenen bir işletmedir. Sarar henüz oniki yıllık bir kuruluş mazisi olmasına rağmen Avrupa'nın sayılı ölkelerine önemli miktarlarda ürün ihraç eden bir işletme konumundadır. Bu bölümde, önce Sarar hakkında genel bir tanıtım yapılmakta, faaliyetlerinden söz edilmekte ve yönetim-organizasyon yapısı hakkında bilgiler verilmektedir. İkinci bölümde kuramsal olarak incelenen yapısal değişim stratejileri ve bu stratejilerin örgüt geliştirme ile olan bağlantısı Sarar üzerinde uygulamalı olarak analiz edilmektedir. Bu bölümde ayrıca; Sarar'ın örgüt geliştirme konusunda yürüttüğü çabalarda olumlu ve eksik yönleri belirtilerek, çözüm önerilerinde bulunulmaya çalışılmaktadır.

Birinci Bölüm

ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN KURAMSAL ANALİZİ

Örgütler, içinde bulundukları ortamda tek başına duran soyutlanmış yapılar değildir. Aksine, bulundukları ortam ve çevreden yoğun bir biçimde etkilenirler. Bu yüzden örgütler, yaşamlarını etkili bir biçimde sürdürebilmek için, çevrelerindeki ve bünyelerindeki değişimleri sürekli izlemek, yorumlamak ve bu değişimlere uygun olarak yapı, süreç ve yöntemlerinde gerekli değişiklikleri gerçekleştirmek zorundadırlar. Değişime olumlu yönde uyum çabası, başka bir ifadeyle; gelişme, örgütler için kaçınılmaz bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

Çalışmamızın Birinci Bölümü ile, -örgütler için son derece yaşamsal bir önem arzeden Örgüt Geliştirme (ÖG)'den bahsetmeden önce-, örgütlenme kavramına değinmek istiyoruz.

I. ÖRGÜTLEME KAVRAMI

İnsan, sonsuz ihtiyaçları olan bir varlık olmasına rağmen, kapasitesi bunları tek başına karşılamaya yetecek düzeyde değildir. İnsanlar başkalarına muhtaç oldukları için toplum halinde yaşarlar ve sürekli olarak birbirlerinin gereksinimlerini karşılarlar.

“Ağır bir kanepeyi bir tek işçi kaldıramayacağı için bir başkasının yardımına ihtiyaç duyacaktır. Kanepenin apartmanın girişinden üçüncü katına taşınması gerekiyorsa; en az iki kişiye ihtiyaç duyulacak, ancak iki kişinin bulunması yeterli olmayacaktır. Kanepenin üçüncü kata çıkarılması için nasıl taşınacağına karar vermek gerekir. Taşıma işinin en az emekle ve en kısa zamanda nasıl yapılacağına, kanepenin iki ucundan nasıl tutulacağına iyi bir biçimde belirlenmesi gerekmektedir”¹. Böylelikle toplumu oluşturan insanlar, belki de bilmeyerek iyi bir biçimde örgütlenmiş, ihtiyaçlarını karşılıklı gidermiş olmaktadır.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılabileceği gibi; örgütler insan gereksinimleri sonucu ortaya çıkmış yapılardır². İnsanın istek ve ihtiyaçlarının sınırsız olması ve doğası gereği fizyolojik ve psikolojik olarak yetersizliği nedeniyle bu gereksinimleri tek başına karşılayamaması örgütlerin oluşmasına neden olmuştur. Chris Argyris örgütlerin oluşum nedenlerinden söz ederken; örgütlerin “ancak, toplumsal olarak ulaşılabilecek amaçlara en iyi bir biçimde cevap verebilmek için kurulduklarını” belirtmektedir³.

Organizasyon kavramı farklı iki anlamda kullanılabilir. Birincisi; bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen organizasyondur. İkinci anlamda ise; organizasyon, bu yapının oluşturulması sürecini ve bir dizi faaliyeti organize etme işlevini ifade edebilir. Hatta organizasyon terimine bir üçüncü anlam da yüklenebilir. Bu anlamda organizasyon, toplumdaki diğer varlıklar arasında sosyal bir sistem olarak algılanan bir isimdir. Örneğin; Türk Tarih Kurumu toplumdaki diğer örgütler içinde, kendine özgü amaçları, özellikleri ve kaynakları olan sosyal bir sistemdir⁴. Bu çalışmada esas alınacak “örgüt” ise bir mal ya da hizmet üreten “işletme” anlamındadır.

¹ İnan ÖZALP, *Yönetim ve Organizasyon*, C. I (Eskişehir: 1995), ss. 167-168.

² Hayri ÜLGEN, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, B. 2, (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Ya. No. 258, İşletme İktisadi Enst. Ya. No. 151, 1993), s. 9.

³ ÖZALP, s. 167; Ayrıca bkz. Chris ARGYRIS, *Integrating the Individual and the Organization*, (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1964), s. 35.

⁴ Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*, B. 4, (İstanbul: 1993), s. 15.

Organizasyon konusunda bilim adamları tarafından yapılan pek çok tanımı literatürde görmek mümkündür. Organizasyonu ilk olarak, yönetim biliminin kurucusu sayılan Henri Fayol, işletmeyi faaliyetlerini yerine getirebilmesi için gerekli olan donanım, sermaye, personel gibi maddi ve beşeri unsurlarla donatmak olarak tanımlamıştır⁵.

Ancak, Fayol'un tanımında yer alan bu faktörlerle gelişigüzel donanan bir işletmenin iyi bir örgüt yapısına sahip olduğu söylenemez. Bu nedenle, işletmenin iyi organize olabilmesi için, gerekli araçların tümünün en düşük maliyet, en yüksek verim ve en fazla tatmini sağlayacak biçimde uyumlu olarak düzenlenmesi gerekir⁶.

Organizasyon ile ilgili geliştirilen bir başka tanım da şöyledir: "Örgütlenme, bir örgüt oluşturmak veya örgütün etkili olarak çalışabilmesi için seçilen işler, kişiler veya bireyler arasında yetki ilişkilerinin kurulması faaliyetlerinin tümüdür. Başka bir deyişle örgütlenme; işletmenin örgütsel yapısını oluşturma, genel işletme sistemini alt birimlere ayırma ve alt birimleri aynı amaç etrafında düzenli bir biçimde birbirine bağlamadır⁷.

Günümüz insanı, sürekli değişen ve gelişen bir evrende yaşamaktadır. İnsanoğlu doğduğu ve özellikle okula başladığı andan itibaren kendisini bir çok örgüt içinde bulmakta, onların toplumsal ve kültürel etkisi altında büyümektedir. İnsanlar çalıştıkları yerlerden, boş zamanlarını değerlendirdikleri yerlere kadar pek çok örgütün üyesi durumundadırlar. Bireyler üyesi bulundukları örgüt içindeki kişisel rollerinin bilincindedirler. Bu nedenle örgütlerin bireysel ve toplumsal yaşantı üzerine etkileri oldukça büyüktür.

Örgütler, yaşamlarını sürdürebilmeleri için, siyasal, teknolojik, ekonomik, kültürel, tüketici davranışlarındaki değişimler vb. etmenlere (bkz. Şekil 1.1) karşı kendilerini geliştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Günümüzde pek çok tepe yöneticisi bu gerçeğin farkına

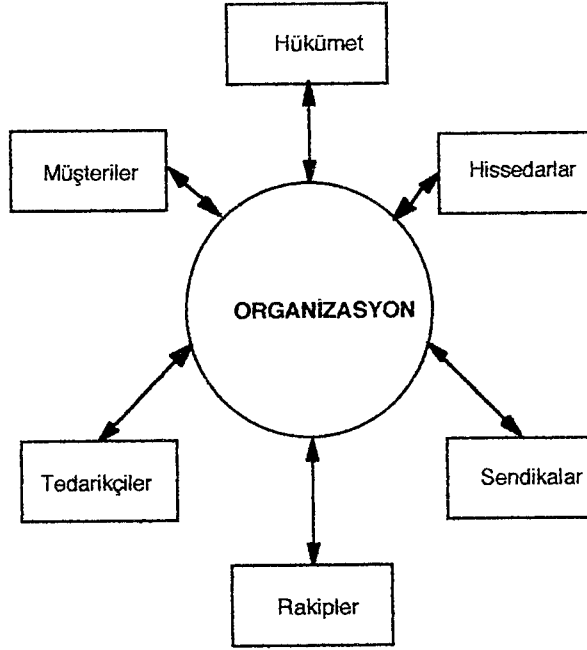
⁵ ÜLGEN, s. 6.

⁶ İlker BİRDAL-Nilgün AYDEMİR, *Yönetim Teorileri*, (İstanbul: 1992), s. 45.

⁷ İlhan ERDOĞAN, "Yeniden Örgütlenme (Reorganizasyon) Çalışmalarına Karşı Tutumlar", *Organizasyon Dergisi*, C. I, S. 3 (1976), s. 39.

vararak, tüm çalışanların davranış ve çalışma yöntemlerine köklü bir değişim getirme gayreti içinde bulunmaktadırlar⁸.

Şekil 1.1
Örgütsel Çevre



Kaynak: Donald F. HARVEY-Donald R. BROWN, *An Experimental Approach to Organization Development*, 3rd ed., (New Jersey:Prentice-Hall International, Inc., 1988), s. 2.

II. ÖRGÜT GELİŞTİRME (ÖG) KAVRAMI

ÖG'nin yeni bir disiplin olması, literatürde farklı biçimlerde tanımlanmasına neden olmuştur⁹. W.G. Bennis, ÖG'yi; örgütlerde değişmeye bir cevap (tepki) olarak örgütün sahip olduğu inanç, davranış, değer ve yapısını değiştirmek amacıyla kullanılan karmaşık bir eğitim stratejisi olarak tanımlamaktadır¹⁰.

⁸ ÜLGEN, ss. 165-166.

⁹ Birol BUMİN, *Örgüt Geliştirme*, A.İ.T.İ.A. Ya. No. 125, s. 18; Ayrıca bkz. Paul R. LAWRENCE - Jay W. LORSCH, *Developing Organizations: Diagnosis and Action*, (Mass.: Addison-Wesley Pub. Co., 1969), s. 4.

¹⁰ Ömer DİNÇER, *Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler*, (İstanbul: Timaş Basım 1992), s. 13; Ayrıca bkz. W.G. BENNIS, *Organizational Development: It's Nature, Origins and Prospects*, (Mass.: Addison-Wesley Pub. Co., 1969), s. 2.

geliştirme çabasıdır"¹³.

Günümüzde ÖG'nin öneminin anlaşılması sonucu, bu işi profesyonelce yapan danışmanlık şirketlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Diğer yandan, örgütler kendi yönetici ve uzmanlarını ÖG yaklaşımları konusunda eğitmeye başlamışlardır. Bu biçimde her iki yöntem de kullanılarak örgütlerin kendi sorunlarını saptamaları, çözüm önerilerinde bulunmaları sağlanmalıdır.

III. ÖRGÜT GELİŞTİRME İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

A. Yenilik Yapma

Yenilik Yapma, örgütlerde değişme ve gelişmeyle birlikte ortaya çıkmaktadır. Yenilik Yapma; yalın bir ifadeyle, bir fikrin buluş aşamasından uygulamaya kadar götürülmesi sürecidir¹⁴. Yenilik faaliyetinde üç aşama vardır¹⁵:

- Yeni bir fikrin doğuşu,
- Bu fikrin kabul edilmesi,
- Kabul edilen fikrin uygulanması.

Sözc gelişi, işletmenin büyümesiyle birlikte, örgütsel yapıda yeni bölümlerin oluşturulması fikri doğabilir. Sonra bu fikir benimsenip, kabul edilir ve yeni bölümlerin kurulup faaliyete geçmesiyle büyümeye temel teşkil edecek yenilik hareketi tamamlanmış olur.

Yenilik bir değişim sürecidir. Ancak buradan her değişimin bir yenilik olduğu düşüncesi çıkarılmamalıdır. Zaten amaç; değişimin sınırsız boyutları karşısında, sürekli değişmek değil, sürekli yenilenmek olmalıdır¹⁶. Yenilikle ortaya çıkan değişim orijinaldir yani; o zamana kadar

¹³ DİNÇER, s. 16.

¹⁴ DİNÇER, s. 6.

¹⁵ İnan ÖZALP, *İşletmelerin Büyümesinde Ortaya Çıkan Organizasyon Sorunları*, (Adana: İTİA Yayını, 1975), ss. 36-37.

¹⁶ Sumru TÜMER, "İşletmelerde Yenilik Çalışmaları İle Görevli Bölümlerin Organizasyon İçindeki Yeri", *Verimlilik Dergisi*, S. 1 (Ocak-Şubat-Mart 1995), s.25.

hiç bu nitelikte bir değişme olmamıştır ve bu değişim, sistemin amaçlarını daha etkin ve ekonomik bir biçimde gerçekleştirmeye yönelmiştir.

İşletmeleri yeniliğe sevk eden güdü ve etmenler; çevre koşulları, sahip olduğu mali güç ve yönetim politikası ile doğrudan ilgilidir¹⁷. Bu tür yeniliğe, teknolojik olmayan yenilikler ya da örgüt yenileme adı verilir.

Bilindiği gibi, toplumlar ve örgütler yaşamlarında doğma, gelişme ve yok olma dönemlerini yaşayarak geçirirler. İşletmeler tıpkı doğadaki canlı varlıklar gibi çevre koşullarının etkisiyle doğal seçime tabi olurlar. Bu seçim sonucunda çevreye uyum sağlayabilenler bir başka ifadeyle; örgüt yapılarını, içinde bulundukları çevre koşullarının özelliklerine, kullandıkları teknolojiye ve büyüklüklerine göre ayarlayabilen işletmeler hayatta kalarak faaliyetlerini sürdürebilmektedirler¹⁸. Bir örgüt, çevresinde yaşanan yeniliklere uyum sağlayabildiği ve yapısını bu doğrultuda değiştirip geliştirdiği ölçüde ÖG faaliyetlerine yaklaşmış sayılır.

B. Örgütsel Büyüme

Büyüme, örgütlerin kurulmasından olgunluk safhasına ulaşmasına kadar geçirdiği aşamalardaki gelişmeleri içine alan bir süreçtir¹⁹. Büyüme, hacim artışını veya sayısal bir artışı ifade eder. Örneğin, satış ve ihracat miktarlarında hacim itibarıyla bir artış meydana geldiği takdirde, bu bir büyüme işareti sayılır. Ancak her sayısal gelişme sonucunda kesin bir büyümeden bahsedilemez. Sayısal bir gelişme gerekli bir koşuldur, fakat hiçbir zaman tek başına yeterli bir koşul sayılamaz. O halde yeterli bir büyümeden bahsedebilmek için niteliksel gelişmeler de gereklidir. Bu tür gelişmeler işletme yapısını oluşturan insani ve maddi faktörlerin niteliksel olarak daha iyi bir hale getirilmesini ve verimliliğini artırmasını gerektirir²⁰.

¹⁷ Erol EREN, *İşletmelerde Yenilik Politikası: Kuram ve Uygulamada Yenilik*, (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Ya. No. 127, 1982), ss. 17-18.

¹⁸ KOÇEL, s. 249.

¹⁹ DİNÇER, s. 7.

²⁰ Erol EREN, "İşletmede Büyüme Amacı ve Ölçümü", *Sevk ve İdare Dergisi*, S. 110 (Ekim 1977), s.19.

Büyüme planlı bir değişme ve gelişme faaliyetidir²¹. Gelişme, büyümeyi de içine alan geniş kapsamlı bir kavramdır. Büyüme eski amaçların daha etkili bir biçimde elde edilmesini sağlarken, gelişme örgüt amaçlarını değiştiren politikalara ilişkin kararları kapsar. Başka bir deyişle; yeni kaynaklardan oluşan, orijinal bileşimleri ve yeni amaçları içerir. Kısaca daha dar kapsamlı olan büyüme, belirli bir gelişme aşaması içinde yer alır ve bu aşama içinde en fazla çıktıyı elde etmeyi amaçlar²².

C. Örgütsel Değişim

Genel anlamda değişme kavramı, belirli bir durum temel alınmak suretiyle sözkonusu durumda meydana gelelecek farklılaşma biçiminde tanımlanabilir²³.

Örgütsel değişim, örgüt üyeleri ve alt sistemleri arasındaki ilişki kalıplarında, bunların örgütle, örgütün de dış çevre ile etkileşiminde oluşabilecek planlı ya da plansız her türlü değişikliği ifade eder. Bu anlamda örgütsel değişme, yaratıcılık, yenilik yapma, örgütsel büyüme, yönetim geliştirme gibi kavramların tümünü içine alabilecek derecede geniş kapsamlıdır²⁴.

Örgüt, sürekliliğini sağlayabilmek için çevresinde meydana gelen değişikliklere uyum sağlamak zorundadır. Çevrede oluşabilecek herhangi bir değişiklik örgütün sahip olduğu dengeyi bozacak ve yeni bir dengenin oluşturulmasını gerekli kılacaktır. Bu nedenle örgütsel değişimin konusu çevre koşullarına uygun yeni stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve yürütülmesi ile ilgilidir. Bu çabalar, genel olarak, geleneksel değişim ve

²¹ ÖZALP, *İşletmelerin Büyümesinde...*, s. 21.

²² DİNÇER, s. 8.

²³ Tunç DEMİRBİLEK, "Örgütsel Değişimin Örgüt Yaşamındaki Yeri ve Önemi-Hizmet Sektöründe Bir Uygulama", *Verimlilik Dergisi*, S. 1 (1992), s. 105.

²⁴ Mehmet SAĞLAM, *Örgütsel Değişim*, (Ankara: TODAİE Ya. No. 185, 1979), s. 61.

planlı değişim olmak üzere iki grupta incelenebilir²⁵:

Geleneksel yaklaşım, örgütsel değişimi, örgütün bir veya birkaç unsuruyla ilgili olarak görür ve konuyu çevresiyle birlikte örgüt genelini ilgilendiren bir olay olarak incelemeyi. Bilimin gücünü ön planda tutan bu değişim yönetimi, genel düşünce ve bilimsel ilkelerin yayılmasını sağlamak, yönetimi etkin kurmay kadroları ile desteklemek ve danışmanlık politikasına yer vermek gibi amaçlara yönelmiştir²⁶. Örgütsel değişim daha çok uzun vadeli ve teoride kalan bir değişimdir. Bu nedenle çevre koşullarındaki değişmelere uyum sağlamak için pek çok güçlüklerle karşılaşmak doğaldır.

Planlı değişim, ilk kez Kurt Lewin tarafından ortaya atılmıştır ve hem kuramsal hem de pratik özelliklere sahiptir. Bu tür değişme uygulamalarında genellikle bir davranış bilimcisi olan değişim görevlisi, alıcı sistemin sorunlarına sağlam ve geçerli bilgileri uygulayarak çözüm yolları önermeye çalışır²⁷.

Bir başka açıdan örgütsel değişim, evrim niteliğindeki değişmeler ve devrim niteliğindeki değişmeler olmak üzere iki grupta incelenebilir²⁸; Evrim niteliğindeki değişme daha çok kendiliğinden, müdahale edilmeksizin oluşan değişmedir. Örgütler de tıpkı biyolojik organizmalar gibi kendi içinde, ölen hücrelerin yerine yenilerini koyarak devamlılıklarını sağlarlar. Bu tür değişmede örgütün eskimesi ve uyumda geç kalması söz konusudur. Devrim niteliğindeki değişim ise; bilinçli ve isteyerek yapılır. Bu tür değişmede örgütün çevreye uyumu kolaydır ve örgütün tümünü kapsar.

²⁵ DİNÇER, s. 9; Ayrıca bkz. Warren G. BENNIS-K.D. BENNE-R. CHIN, *The Planning of Change*, (NewYork: Holt Reinhart and Winston Inc., 1968), s. 14; Ayrıca bkz. Semra ARIKAN, "Değişim Önderliği", *Verimlilik Dergisi*, S. 2 (1994), s. 140.

²⁶ Vahdet AYDIN, *İşletme Organizasyonundaki Gelişmeler*, B.2, (Ankara: Ankara Üniversitesi SBF. Ya. No. 269, 1973), s. 137.

²⁷ DİNÇER, ss. 9-10; Ayrıca bkz. Warren G. BENNIS, *Changing Organization*, (New York: McGraw-Hill Book Co., 1966), s. 14.

²⁸ DİNÇER, s. 10, ayrıca bkz. Lary E. GREINER, "Patterns of Organizational Change", *Harvard Business Review*, (June 1967) ss. 119-122.

D. Yönetim Geliştirme

Yönetim geliştirme kavramının, II. Dünya Savaşı yıllarında, savaş sanayiinin yöneticilere gereksinim duyması üzerine ortaya çıktığı belirtilmektedir²⁹. Yönetim Geliştirme, örgütün etkili bir biçimde yönetilmesine yönelik planlı bir öğrenim süreci, ya da öğrenmek için gösterilen planlı çabaların tümüdür³⁰. Örgütte yönetim geliştirme; yetiştirme, danışma-rehberlik, işte rotasyon, antrenörlük, ücretli izinlilik ve kariyer planlama gibi bir dizi etkinliği kapsar³¹.

Yönetim geliştirmenin amacı; yöneticinin bilinen ve gizli kalmış bütün potansiyelinden etkin ve verimli bir biçimde yararlanmaktır. Yönetim geliştirme veya yönetici yetiştirme olarak adlandırılan çalışmaların yönetim yapısından çok yöneticiye yönelik olması bazı bilim adamlarının yönetim geliştirme ve yönetici geliştirmeyi birbirine eşdeğer kavramlar olarak değerlendirmelerine neden olmuştur³².

Yönetici geliştirme olarak adlandırılan faaliyet, kapsam bakımından yönetici yetiştirmeden farklıdır. Yönetici geliştirmenin amacı; yönetim bilgisini uygulayan profesyonel bir yöneticiye başarısını etkileyen unsurları belirleyebilme, onları görebilme, değerleyebilme ve gerekli davranışı gösterebilme yeteneğini kazandırmaktır. Bu yönü ile kişiseldir ve bu faaliyetlerin örgüt tarafından düzenlenmesi beklenmez. Zaten her yönetici

²⁹ Burhan AYKAÇ, "Yönetimin İyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim", *Amme İdaresi Dergisi*, C.IX, S. 1 (Nisan 1980), s. 97; Ayrıca bkz. H.J. CHRUDEN-Arthur W. SHERMAN, *Personnel Management*, 5th ed., (Cincinnati: South-Western Pub. Co., 1976), s. 198.

³⁰ Zeki AKSAN, "Yönetim Geliştirme", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, C. IX, S. 1 (Nisan 1980), s.109; Ayrıca bkz. H.C. BETTIGNIES, "Management Development: The International Perspective", *Management Development and Training Handbook*, (N.Y.: McGraw-Hill Book Co., 1975), s. 12.

³¹ Ali BALCI, *Örgütsel Gelişme*, (Ankara: Personel Eğitim Merkezi Yayın No. 18, 1995), s. 7.

³² AYKAÇ, s. 97.

düzenli olarak kendini bu konularda geliştirmek zorundadır³³. Oysa yönetim geliştirme, insan unsurunun gizli kalmış yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve mevcut yeteneklerinin geliştirilmesine büyük önem vermekle birlikte, örgütün tüm çalışma sistemini hedef alması; örgüt yapısı, işleyişi, kaynak ve yöntemlerin daha rasyonel yönetimi bakımından yönetici geliştirme kavramından farklı bir anlam kazanmasına neden olmaktadır. Ayrıca her iki kavram da gerek uygulanan yöntemler ve planlar, gerekse kapsam bakımından büyük farklılıklar gösterirler³⁴.

ÖG ve yönetim geliştirmenin temelinde en etkin bireyin “öğrenen kişi” olduğu varsayımı vardır. Başka bir deyişle; sürekli işgörme, bilgi ve becerileri geliştirme yeteneği olanlar en etkin bireylerdir. Yönetim geliştirme geleneksel olarak bireysel yönetici düzeyinde yapılır. Örneğin; yönetici seminerine katılmak üzere tepe yöneticileri işlerinden geçici olarak ayrılırlar. Bu bir yetiştirme laboratuvarı olabilir, ya da yönetici bir üniversitede gece kurslarına devam edebilir veya yöneticiler personel bölümünün organize ettiği seminerlere katılabilirler. Görüldüğü gibi, yönetim geliştirme özde birey düzeyinde yönetici davranışını geliştirmeyi amaçlar, özel bir yönetici grubunu konu edinir. Dolayısıyla ÖG’nin bir alt sistemi konumundadır³⁵.

Yukarıda kısaca açıklanmaya çalışılan yenilik yapma, örgütsel büyüme, örgütsel değişim ve yönetim geliştirme gibi kavramlar ÖG kavramı ile yakından ilgilidir. Yenilik yapma genel anlamıyla yeni fikir, yöntem ve tekniklerin örgütlerde uygulamaya konulması sürecidir. Örgütsel büyüme ise; örgütü oluşturan yapı, amaç, teknoloji, insan vb. unsurlardaki hacim artışını ifade eder.

Örgütsel değişim ise; yenilik yapma ve örgütsel büyümeyi içine alan daha geniş bir kavramdır. Bu nedenle her yenilik yapma ve örgütsel

³³ KOÇEL, s. 30.

³⁴ AYKAÇ, s. 97.

³⁵ BALCI, s. 7.

büyüme faaliyeti bir değişiklik olarak nitelendirilebilir. Fakat planlı ya da plansız oluşabilecek bir değişiklik her zaman yenilik veya büyüme olarak değerlendirilemez³⁶.

Yönetim geliştirme/Yönetici geliştirme faaliyetleri bir örgütteki işleri yerine getirebilecek personeli temin etmeyi amaçlar. Örgütün büyüme ve gelişmesine paralel olarak ihtiyaç duyulacak vasıflardaki personeli yetiştirmeyi hedefler. Bir bütün olarak örgüt etkinliğini artırmayı hedefleyen ÖG ile bu noktada ayrılırlar³⁷.

Örgütlerin sürekli değişen çevre koşullarında varlıklarını sürdürebilmeleri için yenilik yapma, büyüme ve değişme çabalarına önem vermeleri gerekmektedir. Tüm bu çabalar, bir örgütün kaynak ve kapasitesini etkin ve verimli bir biçimde kullanmasını sağlar. Anılan bütün bu çabaların teknik ve sosyal olmak üzere iki yönü vardır. Bu çabaların teknik yönünü, iş ve görevlerin önceden belirlenmiş bir yönetime göre yerine getirilen fiziksel kısımlarında, ölçülebilir veya görülebilir somut değişiklikler oluşturur. Sosyal yönü ise; bu değişikliklerden etkilenen bireyler ve bu bireylerin karşılıklı birbirleriyle olan etkileşimleri ile ilgilidir. Örgüt geliştirme çabaları, bu değişikliklerin sosyal boyutunu oluşturur. Bunun için örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmek, birbirleriyle daha etkin haberleşmelerini sağlamak, sorunları daha açık bir biçimde tartışabilecekleri ortamı oluşturmak, amaçları daha açık ve anlaşılabilir hale getirmek, bireyler arasındaki işbirliğini geliştirmek örgüt geliştirme çabalarının temel amaçlarından³⁸. Dolayısıyla ÖG, yukarıda bahsettiğimiz her bir kavramla etkileşim halindedir. Örgütte gözlenen bir yenilik, büyüme veya değişiklik ÖG'yi zorunlu kılabilceği gibi, ÖG çalışmaları da herhangi bir değişiklik ihtiyacını doğurabilir.

³⁶ DİNÇER, s. 12.

³⁷ KOÇEL, s. 26.

³⁸ DİNÇER, s. 13.

IV. ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN YAPISAL ÖĞELERİ

ÖG çalışmaları örgütsel etkinlik ve verimliliğin artırılmasına yönelik sistematik bir faaliyet süreci olarak üç temel öğeye dayanır. Bir başka deyişle; ÖG çabalarının anlaşılması ve hedeflenen noktaya ulaşması için planlı değişim, örgütsel öğrenme ve ÖG danışmanlığı (Değişim görevliliği) unsurları son derece yaşamsal bir önem taşımaktadır.

A. Planlı Değişim

Modern işletme yöneticileri değişen çevre faktörleri karşısında, örgütsel değişimin devamlı ve kaçınılmaz olduğunu farkına varmışlardır. Yöneticiler bunun kaynak ve zaman kaybına yol açabilecek ve çoğu kez örgüt bakımından arzulanmayan sonuçlar doğurabilecek bir biçimde kendiliğinden gerçekleşmesini beklemek yerine, onu planlamak suretiyle örgütün gelişmesine yardımcı bir süreç haline getirmek istemişlerdir.

Bunun sonucu olarak, günümüzde, örgütsel değişimde planlama, hedeflenen değişikliklerin hızlı, emin ve etkili bir tarzda uygulanması, denetlenmesi ve istikrara kavuşturulmasında, yöneticiler ve sosyal bilimciler tarafından başvurulmuş önemli bir araç haline gelmiştir. Planlı değişim yönteminin günümüzde bu kadar yaygın kullanılmasının nedenleri arasında; örgütsel sorunların bir uzman sosyal bilimcinin yardımını gerektirecek oranda karmaşık hale gelmesi ve davranış bilimlerinin söz konusu sorunların çözümünde başarılı bir biçimde kullanılması sayılabilir³⁹.

Bu gelişmelerin ışığı altında, planlı örgütsel değişim; değişim görevliliğini, bir danışan sistemi ve danışan sistemin sorunlarına bilimsel bilginin uygulanmasında bu iki tarafın gönüllü işbirliğini içeren bir süreç biçiminde tanımlanabilir⁴⁰.

³⁹ M. Şerif ŞİMŞEK, *Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları*, (Erzurum: Atatürk Üniversitesi Ya. No. 539, İşletme Fak. Ya. No. 71, Araştırma Serisi No. 49, 1978) s. 82.

⁴⁰ Tanıl KILINÇ, "Örgüt Geliştirmenin Temel Öğeleri ve Örgüt Geliştirme Süreci", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, C. XVIII, S. 2 (Kasım 1989), ss. 39-40.

Yukarıdaki tanımdan yola çıkılarak planlı değişimin özelliklerini şu biçimde belirtmek mümkündür: planlı değişim örgütsel etkinlik düzeyini artırarak bu düzeyde tutmayı amaçlayan uzun süreli bir değişim programıdır. Sorun çözme ve geliştirme programları için bilinçli, amaçlı açık bir kararı içermektedir. Örgütteki değişiklikler, alıcı sistemin kişi, grup, örgüt veya toplum olmasına bakılmaksızın tamamına uygulanabilir. Genellikle, değişim sorunlarıyla ilgili verileri kullanma ve özel teknikleri uygulama yeteneğine sahip bir değişim görevlisi kullanmayı gerektirmektedir. Değişim görevlisi ve alıcı sistem arasında güç paylaşımı ve işbirliğini gerektirir. Değişikliği yürütebilmek için bilimsel bilgi ve verilerden yararlanmaya çalışır.

Planlı değişim, ÖG konusundaki kuram ve uygulama, bilgi ve eylem arasında önemli bir köprü görevini üstlenmektedir. Bu nedenle planlı değişmeyi özelliklerinden daha çok uygulama süreci şekillendirir⁴¹.

Günümüze kadar bu konuda yapılan çalışmalar, planlı değişim yaratmada üç modelin geliştirilmiş olduğunu göstermektedir⁴². Bunlar; denge, organik ve geliştici değişim modelleridir.

a. Denge Modeli

Kurulan bütün örgütler belirli amaçlara ulaşmayı hedefler ve bu doğrultuda faaliyet gösterirler. Denge modeli bu faaliyet ya da görev için harcanan çaba ve enerjiye ters yönde etkide bulunan bir kuvvetler sisteminin varlığını kabul eder⁴³.

Bu zıt güçler, örgüt içinde değişmeyi destekleyip kolaylaştıran itici güçler (para, tüketici davranışları, rekabet vb.) ile değişmeye karşı olan sınırlayıcı (direnc, alışkanlık, kayıtsızlık, araçları kullanmada dikkatsizlik) güçlerdir.

⁴¹ Ömer PEKER, *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*, (Ankara: TODAİE Ya. No. 258, 1995), s. 206.

⁴² AYDIN, s. 140.

⁴³ AYDIN, s. 140; Ayrıca bkz. R. CHIN, "The Utility of System Models and Developmental Methods for Practitioners", *The Planning of Change*, Ed. W.G. BENNIS ve diğerleri, (N.Y.: McGraw-Hill Book Co., 1962), ss. 204-205.

Bu iki güç arasında bir denge mevcuttur ve bu dengenin herhangi bir nedenle bozulması halinde oluşan gerginlikler, kendilerini sosyal yapıda da hissettireceklerdir. Bu durumda denge modelinde izlenecek değişme mekanizmasının temel amacı, örgütün sosyal yapısında ortaya çıkıp gelişme eğilimi gösteren ve işletmede hem üretim seviyesinin düşmesine hem de varolan dengenin bozulmasına yol açan kaygı ve güvensizliklerin, birey ve gruplar arasındaki düşmanca davranışların, statü ve rol çatışmalarının ve haberleşme yöntemlerindeki bozuklukların düzeltilmesi olacaktır⁴⁴.

Örgütün sosyal yapısında meydana gelen aksaklıkların kısa zamanda giderilememesi durumunda, bunların yaratacağı kaygılar sosyal yapıda bir savunma mekanizmasının kurulmasına neden olacaktır. Bu savunma halinin, "sosyal değişime karşı olan ve örgütlere bilinçsiz olarak bağlanmış insan gruplarının direnmesi şeklinde ele alınması durumunda daha iyi anlaşılacaktır. Zira değişim, derin ve köklü endişelere karşı oluşmuş olan mevcut sosyal savunma mekanizmasını tehdit eder"⁴⁵.

Burada önemli olan, örgüt üyelerinin değişim görevlisine karşı duydukları kuşku ve hoşnutsuzluktur. Bu durum denge modelinde şöyle çözümlenebilir: Bir değişim görevlisi olarak sosyal bilimcinin temel amacı, bütün örgüt üyelerinin düşüncelerini açıkça ifade edebildiği bir ortamın oluşturulmasına yardımcı olmaktır.

Oluşturulan bu ortam, örgüt içindeki fonksiyonel bozuklukların ve sosyal yapıdaki gerginliklerin samimi bir biçimde, gecikmeden su yüzüne çıkmalarını sağlaması bakımından büyük bir önem taşır⁴⁶. Burada değişim görevlisi dinleyen, araştıran, veri toplayan, karşılaştırma yapan ve ulaştığı sonuçları yetkililere aktaran kişidir. O görevinin gereklerini yerine getirebilmek için adeta bir psikiyatrist rolünü oynar. Zira denge modelinde değişimin başarı şansı, değişim görevlisinin nüfuz etme, anlama kapasitesine, işbirliğini sağlama yeteneğine ve ikna gücüne bağlı görünmektedir⁴⁷.

⁴⁴ PEKER, s. 206.

⁴⁵ ŞİMŞEK, s. 87.

⁴⁶ ŞİMŞEK, ss. 87-88.

⁴⁷ AYDIN, s. 141'den C. SOFER, *The Origination from Within*, (London: Tavistock, 1961), s. 99.

b. Organik Değişim Modeli

Organik değişim modeli, örgütleri birer mekanizma olarak kabul eden mekanik örgüt anlayışının hızla değişen iç ve dış çevre koşullarıyla başa çıkmada yetersiz kaldığı noktasından hareket eder. Personel arasında çok grup üyeliği ön plandadır. Yetki ve sorumlulukların devredilmeleri yerine paylaşılmaları kavramı ağırlık taşımaktadır. Bu durumun doğal sonucu, fikir ayrılıklarının problem çözme tekniklerine göre halledilmelerinin önem kazanmasıdır⁴⁸.

Mekanik örgütler, genelde; değişen çevre koşullarına uyum sağlamayı benimsemeyen, dışarıya kapalı, tutucu insanlardan oluşmaktadır. Bu örgüt yapısında görevlerde uzmanlaşmaya önem verilmiştir. Bunun bir belirtisi olarak örgüt üyelerinde monotonluk sonucu oluşan bir gevşeme, işten tatmin olamama gibi olumsuzluklar gözlenmektedir. Yönetim karmaşık bir hiyerarşi olarak algılanır; haberler belirli kanallardan süzülerek üst kanallara; emir ve talimatlar da yine aynı basamaklardan geçerek en alt basamaklara kadar inmektedir. Yönetimde kararlar üst yöneticiler tarafından alınmaktadır. Astlar bu süreçte söz sahibi değildir⁴⁹.

Mekanik örgütlerin bütün bu olumsuzluklarını bertaraf edebilecek, sürekli değişen çevre koşullarına başarıyla uyum sağlayabilecek bir örgüt sistemine ihtiyaç vardır. Bu sistem, organik örgüttür⁵⁰. Bir bakıma mekanik örgütlerin tersi olan organik örgütler, kararların alt kademe örgüt üyelerince de alınabildiği, yönetimin hiyerarşik bir yapı olarak algılanmadığı, örgüt üyeleri arasında dikey haberleşmeden çok yatay ve çapraz haberleşmenin olduğu, ayrıntılı ve “dar” görev tanımları yerine “iş genişletmesi”ne dayanan sistemin esas alındığı yapılardır⁵¹. Bu örgütteki ortak sorumluluk anlayışı; bir yandan bireyler arasında çoklu grup üyeliğini desteklerken, diğer yandan da örgütte çıkma olasılığı olan çeşitli uyuşmazlıkların baskı, kavga yerine; pazarlık ya da sorun çözme

⁴⁸ AYDIN, s. 142.

⁴⁹ EREN, *Yönetim ve Organizasyon...*, s. 57.

⁵⁰ DİNÇER, s. 35.

⁵¹ ÖZALP, s. 342.

tekniklerine göre halledilmesi prensibinin yerleşmesini sağlar⁵². Bu modelde amaç, organik sistemin özelliklerine göre; kendi kendine yenilenen bir değişimin istenmesidir.

c. Geliştirici Değişim Modeli

Bu model organik değişim modeliyle pek çok noktalarda benzerlik göstermektedir. Aralarındaki en önemli fark insan unsuruna bakış tarzında ve değişim dinamiğinde görünmektedir. Geliştirici değişim modelini savunanlar; insana ve onun yaratıcı gücüne büyük güven duyarlar. Bu nedenle, örgütte bir değişim başlatmak, onlara göre; örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarında, onların değer yargıları sisteminde değişim meydana getirmekle olur⁵³.

Bu model Chris Argyris'in büyük bir anonim şirket merkezinde uyguladığı değişim programlarından elde ettiği araştırma sonuçlarına dayanır. Argyris'e göre; bugün modern sayılan işletmelerde dahi ağırlık, örgütlerin amaçlarına yönelen akılcı faktörler, yönetimin değer yargıları üzerinde toplanır. İnsan unsurunun meydana getirdiği sosyal doku ve bu arada bireyin beklentileri, kendi kendilerini gerçekleştirmeleri, gereği gibi dikkate alınmaz⁵⁴.

Argyris'e göre örgütlerin çoğunda karşılaşılan bu tür olumsuzlukların devam edip gitmesi; örgütte bireyler ve gruplararası etkinliğin giderek azalması sorununu doğuran olumsuz gelişmelere neden olur. Geliştirici değişim modeline göre, yukarıda belirtilen olumsuz sonuçların belirgin hale geldiği örgütlerde değişim kaçınılmaz bir durum alır⁵⁵.

⁵² ŞİMŞEK, s. 90.

⁵³ AYDIN, s. 145; Ayrıca bkz. D. CARTWRIGHT-A. ZANDER, Group Dynamics, B. 2, (New York: Row Peterson and Co., 1962), s. 29.

⁵⁴ AYDIN, s. 145; Ayrıca bkz. C. ARGYRIS, *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*, (Homewood, Ill.: The Dorsey Pr., 1962), ss.219-261.

⁵⁵ DİNÇER, s. 36.

Argyris'e göre bu modelin hedefi, örgütte kişilerarası yetki durumuna genişlik ve esneklik kazandırmaktır. Bu ise; birinci planda örgütte yönetici pozisyonundaki kişilerin değer yargılarını değiştirmek suretiyle örgütsel ilişkileri gerçek bir temele oturtmak biçiminde olur.

Buraya kadar yapılan açıklamalardan da anlaşılabilceği gibi değişim gerçekten çok önemli ve radikal bir süreçtir. Planlı değişim konusunda ele alınan üç değişim modelinde; benzerliklerin, ayrılan noktalardan daha fazla olduğu söylenebilir. Ancak dikkat edilirse; her modelin, değişikliğin bir yönünü açıklamaya çalıştığı görülür. Günümüzde bu modellerden; organik ve geliştirici değişim modellerini birlikte ele alarak yorumlayan "KAIZEN" modelini görmekteyiz. Japon dilinde KAIZEN'in sözcük anlamı "iyileştirme"dir.

Yazar Masaaki Imai, "KAIZEN: Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı" adlı kitabında; KAIZEN stratejisinin Japon yönetiminde başlı başına en önemli bir kavram ve Japonya'nın rekabetteki başarısının anahtarı olduğunu ifade etmektedir. KAIZEN genel anlamda, kademeli ve sürekli iyileştirme faaliyetleri ile standartları sürekli geliştirmek ve geliştirilen standardı her defasında aşmak demektir. Bir iş yerinde uygulandığında, yöneticiler ve işgören dahil olmak üzere bütün örgüt üyelerini içeren sürekli iyileşmelerdir⁵⁶.

Planlı değişimin gerçekleştirilebilmesi için çözülme, değişim, hareket, yeniden dondurma gereklidir. Değişim, sınırlayıcı güçlerin toplamı ile itici güçlerin toplamı arasında bir dengesizlik varolduğu zaman oluşur. Böyle bir dengesizlik davranış kalıbını çözer (çözülme), düzen değişir ve bu değişim karşıt güçler dengeyi oluşturmaya dek sürer. Dengesizlik durumu bir gücün öneminin, yönünün değişimiyle ya da yeni bir gücün eklenmesiyle oluşabilir. Lewin'e göre değişimin sürdürülebilmesi için üç aşamaya gerek duyulur. Birinci aşama, varolan durumun çözülmesi , ikinci aşama, yeni bir davranış kalıbına yönelme veya hareket etme ve en sonunda da yeni davranışların benimsendiği ve süreklilik kazandığı donma aşamasıdır.

⁵⁶ Masaaki IMAI, KAIZEN: Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Sırrı, (İstanbul: BRISA, 1994), ss. 3-21.

Örnek olarak, işletmede yöneticilerin baskılarıyla bir araştırma yapılabilir. Fakat, bu konuya yöneticilerin ilgisi azalınca, genellikle eski davranış kalıplarına dönülür. Burada istenen ve gerçekleşen bir değişimin nasıl sürdürüldüğü sorusunun cevaplandırılması gerekir. Değişimden etkilenen kişilerin, yöneticiler kadar bu değişimi benimsemedikleri söylenebilir. Çünkü, yönetici baskıları ortadan kalktığında davranış kalıbı eski biçimine dönmüştür. Değişim stratejisi oluşturulurken değişim süreci gözetilmelidir. Kurt Lewin, değişim sürecinin birey ve grup başarısına ilişkin çözümlemesinde üç aşama önermiştir. Daha yüksek düzeyde bir grup başarısına yönelik bir değişim çoğu kez kısa ömürlü olmaktadır. Kısa süre sonra grup yaşamı eski düzeyine gelmektedir. Bu grup başarısına ilişkin planlı bir değişim amacının farklı bir düzeye ulaşmak olarak tanımlanmasının anlamlı olmadığını gösterir. Amaç saptanırken yeni başarı düzeyindeki süreklilik veya istenilen süreklilik belirlenmelidir. Bu nedenle, başarılı bir değişim şimdiki düzeyin çözülmesini düzeye hareket ve grup yaşamının yeni düzeyde dondurmaktan oluşan üç aşamayı kapsar⁵⁷.

Kurt Lewin'in geliştirdiği üç aşamalı değişim süreci, Lippitt, Watson ve Westley tarafından beşe çıkarılarak; planlı değişim sürecine genel bir model boyutu verilmiştir⁵⁸:

- Değişim ihtiyacını geliştirmek (çözülme),
- Değişim ilişkilerinin oluşturulması,
- Değişime yönelmek (hareket),
- Değişimi genelleştirmek ve dengelemek (tekrar dondurma),
- İlişkileri sona erdirmek.

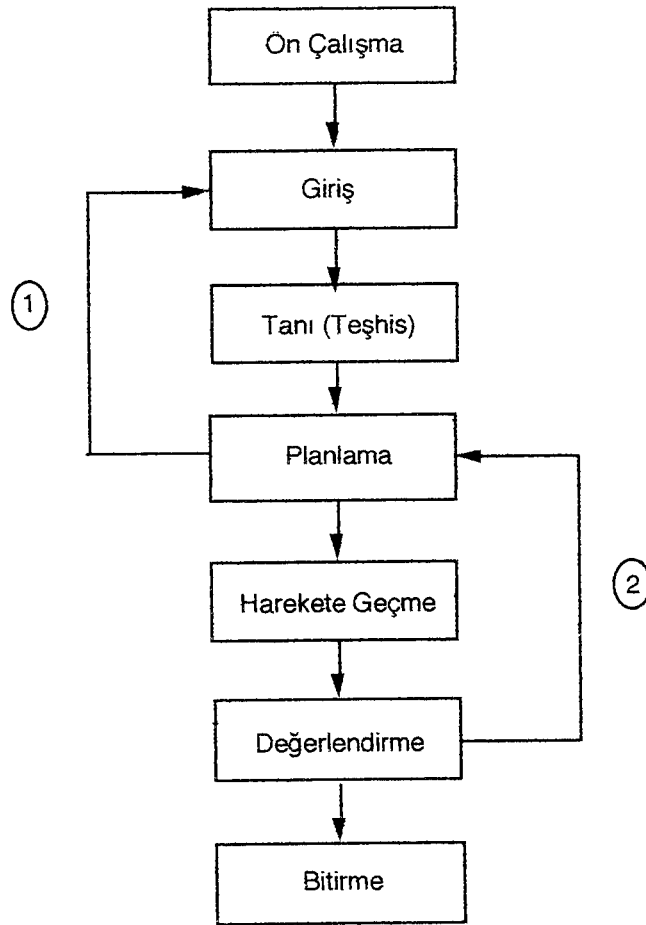
David A. Kolb ve Alan L. Frohman Lippitt, Watson ve Westley'in yukarıda belirtilen modelini bütünleştirerek daha sistematik bir biçime dönüştürmüşlerdir. Geliştirilen Planlı Değişim Süreç Modeli ön çalışma, teşhis, planlama, harekete geçme, değerlendirme ve bitirme aşamalarından oluşmaktadır (bkz. Şekil 1.2):

⁵⁷ BUMİN, s. 41; Ayrıca bkz. Gordon L. LIPPITT, **Organizational Renewal**, (New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1969), s. 129.

⁵⁸ BUMİN, **Örgüt Geliştirme...**, s. 45.

a. *Ön Çalışma (Scouting)*: Bu aşamada ne alıcı sistem ne de değişim görevlisi birlikte çalışma taraftarıdır. Her biri diğeriyle ilgili bazı ön bilgileri bulmak için, potansiyel ilişkileri araştırmada özgürdür. Alıcı sistem, sorunlarını çözmek için kaynakları araştırır. Değişim görevlisinin alıcı sistemle birlikte çalışmaya davet edilmesine, alıcı sistemin, değişim görevlisinin yardımcı olabileceği durumu kavraması temel teşkil etmektedir⁵⁹.

Şekil 1.2
Planlı Değişim Süreci



Kaynak: KOLB-FROHMAN, s. 53.

⁵⁹ David A. KOLB-Alan L. FROHMAN, "An Organization Development Approach to Consulting", *Sloan Management Review*, C. XII, S.1 (Güz 1970), s. 54.

b. Giriş (Entry): Giriş noktası seçildikten sonra, değişim görevlisi ve alıcı sistem, giriş noktası temsilcisi ile bir sözleşme oluşturmaya başlarlar. Sözleşmede, uygulanacak planlı değişim sürecinin nasıl başarıya ulaşacağı tanımlanacaktır. Üzerinde durulan nokta, alıcı sistem ve değişim görevlisi beklentilerinin, sürekli bir biçimde paylaşıldığı ve her iki tarafın yapacağı yardımların kabul göreceğidir. Etkili çalışma ilişkisinin geliştirilmesi için beklentiler üzerinde anlaşmaya varılan on alanı Mark Frohman şöyle listelemektedir: 1) Değişim görevlisi ve alıcı sistemin projeye yönelik amaçları, 2) Sorunun genel tanımı (ilişkiler geliştikçe tekrar tanımlanmalıdır), 3) Sorunun tüm sistemle ilişkisi, 4) Soruna uygulanabilecek alıcı sistem kaynak ve becerileri, 5) Soruna uygulanabilecek değişim görevlisi kaynak ve becerileri, 6) Soruna genel yaklaşım biçimi, 7) Değişim görevlisi/alıcı sistem ilişkisinin doğası, 8) Alıcı sistem için beklenen yararlar, 9) Değişim görevlisi için beklenen yararlar ve 10) Bir tarafın diğerini etkileme yeteneği. Görüşme sürecindeki en önemli sorun, değişim görevlisinin etkili çalışabilmesi için gerekli olan etkileme gücünü kazanmasıdır⁶⁰.

c. Tanı (Teşhis) (Diagnosis): Alıcı sistem, değişim görevlisinin ihtiyaçlarının karşılanmasına yardımcı olur ve onun teşhis sürecine katılımına olanak sağlar. Değişim görevlisi alıcı sistemin hissettiği sorunları teşhis etmeye başlar⁶¹. Örgüt sorunlarıyla ilgili bilgi ve veriler toplandıktan sonra, eğer belirlenen sorunla alıcı sistemin hissettiği sorun arasında bir farklılık görülüyorsa; yani değişim görevlisinin özellikleri alıcı sistem için güncelliğini hala koruyorsa, bir sonraki aşamaya geçilir. Aşamaların herhangi birinde uyumsuzluk görülmesi durumunda, sözleşmeyi yeniden gözden geçirmekte yarar vardır⁶².

d. Planlama (Planning): Değişim planlarının alıcı sistemle sürekli işbirliği sağlanarak oluşturulması gerekir. Bu planların, alıcı sistemin gereksinimlerine uygun anlaşılıp, uygulanabilecek bir biçimde oluşturulması gerekmektedir⁶³. Tanı aşamasında elde edilen bilgi ve

⁶⁰ KOLB-FROHMAN, ss. 55-56.

⁶¹ KOLB-FROHMAN, s. 56.

⁶² PEKER, ss. 209-210.

⁶³ KOLB-FROHMAN, s. 57.

veriler, değişim için varolan seçenekler incelenir. Değişim amaçları açık ve net olarak belirlendikten sonra alternatif çözüm yolları ve değişme stratejileri oluşturulur. Uygun görülen strateji seçilir ve yapılması gereken faaliyetler sıralanır. Bu arada değişime karşı oluşan tepki ve direnç değerlemeye alınarak onların giderilmesi üzerinde durulur.

e. Harekete Geçme (Action): Planlama aşamasında geliştirilen en iyi strateji burada uygulamaya konur. Eğer önceki dört aşama iyi çalışıyorsa; harekete geçme aşamasının da pürüzsüzce devam etmemesi için herhangi bir neden yoktur. Bu aşamada görülen sorunların kökeninde önceki aşamalarda çözümlenmeyen nedenler yatmaktadır. Bunlar, anahtar kişi veya grupların giriş aşamasına katılmamaları, sistemin gerekli bir biçimde teşhis edilememesi ve planlama aşamasında harekete geçmenin sonuçlarını tahmin edememek olabilir⁶⁴. Astların değişime karşı olan tepki ve dirençleri, onların planlama aşamasında sürece katılmalarına olanak sağlanarak azaltılabilir. Bu noktada ikincil problemlerin çoğu, olası çözüm yolları önerilerek giderilmeye çalışılır⁶⁵.

f. Değerlendirme (Evaluation): Değişiklik yapıldıktan sonra oluşan yeni davranış biçimlerinin kişilerle bütünleşmesi beklenir. Aralarında gerekli denge sağlandıktan sonra planlama aşamasında belirtilen amaçlara göre bir değerlendirme yapılır⁶⁶. Değerlendirme sonucunda elde edilen veriler beklenen durumdan farklı ise; yeniden planlama aşamasına dönülerek tekrar eylem planlaması yapılmasına ve belki de alıcı sistemle başka bir sözleşme yapmak üzere yeniden giriş aşamasına dönülmesine neden olur⁶⁷.

g. Bitirme (Termination): Değişim görevlisi ve alıcı sistem arasındaki ilişki bu aşamada son bulur. İlişki başarı veya başarısızlıkla sonuçlanabilir. Ancak her iki taraf ilişkinin devamı konusunda aralarında yeniden bir

⁶⁴ KOLB-FROHMAN, s. 60.

⁶⁵ KOLB-FROHMAN, s. 61.

⁶⁶ DİNÇER, s. 38.

⁶⁷ KOLB-FROHMAN, s. 61.

sözleşme yapabilirler⁶⁸. Başarısızlık durumu her iki taraf için de önemlidir.

Alıcı sistem bu işe zaman ve para yatırmış ve pek çok risk almıştır. Değişim görevlisi de pek çok söz ve teminat vermiştir. Başarısızlık durumu değişim görevlisinin profesyonel şöhretine gölge düşürebilecektir⁶⁹. Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, planlı değişim, ÖG kuram ve uygulamalarının temel alındığı önemli bir süreçtir.

Planlı değişim, bilinçli olması ve önceden belirlenen amaçlara yönelmesi nedeniyle değişimin diğer yöntem ve tekniklerinden ayrılır. Bu unsur bireyden gruba, örgüte ve topluma kadar uzanabilen her türlü sosyal bünyeye uygulanabilir.

ÖG, sürekli gelişen bir çevrede örgütün fonksiyonların yenileme ve geliştirme yolu olarak, örgüt üyeleri hakkında araştırma, bulgularını kullanma ihtiyacını duyar. Bu noktada aynı misyonu paylaşması bakımından ÖG ve planlı değişim sanki eş anlamlıymış gibi görünebilir. Ancak ÖG, sadece planlı değişim'den ibaret değildir. ÖG, planlı değişimi de içine alan kapsamlı bir süreçtir. Planlı değişim süreci, her biri bir önceki aşamaya bağlı olarak kurulan bir eylemler dizisi ve değişmeyi başlatma, yürütme, kabul ettirme ve sürdürme sürecinde yararlı bir yöntemdir⁷⁰.

B. Örgütsel Öğrenme

Genel olarak "öğrenme, yaşantı ürünü ve nisbeten kalıcı izli davranış değişmesi" olarak tanımlanabilir. Bu tanımdan şu üç önemli sonucu çıkarmak mümkündür⁷¹:

- Öğrenme sonucunda; davranışlarda, olumlu ya da olumsuz değişimler görülür,

⁶⁸ PEKER, s. 210.

⁶⁹ KOLB-FROHMAN, s. 62.

⁷⁰ DİNÇER, ss. 38-39.

⁷¹ PEKER, s. 215; Ayrıca bkz. Clifford I. MORGAN, *A Brief Introduction to Psychology*, (New York: McGraw-Hill Book Co., 1976), s. 27.

- Davranış değişiklikleri deneyim ve eğitim sonucu oluşur,
- Öğrenme sonucu oluşan davranış değişiklikleri süreklilik gösterir.

Öğrenme, gözle görülemeyen ancak gözlenebilen davranışlarla hükmedilebilen psikolojik bir süreç ve soyut bir kavramdır⁷². Öğrenmenin gerçekleşebilmesi için⁷³;

- Önceden hiç bilinmeyen bir şeyin kavramlarla ifade edilerek, bilinir duruma getirilmesi,
- Önceden yapılamayan bir şeyi yapabilme davranış ve becerisinin kazanılması,
- İki bilinenin yeni bir bilgi, beceri ve davranış biçiminde birleştirilmesi (sentez),
- Yeni bilgi, beceri, kavram veya davranış bütünüünün kullanılması ve uygulanması,
- Sahip olunan bilgi, beceri ve davranışın anlaşılması ve/veya uygulanması gerekir.

İnsanlar öğrenme yoluyla pek çok alışkanlıklar kazanırlar. Ancak bunların uygulanmasında öğrenme tek başına yeterli bir unsur değildir. Öğrenmenin uygulama aşamasına gelebilmesi için güdü, dürtü, duygu ve gereksinim gibi bir takım güçlere daha ihtiyaç vardır⁷⁴.

Örgütlerde gözlenen değişme ve gelişmelerin birçoğu öğrenmeye dayanır. Örgüt üyeleri, değişim çevre koşullarında sürekli olarak örgüt hakkındaki düşünce ve duygularını yeniledikleri gibi, uygulanan kuram ve sistemlerde de değişiklik yaparlar. Bu noktada örgütsel öğrenmeden söz edilir. Örgütsel öğrenme ile kişisel öğrenme arasında sıkı bir ilişki söz konusudur. Ancak kişisel öğrenme, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için zorunlu fakat yeterli bir koşul değildir⁷⁵.

⁷² DİNÇER, s. 45.

⁷³ PEKER, s. 215.

⁷⁴ DİNÇER, s. 46.

⁷⁵ PEKER, s. 216; Ayrıca bkz. Chris ARGYRIS-Donald A. SCHÖN, **Organizational Learning: A Theory of Action Prospective**, (Mass.: Addison-Wesley Pub. Co., 1978), s. 20.

Örgütlerde eğitim fonksiyonunu yerine getiren yöneticilerin öğrenme kuramı üzerine ağırlık vermelerine gerek vardır. Eğitim yöneticileri program yaparken tartıştıkları birçok etmen üzerinde karar vermek zorundadırlar. Bunlar:

a. Öğrenme Tecrübesinden Beklenen Sonuçlar:

Beklenen sonuçlar örgüt yapısının karmaşıklığını öğrenmeden, basit, elle yapılan iş becerilerini öğrenmeye kadar uzanabilir. Eğitim programlarını yapan yöneticiler farklı eğitim sonuçlarını elde etmeyi amaçlarlar. Örneğin; maliyetleri en aza indirmek, verimliliği en üst sınıra çıkarmak; moral ve motivasyonu yükseltmek bu amaçlar arasında sayılabilir⁷⁶.

b. Öğrenme Yerleri:

Üniversite modelinde sınıflar, kütüphaneler vb. öğrenme yerleri olarak ayrılmıştır. Diğer bir ifadeyle; laboratuvar modelinde sosyal çevrenin tümü öğrenmek için tahsis edilmiştir. Her insan kendine sağlanan gereksinim duyduğu bilgiyle ve potansiyel öğrenme deneyimiyle karşılaşır⁷⁷.

c. Öğrenme Yöntemleri:

Günlük okumadan, yoğun kişisel ilişkiler laboratuvarlarına kadar uzayan geniş bir öğrenme alanı vardır Konferans, panel, sempozyum, iş geliştirme, rotasyon, seminer vb.).

d. Gruplama:

Eğitilenleri birli, ikili, üçlü, beşli, sekizli biçimlerde veya cinsiyetlerine,

⁷⁶ BUMİN, *Örgüt Geliştirme...*, ss. 82-83.

⁷⁷ Newton MARGULIES-Anthony P. RAIA, *Organizational Development: Values, Process, and Technology*, (New Delhi: Tata McGraw-Hill Book Co. Ltd., 1975), s. 60.

tecrübelerine, yaşlarına, eğitim düzeylerine göre gruplamak mümkündür⁷⁸. Örgütsel öğrenme, örgüt hakkındaki fikirleri yeniden incelemek için gerekli olan değişiklikler konusunda ayrıntılı açıklamalar yapan bir kavramdır. Örgütsel öğrenmeden söz edebilmek, üyelerin yetkilendirilmeleri ve grubun ortak kararları için yeni kuralları geliştirmeleri demektir. Örgüt üyeleri, örgütün kullanılmakta olan davranış modellerindeki aksaklıkları ortaya çıkarıp, bunları gidererek iç ve dış değişikliklere cevap veren bir değişim görevlisi gibi hareket ettikleri zaman örgütsel öğrenmeden bahsetmek mümkün olur⁷⁹. En basit örgütsel öğrenme “hata düzeltme” biçiminde ortaya çıkar ve tek yönlü bir öğrenme niteliği taşır.

Tek yönlü öğrenme, örgüt üyelerinin iç ve dış örgütsel çevredeki değişimlere yanıt vermek için hataları görüp, örgütün; uygulanmakta olan davranış kuramlarının temel özelliklerini koruyarak bu hataları düzeltmeleridir. Bu tür öğrenmede tek yönlü bir etki-tepki söz konusudur. Bu durumda kişi hatayı hisseder ve örgütsel kuralların içindeki strateji ve varsayımları biraz değiştirerek hataya yanıt verir. Örgüt üyesinin bu konuda etkili olup-olmaması öğrenme başarısının ölçüsünü etkiler.

Örgütsel öğrenme tek yönlü olabileceği gibi iki yönlü de olabilmektedir. İki yönlü öğrenmede sezilen hata, daha etkili ve anlaşılabilir yeni kuralların geliştirilmesine neden olmalıdır.

Öğrenmenin en zor ve karmaşık biçimi ise; öğrenmeyi öğrenmedir. Öğrenmeyi öğrenme, bireylerin yeni düşünceler üretme güç ve yeterliliğini yansıtan bir olgudur ve konusunu örgütün davranış dünyası ile yetenekler arasındaki etkileşim oluşturur. Bu durumda örgüt üyeleri öğrenme için gerekli olan şartları ve ortamı da öğrenirler. Öğrenme öncesi ortam ve koşulları araştırırlar ve daha önce ne öğrendiklerini, örgütsel öğrenmenin kısımlarını, öğrenmeyi hızlandıran ve engelleyen etmenleri keşfederler. Öğrenme için yeni stratejiler tesbit ederler ve bunları uygulanır hale getirerek değerlendirmeler ve genellemeler yaparlar⁸⁰.

⁷⁸ MARGULIES-RAIA, s. 97.

⁷⁹ DİNÇER, s. 47.

⁸⁰ DİNÇER, s. 48.

Kısaca özetlemek gerekirse; öğrenme, bir kişi, grup veya örgütün yeni davranışlar edinmesinde temel bir faktördür. Buradaki anlamıyla öğrenme, birey, grup veya örgütün çevresinde meydana gelen değişimler sonucunda ortaya çıkar. Önceden kazanılmış olan bilgi, beceri, tutum ve davranış kalıpları, değişen çevre koşulları karşısında ortaya çıkan yeni yapı, süreç ve faaliyetlerle uyum içinde olmayabilir. Yeni düşünce, yöntem ve tekniklerin oluşması, uygulanması hem kişinin hem de “sosyal bir öğrenme sistemi”⁸¹ olarak örgütlerin öğrenmesiyle gerçekleşebilecektir.

C. Danışmanlık

İngiltere Yönetim Danışmanları Enstitüsü’nün benimsediği tanımda; danışmanlık, “Politika, organizasyon, prosedür, metod vb. ile ilgili problemleri araştırmak ve tanımlamak, uygun çözümler geliştirmek ve bu çözümleri uygulamakta yardımcı olmak (gibi) işlevleri yerine getiren “bağımsız” ve “kalifiye” elemanlar”⁸² tarafından verilen hizmet biçiminde belirtilmiştir.

Lary Greiner ve Robert Metzgar da danışmanlığı; özel olarak eğitilen tecrübeli ve nitelikli elemanlar tarafından kuruluşlara tarafsız ve bağımsız olarak öneri niteliğinde hizmetler vermek, alıcı sistemde karşılaşılan yönetim problemlerini tanımlamak ve bunları analiz ederek problemlere çözüm yolları önermek, istenildiğinde önerilen çözüm yollarını uygulamaya yardım etmek biçiminde tanımlamışlardır⁸³.

ÖG çabalarının temel aldığı danışmanlık tarzı, genel anlamda ele alınan danışmanlıktan farklılık göstermekte ve literatürde “değişim görevliliği (Change agent)” biçiminde yer almaktadır. Genel anlamdaki danışmanlıkta, danışman kendisine danışan sisteme (alıcı sistem: birey, grup ya da örgüt) giderek bir sorunu analiz eder, daha sonra teşhisini ve

⁸¹ PEKER, s. 217; Ayrıca bkz. Newton MARGULIES-John WALLACE, **Organizational Change: Techniques and Applications**, (Glenview: Scott, Foresman and Co., 1973), s. 44.

⁸² Neil HURLEY-Mustafa ÇOLAKOĞLU, **Danışmanlık Hizmetlerinin Etkin Kullanımı**, (Ankara: KOSGEB, 1991), s. 5.

⁸³ HURLEY-ÇOLAKOĞLU, s. 5.

alınacak önlemleri içeren bir rapor yazarak görevini tamamlamış olur. Oysa ki, değişim görevlisi rapor yazmaktan çok, genellikle varolan sorunların çözümü üzerinde çalışan, örgütün varlığını sürdürmesi ve büyüüp gelişmesine yardımcı olan bir anahtar kişi olarak çalışmaktadır. Aynı zamanda değişim görevlisi genel anlamdaki eğitim danışmanından farklı olarak, bireysel başarımın ölçümü, gereksinim analizleri yapma, kurs ve seminerler düzenleme ve yürütme, alıcı sistemin eğitim elemanlarını eğitme gibi rol ve sorumluluklara da sahiptir⁸⁴.

Değişim görevlisinin temel amaç ve görevleri, alıcı sistem sorunlarını araştırmak, tanımlamak, çeşitli çözüm yolları önermek ve en uygun çözüm yollarını belirlemek ve sorunun ortadan kaldırılmasında rol alıp işletme etkinlik ve verimliliğini geliştirerek alıcı sistemin karlılığını güçlendirmektir⁸⁵. Değişim görevlisi uygulamalı davranış bilimleri konusunda yetişmiş ve deneyimli bir bireydir.

Örgütlerin geliştirilmesi için danışmanlık sürecinde birçok modelden sözedilebilir. Burada, kısaca; “Bilgi veya Uzmanlık Satın Alma Modeli, Doktor-Hasta Modeli ve Süreç Danışmanlığı Modeli” üzerinde durulacaktır.

a. Bilgi veya Uzmanlık Satın Alma Modeli:

Herhangi bir sorun karşısında danışan sistemin değişim görevlisinden yardım talebinde bulunması bu modelin temelini oluşturur. Değişim görevlisi bu durum karşısında, örgütün ne tür bir yardıma ihtiyaç duyduğunu belirleyerek, onun yardım talebini karşılamak için devreye girer.

Alıcı sistem içinde yönetici veya bir grup, bilmek istediği bir şeyi veya yapılmasını istediği bir faaliyeti tanımlar. Alıcı sistem bu tür gereksinimleri karşılayacak kapasitesinin tükendiğinin farkına vardığı zaman bir

⁸⁴ KILINÇ, s. 35; Ayrıca bkz. Scott B. PARRY-John R. RIBBIN, “Using Outside Training Consultants”, *Training and Development Handbook*, 2nd ed., (N.Y.: McGraw-Hill Book Co., 1976), s. 29.

⁸⁵ HURLEY-ÇOLAKOĞLU, s. 7.

danışmana başvuracaktır.

Örneğin; yönetici, bütün birimlerde etkin bir biçimde kullanılabilen bilgisayar programını yazdırabilmeyi, işletmenin hukuki uygulamalarında yardımcı olabilmek için uygulama kursları verebilmeyi, yeni bir binanın mimari yapısını tasarımılamayı, müşteri grubunun arzu ve isteklerini bilmeyi veya yeni üreteceği ürünlerin pazar olanaklarının ne olduğunu öğrenmeyi isteyebilir⁸⁶. Bu örnekleri çoğaltmak mümkündür (bkz. EK:1).

Alıcı sistemden değişim görevlisine gelen mesajın özü "Sorunum budur, çözüm işinin bana maliyetinin ne olacağını söyleyebilir misiniz?" olacaktır. Psikolojik olarak bu mesaj " Lütfen, içinde bulunduğumuz sorunlara çözüm yolları bularak, bu yükü benim omuzlarımdan alırmısınız?" biçimindedir. Bu yükün paylaşılması, alıcı sistemin rahatlamasını ve örgütün diğer konuları üzerine yoğunlaşabilmesini sağlayacaktır. Bilgisine güvenen değişim görevlisi, bu aşamada sorunla karşı karşıya gelmiştir. Eğer değişim görevlisinin önerdiği çözüm yolları örgüt sorunlarını çözemiyorsa veya bilgi geri dönüşü yararsız oluyorsa; bu durumda değişim görevlisi kolaylıkla kınanabilir. Bu modelin etkili çalışabilmesi için aşağıdaki koşulların sağlanması gerekmektedir:

- Alıcı sistemin sorunlarını doğru olarak teşhis etmesi,
- Alıcı sistemin, değişim görevlisinin kapasitesini doğru olarak belirlemesi,
- Alıcı sistemin sorunu ve satın alacağı uzmanlık veya bilgiyi değişim görevlisine doğru olarak iletmesi,
- Alıcı sistemin, elde edilen bilgi veya hizmetin olası sonuçlarını önceden düşünerek kabul etmesi bu modelin başarısını oluşturacak koşullardır⁸⁷.

⁸⁶ Edgar H. SCHEIN, *Process Consultation: Lessons for Managers*, C. II (USA: Addison- Wesley Pub. Co., 1987), s. 22.

⁸⁷ SCHEIN, *Process...*, ss.23-24.

b. Doktor- Hasta Modeli:

Fiziksel bir sorun karşısında doktor isteyen bir hasta gibi örgüt yöneticisi örgüt içindeki problemleri teşhis için değişim görevlisinden yardım talep eder. Alıcı sistem, değişim görevlisine karşılaştığı sorunları veya başarısının düştüğü birimleri belirtir ve ondan sorunları çözmesini ister⁸⁸.

Bu modelin etkili bir biçimde çalışabilmesi, alıcı sistemin- tıpkı doktor-hasta ilişkilerinde olduğu gibi- gerekli bilgiyi gizlemeden veya abartmadan, gönüllü olarak vermesine ve değişim görevlisine güvenip, sunulan reçeteyi uygulamasına bağlıdır⁸⁹. Burada değişim görevlisi ile alıcı sistem arasında karşılıklı güvene dayanan bir yakınlık kurulmalı ve değişim görevlisi kolay anlaşılıp kabul edilebilecek türden çözümler önermelidir.

c. Süreç Danışmanlığı Modeli:

Süreç danışmanlığı, yönetsel analiz ve çalışma grup faaliyetlerini içeren, yaygın olarak kullanılan bir ÖG tekniğidir⁹⁰. Değişim görevlisi, örgüt süreçleri konusunda uzmandır. Örgütte işlerin iyi gitmediğini farkedenden yöneticiye, kendi çevresinde meydana gelen olayları sezme, anlama ve onlar üzerinde işlem yapma konusunda yardım eder ve bu yeterliliğin geliştirilmesi ile ilgilenir. Bu yardımlar arasında örgütün iş akış sistemini düzenlemek, örgüt üyeleri arasındaki biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkileri ayarlayarak iletişim kanallarını geliştirmek sayılabilir.

Süreç danışmanlığı, alıcı sistemin çevresinde oluşan süreç olaylarını sezmesine, anlamasına ve gerekeni yapmasına yardımcı olan bir danışmanlık faaliyetidir. Bu modelde insan ilişkilerine yönelik olarak çalışan uzmanlar, kişi ve grup ilişkilerine ağırlık verirler; göreve yönelik değildirler. Burada amaç, örgüt üyelerinin sorunlarını teşhis etme ve

⁸⁸ BUMİN, *Örgüt Geliştirme...*, s. 67.

⁸⁹ SCHEIN, *Process...*, ss. 25-28.

⁹⁰ Arthur G. BEDEIAN, *Management*, (N.Y.: CBS College Publishing, 1986), s. 321.

çözmeyle ilgilidir⁹¹.

Edgar H. Schein'e göre süreç danışmanlığının esasları; alıcı sistemin sorunlarla birlikte yaşamaya alıştığı için genellikle örgütteki aksaklıkları farketmediği, sorunların teşhisi için özel yardıma gereksinim duyduğu biçimindedir. Alıcı sistem ne tür bir yardım alabileceğini ve değişim görevlisinin, ihtiyaç duyulabilecek ne tür bir yardım sağlayacağını bilmemektedir. Bu konuda danışan sisteme yapılabilecek en büyük iyilik, işlerine yarayabilecek yardım türünü öğrenmelerini sağlamak olacaktır⁹².

Yöneticilerin örgütü geliştirme arzuları vardır, fakat neyin nasıl geliştirileceği konusunda yardıma ihtiyaç duyarlar. Örgütler, ancak kendi güçlü ve zayıf yönlerini teşhis etmeyi öğrendikleri zaman etkin olurlar. Hiçbir örgütsel yapı mükemmel değildir. Değişim görevlisinin örgüt kültürünü öğrenebilmesi ve güvenilir çözüm yolları önerebilmesi için uzun ve yorucu çalışmalar yapması gerekmektedir. Bu nedenle örgüt kültürünü çok iyi bilen örgüt üyeleriyle çalışmak zorundadır. Alıcı sistemin sorununu kendi başına görmeyi öğrenmesi gerekmektedir. Ancak bu yolla teşhis ve çözüm yollarına tam katılım sağlanabilir. Değişim görevlisi, alıcı sistemin yeni seçenekleri düşünmesini sağlar. Bu seçeneklere ilişkin kararlar alıcı sistem tarafından verilmektedir.

Değişim görevlisi, sorunun teşhisinde ve alıcı sistem ile etkin yardım edici ilişkilerin oluşmasında deneyimli olmalıdır⁹³. Değişim görevlisi, danışan sisteme, çevresinde, kendinde ve çevresi ile başkaları arasında neler olduğuna ilişkin anlayışı vermeye çalışır. Burada öncelikle gözetilmesi ve öğrenilmesi gereken nokta, örgütte farklı biçimlerde görülen insan eylemleridir. Değişim görevlisi, birey, kişilerarası düzeydeki süreçlerde uzmandır. Örgütteki sorun teknik bir bilgiyi gerektirse dahi, örgütü oluşturan farklı işlevler insanların etkileşimine gerek duyarlar. İnsana ilişkin süreçler ne denli iyi anlaşılır ve teşhis edilirse; teknik sorunlara

⁹¹ BUMİN, *Örgüt Geliştirme* ..., s. 68; Ayrıca bkz. Edgar SCHEIN, *Process Consultation: It's Role In Organization Development*, (Mass.: Addison- Wesley Pub. Co., 1969), ss. 3-9.

⁹² BUMİN, *Örgüt Geliştirme*..., s. 68.

⁹³ BUMİN, *Örgüt Geliştirme*..., s. 68.

çözüm bulma olanağı da o ölçüde artar. Bu durumda değişim görevlisi genellikle sosyal bilim uygulamacısıdır.

Süreç danışmanlığı modelinin özü-bir Çin Atasözünde belirtildiği gibi-Karnı acıkan bir insana balık vererek, onun yalnızca bir kere doymasına yardımcı olmak değil, ona balık tutmayı öğreterek ömür boyu açlığını gidermesini sağlamaktır⁹⁴.

V. ÖRGÜT GELİŞTİRME SÜRECİ

ÖG çabaları çeşitli aşamalardan oluşan ve kendini sürekli yenileyebilen bir süreci kapsar. Toplumun kültürel yapısı, örgütün yapısı, çözülecek sorunların özellikleri, programı yürütecek değişim görevlisinin olaya yaklaşımı, tecrübe ve yeteneği gibi etmenler ÖG süreç aşamalarının çeşitli yazarlarca farklı şekil ve safhalarda ele alınıp, incelemelerine neden olmuştur⁹⁵.

ÖG, faaliyet araştırmasından yararlanan, danışmanlık sürecini izleyen ve deneyimsel öğrenmeyi hedefleyen bir çaba olarak kendine özgü bir sürece sahiptir. Konuyu aydınlatma açısından bu süreç, temelde; sekiz aşamada incelenebilir (bkz. Şekil 1.3).

A. Değişim Gereksiniminin Farkedilmesi ve Saptanması

ÖG süreci genel olarak, örgütün değiştirilmesi ve geliştirilmesiyle ilgili birtakım gereksinimlerin hissedilmesiyle başlar. Değişim ihtiyacı genellikle şu dört yolla kendisini hissettirir⁹⁶:

- Değişme potansiyeline sahip olan bir örgütün, mevcut durumdan hoşnut olmaması ve içinde bulunulan durumun olumsuzluğuna inanması,

⁹⁴ PEKER, s. 221.

⁹⁵ Şükrü ÖZEN, "Yönetimi Geliştirmede Bir Yaklaşım: Örgüt Geliştirme", *Amme İdaresi Dergisi*, C. XXIV, S. 4 (Aralık 1991), s. 95.

⁹⁶ KILINÇ, s.42; Ayrıca bkz. R. LIPPITT-J. WATSON-B. WESTLEY, *The Dynamics of Planned Change*, (New York: Harcourt, Brace and World Inc., 1988), ss. 73-74.

- Mevcut durum ve olması gereken durum arasındaki uyumsuzluğun tatminsizliğe yol açması,
- Çevreden gelen, toplumsal beklentiler, yeni teknolojik ve psikolojik gelişmelerin avantajlarından yararlanmayı gerekli kılan rekabetçi baskılar gibi etmenlerin, örgütü davranış değiştirmeye zorlaması,
- Büyüme ve gelişme güdüsü gibi bazı içsel gerekliliklerin değişime yönelik baskı yaratması.

Bu aşamada önemli olan bir husus, değişim ihtiyacını kimin hissedeceğidir. İdeal olan durum, danışan sistemin sorununu ya da yetersizliğini kendisinin hissetmesidir. Ancak, genellikle danışan sistem kendi sorununu teşhis becerisinden yoksundur. Bu durum, özellikle sorunun insan ilişkileri alanında olması halinde daha da geçerli olmaktadır. Bu gibi durumlarda, ya bir dış değişim görevlisinin sorunu farkederek yardım önermesi ya da danışan sistemle değişim görevlisinin ayrı ayrı bağlı olduğu bir üçüncü tarafın, bu iki tarafı bir araya getirmesi gerekir⁹⁷.

B. Değişim Görevlisinin (Örgüt Geliştirme Uzmanı) Devreye Girmesi ve İlk Müdahalesi

ÖG programının ikinci aşamasını, bir değişim görevlisinin devreye girmesi ve örgüte müdahalesi oluşturmaktadır⁹⁸. Örgütsel değişim kararı verildikten sonra, uygulamanın kime yaptırılacağı önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Zira bu çalışmaların başarılması kolay bir iş değildir; geçerli örgütsel yapıya ilişkin bilgilerin soru formları ve görüşmeler yoluyla alınması, hedeflenen amaçlara ulaşmaya olanak sağlayan çeşitli araçların belirlenmesi, örgüt şemalarının geliştirilmesi ve yönetmeliklerin hazırlanması zaman, beceri ve uzmanlık gerektiren bir iştir⁹⁹.

⁹⁷ KILINÇ, ss. 43-44; Ayrıca bkz. Stephen R. JENKS, "An Action Research Approach to Organizational Change", ed. W. BURKE-H.A. HORNSTEIN, *The Social Technology of Organizational Development*, (La Jolla, Cal.: University Associates Inc., 1972), s. 256.

⁹⁸ Donald F. HARVEY-Donald R. BROWN, *An Experimental Approach to Organization Development*, 3rd ed., (New Jersey: Prentice-Hall Int.Inc., 1988), s. 44.

⁹⁹ ÜLGEN, s. 182.

Bir değişim görevlisinde bulunması gerekli özelliklerin tanımlanması oldukça güç olmakla birlikte, bu kişilerde aranılan genel nitelikleri şu biçimde özetlenebilir. Değişim görevlisi üstün bir çözümleme yeteneğine sahip olmalı, aynı zamanda sorunları hızla kavrayabilmeli, kişisel davranışlarla ilgili yeterli bilgi ve önsezi sahibi olmalıdır. İşletmenin faaliyetleri, özellikle teknolojisi, iş ilişkileri ile davranış sistemi hakkında tam ve kesin bilgiye sahip olmalıdır. İşletme içinde karşıt gruplar karşısında tarafsız davranabilmeli ve bu grupların gerçek sorunlarını anlayabilmelidir¹⁰⁰.

Değişim görevlisi kusursuz bir bellek kapasitesine sahip olmalı, bu yeteneğini özellikle görüşmelerde az not tutarak kullanmalı, görüşülen kişi veya grupları olumsuz etkilememelidir. Personelle arasındaki mesafeyi; saygıyı azaltmayacak oranda açık tutarken, herkesin kendisine rahatça açılması için dostça ve anlaşılır bir tavır takınmalıdır. İşletmenin amaçları ile uyumlu bir örgütsel yapının kurulmasında yararlanılacak kuramsal düşünce ve temel ilkelerde ön yargılı olmamalıdır. Örgütlenme kuramını çok iyi bilmelidir. Hızlı bir biçimde çalışabilmeli ancak; acelesi olan (sıkışmış) izlenimi vermemelidir¹⁰¹.

Yukarıda belirttiğimiz niteliklerin tümüne sahip bir uzmanın bulunması oldukça güçtür. Bu nedenle; görevin, anılan niteliklerden en çoğuna sahip olan uzman ya da uzman grubuna verilmesi en idealidir.

Değişim görevlisi, iç değişim görevlisi adı verilen yönetici veya örgütün diğer üyelerinden birisi ya da dış değişim görevlisi adı verilen, örgüt dışından bir uzman olabilir.

ÖG çabalarını yürütmek için örgüt içinden, gerekli eğitimi almış, yetenekli bir kişi seçilebilir. Bu durumda, değişim görevlisinin örgüt problemlerini iyi bilmesi, çalışanları tanınması ve maliyetin daha düşük

¹⁰⁰ Hayri ÜLGEN, "Örgütsel Değişim", *Organizasyon: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Dergisi*, Yıl: 2, S. 5 (1977), s. 36.

¹⁰¹ ÜLGEN, "Örgütsel Değişim" ..., s. 36.

olması gibi avantajları söz konusudur. Ancak işletme içi çatışmalara yabancı olmadığı ve tarafsız kalamayacağı düşüncesi ile kendisine tam ve gerçekçi bir bilgi verilemeyebilir veya subjektif bir değerlendirme söz konusu olabilir¹⁰².

Örgüt içinden bir kişinin bu görevi üstlenmesinin çalışanlar tarafından hafife alınabileceği düşüncesiyle, örgüt dışından görevlendirilecek bir değişim görevlisinin daha etkili olabileceği savunulabilir. Dışarıdan seçilen bir uzmanın, örgüt kültüründen bağımsız olması nedeniyle daha rasyonel kararlar verebilmesi, muhtemelen konusunda çok iyi bir eğitim almış olması gibi avantajlarının yanında; örgüte maliyetinin fazla olması, örgüt hakkındaki bilgileri toplayabilmesi için belirli süreye ihtiyacının olması gibi dezavantajları da bulunmaktadır¹⁰³.

Yukarıdaki açıklamalardan her iki seçeneğin de birbirlerine karşı üstün ve eksik yanlarının bulunduğu görülmektedir. Ülgen, yazısında, buradaki çıkış noktasını şöyle belirtmektedir: “Bu ortak sorumluluk söz konusu işlevin gerek işletme içi ve gerekse işletme dışı uzmanları bir araya getiren grup çalışmasıdır. Bu tür bir çalışmada temel sorumluluk yine de işletme dışı uzmanlardadır. Bu uzman, tarafsızlığın ve görgülerin önemli olduğu durumlarda tüm yükü üstlenmelidir. Öte yandan, işletme içi uzmanlar aracılığıyla; diğerlerinin işletmeyi anlamaları kolaylaşmış olur. Bu arada, işletme dışı uzmanlarının yetenekleri geliştirilmiş, görgüleri artırılmış olacaktır. Bu seçeneğin diğer bir yararı da; işletme içinde değişim çalışmalarının nasıl yürütüldüğünü bilen uzman personel yetiştirilmesidir. Öte yandan; işletme yönetimi de güvenilir ve yetenekli bir personelinin bu çalışmalara katılmakta oluşuna güvenerek, yapılan çalışmayı daha çok destekleyecek ve çalışma grubuna daha geniş hareket etme olanağı sağlanacaktır¹⁰⁴.

ÖG sürekli bir faaliyettir. Değişim görevlisinin görevini tamamlayıp işletmeden ayrılması durumunda; bu süreç dışı değişim görevlisiyle

¹⁰² DİNÇER, s. 105.

¹⁰³ ÜLGEN, “Örgütsel Değişim” ..., s. 37.

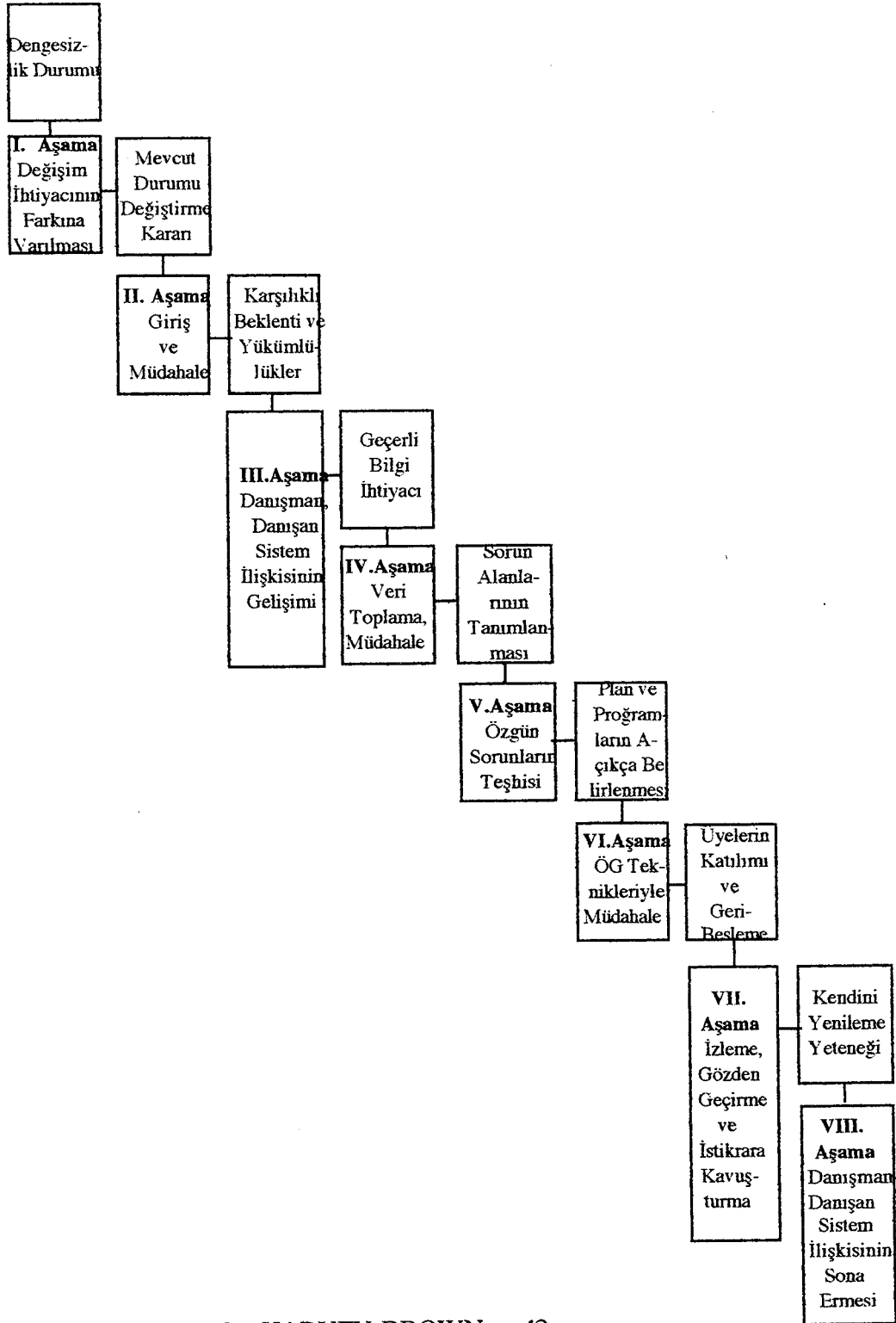
¹⁰⁴ ÜLGEN, “Örgütsel Değişim” ..., s. 39.

ortaklaşa çalışan örgüt içi uzmanlarla devam ettirilebilir. Yine de ÖG çabalarında; belirli periyodlarla (örneğin; iki yılda bir olmak üzere) dış değişim görevlisinden yararlanmanın, çalışmanın etkinlik ve verimliliği üzerinde önemli yararlarının olabileceğine inanmaktayız.

Değişim görevlisi belirlendikten sonra, "uzmanın hangi noktada sisteme müdahale edeceğine ve rolünün ne olacağına karar vermesi gerekmektedir. Sözgelimi; değişim görevlisi üst yönetiminin onayıyla araya girebilir veya hem alt düzeydeki örgüt üyelerinin desteğiyle hem de onların desteği olmadan örgüte müdahale edebilir¹⁰⁵.

¹⁰⁵ HARVEY-BROWN, s. 44.

Şekil 1.3
Örgüt Geliştirme Sürecinin Aşamaları



Kaynak : HARVEY-BROWN, s. 43.

C. Değişim Görevlisi-Alıcı Sistem İlişkisinin Geliştirilmesi

ÖG programının başarısı, değişim görevlisi ve danışan sistem arasındaki etkileşimin iyi olmasına bağlıdır. Bu aşamada, değişim görevlisi ve örgüt arasında ÖG programının amacı, kullanılacak yöntemler, yoğunlaşılacak alanlar, katılımcıların üstleneceği roller ve beklenen sonuçlar üzerinde bir anlaşmaya varılır. Tüm ÖG süreci için zorunlu olan karşılıklı güven esasına dayalı, içten ve dürüst bir ilişkinin oluşturulması bu aşamada gerçekleştirilir¹⁰⁶.

D. Örgütle İlgili Verilerin Toplanması

ÖG modelinin veri toplama süreci, örgütte (veya örgütün alt sistemlerinde) en belirgin bir faaliyettir. Bu nedenle veri toplama işlevi, ÖG'de ikili rol oynamaktadır. Birinci rolü, örgütün kendi yöntemlerini ve bunların başarısını nasıl etkilediğini daha iyi anlayabilmek için temel kaideler sağlamasıdır. Örgütsel sorunların etkin olarak çözümüne öncülük eden, başarıyla ilgili gerçek bilgilerin, duyguların ve algıların paylaşılması kendi kendini değerlendirme sürecinin başlangıcıdır. İkinci rolü ise; örgütün, verilerin toplanması ve paylaşılmasında temel amaç olan örgütsel sisteme müdahalesidir¹⁰⁷. Veri toplama örgütün süreçlerini daha iyi tanımasına ve bunların örgüt başarısını nasıl etkilediğini anlamasına yardımcı olur¹⁰⁸. Bu sürecin örgütler açısından oldukça önem taşımasına rağmen, çoğunlukla ihmal edildiği gözlenmektedir. Bu nedenle, verinin kendisi ve toplanma yöntemleri çok dikkatli olarak planlanmalı ve uygulanmalıdır¹⁰⁹.

Bu aşamada değişim görevlisi ve danışan sistem, gönüllü işbirliği içinde, danışan sistem üyelerinin duygu ve görüşlerindeki eksik ve yanlış yönlerin ortaya konulması ve bunların giderilerek, sorun çözüm işlemlerinin hızlandırılması amacıyla veri toplamaya başlarlar. Danışan

¹⁰⁶ KILINÇ, s. 44.

¹⁰⁷ Newton MARGULIES-Anthony P. RAIA, *Organizational Development: Values, Process, and Technology*, (New Delhi: Tata McGraw-Hill Book Co. Ltd., 1975), s. 130.

¹⁰⁸ BUMİN, s. 93.

¹⁰⁹ MARGULIES-RAIA, s. 130.

sistemle ilgili toplanan veriler aşağıda belirtilen sırayla elde edilir¹¹⁰:

- Amaçların tanımlanması,
- Verilerin toplanacağı kaynakların verilmesi,
- Veri toplama usul ve yöntemlerinin seçilmesi,
- Verilerin toplanması,
- Toplanan verilerin analizi,
- Veri toplama faaliyetlerinin analizi ve değerlendirilmesi.

Bütün bu çalışmalar yapılırken, hangi tür bilgi ve verilerin ne tür kaynaklardan, hangi usul ve yöntemlerle kimler tarafından toplanacağı ve veri toplama süresinin belirlenmesi dikkat edilmesi gereken noktalardır¹¹¹.

Veri toplama aşamasının bir önemli bölümü de "geribildirim"dir. Geribildirim, özellikle, verilerin değişim görevlisi ya da üçüncü tarafça toplanması durumlarında önem kazanır. Çünkü ÖG ile ilgili stratejik kararların alınmasında danışan sistemle paylaşılacak verinin içerik ve miktarı, verilerin sunuluş tarzı, veriyi kimin geri bildireceği, geribildirim yer ve zamanı çok önemli bir rol oynar¹¹².

E. Tanı (Teşhis) ve Geribildirim

ÖG çabalarının sağlıklı bir biçimde yürütülebilmesi için, örgütün biçimsel (yapı, yöntem) ve biçimsel olmayan (insan) yönlerini açıklığa kavuşturacak, başka bir deyişle, örgütün işleyişi, çalışanların nitelikleri, duyguları, inançları, ortak değerleri ve geliştirilmesi gereken olgular hakkında ayrıntılı bilgilerin elde edilmesi gerekmektedir¹¹³. Bu aşamada örgüt üyeleriyle doğrudan görüşme, anket, gözlem ve örgütiçi-dışı

¹¹⁰ KILINÇ, s. 44.

¹¹¹ DİNÇER, s. 66.

¹¹² KILINÇ, s. 44.

¹¹³ ÖZEN, s. 96; Ayrıca bkz. T. VACINO-J. RABIN, "Organizational Development", *Contemporary Public Administration*, ed. R. PATTENAUDE-R. PARK, (New York: Harcourt Brace Jovanyich, 1981), s. 109.

haberleşmede kullanılan çeşitli dokümanların incelenmesi gibi yöntemler kullanılır.

Daha sonra danışan sistem ve değişim görevlisinin ortaklaşa, sorun alanları ve nedensel ilişkileri belirleyerek veri analizine yönelmeleri gerekir. Bu noktada şu sorulara cevap aranır¹¹⁴:

- Sorun ya da sorunlar nelerdir?
- Sorun ya da sorunların giderilmesiyle neler değişmiş olacaktır?
- Beklenen sonuçlar nelerdir ve bunlar nasıl değerlendirilecektir?

Bu sorulara alınan yanıtların örgütsel etkinlik ve verimlilik açısından değerlendirilmesi gerekmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen bu bulgular, örgütü daha iyi anlayabilmek ve sorunları tanımlayabilmek için üyelere geri bildirilir.

Teşhis aşaması, ÖG sürecinin önemli bir adımını oluşturur. Sorunların hatalı ya da yanlış teşhis edilmesi, ÖG programının maliyetini artıracak gibi, başarısız olmasına da neden olabilmektedir¹¹⁵.

F. Eylem (Faaliyet) Planı ve Stratejilerin Belirlenmesi

Bu safhada teşhis aşamasında önerilen değişikliklerin uygulanması için gerekli önlemler alınır. Bunlar:

a. Eylem Planı Yapma: Sistemi uygulamak için bir eylem planı geliştirmeye gerek vardır. Bu plan zaman programlarını ve sistemin başarısını değerleyecek esasları içermelidir¹¹⁶.

¹¹⁴ KILINÇ, s. 45; Ayrıca bkz. J.L. GIBSON - J.M. IVANCEVICH - J.H. DONNELLY, *Organizations*, 4th ed., (Texas: Business Pub. Inc., 1982), s. 538.

¹¹⁵ KILINÇ, s. 45.

¹¹⁶ Birol BUMİN, *İşletmelerde Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim Sistemi Yoluyla Örgütsel Gelişim*, (Ankara: AİTİA Ya. No. 82, 1974), s. 176.

b . *Kullanılacak Müdahale Tekniği ya da Yöntemini Belirleme*: İstenen iyileştirme değişimleri sağlamak üzere, değişim görevlisinin yardımcılığında uygun müdahale tekniği seçilir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, hazır çözümlere ve yaygın müdahale tekniklerine yönelmemektir. Tekniğin seçiminde sorunun özellikleri ve örgütün kendine özgü durumu gözönüne alınmalıdır¹¹⁷.

Örgütlerde birbirinden farklı pekçok sorunla karşılaşılabileceği için çok çeşitli müdahale tekniği geliştirilmiştir. Bu alanda araştırdığımız çalışmaların tümünde, yazarlar; müdahale tekniklerini kendilerine göre ve diğerlerinden farklı bir biçimde sınıflandırmışlardır.

Sözelimi; Wendell L. French ve Cecil H. Bell ÖG müdahalelerini sınıflandırırken, birey-grup ve görev-süreç boyutunu ele almaktadır¹¹⁸ (bkz. Tablo 1.1).

¹¹⁷ PEKER, s. 234.

¹¹⁸ Wendell L. FRENCH-Cecil H. BELL, Jr., **Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement**, 2nd. ed., (Englewood.: Prentice-Hall, 1978), s. 110.

Tablo 1.1

**ÖG Müdahalelerinin Bağımsız İki Boyutlu Olarak Sınıflandırılması:
Birey-Grup ve Görev-Süreç**

Birey-Grup Boyutu		
Birey Odaklı		Grup Odaklı
Görev-Süreç Boyutu	Görev Odaklı	-Rol Analiz Tekniği -Eğitim:Teknik Araçlar ve Karar Alma, Problem Çözme, Amaç Belirleme ve Planlama -ÖG Ölçeği (1. aşama) -İş Zenginleştirmenin Bazı Biçimleri ve Amaçlara Göre Yönetim (AGY)
	Süreç Odaklı	-Tekno-Yapısal Değişimler -Tutum Araştırması ve Geri Besleme -Yüzleştirme Toplantıları -Takım Kurma Oturumları -Gruplararası Faaliyetler -ÖG Ölçeği (2. 3. aşama) -Sosyo-Teknik Sistemlerin Bazı Biçimleri
Görev-Süreç Boyutu	Görev Odaklı	-Yaşam Planlama -Bireylere Rehberlik ve Danışmanlık Yoluyla Yapılan Süreç Danışmanlığı -Eğitim:Grup Dinamikleri, Planlı Değişim -T-Grupları (yabancı) -3. Taraf Arabuluculuğu -ÖG Ölçeği (1. aşama) -Bütüncül ÖG -Karşılıklı Etkileşim Analizi
	Süreç Odaklı	-Tutum Araştırması ve Geribesleme -Takım Kurma Oturumları -Gruplararası Faaliyetler -Süreç Danışmanlığı -T-Grupları (aile) -ÖG Ölçeği (2.3. aşama) -Bütüncül ÖG

Kaynak : FRENCH-BELL, s. 110

Ömer Dinçer ise; “Örgüt Geliştirme” adlı kitabında; örgütsel sorunlara yapılan müdahaleleri, sorunların özellik ve kapsamlarına göre; yapı ve süreç boyutunu örgüt sisteminin tümüne veya alt sistemlerine yönelik olarak ele almaktadır (bkz. Tablo 1.2).

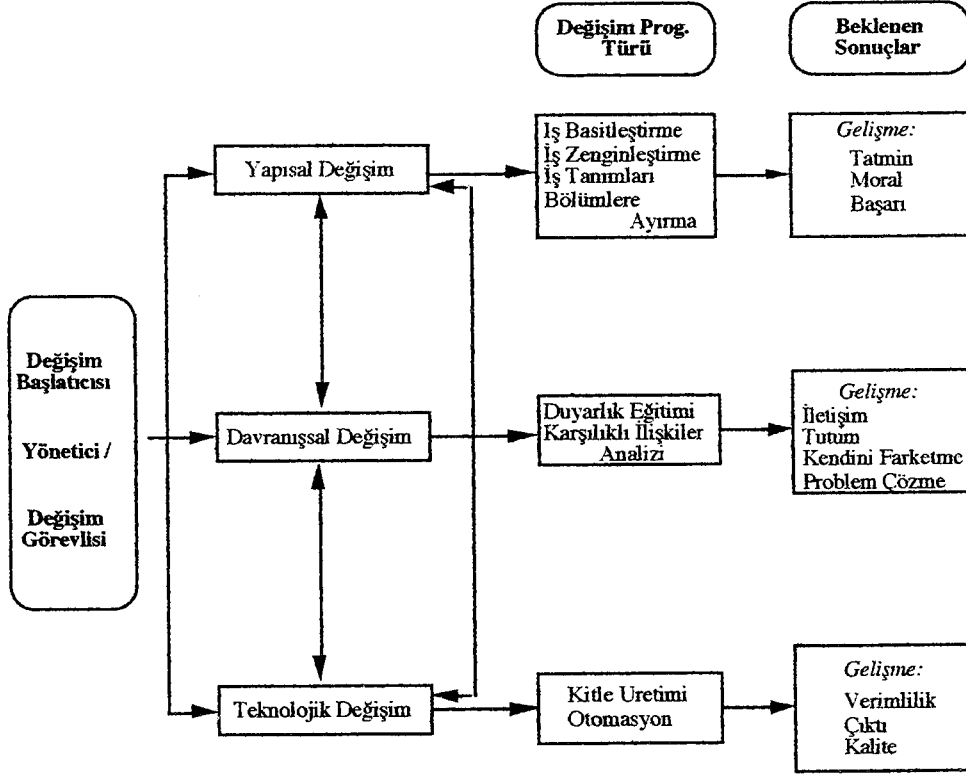
Tablo 1.2
Müdahale Tekniklerinin Sınıflandırılması

	ÖRGÜT SİSTEMİ	ÖRGÜTÜN ALT SİSTEMLERİ	
Y A P I	-Durumsallık Yaklaşımı, -Matriks Örgütler, -Sosyo-Teknik Sistemler, -Tali (Colleteral) Örgütler, -Amaçlara Göre Yönetim, -Kazanç Paylaşma Planları.	-İş Dizaynı Teknikleri, -Karar Merkezleri, -Esnek Çalışma Saatleri, -Değerlendirme Teknikleri.	
S Ü R E Ç	-Yönetim Tarzını Geliştirme Ölçeği, -Tutum Araştırmaları ve Geri Besleme, -Örgüt Problemlerini Teşhis Toplantısı, -R. Likert ve Sistem 4 Yaklaşımı, -Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi, -Kalite Çemberleri.	Gruplar	-Gruplararası Takım Kurma, -Örgüt Problemlerini Yansıtırma Tekniği.
		Grup İlişkileri	-Süreç Danışmanlığı, -Rol Görüşme, -Rol Analiz Tekniği, -Takım Kurma, -ÖG'ye Gestalt Yaklaşımı.
		Kişilerarası İlişkiler	-Etkileşim Analizi, -Duyarlık Eğitimi, -Münazara Grupları, -Hayat ve Kariyer Planlama, -Karşılıklı İlişkiler Analizi, -Arbulma Tekniği, -Stres Yönetimi, -Emeklilik Programları.

Kaynak: DİNÇER, Örgüt Geliştirme...,s. 89.

Ivancevich, Donnelly ve Gibson “Managing for Performance” isimli kitaplarında ÖG tekniklerini, temelde örgütün yapı, beşeri ve teknoloji unsurlarına göre sınıflandırmaktadır (bkz. Şekil 1.4).

Şekil 1.4
Değişim Stratejileri



Kaynak: John M. IVANCEVICH-James H. DONNELLY-James L. GIBSON, *Managing for Performance: An Introduction to Process of Managing*, (Plano, Texas: Business Pub. Inc., 1983), s. 525.

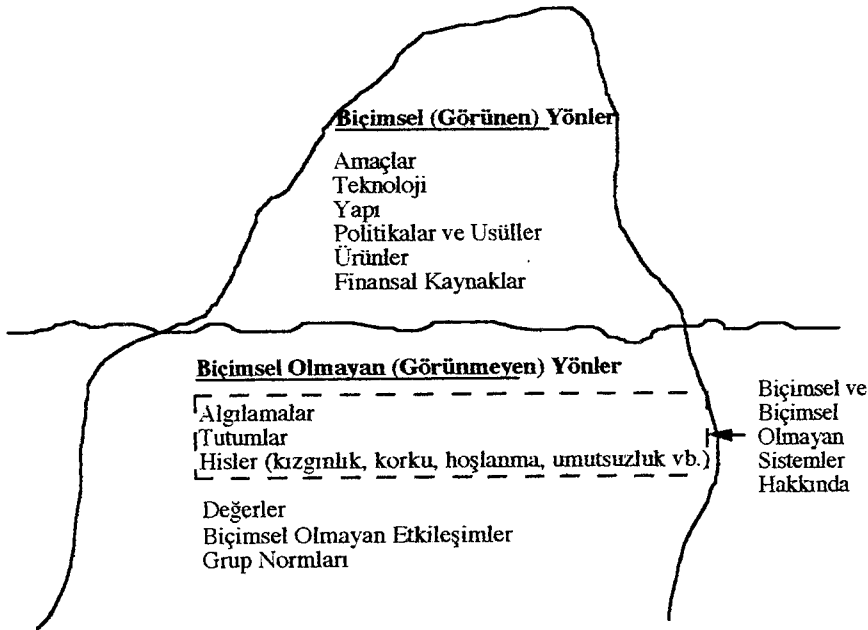
Örgütte karşılaşılan problemin çözümünde saptanan stratejilerden hangisinin veya hangilerinin kullanılacağı, ancak sorunun ana kaynağının teşhisinden sonra belirlenebilir. Örgüt problemlerinin yer alabileceği alanları belirlemede kolaylık sağlaması açısından örgüt, bir buzdağına benzetilebilir (bkz. Şekil 1.5). Bir buzdağının su seviyesinin altında ve üstünde kalan kısımları vardır. Suyun üstünde kalan görünen kısım, örgütün rasyonel ve yapıyla ilgili yönelimlerini, görünmeyen suyun altında kalan kısım ise; süreç ve davranışlarıyla ilgili yönelimleri belirtir¹¹⁹. ÖG çabalarını yürütenler (değişim görevlisi), örgütün yalnız görünen öğelerine

¹¹⁹ Z. Nuray NİŞANCI, "Örgüt Geliştirme Süreci İçerisinde Başarı Değerlemenin Yeri ve Önemi", *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C. X, S. 3-4 (1994), s. 226.

yönelirlerse; yanılacaklar ve bütünü göremedikleri için geliştirdikleri stratejiler de sınırlı olacaktır. Diğer yandan bu görevliler, örgütü -görünen ve görünmeyen kısımlarıyla birlikte- bir bütün olarak ele alırlarsa; çaba ve dikkatlerini, eski başarılarına, şimdiki durumlara ve gelecekteki planlarına yöneltebilirler¹²⁰.

Problem teşhis edildikten sonra, problemin kaynağının derinliğine göre değişik stratejiler uygulanabilir. Hatta bir problemin çözümünde, kendisi ile ilgili değişkenlere de müdahale etmek gerekebilir. O zaman bir yerine aynı anda birkaç strateji birden uygulanabilir. Stratejiler uygulanırken problemle ilintili değişkenlerin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir¹²¹.

Şekil 1.5
Örgütsel Buzdağı



Kaynak: FRENCH-BELL, s. 16.

¹²⁰ Birol BUMİN, *Örgüt Geliştirme*, (Ankara: A.İ.T.İ.A. Ya. No. 123, 1979), s. 24.

¹²¹ NİŞANCI, s. 227.

c. *Sorumluları Belirleme*: Yapılan müdahale planı ve belirlenen müdahale tekniğine göre programın yürütülmesinden sorumlu olacak elemanlar belirlenir.

d. *Karşı Fikirleri Değerlendirme ve Müdahale*: Programın kapsamı belirlendikten sonra, değişiklik çalışmaları son kez gözden geçirilir, değişikliğe karşı olan fikirler değerlendirilir ve olası direnişler için gerekli önlemler alınır. Bu noktada direnç mutlaka ortadan kaldırılması gereken bir husus olarak görülmemeli, başarısızlık için bir uyarı biçiminde düşünülmelidir. Bu nedenle, direnişler olabildiğince açığa çıkarılarak giderilmeye çalışılmalıdır¹²².

G. Belirlenen Faaliyet Planı ve Stratejilerin İzlenmesi, Gözden Geçirilmesi ve Değişimin İstikrara Kavuşturulması

Faaliyet programının yürütülmesinden sonra, ortaya çıkan sonuçların izlenmesi ve değişimin istikrara kavuşturulması ön plana çıkar. Bu aşama, değişim stratejilerinin etkinliğinin değerlendirilmesi ile ilgilidir¹²³. ÖG çabaları, genelde, davranışsal değişimi temel aldıkları için, sonuçların değerlendirilmesi ve ölçülmesi fen bilimlerindeki açıklık ve kesinlikten uzaktır. Kaldı ki, örgütlerin büyük bir kısmı, bir grubun ya da bir örgütün etkinliğinin nasıl değerlendirileceği konusunda yeterli düzeyde bilgiye sahip bulunmamaktadırlar¹²⁴.

Bu noktadan yola çıkılarak, ÖG programlarının etkin bir biçimde değerlendirilmesinde, tahmini program sonuçlarının danışan sistem tarafından önceden belirlenmesi, değerlemeye yönelik ölçümlerin sistemlerde uygulama öncesi ve sonrası yapılması gibi faktörlerin oldukça yardımcı olacağı söylenebilir. Ayrıca, sağlanan verilerin uygunluğu, toplanma yöntemi ve süresi de değerlemeye temel oluşturan faktörler

¹²² Tacettin KARAER, "Örgütlerde Değişime Karşı Direnç", *Verimlilik Dergisi*, S. 4 (1990), ss. 142-143.

¹²³ HARVEY-BROWN, s. 47.

¹²⁴ KILINÇ, s. 45; Ayrıca bkz. Jennings PARTIN, *Current Perspective in Organization Development*, (Mass.: Addison-Westley Pub. Co., 1973), s. 73.

arasında düşünülebilir¹²⁵.

H. Geribildirim ve Değerlendirme

Değişim programının hedef olarak saptanan alanlardaki ve tüm örgüt üzerindeki etkilerini belirlemek için veri toplama çabaları sürdürülerek örgütsel değişimler gözlenir. Elde edilen veriler; ilgili grup ve bireylere, çabalarında gerekli düzeltmeleri yapmaları için geri bildirilir¹²⁶.

Geribildirim, çevreden ihtiyaç duyulan verilerin toplanması, bunların ışığında gerekli değişikliklerin yapılması ve bu değişikliklerin sonuç ve etkilerinin değerlendirilmesidir. Geribildirim ve haberleşme sistemlerinin etkinliği, değişim sürecinin tümünü etkiler¹²⁷. Önceden tahmin edilemeyen sapmaların meydana geldiği yerde alınan ilk geribildirim, etkin ve doğru bir kontrol için temel teşkil eder.

Geribildirim, ÖG süreci içindeki değişim ihtiyacının veya girdilerdeki değişimi, temel planlarda yahut orijinal standartlardaki değişim olasılığını ve burada oluşan sapmaları gösterir (bkz. Şekil 1.6).

Uygulama sonuçlarının gözden geçirilmesi ve geribildirim yoluyla elde edilen verilerin değerlendirilmesinden sonra, ÖG'nin sürekli bir faaliyet olması özelliğinden dolayı, arzu edilen sonuçların gerçekleşmesi veya gerçekleşmemesi durumlarında geliştirme çabaları sona ermeyecektir. ÖG programının sonucunda arzu edilen durum gerçekleşmiş olsa bile, sürekli değişen çevre koşullarının etkisi altında bulunan örgüte yeniden bilgi toplanarak teşhis ve çözümler sunulabilir. Ancak önceki programın görevini tamamlayıp, geçerliliğini yitirmesiyle danışan sistemle değişim görevlisi arasındaki ilişki tedricen azalarak, zamanla sona erer. Bu durumda eğer danışan sistem yenileme kapasitesini artırıp, kendi kendine yeterli

¹²⁵ KILINÇ, s. 46.

¹²⁶ Thomas VACINO-Jack RABIN (Çev. Tacettin KARAER-Şükrü ÖZEN), "Örgüt Geliştirme", *Verimlilik Dergisi*, S. 3 (1991), s. 80.

¹²⁷ Ülkü DİCLE-İ. Atilla DİCLE, "Örgütsel Değişim", *Verimlilik Dergisi*, C. II, S. 3 (Nisan-Haziran 1973), s. 694.

olmaya yönelirse; taraflar arasındaki ilişkinin sona ermesi daha rahat ve kolay olacaktır¹²⁸. ÖG programının sonunda beklenen durum oluşmamışsa; ortada bir problemin varlığı söz konusudur. Elde edilen sonuçlar ÖG programının başarısız olduğunu göstermektedir. Bu durumda; programın başlangıç noktasına tekrar dönülür ve başarısızlık nedenleri belirlenmeye çalışılır. Değişimin kalıcı kılınması ise; değişim faaliyetlerinin uygulama alanı ve uygulama yöntemlerinin geliştirilmesi; tüm örgüt üyelerinin bu konuda eğitilmesi ya da örgütte yeni oluşan davranışı benimsetmeye yönelik bir ödül-ceza sisteminin oluşturulmasıyla gerçekleştirilebilir¹²⁹.

Buraya kadar sekiz aşamada kısaca ele alınıp, incelenmeye çalışılan ÖG sürecinin her bir aşaması programın işlerliği açısından son derece önemlidir ve diğer aşamalarla sürekli etkileşim ve ilişki içindedir¹³⁰.

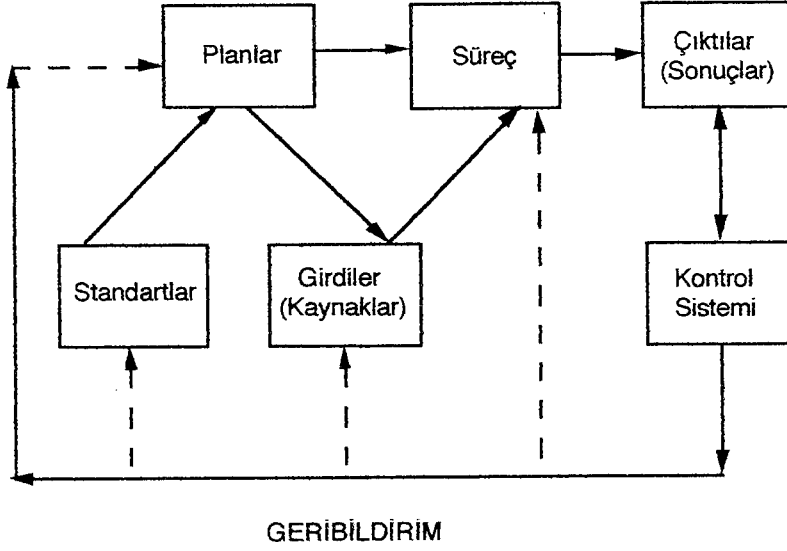
ÖG sürecini yukarıda belirttiğimiz sıraya sadık kalınarak uygulamak her zaman mümkün olmayabilir. Zira ÖG döngüsel bir süreçtir. Örgütte istenen bir değişimin sağlanamaması ya da olumsuz bir geribesleme süreç içindeki herhangi bir noktadan yeni bir değişim hareketinin başlamasına neden olacaktır. Yine de ilk defa yapılan ÖG programlarında sözü edilen, sekiz aşamalı sürecin sırasıyla ve düzenli olarak izlenmesi son derece yararlı olacaktır.

¹²⁸ DİNÇER, ss. 69-70.

¹²⁹ KILINÇ, s.46.

¹³⁰ KILINÇ, s. 46.

Şekil 1.6
Kontrol Sisteminde Geribildirim



--- ➔ Düzeltici Değişiklikler (değişiklikler, gözden geçirmeler vb.)

Kaynak: G.A. COLE, *Management, Theory and Practice*, 2nd. ed., (Guernsey:DP Pub. Ltd., Hants, 1988), s. 248.

V. ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN AMAÇLARI

ÖG, örgütün özel ya da genel amaçlarını gerçekleştirebilmek için planlanabilir. Örgütün özel amaçları, genellikle, planlama zamanında örgütün karşılaştığı belirli sorunların çözümü ile ilgilidir ve bu nedenle de içinde bulunulan duruma göre örgütten örgüte farklılıklar gösterirler. ÖG'nin genel amaçları da -tıpkı özel amaçları gibi- içinde bulunulan koşullara bağlı olarak değişmektedir. Ancak, ÖG'nin bütün örgütler için ortak sayılabilecek amaçlarının bilim adamları tarafından, üzerinde fikir birliğine varılarak saptanması mümkündür¹³¹. En geniş anlamıyla ÖG'nin amacı, insan kaynaklarının düşünce ve davranışlarını kendi çalışma örgütüne yeniden yöneltmek ve dolayısıyla hem verimliliği hem de etkinliği artırarak örgütün hayatta kalmasını, devamını, büyümesini ve

¹³¹ DİCLE, Ülkü-İ. Atilla, s. 684.

gelişmesini sağlamaktır¹³².

ÖG amaçları genel olarak beş kategoride incelenebilir. Bunlar; örgüt bütününe yönelik amaçlar, verimliliği artırma amacı, etkililik ve etkinlik amacı, biçimsel olmayan örgütü işletme amaçları doğrultusunda kullanmak ve yenilik yaratma amacıdır.

A. ÖG' nin Örgüt Bütününe Yönelik Amaçları

a. Örgütün İnsan Unsuruna Yönelik Amaçları:

Örgüt değişen çevre koşullarında ayakta kalarak, rakipleriyle etkin bir biçimde rekabet edebilmesi için ikincil bir amaç olan insan unsuruna yönelik amaçlara ulaşması gerekmektedir. Bunlar: bireyin, kendi davranış ve duygularının kendisini nasıl etkilediğini daha iyi farketmesini sağlamak, bireyin örgüt içindeki kendi rolünü, grup ve örgüt dinamiklerini ve değişme sürecini daha iyi anlamasını sağlamak, bireyin astları, aynı düzeydeki çalışma arkadaşları ve üstleriyle daha sağlıklı ilişkiler kurmasını sağlayarak, yetenek ve kapasitesini artırmak, bireyin kendi kendini kontrol etme ve yönlendirme yeteneklerini geliştirmek, bireylerde içlerine kapanma yerine açıklığı, rekabet yerine işbirliğini ve başkalarına bağlanmak yerine bağımsızlığı sağlayacak davranışlar geliştirmek, onlara bu yönde yeni değer yargıları kazandırmak ve eski tutum ve davranışlarını aynı yönde değiştirmek biçiminde belirtilebilir¹³³.

Bu amaçlar arasında ayrıca; örgüt üyeleri arasında karşılıklı destek ve güveni artırmak, örgütte görünmeyen sorunları ortaya çıkararak, bunları hem grup içinde hem de gruplar arasında tartışarak çözüme kavuşturmak, herhangi bir mevkiye ait otoriteyi bilgi ve beceriyle güçlendirmek, haberleşme kanallarını sürekli açık tutarak; yatay, dikey ve çapraz olarak haberleşmenin daha yeterli hale gelmesini sağlamak, çalışma grubunda, örgüt amaçlarının benimsenmesini sağlamak, planlama ve uygulama aşamalarında birey ve grup sorumluluğunu artırmak, sık sık ortaya çıkan

¹³² DİCLE, Ülkü-İ. Atilla, s. 684.

¹³³ DİNÇER, s. 25.

sorunlara kalıcı ve etkili çözümler bularak, örgüt içinde açık bir sorun çözme iklimi oluşturmak¹³⁴ biçiminde belirtilebilir.

b. Örgütün Yapısal Unsurlarına Yönelik ÖG Amaçları:

Günümüzde, toplumbilimciler örgütsel yapıdaki hiyerarşik katılığı en aza indirmek için çaba harcamaktadırlar. Bugün hiyerarşi fikri oldukça sert tepkilere neden olmaktadır. Hiyerarşik örgütlerin yerine serbest piyasa prensiplerine dayandırılan örgüt biçimlerinin getirilmesi istenmektedir. Bu tür örgütlerde katılmalı karar alma ile serbest ve açık haberleşme geliştirilmeye, örgütteki otoriter ve hiyerarşik ilişkiler en aza indirilmeye çatışmanın kaçınılmaz bir örgüt süreci olduğu kabul edilerek, bunların acilen ele alınıp yönetildiği bir çalışma ortamının oluşturulmasına çalışılmaktadır¹³⁵.

Örgüt geliştirmenin bu alanda gerçekleştirmeye çalıştığı diğer bir amaç da örgütlerde birbirleriyle yakın ilişkileri bulunan proje, takım ya da ekip yönetimi, amaçlara göre yönetim planlama-bütçeleme sistemi gibi düşünceleri uygulama alanına koymaktır¹³⁶.

Ayrıca bu amaçlar arasında, ödül ve teşvik sistemlerine hem bireyleri geliştirecek ve güdüleyecek, hem de örgütün temel işlevlerini yerine getirebilecek bir kimlik kazandırmak sayılabilir.

c. Örgütün Teknolojik Unsurlarına Yönelik ÖG Amaçları:

Bu alanda sözü edilebilecek amaçların başında yeni geliştirilen çeşitli yöntemlerin, makinaların, araçların ve malzemelerin örgütlerde kullanımına olanak sağlamak gelmektedir. Bilgi işlem sistemleri ile bilgisayarların örgütlerde kullanılması bu tür değişimin güzel

¹³⁴ DİCLE, Ülkü-İ. Atilla, s. 685.

¹³⁵ DİNÇER, s. 26.

¹³⁶ DİCLE, Ülkü-İ. Atilla, s. 685.

örneklerindendir¹³⁷. İşletmeler Ar-Ge bölümlerini kurarak veya geliştirerek teknolojiideki son yenilikleri izleyerek, uygulama olanaklarını geliştirmeye çalışmaktadırlar.

B. ÖG'nin Verimliliği Artırma Amacı

Günümüzde verimlilik, başarının, değişmenin, rekabetin en önemli ögesi, ölçüsü ve belirleyicisi olmuştur. En basit biçimiyle verimlilik, en az girdiyle en çok çıktının elde edilmesi veya belli bir ürün miktarının mümkün olduğunca en az kaynak kullanılarak sağlanması anlamını taşımaktadır.

Verimlilik kavramı, her gün artan bir biçimde kaliteye -çıktının, girdinin ve sürecin kalitesi- bağlanmaktadır. Kilit önemdeki bir öge de işgücünün, yönetimin ve çalışma koşullarının kalitesidir. Genellikle, verimlilik artışı ile çalışma yaşamı kalitesindeki iyileşmenin birbirine paralel gittiği kabul edilmektedir. Bu bağlamda, verimlilik sosyal ve ekonomik kavramlarla birlikte ele alınmalıdır. Çalışanların işe karşı tutumları ve başarıları; amaçların planlanması, süreçlerin uygulanmasına katılımlarının sağlanması ve verimlilikten doğan kazançların paylaşılmasıyla iyileştirilebilir¹³⁸.

İşletme verimliliği, işgörenlerin bireysel başarılarının toplamına eşittir¹³⁹. Eğer işletmeler teknolojik, beşeri ve finansal kaynaklarını akılcı kullanırlarsa, ekonomik davranmanın sağlayacağı olanaklardan yararlanmış olurlar. Böyle bir olanaktan yararlanmak, işletmelerin verimliliğini yükselteceğinden rekabet gücünü de artıracaktır. Rekabet gücünün artması da dış çevre bakımından işletmelere olumlu etkileri beraberinde getirecektir¹⁴⁰.

¹³⁷ DİCLE, Ülkü-İ. Atilla, s. 686.

¹³⁸ Joseph PROKOPENKO (Çev. Olcay BAYKAL-Nevda ATALAY-Erdemir FİDAN, **Verimlilik Yönetimi: Uygulamalı El Kitabı**, (Ankara: MPM Yay. No. 476, 1992), s. 5.

¹³⁹ Meral AŞIKOĞLU, "Güdüleme Teorileri ve Verimlilik İlişkisi", **Anadolu Üniversitesi İİBF Yıllığı**, 1991, s. 100.

¹⁴⁰ Ali AKDEMİR, **İşletme Bilimine Giriş**, (Kütahya: 1994), s. 36.

ÖG'nin verimlilik açısından da büyük önemi vardır. Örgüt içinde meydana gelen bireysel ve gruplararası çatışmalar, işbirliği ruhunun bulunmaması ve yeniliklere uyum sağlayamama durumlarında, en az girdiyle en fazla çıktının elde edilmesi zorlaşacaktır. Çünkü çatışmalar bireysel ve grup ihmallerini de beraberinde getirir. İşbirliği ruhunun bulunmayışı, örgütsel faaliyetleri her kademedede etkileyebilir. Yeniliklere uyum sağlayamama ise; verimliliği daha da artıracak teknolojik veya bilimsel gelişmelerin uzağında kalmak anlamına gelir ki, bu da örgütün rakiplerine oranla daha verimsiz çalışmasına neden olur. Örgütsel verimliliğin sürekli olması isteniyorsa; o örgütte yenilik kaçınılmaz olacaktır¹⁴¹.

Taklitten çok yenilik, statü gereği otoriteden çok yetenek ve bilgi gereği otorite, görünmeyen sorunları görünür hale getirip çözmek; rollerin daha iyi kavranmasını sağlamak, özkontrolü geliştirmek gibi yararlar sağlayan ÖG, bu ve benzeri yararlarıyla, doğrudan olmasa bile, girdilerden en verimli bir biçimde yararlanma sürecini de geliştirmiş olacaktır. Zaten ÖG'ye yabancı kalan bir örgütün entropiyi (bir sistemde faaliyetlerin bozulması, dengenin kaybolması, karışıklık ve aksamaların belirmesi ve sonunda sistem faaliyetlerinin durması yönündeki eğilim) hızlandıracağı açıktır. Entropinin hızlanması demek, örgütsel yaşamın tehlikeye girmesi demektir. Böyle bir tehlike söz konusu iken, verimlilikten beklendiği gibi söz etmek mümkün olamayacaktır¹⁴².

C. ÖG'nin Etkililik ve Etkinlik Amacı

Etkililik, amaçları gerçekleştirme derecesi olarak tanımlanabilir¹⁴³. Etkililik gerçekleşen sonuçların oranlanmasıyla elde edilir. Etkinlik veya etkenlik, yararlı çıktı sağlamak için kaynakların ne ölçüde etkili kullanıldığını ifade eder. Kısaca doğru işlerin yapılması olarak tanımlanabilir¹⁴⁴. Amaçlara ulaşmak etkinlik olarak belirtilebilir. Örgütün

¹⁴¹ Nurullah GENÇ, "Örgüt Geliştirmenin Verimlilik ve Etkinlik Açısından Değerlendirilmesi ve Başlıca Örgüt Geliştirme Teknikleri", *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, C. X, S. 3-4, (1994), s. 366.

¹⁴² PROKOPENKO, ss. 75-76.

¹⁴³ PROKOPENKO, s. 6.

¹⁴⁴ HURLEY-ÇOLAKOĞLU, s. 4.

amaçlarını gerçekleştirmesi ancak bireylerin etkili olarak katkısıyla sağlanabilir. Bireysel performansın yüksekliği örgütsel amaçların gerçekleşme oranını belirler. Bu açıdan da örgütsel amaçların bireyin kendi amaçlarına da hizmet ettiğine inanması gerekir. Bu nedenle, örgüt içinde bireysel ve örgütsel amaçların uyumlaştırılarak her bireyin örgütsel etkinliğe katkıda bulunması sağlanmalıdır¹⁴⁵.

Dinamik girdilerle dinamik çıktılar arasındaki ilişkiyi betimleyen verimlilik, örgütsel etkinliğin belli başlı unsurlarından biri olduğu için, ÖG'nin verimliliği artırması anlamına gelecektir. Ancak, ÖG'nin etkinliği artırması, yalnızca verimliliği artırmasından kaynaklanmamaktadır. Etkinliğin artması için örgütün çevre koşullarına cevap verebilecek bir biçimde büyümesi de gerekmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi büyüme, aynı zamanda geliştirmenin de sınırları içinde yer almaktadır. Bu nedenle, geliştirme, etkinlik ve etkenliği birbirlerinden kesin sınırlarla ayırmak mümkün olamamaktadır¹⁴⁶.

D. ÖG'nin Biçimsel Olmayan Örgütü İşletme Amaçları Doğrultusunda Kullanma Amacı

Örgütler birer sosyo-teknik sistemdir. Sosyal ve teknik yapıları olan bu sistemleri, "kültür denizi"nde yüzen buzdağına benzetebiliriz. Örgütlerin su yüzünde kalan; "görünen" kısımlarının sahip olduğu kültürel yapı ile "görünmeyen" kısımların sahip olduğu kültürel yapı birbirinden oldukça farklıdır. Buzdağının görünen kısmı biçimsel örgütü oluşturur ve akla ilk olarak gelen yapılardır¹⁴⁷.

Örgütlenme süreci sonunda ortaya çıkan biçimsel yapı, önceden bilinçli olarak ve belirli bir amaç doğrultusunda oluşturulan ilişkiler topluluğunu ifade eder. Biçimsel örgütler örgüt düzenleyicileri tarafından oluşturulan, hukuksal bir dayanağı olan ve yönetici-yönetilen ilişkilerinin örgüt şeması

¹⁴⁵ Güneş BERBEROĞLU, "Örgütsel Etkinlik", Eskişehir A.Ü. İİBF Dergisi, C. III, S. 1 (Haziran 1985), s. 130.

¹⁴⁶ GENÇ, s. 366.

¹⁴⁷ ÖZALP, Yönetim ve Organizasyon... s. 234.

ile gösterildiği yapılardır. Biçimsel öğeler; politika, kural, genyöntem, malzeme ve hiyerarşik otoriteden oluşmaktadır. Buzdağının görünmeyen kısmı, bir başka deyişle; biçimsel olmayan yapı, duygu, tutum ve davranışları kapsamaktadır¹⁴⁸.

Biçimsel olmayan örgütler, kendiliğinden doğal olarak, önceden planlanmayan ve herhangi bir hukuksal dayanağı olmayan bir yapıyı ifade eder. Biçimsel olmayan örgütler, genellikle, insanların başkalarıyla bir arada olma isteğine dayanan toplumsal güdülere ve biçimsel örgüt amaçları dışında bir amacın benimsenmemesi veya biçimsel örgüt üyelerinden bazılarının düşünce ve davranış olarak biçimsel örgüt kurallarına ters düşmelerine bağlı olarak oluşurlar. Örgüt üyeleri, belirli bir yöreden olma, ortak çıkarlar, aynı meslekten olma ve başka özel nedenlerle biçimsel olmayan örgütü oluştururlar¹⁴⁹.

Biçimsel olmayan örgütler, üyeleri tarafından arzu edilen birtakım işlevlere sahip oldukları için doğarlar ve varlıklarını sürdürürler. Bu işlevlerden biri de grubun benimsediği kültürel değerlerin korunması ve sürdürülmesidir. Bu işlev belirli bir yaşam tarzının sürdürülmesine ve grubun birlik ve bütünlüğünün korunmasına yardımcı olur. İkinci bir işlev de; sosyal doyum sağlamaktır. Biçimsel olmayan örgütler kişiye takdir, statü ve diğerleri ile etkileşim olanağı verir. Biçimsel olmayan örgütlerin üçüncü bir işlevi de iletişimdir. Üyelerinin gereksinimlerini karşılamak ve onları, kendilerini etkileyebilecek olaylardan haberdar edebilmek amacıyla, örgüt, kendine özgü iletişim sistemleri ve kanalları geliştirecektir. Dördüncü işlev ise; başkalarının davranışlarını etkileyecek veya düzenleyecek olan sosyal denetimdir. Bu denetim içsel ve dışsal olmak üzere iki çeşittir. İçsel denetim örgüt üyelerine yönelik olup, onların örgütün yaşam tarzına uymalarını sağlamaya çalışır. Örneğin, bir işletmede işine papyon takarak gelen bir işgören, çalışma arkadaşlarının, kendisinin bu hareketine karşı alaycı tavır aldıklarını hissederse; papyon takmanın grubun zevkleriyle ters düştüğüne inanacak ve işyerinde papyon takmaktan vazgeçecektir. Dışsal denetim ise;

¹⁴⁸ BUMİN, Örgüt Geliştirme..., s. 7.

¹⁴⁹ ÖZALP, Yönetim ve Organizasyon..., s. 236.

grup dışında bulunan yönetim, sendikalar ve diğer gruplara yöneliktir¹⁵⁰.

Klasik yönetim kuram ve uygulayıcıları güdüsel faaliyetleri ihmal etmişler, insanların çalışmalarını, faaliyetlerini ve konulara yaklaşımlarını örgütün katı kuralları içinde önemsiz bir faktör olduğu varsayımında bulunmuşlardır. İnsanların daha etkin ve verimli çalışabilmeleri için fiziksel koşulların iyi olmasının yeterli olacağını ve güdüleme faktörlerinden yalnızca biri olan gelir elde etme güdüsü üzerinde durmuşlardır¹⁵¹. Fakat, bu görüşün ne kadar hatalı olduğu pek çok nedenlerden ötürü biçimsel olmayan örgütün, biçimsel örgüte yararlar sağladığı ve olmaması durumunda biçimsel örgüt yapısında ciddi güçlüklerin ortaya çıkabileceği kanısı günümüz modern yönetim kuram ve uygulamacıları tarafından yaygın olarak dile getirilmektedir¹⁵².

Yöneticiler biçimsel olmayan örgütlerle çok yakından ilgilenmek zorundadırlar. Örgütlenme çalışmaları sırasında, kimlerin nerede yer alacağı ve işgörenin kültürel özelliklerine göre oluşturacakları hareket yönlerinin bilinmesi gerekir. Değer yargıları biçimsel organizasyona uyum sağlayan ve örgüt amaçlarına ters düşen inançları olmayan kültürlerden gelen bireylerin, hangi birimlere ne şekilde yerleştirileceği kararlaştırılmalıdır. Biçimsel olmayan örgüt yapısının kurulmasını kısmen de olsa düzenleyebilen yönetici, örgütlemeye başarılı olabilecektir. Biçimsel olmayan örgütün düzenlenmesi ve kontrolü ise, çeşitli bölümleri oluşturacak personelin kültür birliğinin oluşturulması ve grup kültürlerinin özelliklerinin bilinmesiyle sağlanabilir¹⁵³.

Yönetici, biçimsel olmayan örgütleri, başında bulunduğu örgütün amaçları doğrultusunda çalıştırabilirse; başarı oranı artar. Bu nedenle yönetici, örgüt içindeki gruplaşmaları yakından izlemeli, onların eğilimlerini öğrenmek için çaba göstermelidir. Biçimsel olmayan örgütleri,

¹⁵⁰ Keith DAVIS (Çev. Kemal TOSUN), *İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*, (İstanbul: İ.Ü. Yay. No. 3028, İşletme Fak. Yay. No. 136, İşletme İktisadı Yay. No. 57, 1982), ss. 365-366.

¹⁵¹ ÖZALP, *Yönetim ve Organizasyon...*, ss. 235-236.

¹⁵² Herbert G. HICKS-C. Ray GULLET (Çev. Besim BAYKAL), *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*, (İstanbul: İ.İ.T.İ.A. İşletme Bil. Enst. Yay. No.1, Genel İşletme Dizisi No.1, 1981), s.88.

¹⁵³ İlhan ERDOĞAN, *İşletmelerde Davranış*, (İstanbul: İşletme Fak. Ya. No.242, 1991), ss.200-201.

onlara karşı göstereceği ilgi ve yakınlık sayesinde, çalışmalarından her zaman haberdar olarak, biçimsel amaçlar doğrultusunda kullanabilirse; yönetici başarılı olabilecektir. Aksi durumda, örgütün gerçek yönetimi, biçimsel olmayan örgütlerin eline geçecektir. Böyle bir durum örgüt için son derece tehlikelidir. Bu durumda işler büyük ölçüde aksayacak ve örgüt üyeleri arasında huzur ve koordinasyon bozulacaktır¹⁵⁴.

ÖG açık sistem yaklaşımı çerçevesinde ele alınıp incelendiği zaman, örgütün "görünen" boyutunda gerçekleşmesi istenilen değişimlerin, "görünmeyen" boyutunda -işlevsel yollarla- birtakım değişimler başlatıldığı görülmektedir. Aynı değişimin ters yönde de oluşması mümkündür¹⁵⁵.

Sonuç olarak; ÖG örgütün görünen ve görünmeyen kısımları arasındaki uyumu artıran, yaratıcılık ve işbirliği için gerekli enerjiyi serbest bırakan, açık bir stratejidir. ÖG sürecinin temelinde; örgüt üyelerinin, örgüt kültürünü tanımlarına yardım etmek ve örgütün bulunduğu durumdan olması gereken duruma yönelmesine destek olmak bulunmaktadır.

E. ÖG'nin Yenilik Yaratma Amacı

Yenilik işletme örgütü içinde kurulacak özel birimlerin faaliyetleri sonucunda geliştirildiği kadar, örgütlerarası çalışma ve faaliyetlerden de kaynaklanan bir süreçtir. Diğer bir deyimle, işletmelerin ortak araştırma ve geliştirme birimleri ile ulusal veya uluslararası araştırma örgütlerinin faaliyetlerinden kaynaklanmaktadır.

Yenilik yapma, işletmelerin insan kaynakları, teknolojileri, finansal yapıları, yönetim kültürü ve örgüt yapılarını kısmen veya tamamen değiştirmek olduğuna göre, onu ÖG'nin amaçları arasında değerlendirmek gerekir. Burada hedeflenen, ciddi yenilik araştırmaları yapmak, birden çok seçenek üreterek bunları değerlendirmek, aralarından en etkili ve verimli olanını seçmektir. Ancak bu temel faaliyet yanında, yenilik sürecini

¹⁵⁴ Nuri TORTOP, *Yönetim Biliminin Temel İlkeleri*, (Ankara: TODAİE, 1990), ss. 80-81.

¹⁵⁵ BUMİN, *Örgüt Geliştirme...*, s. 7.

destekleyici önemli değişkenler olarak, işletmedeki teknik potansiyel, birey ve grup davranışları, örgütsel yapının yeniliği kolaylaştırıcı özellikleri gibi iç etmenlerin yanında; pazarın yeniliğe hazır olma durumu, hükümetin yenilik faaliyetlerini kolaylaştırıcı ve destekleyici çalışmaları, yasal düzenlemeler ve ülkenin teknik ve kültürel düzeyi gibi parametreleri de belirtmekte yarar vardır¹⁵⁶.

Bütün bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, ÖG amaçlarının hepsi yenilik yaratma amacıyla toplanmaktadır. Bu nedenle örgütlerin kendilerini yenileyebilme yeteneklerinin geliştirilmesi, ÖG'nin temel hedefi olmaktadır. Bu yetenek, bir yandan örgütlerde plansız değişimleri ve hatta krizi önlerken, diğer yandan da kriz durumundan kurtulmayı sağlayacaktır.

F. ÖG'nin Büyüme Amacı

Büyüme, üretim ve satışlarda görülen sayısal artışları gerektirdiği gibi, kıvamlı (optimal) işletme iriliğine ulaştırmak yoluyla üretim maliyetlerinin en aza indirilmesini de sağlamaktadır. Bunların yanında büyüme, işletmenin yapısında niteliksel değişmelere temel teşkil ederek, işletmenin ürün farklılaştırmaya yöneltilmesine ve çalışanların yeni durumlara uyum sağlayabilmesi için eğitilmesini gerekli kılmaktadır¹⁵⁷.

Örgütleri büyümeye sevk eden en önemli neden işletme büyüklüğü ile ilgilidir. Canlı varlıklar için büyüme kaçınılmaz bir faaliyet olmaktadır. Büyümeyen, yerinde sayan bir örgüt yapısı işletme için olumsuz sonuçlar doğurur. Ancak örgütler dinamizm içinde oldukları sürece ve büyüme yolunda aşamalar kaydettikçe başarı çizgisine ulaşabilirler¹⁵⁸. O halde örgütlerin hem doğal hem de müdahaleli bir biçimde büyümeyi hedeflemeleri kaçınılmaz bir zorunluluktur.

İşletme karlılığının artırılması, hammadde, sermaye, insan ve yönetimle ilgili kaynakların verimli kullanılması, işletmenin dış

¹⁵⁶ EREN, *İşletmelerde Yenilik Politikası...*, s. 195.

¹⁵⁷ Erol EREN, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, C. I, B. 3, (İstanbul: İşletme Fak. Ya. No. 234, İşletme İktisadi Enstitüsü Ya. No. 127,1990), s. 88.

¹⁵⁸ ÖZALP, *İşletmelerin Büyümesinde Ortaya Çıkan...*, s. 9.

çevresinde meydana gelen ekonomik, toplumsal, teknolojik vb. değişiklikler, rakip işletme sayısındaki artışlar gibi amaç ve etmenler örgütlerde büyüme ihtiyacını doğurmaktadır¹⁵⁹.

İşletmelerde büyüme amacı, örgütün çevreden gelen baskılara karşı koyma ve çevreye daha iyi uyumunu ve işletme pazarlarının geliştirilmesine daha iyi cevap vermesini sağlar. Böylece, işletme bir rekabet ortamında bulunan diğer işletmelerle mücadele ederek, amacına ulaşma olanağını elde eder.

Büyüme amacı saptamanın diğer bir yararı da; işletmeye basit veya düşünülmemiş bir büyümeyi göze almaktan çok, yeni hedefleri ve bu hedeflerin gerektirdiği yeni bir işletme boyutunu gözönünde tutarak, mücadeleye girme ve gelişme fırsatı araştırma olanağını vermesidir.

Belirli bir pazar ve rekabet karşısında faaliyette bulunan bir işletme, asgari bir boyutu elinde bulundurmadığı takdirde, rakiplerden gelecek olası ataklara karşı koyamayacaktır. Burada büyüme amacı ile güvenlik amacının birbirleriyle çatıştıkları göze çarpmaktadır. Örneğin; rekabette en azından üçüncülüğü ele geçirmek veya faaliyette bulunulan pazarın %10'unu ele geçirmek gibi saptanmış rakamlar işletmenin pazarlarda söz sahibi olabilmesi ve rekabete karşı koyabilmesi için belirli bir büyüklüğe erişmesi gerektiğini göstermektedir¹⁶⁰.

¹⁵⁹ ÖZALP, İşletmelerin Büyümesinde Ortaya Çıkan..., ss. 11-16..

¹⁶⁰ EREN, İşletmelerde Stratejik..., ss. 88-89.

İkinci Bölüm

YAPISAL DEĞİŞİM STRATEJİLERİ

I. DEĞİŞİM KAVRAMI

Evrenin bir bütün olarak sürekli bir oluş ve değişim içinde olduğu çok eski çağlarda birçok düşünür tarafından dile getirilmiştir. Milattan beş yüz yıl önce Herakleitos evrende hiçbir nesnenin aynı kalmadığını, sürekli bir değişim içine girdiğini ve farklı biçimlere dönüştüğünü belirtmiştir. İlk sunuşta herkes tarafından benimsenen bu varsayım, sonraları büyük tepkiler almıştır. Özellikle Elea okulu ve onun temsilcisi Zenon, değişimin olanaksızlığını savunmuştur. Bu tartışmalar uzun yıllar sürüp gitmiştir¹⁶¹. Bu tartışmaların günümüzde ulaştığı son aşama John Dewey tarafından şu biçimde özetlenmiştir: “Hareket nasıl fiziksel bir gerçekse; değişme de toplumsal bir gerçektir”. Heraklius’un da belirttiği gibi; dünyada değişmeyen tek şey değişimin kendisidir¹⁶².

İçinde bulunduğumuz yüzyıl, değişim çağı olarak adlandırılmaktadır.

¹⁶¹ Fuat ÇELEBİOĞLU, *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*, (İstanbul: İ.Ü. Ya. No. 3008, İşletme Fakültesi Ya. No. 133, 1982), s. 1.

¹⁶² Mehmet ALIÇ, *Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı: Eskişehir’de Bir Uygulama*, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Ya. No. 382, Eğitim Fakültesi Ya. No. 15, 1990), s. 2.

Sürekli olarak değişen teknolojik, sosyal, ekonomik ve siyasal yapılar, örgütler üzerinde, değişim yönünde çevreye uyum için bir baskı yaratmakta, sosyo-teknik sistemlerin yapı, insan, amaç ve süreçlerinde de gerekli değişikliklerin yapılmasını zorlamaktadır. Bundan da öteye, bugünün örgütleri başarıya ulaşabilmek için iç ve dünya pazarında rekabet edebilmek, yaratıcı, yenilikçi ve değişimci olmak, çevrelerindeki değişim sürecini etkilemek zorundadırlar. İşte bu baskı ve zorunluluğun bir sonucu olarak, örgütlerin yapı ve işleyişinde önemli bazı değişme ve gelişmeler olmuştur, olmaktadır ve olacaktır¹⁶³.

Değişim kavramına; *a.* hareket, yer değiştirme, bir durumdan diğer bir duruma geçiş veya bir davranışta meydana gelen farklılaşma, *b.* gelişme, büyüme, kalkınma, *c.* geleneklerin, kalıplaşmış eski düşünce sistemlerinin ve atalardan kalma yaşantı biçimlerinin terkedilmesi, *d.* daha yüksek bir verimlilik ve etkinlik derecesinin gerçekleştirilmesi, vb. anlamlar yüklenebilmektedir. Tanımlarda da görüldüğü gibi değişim evrenseldir; bütün toplumsal sistemler için kaçınılmaz bir olaydır ve süreklilik göstermektedir¹⁶⁴. Toplumların ve onları oluşturan örgütlerin varlıklarını sürdürerek günümüze gelmelerinin tek nedeni değişime ayak uydurmalarıdır.

Örgütler, içinde bulundukları toplumsal çevrenin birer parçasıdır. Çalışmamızda da sürekli vurgulandığı gibi, çevrelerinde oluşan sürekli değişimler örgütleri, örgütlerdeki değişimler de çevreyi değişmeye zorlarlar. Değişikliğin bazıları olumlu olabilir. Örgütte düşük verimlilik veya etkinliğe yol açan geleneksel veya eskimiş yöntemlerin, fikirlerin, davranışların, ilişkilerin, malzeme ve makinaların terk edilerek yerlerine daha verimli ve etkin olan yenilerinin alınması suretiyle örgütün geliştirilmesi sağlanır. Burada değişimden hangi birimlerin, bireylerin ve ilişkilerin etkileneceği değişim olmadan kestirilerek bir plan, program dahilinde istenilen doğrultuda yönlendirilir. Böylece değişim kontrol altına alınmış olur.

¹⁶³ PEKER, s. 1.

¹⁶⁴ DİCLE, Ülkü-İ. Atilla, ss. 670-671.

Değişikliğin bazıları da olumsuz olabilir. Bu durumda örgütün verimlilik ve etkinliğinde bir azalma hatta örgütün dağılması gibi olumsuz sonuçlarla da karşılaşılabilir. Örgütlerde değişme olgusu önceden kestirilemediği, bir plana bağlanmadığı, denetim altına alınmadığı durumlarda örgüt içi çatışmalar, yarışmalar, bireysel amaçların örgüt amaçlarının önüne geçmesi vb. olumsuzluklar görülebilir. Bu durum sonuçta örgütün zayıflamasına neden olur.

Örgütlerde değişiklikler hiç bir plan ve programa tabi olmadan, ihtiyaçların zorlamasıyla kendiliğinden ortaya çıkabilirler. Ancak, kendi haline veya olayların doğal akışına terkedilmiş örgütsel değişimin de her zaman olumsuz sonuçlar doğurması mümkündür. İşte bu nedenle günümüz toplum bilimcileri ve yöneticileri örgütlerde değişim sürecini olabildiğince denetim altına almaya ve planlamaya çalışmaktadırlar¹⁶⁵.

II. STRATEJİ KAVRAMI

İşletmecilik literatüründe strateji, kelime kökeni bakımından iki kaynağa dayanmaktadır. Bunlardan ilki; Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen “stratum” kelimesidir. Diğeri ise; eski Yunanlı General Strategos’un adıdır. Türkçede ise; strateji sürme, götürme, gönderme ve gitme anlamlarında kullanılmaktadır. Strateji askeri alanda büyük önem taşımakta, savunma ve hücum yönünden askeri amaçları etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilmenin bir göstergesi olmaktadır¹⁶⁶.

Uzun yıllar askeri bir kavram olarak karşımıza çıkan strateji bu alanda; düşmanın sahip olduğu güçleri analiz ederek, uygun bir genel plan oluşturmak, yapılacak hareket ve manevraları zaman içerisinde düzenlemek olarak tanımlanmaktadır¹⁶⁷.

¹⁶⁵ DİCLE, Ülkü-İ. Atilla, s. 671.

¹⁶⁶ İnan ÖZALP ve diğerleri, “İşletme Stratejisi, Yapısı ve Çevresi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, Eskişehir A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, C. VII, S. 1 (Haziran 1989). s. 382; Ayrıca bkz. EREN, İşletmelerde Stratejik..., s. 3.

¹⁶⁷ N. Derya ŞERBETÇİ, Geleceği Planlama ve Kontrol Aracı Olarak Stratejik Yönetim Sürecinde Çeşitlendirme Stratejilerinin Saptanması, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993), s. 5.

Strateji iş dünyası literatüründe 20. asrın ilk yarısında yer almaya başlamıştır. Düşünürler burada stratejiyi birey ekonomisi açısından ele almakta, bireysel faydayı maksimum kılmaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışlarını biçimsel ve sistematik bir şekilde açıklamaktadırlar. Burada oyun tam belirlilik koşullarında oynanmaktadır. Ekonomik ve sosyal alanlarda bu varsayımın geçerliliğinden söz etmenin mümkün olmamasına rağmen, "Oyun Kuramı"nın uygulamalar üzerindeki direkt, ekonomik programlamalar üzerindeki dolaylı etkileri küçümsenemeyecek ölçülerde olmuştur¹⁶⁸.

İşletmecilik açısından strateji kavramı, örgüt tarafından amaçları ve misyonu gerçekleştirmedeki aşamaları tanımlamak için kullanılmaktadır. Strateji, işletmenin uzun dönemli amaçlarını ve misyonunu gerçekleştirme, bir işletme için uygulanabilir alternatifleri değerlendirme ve bunlar arasından en etkin ve verimli olanları seçme sürecidir¹⁶⁹. Bir başka tanımda "strateji, bir işletmenin uzun dönem hedef ve amaçlarının belirlenmesi, bu amaçlara ulaştıracak yolların seçilmesi ve gerekli kaynakların ayrılması süreci olarak tanımlanmaktadır"¹⁷⁰. İşletmeler belirledikleri stratejiler aracılığıyla, çevreleriyle olan ilişkilerini düzenleyerek amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştirmede yararlanacakları araçları, faaliyetlerini yürütmede uygulayacakları politikaları net bir biçimde ortaya koymuş olurlar.

Yukarıda verilen tanımlardan da anlaşılacağı gibi, bir stratejide en az dört değişken bulunmaktadır:

a. Amaçlar ve Hedefler:

Amaçlar, örgütün gerçekleştirmek istediği büyüklüğü, çalışma alan ve yöntemlerini tanımlayan genel açıklamalardır. Hedefler ise; daha ayrıntılı bilgi veren, genellikle sayısal belli süreçleri gösteren amaçlardır.

¹⁶⁸ EREN, *İşletmelerde Stratejik...*, ss. 6-7.

¹⁶⁹ Ali AKDEMİR, *AT İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi*, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Ya. No. 555, Kütahya İ.İ.B.F. No. 8, 1992), s. 139.

¹⁷⁰ ÖZALP ve diğerleri, s. 382.

b. Kaynaklar:

Örgütün elinde bulundurduğu, edineceği, geliştireceği ve elden çıkaracağı maddi, maddi olmayan ve beşeri varlıkların tümünü göstermektedir.

c. Alternatif Stratejiler:

Örgütleri amaç ve hedeflerine ulaştıracak kaynak kullanımını gösteren birbirinden farklı yollardır¹⁷¹.

d. Kaynakların Stratejilere Ayrılması:

Saptanan stratejilerin uygulanabilmesi için hangi kaynakların ne zaman ve ne miktarda ayrılacağı konusunda verilecek kararlardır¹⁷².

ÖG programlarında çok sık kullanılan strateji kavramı, davranış bilimcilerinin "eylem araştırma modeli"ne dayanmaktadır. Tezimizin birinci bölümünde de belirtildiği gibi; bu model, işletme içi veya dışından görevlendirilen değişim görevlisi ve alıcı sistemin; veri toplama, veri üzerinde tartışma ve planlamaya ilişkin ayrıntılı konularda birlikte çalışmalarını ifade etmektedir.

Buraya kadar olan açıklamalarımızı kısaca özetlersek; sürekli değişen ve rekabete dayalı ekonomik bir ortamda strateji, her şeyden önce, yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin sürekli olarak çevreye uyum sağlamasını gerçekleştirerek meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan ve böylece ÖG programının ilk aşamalarından başlayarak son aşamasına kadar etkin bir biçimde işlemesine yardımcı olan yönetsel bir araçtır.

¹⁷¹ Sera ÖZBAŞAR, "Organizasyonlarda Yapı-Strateji Dengesi Nasıl Kurulabilir", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C. VIII, S. 2 (Kasım 1979), s.157.

¹⁷² ÖZALP ve diğerleri, s. 383.

sistemi gerektirmesi doğaldır. Üretim birimlerindeki değişiklik, giderek örgüt bütününe yansıyacak ve yapısal değişim süreci, bütünün eşgüdümünü sağlayan yönetim alt sistemleriyle birlikte tamamlanmış olacaktır. Yeni koşullarda örgüt içindeki haberleşme kanalları ve karar alma noktaları yeniden oluşacak ve yetki-sorumluluklar yeniden paylaşılacaktır¹⁷⁴.

Bu çalışmada sürekli vurgulandığı gibi, birey olarak insan ve onun bir parçası olduğu gruplar, örgütler ve kültür gibi toplumsal sistemler zamana paralel olarak sürekli değişim geçirmektedirler. Sosyal bilimler çerçevesi içinde yer alan bütün disiplinler toplumsal sistemlerin değişimi üzerinde hemfikir olmakta ve toplumsal değişimin mutlak olduğunu kabul etmektedirler.

Örgütler, parçası bulundukları toplumsal sistemlerdeki değişimlere uyum sağlarlar. Uyum için değişimin dışındaki örgütsel değişme, üretimin maksimizasyonu için gerçekleştirilen değişme biçiminde belirtilebilir. Bu değişme, tezimizin Birinci Bölümünde de ele alıp incelediğimiz “planlı değişim”dir. Bu değişimin amacı; örgütsel etkinlik ve verimliliğin artırılmasına yönelik olarak, üretimin maksimizasyonunu sağlamaktır. Bu değişimi iki bölümde ele alıp incelemek mümkündür¹⁷⁵:

Birincisi; örgütte gerçekleştirilen “planlı yapısal değişim”dir. Teknolojideki son gelişmelerden de yararlanmak suretiyle; örgütün kurumsallaşma veya farklılaşma yoluyla büyümesi, örgüt yapısının hem dikey hem de yatay düzlemlerde giderek yeni unsurlar kazanması, örgüt içindeki karar alma noktalarının hem dikey hem de yatay olarak farklılaşması ve yer değiştirmesi gibi unsurlar örgütün yapısal değişimini oluştururlar. Bu tür değişimler örgütün üst düzeylerindeki karar merkezleri tarafından başlatılır ve sürdürülürler. Amaçları daha akılcı bir örgütlenmeye gitme, maliyetlerin en aza indirilmesi ve üretimin artırılması olan bu değişimler, başarılı olabilmek için örgütün insan unsurundaki

¹⁷⁴ Ömer BOZKURT, “Örgütsel Değişimin Görünümleri Konusunda Bir Not”, *Amme İdaresi Dergisi*, C. VI, S. 4 (Aralık 1973), ss. 42-43.

¹⁷⁵ BOZKURT, s. 47.

değişimlerle paralel gitmek zorundadır. İşte bu noktada planlı değişimin, özellikle katılanların psikolojik boyutlarını kapsayan ikinci bir yönü (davranışsal değişim) ortaya çıkmaktadır. Burada, bireylerin önemli örgütsel kararlara katılma, üretime katılma gibi davranışları güdüleme ve özendirme yoluyla değiştirilmek istenmektedir.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, yapı-teknoloji ve insan unsurları örgütsel sistemin ayrılmaz bir parçasını oluştururlar. Bu unsurlar örgütsel sistem içinde birbirleriyle sürekli etkileşim halinde bulunurlar. Sistem yaklaşımına göre, bu unsurları kesin çizgilerle birbirinden ayırmak olanaksızdır. “Örneğin ÖG’nin konusu, örgütsel yapıyı değiştirmek suretiyle insan davranışlarının değiştirilebileceği varsayımına dayanılarak ele alınabileceği gibi; Chris Argyris tarafından savunulan, örgüt yapısı ve amaçlarını gerçekleştirme yöntemlerindeki değişimi, insan davranışlarını değiştirerek sağlama varsayımından hareket eden görüşler de vardır. Örgüt içindeki değişimi, yapısal-teknolojik ve davranışsal değişim biçiminde ayırma gitmenin ana amacı; ÖG konusunun sistematik bir düzeyde incelenebilmesini sağlamaktır¹⁷⁶.

Geleneksel örgüt kuramına göre, yapısal değişim, örgütün biçimsel yapısını ve ast-üst ilişkilerini değiştirmek suretiyle verimlilik ve etkinliği artırmak anlamına gelmektedir¹⁷⁷. Bu kuram “Düzenin sağlanması ve korunması, disiplin ve yetki sistemi gibi değerler üzerinde duran geleneksel yaklaşımcılara karşı, bazı yazarlar insan davranışlarının örgüt yapısının oluşumunda önemli bir yeri olduğunu savunmuşlardır. İnsan ilişkileri yaklaşımı olarak da bilinen Yeni Geleneksel Örgüt Kuramı biçimsel örgüt yapısının yanında kendiliğinden oluşan biçimsel olmayan bir yapının olduğunu ortaya koymuştur”¹⁷⁸.

¹⁷⁶ Gencay ŞAYLAN, “Örgütsel Değişim”, *Amme İdaresi Dergisi*, C. I, S. 2 (Eylül 1968), s. 61.

¹⁷⁷ John M. IVANCEVICH-James H. DONNELLY-James L. GIBSON, *Managing for Performance: An Introduction to the Process of Managing*, (Plano, Texas: Business Publications, Inc., 1983), ss. 517-518.

¹⁷⁸ ÖZALP ve diğerleri, ss. 389-390.

Günümüzde geçerli olan Modern Yönetim Yaklaşımına (Sistem ve Durumsallık Yaklaşımı) göre bir tanım geliştirmek istersek;

Yapısal değişim; örgütsel yapı içinde yetki ve sorumlulukları yeniden düzenlemek, emir-komuta sistemini ve denetim alanını yeniden belirlemek, haberleşme kanallarını iyileştirmek, biçimsel olmayan yapıyı, diğer bir ifadeyle; insan davranışlarını değiştirip örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmek ve bunlar arasında etkili bir eşgüdüm sağlayarak, örgütsel yapıyı etkileyen iç ve dış etmenlerle başa çıkmak suretiyle örgütün etkinlik ve verimliliğini artırmak için girişilen çabaların tümüdür.

Tanımdan da anlaşılacağı gibi, “örgütün amaçlarına ulaşması, hedeflerini gerçekleştirmesi açısından çalışanların bu hedefleri benimsemesi ve bu konuda olumlu davranışlarda bulunması önemlidir. İşte, örgütsel yapı içerisinde yapılacak değişikliklerle, çalışanların teşvik edileceği ve onlarda görevlere karşı olumlu davranış biçimlerinin yaratılacağı düşünülmektedir”¹⁷⁹.

Yapısal değişim, danışan sistemin yaptığı işin fiziksel ve teknik çevresini, etkileşim modellerini, sorumlulukları ve görevleri değiştirmeye yönelik çabalardır. Yapısal değişimi gerçekleştirebilmek için, bireye ve gruba yönelik değişik stratejiler geliştirilmiştir¹⁸⁰. İşgücünün etkinliğini ve çalışma yaşamının insancıllaştırılmasını hedefleyen bu stratejiler, tezimizin “Yapısal Değişim Alanları ve Stratejileri” kısmında açıklanmaya çalışılacaktır. Burada konuya daha genel açıdan bakılarak, çeşitli yazarlar tarafından farklı biçimlerde oluşturulmuş kavramlardan¹⁸¹ birini tercih etme yerine “Yapısal Değişim Stratejileri” kavramı kullanılacaktır. Bu kavram ister bireysel ya da yapısal; isterse yatay ya da dikey olsun, ÖG’de yapısal tüm değişim stratejilerini içerecek kapsamdadır.

¹⁷⁹ ŞAYLAN, s. 62.

¹⁸⁰ Mustafa ATEŞ, “Örgüt Geliştirmede Yapısal Müdahale Teknikleri”, *Verimlilik Dergisi*, C. XVII, S. 4 (Aralık 1988), s. 111.

¹⁸¹ Ayrıntılı bilgi için bkz. ATEŞ, ss. 109-111; Zeki ADAL, “Çağdaş Örgütlerde İş Yapılandırma Teknikleri” *Organizasyon*, Y. 3, S. 10 (Haziran 1982), ss. 27-39.

IV. ÖRGÜTSEL YAPIYI ETKİLEYEN DEĞİŞKENLER

Örgütler sahip oldukları dinamik yapı gereği, sürekli bir değişim ve gelişim içinde olmak zorundadırlar. Örgütleri kuşatan iç ve dış çevre faktörlerinin yarattığı etkiler, kuruluş aşamasında yeterli görülen örgüt yapılarını belirli bir zaman süreci sonunda yetersiz hale dönüştürebilmektedir¹⁸².

A. İşletme İçi Etkenler

1. Büyüme:

ÖG'yi gerekli kılan iç faktörlerden belki de en önemlisi, işletmenin yapısında meydana gelen büyümedir. Büyüme canlı varlıklar için ne kadar doğal bir olay ise; örgütler için de o kadar kaçınılmazdır¹⁸³.

İşletmelerin yıldan yıla büyüyüp daha kompleks bir hale gelmesi sonucu bölümler arasındaki işlevsel denge bozulmaktadır¹⁸⁴. Bu da işletmenin sosyo-teknik yapısında değişiklik yapmasını gerektirmektedir. Çünkü büyüme, işletmenin yerine getirdiği fonksiyonlar arasında dengeyi bozabilmektedir. Bu durum karşısında işletme, yaşamını sürdürebilmek için kendini değişen koşullara adapte etmek zorunda kalmaktadır¹⁸⁵.

Büyüme işletmelere pek çok yarar sağladığı gibi, bazı sorunları da beraberinde getirebilmektedir. Büyüme sonucunda örgüt yapısında ortaya çıkabilecek bu sorunlardan bazıları şunlardır:

182 İnan ÖZALP-Nurhan ŞAKAR-Gürkan HAŞİT, "Reorganizasyonun İşletmenin Devamlılığını Sağlayıcı Bir Süreç Olarak Kullanılması ve Eskişehir'de Faaliyet Gösteren İşletmelerde Reorganizasyon İle İlgili Yapılan Çalışma ve Uygulama Sonuçları", *Eskişehir A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, C. X, S. 1-2 (1992), s. 133.

183 ÖZALP, İnan-ŞAKAR, Nurhan-HAŞİT, Gürkan, s. 137.

184 ÜLGİN, *İşletmelerde Organizasyon...*, s. 174.

185 ÖZALP, İnan-ŞAKAR, Nurhan-HAŞİT, Gürkan, s. 137.

a. Denetim Alanının Genişlemesiyle Ortaya Çıkan Sorunlar:

Büyüyen işletmelerin örgüt yapılarında ortaya çıkan değişme, yöneticilerin görev ve sorumluluklarında değişikliğe yol açabilmektedir. İşletmedeki büyüme faaliyeti yöneticilerin denetim alanını genişletmekle, onların denetim alanı üzerindeki egemenliklerini azaltabilmektedir. Bunun dışında, denetim alanının genişlemesi, yöneticinin çalışma kapasitesini azaltabileceği gibi, örgütteki dikey ilişkilerin yanında çapraz ilişkilerin de artmasına neden olabilmektedir¹⁸⁶.

b. Yetki Devrinden Kaynaklanan Sorunlar:

Büyüme sonucu, yöneticiler yetkilerinin bir kısmını devretmek durumunda kalmaktadırlar. Yetki devrederken yöneticilerin karşılaştıkları sorunlar şunlardır:

aa. Yönetici İle İlgili Sorunlar¹⁸⁷:

- Bazı yöneticilerin “en iyi ben bilirim ve yaparım” inancında olmaları,
- Yöneticilerin genelde, plan, program ve hareket kullanımını hazırlayıp, astlara duyurmaktan kaçınmaları,
- Yöneticilerin astlar hakkında yeterli bilgiye sahip olamamaları ve onlara yeterince güvenilmemesi,
- Yöneticilerin tehlikeye atılma korkusu,
- Yöneticilerin işletme içindeki önemlerinin azalacağı ve otoritelerinin sarsılacağı korkusu.

Yukarıdaki maddelerden de anlaşılabileceği gibi, işletmelerin büyümesi sonucu, yöneticilerin yetki devrinde karşılaştıkları en önemli sorun “yönetici psikolojisi”nden kaynaklanan kaygılardır.

¹⁸⁶ ÖZALP, İnan-ŞAKAR, Nurhan-HAŞİT, Gürkan, ss. 137-139.

¹⁸⁷ EREN, *Yönetim ve Organizasyon...*, s. 156; Ayrıca bkz. Donald H. WEISS (Çev. Fatmagül BERKTAY), *Başarılı Ekip Nasıl Yaratılır*, C. 15, (İstanbul: Cep Yönetim Dizisi: 15, 1993) s.27.

bb. Astlardan Kaynaklanan Sorunlar:

Büyüme ile birlikte örgüt yapısının hiyerarşik basamaklarında meydana gelen artış, astları birden fazla üste karşı hesap verme durumunda bırakabilmektedir. Bu durum yetki devredilen astın verilen görevi tam anlamıyla yapamamasına neden olabilmektedir.

cc. Denetim Sorunu:

İşletmede büyüme sonucu, üst yöneticiler tarafından astlara devredilecek yetkinin, çok kısa sürede ve geniş kapsamda devredilmesi, astların denetimini zorlaştırabilecektir.

c. Yönetim Biçiminin Seçiminde Ortaya Çıkabilecek Sorunlar:

İşletmelerin büyümeye başlamasıyla birlikte örgüt yapılarında önemli değişiklikler olmakta, ve bu değişikliklerin etkisiyle işletmenin merkezi bir sistemle yönetilmesi olanaksız bir hale gelmektedir.

Daha önce, merkezi sistemin bir gereği olarak ilgili tüm kararlar üst yönetimce alınırken, büyüme sonucunda alt kademelerin de kararlara katılmaları bir zorunluluk haline gelmektedir.

İşletmelerin hiyerarşik basamaklarında büyüme sonucu meydana gelen artış, haberleşme kanallarının uzayarak kararların zamanında iletilmemesine ve haberleşme sonucu oluşan giderlerin artmasına neden olabilmektedir. İşletmelerin büyüyerek çeşitli bölgelerde faaliyet göstermeye karar vermesi de merkezi yapıyı yetersiz hale getirmektedir.

Yukarıda büyüme sonucu ortaya çıktığı belirtilen sorunlar, merkezi örgüt yapısının devam etmesi durumunda örgüt içi çatışma ve bozuklukları artıracak ve örgüt yapısını çalışmaz bir hale getirebilecektir. Örgütlerde kesinlikle istenmeyen bu durumun ortaya çıkmasına olanak vermemek için örgütsel yapıyı geliştirerek merkezkaç bir yapı oluşturulabilmektedir.

2. Kullanılan Üretim Tekniğinin Değişmesi:

Kullanılan üretim tekniği örgüt yapısını etkileyen önemli bir işletme içi değişkendir. Yeni üretim tekniklerini benimsemek, işletme içindeki bölüm ve grupların çalışma, amaç ve biçimlerini etkileyen teknik olguları kabul etmek, işletme organizasyonunda değişikliğe neden olacaktır¹⁸⁸. Örneğin; üretiminde robotları kullanmaya başlayan bir otomobil fabrikasının, üretim bölümünde çalışan personel sayısı, -eskiye oranla- azalacak ve bölümün yapısında değişimler meydana gelecektir.

3. Yönetim Yapısında Meydana Gelen Değişmeler:

İşletmenin yönetim yapısında görülen değişmelerin en önemlisi; işletme sahipleri ve üst düzey yöneticilerin değişmesidir. Ayrıca müteşebbis ve/veya yöneticilerin tutum ve değer yargılarında gözlenen değişimler de örgütsel yapının değişmesine neden olabilmektedir¹⁸⁹.

Yönetici personelin değişmesinden sonra yeni yöneticiler, -özellikle yeni üst düzey yöneticileri- örgüt yapısını değiştirme eğilimindedirler. Böyle bir arzunun nedeni, varolan yapının yeni yöneticinin yönetsel uygulaması için elverişli olmaması olabileceği gibi, yapılacak değişiklikten sonra işlevlerin daha etkili olarak yerine getirebileceği düşüncesi de olabilmektedir¹⁹⁰. Örneğin; merkeziyetçi bir örgüt yapısına sahip olan bir işletmeye, demokratik bir kişiliğe sahip bir yöneticinin gelişi, işletmenin örgütsel yapısında ademi merkeziyetçiliğe dayanan bir yönetim anlayışının uygulamaya konulmasına neden olabilmektedir.

Öte yandan yönetim anlayışındaki yeni gelişmeler doğrultusunda patron yönetici modelinden, profesyonel yönetici modeline geçiş de örgütsel yapıda gelişmelere neden olabilmektedir¹⁹¹.

¹⁸⁸ ERDOĞAN, s. 40.

¹⁸⁹ ÖZALP, İnan-ŞAKAR, Nurhan-HAŞİT, Gürkan, s. 137.

¹⁹⁰ ERDOĞAN, s. 41.

¹⁹¹ Zeyyat SABUNCUOĞLU, *Örgütsel Psikoloji*, (Bursa: 1995), s. 172.

4. Örgütsel Eksikliklerin Belirgin ve Rahatsız Edici Bir Düzeye Ulaşması:

İşletmedeki örgütsel eksikliklerin belirgin ve rahatsız edici bir düzeye ulaşması da, örgütsel yapının değişmesini gerekli kılmaktadır. Bir çok işletmede görülen ortak örgütsel eksiklikleri şu biçimde özetleyebiliriz¹⁹²: Karar vermede ve uygulamada yavaşlığın gözlenmesi, sık ve önemli hataların oluşması, bazı karar verme yetkilerinin, bu karardan etkilenen işlerle ilgili bilgi sahibi olmayan yöneticilere verilmesi biçimindedir.

Ayrıca, yetersiz iletişim, işletmenin çeşitli işlevlerinde dar boğazların olması, karar vermenin aşırı merkezkaçlaştırılması sonucu yönetim politikasında tek düzeni korumak amacıyla aşırı merkezci karar verme, yüksek yönetici devir hızı, devamsızlık ve hastalık olayların çokluğu, tam kapasiteyle çalışamama, fazla iş yükü, sinirlilik hali ve memnuniyetsizlik, uzun dönem plan ve araştırmalarının yetersizliği, yeni fikirler üretememe, bölümlerarası çatışmalar ve kişilik çatışmaları, çeşitli bölümlerin birbirine yanlış bağlanması ve dengelenmesi, yürütme ve danışma organları arasında çatışmalar, denetim alanının aşırı genişlemesi, yetersiz denetim, sonuçların (feedback) tam alınamaması, emirlerin gereğince uygulanmaması, kurul çalışmalarının etkisiz ve verimsiz geçmesi, amaçların açık ve belirgin bir biçimde olmaması örgütsel eksiklikler arasında sayılabilir.

Yukarıda belirtilen örgütsel eksiklikleri ortadan kaldırmak ve çevredeki değişime uyum sağlamak amacıyla, her yönetici bilinçli bir örgütsel değişim çabasına girmek zorundadır.

5. Sosyal Yapıda Meydana Gelen Değişme ve Gelişmeler:

İşletmenin sosyal yapısındaki değişme ve gelişmeler de örgütsel yapıyı etkilemektedir. İşletmenin sosyal bir yapı kazanması, işletme içi kültürel yapının oluşmasına bağlıdır. Örgüt kültürü, örgütün çalışma biçimini ve etkinliklerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca

¹⁹² ÜLGEN, *İşletmelerde Organizasyon...*, s. 176.

oluşturulan kurallar, inançlar, değerler, adetler ve bireylerarası diğer ilişki sonuçlarının bütünü¹⁹³ olarak tanımlanabilir. Çevre koşullarının etkisiyle örgüt kuralları ve davranış standartları zamanla, işletmenin kültürel yapısına uygun olarak değişimler gösterecektir. Bu değişimler örgütsel ilişkileri etkileyerek, belirli örgüt kuralları ve ilişkiler sisteminin yeniden düzenlenmesine yol açacaktır.

B. İşletme Dışı Etkenler

1. Sosyo- Kültürel Değişim:

Nüfus miktarı, nüfus artış oranı, kentleşme eğilimleri, okuma-yazma oranı, üniversite ve yükseköğretim sayıları ve bu okullardan mezun sayısı, nüfus piramidinin yapısı vb. hususlar soyo-kültürel çevre koşullarını oluşturmaktadır¹⁹⁴.

Örgütler içinde bulundukları toplumsal sistemin birer parçasıdır¹⁹⁵. Toplumsal bir sistemin yapısı ile o sistemi oluşturan örgütlerin yapısı arasında yoğun bir etkileşim vardır. Bu etkileşim, toplumdaki çeşitli değişim eğilimi çabaları ya da değişmeye karşı geliştirilen direnmeler sonucu ortaya çıkmaktadır¹⁹⁶. Toplumsal değişim, toplumu oluşturan bireylerin ilişkilerinde, yerleşmiş tutum ve davranışlarında, toplumsal kurumlarda ve bunların işleyişinde gözlenen değişimler biçiminde tanımlanabilir.

¹⁹³ Mehmet ŞİŞMAN, *Örgüt Kültürü: Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma*, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Ya. No. 732, Eğitim Fak. Ya. No. 39, 1994), s. 59.

¹⁹⁴ Erol EREN, "Değişim Yönetimi", *1985 Yılı Seminerleri*, (İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Eğitim Kitapları Dizisi: 9, 1986), s. 134.

¹⁹⁵ Ayşe ÖNCÜ, *Örgüt Sosyolojisi*, (Ankara: Sosyal Bilimler Derneği Yayınları, 1976), s. 41.

¹⁹⁶ Emre KONGAR, *Toplumsal Değişim Kuramları ve Türkiye Gerçeği*, (İstanbul: Remzi Kitabevi, 1981), s. 275.

Toplum, kendi içinde oluşan örgüt yapılarını değişik biçimlerde etkilemektedir. Bu etkileşim şu biçimlerde gerçekleşebilir¹⁹⁷: Toplum öncelikle, toplumu oluşturan bireylerin niteliklerini belirleyerek örgütleri etkilemektedir. Her ne kadar örgütsel yapı, kendisini oluşturan bireylerin kişisel niteliklerinin aritmetik toplamından farklı bir birleşim oluştursa da, bu yapının, bireylerin sahip olduğu niteliklerin tümünden arındırılması olanaksızdır. Bu nedenle bireysel niteliklerin en önemli belirleyicilerinden biri olan, toplumsal yapı, örgüt yapısının da ardında yatan en önemli unsurlardan biridir.

Toplum, sahip olduğu üretim biçimi ve buna bağlı olan, üretim ve mülkiyet ilişkileri yoluyla örgüt yapılarını dolaysız olarak belirlemektedir. Örneğin; derebeylik ilişkilerinin egemen olduğu bir toplumdaki örgüt yapılarıyla, kapitalist bir toplumdaki örgüt yapıları arasında büyük farklar bulunması gibi. Örgüt yapılarını belirlemede toplumun ulaşmış olduğu teknolojik düzey de etkili olmaktadır. Aynı üretim biçimine sahip, fakat farklı teknolojiyi kullanan toplumlardaki örgüt yapılarının da birbirinden farklı olacağı bir gerçektir. “Hızla değişen teknolojinin de yardımıyla, işletmelerde alt düzeyi oluşturan nitelikli ve niteliksiz işçilerin (mavi yakalılar), orta düzeydeki satış, muhasebe vb. yönetim işgörenine olan (beyaz yakalılar) oranı da beyaz yakalılar yararına artmaktadır”. Teknoloji, aynı zamanda, yönetim ve haberleşmede kullanılan araçlar yoluyla da örgütsel yapıyı etkilemektedir.

Yasal düzenlemeler de, örgütsel yapıyı etkileyen önemli bir araçtır. İnsan ilişkilerini düzenleyen hukuk kuralları işletme faaliyetlerini de düzenlemektedir. Dolaylı olmakla birlikte, toplumun siyasal düzeni, bir ölçüde örgütsel yapıyı biçimlendirmektedir. Seçmen önünde gerçek seçeneklerin bulunduğu bir demokrasi ile, sermaye sınıfının veya işçi sınıfının diktatörlüğü hiç kuşkusuz birbirinden farklı üç ayrı örgütsel yapı meydana getirecektir. Toplumun demografik ve ekolojik koşulları da örgüt yapısını etkilemektedir. Nüfus miktarı ve yoğunluğu, yaş ve cinsiyet dağılımı gibi unsurların yanında, insan-doğa ilişkisinin belirlendiği fiziksel

¹⁹⁷ KONGAR, ss. 275-276.

çevre de toplumdan topluma değiştiği ölçüde farklı örgüt yapılarına neden olmaktadır. "Köysel yörelerden kentlere akın ve artan kent nüfusu, beraberinde beşeri ve sosyal sorunları getirerek, işgücünün yapısını değiştirmiştir. Örneğin, hızlı kentleşme nüfusun eğitim düzeyini yükseltirken, işgücünün yaş ortalamasını düşürmektedir. Bugün yöneticiler daha bilinçli, eğitilmiş genç işçi kütlesiyle karşı karşıyadırlar. Daha genç, hareketli ve eğitilmiş işgücünün "kendi istediğini yapmak" arzusu artmakta ve hatta bazen işletme için tehlikeli boyutlara ulaşmaktadır. Çalışanlar özerklik, kişisel doyum ve özgürlük gibi değerlere paradan daha çok önem vermektedirler. Bu durum yalnız alt kademe için değil, orta kademe yöneticisi veya işgöreni için de geçerlidir."¹⁹⁸

Yukarıda da belirtildiği gibi; toplumsal yaşam biçimlerinde görülen değişimler, işletmeleri; toplumdaki sosyo-kültürel değişimleri saptayarak, örgüt yapılarını yeni koşullara göre düzenlemek zorunda bırakmaktadır.

2. Ekonomik Değişim:

Günümüzün en önemli sorunlarından biri olan ekonomik çevre koşullarındaki hızlı değişim, örgütleri yapısal değişime zorlayan diğer bir önemli etkidir. İktisadi yaşamın bir parçası olan işletmeler, bir yandan üretilen mal ve hizmetlerin arz ve talep durumu, tedarik, üretim ve sürüm gibi pazar koşulları ve bunlarda görülen dalgalanmalar, diğer yandan ekonomik eğilimler ve özellikle hükümetlerin almış olduğu ekonomik karar ve politikalardan etkilenirler. Ulusal ekonomik çevre koşullarının yanı sıra; ekonomik büyüme ve uluslararası ekonomik çevre koşullarının da dikkate alınmasında büyük yararlar vardır.

Küreselleşmenin gelişmesine paralel olarak, ulusal ve uluslararası ekonomik çevre koşulları şeklinde yapılan bu ayırım, günümüzde artık önemini yitirmeye başlamıştır¹⁹⁹.

¹⁹⁸ ÜLGEN, *İşletmelerde Organizasyon...*, s. 170.

¹⁹⁹ Melih BAŞ, "İşletmelerde Sürdürülebilir Büyüme", *Tekstil İşveren*, S. 191 (Eylül 1995), s. 24.

GSMH veya benzeri bir büyüme göstergesindeki değişimler, para arzı faiz haddinde meydana gelen artma ya da azalmalar ve bunlara bağlı olarak izlenecek ekonomik politikalar da örgütleri değişime yönelten ekonomik etkenlerdendir²⁰⁰.

Liberal ya da kapitalist bir ekonomide, işletme yöneticisine oldukça fazla görev düşmektedir; çünkü, üretim, pazarlama ve finansmana ilişkin tüm kararlar kendi girişkenliklerine bırakılmıştır. Müşteri ve tüketiciler istedikleri malı istedikleri yerden almakta tamamen özgürdürler. Bu ekonomilerde rekabet büyük önem taşıdığından, pazarın iyi tanınması ve gelişmelerin yakından takibi, rakip işletmelerin hareket tarzlarının önceden sezilmesi, dolayısıyla ekonomik çevreye ilişkin ayrıntılı verilere sahip olunması gerekmektedir. Bu durumda liberal ekonomideki örgütlerde görülen değişim, kısa ve uzun dönemli plan, program ve stratejilerin belirlenmesinde görev alan, üretimde verimlilik ve etkinliği artıran, işletmenin ticari alanda adını duyurmasında işbirliği yapan organların çoğalması ve çeşitlenmesi yönündedir. Merkezci ya da toplumcu bir ekonomik sistemin egemen olduğu ekonomilerde ise; emredici ve merkezci plana sıkı sıkıya bağlı bir kamu kuruluşunda bu değişim, baskıcı ve merkezci niteliklerde bir örgütsel yapıya yönelik olacaktır²⁰¹.

Çağdaş ekonominin bir gereği olan karma ekonomik düzenlerde de, ekonominin gereksinimlerini karşılayacak doğrultuda bir örgütsel değişimin olması kaçınılmazdır. Örneğin; tam rekabet piyasasında görülen yalın pazar değiş-tokuşuna veya fiyat artırımına dayalı pazarlama yönteminin; yerini oligopolleşme sürecinde reklamcılık, tekelcilik sürecinde ise; özendirici ve kurumsal halkla ilişkiler alacaktır. Bu da işletmenin, örgütsel yapısında değişikliğe gitmesini zorunlu kılacaktır²⁰².

İşletmeler büyüyerek uluslararası bir boyuta ulaşabilmektedirler. Ulaşılan bu boyut, işletmelerin uluslararası piyasalarda rekabet sorunuyla

²⁰⁰ İnan ÖZALP, "İşletme Yönetiminde Çevre ve Teknoloji Faktörünün Durumsallık Açısından İncelenmesi", *Eskişehir A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, C. V, S. 1 (Haziran 1987), s. 18.

²⁰¹ ÇELEBİOĞLU, ss. 77-78.

²⁰² ÜLGEN, *İşletmelerde Organizasyon...*, s. 171.

karşılaşmalarına neden olmaktadır. Ulusal sınırlar içindeki faaliyetlere yönelik bir örgüt yapısı, işletmenin -farklı ekonomik ortamlarda- uluslararası etkinliklerini yürütmesini yetersiz kılmaktadır. Bu durumda; işletmenin, uluslararası koşulların gereklerine uygun bir örgüt yapısı geliştirmesi bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır²⁰³.

3. Teknolojik Değişim:

Teknoloji, genel anlamıyla; insanın yaşadığı ortamı kendisine daha yararlı bir duruma getirmek amacıyla sahip olduğu ve kullandığı tekniklerin tümü²⁰⁴ biçiminde tanımlanmaktadır. Örgüt açısından bakıldığında ise; teknoloji, işletmede örgütsel amaçların gerçekleştirebilmesi için, gerekli faaliyetler yerine getirilirken kullanılan teknik bilgi, süreç, makina ve araç-gereçlerin tümüdür²⁰⁵ biçiminde tanımlanabilir.

Örgütler çevrelerinden belirli girdiler (bilgi, mal, birey) alarak bunları kendi içlerinde bir değişimden geçirir ve tekrar çevreye çıktı olarak verirler²⁰⁶. Bu değişim sürecinin çeşitli aşamalarında kullanılan hammadde ve malzemenin nitelikleri, üretilen ve müşteriye satılan ürünün özellikleri, üretim işlevini oluşturan süreçler ve bunlara ait bilgiler, üretim sürecini destekleyen alt yapıların özellikleri, üretim araç ve gereçlerinin tasarım bilgisi, pazarların kontrolü için uygulanan yöntemlerin tümü bir sistem olarak örgütün teknolojik alt yapısını oluşturmaktadır.

İşletmenin örgütsel yapısı ve işleyişinin çeşitli yönleri kullanılan teknoloji ile yakından ilişkilidir. Örgütler arası teknoloji farkları, işgücünün yetenek ve beceri düzeyinde, işbölümünde, yönetsel yapıda, çalışanlar arası

²⁰³ İnan ÖZALP-Gülten EREN-Hülya ÖCAL, "Çok Uluslu İşletmelerin Organizasyon Yapıları ve TUSAŞ Uçak Motorları Sanayi A.Ş. Örneği", (Der.) İnan ÖZALP, **Uluslararası İşletmecilik: Seçme Yazılar**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Ya. No. 849, İ.İ.B.F. Ya. No. 105, 1995), s. 59.

²⁰⁴ Işıl Mendeş PEKDEMİR, "İşletmelerde Yenilik Çalışmaları ve Teknolojik Gelişim", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C. XVIII, S. 2 (Kasım 1989), s. 112.

²⁰⁵ Ömer DİNÇER, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, B. 2, (İstanbul: Timaş Basım Tic. ve San., 1992), s. 107.

²⁰⁶ Enver ÖZKALP-Zeyyat SABUNCUOĞLU, **Örgütlerde Davranış**, C. 2, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları No. 40, 1995), s.198.

grup ilişkilerinde ve giderek örgüt üyelerinin algı ve tutumlarında açık bir biçimde görünmektedir²⁰⁷.

Günümüzde gözlenen hızlı değişimler karşısında, işletmeler yeni mal ve hizmetler ile pazar paylarını koruyup artırmak zorundadırlar. Bu yüzden Ar-Ge faaliyetleri işletmelerin önemli bir fonksiyonu haline gelmiştir. Bu bölümün görevi; malın kalitesini yükseltmek, ürünlerde yeniliğe gitmek, ürünün kullanılış biçiminde değişiklik yaratmak, kısaca; tüketici istek ve gereksinimleri doğrultusunda kaliteli mal üretmektir²⁰⁸.

Öte yandan teknolojik gelişme yanında üretim birimlerinde olduğu kadar, işletmenin yönetim birimlerinde hızlı bir gelişmeyi sağlayan otomasyon bu birimleri farklılaştırdığı gibi, aralarındaki mevcut ilişkileri de değiştirerek örgütsel yapıyı büyük oranda etkilemektedir²⁰⁹.

Sonuç olarak, teknolojik değişim, bütün yönleriyle olmasa bile, örgütsel değişimi gerçekleştirmede en büyük etkidir. Günümüz elektronik sanayiinde görülen, -adeta takibi mümkün olmayan- değişim ve gelişmeler sonucu üretilen elektronik aygıtların (bilgisayar, robot) işletmelere girmesiyle, bu durum daha belirgin bir boyut kazanmıştır.

Yukarıda da belirtmeye çalıştığımız gibi, işletmenin iç ve dış çevre koşulları, örgüt yapısı üzerinde etkili olmakta ve onu değişime zorlamaktadır. Bu nedenle, örgütsel yapının sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlamasına yardımcı olacak bir biçimde esnek olarak hazırlanması, günümüz örgütlerinde üzerinde önemle durulan bir husus olmuştur. Günümüzde artık, karar vermenin yalnızca resmi yetkiyi kullananlara ait olduğu, örgütsel yapının esnek olmadığı ve bir tek ödüllendirme sisteminin hakim olduğu kapalı bir kültürden; karar vermenin yetenek, bilgi ve uzmanlığa bağlı olduğu, örgüt üyelerinin tercihlerinin dikkate alındığı ve örgüt yapısının çevre koşullarına göre ayarlanabilen bir esneklik taşıdığı açık bir kültüre doğru gelişmeler olduğu

²⁰⁷ ÖNCÜ, s. 63.

²⁰⁸ ÖZALP, "İşletme Yönetiminde Çevre ve Teknoloji Faktörünün...", s. 18.

²⁰⁹ ÜLGEN, *İşletmelerde Organizasyon...*, s. 173.

görülmektedir²¹⁰.

ÖG programları, örgütlerin bütün bu gelişmelere ayak uydurabilmeleri için oldukça iyi bir potansiyel güç olmaktadır. Örgüt yapısını geliştirme yolunda birçok strateji geliştirilmiş bulunmaktadır. Bu stratejiler, örgüt çalışanlarının fiziksel ve teknik çevresi üzerinde yoğunlaşarak daha iyi bir çalışma ortamının sağlanmasına katkıda bulunmaktadır.

V. YAPISAL DEĞİŞİM VE ÖRGÜT GELİŞTİRME BAĞLANTILARI

Yapısal değişim, danışan sistemi, diğer bir ifadeyle örgütün yürüttüğü işin fiziksel ve teknik çevresini, etkileşim modellerini, görev ve sorumlulukları, değişen çevre koşulları doğrultusunda geliştirmeye yönelik çabalardır.

Yukarıdaki ifadeden de anlaşılacağı gibi; yapısal değişim, yapıyı bir sistem olarak değerlendirmekte ve bütünü oluşturan unsurların birbirleriyle olan ilişkilerine önem vermektedir. Burada açık bir sistem olarak değerlendirilen örgüt, sürekli olarak dış çevre koşullarıyla etkileşim halinde bulunmakta, aradaki dengenin sürekliliğini sağlayabilmek veya dengeyi oluşturabilmek için bu parametreler doğrultusunda, kendi içindeki değişimi gerçekleştirme yoluna gitmektedir.

ÖG'de örgüt bütünüünün geliştirilmesini hedefleyen, örgütü açık bir sistem olarak ele alan ve durumsallık yaklaşımına göre, çevre koşullarındaki değişimleri dikkate alan sistemli çabalardan oluşmaktadır.

Her iki çaba da planlı bir değişimi amaçlamaktadır. Değişim görevlisi, çevre koşullarını da dikkate alarak, yapılması gereken değişimleri bir plan dahilinde oluşturur. Dolayısıyla bu değişim devrim niteliğindedir.

ÖG insan unsurunu ön planda tutarak; örgütün bu en önemli unsurunun çıkarları doğrultusunda, örgüt bütünüünü geliştirme yolundaki

²¹⁰ DİNÇER, *Örgüt Geliştirme...*, s. 118.

abalarını gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Çünkü, insanlar örgütler için değil, örgütler insanlar için vardır ve temel amaçları onlara hizmet etmektir.

Yapısal değişim, amacına ulaşabilmek için bireye ve gruba yönelik çeşitli teknikler geliştirmiştir. Geliştirilen iş genişletme, iş zenginleştirme, iş basitleştirme, iş rotasyonu, esnek çalışma saatleri, serbest çalışma grupları gibi teknikler, işgücünün etkinliğini ve çalışma yaşamının insancillaştırılmasını amalamaktadır²¹¹.

Yapısal değişim ve G; çalışmanın birinci bölümünde değinilen “rgtn Yapısal Unsurlarına Yönelik Amaçları”n gerçekleştirilmesini hedeflemekte ve bu doğrultuda faaliyet göstermektedirler.

Yapısal değişim; örgütün yönetim kültürü, teknoloji ve insan unsurlarını geliştirmeye yönelik çeşitli stratejiler geliştirmektedir. G de amacına ulaşabilme yolunda, bu strateji ve tekniklerden azami surette yararlanmaktadır.

Yapısal değişim ve G, buraya kadar yapılan açıklama ve tanımlardan da anlaşılabileceği gibi örgüt bütününde değişim sağlayarak; ürünün, işgücünün, yönetim ve çalışma koşullarının kalitesini artırmayı, diğer bir deyişle, verimliliği sağlamayı hedeflemektedirler. Bu ise, işgörenin işle ilgili tutum ve başarılarının; amaçların planlanması, süreç uygulamalarına katılımlarının sağlanması ve verimlilikten doğan kazançların paylaşılmasıyla iyileştirilebileceğine inanmalarından kaynaklanmaktadır.

Yapısal değişim ve G’nin diğer bir amacı da; örgüt çalışanlarının performanslarını yükselterek, örgüt etkinliğine katkıda bulunmalarını sağlamaktır.

²¹¹ ATEş, s. 111.

VI. YAPISAL DEĞİŞİM ALANLARI VE STRATEJİLERİ

Günümüz bilgi çağında gerek örgütlerin ve gerekse yöneticilerin sağlıklı bir bilgi sistemine gereksinimleri vardır. Yöneticiler örgüt içinde ya da dış dünyada, yapısal ya da konjonktürel her türlü değişimden hızlı ve doğru olarak bilgi alabilmelidir. Bilgi toplumunda örgütlerin bilgiye dayalı duruma gelmeleri, bilgisayar ve haberleşme araçlarının gelişmesi ve bütünleşmesi, robot teknolojisinin üretime katılması örgüt yapısını değişikliğe uğratmaktadır²¹². Yukarıda belirtilen değişim ve gelişmeler karşısında, “yapısal değişimi” gerçekleştirebilmek için; “Yapısal Değişim Alanları ve Stratejileri”nin belirlenmesi gerekmektedir.

Yapısal değişim örgütü bir bütün olarak ele alıp incelemektedir. Bütün olarak geliştirilmesi gereken örgüt unsurlarını; “yönetim kültürü”, “teknoloji” ve “insan kaynakları” teşkil etmektedir. Bu nedenle çalışmada “Yapısal Değişim Alanları ve Stratejileri”; “Yönetim Kültürü Stratejisi”, “Teknolojik Değişim Stratejisi” ve “İnsan Kaynakları Stratejisi” biçiminde ele alınıp incelenecektir.

A. Yönetim Kültürü Stratejisi

Yönetim kültürü yönetsel başarıları sağlamada önemli bir stratejik faktör olmakla birlikte, teknoloji ve insan kaynakları gibi stratejik unsurların başarılarında da etkili olan bir unsurdur.

Yönetim kısaca; amaçlara ulaşma yolunda başkaları vasıtasıyla işgörmek olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanımlamaya göre; örgütsel amaçları gerçekleştirme yolunda; planlama, örgütlenme, kadrolama, yönlendirme ve kontrol etmeye ilişkin bilgi, teori, kavram, model ve yaklaşımların etkin ve verimli bir biçimde uygulamaya götürülme sürecine yönetim denir²¹³.

²¹² İsmail TÜRKMEN, “Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde İşletme Yöneticilerinin Yetersizleşmesi”, *Verimlilik Dergisi*, S. 4 (Ekim-Kasım-Aralık 1995), s. 77.

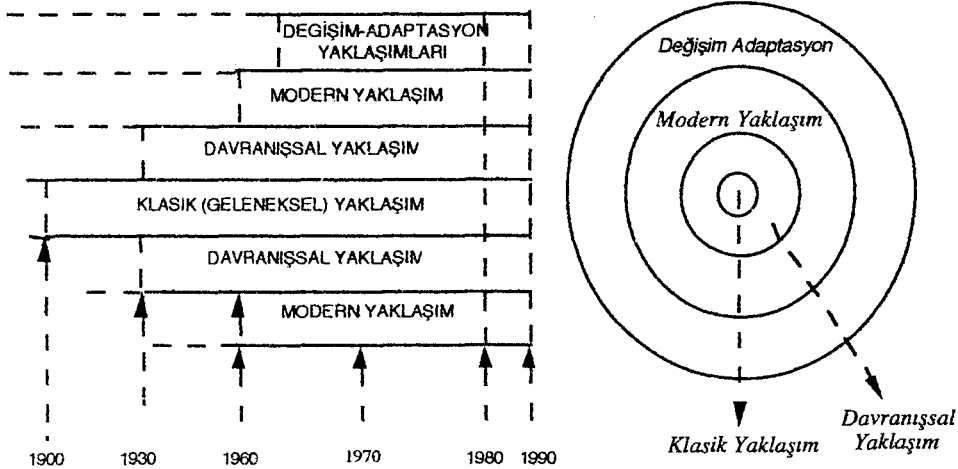
²¹³ AKDEMİR, *İşletme Bilimine...*, s. 16.

Yönetime ilişkin kuram, model ve kavramların etkin ve verimli bir biçimde uygulanmasının doğrudan ilgili olduğu konunun adı yönetim kültürüdür. İşletmelerde hangi tür yönetim kültürünün uygulanabileceği ve bunun işletme verimliliğini nasıl etkileyebileceği konusu hem teoride hem de uygulamada tartışma konusudur²¹⁴.

Çağımızda geçerli olan yönetsel uygulamaların birçoğu yönetim kuramındaki gelişmelere dayanmaktadır²¹⁵. Yönetsel düşüncenin kökenini incelemek, geçmişte nerede olduğumuzu, şimdi nerede bulunduğumuzu ve gelecekte nerelere ulaşmak istediğimizi belirlemek bakımından oldukça önemlidir.

Örgütsel yapıyı etkileyen işletme içinde ve işletme dışında oluşan değişimler, yönetim kültürü ve felsefesinde de değişim ve gelişmelere neden olmaktadır. Yönetim Bilimi tarihine baktığımız zaman, bu sürecin geleneksel (klasik) yönetim yaklaşımından, değişim-adaptasyon yaklaşımına doğru bir gelişim gösterdiğini görmekteyiz (bkz. Şekil 2.1).

Şekil 2.1
Yönetim ve Organizasyon Kuramlarının
Gelişimi



Kaynak: KOÇEL, s. 110.

²¹⁴ AKDEMİR, İşletme Bilimine..., s. 16.

²¹⁵ Halil CAN, Organizasyon ve Yönetim, (Ankara: Adım Yayıncılık, 1991), s. 39.

Tarihin başlangıcından 19. yüzyıldaki endüstri devrimine kadar, yönetim ve organizasyon faaliyetleri, çoğunlukla toprak, din ve askerlik üzerinde yoğunluk kazanırken, kısmen de küçük kent ekonomilerinin ufak iş birimlerinde kendini göstermiştir. Endüstri devrimi öncesi, gerek ülke nüfuslarının azlığı, gerekse yalnızca müşteri talebi ile sınırlı, siparişe dayanan az sayıdaki üretim biçimi kent ve toplum ekonomilerinde etkinlik ve verimlilik gibi kavramların ön plana çıkmasına olanak vermemiştir. 19. yüzyılın en önemli ve çarpıcı gelişmesi olan endüstri devrimi, yönetim ve organizasyon kavramı ile ilgili faaliyetlerin, daha önceden pek bilinmeyen kamu kuruluşları, işçi sendikaları, sosyal güvenlik ve sağlık kuruluşları, kent ekonomilerinin büyük işletme ve üretim birimleri gibi çok farklı alanlara doğru yaygınlık kazanmasına neden olmuştur²¹⁶.

19. yüzyılda yaşanan endüstrileşme ve kentleşme, kitle üretimi ve tüketimi, yoğun bir şirketleşme ve örgütlenme, istihdam edilecek insanlarda genel bir eğitim ve kültür düzeyi düşüklüğü gibi birbirini tamamlayan özellikler, örgütlerde kendi koşullarına ve mantığına uygun bir yönetim kültürünün oluşmasına yol açmıştır. Bu dönemin sonunda oluşan klasik yönetim yaklaşımının öncüleri; Weber, Fayol ve Taylor'dur. Klasik teori rasyonellik, ekonomik insan, iş, görev, düzen, disiplin ve merkezi otorite gibi kavramlar üzerinde önemle durmuştur²¹⁷.

20. yüzyılın başlarında, endüstriyel batı toplumlarında, siyasal partiler, dernekler, kooperatifler gibi yeni örgütlenme biçimlerinin oluşması, örgütlerde de demokratik yönetim kültürünün gerçekleşmesine neden olmuştur. Böylece Hawthorne ve Harwood araştırmaları ile başlayıp, çok sayıdaki sanayi-üniversite işbirliğine dayalı olarak gerçekleştirilen diğer çalışmaların sonucunda, neo-klasik yönetim ve örgüt teorisi ya da beşeri ilişkiler adı verilen başka bir yaklaşım doğmuştur. Bu yaklaşım; insan

²¹⁶ Feyzullah EROĞLU, "Geleneksel Yönetim Anlaşışından Modern Yönetim Yaklaşımına Geçiş Sürecinde Örgüt Geliştirme", *Atatürk Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi*, C. X, S. 3-4 (1994), ss. 241-243.

²¹⁷ Atilla BARANSEL, *Çağdaş Düşüncenin Evrimi Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri*, C. I, B. 3, (İstanbul: İşletme Fak. Ya. No. 257, İşletme İktisadı Enstitüsü Ya. No. 150, 1993), s. 115.

davranışları, gruplar, sosyal insan, kararlara katılma, informal organizasyon, önderlik, örgütlerde değişme ve gelişme, tatmin ve motivasyon gibi değerleri yükseltmiştir²¹⁸.

1950'li yılların sonunda, sistem ve durumsallık kavramlarının, yönetim ve örgüt faaliyetlerinin çözümlenmesinde kullanılmaya başlanmasından sonra, karmaşık ve açık bir sosyal sistem olarak örgütlerin, iç ve dış etmenlere karşı birtakım değişmelere uğraması bakımından fazlaca duyarlı oldukları anlaşılmıştır. Modern yönetim yaklaşımı yapıya ağırlık veren klasik teorinin ve insana ağırlık veren neo-klasik yaklaşımın bir sentezi olarak karşımıza çıkmaktadır²¹⁹.

Örgütlerde uygulanabilecek iki tür yönetim kültüründen sözedilebilir. Bunlardan birincisi; otokratik yönetim kültürü (yaklaşımı), diğeri ise; demokratik yönetim kültürü/katılımcı yönetim kültürüdür.

Bu yönetim yaklaşımlarından hangisinin benimseneceği konusunda çok çeşitli kriterler ve değerlendirmeler bulunmaktadır. Bazı kaynaklarda; yöneticilerin yönetim kültürüne ve astların eğitim kültürüne göre farklılıklar göstereceği tartışılırken, bazılarında ise; işletmelerin üretim yöntemi ve teknolojisine göre belirlenip-uygulanması gerektiğini savunurlar.

Şüphesiz yönetim kültürü genel kültürden (toplum kültürü) etkilenmektedir. Ulusal bir işletmenin çok uluslu bir işletme yapısına geçtiğinde; yönetim felsefesinde farklılaşmalar gözlenmektedir.

Ali Akdemir kitabında; seçilen yönetim kültürünün, yönetim yaklaşımları içerisinde hangisinin olacağı konusunda yararlanılabilecek iki objektif kriterden söz etmektedir. Bunlardan birincisi demokrasi, diğeri ise; verimlilik. Yönetim kültürü demokratik bir temele dayanıyor ve diğeri yaklaşımlara göre verimliliği daha fazla sağlıyorsa; belirlenen yönetim

²¹⁸ KOÇEL, s. 143.

²¹⁹ ÖZALP, s. 110.

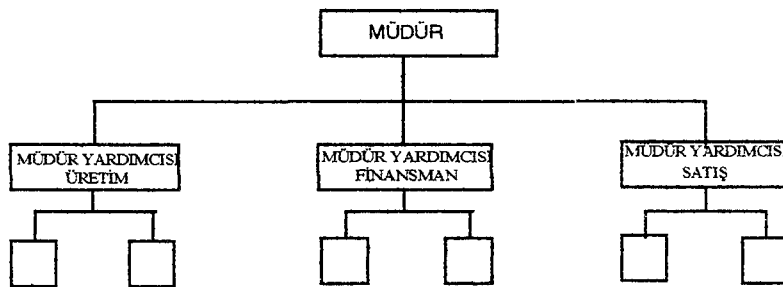
yaklaşımı en akılcı bir yönetim kültürüdür yargısı geliştirilebilir²²⁰.

Yukarıda belirttiğimiz yönetim kültürlerinin özelliklerini şu biçimde özetleyebiliriz:

Otokratik yönetim kültürü, fonksiyonel bir örgüt yapısını gerektirmektedir. Klasik örgüt kuramcılarının savunduğu bu örgüt yapısı, içinde bulunduğumuz yüzyılın başlarında klasik örgüt ilkelerinin etkisiyle oluşmuştur²²¹.

İşbölümü, yönetim birliği, yetki ve sorumluluk, merkezileşme, hiyerarşi, komuta birliği, işin parçalara bölünmesi, denetim alanının daraltılması gibi Taylor ve Fayol'un yönetimle ilgili ilkelerinin etkisiyle biçimlenen geleneksel örgüt yapısı, yukarıdan aşağıya uzanan hiyerarşik (basamaksal), otoriter, merkezîyetçi ve yazılı kurallara dayanan bir ilişkiler sistemidir. Haberleşme yukarıdan aşağı doğru akmaktadır ve biçimseldir. Her alt kademe bir üstten emir almaktadır. Yetki, genellikle örgütün en üst kademelerinde birkaç yöneticinin tekelinde toplanmıştır ve onların isteğine bağlı olarak alt kademelere göçerilebilir. Hat ilişkilerinin ön plana çıktığı bu tür örgütlerde, uzman bilgi ve kurmay ilişkilere gereken önem verilmemektedir. Kararların merkezleşmesi ile uzaktan yönetim egemendir ve astların yönetimle ilgili kararlara katılmaları söz konusu değildir²²². Böyle bir örgüt yapısı Şekil 2.2'deki gibi gösterilebilir.

Şekil 2.2
Geleneksel Örgüt Yapısı



Kaynak: PEKER, s. 71.

²²⁰ AKDEMİR, *İşletme Bilimine...*, s. 16.

²²¹ PEKER, s. 71.

²²² ÇELEBİOĞLU, s. 84.

Bu örgüt yapısının avantaj ve dezavantajlarını şu biçimde belirtebiliriz;

Avantajları; her fonksiyonda (üretim, satış, finans, personel vb.), politika ve faaliyetlerin çok iyi bir biçimde koordine olması, bu yapıda; enerjik, kararlı ve girişken bir kişiliğin yönettiği güçlü bir genel yönetimin bulunması nedeniyle yönetimin daha etkin olması, çalışanların, işletmenin karşılaştığı sorunların tümünü, kendi fonksiyonları açısından görme imkanına sahip olması nedeniyle; işlerini çok iyi bilen fonksiyonel uzmanların yetişmesine olanak tanınması ve bunun örgüte maliyetinin düşük olması biçiminde belirtilebilir²²³.

Dezavantajları ise; yalnızca kendi fonksiyonlarından sorumlu tutulan bölüm yöneticileri diğer fonksiyonlardan sorumlu tutulmadıkları için kendi özel noktasından başkalarına önem vermeme eğiliminde olmaları nedeniyle örgütü bir bütün olarak ele alıp-değerlendirememektedirler. Bölüm yöneticilerinin çeşitli görüş noktalarını bir araya getirmek ve bütünleştirmek için genel yönetimin çok büyük sentez gücü göstermesi zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bu da tepe yöneticisinin zaman ve becerisinin çoğunu ya da tümünü bu iş için kullanmasına neden olmaktadır²²⁴.

Burada bölüm yöneticileri ve ekip elemanları, birbirleriyle sıkı bir işbirliğine girecek nitelikte kimseler olmak zorundadırlar. Aksi taktirde; bölüm yöneticisinin tek başına yönetmesi durumu ortaya çıkabilir. İşletmenin boyutları iyice genişlediği zaman, otoritenin merkezileşmeye yönelmesi birçok komuta problemini ortaya çıkarmaktadır.

Bu yapının tek gelişme olanağı, çeşitli fonksiyonların kademeleşme sırasındaki basamakların çoğaltılmasıdır. Örgütün bu biçimde büyümesi, örgüt şeması üzerinde, çeşitli bölüm pramitlerinin yukarıdan aşağıya doğru uzaması biçiminde olur. Bu da; prosedürlerin ağırlaşması, otorite

²²³ G. PEDRAGLIO (Çev. Süheyl GÜRBAŞKAN), *İşletmelerde Organizasyon*, (İstanbul: 1972), s. 25.

²²⁴ KOÇEL, s. 119.

devresinin uzaması, koordinasyonun yeterli ve etkili olamaması ve tepe ile taban arasındaki haberleşmenin ağırlaşması gibi pürüzleri doğurur. Ağırlaşan ve battallaşan işletme, sonunda hareket edemeyecek duruma gelir ve felce uğrar²²⁵.

Otokratik yönetim kültüründe merkeziyetçilik anlayışı hakimdir. Küçük ve orta ölçekli işletmeler bakımından merkezileşmenin taşıdığı avantajlar inkar edilemez. Merkezileşmede genellikle bir patron yönetici bütün faaliyetlerin komutasını elinde tutar ve işletmenin çok sayıda ve nitelikli bir "kurmay heyeti"ne sahip olacak gücü yoktur. Boyutlarının mütevazı olması, haber ve emirlerin yayılmasını engellemez. Genellikle ürünlerinin çeşitlenme zinciri, yönetimin çeşitli pazarları yakından izlemesini engelleyecek kadar gelişmiş değildir. Büyük bir işletmede merkezileşme, söz konusu işletme ağır sanayi dalında ve basit bir pazar yapısında çalışıyorsa veya iç durum kötüyse ve yönetimin tek elde toplanmasını, ayrıca köklü reformları gerektiriyorsa; yararlı bir sistem olabilir.

GE'nin eski genel yöneticisi Charles E. Wilson büyük bir işletmenin fonksiyonel bölümlere dayanan yapısını eleştirerek, merkezileşmenin sakıncalarını şu biçimde belirtmektedir: Merkezileşme işletmede bir hareketsizlik yaratıcısıdır, aşamaların uzamasına neden olur, zaman kaybına neden olur, maliyeti yüksek olan bürokrasi işlemlerini çoğaltır.

Fonksiyonel yapılar ayrıca, çalışanların sağlam ve bağımsız bir biçimde akıl yürütmelerini engeller, kişisel yetenekleri azaltır, sorumluluk anlayışını uyuşturur, örgüt bütününe ilgilendiren politika ve konuların kavranmasını engeller, çoğunlukla kimseyi hoşnut etmeyen uzlaşmalı kararlar alınmasına neden olur²²⁶.

Otokratik yönetim kültürünün genel hatları yukarıda kısaca incelenmiştir. Çalışmada; ikinci olarak ele alınacak yaklaşım; katılımcı yönetim kültürüdür.

²²⁵ PEDRAGLIO, ss. 30-31.

²²⁶ PEDRAGLIO, s. 48.

Yönetimin taşıdığı; insancılık, bireycilik, iki yönlü süreç, yaratıcılık, haberleşmeye dayanma, akılcılık, sanat, grup, amaç, işbirliği, hiyerarşi, işbölümü, uzmanlaşma, evrensellik ve demokrasi gibi önemli nitelikleri vardır²²⁷.

İşletme yönetiminin demokratikleşme sürecinin ulaştığı en son aşama çalışanların yönetime katılmasıdır. Bu sistemin uygulanmasında güdülen amaç, bir yandan işletmelerin etkinlik ve verimlilik düzeyini yükseltmek, diğer yandan çalışanları sosyo-psikolojik doyuma yöneltmektir.

Katılım, bireylerin kendilerini grup amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk paylaşmaya özendiren bir grup ortamının içine zihinsel ve duygusal açıdan içermeleri²²⁸ olarak tanımlanabilir.

Bir başka yazar da, katılımı, söz konusu katılımcıların katılabilecekleri ancak tüm olarak ele geçiremeyecekleri ve geçirmemeleri gereken karar verme sistemine ilişkin bir süreç, faaliyet veya karar verme sistemi olarak tanımlamaktadır²²⁹.

Yönetime katılma bir bakıma yetkinin paylaşılması anlamına gelmektedir. Bir işletmede alınan stratejik ve politik kararlar, işletmede bulunan herkesi etkileyecektir. Dolayısıyla işgörenlerin kaderlerini yakından ilgilendiren bu kararlara katılmaları ve böylelikle kendi yönetimlerine yön vermeleri, demokratik ve doğal bir olgu olarak görülmektedir²³⁰.

Endüstriyel demokrasi, yönetime olduğu kadar, kara katılmayı ve öz-yönetimi de içine alan geniş bir kavramdır. Bir ülkenin siyasal

²²⁷ İnal Cem AŞKUN, *Yönetim (Ders Notları)*, (Eskişehir: EİTİA Yayını, 1975), s. 2.

²²⁸ DAVIS, s. 184.

²²⁹ C.F. LAMMERS (Çev. Tomris SOMAY), "Organizasyonlarda İki Demokratikleşme Kavramı: Özyönetim ve Katılma", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Dergisi*, Yıl: 2, S. 7 (1978), s. 79.

²³⁰ Zeyyat SABUNCUOĞLU, *Endüstriyel Davranışlar*, (Bursa: Bursa İ.T.İ.A. İşletme Fak, Ya. No. 10, 1982), s. 218.

demokrasisinin yeri ne derece önemli ise; işletmelerin yönetiminde de endüstriyel demokrasi o ölçüde önem taşır. İşletme yönetimine yeni bir bakış açısı kazandıran endüstriyel demokrasi, otokratik yönetimden demokratik yönetime doğru hızlı bir akımı simgelemektedir²³¹.

Yönetime katılmanın avantajlarını kısaca dokuz başlık altında toplamak mümkündür:²³²

-*Demokratik Yönetim*: Demokratik süreç; örgütsel kararların alınmasına belirli oranda ya da eşit ölçüde oy veya söz hakkı yoluyla katılmayı gerektirir.

-*Verimlilik Artışı*: İşletmedeki kararları sadece uygulayan pasif bir varlık olmaktan kurtularak aynı zamanda kararların alınmasına katılan işgören daha istekli ve verimli bir biçimde çalışır. Çoğu kez işletmede maliyetler düşmekte, savurganlık azalmakta, personel devir oranı, devamsızlık en düşük düzeye inmekte ve genelde verimlilikte artma gözlenmektedir.

-*Değişikliği Benimseme*: İşgörenler genellikle değişime tepki göstermektedirler. Oysa değişim kararı yönetici-işgören ortaklığı ve işbirliği ile alınırsa; işgörenlerin bizzat katıldıkları değişim kararına direnme olasılığı zayıflamakta, tersine kararları uygulama isteği ve işi benimseme eğilimi artmaktadır.

-*İletişim Kolaylığı*: Kararlara katılan işgören, yöneticilerle sıkı bir diyalog içinde bulunması nedeniyle iletişim engelleri büyük ölçüde ortadan kalkmaktadır. Yönetime katılma çoğu kez ortak çalışmayı zorunlu kıldığı için, karşılıklı bilgi alış-verişi, tartışma ve sonunda anlaşma sağlanmakta ve dolayısıyla iletişim kolaylaşmaktadır.

-*Kararların Etkinliği*: Birden fazla kişinin ortaklaşa aldığı kararlar her zaman tek kişinin aldığı kararlardan daha etkilidir. Bir sorunun birden fazla kişi tarafından bütün boyutlarıyla tartışılması en etkin çözümleri olanaklı kılmaktadır.

²³¹ ÖZKALP-SABUNCUOĞLU, ss. 285-286.

²³² Zeyyat SABUNCUOĞLU, *Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi*, C. II, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Ya. No. 831, AÖF Ya. No. 440, 1994), ss. 197-199.

-*Denetim Kolaylığı*: Denetimin amacı; yapılan uygulamanın daha önceden alınan kararlara uygunluğunu araştırmaktır. Eğer kararları alanlarla, onları uygulayanlar aynı kişilerse; işlerde aksamalar doğal olarak pek görülmeyecek, böylelikle denetimin işlevi de büyük ölçüde ortadan kalkacaktır. Eğer alınan kararlar hedeflenen amaçlarla uyum sağlamıyorsa; bunların giderilmesi için yine ortak tavır ve kararlar alınabilecektir.

-*Çalışma Barışı*: İşgörenin yönetime etkin bir biçimde katıldığı işletmelerde; işçi hareketleri, işi aksatma, yavaşlatma ve grev gibi örgüt açısından olumsuz uygulamalara daha az rastlanmaktadır. İşveren için çalışma barışını sağlamak bir amaç ise, yönetime katılma da bu amaca ulaşmak için etkili bir araç olmaktadır.

-*Çalışma Mutluluğu*: Gelişen teknolojinin çarkları arasında sıkışıp kalan ve ezilen işgören, kendisine çıkış yolları aramaktadır. Katılımcı yönetim işgörenin kaybolan kişiliğini tekrar bulmasına yardımcı olmaktadır. Böylelikle işgören, her zaman başkaları tarafından yönetilme yerine; birlikte yönetim uygulaması içinde yeni bir kişilik kazanmakta ve kendini bulma noktasına gelmektedir. Bu durumda işgören, kendisini örgütün bir parçası olarak görmekte ve kişisel amaçlarını örgüt amaçları ile bütünleştirmektedir. Çağdaş işletmelerin özlemini duyduğu bu tabloyu katılımcı yönetim kültürü sağlamaktadır.

Yönetime katılmanın bu tür avantajlarının yanında dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlar işverenlerin ve işgörenlerin eleştirileri olmak üzere iki grupta toplanabilir²³³:

-*İşverenlerin Eleştirileri*: Yönetime katılmaya karşı ilk ve en önemli eleştiri işverenlerden gelmektedir. Katılımcı yönetimi ilke olarak benimseyen işverenler bile, bunun nasıl uygulanacağı konusunda kuşku duymaktadırlar. Bazı işverenler yönetime katılma ile mülkiyet haklarının ellerinden alınacağını düşünerek bu kültüre karşı çıkmaktadırlar. Halbuki yönetime katılan işgören sermayeye değil, kararlara ortak olmaktadır.

İşgörenin her konuda bilgi ve deneyime sahip olmadığı, ayrıca yönetime katılma süreci içinde zaman ve ekonomik kayıpların söz konusu

²³³ ÖZKALP-SABUNCUOĞLU, s. 288.

olabileceği doğrudur. Ancak katılmanın işgörenin çalışma isteğini, işe ilgi, örgüte bağlılık ve inanç duygusunu geliştirdiği genelde kabul edilen bir gerçektir.

Bazı işverenler yıl sonunda ortaya çıkan zararlardan işgörenin etkilenmediğini bu yükün kendilerinde olduğunu bundan dolayı işgörene yönetime katılma hakkının verilmemesinden yana olduğunu ifade ederler. Halbuki aynı çatı altında kader birliği yapan ve ortak kararlar alan işgören, örgütün kötüye gitmesinden en az işveren kadar etkilenmekte ve riski paylaşmaktadır. Kendini örgütün bir parçası gibi gören işgörenden bunun tersini beklemek ona yapılabilecek en büyük haksızlık olacaktır.

İşletmeleri başarıya bilgili, yetenekli ve uzman elemanlar ulaştırır. Özellikle modern yönetim ayrı bir eğitim düzeyi gerektirmektedir. Genelde, alt basamaklarda görev alan işgören yeterli eğitim alamadığı için yönetsel bilgiden yoksundur. Örneğin; ekonomik ve teknik kararlarda işgörenin bilgi ve kapasitesi çoğu kez yetersiz kalmaktadır. Bu sorun işgörenin etkili eğitim programlarına katılarak, gerekli bilgi ve beceriyi elde etmesi sonucu ortadan kalkabilecektir.

-İşgörenlerin Eleştirileri: Bazı sendikalar yönetime katılmayı, işgörenleri işveren safına çeken, sendikadan uzaklaştırmayı amaçlayan, işveren lehine ve işgören aleyhine çalışan bir yöntem olarak değerlendirmektedirler. Halbuki, işletmelere demokratik bir hava getiren, işgöreni üretim ve yönetimde söz sahibi olmasına imkan sağlamayı amaçlayan katılımcı yönetim kültürü olmaktadır. Bundan dolayı, sendikaların yönetime katılmanın karşısında değil, bilakis yanında yer almaları gerektiği savunulabilir²³⁴.

Bir görüşe göre; çalışanların yönetime katılması onun etkinliğini olduğu kadar sorumluluğunu da artırmaktadır. Bu görüş kısmen doğru olmakla birlikte, unutulmuş yönü, işgörenin sorumluluk almaktan sanıldığı gibi her zaman kaçmadığı, aksine sorumluluk alarak kişiliğini kanıtlamaktan mutlu olduğudur.

Bir başka görüş de; işgörenlerin yönetim sorumluluğu almaları toplu sözleşmelerde pazarlık güçlerini engelleyebileceği üzerinedir. Halbuki, işçi

²³⁴ ÖZKALP-SABUNCUOĞLU, s. 289.

temsilcileri, bu pazarlıkta; işletmenin ekonomik ve sosyal gücünü, üretim maliyetlerini ve işletmenin üretim olanaklarını yakından tanır. Bu durumda toplu görüşmelerin daha gerçekçi düzeyde olacağı söylenebilir²³⁵.

Katılımcı yönetim kültürü insan davranışı üzerinde olumlu etkiler yarattığı yapılan deney ve uygulama sonuçlarından anlaşılmaktadır. Bugün artık başkalarının planladığı bir işin emredici bir biçimde yürütülmesini istemek insanları güdülememektedir. İşgören üzerindeki baskı şiddetinin artırılması, sıkı bir denetimin sağlanması gibi önlemlerin onların verimliliğini artırmayacağı aksine motivasyonlarını düşürerek kaytarma olanakları aramalarına neden olacağı söylenebilir²³⁶.

Batılı endüstri toplumlarında da olmakla beraber, Türkiye gibi gelişmekte olan toplumlarda, henüz büyük değişimler ve dönüşümler bağlamında anlamlı bir yönelimin yaşandığı söylenemez. Bu bakımdan en fazla da geleneksel ve otokratik yönetim kültürüne sahip örgütlerde olmak üzere, gelişmekte olan toplumların bütün yönetim ve örgütsel yapılarında bir tıkanmışlık görülmektedir. Ayrıca yönetim ve örgüt faaliyetlerinin gerçekleşmesi sırasında da günümüzdeki hızlı değişmelerin örgütler üzerindeki çok yönlü etkileri yüzünden, yönetim ve örgüt yaklaşımlarında önemli ölçüde idealistlik durumdan uzaklaşmanın olduğu gözlenmektedir²³⁷.

Yukarıda belirtmeye çalıştığımız yönetim kültürlerinden her birinin çeşitli koşullarda ve çeşitli kişiler için en uygun olduğunu belirtmekte yarar görmekteyiz. Aslında pek çok işletmenin belirli bir yönetim biçimi olmasına rağmen, büyüme sırasında, çeşitli iş alanlarında çeşitli karışımları kullanma ihtiyacı duyulabilecektir. Her işletmenin yönetim kültürü ayrı ayrı incelenecek kadar karmaşık bir yapı sergilemektedir.

²³⁵ ÖZKALP-SABUNCUOĞLU, ss. 288-289.

²³⁶ AKDEMİR, "Katılımcı Yönetim Kültürünün...", ss. 136-137.

²³⁷ EROĞLU, s. 247.

Amaç, işletmeyi farklı bölümlere ve bağımsız fonksiyonlara ayırırken, geniş bir takım ruhunu yaratmak ise; benimsenebilecek en uygun yönetim kültürü katılımcı yönetimdir. “ÖG süreci sonunda meydana getirilen yeni yapı, genellikle katılımcı, merkezi olmayan, geniş bir denetim alanına sahip, kendi planlamasını yapan ve işlerini tanımlayan gruptan oluşmasıyla karakterize edilmektedir²³⁸”. Diğer yandan işgören başarısı, etkin bir biçimde kontrol edilmek isteniyorsa ve üründe farklılaşmaya gidilmiyorsa; emir-komuta zinciri ve direktifler kendini göstermeli ve otokratik yönetim kültürü benimsenmelidir²³⁹.

B. Teknolojik Değişim Stratejisi

Çağımızın en önemli özelliklerinden biri, bilim ve tekniğin şimdiye kadar görülmemiş bir hızla gelişmekte olmasıdır. Gerçekten, ileri üretim tekniklerini benimseme gereği hemen her ülkede kendini göstermekte, bu da çağımızın “teknoloji çağı” olarak nitelendirilmesine neden olmaktadır.

Günümüzde gözlenen teknolojik gelişmenin sanayileşmenin itici gücü olduğu artık toplumun bütün kesimlerinde tartışmasız kabul edilmektedir. Verimlilik artışlarına dayalı uzun dönem büyümenin teknolojik gelişmeye bağlı olduğunun farkına varan sanayi ve bilim dünyası baş döndürücü bir hızla gelişen teknolojik değişimlere ayak uydurmaya çalışmakta, bu değişikliklerin çalışma yaşamı, istihdam, eğitim, mesleki ve teknik eğitim gibi alanlardaki etkilerini araştırmaktadır²⁴⁰. Günümüz sanayi alanında önemli olan, bir ülkenin ve o ülkedeki tüm işletmelerin teknolojik gelişmelere ve onun sağlayacağı yeniliklere karşı duyarlı olmalarıdır. Zira gelişen teknoloji, işletmelerin daha az maliyetle çalışmalarına neden olarak, onların rekabet edebilme olanaklarını artırmakta ve dolayısıyla başarılı bir biçimde yaşamlarını sürdürebilmelerine imkan tanımaktadır.

²³⁸ FRENCH-BELL, s. 21.

²³⁹ Colin GRAY (Çev. Meriç ÇAĞIRGAN), *Büyüme Yönetimi*, (İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hizm. Tic. San. Ltd. Şti., 1990), s. 183.

²⁴⁰ Yıldırım MIZRAK, “Teknolojik Değişmelerin Çalışma Hayatına ve Eğitime Etkisi”, *İktisat İşletme ve Finans*, Yıl: 7, S. 74 (Mayıs 1992), s. 44.

İşletmeler bakımından bu denli öneme sahip teknoloji dinamik bir sürece sahiptir. Bu nedenle, bir işletme değişim politikasına göre; teknolojik bakımdan daha iyi ve daha etkin olanını seçme ve üretimine uyarlama zorunluluğunda olmalıdır²⁴¹.

İşletmelerde teknolojinin kazanılması iki yolla olmaktadır. Bunlardan birincisi; “teknoloji geliştirilmesi” veya “teknoloji üretimi”, diğeri ise; “teknoloji transferi”dir.

Teknoloji geliştirilmesinin, sistematik bir eğitime tabi tutulmaksızın, bilgilerini çevrelerinin verdiği görgüden alan kişiler tarafından da gerçekleştirildiği gözlenmektedir. Fakat önemli gelişmeler genellikle iyi eğitilmiş kimselerin birbirini tamamlayan gayretleri ile sağlanmaktadır. Teknoloji geliştirme faaliyetinin bir çeşit alt yapıya gereksinimi vardır. Bu alt yapıyı; çevrede mevcut teknoloji ve sanayi, eğitilmiş insanlar, kitap, dergi, işletme arşivleri ve çalışanlarda birikmiş bilgiler oluşturur²⁴².

İnsanlar genellikle çevrelerinin değerlendirebilecekleri çalışmalara yönelirler. Bu yüzden çevrenin yetenekli kişilerde, çalışma isteğini uyandırması gerekmektedir.

Belirli ölçüde teknik bilgi birikimine, bilimsel yetenek ve araştırmacılığa sahip insanlar teknoloji geliştirme faaliyetinin en önemli alt yapısını oluştururlar. Bunun sağlanması ise sürekli bir eğitim sürecini gerektirir.

Mevcut bilgileri kullanma becerisi uygulama sırasında gerçekleşir. Bu nedenle endüstriyel açıdan gelişmiş ülkelerde teknoloji geliştirme faaliyeti daha başarılı olmakta ve eğitim ve sanayi kurumları arasında belirli bir düzeyde işbirliğini gerekli kılmaktadır.

²⁴¹ EREN, *İşletmelerde Yenilik Politikası...*, s. 130.

²⁴² Orhan IŞIK, “Teknoloji Üretimi, Teknoloji Transferi”, *Örnek Sanayici (Prof. Dr. Orhan) IŞIK*, (Ankara: Ankara Sanayi Odası Ya. No. 33, ?), s. 129.

Teknolojinin geliştirilmesi bireylerle, işletmelerle ve üniversitelerle sağlanmaktadır²⁴³. Bireylerin amatör ve profesyonel kişisel çabaları teknolojinin gelişmesine önemli katkılarda bulunur. Bu insanlar desteklendikleri taktirde daha verimli çalışmalar sergilerler.

Teknolojiyi geliştirme faaliyetlerinin en önemli müşterisi işletmelerdir. İşletmeler aynı zamanda geliştirilen teknolojinin son testinin yapıldığı yerlerdir.

İşletmeler, kendileri için yaşamsal bir önem arz eden teknoloji geliştirmesi ile yakından ilgilenirler. İşletmelerin bu ilgileri; kişi, Ar-Ge örgütleri ve üniversiteler tarafından geliştirilen teknolojiyi satın almak/sipariş vermek ve desteklemek, kendi bünyelerinde oluşturdukları Ar-Ge bölümlerinde bizzat geliştirme çalışmaları yapmak biçiminde olabilir²⁴⁴.

Üniversitelerin eğitim amacının yanında, bilimsel araştırmalar yapmak ve bunu çevreye aktarmak gibi amacı da vardır. Üniversite bu ikinci hedefini gerçekleştirebilmek için çevresine aktardığı bilgilerin kullanılmasına da katılmak durumundadır. Bu nedenle ülkemizde ve bütün gelişmiş ülkelerde üniversite-sanayi işbirliğinin kurulması ve sürdürülmesine özen gösterilmektedir. Böylece hem araştırma için önemli bir potansiyel yaratılmakta hem de işletme ve araştırmada kullanılabilecek elemanların bu işlere uyum sağlayabilecek nitelikte yetişmesi sağlanmaktadır.

İşletmelerin kendi olanaklarıyla teknoloji geliştirmeleri, kurdukları Ar-Ge bölümleri ile olmaktadır. Bu birimler öncelikle, işletmenin mamül ve üretim sürecinin geliştirilmesinden sorumludur. Bir mamülün geliştirilmesi tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına göre düzenleneceği için pazarlama bölümüyle koordineli bir biçimde yapılmalıdır. Bu açıdan işletmenin Ar-Ge stratejileri üretim ve pazarlama bölümlerinin

²⁴³ İŞİK, s. 130.

²⁴⁴ İŞİK, s. 131.

stratejilerinin ortak alanında yer almaktadır. Bu açıdan Ar-Ge faaliyetleri özel bir uygulamaya yönelik olabilir. Belirli bir hedefe yönelik araştırmalar işletmenin beklediği sonuçlara doğrudan hizmet eder. Özel hedeflere yönelik araştırmalar temel ve uygulamalı olabilir. Ancak işletmenin rekabet durumunu iyileştirmesi için dış çevrede hızla meydana gelen değişiklikleri yakalayabilmek için genel ve bilgiye dönük araştırmalar da yapılmalıdır²⁴⁵.

Ar-Ge faaliyetleri pazara yönelik bir politika izleyebilir. Yapılacak değişikliklerde tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını temel alabilir. Ancak bu teknolojik araştırmalar yapılmayacağı anlamına gelmemektedir. Burada kastedilen, yapılacak teknolojik değişikliklerin pazar doğrultusunda yapılmasıdır. Teknolojiye yönelik araştırmalarda ise; doğrudan yeni bir teknoloji ön plana çıkmaktadır²⁴⁶.

Ar-Ge faaliyetleri tüm işletme için merkezi bir yerden yürütülebileceği gibi, gereken bölümlere yetki devredilerek her bir bölüm kendi geliştirme planını yürütebilir.

İşletmelerde Ar-Ge bölümünü kurmak ve devamını sağlamak, maliyeti yüksek bir faaliyettir. Bu bölüm uzman personel ve gelişmiş bir donanım gerektirmektedir. Bu nedenle işletmeler, Ar-Ge bölümünü oluştururken, mevcut kaynaklarının yeterli olup-olmadığını analiz etmek zorundadır. Eğer kaynaklar yeterli değilse ve işletme için daha uygun olarsa; araştırmaları örgüt dışından konusunda uzmanlaşmış araştırma birimlerine yaptırabilir²⁴⁷.

İşletmelerde teknolojinin kazanılmasının bir diğer yolu da teknoloji transferidir. Teknoloji transferi, üretim yöntem ve araçlarındaki yeniliklerin dış ülkelerden ülke içerisine getirilmesidir. Teknoloji transferi teknik ve yönetim bilgisinin aktarılması biçiminde olabileceği gibi, bilginin

²⁴⁵ DİNÇER, *Stratejik Yönetim...*, s. 256.

²⁴⁶ DİNÇER, *Stratejik Yönetim...*, s. 256.

²⁴⁷ Ali AKDEMİR, "Teknoloji İhracatı", (Der. Ali AKDEMİR), *Global Normlu İşletme Yönetimi*, (Kütahya: 1996), s. 108.

içerdiği malzemenin, tasarımların ve kapasitenin seçimi biçiminde de olabilir²⁴⁸.

Teknoloji transferi eylemine girmeden önce işletmenin çeşitli koşulları sağlayarak belirli stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Bunlar iki başlık altında incelenebilir²⁴⁹:

A. İşletme Bakımından Koşullar:

-İşletme Yönetimince Teknolojinin Bütün Eleman ve Unsurlarının Kavranılması: Teknoloji transferinin etkinliği herşeyden önce teknolojinin temel elemanlarının kavranmasına bağlıdır. Teknolojiyle birlikte asgari çalıştırma bilgilerinin yanında, gereksinim duyulan diğer bilgilerin de getirilen teknolojiyle sağlanması gerekir. Teknoloji transferiyle birlikte hammadde, mamül şartnameleri, kontrol yöntemleri, montaj şemaları işletme bakım yönergeleri öğrenilmelidir.

-Aynı nitelik ve Biçimdeki Rakip Teknolojilerin Tam ve Doğru Olarak Belirlenmesi: Aynı ürünü ve üretim sürecini gerçekleştiren ve birbirlerine rakip olan teknolojileri tam ve doğru olarak belirlemek ve gelişmeleri yakından izlemek gerekir. Bu konu maliyetlerin düşürülmesi bakımından önemlidir.

-İşletmelerin Etkin Bir Pazarlık Potansiyeline Sahip Olması: Teknoloji transferinin işletme ve genel anlamda ekonomiye katkısı büyük ölçüde transferi gerçekleştiren işletmenin pazarlık gücüne bağlıdır. Pazarlık sırasında tarafların kendi yararlarını en üst düzeye çıkarmayı amaçlayacakları bir gerçektir. Teknolojiyi veren taraf, üstünlüğü uzun süre sürdürmek ve en yüksek kazancı sağlamak amacıyla eski ve kapalı teknolojiyi yüksek bir bedel karşılığında vermek isteyecektir²⁵⁰. Buna

²⁴⁸ Ali AKDEMİR, "Üretim Teknolojisi Seçiminde Teknoloji Transferi Kararı ve Kumaş Örneği", *Anadolu Üniversitesi Kütahya İ. İ. B. F. Yılığ*, (1991), s. 176.

²⁴⁹ AKDEMİR, "Üretim Teknolojisi...", ss. 176-178.

²⁵⁰ EREN, *İşletmelerde Yenilik Politikası...*, s. 131.

karşılık, teknoloji transferi yapan işletme, en ileri teknolojiyi tüm ayrıntılarını bilerek ve düşük bir bedel ödeyerek almaya çalışacaktır. Bu nedenle tarafların teknolojik bilgi ve deneyimleri, pazarlık yapabilme becerileri teknoloji transferinin niteliğini belirleyen önemli bir etmen olmaktadır.

-İşletmelerin Etkin Ar-Ge Kadrolarına Sahip Olması: Teknoloji transferini yapacak işletmenin pazarlık gücünü yükseltebilmesi, bilimsel ve teknik çalışmaları yürüten Ar-Ge bölümüne sahip olması ile doğrudan ilişkilidir. Teknolojisini satan işletme kendisine rakip olabilecek bir işletmeyi saf dışı edebilmek için transfer bedelini düşürerek o işletmeyi alıcı konumuna getirmeyi düşünebilir. Şüphesiz etkin bir Ar-Ge kadrosuna sahip bir işletme bu tuzığa kolay kolay düşmeyecektir. İşletme içerisinde örgütlenecek bir Ar-Ge kadrosunun etkinliği -zorunlu hallerde yapılabilecek- teknoloji transferinin maliyetini düşürdüğü gibi, alınan teknolojinin gereklerinin ne olduğunun bilinmesini, transferini açık bir paket biçiminde yapabilmesini ve çözümlenebilmesini sağlayacaktır.

B. Teknolojinin Niteliği Bakımından Koşullar:

-Transfer Edilen Teknolojinin En Son Yenilikleri Kapsaması: Teknoloji satan ülkeler mümkün olduğu kadar eski ve kendileri için teknik ve ekonomik ömürlerini yitirmiş teknolojileri satmak isterler. Ülke içinde rakiplere üstünlük sağlayabilmek ve dünya piyasalarında söz sahibi olabilmek için en yeni teknolojilerin seçilmesi zorunludur. Bu nedenle alınacak teknolojinin en son yenilikleri kapsamı gerekmektedir.

-Teknolojinin İşletme Yapısına Uyarlanabilmesi: Teknoloji transferinin etkinliği, her şeyden önce teknolojinin temel elemanlarının kavranmasına bağlıdır. Bunun sonucunda alınan teknolojinin endüstriyel yapıya uygunluğunun sağlanması, teknoloji üretkenliği ve yaratıcılığına katkı getirmesi beklenebilir.

-Transfer Edilen Teknolojinin Üretim Verimliliğini Olumlu Yönde Etkilemesi: Alınan teknoloji, üretimin fiziksel nitelik, nicelik verimliliğini, üretim girdilerinin yapısını, bileşim ve niteliğini işletmenin büyüme ve gelişme amaçlarına göre olumlu olarak etkilemelidir.

Teknoloji satın alan işletmelerin yukarıda belirtilen hususları gözönünde bulundurarak akıllı ve tedbirli hareket etmeleri gerekmektedir. İşletmeler düzeyinde yaygın olarak kullanılan teknoloji transferi yolları patent, teknik bilgi (know-how), marka devri gibi ekonomik değerler alınarak gerçekleştirilen lisans anlaşmaları, yabancı sermaye yatırımları ve makina-teçhizat ithalatıdır.

İşletmeler, teknoloji transferinde yukarıda belirttiğimiz yolları kullanırken çeşitli kriterleri gözönünde bulundurmaları gerekmektedir. Bunlardan birincisi; fayda-maliyet oranıdır. Burada, alınacak teknolojinin; üretim hacmi artışı ve zaman tasarrufuna, işgücü tasarrufu ve teminine ve nihayet alınacak teknolojiyle üretilecek malın işletme yapısına uygun olmasına ve diğer işletmelerle rekabet edebilecek düzeyde kaliteli olmasına dikkat edilmelidir.

Transfer edilmesi düşünülen teknolojinin işletme bakımından değerlendirilmesinde yararlanılan diğer bir kriter de kullanılabilirliktir. Gereksinim duyulan teknolojinin bir ülkenin ya da çok uluslu işletmelerin monopolünde olması olasıdır. Bu durumda söz konusu teknolojiyi almak isteyen işletmenin alternatif teknolojiler belirleme ve transfer yolları arasında seçim yapabilme olanakları tümüyle ortadan kalkmaktadır. Çünkü çok uluslu işletmeler yeni ve yüksek verimlilik sağlayan buluşlarını ortak olmadıkça lisans veya başka bir biçimde satmazlar. Bu durumda teknolojiyi almak isteyen işletmenin çok uluslu işletmeyle ortak yatırım yapması tek seçenek olur²⁵¹.

²⁵¹ IŞIK, s. 136.

Uygulamada karşılaşılan bir başka durum da; teknolojisinin kullanımına lisans veren işletmelerin alıcı durumundaki işletmelere ihracat olanağını yasaklanması veya sınırlandırması yaptırımını koymasıdır. Bu tür kısıtlamalar işletmenin sadece iç pazara dönük üretim yapması ve üretim ölçeğini büyütememesi sonucunu doğuracaktır. Alıcı konumundaki işletmenin hammadde, yedek parça vb. ara girdiler bakımından teknoloji üreten işletmeye bağlı kalması koşulu getirilmesi uygulamada karşılaşılan bir başka sorun olarak ortaya çıkabilmektedir²⁵².

Transfer edilecek teknolojinin değerlendirilmesinde teknolojinin işletme ve ülke koşullarına uygunluğu ve uyarlanabilirliği önemli bir kriter olmaktadır. Dış ülkelerde ekonomik ve sosyal çevre koşullarındaki bir işletmede geliştirilen teknolojinin başka bir ülkedeki işletmenin koşullarına kolaylıkla uyabilmesi beklenemez²⁵³.

Mevcut bir teknolojiyi bir işletmenin kendi gücü ile transfer etmesi için çeşitli yollar bulunmaktadır. Bunlar²⁵⁴:

- İşletmenin kendi arşiv ve elemanlarında biriken tecrübelerden yararlanarak istenilen teknolojinin transferi,
- Yabancı uzmanların kullanılması,
- Uygulacak teknolojinin kullanıldığı işletmede eleman çalıştırarak eksik bilgilerin tamamlanması,
- Endüstri casusluğu yoluyla eksik bilgilerin tamamlanması,
- Teknoloji transferine yardımcı olabilecek siparişler vermek,
- Fuar ve fabrika ziyaretlerinin yapılması.

Başkalarının geliştirdiği teknolojiyi aktarmak için bu kadar çeşitli olanakların bulunması, işletmeleri kendi teknolojilerini geliştirmeye ihtiyaç olmadığı fikrine kaptırmamalıdır. Unutulmamalıdır ki; teknoloji üretimi için çaba harcamış, sorunları analiz etmiş, olanakları tanımış

²⁵² AKDEMİR, "Üretim Teknolojisi...", s. 184.

²⁵³ AKDEMİR, "Üretim Teknolojisi...", s. 184.

²⁵⁴ IŞIK, s. 136.

kafalara sahip olmayanlar, teknoloji satın alınması ve teknoloji taklidinde büyük ölçüde başarısızlığa adaydırlar.

Sonuç olarak, teknoloji -özellikle günümüzde- son derece hızlı gelişen bir olgudur. Bu gelişmelere sürekli uyum sağlayabilen ve teknolojiyi kendi gayretleriyle geliştirme çabasında olan işletmeler, rekabet avantajını sürekli olarak elinde bulunduracaklardır.

C. İnsan Kaynakları Stratejisi

Teknolojik gelişmenin doruğa ulaştığı günümüzde, işletmeler ayakta kalabilmek için yaşam savaşı vermektedirler. Bu mücadelede işletmeler, bir yandan var olan fiziksel kaynakların en uygun bir biçimde kullanılmasına gayret gösterirken, diğer yandan da işletmede varolan insan kaynağının en etkin ve verimli biçimde değerlendirilmesine çaba harcamaktadırlar.

İnsan sürekli olarak çevreyle etkileşim halinde olan, kararlar alan ve uygulayan duygusal bir varlıktır. Dolayısıyla örgüt başarısının odak noktasını oluşturmaktadır. Bilindiği gibi, örgütler insana hizmet için vardır. Bu nedenle insanları diğer üretim faktörlerinden (hammadde, sermaye, teknoloji ve yönetim) ayrı tutarak, değerlendirmek gerekmektedir²⁵⁵. Çünkü diğer üretim faktörleri ve kaynaklar insangücü yanında sadece tamamlayıcı bir unsur olarak yer alırlar²⁵⁶.

Günümüzde "insan kaynakları" denilince; yalnız yönetici ya da girişimcilerin verdiği görevleri yerine getiren bireyler değil, aynı zamanda belirli standartları değiştiren ve bunun için yaratıcılıklarını ön plana çıkaran kimseler anlaşılmaktadır²⁵⁷.

İşgörenlerin örgüt için harcadıkları bütün bu çabalara karşılık, örgütte onlara, bu çalışmalarının bedelini vermek durumundadır. Örgütün hem kendi amaçlarını gerçekleştirmek, hem de işgörenlerin kişisel amaçlarına

²⁵⁵ Ramazan GEYLAN, *Personel Yönetimi*, (Eskişehir: 1995), s. 3.

²⁵⁶ DİNÇER, *Stratejik Yönetim...*, s. 150.

²⁵⁷ AKDEMİR, *İşletme Bilimine...*, s. 13.

ulaşmalarını sağlamak için çeşitli insan kaynakları stratejilerini geliştirmesi ve bunları en etkin bir biçimde uygulaması gerekmektedir.

Çalışmanın bu kısmında örgüt tarafından gerçekleştirilmesi gereken başlıca insan kaynakları stratejilerine değinilecektir.

Belirli bir sıra takip etmek gerekirse; bu stratejilerin başında *İşgücü (İnsangücü) planlaması*'nın yapılması gelmektedir. İşgücü planlaması, "bir örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gereken insangücü girdisinin sağlanma ve kullanma yollarını kararlaştırma sürecidir²⁵⁸".

İşletmelerde işgücü planlaması sürekli bir süreçtir. Bu yüzden planların sürekli olarak gözden geçirilmesi ve değışen iç ve dış koşullara göre yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Bu planların yapılmasında iki temel amaç vardır. Bunlardan biri; işgörenlerin yerleştirilmesi, yer değıştirmesi, yükseltilmesi için yönetimin vereceği kararları kolaylaştırarak, işletmenin insan kaynağının en verimli bir biçimde kullanılmasını sağlamaktır. İkincisi ise; işletmenin gelecekteki insangücü ihtiyacını nitelik ve nicelik yönünden karşılayarak örgütsel kültür düzeyinin yükseltilmesini saęlamaktır²⁵⁹.

İşgücü planlamasında, yönetici görüşlerine dayanan tahmin yöntemleri, trend analizine dayanan tahmin yöntemleri gibi yöntemler kullanılmaktadır.

Gelecekteki insangücü talebinin en az hata ile tahmin edilebilmesi için planlamacılar, işgücü envanteri, personel devir oranı, devamsızlık oranı gibi araçları kullanırlar. Bunlardan işgücü envanteri; mevcut personelin sayı ve nitelik olarak özelliklerini ortaya çıkarır. Personel devir oranı ise; belirli bir faaliyet döneminde işletmeye giren-çıkan personel sayısını ifade eder. Personel devir oranı şu biçimde formüle edilebilir:

²⁵⁸ İbrahim Ethem BAşARAN, *Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi*, (Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fak. Ya. No. 139, 1985), s. 60.

²⁵⁹ GEYLAN, s. 26.

$$\text{Personel Devir Oranı (\%)} = 100 \times \frac{\text{İşten Ayrılanların Toplamı}}{\text{Ortalama Personel Sayısı}}$$

Formül aylık, üç aylık, altı aylık veya yıllık gibi belirli periyodları baz alabilir. Personel devir oranının yüksek olması, işletmenin personel politikalarında hatalar olduğunu ortaya koyar. Çünkü yetişmiş personeli elde tutamamak, işe alıştırma masraflarının artması demektir. Ayrıca insan kaynakları yönetimi, bu oran yüksek olduğunda zamanının önemli bir kısmını yalnızca personel sağlama ve seçme işlerine ayıracak anlamına gelmektedir²⁶⁰.

Devamsızlık oranı ise; belirli bir faaliyet döneminde devamsızlık nedeniyle kaybedilen çalışma saatlerinin işletmenin planlanan çalışma saatlerine bölünmesiyle bulunur.

$$\text{Devamsızlık Oranı (\%)} = 100 \times \frac{\text{Kaybedilen Toplam İşgücü Saati}}{\text{Planlanan Toplam İşgücü Saati}}$$

Bu oran gün üzerinden de hesaplanır.

$$\text{Devamsızlık Oranı (Gün)} = \frac{\text{Kaybedilen Toplam Gün Sayısı}}{\text{Çalışılan gün + Kaybedilen Gün Sayısı}}$$

Bu oranın saptanması, işgücü kayıpları da dikkate alınarak gelecekteki işgücü talebini belirlemede faydalı olmaktadır²⁶¹.

İş Analizi; bir işin daha kısa zamanda, daha düşük maliyetle ve daha kolay yapılabilmesi amacıyla, o işe ilişkin bilgilerin toplanması, incelenmesi ve değerlendirilmesi sürecine denilmektedir²⁶².

²⁶⁰ Edip ÖRÜCÜ, *Modern İşletmecilik*, (Muğla: Evşen Yayıncılık, 1995), s. 236.

²⁶¹ GEYLAN, s. 42.

²⁶² ÖRÜCÜ, s. 234.

İş analizi, işletme yönetimi açısından aşağıdaki işletme süreçlerinin gerçekleştirilmesinde önemli rol oynamaktadır²⁶³:

- İşletmenin sahip olduğu tüm işgücünü organize etme ve bütünleştirme,
- Personel sağlama, seçme ve yerleştirme,
- Eğitim programları düzenleme,
- Yer değiştirme ve yükseltme,
- Maaş ve ücret yönetimini düzenleme,
- Yakınmaların giderilmesinin sağlama,
- Çalışma koşullarının iyileştirilmesini olanaklı kılma,
- Üretim standartlarını saptama.

İş analizi süreci, işin kimliğini belirleme, soru formu hazırlama ve bilgi toplama aşamalarından oluşmaktadır.

Bir işletmenin yeni insan kaynaklarına gereksinme duymasının nedenleri çeşitli olmaktadır. Bunların başında; yeni ya da ek yatırımların yapılması zorunluluğudur. Bu tür yatırımlara çoğu kez üretimin artırılması gereği neden olur. Üretimin artırılmasına neden olan etmen de müşteri taleplerinin artmasıdır. Bir işletme üretim artışının yanı sıra, bilimsel ve teknolojik araştırma programlarını genişletmek ve geliştirmek istediğinde de yeni personele gereksinim duyacaktır. Yeni personel gereksinmesinin ortaya çıkış nedenlerinden biri de organizasyon biçiminin değiştirilmesidir²⁶⁴. Bütün bunların yanında işten ayrılma, çıkarılma, yükseltme, tayin, sakatlık, ölüm, emeklilik gibi etmenler de personel ihtiyacına yol açarlar.

Hangi biçimde olursa olsun, işletme içinde, belirli işler için yeni personele gereksinim duyulduğunda, bunun en kısa süre içinde karşılanması gerekmektedir. Bu noktada işe alma süreci başlar. Bu süreç

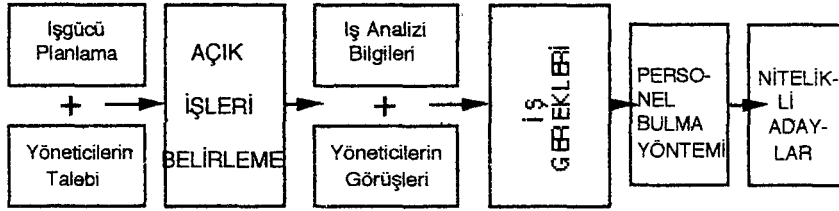
²⁶³ Tuğray KAYNAK, İnsan Kaynakları Planlaması, (İstanbul: Alfa Basım Yayım Ya. No. 242, Dizi No. 27, 1996), s. 140.

²⁶⁴ KAYNAK, s. 47.

personel bulma ve personel seçme olmak üzere iki aşamada gerçekleştirilir²⁶⁵.

Personel bulma işlevi yerine getirilirken izlenebilecek tek ve en iyi yol yoktur. Bunun nedeni personel bulma işlevinde çok sayıda kısıtlayıcıların olmasıdır. Burada izlenecek süreç koşullara göre değişim gösterecektir. Yine de, uygulamada gözlenen ortak bir hareket tarzından söz etmek mümkündür. Şekil 2.3 bu hareket tarzını ortaya koymaktadır.

Şekil 2.3
Personel Bulma Süreci



Kaynak: GEYLAN, s. 75.

Şekil 2.3’de de görüldüğü gibi; personel bulma sürecinde öncelikle açık olan işler belirlenir. Hangi işler için aday aranacağını, işgücü planları ve bölüm yöneticilerinin talepleri belirler. Daha sonra iş analizinden açık olan işlerle ilgili gerekli bilgiler alınır ve yöneticilerden ne tür eleman istedikleri öğrenilerek açık olan işlerin iş gerekleri ortaya konur. İş gerekleri personel bulma yönteminin seçiminde önemli rol oynarlar²⁶⁶.

Personel bulma çeşitli kaynaklardan yapılır. Bunlar iç ve dış kaynaklar biçiminde iki kategoride incelenebilir: İç kaynaklar; personel gereksinimi duyulan mevkiye işletme içinden birisinin atanmasını ifade eder. Personel bulma işlevinde; öncelikle iç kaynakların göz önüne alınması gerekmektedir. Çünkü, böyle bir politika çalışanların terfi olanaklarının açık tutulması suretiyle, personel üzerinde güdüleyici bir etki yapar. Ancak her zaman iç kaynaklarla personel bulma durumu söz konusu olmayabilir. Bu

²⁶⁵ GEYLAN, s. 74.

²⁶⁶ GEYLAN, s. 75.

gibi durumlarda dış kaynaklara başvurulur. Dış kaynaklar ise; başka işletmeler, iş ve işçi bulma kurumları, eğitim kurumları, sendika ve çeşitli meslek örgütleri vb. yerlerden oluşmaktadır²⁶⁷.

Personel bulma çabaları sonucu nitelikli adaylardan oluşan bir aday grubu belirlendikten sonra, sıra bu adaylar içinden en uygun olanının, açık olan işi yapmak için seçilmesine gelir.

Burada gözönünde bulundurulması gereken temel ölçüt; açık olan iş gereklerinin adayın niteliklerine eşit olmasıdır. Adaylara çeşitli yöntemler uygulanarak, elemeye tabi tutulurlar. Daha sonra işe alınma konusunda ilk yöneticinin kararına sunulur ve sonuçta; en uygun aday işe kabul edilir²⁶⁸.

Burada hangi yöntem uygulanırsa uygulansın, unutulmaması gereken temel nokta, adama göre işten ziyade, işe göre adam politikasının benimsenmesi zorunluluğudur. Personel seçiminin doğru yapılması işletme verimliliğini artırabileceği gibi, personel devir oranının düşmesine de neden olacaktır²⁶⁹.

İster işe almadaki kusurlardan, isterse örgütteki değişmelerin olsun, örgüt yönetimi, değişen çevre koşullarının da etkisiyle belirli bir süre sonra bilgi, yetenek ve beceri düzeylerinde azalma görülen işgörenin örgüte olabilecek zararını ortadan kaldırmak ya da en aza indirmek için bir karara ulaşmak zorundadır. Bu kararlaştırmada en olumsuz seçenek, yetersizliği görülen işgöreni işten uzaklaştırmak olabilir. Böyle bir karar hem insancıl değil, hem de işletmeye ek mali yük getirir niteliktedir. Kaldı ki yetersizliğin tek sorumlusu işgören değildir²⁷⁰.

Bu durumda örgüt yönetiminin kararlaştıracığı en akılcı yol, işgörenin yetiştirilmesidir. İşletmelerde personelin eğitim ihtiyacı, personelin nitelikleri ile yaptığı işin gerekleri arasındaki dengenin personel aleyhine

²⁶⁷ ÖRÜCÜ, s. 236.

²⁶⁸ GEYLAN, ss. 83-93.

²⁶⁹ ÖRÜCÜ, s. 237.

²⁷⁰ BAŞARAN, s. 179.

bozulmasıyla ortaya çıkar. Eğitim, personelin niteliklerini işin gerektirdiği düzeye getirir. Mevcut personel için zaman zaman gereken bu çaba, işe yeni alınan personel için de kaçınılmaz bir zorunluluk haline gelebilir. Ne kadar isabetli bir seçim yapılırsa yapılsın, işletmeye yeni alınan bir personelin kendisinden beklenen performansı göstermesi zaman alacaktır. Bu zamanı kısaltmak için birey işe alıştırma programına alınır. Program bitiminde bireyde hala işin gereklerine oranla bir yetersizlik varsa; birey bu sefer de eğitim programına alınır. Bu program bireyin niteliklerinin işin gereklerine eşitleninceye dek sürdürülür²⁷¹.

Eğitim ve geliştirme kavramları çoğunlukla birbirine karıştırılan kavramlardır. Bu iki kavram arasındaki temel fark amaçlarından kaynaklanmaktadır. Personel eğitiminin amacı; bireyin bilgi, yetenek ve beceri düzeyinde değişiklikler yaparak onların etkin ve verimli bir biçimde çalışmalarını sağlamaktır. Personel geliştirmenin amacı ise; personeli gelecekte yapacağı işlere hazırlamaktır. Geliştirme programına alınan bireyin yetenek, beceri ve bilgi düzeyi şimdiki işini yapmak için yeterlidir. Burada amaç, uygun personeli gelecekte düşünülen işleri yapmak için hazırlamaktır. Geliştirme uğraşısı hiç kuşkusuz daha önce eğitim yoluyla kazanılmış bilgilerin tamamlanmasını veya gelişmesini öngörmektedir. Bu nitelikleriyle eğitim ve geliştirme kavramlarının birbirini tamamlayan kavramlar olduğu görülmektedir. Bu nedenle bu iki kavram birleştirilerek personel eğitimi adıyla incelenecektir²⁷².

Personel eğitiminin yararlarını üç ana başlıkta toplamak mümkündür. Bunlar²⁷³:

A. İşletmeye Sağladığı Yararlar: Bu program, bireylerdeki kar bilincini yükselterek, işletme karlılığını artırır. Tüm bölümlerde, personelin bilgi, beceri ve yetenek düzeyinin artmasına neden olur. Personelin moral düzeyini yükselterek, işçi-işveren ilişkilerinin gelişmesine ve işletmenin

²⁷¹ GEYLAN, s. 107.

²⁷² SABUNCUOĞLU, *Personel ve İnsan...*, ss. 160-161.

²⁷³ GEYLAN, ss. 121-123.

sağlıklı bir biçimde büyümesine yardımcı olur. Bireylerin bilgilerini artırarak, yönetime katılma işlevini etkin ve verimli hale getirir. Personelin bilgi, beceri ve yetenek yönünden eksik olmalarından kaynaklanan değişikliğe karşı gösterdikleri direnci azaltarak örgütsel gelişmeye yardımcı olur.

B. Personele Sağladığı Yararlar: Bireylerde sorumluluk alma, tanınma, terfi gibi güdüleyici değişkenleri kullanıma hazır hale getirir. Bireyin kendine güven ve başarıma duygusunu, sorun çözme yeteneğini geliştirir. Bireyin iş tatminini geliştirir ve kariyer gelişimine yardımcı olur.

C. Diğer yararları ise; Kişi ve gruplararası iletişimi artırarak; grup içi bağlılığın yükselmesini sağlar. Kısaca, eğitim programı örgütü çalışılacak ve yaşanacak bir yer haline getirir.

Personel eğitiminde işletmeden işletmeye değişen ve ayrı önem ve nitelikte uygulanan çok çeşitli yöntemden söz etmek mümkündür. Bunları işbaşı eğitim yöntemleri ve işdışı eğitim yöntemleri biçiminde iki başlık altında toplayabiliriz²⁷⁴:

İşbaşı eğitim; kişiye, görevlerini yerine getirirken verilen eğitimidir. Burada kişi bir yandan işini yaparken bir yandan da öğrenir. Bu yöntem; yönetici gözetiminde eğitim, yetki göçerimi yoluyla eğitim, monitör aracılığıyla eğitim, staj yoluyla eğitim, rotasyon (iş değiştirme) yoluyla eğitim, komiteler aracılığıyla eğitim, oriyantasyon eğitimi gibi unsurlardan oluşur.

İşdışı eğitim ise; personeli işinin başından uzaklaştırarak işletme içinde ya da dışında gerçekleştirilen eğitsel çabalardır. Bu yöntem; anlatma, tartışmalı konferanslar, seminerler, işçi düzeyinde, çırak düzeyinde, monitör düzeyinde, orta ve yüksek kademe yönetici seviyesinde düzenlenen kurslar²⁷⁵, gezi-gözlem, duyarlık eğitimi, örnek olay yöntemi,

²⁷⁴ SABUNCUOĞLU, *Personel ve İnsan...*, ss. 175-190.

²⁷⁵ Ayrıntılı bilgi için bkz. Kemal TOSUN, *İşletme Yönetimi : Genel Esaslar*, C.I, (İstanbul: İ.Ü. Ya. No. 3462, İşletme Fak. Ya. No. 186, İşletme İktisadı Enstitüsü Ya. No. 87, 1987), ss. 421-464.

rol oynama yöntemi, işletme oyunu yöntemi, beklenen sorunlar yöntemi, görsel-işitsel eğitim yöntemi gibi unsurlardan oluşur.

İşletmenin geleceğe dönük, sağlam ve tutarlı bir insan kaynakları planlamasını gerçekleştirebilmesi, öncelikle elinde bulundurduğu iç işgücü kaynaklarına ve bunların süreç içinde etkinliklerinin artırılmasına bağlıdır. Bu gereğin bilincine varmış olan işletme yönetimi, yukarıda da belirttiğimiz gibi; dışta ve içte düzenlenecek eğitim programlarıyla soruna eğilmek zorunluluğundadır. Bu konuda söz konusu olacak yaklaşım, eğitim gereksinimlerinin doğru ve geçerli bir biçimde saptanmasıyla başlatılır ve giderek işletmenin kısa, orta ve uzun dönem için söz konusu olacak amaçları doğrultusunda biçimlendirilir²⁷⁶.

İşletmeler açısından giderek önemi artan kariyer planlaması süreçleri, bir bakıma, işletmenin gelecekte de verimli işgücü kaynaklarına sahip olması, buna ilişkin önlemlerin geç kalınmadan alınma çabalarını simgeler. Kariyer planlaması, bir bakıma bir işgörenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin, ya da somut olarak yükselmesinin planlanmasıdır²⁷⁷.

Kariyer planlamasının yararlarını; çalışanların kendi yeteneklerini, ilgi alanlarını, zayıf ve güçlü taraflarını değerlendirmesi, örgüt içi ve dışı fırsatların belirlenmesi, kısa, orta ve uzun vadede amaçların belirlenmesi, planların hazırlanması ve uygulanması mümkün olur biçiminde sıralayabiliriz.

Ayrıca elemanların en verimli bir biçimde kullanılması ve işletme kaynaklarının amaçlara en rasyonel biçimde tahsis edilmesi için gereken çalışmalar bu şekilde organize edilmiş olmaktadır²⁷⁸.

²⁷⁶ KAYNAK, s. 15.

²⁷⁷ Nilgün AYDEMİR, 2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları, (İstanbul: TÜGİAD, 1995), s. 7.

²⁷⁸ AYDEMİR, s. 30.

Personel (Başarı) değerlendirme işlevi, işgörenin işindeki başarısını o işin gereklerine göre değerlendirilmesi sürecidir. Burada geçmişe yönelik ve geleceğe dönük değerlendirme teknikleri kullanılır. Yapılan değerlendirmeden sonra sonuçların personele geri bildirilmesi gerekmektedir. Geri bildirim olmadan personelin, davranışlarını örgüt amaçları doğrultusunda düzeltmesi beklenemez.

Örgütte işgörenleri etkileyerek, onları verimlilik yönelimli *güdülemek* mümkündür²⁷⁹. Bunun için güdülemede kullanılan başlıca özendirme araçlarından yararlanılabilir. İşletmelerde kullanılan özendirici araçları başlıca üç grupta incelemek mümkündür. Bunlar; sosyo-ekonomik araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar ve psiko-sosyal araçlardır²⁸⁰. Sosyo-ekonomik araçlar arasında ücret, güvenlik ve maddi-manevi ödül sayılabilir. Örgütsel ve yönetsel araçlar ise; eğitim ve yükselme, yönetime ve kararlara katılma, iletişim, işi cazip kılma, sendikalaşma, fiziksel koşulların iyileştirilmesi biçimindedir. Üçüncü grupta yer alan özendirici araçlar psiko-sosyal araçlardan oluşmaktadır. Bunlar; statü, yetki devri, danışmanlık hizmeti, rekabet, sosyal katılımıdır. Ayrıca; örgüt içinde etkin bir ödül-ceza sistemi, disiplin sistemi ve adil bir ücret politikasının belirlenmesi gerekmektedir.

Yukarıda yapmış olduğumuz açıklamaları kısaca özetlersek; insan kaynaklarının kalitesini yükseltebilmek için; işgücünün etkin bir biçimde planlanması, iş analizlerinin yapılması, personel bulma işlevinin rasyonel bir biçimde gerçekleştirilmesi, eğitim işlevinin yürütülmesi, personel başarı değerlendirme işlevinin yerine getirilmesi, işgören moral ve motivasyonunu artırıcı faaliyetlerde bulunulması etkin bir ücret politikasının belirlenmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, etkin bir kariyer geliştirme politikasının saptanması ve etkin bir disiplin sisteminin oluşturulması gibi unsurlar üzerinde önemle durmaya değer noktalar olarak karşımıza çıkmaktadır.

²⁷⁹ Ali AKDEMİR, "Yönetimde Personeli Verimlilik Yönelimli Motivlemek", (Der. Ali AKDEMİR), *Global Normlu İşletme Yönetimi*, (Kütahya: 1996), s. 113.

²⁸⁰ Faruk SAPANCALI, "Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar", *Verimlilik Dergisi*, S. 4, (1993), ss. 59-66.

VII. YAPISAL DEĞİŞİM STRATEJİLERİ İLE ÖRGÜT GELİŞTİRME BAĞLANTISI

Yapısal değişim alanları, çalışmamızın önceki kısımlarında; çevreyle ve birbirleriyle sürekli etkileşim durumunda bulunan üç unsur halinde incelenmiştir. Bu unsurların birinde meydana gelen değişim diğer unsurları da önemli bir biçimde etkilemektedir. Bunlar çalışmamızın önceki kısımlarında, yönetim kültürü, teknolojik değişim ve insan kaynakları biçiminde ele alınarak ayrı ayrı stratejiler geliştirilmeye çalışılmaktadır. Tezimizin bu bölümünde; yapısal değişim stratejileri ile birinci bölümde belirtilen ÖG amaçlarının bağlantısı ele alınıp incelenmektedir.

A. Yapısal Değişim Stratejileri İle ÖG Amaçlarının Bağlantısı

I. Yönetim Kültürü İle ÖG Amaçlarının Bağlantısı

Önceki bölümlerden de hatırlanacağı gibi, örgütlerde uygulanmakta olan iki tür yönetim kültüründen söz edilmektedir. Bunlardan birincisi; yetkileri tek merkezde toplayan otokratik yönetim kültürü, diğeri ise; yetkileri mümkün olduğunca astlara göçermeyi ilke edinen demokratik ya da katılımcı yönetim kültürüdür.

Otokratik yönetim kültüründe; yukarıdan aşağı doğru uzanan hiyerarşik bir düzen vardır. Üst yönetim bütün yetkileri elinde bulundurmakta ve yönetimle ilgili bütün kararları kendisi almaktadır. Bu yönetim kültüründe örgütteki işler tamamen üst yöneticinin belirttiği biçimde yürütülmekte; işgörene söz hakkı verilmemektedir. Bu durum da, işgörenin yaratıcılık yeteneğinin azalmasına yol açabilmektedir. ÖG'nin insan unsuruna yönelik amaçlarına baktığımız zaman; ÖG, öncelikle çalışanların yaratıcılık yetenek ve kapasitelerini artırmayı hedeflediğini görmekteyiz.

Otokratik yönetim kültüründe sermaye insan kaynağından daha önemli bir unsur olarak görülmektedir. Oysa ki; ÖG amaçlarından birisi de; insana insan olarak önem vermektir. İnsanı yalnızca üretim unsuru olarak

görmemek gerekir, çünkü insan duyguları olan bir varlıktır. Olumlu yönde motive olduğunda; performansında önemli yükselişler gösterebilen, aksi durumda ise; örgüt için çok zararlı olabilecek bir potansiyele sahiptir. İnsanı bir üretim unsuru olarak görmek, ona bir makine gibi davranmak, işten kaytaracağı korkusuyla sürekli baskı altında tutmak insan onuruna yapılabilecek en büyük hakarettir. Oysa insan; tabiatı gereği örgüt içinde önemsendiğini sezinlediği zaman verilen görevi daha iyi bir şekilde yerine getirebilecek, hatta yapmakta olduğu işi daha da geliştirmeyi düşünebilecek bir yapıdadır.

Otokratik yönetim kültüründe; işgören devir oranını düşürmenin mümkün olamayacağı, dolayısıyla ona verilen eğitimin de gereksiz olduğu görüşü yaygındır.

İşletmede bizce en önemli amaç; işgörenin kendi amaçlarıyla örgütsel amaçları bütünleştirmesini sağlamaktır. İyi bilinmelidir ki; işgören bireysel amaçlarını örgütsel amaçların üzerine çıkardığı zaman işletme bir felakete sürüklenebilir. Örgütte bu tür istenmeyen olaylarla karşılaşılmasını için insan unsuru; sermaye ve diğer üretim faktörlerinin üzerine çıkarılmalı, katılım ve yoğun eğitim programları uygulanmalıdır.

ÖG'nin örgütün yapısal unsurlarına yönelik amaçlarını incelediğimiz zaman, yapısal değişimlerde; örgütler için organik bir yapının hedeflendiğini görmekteyiz. Bilindiği gibi, organik sistemin temelini; bireylerin özel bilgi ve deneyimlerinin işlerine katkıda bulunabileceği, bireysel işlerde sürekli ayarlamaların yapılması, işlerin sık sık tanımlanması gerektiği, dikey haberleşmeden çok yatay haberleşmeye önem verilmesi, bireylerarası ilişkilerin emir-komutadan çok danışma niteliğinde olması, haberleşme kapsamının emir ve rapor verme-almadan çok bilgi alış-verişine dayandırılması, belli konularda uzmanlaşma yerine genel işletmecilik bilgileri, bunların çevresel değişkenlerle ve birbirleriyle olan ilişkilerini kurabilme ve sentez yapabilme yeteneklerinin geliştirilmesi, bireylerin işlerini kendilerine sunulan kurallar çerçevesinde değil, tüm örgüt gerçeği ve hedeflerinin göz önünde tutulması bilincinin

oluşturulması, tepe yöneticilerinin, mutlaka her şeyi en iyi bilen ve bütün karararı almaya tam yetkili kişiler olarak görülmemesi gerçeği oluşturmaktadır²⁸¹.

Otokratik yönetim kültürü ise; mekanik örgüt yapılarını benimsemektedir. Buna göre; görevlerde uzmanlaşmaya önem verilmeli, otorite, kontrol ve haberleşme hiyerarşik bir yapıya sahip olmalı, örgütteki işler üstlerin talimatları doğrultusunda yapılmalı, haberleşme sistemi yukarıdan aşağı doğru olmalı, astlar sürekli olarak üstlere bağımlı olarak çalışmalı, haberler belirli kanallardan süzülerek astlara ulaşmalı ve yönetim merkeziyetçi bir nitelik taşımalıdır.

ÖG, örgütlerdeki çatışmanın kaçınılmaz bir örgüt süreci olduğunu kabul ederek, bunların acilen ele alınıp-yönetildiği bir çalışma ortamının hazırlanmasını hedeflemektedir. Bu anlayışa göre; yöneticiler geçmişte yapılmış uygulamaları taklit etmeleri yerine, yenilikçi tutumlarının ön plana çıkarıldığı bir kültürün yerleştirilmesi ve ödül-teşvik sistemlerine hem bireyleri geliştirecek ve güdüleyecek, hem de örgütün temel işlevlerini yerine getirebilecek bir kimlik kazandırmanın gerekli olduğu savunulmaktadır.

Otokratik yönetim kültürü; tıpkı ÖG gibi, teknolojik değişime önem vermektedir. Yalnız aralarında uygulamadan ve örgütlemekten doğan farklar bulunmaktadır. Otokratik yönetim kültürü; merkezi Ar-Ge faaliyetleri üzerine yoğunlaşmıştır. Burada kuralları yine tepe yönetim belirlemektedir. Bu kültürde, teknolojiyi pazar/müşterinin belirlediğine değil, bilimin yönlendirdiğine inanılmaktadır. Tasarımın zekice olması, güvenilirlikten ve satış sonrası bakım ve hizmet vermekten daha önemlidir.

ÖG anlayışında; bütün faaliyetler (üretim, personel, bilişim, muhasebe vb.) potansiyel bir yenilik içindir. Büyük buluşlar küçük kıvılcımlarla başlamaktadır. Gelişmiş teknolojiyi kullanarak müşteriye yeni ürünler

²⁸¹ EREN, *Yönetim ve Organizasyon...*, s. 57.

sunabilmek için kademe sayısı az, daha çabuk yanıt verebilen örgütler gerekmektedir. Burada amaç; satış sonrası hizmetin de kaliteli bir biçimde verilmesidir.

Bilindiği gibi, işletme verimliliği çalışanların bireysel başarılarının toplamına eşittir. Çalışanların sürekli olarak güdülendiği, çalışma koşullarının iyileştirildiği, işgören gereksinimlerinin tatmin edildiği, düşüncelerine önem verildiği, sürekli olarak eğitim programları uygulandığı bir ortamda kuşkusuz verimlilik yüksek olacaktır. Bunun tam tersine; işgörene gereken önem verilmediği, onların duygu ve düşüncelerinin göz ardı edildiği, tepe yönetimin belirlediği bir biçimde, kendi yaratıcılık gücünü kullanmadan, baskı altında çalışılan ortamlarda ise; verimliliğin düşeceği veya süreklilik gösteremeyeceği de bir gerçektir.

Öğ çabaları, örgütün etkinlik ve verimliliğini artırmak için; taklitten çok yeniliği, statü gereği otoriteden çok yetenek ve bilgi gereği otoriteyi, görünmeyen sorunları görünür hale getirip-çözmeyi, rollerin daha iyi anlaşılmasını sağlamak ve özdenetimi geliştirmeyi hedeflemektedir.

Otokratik yönetim kültürü, -örgütü bir buzdağına benzetirsek- örgütün görünen kısmıyla (biçimsel örgüt), başka bir ifadeyle; örgüt yapıları, iş tanımları, biçimsel amaçlar, politika ve yöntemler, teknoloji, finansal kaynaklar, beceri ve yeteneklerle ilgilenmekte; -suyun altında kalan- biçimsel olmayan kısmı ise; birey ihtiyaç ve istekleri, arkadaşlık ilişkileri, güven, inanç, işbirliği vb. unsurları göz ardı etmektedir.

Halbuki biçimsel olmayan yapı her örgüt içinde bulunmakta ve örgütün amaçlarına ulaşmadaki etkinlik ve verimliliği önemli ölçüde etkilemektedir. Biçimsel olmayan yapının ihmal edildiği durumlarda; bu yapı, örgüte karşı tavır alarak; formel yapının işleyişini de aksatabilecektir.

Yöneticiyi bir denizciye benzetirsek; denizci (kaptan), rotasını (strateji) yalnızca karşısında görünen buzullara (formel yapı) göre tayin ederse; gemi buzulun görünen kısmından (informel yapı) daha büyük olan görünmeyen

kısmına çarpacak, sonuçta büyük hasarlar oluşabilecektir.

ÖG çabaları, örgütü bir bütün olarak ele almakta; örgütün görünen ve görünmeyen kısımları arasındaki uyumu artırmayı, yaratıcılık ve işbirliği için gerekli enerjiyi serbest bırakmayı amaçlamaktadır.

Katılımcı yönetim kültürü; örgütü ve işleri etkileyen sorunların çözümü için insan düşüncelerini birleştiren süreci düzenleme faaliyetinden oluşur. Burada işgörenler ve yöneticiler hem verimlilik, hem de insan değerini simgeleyen demokrasi adına, birlikte plan yaparak, bunları uygulama kararları almaktadırlar²⁸².

Sonuç olarak; ÖG amaçlarının büyük bir çoğunluğunu bünyesinde bulunduran kültür, katılımcı yönetim kültürüdür. Hemen her konuda yalnızca yöneticinin belirleyici olduğu, çalışanların sıkı bir biçimde denetime tabi tutulduğu otokratik yönetim biçimi günümüzde geçerliliğini kaybetmekte ve katılımcı yönetime doğru bir süreç yaşanmaktadır.

ÖG, bir örgütün, kendi çevresi ile bütünleşmesinde ve çevresinde oluşan değişimlere hızlı bir biçimde uyum sağlayabileceği bir esnekliğin kazandırılmasında rol oynayan bütün süreçlerin ve tutumların geliştirilmesi çabalarıdır. Bu bağlamda ÖG, teknolojinin yapısında ve işgörenlerin kompozisyonunda uygun yönelimlerin ve dönüşümlerin henüz olmamasına rağmen, bütün bu hususlarda nisbi bir değişimin meydana gelmiş olmasının gözardı edilemeyeceği varsayımı üzerine kurulu bir teknik ve yöntemler topluluğudur. Başka bir ifade ile ÖG kavramı, otokrasi ile katılımcılığın, kontrol ihtiyacı ile bağımsızlık ihtiyacının, örgütsel etkinlik ile insan mutluluğunun, resmi iletişim ile resmi olmayan iletişimin ve nihayet, formal örgüt ile informal örgüt anlayışlarının uygun bir dozda uyumlaştırılması anlamına gelmektedir²⁸³.

²⁸² Ali AKDEMİR, "Katılmalı Yönetim İle Verimlilik Geliştirme", (Der. Ali AKDEMİR), *Global Normlu İşletme Yönetimi*, (Kütahya: 1996), s. 92.

²⁸³ EROĞLU, ss. 249-250.

II. Teknolojik Değişim Stratejisi İle ÖG Amaçlarının Bağlantısı

ÖG, dış çevre etmenlerini sürekli olarak dikkate alan bir yaklaşımdır. Teknolojideki değişim ve gelişmelerin örgütsel verimlilik, etkenlik ve sağlığını etkileyeceği burada sürekli olarak göz önünde bulundurulmaktadır. Bu yüzden; teknolojik yeniliklerden en rasyonel bir biçimde yararlanılarak, örgüt içinde mutlaka bulundurulması gereken Ar-Ge departmanlarında; örgütün kendi teknolojisini geliştirmesi hedeflenmektedir.

III. İnsan Kaynakları Stratejisi İle ÖG Amaçlarının Bağlantısı

Özellikle son yıllarda insan kaynakları planlaması işletmelerde en çok konuşulan ve üzerinde en çok tartışılan bir konu olmuştur. Bunun nedeni; dışa açılma süreci örgütleri içteki rekabetin yanı sıra, dış ülke pazarlarında da rekabet edebilme zorunluluğu ile karşı karşıya bırakmasıdır. Örgüt eğer, ucuz yerinde, yeterli ve yetenekli işgücü istihdam ediyorsa; bu etmenler ürünün maliyet fiyatını aşağıya çekebilmesini sağlayacak ve söz konusu ürüne iç ve dış pazarlarda rekabet şansını artıracaktır. İşgücü girdisi, başka bir ifadeyle; işletme çalışanı, nitelikli, eğitilmiş, yetenekli ve motivasyonu yüksek işgörenlerden oluşuyorsa; bu durum aynı zamanda kaliteli ürün alınmasını da sağlayacaktır. O halde ürün maliyetinin düşük olması, ürün niteliğinin yüksek olması, temelde bütün bunları gerçekleştiren personele bağımlı olacaktır.

ÖG, bütün bunları göz önünde bulundurarak; örgütün insan unsuruna büyük önem vermekte, hedef ve çalışmalarını bu yönde belirlemektedir.

B. Yapısal Değişim Stratejileri İle ÖG Sürecinin Bağlantısı

ÖG, çeşitli aşamalardan oluşan uzun dönemli örgütsel iyileştirme sürecidir. Örgütlerde fonksiyonel, yapısal, teknik ve kişisel ilişkilere sistem yaklaşımının uygulanmasıdır. ÖG programları, sorunların sistematik bir biçimde analizine ve tepe yönetimin aktif bir biçimde değişim çabalarını

desteklemesine dayanmaktadır²⁸⁴.

Çalışmamızın bu bölümünde; yapısal değişim stratejileri (yönetim kültürü stratejisi, teknolojik değişim stratejisi, insan kaynakları stratejisi) ÖG sürecini oluşturan sekiz aşamada incelenmektedir.

Sözgelimi; otokratik yönetim kültürüne sahip, aile bireyleri tarafından yönetilen (patron yönetici) bir işletme; belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra, rakipleriyle etkin rekabet edebilmek ve pazar payını yükseltmek için çaba gösterebilirler. Fakat gerekli yönetim kültürüne sahip olmadıkları için bu çabaları örgütü amaçlarına ulaştırmaya yetmeyebilir. Bunun sonucunda; hatalı olduklarını anlayan patron yöneticiler, yönetimi profesyonel yöneticilere bırakarak köşelerine (yönetim kurulunda görev almak) çekilmek isteyebilirler. Genel müdür olarak atanan yönetici, örgütte yaşanan sorunları analiz ederek; kısa sürede mevcut yönetim yapısının değiştirilmesi gerektiği kanısına varacaktır. Burada yöneticinin işletme sahipleri ile konuşarak; mevcut örgüt yapısıyla hedeflenen amaçlara (pazar payını yükseltmek gibi...) ulaşmanın mümkün olmadığı, örgüt yapısının değiştirilmesi gerektiği, insan kaynakları ve teknolojiye önem verilmesi konusunda onları ikna etmesi söz konusudur. Çünkü, başarılı bir ÖG programı ancak müteşebbis ve üst yönetimin onayıyla gerçekleşebilir. Burada değişim ihtiyacı kendisini dört yolla hissettirmiştir. Bunlar: değişme potansiyeline sahip olan bu işletmenin mevcut durumdan hoşnut olmaması, mevcut durum (otokratik yönetim) ile olması gereken durum (katılımcı yönetim) arasındaki uyumsuzluğun taminsizliğe yol açması, çevreden gelen rekabetçi baskılar gibi etmenlerin örgütü davranış değiştirmeye zorlaması, büyüme ve gelişme güdüsü gibi bazı içsel gerekliliklerin değişime yönelik baskı yaratması biçimindedir.

Sorunu kendisi farkedenden bu örgüt bir değişim görevlisinden yardım isteyecektir. Değişim görevlisi örgüt içinden veya dışından seçilen bir uzman olabilir. Fakat burada önemli olan koşul, davranış bilimleri konusunda uzman olması ve çalışmamızın birinci bölümünde

²⁸⁴ HARVEY-BROWN, s. 43.

bahsettiğimiz değişim görevlisi niteliklerinin çoğuna sahip olması gerektiğidir. Daha önce de bahsettiğimiz gibi; bizce ideal olanı, dışarıdan getirilen bir değişim görevlisiyle örgüt içinden seçilen bir uzmanın birlikte çalışmasıdır.

Örgüt dışından bir değişim görevlisiyle anlaşılarak, ÖG çalışmalarını yürütmek üzere devreye sokulur. Üst yönetimin onayıyla devreye giren değişim görevlisi, ilk aşamada alt basamaklardaki örgüt üyelerinin tepkisiyle karşılaşabilecektir. Başlatılacak değişim ne kadar işğören lehine olursa olsun her yeniliğin tepkiyle karşılanması doğaldır. Değişim görevlisi, burada davranış bilimleri bilgilerini kullanarak, çalışanların dostluğunu kazanması ve yapılacak değişimin işğörenler için ne kadar yararlı olacağı konusunda onları ikna etmesi gerekmektedir. Çünkü etkili bir ÖG programı ancak, ast ve üstlerin etkin katılımıyla gerçekleşmektedir.

Yönetim ile değişim görevlisi arasındaki ilişkinin geliştirilmesi ÖG programının başarısını etkilemektedir. Bu aşamada; örgütle değişim görevlisi arasında ÖG programının amacı, kullanılacak yöntemler, yoğunlaşılacak alanlar, katılımcıların üstleneceği roller, beklenen sonuçlar, bu programın ne kadar süreceği ve maliyetinin ne olacağı üzerinde bir anlaşmaya varılmalıdır.

Değişim görevlisi örgüt süreçlerini daha iyi tanuması için verileri kendi gözlemlerine dayanarak toplamalıdır. Daha sonraki aşamalarda görüşmeler, anketler, başarı kayıtlarından yararlanma gibi sistematik yöntemler kullanılabilir. Veri toplama işleminden sonra, toplantılar yoluyla verilerin katılımcılara geribildirimini bu süreçte önemli bir yer tutmaktadır.

Daha sonra danışan sistem ile değişim görevlisinin ortaklaşa, sorun alanlarını ve nedensel ilişkileri belirleyerek, veri analizine yönelmeleri gerekmektedir. Teşhis aşaması; ÖG sürecinin önemli bir adımını oluşturmaktadır. Sorunların hatalı ya da yanlış teşhis edilmesi, ÖG programının maliyetini artırabileceği gibi, başarısızlıkla sonuçlanmasına da neden olabilecektir.

Daha sonraki aşamada; sistemi uygulamak için bir eylem planı geliştirilir ve istenilen iyileştirme ve değişimleri sağlamak üzere; değişim görevlisinin yardımcılığında uygun bir müdahale tekniği seçilir. Belirlenen stratejiler (yönetim kültürü, insan kaynakları, teknolojik değişim stratejileri) çerçevesinde seçilen müdahaleler teşhise verilen bir yanıt ve onun doğrudan bir yansımasıdır. Bireysel seviyede yapılan müdahalelere örnek olarak; işin tanımlanması, iş zenginleştirme, eğitim, yönetici geliştirme, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, amaçlara göre yönetim, kariyer planlama sayılabilir. Grup düzeyinde müdahalelere örnek olarak; takım kurma, tutum araştırması vb. verilebilir (bkz. Tablo 1.1). Örgüte yönelik müdahalelere de örnek olarak; örgütün yapısını değiştirmek, ast-üst ilişkilerini düzenlemek, merkezi otoriteden uzaklaşmak ve informal yapılar oluşturmak verilebilir.

Seçilen müdahale tekniği ne olursa olsun, danışmanın görevi; müdahaleyi başarılı kılmak için danışan sisteme beklenen ve beklenmeyen sonuçlar için yardımcı olmaktır.

Daha sonraki aşama; belirlenen değişim stratejilerinin etkinliğinin değerlendirilmesi ile ilgilidir. ÖG programlarının etkin bir biçimde değerlendirilmesinde, tahmini program sonuçlarının danışan sistem tarafından önceden belirlenmesi, değerlemeye yönelik ölçümlerin sistemlerde uygulama öncesi ve sonrası yapılması gibi faktörlerin oldukça yardımcı olacağı söylenebilir. Ayrıca elde edilen verilerin uygunluğu, toplanma yöntemi ve süresi de değerlemeye temel teşkil eden faktörler arasında düşünülebilir. Danışan sistem için önemli olan örgütün standartlarına göre yapılan müdahalelerin başarılı olup-olmadığıdır. Bu standartlara örnek olarak; genelde karın artırılması, maliyetlerin düşmesi ve daha yüksek bir başarının sağlanması verilebilir.

ÖG sürecinin son aşamasında; uygulama sonuçları gözden geçirilir ve geribildirim yoluyla elde edilen bilgiler değerlendirilir. Arzu edilen sonuçlara ulaşılmışsa; bunun kalıcı hale getirilmesi zorunludur. Arzu edilen sonuçlar gerçekleşmemişse; programın başlangıç noktasına geri

dönülür. Örgüt sürekli değişen ve gelişen dinamik bir çevrede faaliyet göstermektedir. Bu nedenle örgüt için ÖG programının sona ermesi hiçbir zaman sözkonusu değildir. Ancak; önceki programın görevini tamamlayıp, geçerliliğini yitirmesiyle; danışan sistemle değişim görevlisi arasındaki ilişki tedricen azalarak, zamanla sona erer. Bu durumda, eğer, danışan sistem yenileme kapasitesini artırıp, kendi kendine yeterli olmaya yönelirse; taraflar arasındaki ilişkinin sona ermesi daha rahat ve kolay olabilecektir. Değişimin kalıcı kılınması ise; dışarıdan getirilen bir değişim görevlisiyle koordineli çalışan örgüt içinden seçilen bir uzmanın ÖG konusunda kendini geliştirmesi, değişim faaliyetlerinin uygulama alanı ve uygulama yöntemlerinin oluşturulması, tüm örgüt üyelerinin bu konuda eğitilmesi ya da örgütte yeni oluşan davranışı benimsetmeye yönelik bir ödül-ceza sisteminin oluşturulmasıyla gerçekleştirilebilir.

Üçüncü Bölüm

SARAR GİYİM VE TEKSTİL SANAYİİ A.Ş.'DEKİ YAPISAL DEĞİŞİM STRATEJİLERİNİN ÖRGÜT GELİŞTİRME AÇISINDAN İNCELENMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

I. UYGULAMANIN AMACI

Çalışmanın uygulamaya yönelik olan bu bölümü, “Yapısal Değişim Stratejileri” kuramsal çerçevesinin Sarar Giyim ve Tekstil Sanayii A.Ş.’de uygulamasını sağlamayı ve bu stratejilerin verimlilik, etkililik, etkinlik, yenilik yaratma, biçimsel olmayan örgüt yaratma, örgütü bütün olarak geliştirme ve büyüme açısından -ÖG ilkeleri kapsamında- değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

II. UYGULAMANIN KAPSAMI

Uygulama, Sarar Giyim ve Tekstil Sanayii A.Ş.’de yapılmıştır. Çalışma işletmede iradi olarak seçilen 25 kişilik yönetici grubunu kapsamaktadır.

III. UYGULAMANIN YÖNTEMİ

Uygulamada anket yönteminden yararlanılmıştır. Anket, 25 kişilik yönetici grubuna yönelik olarak hazırlanan 41 ayrı sorudan oluşmaktadır.

Çalışmada dönemsel bir değerlendirme yapabilmek için kronolojiyi saptamaya yönelik sorular tercih edilmiştir. Ayrıca, "Yapısal Değişim Stratejileri"nde verimlilik, etkililik, etkinlik, yenilik yaratma, biçimsel olmayan örgüt yaratma ve büyüme ile ilgili sorular da yer almaktadır (bkz. EK:3).

IV. İŞLETME HAKKINDA BİLGİLER

Abdurrahman SARAR önderliğinde, 1960'lı yıllardan bu yana atelye türü üretim üniteleriyle faaliyet gösteren Sarar ailesi olumlu aşamalar sonrasında 1984 yılında Sarar Giyim Tekstil San. ve Tic. A.Ş.'yi kurmuştur. 49200 m² arazi üzerinde 26.000 m² kapalı kullanım alanı bulunan modern bir fabrikadır. İşletmede toplam 784 kişi çalışmaktadır. Fabrika teknolojik son gelişmeleri içeren bir üretim parkına sahiptir. Teknik donanım ve makine parkı uzman bir kadro tarafından titizlikle seçilmiştir ve kaliteli bir üretimin bütün gereklerini yerine getirebilecek düzeydedir²⁸⁵.

V. İŞLETMENİN FAALİYETLERİ KONUSUNDA BİLGİLER

İşletme aşağıdaki alanlarda faaliyet göstermektedir:

- Sarar Giyim,
- CCS Giyim,
- Sarar petrol,
- Toyota Plaza,
- Sümerbank,
- Mağazalar,

²⁸⁵ SARAR Giyim San. ve Tic. A.Ş.: Tanıtım Broşürü, ?, s. 2.

- Sarar Sigorta,
- Sarar Spor.

Aşağıdaki tablo Sarar giyim ve CCS Giyim'in 1995 yılı itibariyle üretim miktarını göstermektedir.

Tablo 3.1
Üretim Miktarı (1995 Yılı İtibariyle)

SARAR GIYIM		CCS GIYIM	
ÜRÜN	ÜRETİM MİKTARI (Adet/Yıl)	ÜRÜN	ÜRETİM MİKTARI (Adet/Gün)
CEKET	338.000	CEKET	500
PANTALON	260.000	PANTALON	800
YELEK	117.000	YELEK	350
PALTO-PARDESÜ	5000	SPOR PANTALON	500
KABAN-MONT	5000	KABAN-MONT	500

İşletmeye ait mağazalar ve Türkiye sathına yayılmış seçkin mağazalarda ürünlerini satışa sunan Sarar, yıllık üretiminin %60'lık bölümünü de ihracata ayırmış durumdadır.

Gerek fason²⁸⁶ olarak yapılan gerekse; Türk kumaş ve malzemeleri kullanılarak üretilen ürünler dış pazarlarda rağbet görmektedir. İhracat yapılan ülkeler arasında; Almanya, İngiltere, Hollanda, İrlanda, İsviçre, Kanada, Nijerya, Rusya, A.B.D., Yunanistan ve Macaristan bulunmaktadır.

İşletme Sarar, CCS, SARMEN ve WEXMANN adlı kendi markalarıyla ürününü pazarlamaktadır. Sarar'ın çalıştığı yabancı şirketler arasında, BOSS, MEXX, NIKBALL, DeLa GROCE, EINHORN gibi isimler sayılabilir.

²⁸⁶ Fason İmalat: Bir yan işletme tarafından ilişkide bulunduğu ana işletmeye ait bir mal ya da hizmetin tümünü ya da bir bölümünün üretilmesi. (Üretim aşamasında gerekli olan girdilerin bir bölümünün ya da tümünün sağlanması fason üretim yapan işletme tarafından ana işletmeden istenebilir. Ürün ana işletmenin markası ile satışa çıkar.), bkz. **Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi**, C. VIII, (İstanbul: Interpress Basın ve Yay. A.Ş., 1986), s. 3988.

VI. İŞLETMENİN YÖNETİM ve ORGANİZASYON YAPISI HAKKINDA BİLGİLER

Sarar, kapsam dışı ve kapsam içi olmak üzere 784 kişiyi bünyesinde barındırmaktadır. Kapsam dışı olanlar, beyaz yakalı olarak adlandırılan memurları; kapsam içi olanlar ise; mavi yakalı dediğimiz işçilerden oluşmaktadır. Bir aile işletmesi olan Sarar, fonksiyonel örgüt yapısına sahiptir (bkz. EK 2).

İşletmenin sahiplerinden olan Cemalettin SARAR, aynı zamanda Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini yürütmektedir. İşletmenin değişik alanlarda yapmış olduğu her türlü faaliyetle doğrudan ilişkisi vardır. İkinci kardeş Celalettin SARAR ise; daha çok kumaş ve malzeme seçimi, temini, siparişlerin alınması, müşteri isteklerinin yerine getirilmesi, pazarlama gibi konularla ilgilenmektedir. Üçüncü kardeş Sebahattin SARAR ise; mali konularla (ödemeler, çek, senet vb.) ilgilenmektedir. Celalettin ve Sebahattin SARAR aynı zamanda yönetim kurulu üyesidirler. Yönetim Kurulu, Genel Müdür, Müdürler, Mühendisler, Usta ve Ustabaşları yönetim basamaklarını oluştururlar.

Sarar'da haftalık çalışma süresi, 45 saattir ve fabrikada çalışanların büyük bir bölümünün çalışma koşulları, bağlı bulundukları sendika ile yapılan toplu iş sözleşmesi çerçevesinde düzenlenmektedir. Personel tek vardiya halinde çalışmaktadır. Gerekli görülen durumlarda mesai ilan edilerek çalışılmaktadır.

Sarar, Almanya'daki BOSS şirketi ile fason imalat yapmak üzere anlaştıktan sonra, teknolojik gelişmeleri yakından izlemeye özen göstermiş ve bunda da başarılı olmuştur. İşletme şu an çok iyi bir makine parkına sahiptir.

VII. ANKET SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Sarar Giyim ve Tekstil Sanayii A.Ş.'de yönetim kademelerinde yer alan, toplam 25 kişiden oluşan satış, lojistik, üretim, kalite kontrol, muhasebe, bakım-koruma, insan kaynakları, tasarım birimlerinde çalışan müdür, şef, ustabaşı ve ustalara işletmede gerçekleştirilen ÖG çabaları ile ilgili toplam 41 soruyu kapsayan anket formu sunulmuş ve yüzyüze görüşme ve gözlem yöntemleriyle desteklenmiştir. Anket soruları EK:3' te verilmektedir. Anket sorularının sayısal değerlendirilmesinde ağırlıklı ortalama yardımıyla yüzdeleri hesaplanmıştır.

İlgili soruların dökümü ve değerlendirilmesi aşağıda gösterilmiştir:

Anketin ön bölümünde yer alan 7. soru; işletmenin kuruluş, ilk işletme ve büyüme dönemlerinde görev alan yöneticilerin belirlenerek, anketteki ilgili bölümlere ait soruların yanıtlanmasını amaçlamaktadır. Aşağıdaki tablo bu soruya verilen cevapların dağılımını göstermektedir.

Tablo 3.2

Ne Kadar Süredir Sarar Giyim ve Tekstil Sanayii A.Ş.'de Çalışmaktasınız?

Değişkenler	Yoğunluk	%
1-10 yıl	10	40
11-12 yıl	5	20
13 yıl ve üzeri	10	40
Toplam	25	100

Anketin "Ne Kadar Süredir Sarar Giyim ve Tekstil Sanayii A.Ş.'de Çalışmaktasınız? " sorusuna "13 Yıl ve Üzeri" yanıtını veren 10 yönetici "A Bölümü Soruları"na aşağıdaki cevapları vermiştir.

A Bölümü Sorularının Değerlendirilmesi

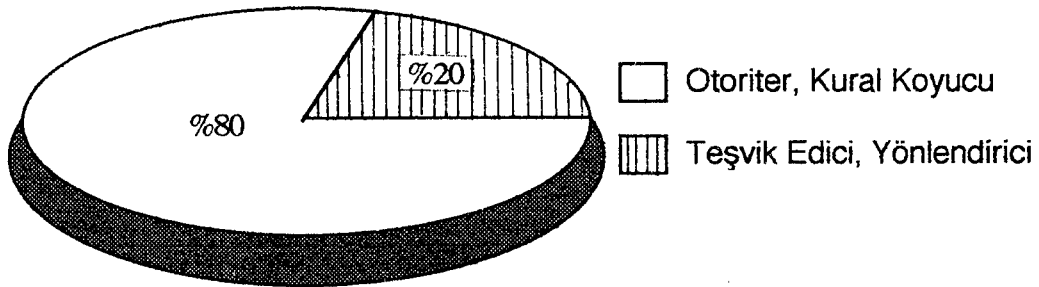
a. Birinci Sorunun Değerlendirilmesi

Bu soru işletmenin Kuruluş Döneminde patron yöneticinin astlara karşı tutumunun nasıl olduğunu belirlemeyi amaçlamaktadır. Aşağıdaki tabloda bu soruya verilen yanıtların dağılımı görülmektedir.

Tablo 3.3
Patron Yöneticinin Astlara Karşı Tutumu Nasıldır?

Değişkenler	Yoğunluk	%
Otoriter, Kural Koyucu	8	80
Teşvik Edici, Yönlendirici	2	20
Demokratik, Alınan Kararlara Katılımı Sağlayıcı	-	-
Aşırı Serbestlik Tanıyan	-	-
Toplam	10	100

Patron yöneticinin astlara karşı tutumu hakkında otoriter, kural koyucu olduğunu düşünenlerin oranı; %80'e karşılık gelirken; teşvik edici, yönlendirici olduklarını düşünenlerin oranı ise; %20'dir. Bu değişkenlerin değerlendirilmesine ilişkin grafik aşağıdadır.



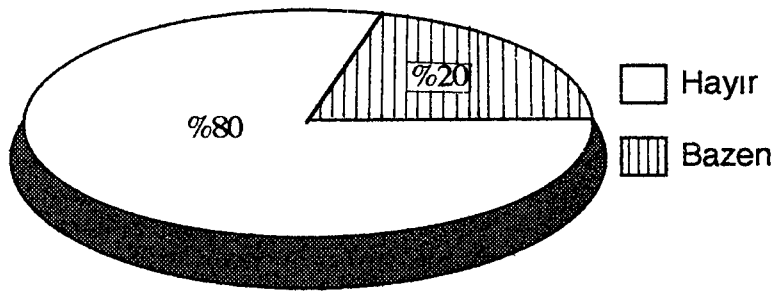
b. İkinci Sorunun Değerlendirilmesi

Bu soru yöneticilerin birimleriyle ilgili önemli kararlarda astların fikirlerine danışıp-danışmadıklarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Aşağıdaki tabloda bu soruya verilen cevapların dağılımı görülmektedir.

Tablo 3.4
Bölümünüzle İlgili Önemli Kararlarda Genellikle Astların Fikirlerine Danışılmakta mıdır?

Değişkenler	Yoğunluk	%
Evet	-	-
Hayır	8	80
Bazen	2	20
Toplam	10	100

Yöneticilerin, birimleriyle ilgili önemli kararlarda astların fikirlerine danışıp-danışmadıkları hakkındaki soruda “evet” cevabına rastlanmazken, %80 dağılımla “hayır”, %20 dağılımla “bazen” yanıtları görülmektedir. Bu değişkenlerin değerlendirilmesine ilişkin grafik aşağıdadır.



c. Üçüncü Sorunun Değerlendirilmesi

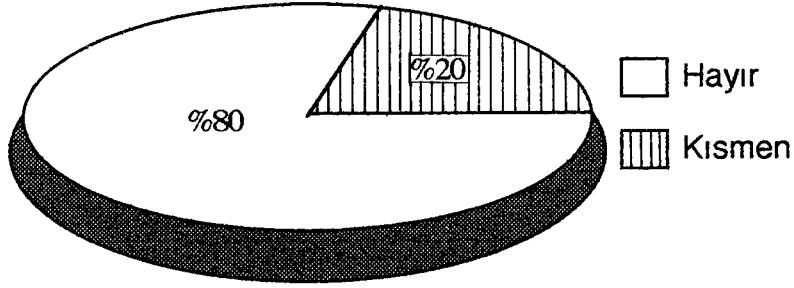
Bu soru yöneticilerin yetkilerin bir kısmını astlarına devredip-devretmediklerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Aşağıdaki tabloda bu soruya verilen cevapların dağılımı görülmektedir.

Tablo 3.5

Yönetici Genellikle Yetkilerinin Bir Kısımını Devretmekte midir?

Değişkenler	Yoğunluk	%
Evet	-	-
Hayır	8	80
Kısmen	2	20
Toplam	10	100

Bu soruda yetkilerinin bir kısmını devrettiklerini belirten yöneticilere rastlanmazken; %80 dağılımla "hayır", %20 dağılımla "kısmen" cevabı görülmektedir. Bu değişkenlerin değerlendirilmesine ilişkin grafik aşağıdadır.



d. Dördüncü Sorunun Değerlendirilmesi

Bu soru örgütsel kararların astlara hangi yollarla iletiliğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Aşağıdaki tabloda bu soruya verilen cevapların dağılımı görülmektedir.

Tablo 3.6
Örgütsel Kararlar Astlara Nasıl İletilmektedir?

Değişkenler	Yoğunluk	%
Patron Yönetici Tarafından	10	100
Alt Kademe Yöneticiler Tarafından	-	-
Toplam	25	100

Ankete katılan yöneticilerin tamamı örgütsel kararların astlara patron yöneticiler tarafından iletildiğini belirtmektedirler.

e. Beşinci Sorunun Değerlendirilmesi

Bu soru işletmenin üretim aşamasında kullanılan makinaların teknolojisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Aşağıdaki tabloda bu soruya verilen cevapların dağılımı görülmektedir.

Tablo 3.7
İşletmenin Üretim Aşamasında Kullanılan Makinaların Teknolojisi Nasıldır?

Değişkenler	Yoğunluk	%
En Son Teknoloji	10	100
Eski Teknoloji	-	-
Toplam	10	100

Ankete katılan yöneticilerin tamamı üretim aşamasında en son teknoloji ürünlerinin kullanıldığını belirtmişlerdir.

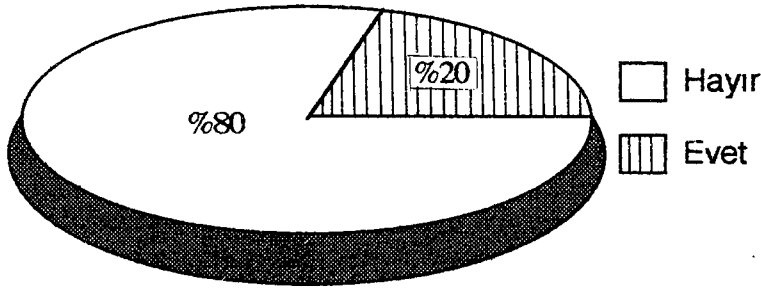
f. Altıncı Sorunun Değerlendirilmesi

Bu soru yöneticilerin aldıkları maaşı/ücreti yeterli bulup-bulmadıklarını tesbit etmeyi amaçlamaktadır. Aşağıdaki tabloda bu soruya verilen yanıtların dağılımı görülmektedir.

Tablo 3.8
Aldığınız Maaş/Ücret Sizce Yeterli midir?

Değişkenler	Yoğunluk	%
Evet	2	20
Hayır	8	80
Toplam	10	100

Aldıkları maaşın/ücretin yeterli olduğunu düşünen yöneticilerin oranı %20 iken, yetersiz olduğunu düşünenlerin oranı ise; %80'e karşılık gelmektedir. Bu değişkenlerin değerlendirilmesine ilişkin grafik aşağıdadır.



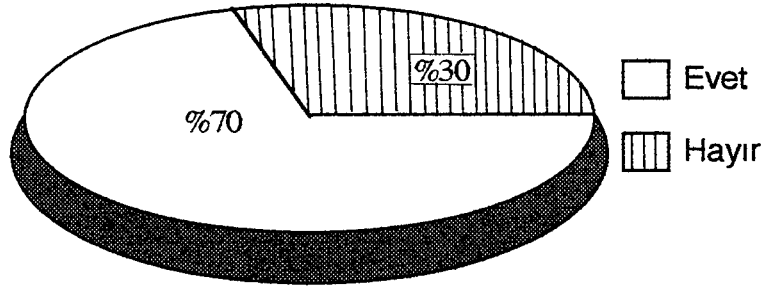
g. Yedinci Sorunun Değerlendirilmesi

Bu soru yöneticilerin göreve başlamalarından itibaren, işletmenin A.Ş. tüzel kişiliğini kazanmasına kadar geçen süre içinde hizmet-içi eğitim programına tabi olup-olmadıklarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Aşağıdaki tabloda bu soruya verilen yanıtların dağılımı verilmektedir.

Tablo 3.9
Hizmet-içi Eğitim Programına Katıldınız mı?

Değişkenler	Yoğunluk	%
Evet	7	70
Hayır	3	30
Toplam	10	100

Bu dönemde hizmet-içi eğitim programına katılan yöneticilerin oranı %70, katılmayanların oranı ise; %30 olarak görülmektedir. Aşağıda bu değişkenlerin değerlendirilmesine ilişkin grafik verilmiştir.



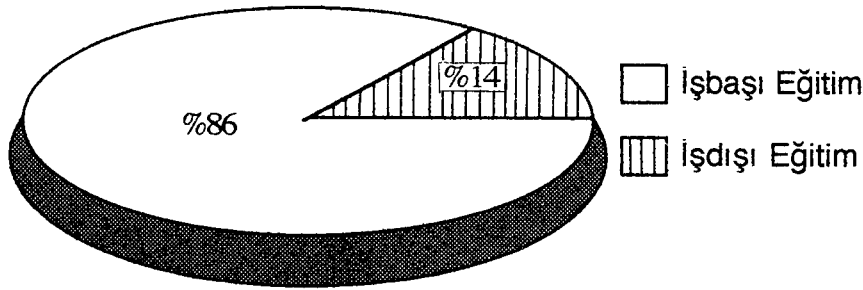
h. Sekizinci Sorunun Değerlendirilmesi

Bu soru hizmet-içi eğitim programına katılan 7 yöneticinin hangi tür programa tabi olduklarını belirlemeyi amaçlamaktadır.

Tablo 3.10
Hangi Tür Eğitim Programına Katıldınız?

Değişkenler	Yoğunluk	%
İşbaşı Eğitim	6	86
İşdışı Eğitim	1	14
Toplam	7	100

Hizmet-içi programına katılan 7 yöneticiden 6'sının işbaşı eğitim programına, 1'inin ise işdışı eğitim programına katıldığı görülmektedir. Aşağıdaki grafik bu değişkenlerin oranını vermektedir.



1. Dokuzuncu Sorunun Değerlendirilmesi

Bu soru işletmede işgörenlere işe alıştırma programının uygulanıp-uygulanmadığını belirlemeyi amaçlamaktadır. Aşağıdaki tablo bu soruya verilen cevapların dağılımını göstermektedir.

Tablo 3.11

Sarar'da İşgörenlere İşe Alıştırma Programı Uygulanmakta mıdır?

Değişkenler	Yoğunluk	%
Evet	10	100
Hayır	-	-
Toplam	10	100

Ankete katılan yöneticilerinin tamamı Sarar'da işgörenlere işe alıştırma programı uygulandığını belirtmişlerdir.

1. Onuncu Sorunun Değerlendirilmesi

Bu soru işletmede işgörenlere uygulanan işe alıştırma programının süresini belirlemeyi amaçlamaktadır. Aşağıdaki tablo bu dağılımı göstermektedir.

Tablo 3.12
İşe Alıştırma Programının Süresi Nedir?

Değişkenler	Yoğunluk	%
3-6 Ay	10	100
7-10 Ay	-	-
11-13 Ay	-	-
14 Ay ve Üzeri	-	-
Toplam	10	100

Ankete katılan yöneticilerin tamamı işgörenlere uygulanan işe alıştırma programının süresinin 3-6 ay olduğunu belirtmektedir.

j. On Birinci Sorunun Değerlendirilmesi

Bu soru işletmede işgörene hizmet-içi programın uygulanıp-uygulanmadığını belirlemeyi amaçlamaktadır. Aşağıdaki tablo bu dağılımı göstermektedir.

Tablo 3.13
Sarar'da İşgörenlere Hizmet-içi Eğitim Programı Uygulanıyor mu?

Değişkenler	Yoğunluk	%
Evet	10	100
Hayır	-	-
Toplam	10	100

Ankete katılan yöneticilerin tamamı işletmede işgörenlere hizmet-içi eğitim programının uygulandığını belirtmişlerdir.

k. On İkinci Sorunun Değerlendirilmesi

Bu soru işletmede işgörenlere uygulanan hizmet-içi eğitim programının türünü belirlemeyi amaçlamaktadır.

Tablo 3.14
Hangi Tür Eğitim Programı Uygulanmaktadır?

Değişkenler	Yoğunluk	%
İşbaşı Eğitim	10	100
İşdışı Eğitim	-	-
Toplam	10	100

Ankete katılan yöneticilerin tamamı işgörenlere işbaşı eğitim programının uygulandığını belirtmektedirler.

l. On Üçüncü Sorunun Değerlendirilmesi

Bu soru işletme bünyesindeki her türlü değişimin astlara hangi yetkili tarafından duyurulduğunu belirlemeyi amaçlamaktadır.

Tablo 3.15
Değişmeler Astlara Hangi Yetkili Tarafından Duyurulmaktadır?

Değişkenler	Yoğunluk	%
Yönetici Tarafından	10	100
Başkaları Tarafından	-	-
Toplam	10	100

Ankete katılan yöneticilerin tamamı, değişmelerin astlara kendileri tarafından duyurulup açıklandığını belirtmektedir.

m. On Dördüncü Sorunun Değerlendirilmesi

Bu soru yöneticilere bağlı çalışan işgören isteklerinin hangi yetkili tarafından üst yönetime iletildiğini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Tablo 3.16
Astların Örgütten İstekleri Hangi Yetkili Aracılığıyla Üst Yönetime İletilmektedir?

Değişkenler	Yoğunluk	%
Yönetici Aracılığıyla	10	100
Başka Yollarla	-	-
Toplam	10	100

Ankete katılan yöneticilerin tamamı astların örgütten isteklerini kendileri (yöneticiler) aracılığıyla üst yönetime iletildiğini belirtmektedir.

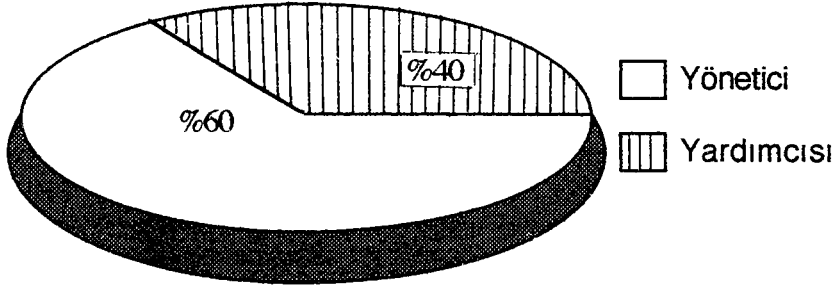
n. On Beşinci Sorunun Değerlendirilmesi

Bu soru üst yönetimden gelen değişme kararının ilke, yöntem ve süreçlerinin çalışanlara hangi yetkili tarafından öğretildiğini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Tablo 3.17
Değişme Kararının İlke, Yöntem ve Süreçlerini Çalışanlara Hangi Yetkili Öğretmektedir?

Değişkenler	Yoğunluk	%
Yönetici	6	60
Yardımcısı	4	40
Çalışanlardan Tecrübeli Olanlar	-	-
Başkaları Tarafından	-	-
Toplam	10	100

Ankete katılan yöneticilerin %40'ı değişme kararının ilke, yöntem ve süreçlerinin astlara yönetici yardımcıları tarafından öğretildiğini belirtirken, %60'ı ise; kendileri (yöneticiler) tarafından öğretildiğini belirtmektedir. Aşağıdaki grafik bu değişkenlerin oranını vermektedir.



o. On Altıncı Sorunun Değerlendirilmesi

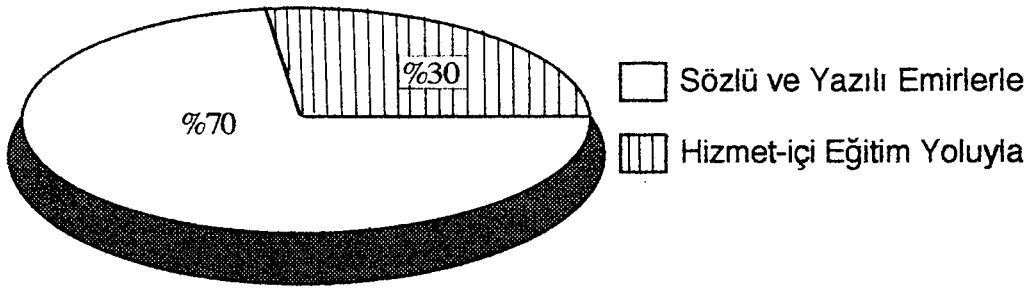
Bu soru üst yönetimden gelen değişme kararının ilke, yöntem ve süreçlerini yöneticilerin nasıl öğrendiğini tesbit etmeyi amaçlamaktadır.

Tablo 3.18

Üst Yönetimden Gelen Değişme Kararının İlke, Yöntem ve Süreçlerini Siz Nasıl Öğrenirsiniz?

Değişkenler	Yoğunluk	%
Sözlü ve Yazılı Emirlerle	7	70
Hizmet-içi Eğitim Yoluyla	3	30
Toplam	10	100

Ankete katılan yöneticilerin %30'u üst yönetimden gelen değişme kararının ilke, yöntem ve süreçlerini hizmet-içi eğitim yoluyla öğrendiklerini belirtirken, %70'i ise; sözlü ve yazılı emirler yoluyla öğrendiklerini belirtmektedir. Aşağıdaki grafik bu değişkenlerin oranını vermektedir.



ö. On Yedinci Sorunun Değerlendirilmesi

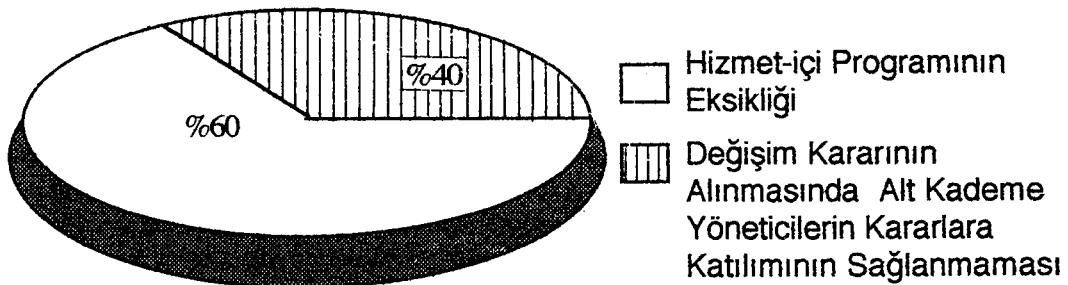
Bu soru ankete katılan yöneticilerin değişmenin ilke, yöntem ve süreçlerini öğrenirken en çok karşılaştıkları sorun/sorunları tesbit etmeyi amaçlamaktadır.

Tablo 3.19

Değişmenin İlke, Yöntem ve Süreçlerini Siz (Yöneticiler) Öğrenirken En Çok Karşılaştığınız Sorun/Sorunlar Nelerdir?

Değişkenler	Yoğunluk	%
Hizmet-içi Eğitim Programının Eksikliği	6	60
Değ.Kararının Alınmasında Alt Kad.Yöneticilerin Katılımının Sağlanmaması	4	40
Toplam	10	100

Ankete katılan yöneticilerin %40'ı değişmenin ilke, yöntem ve süreçlerini öğrenirken en çok karşılaştıkları sorun/sorunlar arasında, hizmet-içi eğitim programının eksikliğini belirtirken, %60'lık oranı ise; kararlara katılımın sağlanmamasını belirtmektedir. Aşağıdaki grafik bu değişkenlerin oranını vermektedir.



p. On Sekizinci Sorunun Değerlendirilmesi

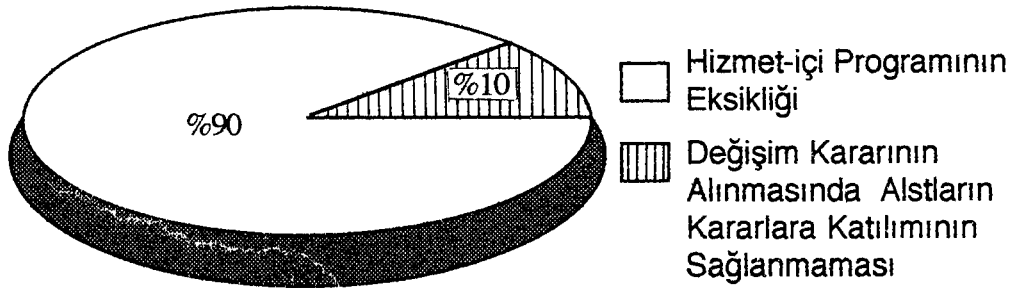
Bu soru değişmenin ilke, yöntem ve süreçlerini çalışanlara öğretirken yöneticilerin en fazla karşılaştıkları sorunun ne olduğunu belirlemeyi amaçlamaktadır.

Tablo 3.20

Değişmenin İlke, Yöntem ve Süreçlerini Çalışanlara Öğretirken En Fazla Sorun Olan Nedir?

Değişkenler	Yoğunluk	%
Hizmet-içi Eğitim Programının Eksikliği	9	90
Değ.Kararının Alınmasında Astarın Katılımının Sağlanmaması	1	10
Toplam	10	100

Ankete katılan yöneticilerin %10'u değişim kararının alınmasında astların kararlara katılımının sağlanmamasının en fazla sorun olduğunu belirtirken; %90'lık bir oranı ise; hizmet-içi eğitim programının eksikliğini belirtmektedir. Aşağıdaki grafik bu değişkenlerin oranını vermektedir.



r. On Dokuzuncu Sorunun Değerlendirilmesi

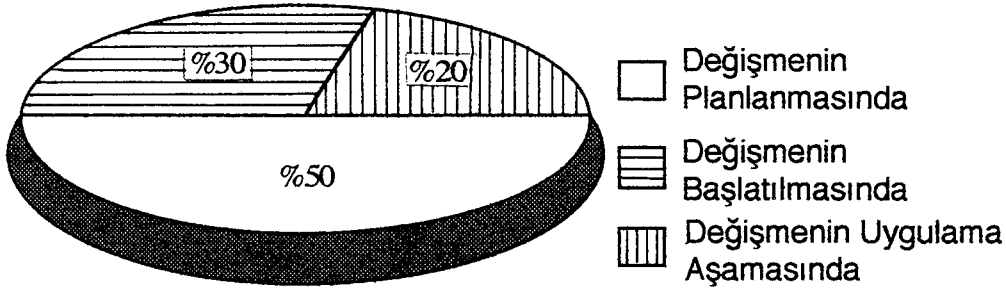
Bu soru yöneticinin örgütsel değişmedeki rolünün değişmenin hangi aşamasında en önemli olduğunu belirlemeyi amaçlamaktadır.

Tablo 3.21

Örgütsel Değişmedeki Rolünüz Özellikle Aşağıdakilerden Hangisinde En Önemlidir?

Değişkenler	Yoğunluk	%
Değişmenin Planlanmasında	5	50
Değişmenin Başlatılmasında	3	30
Değişmenin Uygulama Aşama.	2	20
Toplam	10	100

Ankete katılan yöneticilerin %20'si örgütsel değişmedeki rollerinin uygulama aşamasında; %30'u değişmenin başlatılmasında; %50'si ise; değişmenin planlanmasında en önemli olduğunu belirtmiştir. Aşağıdaki grafik bu değişkenlerin oranını vermektedir.



s. Yirminci Sorunun Değerlendirilmesi

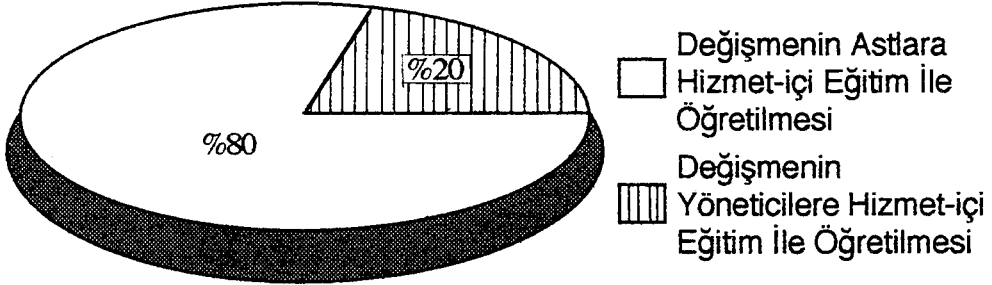
Bu soru değişmenin uygulanmasında, yöneticinin yönetim ile çalışanlar arasında bir tampon rolü olan görevini daha etkin ve verimli bir biçimde yürütmesi için en önemli olan unsuru belirlemeyi amaçlamaktadır.

Tablo 3.22

Örgütsel Değişmenin Uygulanmasında, Yönetim ile Çalışanlar Arasında bir Tampon Rolü Olan Görevinizi Daha Etkin ve Verimli bir Biçimde Yürütmeniz İçin Aşağıdakilerden Hangisi Sizce Daha Önemlidir?

Değişkenler	Yoğunluk	%
Değişmenin Size Hizmet-içi Eğitim ile Öğretilmesi	2	20
Değişmenin Emrinizdeki-lere Hizmet-içi Eğitim ile Öğretilmesi	8	80
Toplam	10	100

Ankete katılan yöneticilerin %20'si, bu soruya değişmenin kendilerine hizmet-içi eğitim ile öğretilmesi yanıtını verirken; %80'i; değişmenin emirlerindeki-lere hizmet-içi eğitim ile öğretilmesi yanıtını vermiştir. Aşağıdaki grafik bu değişkenlerin oranını vermektedir.



ş. Yirmi Birinci Sorunun Değerlendirilmesi

Bu soru yöneticilerin Sarar yönetiminde -özellikle değişmenin uygulama aşamasında- alt kademe yöneticilerinin kilit rolü oynadığına inanıp-inanmadıklarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Aşağıdaki tabloda bu soruya verilen yanıtların dağılımı görülmektedir.

Tablo 3.23

Kurumunuz Yönetiminde Özellikle Değişme Uygulamasında Alt Kademe Yöneticilerinin Kilit Rolü Oynadığına İnanıyor musunuz?

Değişkenler	Yoğunluk	%
Evet	10	100
Hayır	-	-
Toplam	10	100

Ankete katılan yöneticilerin tamamı Sarar yönetiminde, özellikle değişme uygulamasında, alt kademe yöneticilerinin kilit rolü oynadığına inanmaktadır.

t. Yirmi İkinci Sorunun Değerlendirilmesi

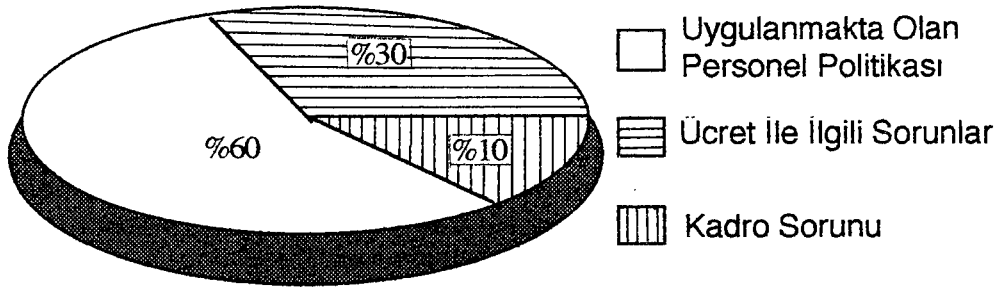
Bu soru yöneticilerin bulunduğu mevkide karşılaştıkları en önemli sorun/sorunları belirlemeyi amaçlamaktadır.

Tablo 3.24

Bulunduğunuz Mevkide Bugün İçin Sizce En Önemli Sorun/Sorunlar Nelerdir?

Değişkenler	Yoğunluk	%
Uygulanmakta Olan Personel Politikası	6	60
Ücret İle İlgili Sorunlar	3	30
Kadro Sorunu	1	10
Toplam	10	100

Ankete katılan yöneticiler, bu soruya %10'luk bir oranla kadro sorunu; %30'luk bir oranla ücret ile ilgili sorunlar ve %80'lik bir oranla ise; uygulanmakta olan personel politikası yanıtını vermiştir.



u. Yirmi Üçüncü Sorunun Değerlendirilmesi

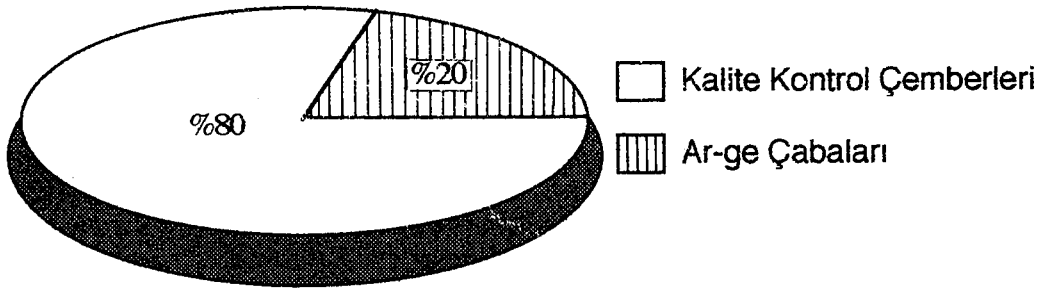
Bu soru astların yönetime katılmasını destekleyecek sistemlerden hangisinin/hangilerinin uygulandığını belirlemeyi amaçlamaktadır.

Tablo 3.25

Astların Yönetime Katılmasını Destekleyecek Sistemlerden Hangisi/Hangileri Uygulanmaktadır?

Değişkenler	Yoğunluk	%
Şikayet Kutusu	-	-
Kalite Kontrol Çemberleri	8	80
Ar-ge Çabaları	2	20
Toplam	10	100

Ankete katılan yöneticilerin %20'si bu soruya Ar-ge çabaları yanıtını verirken; %80'i ise; kalite kontrol çemberleri yanıtını vermiştir.



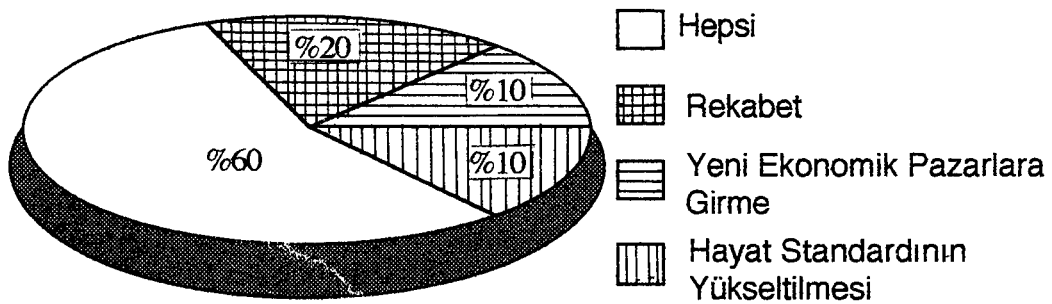
ü. Yirmi Dördüncü Sorunun Değerlendirilmesi

Bu soru, yöneticilerin, değişimin uygulama alanı olarak neleri tercih ettiğini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Tablo 3.26
Değişimin Uygulama Alanı Olarak Aşağıdakilerden Hangisini/Hangilerini Tercih Edersiniz?

Değişkenler	Yoğunluk	%
Tüketiciyi Korumay	-	-
Hayat Standardının Yükseltilmesi	1	10
Yeni Ekonomik Pazarlara Girme	1	10
Rekabet	2	20
Hepsi	6	60
Toplam	10	100

Ankete katılan yöneticilerin %10'u bu soruya, hayat standardının yükseltilmesi, %10'luk bir oranı yeni ekonomik pazarlara girme, %20'si rekabet, %60'lık bir oranı ise; hepsi yanıtını vermiştir.



B Bölümü Sorularının Değerlendirilmesi

Anketin “Ne Kadar Süredir Sarar Giyim ve Tekstil Sanayii A.Ş.’de Çalışmaktasınız?” sorusuna “1-12 Yıl” yanıtını veren 15 yönetici B Bölümü Sorularına aşağıdaki yanıtları vermişlerdir.

Tablo 3.27

B Bölümü Sorularının Değerlendirilmesi

DEĞİSKENLER SORULAR	A	B	C	D	E	%
1. SORU	12	3	-	-	-	60
2. SORU	-	12	3	-	-	60
3. SORU	-	12	3	-	-	60
4. SORU	15	-	-	-	-	100
5. SORU	15	-	-	-	-	100
6. SORU	12	3	-	-	-	60
7. SORU	11	4	-	-	-	73.3
8. SORU	9	2	-	-	-	81.8
9. SORU	15	-	-	-	-	100
10. SORU	15	-	-	-	-	100
11. SORU	15	-	-	-	-	100
12. SORU	15	-	-	-	-	100
13. SORU	15	-	-	-	-	100
14. SORU	15	-	-	-	-	100
15. SORU	11	4	-	-	-	73.3
16. SORU	15	-	-	-	-	100
17. SORU	9	6	-	-	-	60
18. SORU	13	2	-	-	-	86.6
19. SORU	5	4	6	-	-	40
20. SORU	2	13	-	-	-	86.6
21. SORU	15	-	-	-	-	100
22. SORU	6	6	3	-	-	40
23. SORU	-	13	2	-	-	86.6
24. SORU	-	1	2	2	10	66.6

Yukarıda verilen tablo sonuçlarına göre; Sarar Giyim ve Tekstil Sanayii A.Ş.'de yapılan anketin B Bölümü'ne verilen yanıtlar şu biçimde yorumlanmaya çalışılmıştır.

Ankete katılan yöneticiler, Sarar'ın A.Ş. tüzel kişiliğini kazandığı "İlk İşletme Dönemi (1984-1985)"nde tepe yönetimin astlara karşı tutumunun %60'lık bir oranla otoriter, kural koyucu olduğunu belirtmektedirler. Yöneticilerin %60'ı bölümleriyle ilgili önemli kararlarda astların fikirlerine danışmadıklarını belirtmektedir.

Bu dönemde yöneticilerin %60 dağılımla yetkilerini devretmedikleri görülmektedir. Örgütsel kararların astlara nasıl iletildiğine baktığımızda %100'lük bir dağılımla kararların patron yöneticiler tarafından iletildiğini görmekteyiz. Bu dönemde işletmenin üretim aşamasında kullanılan makinaların en son teknoloji ürünü olduğu belirlenmiştir. Ankete katılan yöneticilerin %60'ı bu dönemde aldıkları ücretin yetersiz olduğunu belirtmektedirler. Yöneticilerin %73.3'lük dağılımla hizmet-içi eğitim programına katıldığını ve bu oranın %81.8'inin işbaşı eğitim programına tabi olduğunu görmekteyiz. Sarar'da işgörenlere işe alıştırma programı 3-6 aylık bir sürede verilmektedir. Ayrıca işletmede işgörenlere hizmet-içi programının işbaşı eğitim yoluyla uygulandığı gözlenmektedir. İşletmedeki her türlü değişme, astlara yöneticiler tarafından duyurulup-açıklanmaktadır. Astların örgütten istekleri yöneticiler tarafından üst yönetime iletilmektedir.

Üst yönetimden gelen değişimin ilke yöntem ve süreçlerini, astlara %73.3'lük bir dağılımla yöneticiler öğretmektedir. Ayrıca Sarar'da, değişimin ilke, yöntem ve süreçleri yöneticilere sözlü ve yazılı emirlerle öğretilmektedir. Yöneticiler değişimin ilke, yöntem ve süreçlerini öğrenirken; %60'lık bir dağılımla, en çok hizmet-içi eğitim programının eksikliğini sorun olarak gördüklerini belirtmektedir. Ayrıca bunların astlara öğretilmesinde %86.6'lık dağılımla yine hizmet-içi eğitim programının eksikliği sorunuyla karşılaşmaktadır. Yöneticiler %40'lık bir dağılımla

örgütsel değişmedeki rollerinin değişmenin uygulama aşamasında en önemli olduğunu belirtmektedirler. Örgütsel değişmenin uygulanmasında, yönetim ile çalışanlar arasında bir tampon rolü olan yöneticilerin, görevlerini daha etkin ve verimli biçimde yürütmek için %86.6'lık bir oranla değişmenin yöneticilere hizmet-içi eğitim yoluyla öğretilmesinin daha önemli olduğu belirtilmektedirler.

Sarar'da çalışan yöneticilerin tamamı işletme yönetiminde, özellikle değişmenin uygulama aşamasında alt kademe yöneticilerinin kilit rolü olduğuna inanmaktadırlar.

Yöneticiler bulundukları mevkide en çok karşılaştıkları sorunların %40'lık dağılımla; uygulanmakta olan personel politikası ve ücret ile ilgili problemler olduğunu belirtmektedirler.

İşletmede çalışanlarla ilgili yönetime katılmayı destekleyecek sistemler arasında kalite kontrol çemberleri %86.6'lık dağılımla uygulanmaktadır. İşletmede yöneticiler %66.6'lık bir oranla tüketiciyi koruma, hayat standardının yükseltilmesi, yeni ekonomik pazarlara girme ve rekabeti değişmenin uygulama alanı olarak tercih etmektedirler.

C Bölümü Sorularının Değerlendirilmesi

Anketin "Ne Kadar Süredir Sarar Giyim ve Tekstil Sanayii A.Ş.'de Çalışmaktasınız?" sorusuna "1-10 Yıl" cevabını veren 25 yönetici C Bölümü Soruları'na aşağıdaki yanıtları vermişlerdir (bkz. Tablo 3.27).

Tablo 3.28
C Bölümü Sorularının Değerlendirilmesi

DEĞİSKENLER SORULAR	A	B	C	D	E	%
1. SORU	5	20	-	-	-	80
2. SORU	-	7	18	-	-	72
3. SORU	-	6	19	-	-	76
4. SORU	25	-	-	-	-	100
5. SORU	25	-	-	-	-	100
6. SORU	22	3	-	-	-	88
7. SORU	21	4	-	-	-	84
8. SORU	19	2	-	-	-	90.4
9. SORU	25	-	-	-	-	100
10. SORU	25	-	-	-	-	100
11. SORU	25	-	-	-	-	100
12. SORU	25	-	-	-	-	100
13. SORU	25	-	-	-	-	100
14. SORU	25	-	-	-	-	100
15. SORU	21	4	-	-	-	84
16. SORU	25	-	-	-	-	100
17. SORU	15	10	-	-	-	60
18. SORU	21	4	-	-	-	84
19. SORU	5	5	15	-	-	60
20. SORU	4	21	-	-	-	84
21. SORU	25	-	-	-	-	100
22. SORU	8	14	3	-	-	56
23. SORU	-	19	6	-	-	76
24. SORU	-	1	2	3	19	76

Yukarıda verilen tablo sonuçlarına göre; Sarar Giyim ve Tekstil Sanayii A.Ş.'de yapılan anketin C Bölümü'ne verilen yanıtlar şu biçimde yorumlanmaya çalışılmıştır:

Ankete katılan yöneticiler, Sarar'ın "Büyüme Dönemi (1986)"nde tepe yönetiminin astlara karşı tutumunun %80'lik bir oranla teşvik edici, yönlendirici olduğunu belirtmektedir. Yöneticilerin %72'si bölümleriyle ilgili önemli kararlarda astların fikirlerine "bazen" danıştıklarını belirtmektedir.

Bu dönemde yöneticilerin %76'lık dağılımla yetkilerini kısmen devrettikleri görülmektedir. Örgütsel kararların astlara nasıl iletildiğine bakıldığı zaman, kararların patron yöneticiler tarafından iletildiğini görmekteyiz. Önceki dönemlerde olduğu gibi bu dönemde de işletmede üretim aşamasında kullanılan makinaların en son teknoloji ürünü olduğu belirlenmiştir. Ankete katılan yöneticilerin %88'i, bu dönemde aldıkları ücretin yetersiz olduğunu belirtmektedir. Yöneticilerin %84'lük bir dağılımla hizmet-içi eğitim programına katıldığını ve bu oranın %90.4'ünün işbaşı eğitim programına tabi olduğunu görmekteyiz.

Sarar'da işgörenlere işe alıştırma programı 3-6 aylık bir sürede verilmektedir. Ayrıca işletmede işgörelere, hizmet-içi programının işbaşı eğitim yoluyla uygulandığı gözlenmektedir. İşletmedeki her türlü değişme astlara yöneticiler tarafından duyurulup-açıklanmaktadır. Astların örgütten istekleri yöneticiler tarafından üst yönetime iletilmektedir. Üst yönetimden gelen değişmenin ilke, yöntem ve süreçlerini astlara %84'lük bir dağılımla yöneticiler öğretmektedir. Ayrıca Sarar'da değişmenin ilke, yöntem ve süreçleri, yöneticilere sözlü ve yazılı emirlerle öğretilmektedir. Yöneticiler değişmenin ilke, yöntem ve süreçlerini öğrenirken %60'lık dağılımla en çok hizmet-içi eğitim programının eksikliğini sorun olarak gördüklerini belirtmektedirler. Ayrıca bunların astlara öğretilmesinde %84'lük bir oranla yine hizmet-içi eğitim programının eksikliği sorunuyla karşılaşmaktadır.

Yöneticiler %60'lık bir dağılımla, örgütsel değişimdeki rollerinin değişiminin uygulama aşamasında en önemli olduğunu belirtmektedir. Örgütsel değişimin uygulanmasında, yönetim ile çalışanlar arasında bir tampon rolü olan yöneticilerin görevlerini daha etkin ve verimli bir biçimde yürütmek için %84'lük bir oranla, değişimin yöneticilere hizmet-içi eğitim yoluyla öğretilmesinin daha önemli olduğu belirtilmektedir.

Sarar'da çalışan yöneticilerin tamamı işletme yönetiminde, özellikle değişimin uygulama aşamasında, alt kademe yöneticilerinin kilit rolü olduğuna inanmaktadır. Yöneticiler bulundukları mevkide en çok karşılaştıkları sorunların %56'lık dağılımla uygulanmakta olan personel politikası ve ücret ile ilgili problemler olduğunu belirtmektedir.

İşletmede çalışanlarla ilgili yönetime katılmayı destekleyecek sistemler arasında kalite kontrol çemberleri %76'lık dağılımla uygulanmaktadır. İşletmede yöneticiler %76'lık bir oranla tüketiciyi koruma, hayat standardının yükseltilmesi, yeni ekonomik pazarlara girme ve rekabeti değişimin uygulama alanı olarak tercih etmektedirler.

a. Yirmi Beşinci Sorunun Değerlendirilmesi

Bu soru ile işletmenin yurt-içi/yurt-dışı pazarlarda pazar kaybının olup-olmadığı belirlenerek, Sarar'ın günümüzde yaşadığı dönemin saptanması amaçlanmaktadır. Aşağıdaki tabloda bu soruya verilen yanıtların dağılımı görülmektedir.

Tablo 3.29
Ürünlerinizin Yurt-içi/Yurt-dışı Pazarlarda Pazar Kaybı Oluyor mu?

Değişkenler	Yoğunluk	%
Evet	-	-
Hayır	25	100
Toplam	25	100

Ankete katılan yöneticilerin tamamı işletmenin yurt-ıçi/yurt-dışı pazarlarda pazar kaybının olmadığını belirtmektedir.

b. Yirmi Altıncı Sorunun Değerlendirilmesi

Bu soru ile örgütte, değişim uygulamaları için personel istihdam edilip-edilmediğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Tablo 3.30

Örgütte, Değişim Uygulamaları İçin Personel İstihdam Ediliyor mu?

Değişkenler	Yoğunluk	%
Evet	25	100
Hayır	-	-
Toplam	25	100

Ankete katılan yöneticilerin tamamı Sarar'da değişim uygulamaları için personel istihdam edildiğini belirtmektedir.

c. Yirmi Yedinci Sorunun Değerlendirilmesi

Bu soru ile örgütte değişim uygulamaları için istihdam edilen personelin niteliklerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Tablo 3.31

Personelin Nitelikleri Nelerdir?

Değişkenler	Yoğunluk	%
Üretim Sürecini Bilen Deneyimli Bir Kişi	25	100
İşletmecilik ve Davranış Bilimlerini İyi Bilen Biri	-	-
Mühendis	-	-
Toplam	25	100

Ankete katılan yöneticilerin tamamı bu soruya değişim uygulamaları için, “işletmede üretim sürecini iyi bilen, deneyimli bir kişi” yanıtını vermiştir.

d. Yirmi Sekizinci Sorunun Değerlendirilmesi

Bu soru ile işletmede değişim kararlarının -genellikle- hangi yetkili tarafından alındığının belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Tablo 3.32

İşletmenizde Değişim Kararları -Genellikle- Hangi Yetkili Tarafından Alınmaktadır?

Değişkenler	Yoğunluk	%
Üst Yönetim	25	100
Orta Yönetim	-	-
Alt Kademe Yöneticiler	-	-
Toplam	25	100

Ankete katılan yöneticilerin tamamı işletmede değişim kararlarının -genellikle- üst yönetim tarafından alındığını belirtmektedir.

e. Yirmi Dokuzuncu Sorunun Değerlendirilmesi

Bu soru ile işletmedeki değişim ihtiyacının -genellikle- hangi yetkili tarafından farkedildiğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Tablo 3.33

İşletmenizde Değişim İhtiyacı -Genellikle- Hangi Yetkili Tarafından Farkedilmektedir?

Değişkenler	Yoğunluk	%
Örgüt Tarafından	25	100
Örgüt Dışından Bir Uzman Tarafından	-	-
Toplam	25	100

Ankete katılan yöneticilerin tamamı işletmede değişim ihtiyacının - genellikle- üst yönetim tarafından farkedildiğini belirtmektedir.

f. Otuzuncu Sorunun Değerlendirilmesi

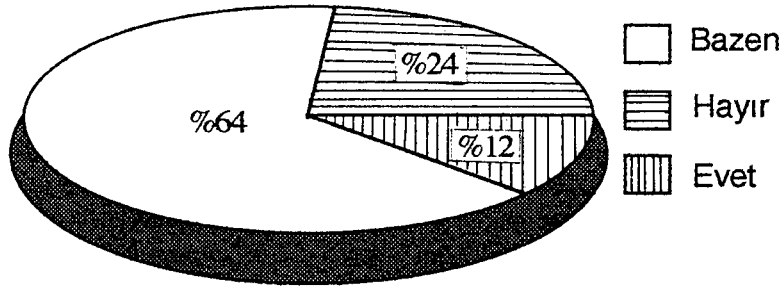
Bu soru ile yöneticilerin iş ile ilgili aldıkları kararlarda astlarına danışıp-danışmadıklarının belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Tablo 3.34

İş İle İlgili Alınacak Kararlarda Astlarınıza Danışıyor musunuz?

Değişkenler	Yoğunluk	%
Evet	3	12
Hayır	6	24
Bazen	16	64
Toplam	25	100

Ankete katılan yöneticilerin %12'si aldıkları kararlarda astlara danıştıklarını, %24'ü danışmadıklarını, %64'ü ise; bazen danıştıklarını belirtmiştir. Aşağıdaki grafik bu değişkenlerin oranını vermektedir.



g. Otuz Birinci Sorunun Değerlendirilmesi

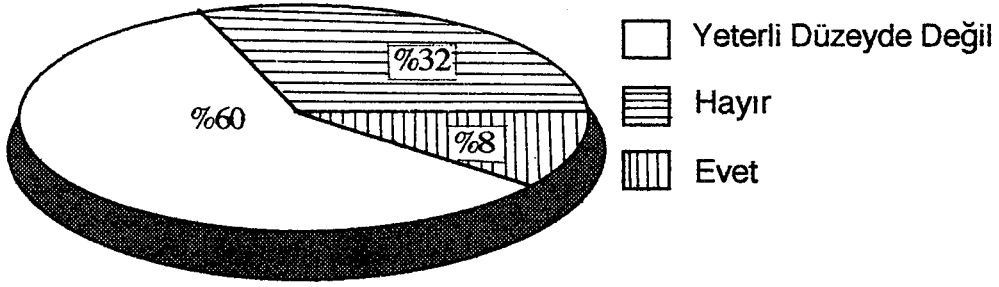
Bu soru ile yöneticilerin bulundukları mevkideki işleri etkin ve verimli bir biçimde yerine getirebilmeleri için gerekli yetkilerle donatılıp-donatılmadıklarının belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Tablo 3.35

Bulunduğunuz Pozisyonundaki İşleri Etkin ve Verimli Bir Biçimde Yerine Getirebilmek İçin Gerekli Yetkilerle Donatıldınız mı?

Değişkenler	Yoğunluk	%
Evet	2	8
Hayır	8	32
Yeterli Düzeyde Değil	15	60
Toplam	25	100

Ankete katılan yöneticilerin %8'i gerekli yetkilerle donatıldıklarını, %32'si gerekli yetkinin devredilmediğini, %60'ı ise; yetki devredildiğini fakat, bunların işlerin etkin ve verimli bir biçimde yürütülmesi için yeterli düzeyde olmadığını belirtmektedir.



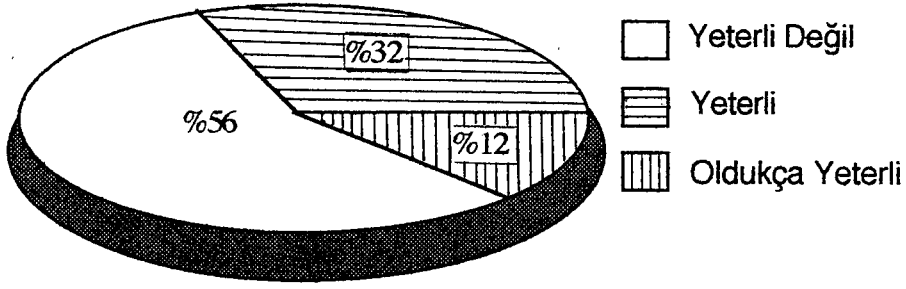
h. Otuz İkinci Sorunun Değerlendirilmesi

Bu soru ile işletmede çalışma koşulları ve araştırma olanaklarının yeterli olup-olmadığı hakkında yöneticilerin neler düşündüklerinin tesbit edilmesi amaçlanmaktadır.

Tablo 3.36
İşletmenizde Çalışma Koşulları ve Araştırma Olanakları Sizce Yeterli midir?

Değişkenler	Yoğunluk	%
Oldukça Yeterli	3	12
Yeterli	8	32
Yeterli Değil	14	56
Çok Yetersiz	-	-
Toplam	25	100

Ankete katılan yöneticilerin %12'si çalışma koşulları ve araştırma olanaklarını oldukça yeterli bulurken, %32'si yeterli bulmakta, %56'sı ise; yetersiz bulmaktadır. Aşağıdaki grafik bu değişkenlerin oranını vermektedir.



ı. Otuz Üçüncü Sorunun Değerlendirilmesi

Bu soru ile örgüt geliştirme çalışmaları sonunda işletme verimliliği açısından ne gibi değişiklikler olduğunun belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Tablo 3.37

ÖG Uygulamaları Sonunda Bölümünüzde; Verimlilik Açısından Ne Gibi Değişiklikler Olmuştur?

Değişkenler	Yoğunluk	%
Verimlilik Artmıştır	25	100
Verimlilik Azalmıştır	-	-
Herhangi Bir Değişiklik Olmamıştır	-	-
Toplam	25	100

Ankete katılan yöneticilerin tamamı ÖG uygulamaları sonunda bölümlerindeki verimlilik oranında bir artışın gerçekleştiğini belirtmektedir.

i. Otuz Dördüncü Sorunun Değerlendirilmesi

Bu soru ile ÖG uygulamaları sonunda, işletme etkililiği açısından ne gibi değişiklikler olduğunun belirlenmesi amaçlanmaktadır. Aşağıdaki tablo bu soruya verilen cevapların dağılımını göstermektedir.

Tablo 3.38

ÖG Uygulamaları Sonunda Bölümünüzde; Etkililik Açısından Ne Gibi Değişiklikler Olmuştur?

Değişkenler	Yoğunluk	%
Etkililik Artmıştır	25	100
Etkililik Azalmıştır	-	-
Herhangi Bir Değişiklik Olmamıştır	-	-
Toplam	25	100

Ankete katılan yöneticilerin tamamı ÖG uygulamaları sonunda, bölümlerinde etkililik açısından bir artışın gerçekleştiğini belirtmektedir.

j. Otuz Beşinci Sorunun Değerlendirilmesi

Bu soru ile ÖG uygulamaları sonunda, işletme etkinliği açısından ne gibi değişiklikler olduğunun belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Tablo 3.39

ÖG Uygulamaları Sonunda Bölümünüzde Etkinlik Açısından Ne Gibi Değişiklikler Olmuştur?

Değişkenler	Yoğunluk	%
Etkinlik Artmıştır	25	100
Etkinlik Azalmıştır	-	-
Herhangi Bir Değişiklik Olmamıştır	-	-
Toplam	25	100

Ankete katılan yöneticilerin tamamı ÖG uygulamaları sonunda, bölümlerindeki etkinlik açısından bir artışın gerçekleştiğini belirtmektedir.

k. Otuz Altıncı Sorunun Değerlendirilmesi

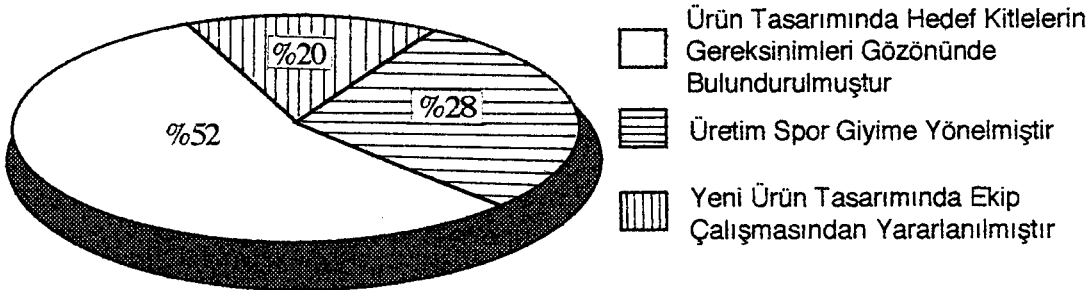
Bu soru ile ÖG uygulamaları sonunda, işletmede yenilik açısından ne gibi değişiklikler olduğunun belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Tablo 3.40

ÖG Uygulamaları Sonunda Bölümünüzde Yenilik Yaratma Açısından Ne Gibi Değişiklikler Olmuştur?

Değişkenler	Yoğunluk	%
Ürün Tasarımında Hedef Kitlelerin Gereksinimleri Gözönünde Tutulmuştur	13	52
Ekip Çalışmasından Yararlanılmıştır	5	20
Üretim Spor Giyime Yönelmiştir	7	28
Eski Klasik Üretime Devam Edilmiştir	-	-
Toplam	25	100

Ankete katılan yöneticilerin %52'si bu soruya, yapılan pazar araştırmaları sonunda hedef kitleler (müşteriler) belirlenerek, ürün tasarımında; seçilen kitlelerin gereksinimleri gözönünde bulundurulduğu yanıtını verirken, %28'i ise; klasik ürün çizgisinin dışına çıkılarak, daha çok gençlere yönelik spor giysilerin üretimine ağırlık verildiği biçiminde yanıtlamışlardır. Ayrıca bu grubun %20'si yeni ürün tasarımında ekip çalışmasından yararlandığını belirtmiştir. Aşağıdaki grafik bu değişkenlerin oranını vermektedir.



l. Otuz Yedinci Sorunun Değerlendirilmesi

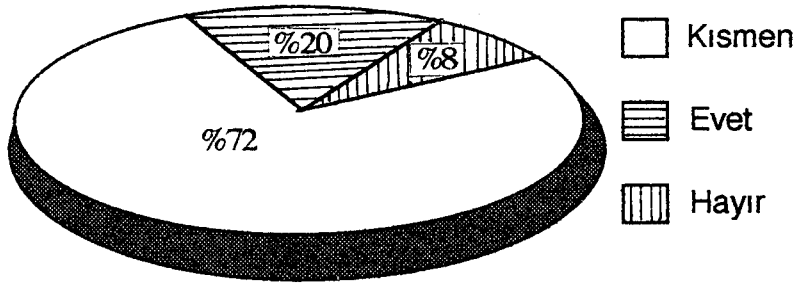
Bu soru ile örgüt içindeki biçimsel olmayan örgüt yapısının önemsenip-önemsenmediğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Tablo 3.41

İşletmenizde Biçimsel Olmayan Örgüt Yapısı Dikkate Alınarak, Gereken Önem Veriliyor mu?

Değişkenler	Yoğunluk	%
Evet	5	20
Hayır	2	8
Kısmen	18	72
Toplam	25	100

Ankete katılan yöneticilerin %8'i biçimsel olmayan örgüt yapısına önem verilmediğini belirtirken, %20'si önem verildiğini, %72'si ise; kısmen önem verildiğini belirtmiştir.



m. Otuz Sekizinci Sorunun Değerlendirilmesi

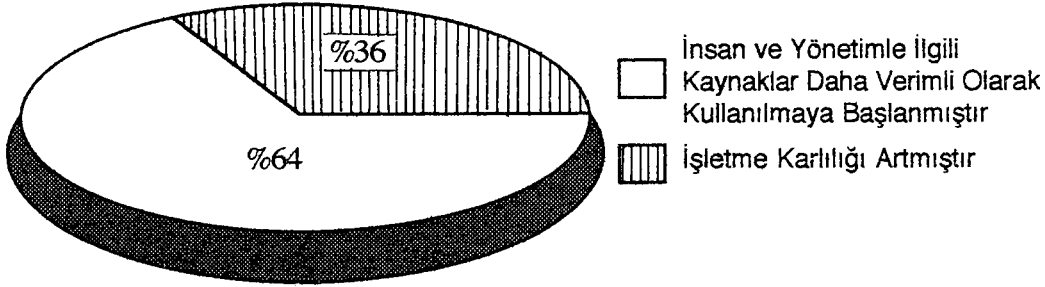
Bu soru ile ÖG uygulamaları sonunda, işletmede büyüme açısından ne gibi değişiklikler meydana geldiğini saptamak amaçlanmaktadır. Aşağıdaki tablo bu soruya verilen cevapların dağılımını göstermektedir.

Tablo 3.42

ÖG Uygulamaları Sonunda İşletmede, Büyüme Açısından Ne Gibi Değişiklikler Olmuştur?

Değişkenler	Yoğunluk	%
İşletme Karlılığı Artmıştır	9	36
İnsan ve Yönetimle ilgili Kaynaklar Daha Verimli Kullanılmaya Başlanmıştır	16	64
İşletme Yapısında Niteliksel Önemli Değişim Olmamıştır	-	-
Herhangi bir Değişiklik Olmamıştır	-	-
Toplam	25	100

Ankete katılan yöneticilerin %36'sı ÖG uygulamaları sonunda işletme karlılığı artmıştır cevabını verirken, %64'ü ise; insan ve yönetimle ilgili kaynaklar daha verimli olarak kullanılmaya başlanmıştır cevabını vermiştir.



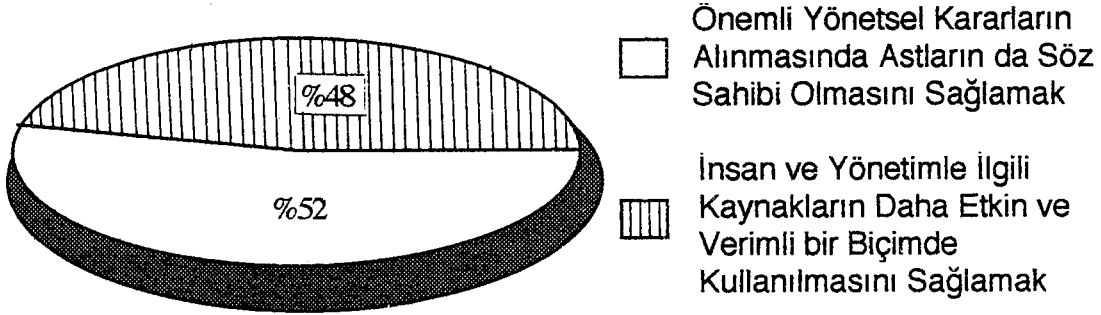
n. Otuz Dokuzuncu Sorunun Değerlendirilmesi

Bu soru ile işletmenin gelecekteki yönetim kültürü stratejilerinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Aşağıdaki tablo bu soruya verilen cevapların dağılımını göstermektedir.

Tablo 3.43
Gelecekteki Yönetim Kültürü Stratejileriniz Nelerdir?

Değişkenler	Yoğunluk	%
İnsan ve Yönetimle İlgili Kaynakların Daha Verimli Bir Biçimde Kullanılması	12	48
Önemli Yönetimsel Kararların Alınmasında Astların da Söz Sahibi Olmasını Sağlamak	13	52
Toplam	25	100

Ankete katılan yöneticiler gelecekteki yönetim kültürü ile ilgili stratejiler arasında %48'lik dağılımla "insan ve yönetimle ilgili kaynakların daha etkin ve verimli bir biçimde kullanılmasını sağlamak" stratejisinden söz ederken; %52'lik dağılımla "önemli yönetsel kararların alınmasında astların da söz sahibi olmasını sağlamak" stratejisi yer almaktadır.



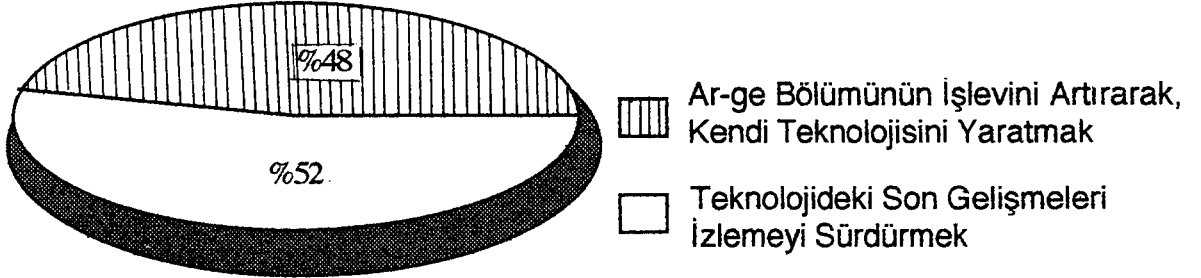
o. Kırkıncı Sorunun Değerlendirilmesi

Bu soru ile işletmenin gelecekteki teknolojik değişim stratejilerinin belirlenmesi hedeflenmektedir. Aşağıdaki tablo bu soruya verilen cevapların dağılımını göstermektedir.

Tablo 3.44
Gelecekteki Teknolojik Değişim Stratejileriniz Nelerdir?

Değişkenler	Yoğunluk	%
Ar-ge Bölümünün İşlevini Artırarak, Kendi Teknolojisini Yaratmak	12	48
Teknolojideki Son Gelişmeleri İzlemeyi Sürdürmek	13	52
Toplam	25	100

Ankete katılan yöneticilerin gelecekteki teknolojik değişim ile ilgili stratejiler arasında %48'lik dağılımla "ar-ge bölümünün işlevini artırarak, kendi teknolojisini yaratmak" ve %52'lik dağılımla "Teknolojideki son gelişmeleri izlemeyi sürdürmek" yer almaktadır.



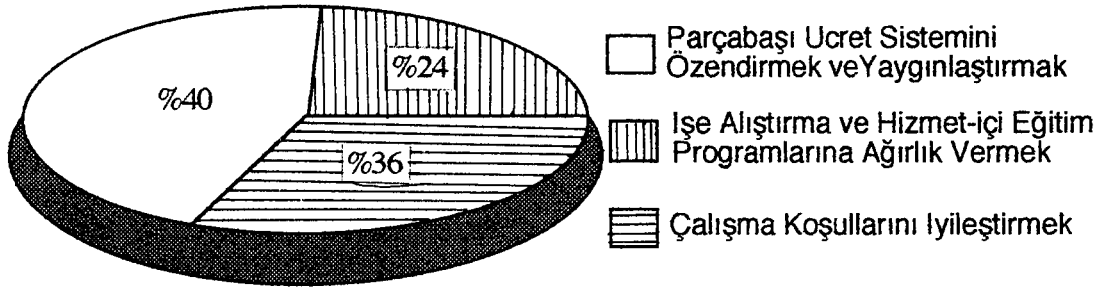
ö. Kırk Birinci Sorunun Değerlendirilmesi

Bu soru ile işletmenin gelecekteki insan kaynakları stratejilerinin belirlenmesi hedeflenmektedir.

Tablo 3.45
Gelecekteki İnsan Kaynakları Stratejileriniz Nelerdir?

Değişkenler	Yoğunluk	%
İşe Alıştırma ve Hizmet-içi Eğitim Programlarına Ağırlık Vermek	6	24
Parçabaşı Ücret Sistemini Özendirmek ve Yaygınlaştırmak	10	40
Çalışma Koşullarını İyileştirmek	9	36
Toplam	25	100

Ankete katılan yöneticiler, gelecekteki insan kaynakları ile ilgili stratejiler arasında %36'lık dağılımla "çalışma koşullarını iyileştirmek", %24'lık dağılımla "işe alıştırma ve hizmet-içi eğitim programlarına ağırlık vermek" ve %40'lık dağılımla "parçabaşı ücret sistemini özendirmek ve yaygınlaştırmak" biçiminde belirtmektedirler.



VIII. SARAR A.Ş'DEKİ YAPISAL DEĞİŞİM STRATEJİLERİNİN ÖRGÜT GELİŞTİRME AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Sarar A.Ş.'de yapısal değişim stratejileri örgüt geliştirme açısından aşağıdaki kriterler dikkate alınarak değerlendirilebilir:

A. Verimlilik Açısından

Verimlilik, elde edilen sonuçların, yararların, bu sonuçları elde etmek için katlanılan fedakarlıklara, yapılan çabalara, harcamalara oranı olarak tanımlanabilir.

Sarar her ne kadar fonksiyonel organizasyon yapısına sahip olsa da yönetici-işgören arasındaki ilişkiler informal bir biçimde gelişmektedir. Bu durum işgörenin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesine, moral ve motivasyonunun artmasına ve dolayısıyla işletme verimliliğinin yükselmesine neden olmaktadır.

İşletmede yapılan zaman ve metod etüdü çalışmaları sonucunda belirlenen her işçinin günlük çalışma süresi boyunca gerçekleştireceği üretim miktarı (adet), alacağı ücrete doğrudan yansıtılmaktadır. Kendilerine söylenen üretim miktarının altına düşmeyen ve disiplinli bir biçimde çalışan işçiler, az üretim yapanlardan ayrılmaktadırlar. İşçi ücretleri beş farklı gruba ayrılmıştır. İşçinin hangi gruba dahil olacağı ve alacağı ücret, günlük çalışması sonucunda belirlenmektedir. Ayrıca bir yıl boyunca hiç izin almadan (yıllık izin hariç) çalışan işçilere bir maaş ikramiye verilmesi, üç yıl boyunca hiç izin almadan çalışanlara ise; tam otomatik çamaşır makinası hediye edilmesi, son yapılan (1996 yılı) toplu iş sözleşmelerinde karara bağlanarak işgörenin bu biçimde güdülenmesi yoluna gidilmiştir. İşletmede verimli çalışan elemanlara her zaman yükselme olanakları tanınmaktadır.

Tamir-bakım elemanlarının bilgi ve deneyimlerinin artması sonucu işletmedeki makina ve teçhizatın optimal kullanımına olanak sağlamıştır.

İşletmedeki verimlilik artışına yönelik çalışmaların sonucu aşağıdaki örnekte görülmektedir.

İlk işletme döneminde üretim (ceket için):

Günlük ortalama çalışan sayısı = 327 kişi,
Günlük üretilen ceket adedi = 850 adet,
Günlük ortalama ceket adedi = 2.6 adet/kişi

İken, zaman ve metod etüdü çalışmaları sonucunda bu rakam 1995 yılı ortalama ceket üretiminde aşağıdaki değerlere ulaşmıştır:

Günlük ortalama çalışan sayısı = 383 kişi,
Günlük üretilen ceket adedi = 1300 adet,
Günlük ortalama ceket adedi = 3.4 adet/kişi.

B. Etkililik Açısından

Günlük olarak belirlenen üretim miktarı planlandıktan ve üretime başlandıktan sonra, günün belirli saatlerinde üretimin hangi aşamada olduğu gözlenmekte ve günün sonunda gerçekleşmesi planlanan sonuca ulaşmak için önlemler alınmaktadır. Belirli zaman aralıklarında yapılan bu sayı takibi sonucunda işin hangi operasyonda tıkanıp anında görülmekte ve zamanında yapılan müdahaleler sonucu üretimde hedeflenen miktara ulaşılması sağlanmaktadır.

Bant aralarına yerleştirilen kalite kontrol noktalarıyla, üretim miktarı yanında kalite kontrolü de yapılmaktadır. Belirlenen kalite sınırları dışına çıkan ürünler ya düzeltilmekte ya da yenilerinin yapılması sağlanmaktadır. Ayrıca ceket, pantolon gibi grupların her birine ait kalite kontrol güvence panolarında bir önceki günün kalite oranları ilan edilmektedir. Buradaki amaç; yapılan hataların görülerek, tekrarının önlenmesidir.

C. Etkinlik Açısından

Zaman ve metod etüdü sonucu belirlenen standart zamanlar sayesinde bir ürünün (ceket, pantolon, yelek vb.) en kısa sürede en uygun eleman seçimiyle gerçekleştirilen bant dengelemesi sonucu amaca ulaşmadaki en etkin yöntemin kullanılması sağlanmaktadır.

D. Yenilik Yaratma Açısından

Sürekli yapılan pazar araştırmaları sonucunda hedef kitleler (müşteriler) belirlenmekte ve ürün tasarımında seçilen kitlelerin isteyebilecekleri özellikler gözönünde bulundurulmaktadır. Değişik yaş ve grupta olan müşterilerin ürünler hakkındaki istekleri, yapılan anket çalışması ile belirlenmekte ve sonuçlar değerlendirilmektedir. Sarar son yıllarda, klasik ürün çizgisinin dışına çıkarak, daha çok gençlere hitap eden spor giyeceklerin üretimine ağırlık vermektedir.

Yeni bir ürün tasarlanırken ekip çalışmasından yararlanılmaktadır. Ekipteki her eleman konu hakkında direkt olarak fikrini söyleme yetkisine sahiptir. Bu çalışmada, ekip elemanlarının yeniliğe dayalı eğilimlerinin ve yaratıcılıklarının ortaya çıkarılması hedeflenmektedir. Ekip faaliyetleri tepe yönetim tarafından önemsenerek desteklenmektedir.

E. Biçimsel Olmayan Örgüt Yaratma Açısından

İşletmede yöneticilerle çalışanlar arasında informal ilişkilerin olduğu gözlenmektedir. Bu tür ilişkiler tarafların birbirlerini daha iyi anlamalarını sağlamaktadır. Örgütte haberleşme kanalları yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarı olmak üzere iki yönde de açıktır.

Çalışanlar amirleri tarafından yakından izlenmekte, sorunları giderilmeye çalışılmaktadır. Bunun sonucunda, işgören örgütü bir aile gibi görerek, örgüt amaçları doğrultusunda daha etkin ve verimli bir biçimde

çalışmaktadır. Böylece işletmede grev, işi yavaşlatma gibi verimliliği azaltıcı eylemlere daha az rastlanmaktadır.

F. Bütün Olarak Örgütü Geliştirme Açısından

İşletmede teknolojik değişime ağırlık verilmekle birlikte, insan, yönetim gibi unsurlara da gereken önem verilmektedir. Alınan teknoloji ne kadar gelişmiş olursa olsun, bunu kullanacak olan işgörene gereken önem verilmezse; sonuç işletme için kalitesiz üretim olacaktır.

Daha önce de belirtildiği gibi, konfeksiyon sanayii insan yeteneğine dayalı üretim yapmaktadır. Bunun bilincinde olan tepe yönetimi, işletmede yapılacak her değişiklikte örgütü oluşturan diğer unsurlar gibi insan unsurunu da dikkate almaktadır. İşgörene verilen eğitim sonucunda yeniliklere karşı olan direnç en aza indirilmeye çalışılmaktadır.

G. Büyüme Açısından

İşletmenin kuruluş döneminden bu yana yapılan çalışmalara baktığımız zaman, büyüme çabasının ne kadar başarılı olduğunu görmekteyiz.

Atelye tipi üretimden, fabrika tipi üretime geçildiği, artan müşteri talepleri karşısında üretim kapasitesini yükseltmek için ikinci fabrika binasının tamamlanıp, üretime başlandığı görülmektedir. Ayrıca, Toyota Plaza, Sarar Petrol, Sarar Sigorta vb. alanlarda da faaliyetler yürütülmektedir. Sarar ayrıca şu an üretim konusu olan erkek giyim ürünlerinin yanında, yakın zamanda kadın konfeksiyon ürünlerine de girmeyi planlamaktadır.

H. Sarar Giyim ve Tekstil Sanayii A.Ş.'deki Yapısal Değişim Stratejilerinin Anket Verileri Doğrultusunda Değerlendirilmesi

Tezin II. Bölümünde belirtilen yapısal değişim stratejileri üç dönem çerçevesinde incelenmiştir. İşletme yurt-ıçi ve yurt-dışı pazar payını sürekli artırarak üretim sürecine devam ettiği, başka bir ifadeyle; doymamış bir pazara hitap ettiği için henüz olgunlaşma dönemine geçmemiştir. İşletme halen büyüme dönemini yaşamaktadır.

-Kuruluş Dönemi (1960-1983)

İşletme, Abdurrahman SARAR önderliğinde; on dört kişiden oluşan terzi grubuyla, küçük bir atelye işletmesi olarak çalışma hayatına başlamıştır. İşletme bu dönemde yurt içi pazara yönelik olarak, genellikle sipariş üzerine ceket, pantolon, yelek, palto vb. üretimi yapmaktadır.

Bu yıllarda yönetim işlevi, işletme sahibi tarafından yerine getirilmektedir. Çalışan sayısının az olması nedeniyle, işletme içi ilişkiler daha sıcak ve informal bir yapıda gelişmektedir.

İşletme sahibi ile çalışanlar arasındaki doğrudan ve kişisel ilişki, müteşebbisin örnek davranışını gerektirmektedir. Kendisi sabahın altısından gecenin onuna kadar çalışan bu yönetici, personelinden de sabahın yedisinden gecenin dokuzuna kadar işletmede kalmasını isteyebilmektedir. Çalışanlar gerektiğinde fazla mesai yaparak, verilen siparişleri karşılamaya çalışmaktadırlar. İşletmedeki bu yönetim yapısı işletmenin esnekliğini artırmaktadır. Bu yapıda ast-üst ilişkileri doğrudan ve kişisel olarak gerçekleşmektedir. İşletme sahibi tüm yetkileri kendisinde toplamıştır. Bu nedenle işletmede merkezi bir yönetim vardır ve müteşebbis tüm işletmeye egemendir. Bu tür yapıda, yönetici başkalarının denetimi altında bulunmadığı için karar almada kendisini daha rahat hissetmektedir. Dolayısıyla daha hızlı ve esnek kararlar alabilmekte ve ortaya çıkabilecek herhangi bir aksamaya anında müdahale edebilmektedir.

Personel, işinde uzman kişilerden oluşmaktadır. Müteşebbis gelişme ve büyüme taraftarıdır. Bu nedenle; sürekli değişen piyasa koşulları ve teknoloji karşısında yeterli bilgiye sahip olunmaması gibi olumsuz etmenleri bertaraf edebilmek ve daha fazla çalışanla daha çok üretim yapabilmek için büyüme girişimlerinde bulunulmuştur. Bu dönemde, alt kademe yöneticilerinin örgütsel değişimdeki rolü değişimin planlama aşamasında çok önemli bir yer tutmaktadır.

İşletme emek yoğun üretim tekniğini kullanmasına rağmen, -büyük işletmeler düzeyinde olmasa da- örgütte 1960'lı yılların Türkiye'sinin en son teknolojisini içeren elektrikli dikiş makinaları vb. araç-gereçler kullanılmıştır.

İşletmede insan faktörü büyük önem taşımaktadır. Bu özellik, esas itibariyle küçük işletmelerde emek yoğun teknolojilerin önemli olmasının doğal bir sonucudur. İşletme çalışanları nitelikli işgücünden oluşmaktadır. Bunun nedeni; sipariş üzerine üretim yapılması ve siparişlerde özel isteklerin yerine getirilmesi zorunluluğudur. Bu işletmenin piyasadaki şöhreti, donanımının teknik niteliklerinden çok, işletmede çalışan ustaların nitelikleri tarafından belirlenmektedir. Personel belirli bir iş bölümüne gitmeksizin mamülü (ceket, pantolon, palto vb.) tek başına üretebilme bilgi ve becerisine sahiptir.

Daha önce de belirtildiği gibi, işletmede yönetim ile personel arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur. Bir başka ifadeyle; yönetici-işgören ilişkilerinde kurumsallaşma yoktur. İşletmede, işçi yönetim ile ilişkiye geçmek için bir aracıya gereksinim duymamaktadır. Bundan dolayı, sendikalaşma durumu söz konusu değildir. Personel ücretleri büyük işletmelere oranla daha düşük seviyededir ve çalışanlar genelde, aldıkları ücretlerin yetersiz olduğunu düşünmektedirler. Buna rağmen çalışan personel iş yerinden oldukça memnundur. İşgörenin kişiliğini daha iyi kanıtlayabilmesi, bundan manevi bir tatmin duyması işletmesine daha çok bağlanmasına neden olabilmektedir. İşletmeye yeni alınan elemanlar makina üzerinde denenmekte, işin gereklerine uygun olmayanlara makina

başında hizmet-içi eğitim programı uygulanmaktadır. Ayrıca, işletmeye yeni makinaların alınmasıyla çalışanların nitelikleriyle işin gerekleri arasında oluşan açıklık, eğitim programlarıyla kapatılmaya çalışılmaktadır.

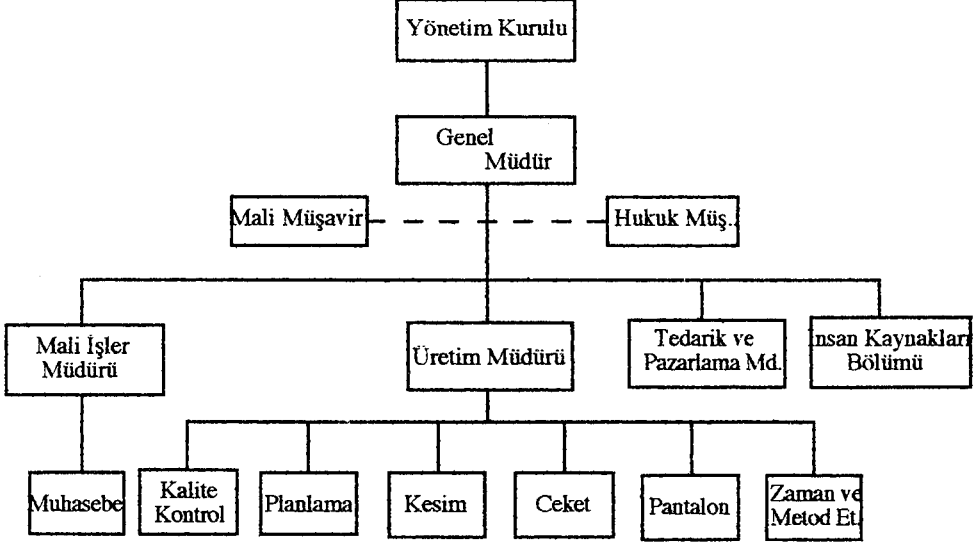
Çalışanların işletmeyi bir aile olarak görmelerinden dolayı o dönemlerde yaşanan ekonomik dalgalanmalar karşılıklı özveriyle atlatılabilmektedir. Bu dönemin sonlarında yeni personel alımıyla, işletmede çalışanların sayısı 250'ye yükselmiştir. 1982 yılında devletin verdiği teşvik kredilerinden de yararlanılarak, Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde yeni fabrika binası inşaatına başlanmıştır. Plan ve projeler İsviçre'den getirilen Gerzi firmasına çizdirilmiştir.

- İlk İşletme Dönemi (1984-1985)

Bu dönemde, 13.650 m² kapalı alanı olan fabrikada üretim süreci başlatılmıştır. İşletme aynı yıl Anonim Şirket niteliğini kazanarak Sarar Giyim ve Tekstil Sanayii A.Ş. adını almıştır. İşletmenin ilk kurucusu olan Abdurrahman SARAR'ın ölümü üzerine büyük işletme olma idealini üç kardeş gerçekleştirmeye çalışmıştır. İlk iş olarak işletme formasyonu olan ve fabrika kurma işinde deneyimli bir kişi Genel Müdür olarak atanmıştır. Daha sonra örgütü geliştirmek amacıyla bir Alman uzmanla (değişim görevlisi) iki yıllık sözleşme imzalanmıştır. Genel Müdür ve Değişim Görevlisi koordineli bir biçimde çalışarak ÖG sürecini geliştirmeye yönelmişlerdir.

Değişim Görevlisi, örgüt içinde bulunan nitelikli personeli eğiterek ve işletme dışından nitelikli eleman getirterek yönetim kadrolarının oluşmasını sağlamıştır. Bu dönemde oluşturulan organizasyon şeması Şekil 3.1'deki gibidir.

Şekil 3.1
Sarar A.Ş.'nin İlk İşletme Dönemi (1984-1985)
Organizasyon Şeması



Yukarıdaki şemada da görüldüğü gibi; örgüt fonksiyonel bir yapıya sahiptir. Müteşebbisler hem Yönetim Kurulu'nda görev almakta, hem de Mali İşler ve Tedarik-Pazarlama Bölümü Müdürlüğü görevini yürütmektedirler. Örgütün Üretim Müdürlüğü görevini ise; bu iş için yetiştirilen bir eleman yürütmektedir. Bu yapıda Üretim Müdürüne bağlı olarak ustabaşılar bulunmaktadır.

Örgütte yönetici ve işgören arasında genellikle sözlü iletişime dayanan informal ilişkiler mevcuttur. Emir ve haberler yukarıdan aşağı doğru sözel olarak iletilmektedir. İnsanlar arasındaki bu tür ilişki; bireylerin birbirlerini daha iyi anlamasına, yönetici ile yönetilen arasındaki dayanışmanın artmasına dolayısıyla, işi yavaşlatma, grev gibi üretimi düşürücü faktörlere daha az rastlanmasına neden olmaktadır.

İşçilere uygulanan eğitim programı genellikle usta ve ustabaşılar tarafından "işbaşında eğitim" biçimindedir. Yöneticilere ve mühendislere uygulanan eğitim ise; genelde yurt içi-dışı panel, konferanslara katılma, yurt dışında bulunan tekstil işletmelerinde yapılan inceleme gezileri, yurt

dışından eğitim uzmanı getirtilerek verilen programlar biçiminde gerçekleşmektedir.

Fabrikaya gerekli olan donanım ve teknoloji bilgisi (know-how) Pfaff ve Union-Special Firmalarından teknoloji transferi yoluyla sağlanmıştır. Sarar bir yandan Avrupa'dan teknoloji transferi yaparken diğer yandan da görüşülen işletmelere işbirliği teklifleri yapmıştır. Büyük paralar bağlanarak en son teknolojiyi transfer eden Sarar, o günlerde, başta Avrupa işletmeleri olmak üzere Türk işletmelerinden -daha ucuzu varken daha gelişmişine para yatırmanın doğru olmadığı yolunda- büyük eleştiriler almıştır. Ancak, en son teknolojiyi almakla ne kadar isabetli karar verildiği, başta Almanya'nın ünlü bir tekstil şirketi olan Hugo BOSS olmak üzere diğer Avrupa şirketlerinin Sarar'a işbirliği teklifleri yapmalarıyla kendini göstermiştir. Boss'un ve diğer şirketlerin Sarar'la birlikte çalışmak için işbirliği teklifinde bulunmasının en büyük nedenlerinden biri en son teknolojiye sahip olmasıdır.

Sarar ayrıca, Micro Dynamics Şirketi'nden şablon ve kalıp çıkarmada kullanılan paket programı ve gerekli donanımı satın alarak, burada görev yapacak elemanları yetiştirmiştir.

Sarar teknoloji transferinin yanında ürünlerde kendi tarzını oluşturmak için araştırma-geliştirme çalışmalarına da önem vermiştir. İşletme dışından getirdiği uzman stilist ekibiyle Üretim Planlama Grubu'nun temelini atmıştır.

Sarar bu dönemde nitelikli işgücü alımına ve transfer ettiği teknolojiye paralel olarak işgören eğitimine büyük önem vermiştir. Bu dönemde de çalışanların aldıkları ücretten memnun olmadıkları gözlenmektedir.

İşe yeni alınan elemanlar büyük bir titizlikle işe alıştırma programına tabi tutulmuşlardır. Alınan yeni teknolojiyle işin gerekleri karşısında niteliğinin artırılması gereken işgören eğitim programına alınarak, niteliklerinin işin gereklerine uygun bir düzeye gelmesi sağlanmıştır. Ayrıca

alt yönetim basamaklarında çalışan nitelikli yöneticilere de geliştirme programı uygulanarak üst yönetim kadroları oluşturulmaya başlanmıştır.

Bu dönemde işletmenin personel devir oranına baktığımız zaman, aynı sektörde çalışan diğer işletmelere nazaran bu oranın daha düşük çıktığını görmekteyiz. Bu sonuç bize mavi yakalı olarak nitelendirdiğimiz işçilerin işinden memnun olduğunu göstermektedir. Aynı endüstri işletmelerinde çalışan işçilerin ücret düzeyleri genelde düşüktür. Bu ve benzeri nedenlerle Sarar'a rakip diğer işletmelerde personel devir oranı yüksek olmaktadır. Sarar'da personel devir oranının düşük çıkmasının en önemli nedenleri arasında, gelişmeler karşısında eğitim programlarının uygulanarak işgören niteliklerinin işin gereklerine eşitlenmesi, yönetici işgören arasında karşılıklı sıcak bir ilişkinin ve yükselme olanaklarının bulunması sayılabilir. Sarar'da işten ayrılmaların esas nedenini, çalışan elemanların büyük bir çoğunluğunu oluşturan evlenmemiş genç kızların belirli bir süre çalışıp çeyizlerini tamamladıktan veya evlendikten sonra işi bırakmaları teşkil etmektedir.

İşletmeye personel genellikle, İş ve İşçi Bulma Kurumu'ndan, Kız Meslek Lisesi mezunlarından, rakip işletmelerden ve çalışanların yakın çevresinden seçilmektedir. İşe alınacak adaylarda aranan nitelikler arasında en önemlisi çalışacağı alanda bilgi ve deneyime sahip olmalarıdır.

- Büyüme Dönemi (1986-)

Bu dönemde Alman BOSS şirketiyle bir anlaşma imzalanmıştır. Bu anlaşmaya göre; Sarar adı geçen işletmeye kumaş, düğme, ürün kalıpları vb. malzeme karşı işletmeden olmak üzere BOSS markasıyla fason üretim yapacaktır. Sarar 1988 yılında fabrika binasının kapalı alanını 26.000 m²'ye çıkarmıştır.

1986 yılında sözleşme süresi sona eren değişim görevlisi işletmeden ayrılmıştır. Uzman kişilerin denetiminde sağlıklı bir biçimde büyümeyi hedefleyen Sarar, sözleşmesi biten uzmanın yerine yönetim konusunda danışmanlık hizmeti vermesi için aynı yıl Almanya'daki bir firmayla anlaşmıştır.

1987 yılında işletmeye ilk atanan genel müdür kendi işini kurması nedeniyle genel müdürlük görevini bırakmış ve Sarar'ın şirket danışmanlığı teklifini kabul ederek işletmeyle olan bağlantısını koparmamıştır. Boşalan genel müdürlük kadrosuna kısa bir süre sonra mühendis kökenli bir başka genel müdür atanmıştır.

BOSS'la yapılan anlaşma gereği, üretim miktarındaki artış iç piyasadaki talebin yeterli düzeyde karşılanamamasına yol açmıştır. Bu nedenle hem Sarar bünyesinde yer alan gömlek üretim kapasitesini artırmak, hem de genç kesime hitap eden spor giysilere ağırlık vermek amacıyla CCS fabrikasının inşaatına başlanmış ve 1995 yılında faaliyete geçirilmiştir.

Ankete verilen yanıtlardan da görüleceği gibi, incelediğimiz işletmede kuruluş ve ilk işletme dönemlerinde otokratik yönetim anlayışı hakimken, büyüme döneminde bu anlayışın yavaş yavaş yumuşayarak otokrasi ağırlıklı katılımcı yönetim kültürü halini aldığını görmekteyiz. Kuruluş ve ilk işletme dönemlerinde, yöneticilerin birimleriyle ilgili önemli kararlarda astlara danışmadıkları gözlenirken, büyüme döneminde bu katı tutumun yumuşayarak, -kısmen de olsa- astların kararlara katılmalarına olanak tanınması biçimine dönüştüğü görülmektedir. Bu dönemde işletmenin yönetim kademeleri artırılmış, her kademenin iş tanımları, yetki ve sorumlulukları belirlenmiştir.

Bu dönemde imalat müdürüne bağlı olan kalite kontrol bölümü müdürlük haline getirilmiştir. Planlama bölümü ise; lojistik müdürlüğüne bağlanarak işletmenin organizasyon yapısı son halini almıştır (bkz. EK:2).

Bu dönemde BOSS'tan teknoloji bilgisi (know-how) alınmaya başlanmıştır. BOSS'un yetkili elemanları kendileri için üretilen malların kalite kontrolünü yapmak üzere Eskişehir'e gelmişlerdir. Bu uzmanlar çalışanlara; daha kaliteli üretim yapabilmeleri için operasyon tanımları, iş tanımları, çalışma talimatları, makina ve preslerin optimal çalışma ayarları konusunda bilgiler vermektedirler.

Bu dönemde tasarım bölümü kurulup, Ar-Ge çalışmalarına ağırlık verilmiş, stilist ve modelistlerin gözetiminde çalışan ekiplerle yeni tasarım oluşturulmuştur. Renk biçim ve desen uyumuyla ilgili çalışmalar yapılarak günün modasına uygun özgün Sarar markasını taşıyan ürünlerin imalatına ağırlık verilmiştir. Tasarlanan bu yeni ürünlerin numuneleri hazırlanmış, seri üretimin yapılabilmesi için gerekli olan çalışmalar planlama bölümü ile koordineli olarak gerçekleştirilmiştir.

Konfeksiyon sektörünün insana bağımlı olması nedeniyle istenilen kalitede üretim yapılabilmesi için special makinalara oldukça fazla gereksinim duyulmaktadır. Ancak bu tür otomat ve special makinaların kullanılmasının sakıncalı bir yönü, arıza durumunda müdahale edebilecek nitelikli tamir-bakım elemanlarının bulunamaması ve bakımlarının yapılamamasıdır. Sarar gereksinim duyulan bu niteliklere sahip elemanların yetiştirilmesi için çaba harcamaktadır.

Bu dönemde de çalışanlara yönelik işe alıştırma ve eğitim programlarının verildiğini görmekteyiz. Ankete katılan yöneticilerin tamamı örgütteki her türlü değişimin kendileri tarafından astlara duyurulduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuç bir ölçüde yöneticilerin yetkilerinin tepe yönetimince benimsendiği ya da onları etkilemede başarılı oldukları anlamına gelirse; aynı şekilde yöneticilerin emrinde çalışanların da bunlara karşı olumlu davranış içinde olduklarını ileri sürmek mümkündür. İşletmede, üst yönetimden gelen değişimin ilke, yöntem ve süreçlerini yöneticiler sözlü ve yazılı emirlerle öğrenmektedirler. Yöneticiler değişimin ilke, yöntem ve süreçlerini öğrenirken ve çalışanlara öğretirken en çok karşılaştıkları sorunun hizmet-içi eğitimin eksikliği olduğunu belirtmektedirler. Örgütsel değişimdeki rolünüz nedir, sorusuna verilen yanıtta ise; yöneticilerin çoğunluğu örgütsel değişimin uygulama aşamasında rollerinin daha önemli olduğunu belirtmektedirler. Yöneticiler işletme yönetiminde -özellikle değişim uygulamasında- alt kademe yöneticilerinin kilit rolü olduğuna inanmaktadırlar. Bu düşünce, günümüz yönetim ve örgüt anlayışı içinde, bir taraftan yerinden yönetim ve yetki devri uygulamalarıyla alt kademe yönetiminin gittikçe artan yetki

ve sorumluluğu, diğer taraftan da yönetimde insancıllaşma eğiliminin bir sonucu olarak alt kademelerin, yönetenlerin tek taraflı hükmetmesinden çok, yönetilenlerin insan olarak istek ve ihtiyaçlarını dikkate alan ve onların sisteme katılmalarını sağlayan bir yeni yöneten ve yönetilenler ilişkileri anlayışı içinde, artan fonksiyonlarına paralel düşmektedir, denilebilir. İşletmede çalışanları yönetime katılmayı destekleyecek sistemlerden kalite kontrol çemberlerinin uygulandığı gözlenmektedir.

İşletmede değişim uygulamaları için üretim sürecini iyi bilen, deneyimli bir kişi istihdam edilmektedir. Değişim ihtiyacı genellikle üst yönetim tarafından farkedilmekte ve bu doğrultuda kararlar alınmaktadır. Yöneticiler bulundukları mevkide işleri etkin ve verimli bir biçimde yerine getirebilmek için yeterli düzeyde yetkilendirilmediklerini belirtmektedirler. Ankete katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu işletmedeki çalışma koşulları ve araştırma olanaklarının yeterli olmadığını belirtmektedir. İşletmede ÖG uygulamaları sonunda verimlilik, etkinlik ve etkililik açısından bir artışın olduğu gözlenmektedir. Örgütte biçimsel olmayan yapının gözönünde bulundurulduğu fakat bunun yeterli düzeyde olmadığı belirlenmiştir.

Eski genel müdürün yeni işini kurması nedeniyle 1987 yılında işletmeden ayrılmasından sonra genel müdür devir oranında yükselmeler gözlenmiştir. Atanan yeni genel müdürler kısa süreli işletmede çalıştırıldıktan sonra istenilen verimi sağlayamadıkları için görevlerinden alınmışlardır.

Örgütte iş tanımlarının yapılmış olmasından dolayı işe uygun eleman alımında bir standardizasyon sağlanmıştır. Bu da işin niteliklerine uygun elemanların seçilmesinde önemli bir faktördür.

CCS'de görev alacak üst düzey yöneticiler Sarar bünyesinde yetiştirildikten sonra şu anki görevlerine atanmışlardır.

İşletme sahiplerinin yakınları, ileride yönetim kademelerinde çalıştırılmak üzere, konfeksiyon konusunda mühendislik ve teknisyenlik eğitimi almak, yönetim kademesinde bulunan müdür ve ustabaşlar da bilgi

ve becerilerini artırmak amacıyla BOSS'un Almanya'daki fabrikasına gönderilmişlerdir.

Ankete katılan yöneticiler gelecekteki yönetim kültürü stratejileri arasında; insan ve yönetimle ilgili kaynakların daha etkin ve verimli bir biçimde kullanılmasını sağlamak ve önemli yönetsel kararların alınmasında astların da söz sahibi olmasını sağlamak olduğunu, teknolojik değişim stratejileri arasında; ar-ge bölümünün işlevini artırarak, kendi teknolojisini yaratmak ve teknolojideki son gelişmeleri izlemeyi sürdürmek, insan kaynakları stratejileri arasında ise; işe alıştırma ve hizmet-içi eğitim programlarına ağırlık vermek, parçabaşı ücret sistemini özendirmek ve yaygınlaştırmak ve çalışma koşullarını iyileştirmeyi belirtmişlerdir.

SONUÇ

Örgüt geliştirme ihtiyacı her şeyden önce; çevre koşullarındaki sürekli ve hızlı değişme ve gelişmelerden kaynaklanmaktadır. Sürekli değişme ve gelişme gösteren bir çevrede yaşayan örgütler, bir yandan kendilerine stratejik bir yön belirlemeye çalışırken, diğer yandan da, teknolojik ve yapısal olarak bu değişikliklere uyum sağlamak zorundadırlar. Kuşkusuz bu durum, işletmelerin sahip olduğu kültür, felsefe ve varsayımları da etkilemektedir. Bunun yanında, örgütlerin çevreyle olan ilişkilerini dengelemek açısından esnek bir yapıya, yenilikçi ve yaratıcı bir beceriye, nitelik olarak sürekli gelişen beşeri bir güce gereksinimleri vardır. Bütün bu gereklilikler örgüt kültürünün değiştirilmesi anlamına gelmekte ve ÖG çabalarının temelini oluşturmaktadır.

Bu çalışmada, ÖG çabalarının başarıya ulaşmasını sağlamada önemli bir potansiyel güç olan yönetim kültürü stratejisi, teknolojik değişim stratejisi ve insan kaynakları stratejisi “Yapısal Değişim Stratejileri” adı altında değerlendirilerek bir işletme üzerinde incelenmektedir.

Sarar’da ÖG çabaları ilk işletme döneminde; genel müdür ile Almanya’dan getirilen bir değişim görevlisinin ortak çalışmalarıyla başlamıştır. İki yıl devam eden bu çalışmalar sırasında ağırlık, üretim miktarının artırılması ve kalitenin yükseltilmesine verilmiştir. Yönetim kültürünün geliştirilmesine yönelik çalışmalar ikinci planda ele alınmıştır.

Bunun en önemli nedeni; değişim görevlisinin davranış bilimleri ve yönetim konusunda uzman olmaması ve menşei itibariyle Türk kültürüne uzak olmasıdır. Oysa, İşletmede gerçekleştirilmeye çalışılan ÖG çabaları, örgüt bütününe yönelik olmalıdır. Bu işletmede görüldüğü gibi, yalnız üretim sürecinin geliştirilerek, en önemli bir unsur olan insan kaynakları ve yönetimin ikinci plana atılması değişime karşı direnci artıracak için örgüt etkinlik ve sağlığı açısından son derece tehlikelidir. İşletmede çalışanlara 3-6 aylık süreyle hizmet-içi eğitim programı uygulanmaktadır. Bu sürenin bir yıla çıkarılması, programın etkinlik ve verimliliğini artırması bakımından gereklidir.

Değişim görevlisi iki yıllık sözleşme süresini doldurup, işletmeden ayrıldıktan sonra, ÖG çabalarını genel müdür ve değişim görevlisi tarafından yetiştirilen katılımcı yöneticiler üstlenmiştir. Bu görevliler ekip çalışmalarına önem vererek örgütte katılımcı bir kültürün ilk tohumunu atmışlardır. ÖG'ye yönelik uygulanan çeşitli programlar örgüt etkinliğini, üretim miktar ve kalitesini artırmıştır. ÖG çabalarının davranış bilimlerine ait bilgi ve tekniklerle donanmış değişim görevlisi tarafından gerçekleştirilmesi, örgütün bir bütün olarak geliştirilmesi için gereklidir.

Değişimi sağlıklı bir biçimde gerçekleştirmek örgüt için önemlidir. Sağlıklı bir değişim öncelikle örgüt yöneticileri tarafından sistematik bir yaklaşım gerektirir. Değişim, örgüt üyelerinin katılımını ve değişim doğrultusunda işbirliğini gerekli kılar. Değişimi planlı bir biçimde gerçekleştirmede kritik bir nokta; problemin, başka bir deyişle; değiştirilmek istenilen örgüt boyutunun doğru saptanması gerektiğidir. Unutulmaması gereken önemli bir nokta da, örgütte hiç bir faaliyetin üst yönetim desteği alınmadan gerçekleştirilemeyeceğidir. İncelediğimiz işletmede ÖG konusunda üst yönetimin desteğini görmekteyiz. Bütün bunların önünde değişim için benimsenen gerçekçi amaçlar, beklentiler olmalıdır. Örgütsel kaynaklar gözönüne alınmalı, ancak yapılabilecek işler ve değişiklikler vaad edilmelidir.

Gerek kamu, gerekse özel sektör işletmelerinin başarısında işletmenin örgütsel ve teknolojik yapısı ile çevrenin büyük etkisi vardır. Fakat, işletmelerin başarısında en önemli rolü oynayan çalışanlarıdır. Bu yüzden işletmelerde kurulacak tüm sistemler insana yönelik olmalı, onların daha güvenli, daha eşit, daha mutlu ve daha üretken çalışabilecekleri bir ortam oluşturulmalıdır. İşletmelerde demokratik bir yönetim sisteminin kurulmuş olması, hem işletme personelinin daha mutlu, daha üretken ve yüksek motivasyonla çalışmasını sağlayacak, hem de işletmenin karlılık ve verimliliğini arttıracaktır. Bu olumlu sonuç ise işletmeye olduğu gibi, ülkeye de büyük katkılar sağlayacaktır.

Değişim süreci Avrupa ve ABD'nin bir çok yerinde büyük çapta devreye girmiştir. Japonya ve Pasifik kuşağı zaten bir dereceye kadar bu yönetim felsefesini benimseyerek işe başlamışlardır. Türkiye'de ise bu konu daha yeni gündeme gelmeye başlamıştır. Avrupa Birliği (AB) ile gerçekleştirilen Gümrük Birliği, ister istemez, Türk işletmelerini bu sürecin içine dahil edecektir. Kendini değiştirmeyen işletmeler iktisadi yaşamda kaybolmaya mahkum olacaklardır.

Türk işletmelerinin AB işletmeleriyle rekabet edebilmesi için (Gümrük Birliği'ne girdiğimiz şu ortamda) ÖG programlarına ağırlık verip yapısal değişimlerini etkin bir biçimde gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- ADAL, Zeki : “Çağdaş Örgütlerde İş Yapılandırma Teknikleri” **Organizasyon**, Y. 3, S. 10 (Haziran 1982).
- AKDEMİR, Ali : **AT İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Ya. No. 555, Kütahya İ.İ.B.F. No. 8, 1992).
- AKDEMİR, Ali : **İşletme Bilimine Giriş**, (Kütahya: 1994).
- AKDEMİR, Ali : “İşletmelerde Değişimi Planlama ve Kontrolde Kullanılan Teknikler”, (Der. Ali AKDEMİR), **Global Normlu İşletme Yönetimi**, (Kütahya: 1996).
- AKDEMİR, Ali : “Katılmalı Yönetim İle Verimlilik Geliştirme”, (Der. Ali AKDEMİR), **Global Normlu İşletme Yönetimi**, (Kütahya: 1996).
- AKDEMİR, Ali : “Teknoloji İhracatı”, (Der. Ali AKDEMİR), **Global Normlu İşletme Yönetimi**, (Kütahya: 1996).

- AKDEMİR, Ali : "Üretim Teknolojisi Seçiminde Teknoloji Transferi Kararı ve Kümaş Örneği", **Anadolu Üniversitesi Kütahya İ. İ. B. F. Yıllığı**, (1991).
- AKDEMİR, Ali : "Yönetimde Personeli Verimlilik Yönelimli Motivlemek", (Der. Ali AKDEMİR), **Global Normlu İşletme Yönetimi**, (Kütahya: 1996).
- AKI, Volkan : "Hazır Giyimde En Büyük Biziz", **Capital: Aylık Ekonomi Dergisi**, Yıl: 3, S. 9 (Eylül 1995).
- AKSAN, Zeki : "Yönetim Geliştirme", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C. IX, S. 1 (Nisan 1980).
- ALİÇ, Mehmet : **Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı: Eskişehir'de bir Uygulama**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Ya. No. 382, Eğitim Fak. Ya. No. 15, 1990).
- ARIKAN, Semra : "Değişim Önderliği", **Verimlilik Dergisi**, S. 2 (1994).
- AŞIKOĞLU, Meral : "Güdüleme Teorileri ve Verimlilik İlişkisi", **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Yıllığı**, (1991).
- AŞKUN, İnal Cem : **Yönetim (Ders Notları)**, (Eskişehir: EİTİA Yayını, 1975).
- ATEŞ, Mustafa : "Örgüt Geliştirmede Yapısal Müdahale Teknikleri", **Verimlilik Dergisi**, C. XVII, S. 4 (Aralık 1988).
- AYDEMİR, Nilgün : **2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları**, (İstanbul: TÜGİAD, 1995).
- AYDIN, Vahdet : **İşletme Organizasyonundaki Gelişmeler**, B. 2, (Ankara: A.Ü. S.B.F. Ya. No. 269, 1973).

- AYKAÇ, Burhan : "Yönetimin İyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim", *Amme İdaresi Dergisi*, C. IX, S. 1 (Nisan 1980).
- BALCI, Ali : **Örgütsel Gelişme**, (Ankara: Personel Eğitim Merkezi Ya. No. 18, 1995).
- BARANSEL, Atilla : **Çağdaş Düşüncenin Evrimi Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**, C. I, B. 3, (İstanbul: İşletme Fak. Ya. No. 257, İşletme İktisadı Enstitüsü Ya. No. 150, 1993).
- BAŞ, Melih : "İşletmelerde Sürdürülebilir Büyüme", *Tekstil İşveren*, S. 191 (Eylül 1995).
- BAŞARAN, İbrahim Ethem : **Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi**, (Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fak. Ya. No. 139, 1985).
- BECHARD, Richard : **Organizational Development: Strategies and Models**, (Mass.: Addison-Wesley Pub. Co., 1969).
- BEDEIAN, Arthur G. : **Management**, (N.Y.: CBS College Pub., 1989).
- BERBEROĞLU, Güneş : "Örgütsel Etkinlik", *Eskişehir A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, C. III, S. 1 (Haziran 1985).
- BİRDAL, İlker-
AYDEMİR, Nilgün : **Yönetim Teorileri**, (İstanbul: 1992).
- BOZKURT, Ömer : "Örgütsel Değişmenin Görünümleri Konusunda bir Not", *Amme İdaresi Dergisi*, C. VI, S. 4 (Aralık 1973).
- BUMİN, Birol : **İşletmelerde Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim Sistemi Yoluyla Örgütsel Gelişim**, (Ankara: A.İ.T.İ.A. Ya. No. 82, 1974).

- BUMİN, Birol : **Örgüt Geliştirme**, (Ankara: A.İ.T.İ.A. Ya. No. 125, 1979).
- : **"Fason", Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi**, C. VIII, (İstanbul: Interpress Basın ve Yay. A.Ş., 1986).
- COLE, G.A. : **Management, Theory and Practice**, 2nd. ed. (Guernsey: DP Pub. Ltd., Hants, 1988).
- ÇELEBİOĞLU, Fuat : **Davranış Açısından Örgütsel Değişim**, (İstanbul: İ.Ü. Ya. No. 3008, İşletme Fak. Ya. No. 133, 1982).
- DAVIS, Keith
(Çev. TOSUN, Kemal) : **İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış**, (İstanbul: İ.Ü. Ya. No. No. 3028, İşletme Fak. Ya. No. 136, İşletme İktisadı Ya. No. 57, 1982).
- DEMİRBİLEK, Tunç : **"Örgütsel Değişimin Örgüt Yaşamındaki Yeri ve Önemi -Hizmet Sektöründe bir Uygulama-"**, **Verimlilik Dergisi**, C. XXI, S. 1 (1992).
- DİCLE, Ülkü-DİCLE, İ. Atilla : **"Örgütsel Değişim"**, **Verimlilik Dergisi**, C. II, S. 3 (Nisan-Haziran 1973).
- DİNÇER, Ömer : **Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler**, (İstanbul: Timaş Basım, 1992).
- DİNÇER, Ömer : **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, B. 2, (İstanbul: Timaş Basım, 1992).
- ERDOĞAN, İlhan : **İşletmelerde Davranış**, (İstanbul: İşletme Fak. Ya. No. 242, 1991).

- ERDOĞAN, İlhan : "Yeniden Örgütlenme (Reorganizasyon) Çalışmalarına Karşı Tutumlar", **Organizasyon Dergisi**, C. I, S. 3 (1976).
- EREN, Erol : "Değişim Yönetimi", **1985 Yılı Seminerleri**, (İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Eğitim Kitapları Dizisi: 9, 1986).
- EREN, Erol : "İşletmede Büyüme Amacı ve Ölçümü", **Sevk ve İdare Dergisi**, S. 110 (Ekim 1977).
- EREN, Erol : **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, C.I, B. 3, (İstanbul: İşletme Fak. Ya. No. 234, İşletme İktisadı Enst. Ya. No. 127, 1990).
- EREN, Erol : **İşletmelerde Yenilik Politikası: Kuram ve Uygulamada Yenilik**, (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Ya. No. 127, 1982).
- ERKUL, İhsan : **Araştırma Raporlarında Tertip ve Şekil Meselesi**, (İstanbul: 1989).
- EROĞLU, Feyzullah : "Geleneksel Yönetim Anlayışından Modern Yönetim Yaklaşımına Geçiş Sürecinde Örgüt Geliştirme", **Atatürk Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi**, C. X, S. 3-4 (1994).
- ERTÜRK, Selahattin : **Eğitimde Program Geliştirme**, (Ankara: Yelkentepe Ya. No. 4, 1979).
- GENÇ, Nurullah : "Örgüt Geliştirmenin Verimlilik ve Etkinlik Açısından Değerlendirilmesi ve Başlıca Örgüt Geliştirme Teknikleri", **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C. X, S. 3-4, (1994).
- GEYLAN, Ramazan : **Personel Yönetimi**, (Eskişehir: 1995).

- GRAY, Colin
(Çev.ÇAĞIRGAN, Meriç) : **Büyüme Yönetimi**, (İstanbul: Epsilon
Yayıncılık Hizm. Tic. San. Ltd. Şti., 1990).
- HARVEY, Donald F. -
BROWN, Donald R. : **An Experimental Approach to Organization
Development**, 3rd ed., (New Jersey: Prentice-
Hall Int., Inc., 1983).
- HICKS, Herbert G. -
GULLET, C. Ray
(Çev. BAYKAL, Besim) : **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**,
(İstanbul: İ.İ.T.İ.A. İşletme Bil. Enst. Ya. No. 1,
Genel İşletme Dizisi No. 1, 1981).
- HURLEY, Neil -
ÇOLAKOĞLU, Mustafa : **Danışmanlık Hizmetlerinin Etkin
Kullanımı**, (Ankara: KOSGEB, 1991).
- IMAI, Masaaki : **KAIZEN: Japonya'nın Rekabetteki
Başarısının Sırrı**, (İstanbul: BRISA, 1994).
- IŞIK, Orhan : **"Teknoloji Üretimi, Teknoloji Transferi",
Örnek Sanayici (Prof. Dr. Orhan) IŞIK**,
(Ankara: Ankara Sanayi Odası Ya. No. 33, ?).
- IVANCEVICH, John M. -
DONNELLY, James H. -
GIBSON, James L. : **Managing for Performance: An Introduction
to the Process of Managing**, (Plano, Texas:
Business Pub. Inc., 1983).
- KARAER, Tacettin : **"Örgütlerde Değişime Karşı Direnç",
Verimlilik Dergisi, C. XIX, S. 4 (1990).**
- KARALAR, Rıdvan : **İşletme: Temel Bilgiler - İşlevler, B. 4,**
(Eskişehir: 1995).
- KARASAR, Niyazi : **Araştırmalarda Rapor Hazırlama, B. 5,**
(Ankara: 1991).

- KARATAŞ, Süleyman : **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, (İstanbul: 1991).
- KAYNAK, Tuğray : **İnsan Kaynakları Planlaması**, (İstanbul: Alfa Basım Yayım Ya. No. 242, Dizi No. 27, 1996).
- KILINÇ, Tanıl : **“Örgüt Geliştirmenin Temel İlkeleri ve Örgüt Geliştirme Süreci”**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C. XVIII, S. 2 (Kasım 1989).
- KOÇEL, Tamer : **İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, B. 4, (İstanbul: 1993).
- KOLB, David A. -
FROHMAN, Alan L. : **“An Organization Development Approach to Consulting”**, Sloan Management Review, C. XII, S. 1 (Güz 1970).
- KONGAR, Emre : **Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği**, (İstanbul: Remzi Kitabevi, 1981).
- LAMMERS, C.F.
(Çev. SOMAY, Tomris) : **“Organizasyonlarda İki Demokratikleşme Kavramı: Özyönetim ve Katılma”**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Dergisi, Yıl: 2, S. 7 (1978).
- MARGULIES, Newton -
RAIA, Anthony P. : **Organizational Development: Values, Process, and Technology**, (New Delhi: Tata McGraw-Hill Book Co., Ltd., 1975).
- MIZRAK, Yıldırım : **“Teknolojik Değişmelerin Çalışma Hayatına ve Eğitime Etkisi”**, İktisat İşletme ve Finans, Yıl: 7, S. 74 (Mayıs 1992).
- MÜFTÜOĞLU, Tamer : **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: Sorunlar-Öneriler**, B. 2, (Ankara: 1991).

- NİŞANCI, Z. Nuray : "Örgüt Geliştirme Süreci İçerisinde Başarı Değerlemenin Yeri ve Önemi", **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C. X, S. 3-4 (1994).
- ÖNCÜ, Ayşe : **Örgüt Sosyolojisi**, (Ankara: Sosyal Bilimler Derneği Ya., 1976).
- ÖRÜCÜ, Edip : **Modern İşletmecilik**, (Muğla: Evşen Yayıncılık, 1995).
- ÖZALP, İnan : "İşletme Yönetiminde Çevre ve Teknoloji Faktörünün Durumsallık Açısından İncelenmesi", **Eskişehir A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, C. V, S. 1 (Haziran 1987).
- ÖZALP, İnan : **İşletmelerin Büyümesinde Ortaya Çıkan Organizasyon Sorunları**, (Adana: İ.T.İ.A. Yayını, 1975).
- ÖZALP, İnan : **Yönetim ve Organizasyon**, C. I, (Eskişehir: 1995).
- ÖZALP, İnan -
EREN, Gülten -
ÖCAL, Hülya : "Çok Uluslu İşletmelerin Organizasyon Yapıları ve TUSAŞ Uçak Motorları Sanayi A.Ş. Örneği", (Der. İnan ÖZALP), **Uluslararası İşletmecilik Seçme Yazılar**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Ya. No. 849, İ.İ.B.F. Ya. No. 105, 1995).
- ÖZALP, İnan -
ŞAKAR, Nurhan -
HAŞİT, Gürkan : "Reorganizasyonun İşletmenin Devamlılığını Sağlayıcı bir Süreç Olarak Kullanılması ve Eskişehir'de Faaliyet Gösteren İşletmelerde Reorganizasyon ile İlgili Yapılan Çalışma ve Uygulama Sonuçları", **Eskişehir A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, C. X, S. 1-2 (1992).

- ÖZALP, İnan ve diğerleri : "İşletme Stratejisi, Yapısı ve Çevresi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", **Eskişehir A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, C. VII, S. 1 (Haziran 1989).
- ÖZBAŞAR, Sera : "Organizasyonlarda Yapı-Strateji Dengesi Nasıl Kurulabilir", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C. VIII, S. 2 (Kasım 1979).
- ÖZEN, Şükrü : "Yönetimi Geliştirmede bir Yaklaşım: Örgüt Geliştirme", **Amme İdaresi Dergisi**, C. XXIV, S. 4 (Aralık 1991).
- ÖZKALP, Enver -
SABUNCUOĞLU, Zeyyat : **Örgütlerde Davranış**, C. 2, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi AÖF Ya. No. 40, 1995).
- PEDRAGLIO, G
(Çev. GÜRBAŞKAN, Süheyl) : **İşletmelerde Organizasyon**, (İstanbul: 1972).
- PEKDEMİR, Işıl Mendes : "İşletmelerde Yenilik Çalışmaları ve Teknolojik Değişim", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C. XVIII, S. 2 (Kasım 1989).
- PEKER, Ömer : **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, (Ankara: TOAİE Ya. No. 258, 1995).
- PROKOPENKO, Joseph
(Çev.BAYKAL, Olcay -
ATALAY, Nevda -
FİDAN, Erdemir) : **Verimlilik Yönetimi: Uygulamalı El Kitabı**, (Ankara: MPM Ya. No. 476, 1992).
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat : **Endüstriyel Davranışlar**, (Bursa: Bursa İ.T.İ.A. İşletme Fak, Ya. No. 10, 1982).
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat : **Örgütsel Psikoloji**, (Bursa: 1995).

- SABUNCUOĞLU, Zeyyat : **Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, C. II, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Ya. No. 831, AÖF Ya. No. 440, 1994).
- SAĞLAM, Mehmet : **Örgütsel Değişme**, (Ankara: TODAİE Ya. No. 185, 1979).
- SAPANCALI, Faruk : **"Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar"**, **Verimlilik Dergisi**, C. XXII, S. 4, (1993).
- : **Sarar Giyim San. ve Ticaret A.Ş. Tanıtım Broşürü, ?**.
- SCHEIN, Edgar H. : **Process Consultation: Lessons for Managers**, C. II, (USA: Addison-Wesley Pub. Co., 1987).
- ŞAYLAN, Gencay : **"Örgütsel Değişim"**, **Amme İdaresi Dergisi**, C. I, S. 2 (Eylül 1968).
- ŞERBETÇİ, N. Derya : **Geleceği Planlama ve Kontrol Aracı Olarak Stratejik Yönetim Sürecinde Çeşitlendirme Stratejilerinin Saptanması**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, (Eskişehir: A.Ü. Sosyal Bilimler Enst., 1993).
- ŞİMŞEK, M. Şerif : **Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları**, (Erzurum: Atatürk Üniversitesi Ya. No. 539, İşletme Fak. Ya. No. 71, Araştırma Serisi No. 49, 1978).
- ŞİŞMAN, Mehmet : **Örgüt Kültürü: Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda bir Araştırma**, (Eskişehir: A.Ü. Ya. No. 732, Eğitim Fak. No. 39, 1994).
- TORTOP, Nuri : **Yönetim Biliminin Temel İlkeleri**, (Ankara: TODAİE, 1990).

- TOSUN, Kemal : **İşletme Yönetimi: Genel Esaslar**, C. I, (İstanbul: İ.Ü. Ya. No. 3462, İşletme Fak. Ya. No. 186, İşletme İktisadı Enstitüsü Ya. No. 87, 1987).
- TÜMER, Sumru : "İşletmelerde Yenilik Çalışmaları ile Görevli Bölümlerin Organizasyon İçindeki Yeri", **Verimlilik Dergisi**, C. XXIV, S. 1 (Ocak-Şubat-Mart 1995).
- TÜRKMEN, İsmail : "Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde İşletme Yöneticilerinin Yetersizleşmesi", **Verimlilik Dergisi**, C. XXIV, S. 4 (Ekim-Kasım-Aralık 1995).
- ÜLGEN, Hayri : **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, B. 2, (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Ya. No. 258, İşletme İktisadı Enst. Ya. No. 151, 1993).
- ÜLGEN, Hayri : "Örgütsel Değişim", **Organizasyon: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Dergisi**, Yıl: 2, S. 5 (1977).
- VACINO, Thomas - RABIN, Jack : "Örgüt Geliştirme", **Verimlilik Dergisi**, C. XX, S. 3 (1991).
- WEISS, Donald H. (Çev. BERKTAY, Fatmagül) : **Başarılı Ekip Nasıl Yaratılır**, C. 15, (İstanbul: Cep Yönetim Dizisi: 15, 1993).

YÖNETİM DANIŞMANI KULLANILABİLECEK KONULAR

Aşağıda ana başlık ve alt başlıklar biçiminde verilen konularda yönetim danışmanları, işletmeler tarafından kullanılabilir.

A. GENEL YÖNETİM

1. Üstdüzey (Yönetim Kurulu) Yönetime Danışmanlık

- a. İşletme Hedeflerinin Netleştirilmesi,
- b. Sekreteryahizmetleri
- c. Yönetim Kompozisyonu ve Prosedürlerin Oluşturulması,
- d. Stratejik Planlama,
- e. Hedeflere Yönelik Yönetim Sistemi Oluşturulması,
- f. Planlı Olarak Yönetim Başarısının İzlenmesi,
- g. Karlı Büyüme Kontrolü ve Planlaması,
- h. Politika Formülasyonu,
- 1. Araştırma ve Değerlendirme.

2. Yönetime (Genel Müdür) Danışmanlık

- a. Maliyet Düşürme Programları,
- b. Ekonomik Yerleşim Çalışmaları,
- c. Yönetime Yol Gösterme ve Takip,
- d. Yönetim Kontrol Sistemi,
- e. Organizasyon Şeması,
- f. Projelerin Planlama ve Kontrolü.

B. İDARİ YÖNETİM

1. İşletmelerin Kurulması ve Formalitelerin Tamamlanması

2. Büro Yönetimi

- a. Veri İşleme,
- b. Organizasyon ve Metod,
- c. Kontrol Sistemleri.

C. MALİ YÖNETİM

1. Muhasebe

- a. Kanuni Defter ve Evrak,
- b. Maliyet Muhasebe Sistemi,
- c. Finansman Muhasebe Sistemi,
- d. Finansman Raporlama Sistemi.

2. Finansman

- a. Sermaye Yatırım Yönetimi,
- b. Mali Analiz,
- c. Uzun Dönemli Planlama,
- d. İşletme Sermayesi Yönetimi.

D. ÜRETİM YÖNETİMİ

- 1. Üretim Teknolojisi / Üretim Makinaları Seçimi
- 2. Prim / Teşvik Sistemi
- 3. Envanter Kontrolü
- 4. Üretim Ağının Analizi
- 5. Planlı ve Koruyucu Bakım Sistemi Uygulaması
- 6. Üretim Planlaması ve Kontrolü
- 7. Değer Analizi
- 8. İşçi Ölçümü ve Kontrolü
- 9. Yeni Ekipman / Cihaz / Makina Değerlendirmesi
- 10. İş Verimliliği / Teşvik Primi
- 11. Kalite Kontrol Sistemi

E. PAZARLAMA YÖNETİMİ

- 1. Fiziksel Dağıtım Sistemi
- 2. Pazarlama
 - a. Tanıtım ve Halkla İlişkiler,
 - b. Pazarlama Danışmanlığı,
 - c. Pazarlama Organizasyonu,
 - d. Pazar Politika, Plan ve Stratejisi,
 - e. Pazar İstihbaratı / Tüketici Eğitim Araştırması,
 - f. Pazar Araştırması,
 - g. Yeni Ürün Geliştirme,
 - h. Fiyat Politikası,

1. Ürün Değerlendirmesi,
- i. Satış Analizi ve Tahmin,
- j. Satış Organizasyonu, Planlama ve Kontrolü,

F. TEKNİK SERVİSLER

1. Mimari Tasarım
2. Mühendislik Tasarımı ve Uygulama
3. Fabrika ve Makinaların Bakımı
4. Ekipman, Cihaz ve Makina Satın Alınması
5. Teknik Çalışmalar ve Araştırmalar
6. Teknoloji Transferi

G. İŞGÜCÜ KAYNAKLARININ YÖNETİMİ

1. İşgücü Seçimi
2. Personel Yönetimi
 - a. İstihdam ve Yönlendirme,
 - b. Girişimci Olma Özelliği ve Geliştirilmesi,
 - c. Endüstriyel İlişkiler,
 - d. Yönetim ve Mesyeği Eğitim,
 - e. Ücret Sistemi,
 - f. Personel Haberleşme Sistemi,
 - g. Yeni İstihdam Edilen Personelin İntibak, Eğitim ve Geliştirilmesi,

H. DIŞ İLİŞKİLERİN YÖNETİMİ

1. Halkla İlişkiler
2. Üçüncü Şahıslarla İlişkiler

I. YÖNETİM ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME

1. Araştırma
 - a. İş Değerlendirme,
 - b. Fizibilite Çalışmaları,
 - c. Verimlilik Ölçümü,
2. Geliştirme
 - a. Yönetim Pratik ve Teknikleri
 - b. Sosyal ve Ekonomik Faktörler

İ. YÖNETİM BİLİMLERİ

1. Bilgisayar Sistemi

- a. Bilgisayar Servisinin Kazanılması,
- b. Fizibilite Çalışmaları,
- c. Kuruluş Araştırma ve Değerlendirilmesi, Gerçekleştirme,
- d. Programlama,
- e. Sistem Analizi ve Tasarımı,

2. Kantitatif Metodlar

- a. Yönetim Analizi,
- b. Yöneylem Araştırması,
- c. Kuruluş Araştırması ve Değerlendirmesi, Gerçekleştirme.

3. Bilgisayar Teknikleri

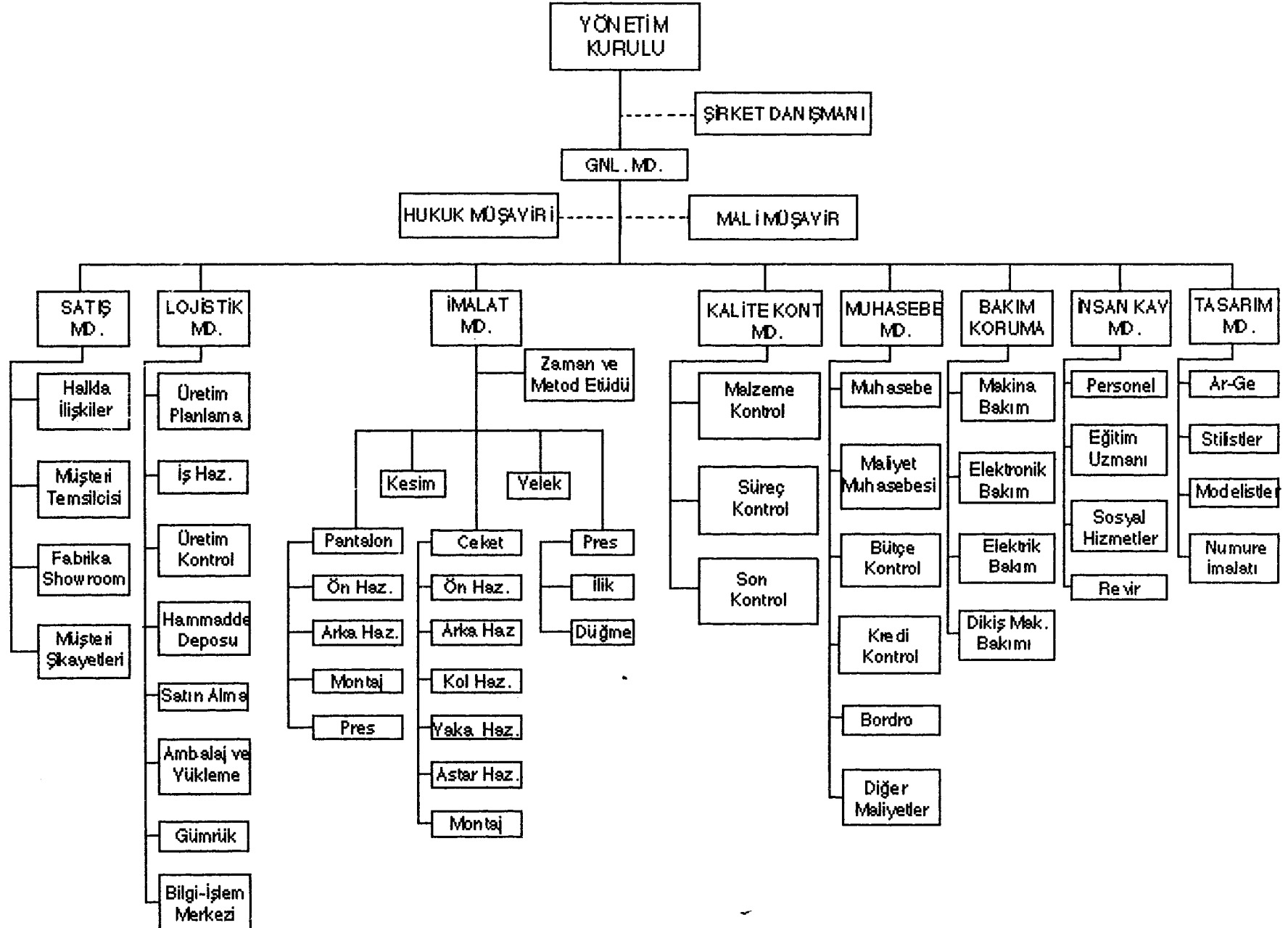
- a. CAD-Bilgisayar Destekli Tasarım,
- b. MIS-Yönetim Bilgi Sistemi,
- c. CAM-Bilgisayar Destekli Üretim,
- d. FMS-Esnek Üretim Sistemleri,
- e. MRP-Hammadde İhtiyaç Planlaması,
- f. OPT-Optimize Üretim Teknolojisi,
- g. JIT-Tam Zamanında Üretim

Kaynak: HURLEY-ÇOLAKOĞLU, ss.65-71.

SARAR GİYİM VE TEKSTİL SANAYİİ A.Ş.

ORGANİZASYON ŞEMASI

Ek:2



Sayın Yönetici,

Bu anket işletmenizde gerçekleştirilen Örgüt Geliştirme (ÖG) çabaları ile ilgili görüşlerinizi saptamak amacıyla hazırlanmıştır. Sorular Sarar Giyim ve Tekstil Sanayii A.Ş.'nin Kuruluş, İlk İşletme ve halen devam eden Büyüme Dönemleri'nde planlanan değişim sürecini kapsamaktadır. Burada belirteceğiniz görüşler, yalnız "Örgüt Geliştirme ve Yapısal Değişim Stratejileri" başlıklı yüksek lisans çalışmasının uygulama bölümünde **veri** olarak kullanılacak ve **isimler kesinlikle saklı tutulacaktır.**

Anket soruları üç bölüm halinde hazırlanmıştır. Lütfen size uygun bölüm/bölmülerdeki soruları yanıtlayınız.

Harcadığınız zaman ve yardımlarınız için teşekkür ederiz.

Ön Bölüm Soruları

1. Adınız, Soyadınız?
(.....)
2. Yönetimdeki göreviniz nedir?
(.....)
3. Hangi yaş grubundasınız?
 - a. 20-29
 - b. 30-39
 - c. 40-49
 - d. 50 yaş ve üzeri
4. Öğrenim durumunuz nedir?
 - a. İlkokul
 - b. Ortaokul
 - c. Meslek lisesi-Lise
 - d. Üniversite
 - e. Lisansüstü
5. Cinsiyetiniz?
 - a. Bayan
 - b. Bay
6. Yan ödemelerle birlikte elinize geçen net maaş/ücret nedir? (Bu soruyu sizce bir mahsuru yoksa yanıtlayınız.)
 - a. 10-20 milyon TL.
 - b. 21-30 milyon TL.
 - c. 31-40 milyon TL.
 - d. 41-50 milyon TL.
 - e. 50 milyon TL. ve üzeri
7. Ne kadar süredir Sarar Giyim ve Tekstil Sanayii A.Ş.'de çalışmaktasınız?
 - a. 1-10 yıl
 - b. 11-12 yıl
 - c. 13 yıl ve üzeri

**LÜTFEN, BUNDAN SONRAKİ SORULARI AŞAĞIDAKİ
YÖNLENDİRMEYE GÖRE CEVAPLANDIRINIZ.**

(7.) soruda (a) seçeneğini işaretleyenler, C Bölümü Soruları'nı, (b) seçeneğini işaretleyenler; B ve C Bölümü Soruları'nı, (c) seçeneğini işaretleyenler ise; A, B ve C Bölümü Soruları'nı cevaplandıracaklardır.

A Bölümü Soruları

Lütfen, aşağıdaki soruları, Sarar'ın atelye olarak üretime başladığı ve Anonim Şirket (A.Ş.) tüzel kişiliğini henüz kazanmadığı "Kuruluş Dönemi (1960-1983)"ni gözönünde bulundurarak cevaplayınız.

1. Patron yöneticinin astlara karşı tutumu nasıldır?
 - a. Otoriter, kural koyucu
 - b. Teşvik edici, yönlendirici
 - c. Demokratik, alınan kararlara katılımı sağlayıcı
 - d. Aşırı serbestlik tanıyan
2. Bölümünüzle ilgili önemli kararlarda genellikle astların fikirlerine danışılmakta mıdır?
 - a. Evet
 - b. Hayır
 - c. Bazen
3. Yönetici, genellikle yetkilerinin bir kısmını devretmekte midir?
 - a. Evet
 - b. Hayır
 - c. Kısmen
4. Örgütsel kararlar astlara nasıl iletilmektedir?
 - a. Patron yönetici tarafından
 - b. Alt kademe yöneticiler tarafından
 - c. Diğerleri, belirtiniz.
(.....)

5. İşletmede üretim aşamasında kullanılan makinaların teknolojisi nasıldır?
- a. En son teknoloji ürünleri kullanılmaktadır
 - b. Eski teknoloji kullanılmaktadır
6. Aldığınız maaş/ücret sizce yeterli midir?
- a. Evet
 - b. Hayır
7. Göreve başladığınızdan işletmenin A.Ş. tüzel kişiliğini kazanmasına kadar geçen sürede hizmet-içi eğitim programına katıldınız mı?
- a. Evet
 - b. Hayır

Cevabınız Evet ise;

8. Hangi tür bir eğitim programına katıldınız?
- a. İşbaşı eğitim (Yönetici gözetiminde, Yetki göçerimi yoluyla, Staj yoluyla, Rotasyon (iş değiştirme) yoluyla, Komiteler aracılığıyla vb.)
 - b. İşdışı eğitim (Konferans, Seminer, Kurslar, Gezi-gözlem, Örnek olay yöntemi, Görsel-işitsel eğitim vb.)
9. Sarar'da işgörenlere İşe Alıştırma Programı uygulanmakta mıdır?
- a. Evet
 - b. Hayır

Cevabınız Evet ise;

10. İşe Alıştırma Programı'nın süresi nedir?
- a. 3-6 ay
 - b. 7-10 ay
 - c. 10-13 ay
 - d. 14 ay ve üzeri

11. Sarar'da işgörenlere Hizmet-içi Eğitim Programı uygulanıyor mu?

- a. Evet
- b. Hayır

Cevabınız Evet ise;

12. Hangi tür eğitim programı uygulanmaktadır?

- a. İşbaşı eğitim (Yönetici gözetiminde, Yetki göçerimi yoluyla, Staj yoluyla, Rotasyon (iş değiştirme) yoluyla, Komiteler aracılığıyla vb.)
- b. İşdışı eğitim (Konferans, Seminer, Kurslar, Gezi-gözlem, Örnek olay yöntemi, Görsel-işitsel eğitim vb.)

13. Sarar bünyesindeki her türlü değişme emrinizde çalışanlara hangi yetkili tarafından duyurulur ve açıklanır?

- a. Sizin tarafınızdan
- b. Başkaları tarafından

14. Emrinizde çalışanların örgütten istekleri hangi yetkili aracılığıyla üst yönetime iletilir?

- a. Sizin aracılığınızla
- b. Başka yollarla

15. Üst yönetimden gelen değişme kararının ilke, yöntem ve süreçlerini çalışanlara hangi yetkili öğretir?

- a. Siz
- b. Yardımcınız
- c. Çalışanlardan tecrübeli olan(lar)
- d. Başkaları tarafından

16. Üst yönetimden gelen değişme kararının ilke, yöntem ve süreçlerini siz nasıl öğrenirsiniz?

- a. Sözlü ve yazılı emirlerle
- b. Hizmet-içi eğitim yoluyla

17. Değişmenin ilke, yöntem ve süreçlerini siz öğrenirken en çok karşılaştığınız sorun/sorunlar nelerdir?
- a. Hizmet-içi programının eksikliği
 - b. Değişim kararının alınmasında alt kademe yöneticilerinin kararlara katılımının sağlanmaması
18. Değişmenin ilke, yöntem ve süreçlerini çalışanlara öğretirken en fazla sorun olan nedir? Lütfen belirtiniz.
- a. Hizmet-içi programının eksikliği
 - b. Değişim kararının alınmasında astların kararlara katılımının sağlanmaması
19. Örgütsel değişmedeki rolünüz özellikle aşağıdakilerden hangisinde en önemlidir?
- a. Değişmenin planlanmasında
 - b. Değişmenin başlatılmasında
 - c. Değişmenin uygulama aşamasında
20. Örgütsel değişimin uygulanmasında, yönetim ile çalışanlar arasında bir tampon rolü olan görevinizi daha etkin ve verimli bir biçimde yürütmeniz için aşağıdakilerden hangisi sizce daha önemlidir?
- a. Değişmenin size hizmet-içi eğitim ile öğretilmesi
 - b. Değişmenin emrinizdekilere hizmet-içi eğitim ile öğretilmesi
 - c. Diğerleri, belirtiniz.
- (.....)
21. Kurumunuz yönetiminde özellikle değişme uygulamasında alt kademe yöneticilerinin kilit rolü olduğuna inanıyor musunuz?
- a. Evet
 - b. Hayır

22. Bulunduğunuz mevkide bugün için sizce en önemli sorun/sorunlar nelerdir?

- a. Uygulanmakta olan personel politikası
- b. Maaş/ücret ile ilgili sorunlar
- c. Kadro sorunu
- d. Diğerleri, belirtiniz.

(.....)

23. Emrinizde çalışan işgörenlerle ilgili yönetime katılmayı destekleyecek aşağıdaki sistemlerden hangisi/hangileri uygulanmaktadır?

- a. Şikayet kutusu
- b. Kalite kontrol çemberleri
- c. Ar-ge (Araştırma-Geliştirme) çabaları
- d. Diğerleri, belirtiniz.

(.....)

24. Değişimin uygulama alanı olarak aşağıdakilerden hangisini/hangilerini tercih edersiniz?

- a. Tüketiciyi korumayı
- b. Hayat standardının yükseltilmesi
- c. Yeni ekonomik pazarlara girme
- d. Rekabet
- e. Hepsi

B Bölümü Soruları

Lütfen, aşağıdaki soruları, Sarar'ın A.Ş. tüzel kişiliğini kazandığı "İlk İşletme Dönemi (1984-1985)"ni gözönünde bulundurarak cevaplayınız.

1. Tepe yönetimin astlara karşı tutumu nasıldır?
 - a. Otoriter, kural koyucu
 - b. Teşvik edici, yönlendirici
 - c. Demokratik, alınan kararlara katılımı sağlayıcı
 - d. Aşırı serbestlik tanıyan

2. Bölümünüzle ilgili önemli kararlarda genellikle astların fikirlerine danışılmakta mıdır?
 - a. Evet
 - b. Hayır
 - c. Bazen
3. Yönetici, genellikle yetkilerinin bir kısmını devretmekte midir?
 - a. Evet
 - b. Hayır
 - c. Kısmen
4. Örgütsel kararlar astlara nasıl iletilmektedir?
 - a. Patron yönetici tarafından
 - b. Alt kademe yöneticiler tarafından
 - c. Diğerleri, belirtiniz.
(.....)
5. İşletmede üretim aşamasında kullanılan makinaların teknolojisi nasıldır?
 - a. En son teknoloji ürünleri kullanılmaktadır
 - b. Eski teknoloji kullanılmaktadır
6. Aldığınız maaş/ücret sizce yeterli midir?
 - a. Evet
 - b. Hayır
7. Göreve başladığınızdan işletmenin Boss'la çalışmaya başladığı "Büyüme Dönemi (1986-)"ne kadar geçen sürede hizmet-içi eğitim programına katıldınız mı?
 - a. Evet
 - b. Hayır

Cevabınız Evet ise;

8. Hangi tür bir eğitim programına katıldınız?
- a. İşbaşı eğitim (Yönetici gözetiminde, Yetki göçerimi yoluyla, Staj yoluyla, Rotasyon (iş değiştirme) yoluyla, Komiteler aracılığıyla vb.)
 - b. İşdışı eğitim (Konferans, Seminer, Kurslar, Gezi-gözlem, Örnek olay yöntemi, Görsel-işitsel eğitim vb.)
9. Sarar Giyim ve Tekstil Sanayii A.Ş.'de işgörenlere İşe Alıştırma Programı uygulanmakta mıdır?
- a. Evet
 - b. Hayır

Cevabınız Evet ise;

10. İşe Alıştırma Programı'nın süresi nedir?
- a. 3-6 ay
 - b. 7-10 ay
 - c. 10-13 ay
 - d. 14 ay ve üzeri
11. Sarar Giyim ve Tekstil Sanayii A.Ş.'de işgörenlere Hizmet-içi Eğitim Programı uygulanıyor mu?
- a. Evet
 - b. Hayır

Cevabınız Evet ise;

12. Hangi tür eğitim programı uygulanmaktadır?
- a. İşbaşı eğitim (Yönetici gözetiminde, Yetki göçerimi yoluyla, Staj yoluyla, Rotasyon (iş değiştirme) yoluyla, Komiteler aracılığıyla vb.)
 - b. İşdışı eğitim (Konferans, Seminer, Kurslar, Gezi-gözlem, Örnek olay yöntemi, Görsel-işitsel eğitim vb.)

- 13.Sarar Tekstil ve Giyim Sanayii A.Ş. bünyesindeki her türlü değişme emrinizde çalışanlara hangi yetkili tarafından duyurulur ve açıklanır?
- a. Sizin tarafınızdan
 - b. Başkaları tarafından
- 14.Emrinizde çalışanların örgütten istekleri hangi yetkili aracılığıyla üst yönetime iletilir?
- a. Sizin aracılığınızla
 - b. Başka yollarla
- 15.Üst yönetimden gelen değişmenin ilke, yöntem ve süreçlerini çalışanlara hangi yetkili öğretir?
- a. Siz
 - b. Yardımcınız
 - c. Çalışanlardan tecrübeli olan(lar)
 - d. Başkaları tarafından
- 16.Üst yönetimden gelen değişmenin ilke, yöntem ve süreçlerini siz nasıl öğrenirsiniz?
- a. Sözlü ve yazılı emirlerle
 - b. Hizmet-içi eğitim yoluyla
- 17.Değişmenin ilke, yöntem ve süreçlerini siz öğrenirken en çok karşılaştığınız sorun/sorunlar nelerdir?
- a. Hizmet-içi programının eksikliği
 - b. Değişim kararının alınmasında alt kademe yöneticilerinin kararlara katılımının sağlanmaması
- 18.Değişmenin ilke, yöntem ve süreçlerini çalışanlara öğretirken en fazla sorun olan nedir?
- a. Hizmet-içi programının eksikliği
 - b. Değişim kararının alınmasında astların kararlara katılımının sağlanmaması

19. Örgütsel değişimdeki rolünüz özellikle aşağıdakilerden hangisinde en önemlidir?
- a. Değişmenin planlanmasında
 - b. Değişmenin başlatılmasında
 - c. Değişmenin uygulama aşamasında
20. Örgütsel değişimin uygulanmasında, yönetim ile çalışanlar arasında bir tampon rolü olan görevinizi daha etkin ve verimli bir biçimde yürütmeniz için aşağıdakilerden hangileri sizce daha önemlidir?
- a. Değişmenin size hizmet-içi eğitim ile öğretilmesi
 - b. Değişmenin emrinizdekilere hizmet-içi eğitim ile öğretilmesi
 - c. Diğerleri, belirtiniz.
- (.....)
21. Kurumunuz yönetiminde, özellikle değişim uygulamasında alt kademe yöneticilerinin kilit rolü olduğuna inanıyor musunuz?
- a. Evet
 - b. Hayır
22. Bulunduğunuz mevkide bugün için sizce en önemli sorun/sorunlar nedir?
- a. Uygulanmakta olan personel politikası
 - b. Maaş/ücret ile ilgili sorunlar
 - c. Kadro sorunu
 - d. Diğerleri, belirtiniz.
- (.....)
23. Emrinizde çalışan işgörenlerle ilgili yönetime katılmayı destekleyecek aşağıdaki sistemlerden hangisi/hangileri uygulanmaktadır?
- a. Şikayet kutusu
 - b. Kalite kontrol çemberleri
 - c. Ar-ge (Araştırma-Geliştirme) çabaları
 - d. Diğerleri, belirtiniz.
- (.....)

24. Değişimin uygulama alanı olarak aşağıdakilerden hangisini/hangilerini tercih edersiniz?
- Tüketiciyi korumayı
 - Hayat standardının yükseltilmesi
 - Yeni ekonomik pazarlara girme
 - Rekabet
 - Hepsi

C Bölümü Soruları

Lütfen, aşağıdaki soruları, Sarar'ın Alman Boss şirketiyle anlaşma imzalayarak fason üretim yapmaya başladığı andan itibaren günümüze kadar yaşadığı "Büyüme Dönemi (1986-)"ni gözönünde bulundurarak cevaplandırınız.

- Tepe yönetimin astlara karşı tutumu nasıldır?
 - Otoriter, kural koyucu
 - Teşvik edici, yönlendirici
 - Demokratik, alınan kararlara katılımı sağlayıcı
 - Aşırı serbestlik tanıyan
- Bölümünüzle ilgili önemli kararlarda genellikle astların fikirlerine danışılmakta mıdır?
 - Evet
 - Hayır
 - Bazen
- Yönetici, genellikle yetkilerinin bir kısmını devretmekte midir?
 - Evet
 - Hayır
 - Kısmen
- Örgütsel kararlar astlara nasıl iletilmektedir?
 - Patron yönetici tarafından
 - Alt kademe yöneticiler tarafından
 - Diğerleri, belirtiniz.

(.....)

5. İşletmede üretim aşamasında kullanılan makinaların teknolojisi nasıldır?
 - a. En son teknoloji ürünleri kullanılmaktadır
 - b. Eski teknoloji kullanılmaktadır
6. Aldığınız maaş/ ücret sizce yeterli midir?
 - a. Evet
 - b. Hayır
7. Göreve başladığınızdan bugüne kadar geçen sürede hizmet-içi eğitim programına katıldınız mı?
 - a. Evet
 - b. Hayır

Cevabınız Evet ise;

8. Hangi tür bir eğitim programına katıldınız?
 - a. İşbaşı eğitim (Yönetici gözetiminde, Yetki göçerimi yoluyla, Staj yoluyla, Rotasyon (iş değiştirme) yoluyla, Komiteler aracılığıyla vb.)
 - b. İşdışı eğitim (Konferans, Seminer, Kurslar, Gezi-gözlem, Örnek olay yöntemi, Görsel-işitsel eğitim vb.)
9. Sarar Giyim ve Tekstil Sanayii A.Ş.'de işgörenlere İşe Alıştırma Programı uygulanmakta mıdır?
 - a. Evet
 - b. Hayır

Cevabınız Evet ise;

10. İşe Alıştırma Programı'nın süresi nedir?
 - a. 3-6 ay
 - b. 7-10 ay
 - c. 10-13 ay
 - d. 14 ay ve üzeri
11. Sarar Giyim ve Tekstil Sanayii A.Ş.'de işgörenlere Hizmet-içi Eğitim Programı uygulanıyor mu?
 - a. Evet
 - b. Hayır

Cevabınız Evet ise;

12. Hangi tür eğitim programı uygulanmaktadır?

- a. İşbaşı eğitim (Yönetici gözetiminde, Yetki göçerimi yoluyla, Staj yoluyla, Rotasyon (iş değiştirme) yoluyla, Komiteler aracılığıyla vb.)
- b. İşdışı eğitim (Konferans, Seminer, Kurslar, Gezi-gözlem, Örnek olay yöntemi, Görsel-işitsel eğitim vb.)

13. Sarar Giyim ve Tekstil Sanayii A.Ş. bünyesindeki her türlü değişme emrinizde çalışanlara hangi yetkili tarafından duyurulur ve açıklanır?

- a. Sizin tarafınızdan
- b. Başkaları tarafından

14. Emrinizde çalışanların örgütten istekleri hangi yetkili aracılığıyla üst yönetime iletilir?

- a. Sizin aracılığınızla
- b. Başka yollarla

15. Üst yönetimden gelen değişimin ilke, yöntem ve süreçlerini çalışanlara hangi yetkili öğretir?

- a. Siz
- b. Yardımcınız
- c. Çalışanlardan tecrübeli olan(lar)
- d. Başkaları tarafından

16. Üst yönetimden gelen değişimin ilke, yöntem ve süreçlerini siz nasıl öğrenirsiniz?

- a. Sözlü ve yazılı emirlerle
- b. Hizmet-içi eğitim yoluyla

17. Değişme ilke, yöntem ve süreçlerini siz öğrenirken en çok karşılaştığınız sorun/sorunlar nelerdir?
- a. Hizmet-içi programının eksikliği
 - b. Değişim kararının alınmasında alt kademe yöneticilerinin kararlara katılımının sağlanmaması
18. Değişmenin ilke, yöntem ve süreçlerini çalışanlara öğretirken en fazla sorun olan nedir?
- a. Hizmet-içi programının eksikliği
 - b. Değişim kararının alınmasında astların kararlara katılımının sağlanmaması
19. Örgütsel değişmedeki rolünüz özellikle aşağıdakilerden hangisinde en önemlidir?
- a. Değişmenin planlanmasında
 - b. Değişmenin başlatılmasında
 - c. Değişmenin uygulama aşamasında
20. Örgütsel değişimin uygulanmasında, yönetim ile çalışanlar arasında bir tampon rolü olan görevinizi daha etkin ve verimli bir biçimde yürütmeniz için aşağıdakilerden hangisi sizce daha önemlidir?
- a. Değişmenin size hizmet-içi eğitim ile öğretilmesi
 - b. Değişmenin emrinizdekilere hizmet-içi eğitim ile öğretilmesi
 - c. Diğerleri, belirtiniz.
- (.....)
21. Kurumunuz yönetiminde, özellikle değişme uygulamasında alt kademe yöneticilerinin kilit rolü olduğuna inanıyor musunuz?
- a. Evet
 - b. Hayır

22. Bulunduğunuz mevkide bugün için sizce en önemli sorun/sorunlar nelerdir?

- a. Uygulanmakta olan personel politikası
- b. Maaş/ücret ile ilgili sorunlar
- c. Kadro sorunu
- d. Diğerleri, belirtiniz.

(.....)

23. Emrinizde çalışan işgörenlerle ilgili yönetime katılmayı destekleyecek aşağıdaki sistemlerden hangisi/hangileri uygulanmaktadır?

- a. Şikayet kutusu
- b. Kalite kontrol çemberleri
- c. Ar-ge (Araştırma-Geliştirme) çabaları
- d. Diğerleri, belirtiniz.

(.....)

24. Değişimin uygulama alanı olarak aşağıdakilerden hangisini/hangilerini tercih edersiniz?

- a. Tüketiciyi korumayı
- b. Hayat standardının yükseltilmesi
- c. Yeni ekonomik pazarlara girme
- d. Rekabet
- e. Hepsi

25. Ürünlerinizin yurt-içi ve yurt-dışı pazarlarda pazar kaybı oluyor mu?

- a. Evet
- b. Hayır

Cevabınız Evet ise;

Hangi tür önlemlerle piyasada kalmaya çalışıyorsunuz?

- a. Yeni bir ürün geliştirerek
- b. Kaliteden taviz verme pahasına ürün fiyatlarını indirerek
- c. Ucuz, yeni hammadde kaynakları arayarak
- d. Girdi ve işçilik maliyetlerini düşürerek

26. Örgütte, değişim uygulamaları için personel istihdam ediliyor mu?

- a. Evet
- b. Hayır

Cevabınız Evet ise;

27. Personelin nitelikleri nelerdir?

- a. Üretim sürecini iyi bilen deneyimli bir kişi
- b. İşletmecilik ve davranış bilimlerini iyi bilen bir kişi
- c. Mühendis
- d. Diğerleri, belirtiniz.

(.....)

28. İşletmenizde değişim kararları -genellikle- hangi yetkili tarafından alınmaktadır?

- a. Üst yönetim
- b. Orta yönetim
- c. Alt kademe yöneticiler

29. İşletmenizde değişim ihtiyacı -genellikle- hangi yetkili tarafından farkedilmektedir?

- a. Örgüt tarafından
- b. Örgüt dışından bir uzman tarafından

30. İş ile ilgili alınacak kararlarda astlarınıza danışıyor musunuz?

- a. Evet
- b. Hayır
- c. Bazen

31. Bulunduğunuz pozisyondaki işleri etkin ve verimli bir biçimde yerine getirebilmek için gerekli yetkilerle donatıldınız mı?

- a. Evet
- b. Hayır
- c. Yeterli düzeyde değil

32. İşletmenizde çalışma koşulları ve araştırma olanakları sizce yeterli midir?
- a. Oldukça yeterli
 - b. Yeterli
 - c. Yeterli değil
 - d. Çok yetersiz
33. Örgüt Geliştirme (ÖG) uygulamaları sonunda bölümünüzde; **verimlilik açısından** ne gibi değişiklikler olmuştur?
- a. Verimlilik artmıştır
 - b. Verimlilik azalmıştır
 - c. Herhangi bir değişiklik olmamıştır
34. ÖG uygulamaları sonunda bölümünüzde; **etkililik açısından** ne gibi değişiklikler olmuştur?
- a. Etkililik artmıştır
 - b. Etkililik azalmıştır
 - c. Herhangi bir değişiklik olmamıştır
35. ÖG uygulamaları sonunda bölümünüzde; **etkinlik açısından** ne gibi değişiklikler olmuştur?
- a. Etkinlik artmıştır
 - b. Etkinlik azalmıştır
 - c. Herhangi bir değişiklik olmamıştır
36. ÖG uygulamaları sonunda bölümünüzde; **yenilik yaratma açısından** ne gibi değişiklikler olmuştur?
- a. Yapılan pazar araştırmaları sonunda hedef kitleler (müşteriler) belirlenerek, ürün tasarımı; seçilen kitlelerin gereksinimleri gözönünde bulundurulmuştur
 - b. Yeni ürün tasarımı ekip çalışmasından yararlanılmıştır
 - c. Klasik ürün çizgisinin dışına çıkılarak, daha çok gençlere yönelik spor giyeceklerin üretimine ağırlık verilmiştir
 - d. Klasik ürün çizgisinin dışına çıkılmayarak, üretime devam edilmiştir

37. Örgütünüzde **biçimsel olmayan örgüt yapısı** dikkate alınarak, gereken önem veriliyor mu?
- a. Evet
 - b. Hayır
 - c. Kısmen

38. ÖG uygulamaları sonunda işletmede; **büyüme açısından** ne gibi değişiklikler olmuştur?
- a. İşletme karlılığı artmıştır
 - b. İnsan ve yönetimle ilgili kaynaklar daha verimli olarak kullanılmaya başlanmıştır
 - c. İşletme yapısında niteliksel önemli değişiklikler olmuştur
 - d. Herhangi bir değişiklik olmamıştır

39, 40, ve 41. soruları lütfen, gelecekteki yapısal değişim stratejilerinizi gözönünde bulundurarak cevaplayınız.

39. Yönetim kültürü stratejiniz nelerdir?

- a. İnsan ve yönetimle ilgili kaynakların daha verimli bir biçimde kullanılmasını sağlamak
- b. Önemli yönetsel kararların alınmasında astların da söz sahibi olmasını sağlamak

40. Teknolojik değişim stratejiniz nelerdir?

- a. Ar-ge bölümünün işlevini artırarak, kendi teknolojisini yaratmak
- b. Teknolojideki son gelişmeleri izlemeyi sürdürmek

41. İnsan kaynakları stratejisi

- a. İşe alıştırma ve hizmet-içi eğitim programlarına ağırlık vermek
- b. Parça başı ücret sistemini özendirmek ve yaygınlaştırmak
- c. Çalışma koşullarını iyileştirmek