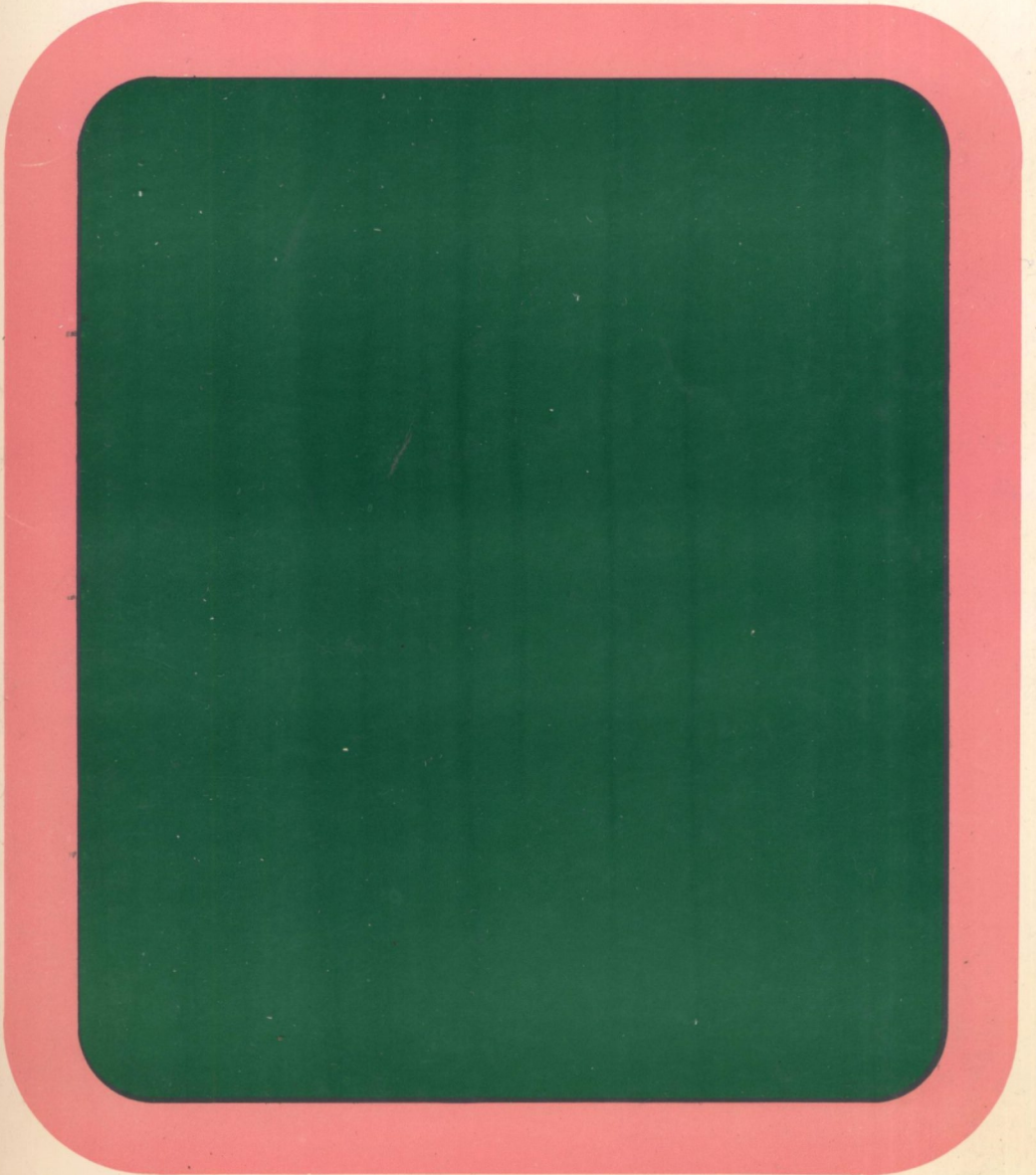


işletmelerde organizasyon

g. p draglio



ÖNSÖZ

Günümüzde, işletmelerin etkinliğinin, ya da verimsizliğinin başlıca faktörü, organizasyondur.

Bir işletmenin organizasyonu, artık üyelerin sorumluluklarının ve görevlerinin basit bir dağılım şeması olarak ele alınamaz. Organizasyon, canlı bir kuruluş sayılan iş topluluğuna hayat veren olayların ve etkenlerin organik bir düzenlenişidir.

Organizasyon, sadece bir sosyal bünyeye verilen bir çalışma metodu da değildir; fakat aynı zamanda bünyenin, içinde yaşadığı çevrenin uyarılarına verdiği bir cevaptır. Organizasyon sistemi, bir bakıma, yöneticilerin, bir iş topluluğunda görev alan insanlardan yararlanmak konusundaki yöntem ve eylemleridir.

İş çevrelerinin geniş ölçüde ve devamlı olarak gelişmesi ile organizasyon problemleri de değişmiştir. Başlangıçta, üretimle uğraşan fonksiyonel niteliği yerine; daha sonraları, üretimden çok, pazarlamanın önemi anlaşılınca organizasyon sorunları, merkezlikten kurtulup, kesimler evresine girmiştir. Geleceğin hazırlanması, karmaşık ve yoğun stratejilerin ortaya konması, artık organizasyonun başlıca işi ve konusu olmuştur.

İşletmelerde organizasyonun görüş ufku günden güne geleceğe açılmakta; faaliyet alanı ülke sınırlarının dışına yayılmakta; milletlerarası hale gelmekte; enformatik vey yaratıcılık fonksiyonları, "geleceğin hazırlanması" ve "günlük işletme" konularını gittikçe birbirinden ayırmaya, ve insan kaynaklarını daha çok birinci sorun üzerinde eğilmeye ve yoğunlaştırmaya yönelmektedir.

Bununla beraber günümüzde, işletmeler için uygulanacak en mükemmel organizasyon sisteminin hangisi olduğu hakkında henüz bir fikir birliğine varılmış değildir.

Çevirisini sunduğumuz bu eserde, organizasyon anlayışlarının, enformatikten ilham alan sistemlere doğru gösterdiği evrim açıklandıktan sonra; işletmelerle ilgili olan önemli organizasyon problemleri ve özellikle "Staff and Line" sistemi, ve merkezlikten kurtulma eğilimi ele alınıp incelenmektedir. Son bölümde ise, organizasyon sistemlerinin gerçekleştirmekte olan, ya da gerçekleşmesi beklenen evrimleri, ve modern iş idaresinde ortaya çıkan yeni devrim açıklanmaktadır.

Dr. Süheyl GÜRBAŞKAN

İÇİNDEKİLER

| | |
|---|----|
| GİRİŞ | 7 |
| 1. GELİŞEN TEORİLER | 9 |
| 1. Klâsik akım: En iyi yapıların araştırılması | 9 |
| 2. Yeni-klâsik akım: İnsan bağıntıları | 11 |
| 3. Modern akım: Karşılıklı etki sistemleri | 15 |
| 2. KLÂSİK YAPI MODELLERİ | 20 |
| 1. Yapı modellerinin evrimi | 20 |
| 2. Fonksiyonel bölümler ve operasyonel kesimler | 23 |
| 3. "Staff and Line" sisteminin ilkeleri ve gerçekleri | 27 |
| 3. MERKEZİLİKTEN KURTULMA VE GEREKLERİ | 37 |
| 1. Merkezilikten kurtulmanın ilkeleri | 37 |
| 2. Merkezilikten kurtulmanın araçları | 40 |
| 3. Merkezileşme mi, merkezlikten kurtulma mı ? | 48 |
| 4. ORGANİZASYON SİSTEMLERİNİN DİNAMİĞİ | 50 |
| 1. İşlerin milletlerarası hale getirilmesi | 50 |
| 2. Enformatiğin devrimi | 55 |
| 3. Yaratıcılığın artan rolü | 59 |
| SONUÇ | 65 |

GİRİŞ

"Organizasyon sistemi" deyince ne anlamak gerekir?

Günlük dile girmiş olan bu söz, genel olarak, işletmenin sahip olduğu beşerî kaynaklardan yararlanırken, gözönünde tuttuğu ilkelerin tümünü ifade eder.

- Bir işletme, esas itibarıyla, ekonomik özellik taşıyan bir toplumsal kurumdur. Temel özelliği ,ortak bir amaç gözönünde tutularak insan çabalarının organize edilmesinde bir araç rolü oynamasıdır (1).
- İşletme, sermaye, emek, ilk maddeler, enerji, bilgi ve haber edinip, bu faktörlerden hareket ederek, pazarına sattığı ürünleri, malları veya hizmetleri ortaya koyan temel ekonomik hücredir. İşletmenin başarısı ve hattâ ayakta kalabilmesi, bu hazırlama ve işleme döneminde yapılan işe ve özellikle bu işin yapılış tarzına bağlıdır. Çeşitli üretim faktörlerini (beşerî ve maddi) belli bir amacı gözönünde tutarak kullanmak, organizasyonun geniş anlamıyla konusudur.

Aynı temel kaynaklardan hareket eden ve aynı teknikleri kullanan çeşitli işletmelerin birbirinden büyük çapta farklı global sonuçlara vardıklarını kimse inkâr edemez. Gerçekten de, bir toplumsal kuruluş içinde, işlerin ve çabaların organizasyonu, bu kurumun faaliyetindeki etkinliğin en önde gelen faktörüdür.

Ekonomilerin ilerlemesinde, toplumsal faktörler, millî plânda nasıl gittikçe daha fazla önem kazanıyorsa, işletmeler plânında da, sosyal organizasyon yâni beşerî organizasyon, başarının, gittikçe daha önemli ve belirleyici bir şartı haline gelmektedir. Birleşik Devletlerin şaşırtıcı sınaî üretim gücünün her şeyden önce, Amerikalıların organizasyon alanındaki üstünlüğünden doğduğunu ileri süren Avrupalı uzmanlar yanılmamışlardır. Nitekim uzay yolculukları alanındaki başarılar, bu üretim gücünün büyüklüğünü bir kere daha açıkça göstermiştir.

Küçük veya büyük olsun, her işletmenin kendine has bir organizasyon sistemi vardır. Ne var ki, en karmaşık problemlerin en büyük işletmelerde ortaya çıkması da tabiidir. Bundan ötürü, biz, herşeyden önce bu işletmeleri gözönünde tutacağız; okur, daha özel durumlara uygun düşen sonuçları kendisi çıkarabilir.

(1) Peter DRUCKER, *The Concept of the Corporation*, John Day Cie Inc (1946), 64.

- Organizasyonu tanımlamaya (târif etmeye) gelince, bu, pek de kolay bir iş değildir. Bir muhasebe sistemini organize etmek, bir atölyedeki çalışmayı organize etmek, sosyal ilişkileri organize etmek veya bir işletmeyi organize etmek, mahiyet ve genişlik bakımından birbirinden çok farklıdır. Biz burada, sadece, bir bütün olarak ele alınan işletmenin organizasyonu üzerinde duracağız. Demek ki, teknik veya yönetimle ilgili çalışmanın organizasyonu usulleri veya pratik çözüm yolları ve tavsiyeler ileri sürmeyip, genel plânda, bazı kavramları, ilkeleri ve tecrübeleri açıklayacağız.

Böylece, organizasyonu, sadece firmanın yapısındaki çeşitli birimlerin düzenlenmesi olarak değil, ama aynı zamanda, ortak hedeflere varmak için bu birimlerin yapması gereken işbirliğini yöneten mekanizmaların belirlenmesi olarak da anlayacağız.

İşletmenin organizasyonu, bir bakıma, yapısını ve işleyişini ayarlayan bir Anayasa gibidir. Organizasyon, "yapılacak işin belirtilmesi ve gruplaştırılması, sorumluluk ve otoritenin belirlenmesi ve devredilmesi; herkesin, ortak hedeflere mümkün olduğu kadar büyük ölçüde katılmasını sağlayan iç ilişkilerin kurulması" (1) olarak tanımlanabilir.

- Kitabın adında yer alan "sistem" kelimesine gelince, bu, organize edilecek beşeri kaynakların tümünün karmaşıklığını ve birbirlerine bağımlı oluşunu dile getirir. Gerçekten de, bu kelime, günümüzdeki organizasyon teorilerinde çok kesin ve belirli bir anlam taşımaktadır. Açıklayacağımız bu anlam, kelimenin günlük anlamından farklıdır.

İşletmenin organizasyon sistemleri, teorik ve pratik olarak, yarım yüzyıldan beri gelişmekten geri kalmamıştır. Kitabımızda bu gelişmeyi açıklayacağız ve temel yapı tiplerini tasvir edeceğiz. Modern bir organizasyonun doğurduğu temel problemler üzerinde duracağız. Nihayet, organizasyon sistemlerinin yeni eğilimlerini ve gelecekteki perspektiflerini gözönüne sereceğiz.

(1) Louis A. ALLEN, *Management and Organization*, McGraw-Hill (1958).

BÖLÜM 1.

GELİŞEN TEORİLER

Yüzyılımızın başından itibaren, sosyal kurumların ve özellikle işletmelerin organizasyonu kavramı üzerinde çeşitli teoriler geliştirildi ve ortaya atıldı. Bu evrimin (tekâmülün) nedenlerinden biri, İnsan Bilimleri'nin ve bu arada özellikle sosyal psikolojinin son zamanlarda büyük bir gelişme göstermiş olmasıdır. Başka bir neden de, işletmelerin çevresinin, problemlerinin ve çalışma metodlarının sürekli olarak değişmeye uğraması ve bunun sonucunda işletmelerin yeni şartlara uymak ve kaynaklarını harekete geçirmek tarzında da büyük değişikliklerin ortaya çıkmasıdır.

Organizasyon teorilerini üç ana akım içinde toplamak mümkündür. Bu akımları, Prof. W. C. Scott'un yaptığı gibi (1), klâsik akım, yeni-klâsik akım ve modern akım diye adlandıracağız.

1. KLÂSİK AKIM : EN İYİ YAPILARIN ARAŞTIRILMASI

Bu akımın temsilcileri, Birinci Dünya Savaşından önce W. Taylor, daha sonra Henri Fayol (2), Mooney ve Reiley, L. Gulick, L. F. Urwick ve İkinci Dünya Savaşından sonra, İngiliz E. Brech (3) ve Amerikalı Louis A. Allen'dir (4). Klâsik öğretisi, hemen tamamen "formel (şekli) organizasyonun anatomisini", yâni işletmenin yapısı ile ilgili problemleri ele alır. Temel ilkesi, F. W. Taylor'ın, Yönetimin görevlerine uygulamadan önce fabrikadaki çalışmaya uyguladığı işbölümü ilkesidir. Atölyenin organizasyonu konusunda ortaya çıkan problemleri bilimsel açıdan ele almak yâni "Çalışmanın Bilimsel Olarak Organize edilmesi", işletmelerin organizasyonunun özel bir alanını meydana getirir. Bundan ötürü, bu konuyu burada ele almayacağız. Ama atölyedeki çalışmanın organizasyonu sırasında tutulan yollar, çalışmanın basit işlere bölünmesi, fonksiyonların farklılaştırılması ve özelleştirilmesi, her temel hareketin zamanının ve normlarının nesnel (objektif) olarak ölçülmesi, yönetim çalışmasının organizasyonuna aktarılmış olacaktır.

(1) "Management Systems", A book of Readings, Peter. Schöderbek, John Wiley, (1967).

(2) *Administration Industrielle et Générale* (1917).

(3) E. F. L. BRECH, Organizasyon, Londres: Longmans, Green and Cy. (1957).

(4) Louis A. ALLEN sözü geçen eser. (1958).

Klâsik akımın üzerinde durduğu ve tartıştığı temel problemler şunlardır :

- İşletme sorumlusu, otoritesini, hangi faaliyetler bölüşümüne göre devredecektir? Firmanın büyük fonksiyonları üzerinde temellendirilen bir bölüşüme göre mi? Faaliyet gösterdiği bölgeler veya ülkelere göre mi? Yoksa sattığı ürünlere göre mi?
- Sorumlulukları, hangi ölçüde devretmeli veya merkezileştirmelidir?
- Bir sorumlu ne kadar yardımcıyı yönetebilir ve kendisine ne gibi bir "kurmay heyeti" yardım etmelidir?

Henri Fayol, işletmede geçerli olan çeşitli görevleri sağlam bir mantıkla analizden geçirmiş, ve bazı sınıflamalar ileri sürmüştür. Fayol'a göre, "işletmelerde görülen bütün işlemler şu altı grup içinde toplanabilir: Teknik İşlemler, ticarî işlemler, malî işlemler, güvenlik işlemleri (malların ve çalışanların korunması), muhasebe işlemleri, yönetim işlemleri." Bu sonuncuları açıklamak için şu ünlü formülünü ileri sürer: "Yönetmek, önceden-kestirmek, organize etmek, komuta vermek, ilişki haline getirmek ve denetlemektir."

Fayol, tutarlı bir organizasyon öğretisi (doktrini) ortaya koyabilmek için belli bir takım ilkeler ileri sürer. Bu ilkeler arasında şunları sayabiliriz;

- Fonksiyonların özelleştirilmesi (uzmanlaştırılması) ve güçlerin ayırımı (zorunlu işbölümünün bir sonucu olarak).
- Sorumluluk olmadan otorite olamaz, yani mükâfat ve ceza gibi bir yaptırım olmadan otorite de söz konusu olamaz.
- Komutanın birliği: "Herhangi bir işi yapmak için, görevli olan kimse, sadece tek bir seften emir almalıdır."
- Yönetimin birliği: "Aynı amacı gözönünde tutan işlemlerin tümü için tek bir şef ve tek bir program."
- Kademeleşme yolunu izleyerek bilgi ve haberlerin iletilmesi (şefin rızasıyla, bazı kademeler atlanarak bu yol daha kısaltılabilir).
- İşletmede sosyal ve maddi düzenin hâkim olması: "Her şey için bir tek yer ve her şey kendi yerinde; her kimse için bir yer ve her kimse kendi yerinde."
- Görevlilerin, her kademe, gösterdikleri girişkenliğin teşvik edilmesi.

Bu ilkelerin çoğu, geçerliklerinden hiç bir şey kaybetmemiştir. Meselâ en son ilke, merkezilikten kaçmak gerektiğini ileri sürenler tarafından benimsenmiş ve en son mantıkî sonuçlarına kadar geliştirilmiştir.

Ama ilkelerden bazıları, modern organizasyon taraftarlarınınca eleştirilmiştir. Meselâ kademeleşme yoluna saygı duyulması ve komuta birliği ilkesi bunlar arasındadır. Fayol, daha 1917'de, Taylor'ın bu sonuncu ilkeyi kabul etmemekle haksızlık ettiğini ileri sürmüştü.

Gerçekten de *Taylor*, karmaşık sınaî işlemler sözkonusu olduğu zaman, atölyeleri şu düşünceye dayanarak organize etmeyi teklif ediyordu:

Atölye şeflerinin yanına, özel fonksiyonlarda bilgi ve hüner sahibi oldukları için işçiler üzerinde otorite kurmuş bulunan uzmanlar verilecektir. Böylece, "yönetimle sadece bir yoldan, yani ekip şefi aracılığı ile ilişki kurmak yerine, işçiler, herbiri özel bir fonksiyonu yerine getiren bir çok farklı seften emir alacak ve yardım görecektir".

Fayol, bu anlayışın, komuta birliğine aykırı düştüğünü söylerken haklıydı. Ama Taylor, pratik başarıları sayesinde, bu ilkeye dayanan askerî organizasyon sisteminin daha yumuşak bir sisteme yerini bırakmasının avantajlı olduğunu ve işletmenin sınıfl işlemleri ile faaliyetleri belli ölçüde karmaşık hale gelince, bunun zorunlu olduğunu ispat etmişti. En modern organizasyon tiplerinin gösterdiği eğilim, Taylor'un bu görüşünü haklı çıkarmıştır.

Klâsik akım, özellikle çeşitli milletlerarası şirketler sözkonusu olduğu zaman, işletmeyi meydana getiren çeşitli birlikler arasındaki bağıntı modellerini ve sorumlulukların bölüşülmesi ile ilgili şemaları iyice geliştirdi. Bunu yapmakla, firma sorumlularının günlük yönetim problemlerini çözmesi imkânını yaratmıştı. Ama insanlar, kendilerine verilmiş olan rolleri yerine getirmekten de geri kalmıyorlardı. Yani, klâsik öğretilerin tanımladığı sosyal yapı geometrisinin üzerinde, aynı öğretilerin, haklarında pek fazla şey söylemedikleri insan grupları yer alıyordu. Hayat ve insanlar, yönetici şemalara uymadıkları zaman ne yapmak gerekiyordu? Sosyal psikoloji uzmanları bu soruya uygun cevaplar aramaya çalıştılar.

Tam anlamıyla aklı bir anlayışı benimsemiş olan klâsiklerden sonra, insan bilimleri uzmanları ve özellikle psikososyologlar, onların organizasyon içindeki insan davranışının önemi üzerinde yeterince durmayışlarına tepki göstererek bir "yeni-klâsik" akımı kurdular.

2. YENİ-KLÂSİK AKIM İNSAN BAĞINTILARI

Son dünya savaşından sonra Hawthorne ve Elton Mayo'nun (1) çalışmalarından doğan bu akımın belli başlı temsilcileri Bakke, Whyte, Gardner ve Moore (2), Keith Davis (3), D. McGregor (4), Dubin ve Rensis Likert'tir.

Bu yazarlara göre, organizasyon anlayışı bir antlaşmayla belirlenmiş formel bir düzenleme (bunun mekanizmaları da belli bir takım usullere göre işleyecektir) ibaret olamaz. Yeni-klâsik akıma bağlı olanlar, klâsik nazariyecilerin ileri sürdükleri sonuçları bir yana atmazlar. Bu sonuçları, insanoğlunu, insanoğlunun tavırlarını ve şu veya bu şekilde davranmasına yol açan nedenleri inceleyerek ve ayrıca bir sosyal organizasyonun işleyişini daha iyi hale getirmek amacıyla belli bir takım kurallar ve psikolojik usuller uygulamak yoluyla tamamlamaya çalışırlar. Yeni-klâsiklerin çağrı, "insan bağıntılarının ve ilişkilerinin" çağrıdır; bu kavramın moda olduğu bir çağrıdır.

Psikologlar özellikle şu konuları incelerler :

- Organizasyon ilkelerinin ferdî emekçi üzerinde yarattığı etkiler (yeknesaklık ve psikolojik yorgunluk gayri şahsîlik ve insanın makine haline gelmiş olmasının hissedilmesine veya girişkenlik zihniyetinin ve yaratıcı hayalgücünün işe yaramaz hale girmesine yol açan işbölümünün etkileri).
- Karmaşık bütünlerin Yönetimi tarafından sağlanan harekete geçirme ve ilişki haline getirip düzenleme fonksiyonu. (Burada, komutanın mahiyeti değişiklik gösterir: nitekim "liderlik" ve otorite hakkında yapılmış birçok inceleme, şefin davranış kurallarının temellerini ortaya koymuştur).

(1) *The Human Problems of an Industrial Civilisation*, Harvard Un. (1933).

(2) *Human Relations in Industry*, Richard D. Irwin. (1955).

(3) *Human Relations in Business*, Mc-Graw-Hill (1957).

(4) *The Human Side of Enterprise*, Mc-Graw-Hill (1960).

- İşlemleri yerine getiren unsurlar ile "kurmay" arasında, fonksiyonların bölüşülmesi. Bu bölüşüm, haberleşme ve ilişki halinde bulunma problemlerini ortaya çıkardığı gibi servisler arasındaki kaçınılmaz anlaşmazlık ve sürtüşmeden, yetki ve güç çatışmalarından çıkan psikolojik güçlükler yol açar. Yeni-klâsikler, bu konuda, bir "staff and line" organizasyonunun, "insan bağıntıları"na elverişli olan ilkelerin uygulanması ile elele yürümediği zaman mutlaka yozlaşacağını ve işe yaramaz hale geleceğini düşünürler.

Burada, *Douglas Mc Gregor*'un daha önce adını verdiğimiz ve 1960'da yazmış olduğu bir eserde geliştirdiği önemli teori üzerinde biraz durmamız gerekiyor. Yazara göre, organizatörlerin güçsüzlüğü, ellerindeki insan kaynağını ve kabiliyetleri tatmin edici bir tarzda kullanamamalarından ileri gelmektedir. Önemli olan nokta, bu insanların, kişisel gelişmelerini gerçekleştirerek işe yüksek bir verim sağlayacak şekilde sarılmalarına yol açacak şartları ve havayı yaratmaktır. Demek ki, asıl önemli olan, yapıların organizasyondan ve metodların geliştirilip inceltilmesinden çok, bir iş ve üretim topluluğunun en değerli ve en başarısız şekilde kullanılan kaynağını yani insanların kişiliklerinde bizzat taşıdıkları kabiliyetleri gerektiği gibi kullanmak ve bunlardan yararlanmaktır.

Yukarda sözünü ettiğimiz güçsüzlük, organizasyon hakkında klâsik görüşleri ileri sürerlerin, aşırı derecede teorik ve çoğunlukla makul olmayan temellere dayanarak muhakeme yürütmelerinden doğuyordu. Onların kabul ettiği model, çağımızın karmaşık toplumlarına yeterince uygun düşmüyordu. Onlar, sosyal ve ekonomik çevrenin, sürekli teknik ilerlemenin etkilerini bilmiyorlar ve ayrıca, insan davranışıyla ilgili yanlış varsayımlardan (fariyelerden) hareket ediyorlardı.

McGregor, X ve Y diye belirlediği iki organizasyon anlayışı ileri sürmektedir.

- *X teorisi*, insanın mümkün olduğu kadar az çalışmaya, çaba harcamaktan kaçınmaya eğilimli olduğu ve komuta edilmesi, yönetilmesi, denetim altında bulundurulması gereken bir yaratık olduğu; gözünü yükseklere dikmeyip, herşeyden önce güven içinde yaşamayı istediği varsayımından hareket etmektedir. Bu karamsar varsayım, aslında en yaygın ve genel şekilde kabul edilmiş olan varsayımdır. Yumuşatılmış otoriter sistemlerin, paternalizm'in ve ayrıca mükâfatlarla yaptırımlara (müeyyidelere) dayanan ve merkezî olmayan bazı sistemlerin temelinde bu varsayım bulunmaktadır.

McGregor'a göre, böyle bir anlayış, pek az da olsa gelişmiş bir kimsenin şunu veya bunu isteyişinin ve eğilimlerinin gerçek özelliklerini asla kavrayamamaktadır. Çünkü bu durumda, yetişkin insanlar birer çocuk gibi ele alınmaktadır. Ama böyle bir ele alış, insanlardan iyice yararlanmaya yol açamaz.

- Buna karşit olarak *Y teorisi*, şu varsayımlara dayanır:

- çaba harcamak insanoğlu için tabii bir şeydir ve insan ruhunda, çalışmaya, (işe) karşı doğuştan bir nefret duygusu yoktur.
- zorlama ve yaptırım (müeyyide) korkusu, insanoğlunun enerjisini harekete geçirmeyi sağlayan biricik araçlar değildir. Belirlenmiş hedeflere ulaşmak için insanın kendini serbest olarak kontrol altında tutması da bu çeşit araçlardan biridir.
- bir hedefe ulaşmak için harekete geçmek beklenen mükâfata bağıldır ve böyle bir başarıyı elde ederek kendi gücünü ortaya koyma duygusu, en etkili mükâfatlardan biridir.
- elverişli bir çevrede insanoğlu sorumlulukları sadece kabul etmekle kalmaz aynı zamanda bu çeşit sorumlulukları arar.

— organizasyon problemlerinde hayal zenginliği ve yaratıcılık göstermek kabiliyeti, sanıldığından çok daha yaygındır. Önemli olan, insanları, kabiliyetlerini geliştirebilecek şartlar içine sokmaktır ve fikri yatkinlıklar için de aynı şey söylenebilir.

İnsana büyük bir iyimserlikle bakan bu teori, yöneticilere, zorlamadan çok güvenle hareket etmeleri gerektiğini telkin eder ve insan organizasyonlarının yeterince etkili olmayışının, geleneksel komuta usûllerinden ve bu organizasyonlarda geçerli olan denetim metodlarından ileri geldiğini söyler.

McGregor, Y Teorisi varsayımlarından hareket ederek ünlü "bütünleşme" ilkesini ortaya atar; bir şirkette en büyük etkinlik, bu şirkette çalışanlar, kendi özelemlerini, işletmenin başarısına katkıda bulunmak yoluyla tatmin ettikleri zaman ortaya çıkar. Başka bir deyişle, en büyük etkinlik, çalışanların kişisel amaçlarının gerçekleştirilmesi, şirketin hedeflerinin gerçekleştirilmesi ile bütünleştiği (bir ve aynı şey olduğu) zaman gerçekleşir. Bundan dolayı, herkesin en iyi şekilde gelişmesinin ve en büyük tatmini elde etmesinin, işletmenin zenginliğine tabii olarak ve bile isteye yaptığı en büyük katkıdan doğacağı bir organizasyon sistemini bulup ortaya koymak gereklidir. Bu arada, sözü geçen ilkenin, genel olarak ele alındığı zaman, liberal kapitalizmin temel ilkelerinden biri olarak görülebileceğini de belirtmek gerekir. Çünkü liberal kapitalizmin temel ilkelerinden biri, en büyük ferdî menfaatlerin yanyana getirilmesinin, en yüksek genel menfaatle çakışacağını ileri sürer.

Ayrıca, bu anlayışın, insanoğlundaki tabii yatkinlıklara güven duyan Amerikan zihniyetine, insan tabiatına karşı çoğunlukla güvensizlik ve şüpheyle bakan Avrupa ve özellikle Fransız zihniyetinden çok daha yakın düştüğünü de belirtmemiz gerekir.

Amerikalı yeni-klâsikler, teorilerini deneysel bakımdan ispatlamaya da çalışmışlardır. 1947'den bu yana, Birleşik-Devletlerde, Sosyal Araştırma Kurumu'nun gözetimi altında geniş çapta bir araştırma programı uygulanmaya başlanmıştır (1). Bu araştırmanın amacı, çeşitli sanayi kesimlerinde ve kamu teşekküllerinde, en yüksek üretkenliğe (prodüktiviteye) götüreceği olan organizasyon sistemlerini ve ilkelerini incelemektir. Bu amaçla, on binlerce çalışan insan nezdinde anketler yapılmış ve elde edilen sonuçlar, yaygın istatistik ölçütlere (kıstaslara) göre, önemli nitelikte görülmüştür.

İncelemeyi yapanlar, ele aldıkları organizasyonlarda iki tip servisi birbirinden ayırt ederek örneklemelemlerini ortaya koymuşlardır. Bu iki tip, şunlardır; yüksek üretkenliği olan servisler ve zayıf üretkenliği olan servisler. Anketlerin amacı, bu iki kategori içinde, üretkenlik üzerinde etkileri olup olmadığı tespit edilmek istenen özellikler gösteren servis yüzdesini ortaya koymaktı.

Anketin sadece Amerikan iş çevrelerine uygulanmış olduğunu da unutmamak gerekir. En ilgi çekici sonuçlar şunlar olmuştur :

— en yüksek üretkenliği elde eden şefler, işi bölümlere ayıran akli bir şekilde dağıtan, en iyi adamları işe almaya çalışan, bunların yetiştirilmesi ile uğraşan, yaptıkları işlere nezaret eden, çalışmalarını belli usullere dayandıran, bilimsel ilkelere göre organize eden ve sonuçları denetimden geçiren şefler değildir.

En yüksek üretkenliği elde eden şefler, her şeyden önce, yanlarında çalışanların problemlerinin beşerî yanlarına dikkat eden, güç hedefler ortaya koyarak bu hedefleri gerçekleştirecek çalışma grupları yaratmasını bilen, çalışanları çoşturan ve bu hedeflere varmaları

(1) Bk. Rensis LİKERT, *New patterns of Management*. McGraw Hill (1961).

için istek ve azim sahibi olmalarını sağlayan şeflerdir. Demek ki, şef, dikkatini, yapılacak işlerden çok bu işleri yapanlar üzerinde toplayacaktır. Kendisiyle çalışanların özlemlerini, bekleyiş ve umutlarını, kabul ettikleri değerleri ve ferdi imkânları gözönünde tutarak hareket ettiği ölçüde etkili ve başarılı olacaktır.

- Servislerin üretkenliği ile çalışanların daha fazla iş yapmak için baskı altına alındıklarını fark etmeleri arasında ters bir orantı vardır. Bu durumda, sözü geçen iki faktörden hangisinin neden hangisinin sonuç olduğu iyice bilinmemektedir. Zorlama ne kadar azsa o kadar daha iyi ve verimli çalışmak mümkündür, yeter ki, şef, yanında çalışanları az iş yaptırdığı ölçüde zorlamaya gitmesin.

Bu alanda yapılan çeşitli incelemelerden belli bir sonuca varmak da mümkündür. Bu sonuç şudur: Yüksek üretkenliğin nedenlerinden biri, belli bir hedefe varma kuzere yapılan işin gerçekleştirilmesinde, çalışanlara olduğu kadar sorumlulara da tanınan serbestliğin ve özerkliğin derecesidir.

- Sorumlular ile çalışanlar (işçiler) arasındaki bağıntılar, fert olarak ele alınan üst ve ast arasındaki otorite ilişkileri üzerinde değil de, grup olarak ele alınan yönetici (animatör) ve ekip arasındaki ilişkiler üzerinde temelleniyorsa en iyi sonuçlar elde edilmektedir.

Yeni-klâsik teorileri ileri sürerler, çalışmanın yönetilmesinde grup metodlarına başvurmanın önemi üzerinde durdukları kadar, şefin, yanında çalışanların fikirlerine önem vermesi, onların görüşlerini dinlemesi gerektiği üzerinde de durmaktadırlar. Michigan Üniversitesinden Rensis Likert'in yaptığı deneysel incelemelere göre, yüksek üretkenlik gösteren kesimlerin temel özellikleri şunlardır; grup dayanışması, belli bir ekibe mensup olmaktan duyulan iftihar ve tatmin, şef bulunmadığı ve denetim ortadan kalktığı zaman çalışma sonuçlarında değişikliğin görülmemesi, aynı ekibin üyeleri arasında karşılıklı yardım, grup içinde ve şef ile dostça ilişkilerin kurulmuş olması. Bu gerçeklerden hareket ederek, üretkenliği artırmak için, bu faktörler üzerinde psikolojik metodlarla etkide bulunmayı tavsiye etmek için bir adım atmak yeter. Bu adım yeni-klâsik anlayış tarafından atılmıştır ve bu akımın temel özelliğini meydana getirir. Bu anlayışın temeli, çalışma halindeki bir grupta elde edilen iyi sonuçlar aynı grup içindeki beşerî ilişkilerin niteliğini etkilediğine göre, beşerî ilişkilerin iyi bir nitelik kazanmalarının da, iyi sonuçlar alınmasına yol açacağını kabul etmekten başka bir şey değildir.

Klâsikler, iş bölümünü ve çalışmanın temel işlere bölünmesini tavsiye ediyorlardı. Ama özellikle Londra Tavistock Kurumundaki psikologlar, bu usulün, ekip ruhunu tahrip edeceğini ve yapayalnız kalmış emekçilerin şevk ve heyecanının kırılacağını ve böylece üretimin düşüş göstereceğini; bu düşüşün ise, başka taraftan elde edilen kazançları ortadan kaldıracığını ileri sürdüler. Demek ki, yüksek bir üretkenlik ve aynı zamanda emekçilerin büyük bir tatmin duymasını sağlamak için izlenecek yol, çalışmayı, istikrarlı ve kaynaşmış ekiplerle gerçekleştirecek tarzda organize etmektir (A.T.M. Wilson, 1951).

Yeni-klâsikler, teorilerini deneysel kanıtlar (delillerle) ileri sürerek desteklemekle kalmayıp, teklif ettikleri ilkeler uygulanmadığı zaman, klâsik organizasyonlarda kendiliğinden ortaya çıkan kusurları ve anormallikleri de açıkça gösteriyorlardı. Bu kusurlar arasında şunları saymak mümkündür; büyük şirketlerde, iktidarın fiili olarak dağılışının temelini meydana getiren "enformel", yani paralel ve gayri resmî organizasyonlar; tamamlayıcı bir rol oynayan ve sorumluların eylemlerini teşvik etmek veya engellemek için şahsî iktidarları firma içinde pekiştirilmiş olan kimseleri bir araya getiren kademeleşme dışı ve gizli etki şebekeleri.

Bu tabii gruplaşmalar, birlikte çalışma, ekip halinde iş görme konusunda duyulan psikolojik ihtiyacın gerektiği gibi tatmin edilmeyişinden ileri gelmektedir. Ayrıca, bu durum, kişilerin birbirlerine yaklaşma eğilimi duyduklarını ve ortak bir hedefe yöndedikleri zaman yakınlıklarının geliştiğini de göstermektedir. Resmî organizasyonun altında yer alan bu kuvvet alanlarının kullanılmasında ekiplerin etkinliğini büyük ölçüde artıracak ve firmanın beşerî kaynaklarının üretkenliğini geliştirecektir. Bunlardan yararlanılmazsa, Genel Yönetim ile bu "enformel" gruplarının benimsediği değerler ve amaçları arasında çatışmalar ortaya çıkabilir. Hatta, başkaları üzerindeki etkilerinden ötürü, fiili olarak ellerinde tuttıkları iktidara, organizasyon içinde resmen sahip olmayan "liderler" in ortaya çıkması gibi daha kötü sonuçlar da meydana gelebilir. Böylece, resmî otorite ile fiili otorite arasında ciddi mücadelelerin ve çatışmaların doğmasına yol açabilir.

Yeni-klâsikler tarafından, bu durumda da, grup metodlarına başvurmak gerektiği ileri sürülmüştür.

Son yıllara kadar, klâsik ve yeni-klâsik organizasyon anlayışları, pratik bakımından, birbirinin karşıtı olmaktan çok tamamlayıcısı olmuşlardır. Büyük firmalar, yapılarını yeni durumlara intibak ettirmek için klâsik akımın temsilcilerine başvurmuşlardı. Bu firmaların sorumluları, genellikle, yeni-klâsiklerin ileri sürdükleri ilkelerin, her kademedede teşvik edilmesi gereken yönetim tavrı düzeyinde yer aldığını ama yeni yapılarla ilgili bir anlayış getirmediğini düşünüyordular.

Bir çok kimse, yeni-klâsik anlayışın, hiçbir belirli metoda varmayan sosyopsikolojik inceleme ve gözlemlerden ibaret olduğunu veya iyi insan ilişkilerini sağlayan reçeteler veyahut fertlere uygulanan ve kabul edilmesi kolay olmayan muamele tarzları haline gelerek dejenera olduğunu söylüyorlar ve bu anlayışı eleştiriyordu.

Ne var ki, Rensis Likert, söz konusu iki sistemin, yâni iş ve çalışmayı ağırlık noktası olarak alan klâsik sistem ("job-organisation system") ile insan üzerinde duran yeni klâsik sistemin ("cooperative-motivation system") herbirinin, imtiyazlı uygulama alanları bulunduğunu ileri sürüyordu. Bunların birincisinin alanı, seri üretim ve günlük yönetimde rastlanan değişmez ve mükerrer işlerin yapıldığı kesimleri kapsar. İkincisinin alanı ise, araştırma, mühendislik ve Yönetimin yüksek kademelerinde rastlanan ve yaratıcılığa, hayalgücüne, girişkenliğe daha büyük bir yer veren işlerin yer aldığı alandır.

Böylece, bu iki sistemi tamamlayıcı bir şekilde kullanmak umudu ortadan kalkmamış oluyordu. Bu yönde yapılan daha derin incelemeler, son yıllarda, nazariyecileri, "modern" denilen yeni bir görüşe ulaştırmıştır.

3. MODERN AKIM : KARŞILIKLI ETKİ SİSTEMLERİ

Bu akım sınırları kesin olarak belirli bir görüş olmaktan çok, bazı fikrî eğilim ve yönelimleri bir araya getiren bir akımdır. Bu eğilim ve yönelimlerin hepsi de sistemler analizi (özellikle "beşerî sistemler") kavramlarından türemiştir.

Akımın temsilcileri arasında şunları sayabiliriz: Chris Argyris (1), James G. March, ve Herbert A. Simon (2), Mason Haire (3), Joe Forrester.

System denince, aynı hedefin gerçekleştirilmesine katılmak ve katkıda bulunmak üzere karşılıklı etkileri birleşen bağımsız ve aktif unsurların veya ilinti halinde bulunan süreçlerin (vetirelerin) topluluğu kastedilir.

(1) *Personality and Organisation*. Harper Bross (1957).

(2) *Organisations*, John Wiley (1958)

(3) *Modern Organisation, Theory* John Wiley (1959).

Bir organizasyon, ortak bir amaca katkıda bulunmak üzere bir araya gelmiş olan, kendilerine belli roller ve görevler verilmiş bulunan davranışları ile eylemleri birbirleri üzerinde etki ve yankı uyandıran insanların topluluğu olarak kabul edilebilir. Bir sosyal organizasyon, meselâ bir işletmenin organizasyonu, bir sistemdir. Çünkü, çalışanların ve grupların karşılıklı bağımlılığı, ortak hedefleri gerçekleştirmek için bütün herkesin eylem ve hareketlerinin bütünleştirilmesi, işletmenin iki temel özelliğidir.

Klâsik teoriler, organizasyonu geometrik ve mekanik anlayışıyla ele almışlardı. Yeni-klâsikler, ise, herşeyden önce, organizasyonu meydana getiren insanlara dikkat eden psikologlardı. "Modern" akımın temsilcileri ise, sosyologların, biyologların ve sibernetikçilerin görüşlerini kabul eder ve çoğunlukla bunları kaynaştırmaya çalışırlar.

Yüzyılımızın başlarında, Max Weber, Bürokrasi teorisini ortaya attıktan sonra, sosyologlar, "temel özelliği gayri şahsilik, kademeleşme ve denetim olan" (M. Crozier) görev (iş) ve fonksiyon organizasyonları üzerinde çalışmışlardır. Yeni-klâsikler organizasyon üyeleri arasındaki bağıntıların duygusal yanları üzerinde durduktan sonra, "modernler", bu organizasyonlar içindeki "her insanın hür ve aktif özelliğini" ve üyelerin kolektif etkisinin organizasyon biçimleri üzerindeki önemini kabul ettiler. Çalışma topluluğu ile fertler arasındaki ilişkiler konusunda yapılan sosyolojik incelemeler, modernler tarafından organizasyon teorisine getirilen yeni rasyonalizmin temelini teşkil etmektedir.

Biyologlar da, canlı organizmalarla mukayese ve benzetmeler yaparak, aynı konuya verimli katkılarda bulundular. Tıpkı bir hücre veya canlı beden gibi, bir grubun veya işletmenin de, hayatı fonksiyonları, büyüme meseleleri, kendine has bir patolojisi olduğunu söylediler. Organizmanın kurucu unsurlarının faaliyetleri, yaşayabilmesini ve büyümesini sağlayacak şekilde düzenli ve ilişkilidir. Çevrenin değişiklikleri, bunların kendi kendini ayarlayarak çalışmasını sağlar. Nitekim bundan ötürü, sinir, dolaşım sindirim v.b., "sistemleri"nden söz edilir. Bu çok anlamlı bir benzetme ve açıklayıcı nitelik taşıyan bir mukayesedir.

Belli bir sonucun elde edilmesi için karmaşık bir topluluğun fonksiyonlarının temel ayarlanma süreçlerini açıklamayı mümkün kılan ve sibernetik diye adlandırılan bilime gelince, bu bilim, sözü geçen incelemelere kavramsal bir dayanak getirmektedir. Psikososyolojik incelemelerin, bu kavramsal dayanak üzerine, gözlemlenen olguları ve anket sonuçlarını yerleştirdiği görülüyor.

"Modern" akımın temsilcileri, bir organizasyonun işleminde, fertlerin, grupların ve çalışma birimlerinin ihtiyaçları, amaçları ve davranışları ile organizasyonun tümü arasındaki karşılıklı etkilerin bilinmesinin, bu organizasyonun formel (şekli) yapısından veya üyelerin herbirinin tavır ve eğilimlerinden çok daha önemli olduğunu düşünmektedirler.

Ayrıca, modernler, tüm yapının, sosyolojik gözlemin ortaya koyduğu yasalara göre işleyen altsistemlere bölünmesi gerektiğini de ileri sürerler. Bu metodla, klasik anlayışın sınırlarını ve görüş hatalarını ortaya koymuş olurlar. Gerçekten de, klâsikler, bir ferdin veya toplumun çevresinin, bunlara, "uyartı" (tenbih) dizileri gönderdiğini ve değişmeyen belirli takabüllere uyan cevapları da sürekli olarak aldığını kabul ediyorlardı. Demek ki, uyartı ve cevap, bağımsız parametreler olarak görülüyordu. Yâni, başka bir deyişle, herhangi bir insan topluluğunun, bir makine gibi yarı otomatik bir şekilde tepki ve davranış göstereceğine inanıyorlardı.

"Modern"lerin düşünüş tarzını belirtmek için ve bir örnek olarak P. Selznick'in (1) bir açıklamasını ele alalım. Selznick, bu açıklamasında, yapılar üzerindeki bir etkinin, ferdi

(1) Bk. MARCH SIMON, *Organizations* Willey (New York 1958)

ve kolektif davranışlarda çeşitli tepkiler doğurabileceğini ve bunların istenilen sonucun tam tersi bir sonuç yaratabileceklerini göstermektedir:

Önemli bir işletmenin, kötü organizasyondan doğduğunu düşündüğü yetersiz sonuçlara çare bulmak üzere, yetkilerin devri ilkesini uygulamaya karar verdiğini ve uyguladığını kabul edelim. Bunun birçok sonucu olacaktır:

- Sonuçların biri, fonksiyonel veya operasyonel gervis şeflerinin, daha dar bir alanda daha fazla sorumluluk yüklendikleri için bu alanda daha geniş bilgi ve tecrübe edinmeye yönelmeleridir. Böylece, çeşitli kesimlerdeki sonuçlarda gelişme görülecek ve bu durum yeni bir yetki devrinin gerçekleştirilmesini haklı çıkaracaktır.
- Ama bu davranışın başka bir sonucu da olabilir. Bu sonuç, yapının merkezlikten kurtulmuş bölümler ve yönetimler olarak örgütlenmesi ve bu çeşitli birimlerin özel menfaatlerinin zamanla ortaya çıkmasıdır (hem de genel menfaatten bağımsız olarak). Bu durumda, sözü geçen bölümlerden veya yönetimlerden birinin başında bulunan sorumlunun, kendi yönetimindeki kesimin elde ettiği sonuçları mümkün olduğu kadar yükseltmeğe çalışması tabiidir. Çünkü sorumlu, elde ettiği sonuçlara göre yargılanacaktır ve bundan ötürü, firmanın global hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaya karşı daha az ilgi duyacaktır. Hedefler düzenli ve ilişkili hale getirilmediği takdirde, alt bölümün menfaati ile topluluğun menfaati arasında aykırılık ortaya çıkabilir.
- Bu menfaat aykırılığını kolaylaştıran ikinci dereceden başka bir faktör de, kompetans konusundaki özelleşme ve uzmanlaşmadır. Daha önce sözünü ettiğimiz bu durum, bütünün (topluluğun) birliğini ve sağlamlığını bozar. Görüş açıları gittikçe özelleştiği için, herkes bir başkasının görüş açısını daha güçlükle kavramağa ve kabul etmeye başlar. Merkezlikten kurtulmuş olan çeşitli birimler ötekiler karşısında özelliklerini korumak konusunda gittikçe kıskanç davranırlar ve aralarında çatışmalar çıkmaya başlar.

Sonuçların hedeflerden hâlâ farklı olduğunu ve daha güçlü bir yetki devrinin istendiğini gören genel yönetim, merkezlikten kurtulma sürecini güçlendirir veya kendi kendine güçlenmeye bırakır. Böylece, merkezlikten kurtulma eğilimi, oteoregülasyon (kendi kendini ayarlama) olmaksızın kendiliğinden genişler.

Daha uzun bir vâdede, yeni bir merkezileşme formülüne dönüş, yukarda sözü geçen süreç konusunda uzun bir tecrübe yapıldığı ve yeniden organizasyon yapılmasının zorunlu olduğu anlaşıldığı zaman başlayacaktır.

Nazariyeciler, başka modellerde, sosyal organizasyonların gösterdiği kendi kendini düzenleyici olayların örneklerini vermişlerdir. Buna örnek olarak, Amerikalı sosyolog A. W. Gouldner'in 1954'te ileri sürdüğü modeli sayabiliriz.

İşletme şefinin, organizasyona hâkim olmasını sağlayan imkânlardan biri, davranış kuralları ve herkes için geçerli genel usuller ortaya koyabilmesidir. Böylece, grubun davranışında belli tepki ve etkiler ortaya çıkacaktır. Gouldner, bu altsistemi, şu şekilde analiz etmektedir:

Kuralların ve genel usullerin uygulanmasından doğan sonuçlardan biri, sorumlular arasındaki iktidar bağıntılarını daha az aşikâr hale getirmektir. Daha önceden belirlenmiş

kurallara bağılı olarak düzenlendikleri için bu ilişkiler eskisi kadar göze batmayacak: sorumluların yaptıkları işler ve giriştikleri eylemler otoritelerinin veya şahsî girişkenliklerinin bir sembolü olarak görülmecektir.

Bunun sonucu, kişiler arası gerginliğin azalmasıdır. Çünkü, sorumlular, otorite davranışları ileri sürerek ve kendi iktidarlarını istedikleri gibi kullanarak karşı karşıya gelmeyeceklerdir. İlk tedbirin gözettiği hedeflerden biri olan bu olumlu durum, davranış kurallarının ve usullerinin sistematik ve gayri şahsî bir yasaının uygulanmasını haklı çıkaracak ve pekiştirecektir.

Ama ilk tedbirin bir başka sonucu da vardır. Bu sonuç, davranışların son sınırlarının açıkça belirlenmesidir. Genel Yönetim, aracı sorumluların bu sınırı aşan davranışlarını doğru bulmayacaktır. Goulder, bu durumda, hedeflerin tam anlamıyla ilinti ve düzen içine sokulmamış olduğu takdirde, bu sorumluların ve servislerinin hedeflerinin, global organizasyonun genel hedeflerine de uygun düşmeyeceğini ileri sürer. Genel Yönetimin kabul ettiği asgarî kuralları gözönünde tutan sorumluların, bilerek veya bilmeyerek kendi servislerinin menfaatini her şeyin üstünde tutmaları meselâ servislerinin ilgi çekici bir başarısını pekiştirmeye çalışmaları (oysa, bu başarı genel menfaate uygun düşmeyebilir) tabiidir.

Elde edilen sonuçlar ile genel hedefler arasında aykırılık olduğunu fark eden Genel Yönetim, ise, denetimini ve kademeleşme otoritesini kullanarak tepki gösterebilir. Gouldner, bunun, "klasik" bir anlayış refleksi olduğunu ileri sürer. Genel Yönetim böyle hareket etmekle kişiler arasındaki iktidar bağıntılarının zahiri yanını pekiştirmiş olur. Bu ise, daha önce almış olduğu tedbire ket vuran bir davranıştır. Tasvir ettiğimiz bu bağlantı, olumsuz diye adlandırılan bir bağlantıdır ve gözönüne alınan eylemin (faaliyetin) beklenmedik sonuçlarına tekabül eder; bu eylemin kendi kendini düzenlemesinin bir nedenidir.

Çok basit bir şekilde ve sadece örnek olarak sözünü ettiğimiz bu iki modelden şu sonuçlar çıkarılabilir:

- Organizasyon teorisine, sibernetik muhakeme tarzlarının ve sistem kavramının sokulması.
- Yapılar üzerindeki etkilerden doğacak sonuçlardan başka hiç bir şeyi gözönüne almayan klâsik anlayışın ileri sürdüğü mekanik açıklamaların sınırlı olduğu. İlk başta gerçekleşeceği zannedilen etkileri tersine çeviren, ortadan kaldıran veya engelleyen beklenmedik karşılıklı etki dizileri ortaya çıktığı zaman bu açıklamaların sonuçlarının yanlış olduğu hemen görülmektedir. Ortaya çıkan ve etkilerin amacını engelleyen bu yan sonuçlara "kötü fonksiyon" denir.
- Davranış varsayımlarının ve ampirik-sosyolojik kanunların, yapılar hakkındaki mantıklı bir akıl yürütmeye bütünleştirilmesi (bu arada, sözü geçen modellerin ne gibi alanları kapsadıkları ve sınırları da ortaya çıkmaktadır). Bu modeller, sözü geçen varsayımların ve kanunların geçerli olduğu ölçüde geçerlidirler ve bu alanda, çevrenin şartları ile, ele alınmış olan şirketlerin mahiyetleri belirleyici bir önem taşımaktadır. Öyle ki, bu alanda, kesin ve genel veriler pek azdır.

Bununla birlikte, "modernler" in kullandığı metodun büyük bir katkı sağladığı ve önemli bir ilerleme gerçekleştirdiği inkâr edilemez.

Genel olarak, modernlerde, metodolojik araştırmanın ön plâna geçtiği görülmektedir. Özellikle "graphe" lar teorisi, bir beşerî grubun temel birimleri arasındaki karşılıklı bağımlılığı ve etkiyi ele alan psikososyolojik incelemelere temel teşkil etmektedir.

Bu teoriye başvurmanın sağladığı yarar, daha önce işlenmiş olan kavramların kullanılabilmesi ve teoremler sayesinde, bazı problemlerin çözülebilmesidir. Bu problemlere örnek olarak şunu gösterebiliriz: Bir organizasyondaki istikrarın, iç fonksiyonel ve organik ilintilerinin toplam sayısının azlığı oranında büyük olduğu varsayımından (Robert Tubin) hareket ederek ve sözkonusu organizasyonun temel birimleri arasındaki mümkün ilişki tipleri hakkında bilgi sahibi olarak, bu organizasyona en büyük istikrarı sağlamak için ne gibi bir yapılandırma tarzı seçmek gerekir?

Matematik metodlar, organizasyon problemlerine teorik çözüm yolları getirmeyi mümkün kılar ve bu çözümler, somut (müşahhas) durumlarda tavsiye edilebilecek pratik ve gerçekçi tedbirlerin araştırılmasında yol gösterici olabilir. Öte yandan, çeşitli tiplerdeki organizasyonların özellikleri ileri sürülebilir ve bunlar ampirik araştırmaları yönlendirebilir.

Modern akımın en belli başlı üstünlüğü, bilimlerin en son ve çeşitli buluşlarını bir sentez içinde birleştirmek ve bunlara dayanarak beşerî sistemlerin bir teorisini yapmak istemesidir.

Bu yeni bakış açısı içinde, dikkatler ve incelemeler, fertlerin kişilikleri, oynadıkları roller, organizasyonun resmî yapısı, fiilen mevcut kuvvet ilişkileri şebekesi ve çalışma çevresi arasındaki bağlantı tarzları üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Bu bağlantı tarzları, esas bakımından, psikososyolojik anlamda iç ilişki ve ilintiler, bu bölümde açıkladığımız çeşitten uyma (intıbak) ve kendi kendini ayarlama veya düzenleme olayları ve çevre üzerinde etki gösterilmesini sağlayan karar alma sistemleridir.

Bugün, nazariyecilerin gözünde, bir organizasyon sistemini şartlandıran (belirleyen) temel unsurlar işte bunlardır.

Ama sanayi organizasyonlarının başında bulunan sorumluların, günlük hayatta, çok daha az karmaşık olan görüşlere takılıp kaldıklarını ve pragmatik çözüm yollarını tercih ettiklerini kabul etmemiz gerekir. Ne var ki, uygulanan organizasyon modelleri de gelişmekte ve modern teoriler, işin pratiğinden yetişmiş olanlara henüz nadiren yol gösterse de, durumun daha iyi anlaşılması için bu kimseler tarafından gittikçe daha fazla kullanılmaktadırlar.

BÖLÜM 2.

KLASİK YAPI MODELLERİ

"Yapı" deyince, işletme içindeki görev ve sorumlulukların dağılımının şemasını anlamamız gerekir.

Yaptığımız tanımlara göre, işletmenin organizasyon sistemi, yapısını kapsadığı gibi, iç ilişkilerin tümünü, haberleşme şebekelerini, kararların alınma ve aktarılma süreçlerini, faaliyetin kontrol edilmesini ve düzeltilmesini sağlayan mekanizmaların tümünü de kapsamaktadır.

Bu bölümde, yukardaki dar anlamda ele aldığımız yapıları inceleyeceğiz.

1. YAPI MODELLERİNİN EVRİMİ

Bir işletmenin kuruluşundan bu yana az zaman geçmişse, genellikle, bu işletmenin faaliyeti, iyice belirlenmiş bir tip ürün veya hizmet üzerinde yoğunlaşmıştır ve işletme başında bulunan kimse, şirketin tümüne kişisel bakımdan iyice hâkimdir. İşletmenin piyasada bir yer elde edebilmesi için, genellikle büyük bir çaba harcanması zorunludur. Böyle bir çaba ise, merkezleşmiş bir organizasyonu haklı çıkarır. Yapı, firmanın büyük fonksiyonları çevresinde kurulur. Bu fonksiyonlar, bölümleri meydana getiren Üretim, Ticaret, Maliye, Teknik Gelişme ve Personeldir. Böyle bir yapıya, "fonksiyonlaşmış" veya "fonksiyonel bölümlere ayrılmış" yapı denir. Bu bölümlerin başında bulunan görevliler, Genel Direktörün doğrudan doğruya muavinleridir.

İşletme belli bir gelişmeye ulaştınca, muhtemelen, ürünlerini ve piyasalarını çeşitlendirme politikasını gütmek zorunda kalır. Bu durum ortaya çıktığı takdirde, faaliyet alanlarında büyük bir çeşitlilik ve dağınıklık meydana geldiği için bölümler bir çok güçlüklerle karşı karşıya kalırlar. Bundan ötürü, yapıyı, ürünlere, piyasalara ve bölgelere göre yeniden düzenlemek gerekir. Bu iş yapıldığı takdirde ortaya çıkan yeni birimlere de *kesim* denir. Bunların başlarındaki sorumlular, ürünlerini, piyasalarını ve bölgelerini ilgilendiren problemlerin neler olduğunu bilirler ve kendi yönetimlerini, yeni fonksiyonel bölümler halinde organize edebilirler.

Bu durum geliştikçe, Genel Direktör, operasyonel kesimleri arasında bir koordinasyon kurmak ve kendi seviyesinde ortak politikalar ve stratejiler belirlemek zorunluğunu hisseder.

Ayrıca, çeşitli kesimlerdeki benzer servisleri gruplar halinde toplayarak bunların sayısını azaltır. Demek ki, operasyonel kesimlerin yanı sıra, genel politikaları belirleyecek ve ortak yardımcı servisleri gerçekleştirecek fonksiyonel bölümler kurar. Bu çoğunlukla, İngilizce adıyla anılan "*Staff and Line*" yapısıdır.

İkinci Dünya Savaşından sonraki yirmi yıl içinde, bu yapı modeli hayli rağbet görmüştü. Ama tecrübeler, operasyonel ve fonksiyonel bölümler arasında güçlükler çıktığını ve organizasyonların dinamiği dolayısıyla, bu bölümlerden başlayarak yapının yeniden geliştiğini göstermiştir. Operasyonel kesimlerde çalışanlar, uygulayacakları kararlara tamamen hâkim olmayı istemektedirler. Kendi fonksiyonel kadrolarından yararlandıkları için, belirlenmiş politika ve hedefler çerçevesi içinde kendilerine daha fazla özerklik verilmesini arzu etmektedirler. Böylece, kâr merkezleri halinde ortaya çıkan bir merkezilikten kurtulmuş yapı meydana gelir.

Bir *kâr merkezi*, kendi jesyonundan sorumlu olan ve firmanın topyekûn sonuçlarına kendi elde etmiş olduğu özel mali sonuçlarla katkıda bulunan bir birimdir. Bu merkezin elde ettiği sonuçlar, merkez sanki bağımsız bir şirketmiş gibi hesaplanır.

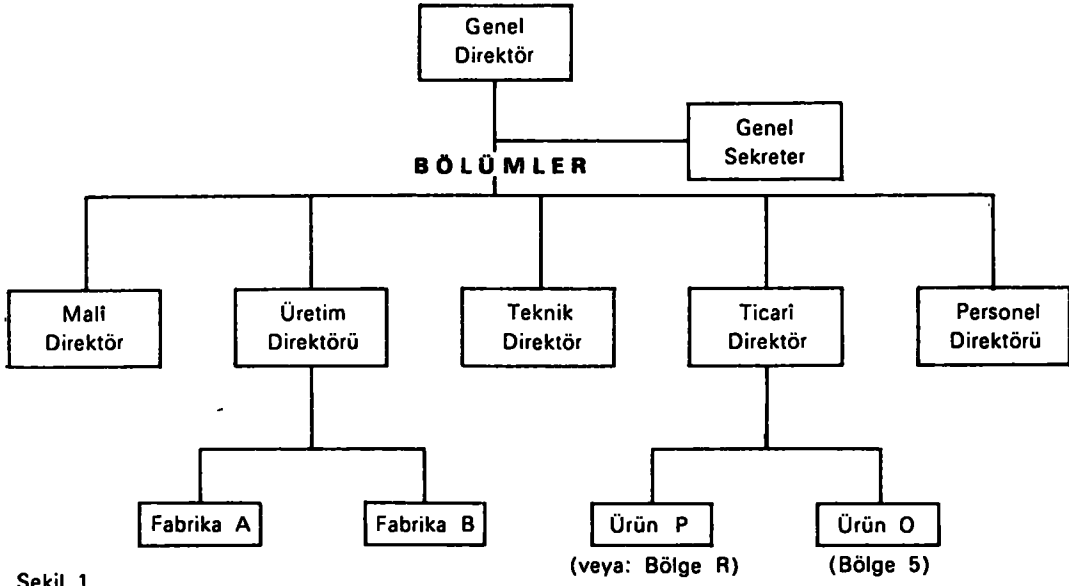
Her kâr merkezi sadece kendi menfaatini gözönünde tutmaya eğilimli olduğundan, Genel Yönetimin görevi, işletmenin tümüyle ilgili olan yönetişleri ve hedefleri tanımlamak; genel kurallar ve politikalar belirleyerek faaliyetleri ilintili ve düzenli hale getirmek; ortak servisleri kurmak ve beşerî kaynakları geliştirmek ve nihayet mali işleri yönetmek ve global sonuçları kontrol etmektir.

Bu şemaya göre, ele aldığımız örnek işletme, kendi sınaî faaliyetlerinin genişlemesinden ötürü büyüyecek ve yapısını merkezilikten kurtarmaya çalışacaktır. Ama burada ele aldığımız durum, ürünlerin çeşitlenmesinin bu büyümeye eşlik ettiği farzedilen bir durumdur. Oysa, çelik, bakır ve nikel metalürjisi gibi ağır sanayi kesimlerinde yer alan büyük firmalardan çoğu, fonksiyonel bölümlere dayanan bir yapıyı ve çoğunlukla merkezî bir organizasyonu muhafaza ederek büyümüşlerdir.

Başka firmaları satın alarak veya katılma hisseleri elde ederek büyüyen firmalar veya şirketler de vardır. Bu şekilde tüm olarak veya kısmen satın alınan şirketler, ortak sınaî hedefleri gözönünde tutan birleşmiş bir yapıyla mutlaka bütünleşmezler. O zaman, "*holding*" veya *conglomerat* tipinde yapılar söz konusu demektir.

Holding, öteki firma veya şirketlerde hisseleri bulunan bir şirkettir. Demek ki, holdingin ilgilendiği konu, esas itibariyle malidir. Sonuçların pekiştirilmesine dayanan bu ilginin sınaî veya ticarî bir yanı yoktur. İşletmeler tamamlayıcı veya birbiriyle ilgisiz olabilirler. Burada söz konusu olan, *conglomerat*'larda görüldüğü gibi işletmelerin elde edilmesi değil, işletmelerden her birinin ve tümünün etkili bir jesyonla yönetilmesi ve olumlu sonuçlar alınmasıdır.

Son birkaç yıldır sözü edilen *conglomerat*'lar, kendi öz gelişimlerinin doğurduğu mali sonuçlardan yararlanmak amacı gözönünde tutularak meydana getirilen şirket ve firma gruplarıdır. Burada özel bir piyasanın elde edilmesi veya sınaî bir politikanın güdülmesi söz konusu değildir. Satın almaların temeli, yeni alımların borsa değerlerinde doğuracağı değişiklikler ve böylece yaratılabilecek malî kombinezonlardır. Ama kendi kendisiyle ve öz dinamiği ile beslenen bir büyüme, mutlaka sağlıklı bir büyüme değildir. Bundan ötürü, *conglomerat*'lar, çoğunlukla, bir organizasyon şekli olmaktan çok bir çeşit spekü - lasyondur.



Şekil 1

Bir sanayi işletmesinin gelişimi örneğini ele aldık ve bir yapının hiç bir zaman katı ve donmuş bir şey olmadığını gördük. Yapı, bir işletmenin, belli bir anda belirli bir hedefe varmak için kuvvetlerini en iyi biçimde düzenlemesine tekabül etmelidir. Yapı, gözönünde tutulan andaki kuvvetlere yani iç problemlere ve işletmenin "biyolojik" evrim noktasına bağlıdır. Ayrıca, şirketin ekonomik eğilimine ve amaçlarına da dayanır.

Bir yapının veya daha genel anlamıyla bir organizasyon sisteminin seçimi, tamamen pragmatik bir işlemdir. Bu işlem, topyekûn durumun ayrıntılı ve nesnel (objektif) bir inceleme ve analizinin sonucu olmalı ve uzun vâdeli genel bir politikanın daha geniş olan perspektifi içinde yer almalıdır.

Bundan ötürü, bir işletmedeki yapının belirlenmesinde, özellikle şu üç dahili faktörün gözönünde tutulması gerektiği söylenebilir:

- Şirketin veya işletmenin daha önceki organizasyonları; bu organizasyonların karşılaştığı veya meydana getirdiği problemler ve bunların doğurduğu olumsuz sonuçlar.
- İşletmenin büyümesinin nedenleri ve süreci: Özel bir piyasanın genişlemesi, arasıra ve düzenli olarak tekrarlanan yeni ürün lanse etmek, çeşitlenme, dikey bütünleşme, coğrafi genişleme (millî veya milletlerarası plânda), başka işletmelerin alınması, v.b.

İşletmenin gelişmesinde görülen özel dinamiğin apaçık bir şekilde kavranması, işletmenin yapısını karşılaşılan gerçek problemlere intibak ettirmek için mutlaka zorunludur. Çünkü, uygun bir yapı, işletmenin hayat dayanağı ve bundan ötürü gelişip büyümesinin temelidir.

- Firma stratejisinin tanımlanması, yani uzun vâdeli genel hedefleri ve bu hedeflere varmak için gerekli olan araçları ve faaliyet yollarını belirlemek. Ne var ki, bunun yapılması için, Genel Yönetimin amaçlar belirlemiş ve bu amaçları apaçık, kesin ve gerçekçi hedefler haline getirmiş olması gereklidir. Bu işin hemen her işletmede yerine getirilmiş olduğunu sanmak safdillik olur. Ne var ki, modern "iş idaresi" araçlarının hepsinin (yapıların organizasyonu bu araçlardan biridir) uygulanabilmesinin ve etkili olabilmesinin ancak işletmenin kendi yönünü çizebildiği ve geleceği için hazırlık yaptığı takdirde mümkün olduğunu unutmamak gerekir.

"Yapı, Stratejiyi izler". Bu söz, sadece, uyulması gereken bir kural veya bir tavsiye değildir; aynı zamanda, iyi yönetilen firmalarda elle tutulur şekilde ortaya çıkan gerçekleri de dile getirmektedir (1)

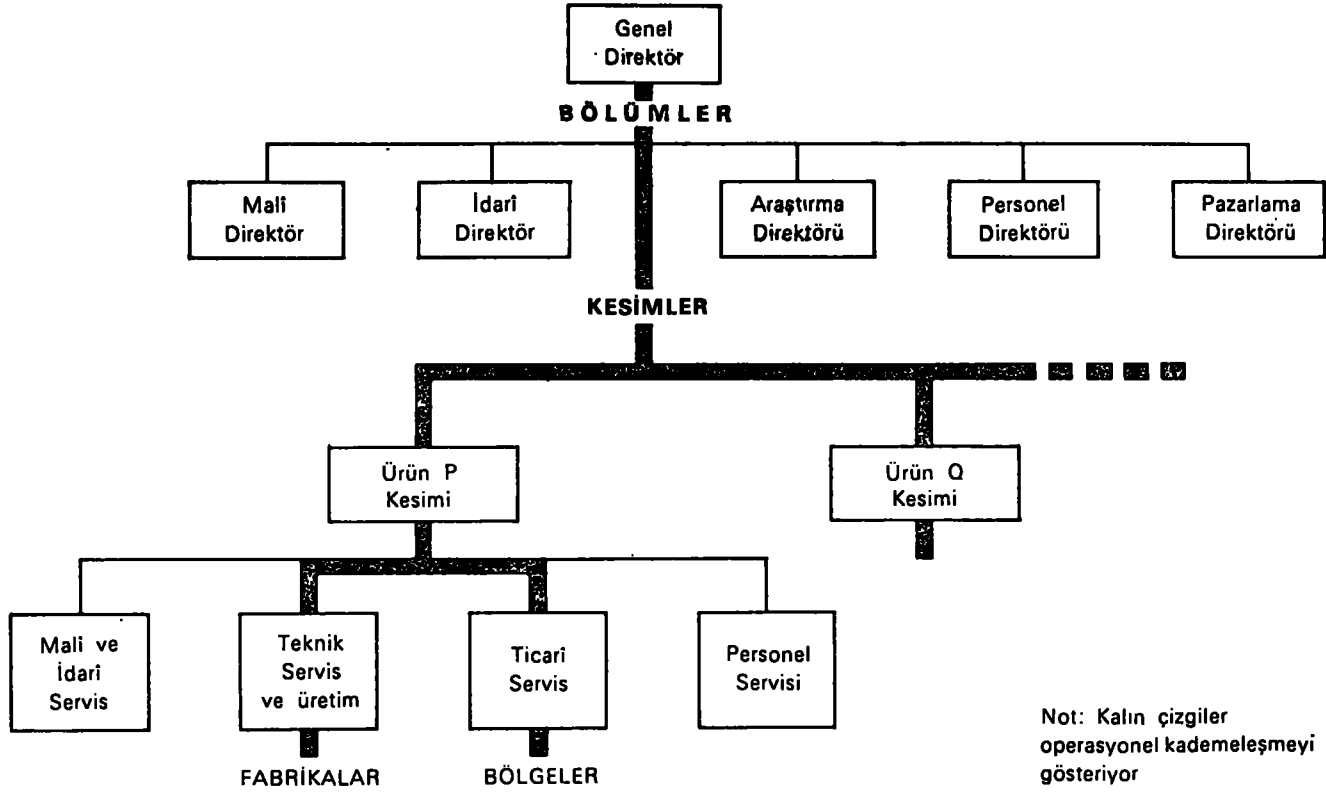
2. FONKSİYONEL BÖLÜMLER VE OPERASYONEL KESİMLER

Bir numaralı Şekilde, işletmenin fonksiyonel yapısı görülmektedir. Öteki yapı tipinde, operasyonel kesimler, ürünlere göre düzenlenmiştir. Bu düzenleme, piyasalar ve bölgeler gözönünde tutularak da yapılabilir.

Büyümesi ve gelişmesi sırasında faaliyetini çeşitlendiren bir firma yapısının, birinci modelden ikinci modele doğru geliştiğini ve genellikle merkezilikten kurtulmaya yöneldiğini söyledik. Bu evrim zorunlu değildir.

Günlük dilde, merkezilikten kurtulma sözüyle birbirinden adamakıllı farklı iki anlam kasdedilmektedir:

(1) Alfred D. CHANDLER, *Strategy and Structure*, The M.T Press (1962).



Not: Kalın çizgiler operasyonel kademeleşmeyi gösteriyor

Şekil 2

Faaliyetlerin merkezlikten kurtulması: Bu, *coğrafi merkezlikten kurtulmadır*.

O kademeleşme sıraları boyunca, otoritenin ardarda gelecek şekilde devri: Bu da *kararların merkezlikten kurtulmasıdır*.

Biz, merkezlikten kurtulma sözünü, bu ikinci anlamda kullanıyoruz.

Ürünlere göre düzenlenmiş oldukları halde büyük ölçüde merkezî olan organizasyonlar bulunduğu gibi, otorite devrinin büyük çapta gerçekleştirildiği tamamen fonksiyonel organizasyonlar da vardır. Demek ki, bir organizasyon sistemi içindeki yetki devri tipi, yapı modeline bağlı değildir.

Bununla birlikte, kesimler halinde yapılanmış bir büyük firmanın en iyi işleyiş sisteminin merkezlikten kurtulmuş bir sistem olduğunu ve buna karşılık, otorite merkezliği muhafaza edilmek isteniyorsa, en etkili ve elverişli modelin bölümlere dayanan organizasyon olduğunu tecrübeler göstermiştir.

Ama genellikle yaygın olan durum, karma bir yapı modelidir. Bu modelde bazı fonksiyonlar için bölümler vardır ama bunların yanı sıra operasyonel kesimler de bulunmaktadır. Bu modele, ingilizce "Staff and line" adı verilir (Şekil 2).

a) Fonksiyonel bölümler halindeki bir yapının avantajları.

- Her fonksiyonda, (maliye, pazarlama, üretim personel, araştırma, ortak servisler, satın almalar, genel yönetim) politikaların ve faaliyetlerin çok iyi bir şekilde koordine olması.
- Yönetimin büyük çapta etkili olması. Çünkü böyle bir yapıda, enerjik, kararlı ve girişken bir kişiliğin yönettiği güçlü bir Genel Yönetim bulunur.

Bir bakıma, Genel Yönetim etkin olmak zorundadır. Çünkü, etkin olmazsa, kısa zamanda kargaşa ve tutarsızlıklar ortaya çıkar ve bu çeşit durumlar, kendi kendilerini ayarlayan durumlar değildir. Ama bu, sözü geçen Yönetimin, iktidarlarını, fonksiyonel sorumlulara geniş çapta devretmemesi demek değildir.

- İşlerini çok iyi bilen fonksiyonel uzmanların yetişmesi. Çünkü, bu görevliler, firmanın karşılaştığı problemlerin tümünü, kendi fonksiyonları açısından görme imkânına sahiptirler.

O vasıtalardan tasarrufun sağlanması. Çünkü, aynı mahiyetteki problemlerin bir araya gelmesi, toptan ele alınmaları ve uzmanların daha yararlı bir şekilde kullanılması, aynı problemlerin sayıca azalmaları sonucunu doğurur. Çünkü bu durumda, problemler dağılmış halde değildir ve kabiliyetlerini rahatça ortaya koyabilecek uzmanların kullanılması imkân dahiline girer.

Bu tasarrufların yapılabilmesi, bölümlü yapılarda, işleyiş masraflarının azalmasına yol açar.

b) Fonksiyonel bölümler halindeki bir yapının mahzurları.

- Çalışanların kalite bakımından üstün olması gereklidir. Bölüm sorumlularının çeşitli görüş noktalarını bir araya getirmek ve bütünleştirmek için Genel Yönetimin çok büyük bir sentez gücü göstermesi zorunludur. Çünkü bu sorumlulardan her biri, kendi özel görüş noktasından başkasına önem vermemek eğilimindedir.

Öte yandan, uzun vâdeli bir genel politikayı ancak Genel Yönetim tasarlayabilir. Çünkü, bölümlerin başlarında bulunan direktörler, global plânları yapılımasını sağlayamayan kısmi bilgilere (bunlar, sadece kendi özel fonksiyonları ile ilgili haber ve bilgilerdir) sahiptirler.

Ayrıca, yönetici ekibin üyeleri, birbirleriyle sıkı bir iş birliğine girecek yâni ilinti halinde bulunup anlaşacak nitelikte kimseler olmalıdırlar.

Bu olmadığı takdirde, işletme şefinin tek başına yönetmesi durumu ortaya çıkabilir. Hatta bundan daha kötüsü, kendi görüşlerini zorla kabul ettiren ve firmanın işleyiş dengesini bozan bazı bölüm direktörlerinin üstünlüğü ele geçirdikleri de görülebilir.

- İşletmenin boyutları iyice büyüdüğü zaman, otoritenin merkezileşmeye yönelmesi (bu yöneliş, bir çok komuta problemi ortaya çıkarır).
- Firmanın faaliyeti ile birlikte ama ondan çok daha süratle büyüyen yapısal güçlükler.

Gerçekten de, yapının biricik genişleme imkânı, çeşitli fonksiyonların kademeleşme sırasındaki basamaklarının çoğaltılmasıdır. Her fonksiyonel seviyede, problemlerin sayısı arttığı ve bu problemler çeşitlendiği için, kesimlerin ortaya çıkması bir zorunluk haline gelmektedir.

Organizasyonun bu şekilde büyümesi, yapı şeması üzerinde, çeşitli bölümlerin piramidlerinin yukardan aşağıya doğru uzaması şeklinde dile gelir. Bu durum ise, prosedürlerin ağırlaşması, otorite devresinin uzaması, koordinasyonun yeterli ve etkili olmaması ve tepe ile taban arasındaki ilinti ve haberleşmenin ağırlaşması sonucunu doğurur. Başka bir deyişle, topyekûn yönetimde etkinliğin süratle azaldığı, yönetim masraflarının yükseldiği, ve beşerî atmosferin olumsuz bir hale geldiği görülür. Ağırlaşan ve battallaşan işletme hareket edemeyecek hale gelir ve felce uğrar.

c) Operasyonel kesimler halindeki bir yapıya geçiş.

Fonksiyonel bölümler halinde yapılanmış bir Firma Yönetiminin, operasyonel kesimlere dayanan bir yapıya geçmenin mahzurlarını ve faydalarını uzun uzadıya düşünmesine pek rastlanmamaktadır. Çünkü, böyle bir firma çoğunlukla seçme yapacak durumda değildir. Başka bir deyişle, gelişmesinin başlıca engeli, kendi yapısı haline gelmiştir.

Böyle bir durumun birçok belirtisi vardır :

- Kararlar, gittikçe daha keyfi hale gelir; belli bir ürünün global olarak neye mal olduğunu bilmek çok güçleşir; Fonksiyonlar arasındaki koordinasyonun yetersizliği, firmanın genel menfaati bakımından anlamsız faaliyetlere yol açar; Genel Yönetim, gittikçe daha sık bir şekilde, otoriter müdahalelerde bulunmak zorunda kalır ve böylece merkeziliğin aşırılıkları, tahammül edilmez hale gelmeye yüz tutar.
- Orta ve aşağı kademeleşme basamaklarında, karar almalar gittikçe ağırlaşır; yönetim devirleri uzar; hiç kimse hiç bir karar almıyormuş gibidir ve bütün seviyelerdeki sorumlular, bu durumu değişikliğe uğratma gücüne sahip olmadıklarını itiraf ederler.
- Önemli ticarî görevlere yeni kimselerin geçmesi güçleşir, çünkü, hiç kimse, problemleri bir bütün olarak görecektir şekilde yetişmemiştir. Aracı yöneticiler dar bir görüş açısına takılıp kalır; kadrolar, sağduyunun mevcut olmayışından şikâyet etmeye başlarlar.

Bu durumda, ürüne dayanan veya bölgelere göre bir yapı kurmak zorunlu ve âcil bir iş haline gelir.

Hemen her durumda, kesimlerin yanı sıra, Maliye, Personel, Araştırma ve Genel Yönetim için bölümlerin de var olduğu görülmektedir. Bu, "Staff and Line" organizasyonudur. Bu organizasyonda, kesimler, fonksiyonel bölümler veya "staff and line" tarzında yapılabilmektedir; böylece, bir çok melez bileşimlere rastlanır.

3. "STAFF AND LINE" SİSTEMİNİN İLKELERİ VE GERÇEKLERİ

Bu sistemin ayırt edici özelliği, fonksiyoneller ile operasyoneller arasındaki ilişkinin çeşididir.

Fonksiyoneller, birbirinden ayrı iki görevi yerine getirebilirler :

- Özel problemleri incelerler, organik sorumlulara fikir verirler, telkinlerde bulunurlar ve tavsiyeler ileri sürerler. Bu durumda, fonksiyoneller, konseyler veya uzmanlardır.
- Yardımcı hizmetleri yerine getirirler, yani, işletmenin sosyal nesnesinin gerçekleştirilmesine doğrudan doğruya katkıda bulunmazlar ama bu gerçekleştirme için zorunludurlar: Hukuk işleri, kasa yönetimi, sermaye sağlanması, piyasa incelemesi, tekniklerin hazırlanması, personelin yönetimi, v.b...

Bu, Ordularda, "Genel Kurmay" ile "Hizmet" arasında görülen farkı andırmaktadır.

Hemen her durumda, fonksiyonel servislerin direktörleri ("Staff"), kendilerine düşen faaliyetlerden tüm olarak sorumludurlar. Sadece, kendi bağlı oldukları seviyede bulunan operasyonel sorumludan emir alırlar. Ama kendi servisleri dışında, ne operasyonellere ne de üretim kademelerine kendilerinkinden daha yakın bir basamakta bulunan fonksiyonellere emir verirler.

"Organikler" diye de adlandırılan operasyonellere gelince, bunlar, tabanın yönelişini ve işletmenin sosyal varlık nedenini meydana getiren işlemleri gerçekleştirirler. Bu işlemler, çeşitli malların üretimi veya satışı, çeşitli hizmet satışları veya bir Araştırma firması için yeni ürünlerin hazırlanması, v.b. olabilir.

Bir sanayi firmasında, "servisler"de veya "saflarda" ya da "hat"larda bulunanlar ("kurmaya" karşıt olarak), Genel Direktör, bölüm direktörleri, üretim direktörü ve her kesimin ticarî direktörü, fabrika direktörleri, atölye şefleri, bölge satış sorumluları ve ajans şefleridir.

Bir İnceleme firmasında ise, "saf"da yer alanlar, araştırmacılar ve uzmanlardır. Oysa bu elemanlar, sınaî bir firmada "kurmaya" bölümünde yer alacaklardır. Demek ki, operasyoneller ve fonksiyoneller arasındaki fark, firmanın mahiyetine göre değişir ve çoğunlukla keyfidir.

a) Klâsik anlayışta "Staff and Line"ın ilkeleri.

Bu sistemin üç temel ilkesi vardır :

Komuta Birliği — bir ast, ancak bir tek üst'ten emir almalıdır.

Otorite ve sorumluluğu birbirinden hiç bir zaman ayırmamak gerekir. — Bir faaliyetten ancak, bu faaliyetin gerçekleştirilmesi konusunda otorite sahibi olduğumuz ölçüde sorumlu tutulabiliriz. Demek ki, her otorite devri, bu otoriteyi kullananı sorumlu hale getirir.

Otorite ve kontrol ile yönetim — Üst, politikaları belirler, otoriteyi devreder, sonuçları kontrol-dan geçirir.

Bu ilkeler, eskiden beri, sağduyunun dile gelişi olarak görülmüş ve kabul edilmiştir.

Bir ast, bir çok üstten emir alırsa, durum ne olur? Bu durumda, astın, en uygun bulduğu veya kendisi için en elverişli olan emirlere boyun eğeceği besbellidir. Bunun sonucu da, kargaşa ve tutarsızlıktır.

Aynı şekilde, bir faaliyet üzerinde etkili olmayı sağlayan araçlardan yoksun bir kimseyi bu faaliyetten sorumlu tutmak mümkün müdür? Ama elinde otorite olduğu halde, bu otoritesinin hesabını vermeyen ve davranışlarının sonuçlarına göre yargılanmayan kim-
senin elindeki gücü kötüye kullanacağından ve keyfi davranacağından da şüphe edilemez.

Otoritenin belli bir kısmını, bu otoriteyi nasıl kullandığı kontrol edilmeksizin bir asta devretmek de doğru değildir. Çünkü, daha önceki iki ilke gereğince, bu asttan da sorumlu olunmaktadır. Gerçekten de, herhangi bir şef, devredilmiş bile olsa, otoritesinden sorumludur ve bu konuda dikkatli davranmak zorundadır.

"Staff and Line" sistemine uygulanan bu üç ilke operasyonel safı, bir otorite ve sorumluluk zinciri haline getirir.

- Bir otorite zinciri söz konusudur; çünkü organik şefler bağlı oldukları kademe ne olursa olsun fonksiyonellerin vardıkları sonuçları gözönünde tutmak zorunda olmakla beraber, bu fonksiyonellere hiç bir şekilde boyun eğmek durumunda değildirler.

Özellikle, bir kesim direktörüne bağlı olan fonksiyonel servisler, sadece bu direktörden emir alırlar. Bir bölüm, ileri sürdüğü fikrin yerine getirilmesinin hatalara yol açacağını düşündüğü zaman, durumu Genel Direktöre bildirir. Bölüm ile kesimin üzerinde yer alan Genel Direktör, bunların her ikisinin de ileri sürdüğü görüşler arasında hakemlik yapar ve gerekirse, kendi özel talimatını, kesime kabul ettirir. Başka bir deyişle, emirler, yukardan aşağıya doğru verilir ve sıralanışın dışına çıkılamaz. Öte yandan, çeşitli operasyonel seviyelerin kurmay servisleri arasında yatay "hatlar" yoktur.

- *Bir sorumluluk zinciri* sözkonusudur; çünkü, fonksiyoneller, firmanın aldığı kararların ekonomik sonuçlarından değil, sadece kendi özel faaliyetlerinden ve incelemelerinden sorumludurlar. Sonuçların sorumluluğunu yüklenenler, operasyonellerdir. "Hat"ta bulunan her şef, kendi otoritesine doğrudan doğruya veya dolaylı olarak bağlı bulunan (otoritesini devretmiş olsa da olmasa da) bütün astlarının gösterdikleri faaliyetin sonuçlarından sorumlu tutulmaktadır. Amerikalılar, bu durumu belirtmek için "hesabını verebilme durumunda olma" sözünü kullanırlar. Şef, sadece genel anlamda sorumlu değildir, durumun farkında olması ve *hesap vermesi* de gereklidir. Sorumluluğun uygulanması sadece bir formalite veya ahlâki bir görevi yerine getirmek demek değildir. aynı zamanda, yapılan işleri iyice kontrolden geçirme ve gerektiği zaman mükâfatlar vermek veya müeyyideleri uygulamaktır.

"Staff and Line" sistemi, işlemlerin iyi yürütülmesine katkıda bulunan uzmanların ekip halinde çalışmasını mümkün kılar. Aynı zamanda, organizasyonun her seviyesinde, sorumluluğun, sadece bir kişiye yüklenmesi ilkesini de gözönünde tutar.

Ayrıca, otorite ve sorumluluk ilişkileri içinde yer alamayan görevlilerin, yapılan çalışmalarını değerlendirmelerini ve kontrol etmelerini sağlar. Böylece durum, çok daha nesnel (objektif) bir şekilde görülmüş olur.

"Staff and Line" sistemi ile ilgili olarak son bir kavramdan da söz etmemiz gerekir. Bu *kompetans otoritesi* kavramıdır. Ama bu kavram, söz geçiren sistemin uygulanmasında karşılaşılan başlıca güçlüğü yani "Staff" ile "Line" arasında ilişki kurma güçlüğünü de ortaya koymaktadır. Operasyoneller ile fonksiyonellerin problemleri, görüş açıları ve

ve sorumlulukları birbirinden hayli farklıdır. Bundan ötürü, aralarında anlaşmazlıkların, yargı farklarının ve karşılıklı eleştirmelerin ortaya çıkmasına şaşmamak gerekir. Karşımızdakinin benimsemiş olduğu değerleri, düşünce temellerini biz benimsemiyorsak, onun davranışlarının köklerini ve fikirlerini haklı çıkarışını da iyice kavrayamayız; hemen eleştirmeye ve sathî yargılar vermeye kalkarız. Nitekim, operasyonellere göre, fonksiyoneller sadece "teknokrat"lardır; fonksiyoneller ise, operasyonelleri, yönetimden hiç bir şey anlamamakla itham ederler.

Bu güçlüğün veçhelerinden biri, Genel Yönetim kurmayının (Bölümler) otoriteden yoksun olmasıdır. Kurmay, tavsiyede bulunmak ve yardım etmek için, kesimlerle birlikte çalışmak zorundadır. Ama, kendi görüşünü kabul ettirmek için Genel Direktöre başvurması zorunludur. Bu durumda, operasyoneller, onlara karşı güvensizlik duyabilirler; işbirliği yapmak ve kararların alınmasına onları katmak konusunda mütereddit davranabilirler. Birçoğu, Genel Yönetimin işe karıştığını görmektense, bütün çalışmalarını, kendi kesimleri içinde yapmayı tercih edebilirler. Ama böyle yapmaları, sistemin özünde bulunan işbölümü ilkesine aykırı hareket etmeleri demektir. Aynı zamanda, kendi kendilerine yetmeye de yönelirler ve kendi fonksiyonel servislerini yüklü hale getirirler. Bu ise, firmanın global maliyetlerinin artması sonucunu verir.

Bu durumda, uzmanlaşmış kurmaylara daha fazla otorite nasıl verilebilir? Soruyu ancak şu cevapla karşılayabiliriz: Kurmaya, kompetans otoritesi sağlamak yoluyla.

O zaman, bu kurmayları kendi alanlarında hakikatleri dile getiren uzmanlar servisi olarak görmek ve teknik görüşlerini (ama sadece teknik görüşlerini) denemeden bile geçirmeden önce, önemli ve ağırlığı olan görüşler olarak kabul etmek gerekir. Böylece, öteki görüşler karşısında, onların görüşlerine öncelik verilmiş olur.

Böylece, organizasyon içine, paralel bir kademeleşme yerleştirilmiş olur. Otorite ve sorumluluk sıralanışına (kademeleşme yolu) uzmanlaşmış bir kompetans sırası eklenir.

Bu ilke gereğince, Genel Yönetim kurmayı, usulleri ve metodları ileri sürer, bunların uygulanışını kontrol eder; öteki seviyelerin fonksiyonelleri tarafından gerçekleştirilen işin teknik kalitesini yargılar; bu fonksiyonellerin atanması veya terfi ettirilmesi konusunda kendisine danışılır; fonksiyonellerin seçimi ve tamamlayıcı eğitimleri konusunda tavsiyelerde bulunur.

Böylece, kurmay, operasyonel kararlar konusunda kendi görüşlerini kabul ettiremezse de, operasyonel sorumlular tarafından kullanılan usulleri ve araçları kontrol etmek yetkisine sahiptir. Genel Yönetimin danışmanı olmasının yanı sıra bu yetkiyi de elde etmesi, kurmaya, belli bir otorite kazandırır.

Ama bölümler daha da ileri gidebilir. En aşırı durumda, sadece uygulamaların hazırlanmasından değil, uygulamaların kontrol edilmesinden, ve hatta bizzat uygulamadan da sorumlu olduklarını düşünebilirler. Kompetans otoritesi ilkesinin bu şekilde genişletilmesi, bölümleri, organik direktörlerin sorumluluk alanına müdahalede bulunmaya sürükleyebilir.

Sözü geçen ilkenin bu derecede aşırılıkla kullanılmasının, operasyonel sorumluların sert tepkilerine yol açacağı ve Genel Direktörün önüne getirilen anlaşmazlıkları çoğaltacağı besbellidir. Böyle bir aşırılık, ekip havasını ve ruhunu iyice zedeler.

Gerçekten de, kompetans otoritesi üzerinde fazla durmak, "Staff and Line" sistemini, merkezilik içinde muhafaza edilmek istenen bir organizasyonda uygulamak istemek demektir. Bu sistemin üzerinde temellendiği üç ilke dolayısıyla, tamamen sorumlu ope-

rasyonel kesimler kurduktan sonra, bölümlerin otoritesini genişletmek imkânsızdır. Tecrübeler, "Staff and Line" sisteminin gerçekten etkin ve sürekli bir şekilde işleyebilmesi için, merkezlikten kurtulmuş bir organizasyonun gerekli olduğunu göstermiştir.

Demek ki, kompetans otoritesi ilkesi, başka bir şekilde anlaşmalıdır. Burada, bizzat bölümlerin oynayacağı rol söz konusu olmaktadır.

b) Klâsik anlayışta fonksiyonel bölümlerin rolü :

Bölümler, kendi fonksiyonlarıyla ve firmanın tümüyle ilgili politikaları Genel Direktöre teklif ederler. Maliye, genel vönetim, jesyon metodları, genel servisler, v.b. ile ilintili olan ve Genel Yönetim seviyesinde ortaya konan bu politikalar, global ve uzun vadeli politikalarlardır ve operasyonel sorumluların verdikleri bilgiler yardımıyla ve bizzat bu sorumluların katılımıyla gözden geçirilir ve incelenirler.

Genel Direktör, hedefleri belirler ve teklif edilen alternatifler arasından bir strateji seçer; yâni, bir davranış yolu çizer ve buna tekabül eden gerekli araçları belirler.

Bu durumda, bölüm direktörünün sorumluluğu şu hususlarla ilgilidir:

- Kendi uzmanlaşmış fonksiyonel alanında, Genel Direktörün belirlemiş bulunduğu hedefleri ve politikaları ifade etmek ve yorumlamak.

Bu aşamada, fonksiyonel direktör, bu işlerin yapılmasına, operasyonel direktörlerin katılmasından, ileri sürdükleri delillerin gözönünde tutulmasından ve genel menfaat bakımından çeşitli görüş açılarının birleştirilmesinden sorumludur. Herkesin, hedefleri ve politikaları (ayrıca bunları haklı çıkaran gerekçeleri) anlayıp kavramasından da sorumludur.

Bu anlamda, kurmaylar, Genel Direktörün çalışmasını daha da genişletiyorlar demektir. Çünkü, kurmaylar, Genel Direktörün yapması gereken ama zamanı olmadığı veya yeterince uzmanlaşmış bulunmadığı için yapamadığı inceleme ve hazırlama işlerini onun hesabına gerçekleştirmektedirler.

- Kendi servisine düşen faaliyetler programını tasarlamak ve gerçekleştirmek. Meselâ mâli bölümün şunları yapması gerekir: Finansman plânı, bankalarla ilişkileri yürütmek, sermayenin artırılması, bilançonun yapılması, kasa yönetimi, v.b.
- Usullerin ortaya konması. Bölümler, büyük firmalarda, bir örnek hale getirilmesi gereken bir metodolojik çerçeve içinde çalışmak zorundadırlar. Yoksa her kafadan bir ses çıkacak, kimse birbirinin dediğini anlamayacak; topyekûn bir plân yapmak, gerçek sonuçların neler olduğunu öğrenmek mümkün olmayacak ve herhangi bir ilerleme gerçekleştirilemeyecektir.

Bölümlerin, kendi fonksiyonel alanlarında, topyekûn geçerli olan usuller kararlaştırmaları gereklidir.

Bu usuller, şirketin şu veya bu kısmına değil, tümüne veya hiç olmazsa büyük bir kısmına uygulanabilecek nitelikte olacaktır. Aksi takdirde, bunlar, bölümün değil belli bir kısmın otoritesine bağlı olacaktır.

Ayrıca, bu usuller, operasyonel direktörlerin, özel problemlere uygun düşecek şekilde uygulama kuralları belirlemelerini mümkün kılacak kadar genel olacaktır.

- ⊖ Kendi uzmanlık alanında ve organizasyon konusunda, "hat"daki sorumlulara teknik yardımda bulunmak, bütçeyi yapmak ve gerekli koordinasyonu kurmak. Operasyoneller, bu yardımın sonucu olan tavsiyelere göre hareket etmek veya etmemekte serbest olacaklardır.

Tavsiyelere göre hareket edilmediği ve bu yüzden kötü sonuçlar alındığı takdirde, kurmay, sözü geçen operasyonel sorumluların davranışını Genel Direktör nezdinde eleştirmek yetkisine sahip olacaktır. Böylece, müstakbel plânlarda karar verme sözü konusu olduğu zaman, kendi görüşlerini kabul ettirebilmek için daha elverişli ve güçlü bir durumda bulunacaktır.

Demek ki, aslında, operasyonel sorumlu, kendi sorumluluk alanında her zaman serbestçe karar alabilmek durumunda bulunacaktır. Fonksiyonelin kompetans otoritesi, zorla kabul ettirilmeyecek ama kabul edildiği ölçüde, kararlar üzerinde etkili olacak veya istenerek kabul edilecektir.

- ⊖ Bölüm direktörü, kontrol standartlarının (performans standardı, bunların analizi ve değerlendirilmesi) belirlenmesine ve sonuçları daha iyi hale getirmek için yapılması gereken düzeltmelerin ortaya konmasına katkıda bulunmaktan da sorumludur. Ama merkezilikten kurtulmuş bir organizasyon içinde, kurmayın, sadece tavsiyelerde bulunmakla ve yardımlarını sunmakla yetinmesi zorunludur.

Bu anlayış, faaliyetlere en yakın seviyelerde kararların merkezilikten kurtulması ile bu kararların alınmasına, uzmanların katılması durumunu uzlaştırmaktadır.

c) "Staff and Line" sisteminin sınırları ve bu sisteme yöneltilen eleştiriler:

Son yıllarda, bu sistemin artık modası geçmiş olduğunu ileri sürmek bir adet haline gelmiş bulunuyor. Niçin acaba?

Yapılan eleştiriler, bu sistemin üzerinde temellendiği ilkelere ve pratikte doğurduğu güçlüklerle yönelmiştir.

İLKELERİN ELEŞTİRİLMESİ:

- ⊖ *Komuta birliği.* Bu ilkenin uygulanması temenni edilen bir şeydir. Ama bu ilke, insanların komuta edilmesinin ağır bastığı ve pek fazla karmaşık olmayan işlemlerin gerçekleştirilmesinde uygulanabilmektedir. Savaşan veya manevra yapan bir birliğin bir tek komutanı olmalıdır. Aksi takdirde, kargaşa ve bozgundan kaçınmak imkânsızdır. Demek ki, asıl ve bundan ötürü basit bir fiil olan karar (ama bu, kararın, kolay ve önemsiz bir şey olması demek değildir) bir tek şef tarafından alınmalı ve yürütülmelidir.

Ama çeşitli uzmanlaşmış unsurlarla ilintili olan ve çeşitli alanlarda istikbali söz konusu hale getiren karmaşık bir faaliyetin yönetilmesi gerektiği zaman, bir tek kişiye değil bir ekibe başvurmak zorunludur.

Günümüzde, ekip halinde çalışmanın gerekli oluşu, gittikçe karmaşıklaşan ve birbirine bağımlı hale gelen içiçe geçmiş olaylarla uğraşmak zorunluğundan ötürüdür.

Aşırı derecede karmaşık faaliyetlerin yönetilmesi kolektif hale gelmekte ve son sorumluluk ve nihaî otorite, tek bir insanın korku salan bir imtiyazı olarak kalmaktadır. Böylece, komuta, kavramı başka iki kavrama bölünmektedir: gerçek bir faaliyet, bir iş ve hatta özel

bir meslek olan (Amerikalıların ünlü "management" yani "iş idaresi" kavramı) yönetim ve otorite-sorumluluğun iki yanlı gerçeği. Bu ise, bir faaliyet değil çalışmayı da kapsayan bir rol, bir tavır, bir davranış ve durum alıştır.

Bunun sonucu olarak, komuta birliği ilkesi de ikiye bölünmektedir. Otorite-sorumluluk birliği kalmakta ama yönetim gittikçe daha büyük ölçüde bir ekibin eline verilmektedir. Büyük firmalarda bunun örneklerini görüyoruz: Dünya çapındaki büyük gruplar, ekipler tarafından yönetilmektedir. Nitekim, orta boyutta firmalarda bile, kurmayların, "Staff and Line" teorisinin öngördüğünden daha fazla etki sahibi olmalarına sık sık rastlanmaktadır.

Yeni organizasyon modellerinde, organik bir sorumlunun, çeşitli bölümlerden talimat alması olağan bir şeydir. Bu durumda, bölüm sorumluları operasyonel hatların sorumluları ile birlikte, hedeflerin tanımlanmasına katıldıkları ölçüde, verilen talimatlar da, aynı hedeflere yönelmiş olacaktır. Ama bu, kompetans otoritesi ile birlikte sözünü ettiğimiz ve eleştirdiğimiz bir görüşe yani merkezleşmiş "Staff and Line" görüşüne dönmek demek değil midir? Burada, "Staff and Line" sisteminin taşıdığı imkânların sınırlı oluşu perpektif olarak ortaya çıkmaktadır.

- **Otoritenin sorumluluktan ayrılmayışı.** Tavsiyeye şayan ve mantıklı olmasına rağmen, bu ilkenin gerçekçi bir ilke olduğu söylenebilir mi? Kısmi bir otoriteyi bir asta devretmek ve yapılan işlerin sonuçlarından sadece onun sorumlu olduğunu söylemek mümkün müdür?

Meselâ, kendi alanında hangi ölçüde otorite sahibi olursa olsun, genel politikalar konusunda söz sahibi olmayan bir görevli, yabancı bir ülkede, firmanın elde ettiği sonuçlardan tamamen sorumlu tutulabilir mi?

Bu güçlüklerle cevap vermek için, ya yeniden merkezleşmeye, ya da daha büyük çapta merkezlikten kurtulmaya yönelmek gerekir. Ama sonuncu tedbire başvurulacak ve klâsik "Staff and Line" anlayışı gözönünde tutulacak olursa, firmanın özel üretici faaliyetinin gittikçe dışında kalan kurmayların, operasyonel hatlarla irtibatlarının daha kötü hale geleceği ve bir başlarına kalarak güçlüklerle karşılaşacakları besbellidir.

- **Otorite ve kontrol yoluyla yönetim.** Daha önce ileri sürülen nedenlerden ötürü, sistemin evrimini engelleyen bir ilkedir. Eski MIT Profesörü Douglas McGregor, bir eserinde bu ilkeyi başarılı bir tarzda eleştirmiştir. Daha önceki sorumluluk ilkesine göre, kendi otoritesine bağlı olan kısımdan sorumlu tutulan her şef, bu kısımda neler olup bittiğini öğrenmek ve yanlış bulduğu işleri düzeltmek isteyecektir. Böylece, yeni otorite davranışlarını gerektiren bir kontrol uygulanacaktır.

Kontrol usullerini ortaya koymak ve uygulamak için elindeki servislere yâni fonksiyonel servislere başvuracaktır. Bir politika belirlediği zaman, fonksiyoneller, usulleri ve uygulama tedbirlerini hazırlayacak, bunları koordine edecek ya da uygulamalarını kontrol altında tutacaktır.

Otoritesini devretmiş bile olsa, şef, işlemlerin gidişinden haberdar olacak ve kurmayının tavsiyelerine dayanarak gerektiği zaman müdahalede bulunacaktır. McGregor, "istisna ile yönetme" ilkesinde, bu davranışın en ince örneğini görmektedir. Bu durumda, şef, otoritesini devretmiş olduğu için, faaliyetlerin bütün ayrıntıları üzerinde durmayacak, sadece önemli olanlarla ilgilenecektir. Böylece, emrinde çalışanlara etkili olma ve hatalar işleme hürriyetini vermektedir. Ama büyük bir rizikonun da altına girmemektedir; çünkü, uzman kurmaylar işlemlere nezaret etmekte ve önemli bir şey olduğu zaman kendisine haber vermektedirler. Şef, bu "Staff and Line" sistemi sayesinde, işleri "kontrol altında" yâni elinde tutmakla birlikte merkezlikten kurtulmayı da sağlamış olduğuna inanmaktadır.

McGregor, bu iyimser inancın aldatici bir şey olduğunu ve çeşitli fonksiyonel kademelere kontrol sorumluluğunu yüklemek kadar kötü sonuç veren başka bir organizasyon tarzının pek mevcut olmadığını ileri sürer. Bunun nedeni, operasyonellerin birdenbire ve otomatik olarak kendilerini savunma durumuna geçmeleridir ("modern" teorilerin sistem kavramına burada rastlıyoruz). Operasyoneller, kurmaylara güvenmedikleri için kendilerini bir kenara çekmekte, onları, kendi faaliyetlerinden mümkün olduğu kadar uzakta tutmaktadırlar. Böylece, "Staff" ile "Line" arasındaki işbirliği gittikçe azalmakta ve sistem çok geçmeden, işlenmez hale gelmektedir. Ekip çalışması bağlantılarının yerini, kuvvet ilişkileri almakta ve bu durum firma bakımından masraf ve faaliyetlerin artması, topyekûn çalışmaların tutarsız hale gelmesi gibi sonuçlar doğurmaktadır.

İŞLETMELERİN GERÇEK EVRİMİ İLE ARADAKİ FARKLAR :

- Bu evrimin gözlenmesinden üç gerçek ortaya çıkmaktadır :
- İşletmelerin fonksiyonları, operasyonel faaliyetlerin taşıdığı karakteri gittikçe daha fazla almaktadır.
- Operasyonel faaliyetler, gittikçe daha büyük ölçüde, fonksiyonel birim servisleri edinmektedir.
- Haberleşme teknikleri, geleneksel "Staff and Line" anlayışını altüst etmektedir.
- "Staff and Line" sistemi, imal etmenin ve satmanın önemli olduğu çağlarda ve ekonomik sektörlerde ortaya çıkmıştır. Tekniklerin ve ürünlerin yenileşmesinin etkileri ve doygunluk haline gelmiş olan batı toplumlarının çok daha karmaşık olan mekanizmalarından ötürü, günümüzde, bir çok sanayi sektöründe durum değişmiştir.

Bir Araştırma ve Geliştirme servisini yönetmek, fonksiyonel bir sorumluluk olarak ele alınabilir mi? Hasılatının çok büyük bir kısmını ürünleri ve usulleri bakımından büyük yenilikler yapmaya harcayan (hem de bunun başarı sağlayacağından emin olmadan) bir firmayı gözönüne getirelim. Bu çok çetin ve zorunlu olan araştırma mecburiyetidir. Bu araştırma bölümünün, uygulayıcı kesimlere teklif etmesi için çoğunlukla pahalıya mâl olan bir yeni ürünü ortaya koyması için beklenmekte midir? Teorik bakımdan bunun mümkün olduğu söylenebilir. Ama pratikte, Araştırma servisinin çabaları, daha başlangıçta, bu çabaların uygulayıcısı olan operasyonel Kesimler ile birlikte kararlaştırılmaktadır.

Aynı şekilde, fabrikada denemeler yapma, klasik zincirlemelerin değişikliğe uğratılması ürünler üzerinde yenilikler gerçekleştirme konusundaki kararlar, sadece işlemciler tarafından değil Araştırmacılar, Pazarlama Bölümü ve kimi zaman Mali bölüm üyeleri ile birlikte alınmaktadır.

Araştırma bölümü, firmanın temel faaliyetiyle bütünleşmiş bir operasyonel servis olarak görülmeye başlanmıştır.

Maliye bölümü için de aynı evrim söz konusudur. Aksiyon sahipliği durumu gittikçe daha genişlemekte ve milletlerarası bir özellik kazanmaktadır, sermaye piyasasının sınırlarında gittikçe genişlemektedir; sürekli olarak büyüyen firmalar, her çeşit yatırım ihtiyacını duymakta ve bundan ötürü büyük sermayelerin edinilmesi gerekli olmaktadır; grup yapılarının karmaşıklığı, bilançoların titiz ve sağlam bir şekilde yapılmasını zorunlu kılmaktadır; gittikçe daha uzun vâdeli finansman planlarının yapılması gerektiğinden, para akımıyla ilgili her şeyin gittikçe daha fazla merkezileşmesi zorunlu olmaktadır. Westinghouse gibi merkezilikten en fazla kurtulmuş organizasyon sistemlerinde bile, fonların kullanılı-

ması, kasanın yönetimi ve malî politikaların hazırlanması, fiili olarak malî bölümün sorumluluğu altında merkezleşmiştir. Acaba burada söz konusu olan görev, bir teknik yardım veya fikir verme görevi midir; yoksa, herhangi bir kesimde görüldüğü gibi, kâr yaratan veya emen bir operasyonel sorumluluk mudur?

"Staff and Line" sisteminde, operasyonel sorumlularla ilgili Personel yönetimi de, merkezleşmeye doğru bir eğilim göstermektedir. Hiç olmazsa, büyük sanayi gruplarında böyle olduğu söylenebilir. Çünkü, sendikalarla kurulan bağıntılar yüksek bir kademe de yer almaktadır; bir kesimin işçilerine sağlanan avantajlar, bir başka kesimin işçilerine de kısa, bir süre sonra verilmek zorundadır; burada da, sosyal bağıntıların milletlerarası bir özellik kazandığı görülüyor. Kadroların mesleki hayatı, istihdam ihtiyaçlarının karşılanması sıçrama ve oluşum plânları, grubun tümü gözönünde tutularak gerçekleştirilmelidir. Aksi takdirde, başarılı sonuçlar elde edilemez ve çalışanların gelecek bakımından en geniş perspektiflerden yararlanmaları sağlanamaz.

Operasyonel sorumlunun, çalıştırdığı kimseler bakımından bir "patron" niteliğini koruduğu besbellidir. Ama personelinin yönetiminde bulunan ve gittikçe çoğalan unsurlar bütünü hem de tek tek kişilerin menfaati bakımından, onun kontrolünden çıkmaktadır. Bu durumda, Personel bölümü, klâsik "Staff and Line" anlayışına her zaman cevap verebilmekte midir?

İş çevresinin gittikçe karmaşıklaşması dolayısıyla, firmanın bütün fonksiyonları stratejik bir özellik kazanmakta; operasyonel hale gelmekte ve "hat"ta girmektedir.

- Ama, yine aynı nedenlerden ötürü, geleneksel açıdan operasyonel olarak telakkî edilen faaliyetler, operasyonel olmayan faaliyetler ile karışmaya yüz tutmuş bulunmaktadır.

Yirmi otuz yıl öncesine kadar, bir fabrikanın direktörünün, bu fabrikanın gerçek "patron"u olması normal bir durumdu. Direktör, her şeye karar veriyor ve herkese komuta ediyordu. Oysa, bugün, büyük firmalarda durum aynı değildir ve bu direktörün yetkilerinin kısıtlanmasına doğru bir eğilim ortaya çıkmaktadır. Ciddî grevler olduğu zaman, firmanın tümüyle ilgili olarak ortaya çıkabilecek etkiler ve sonuçlar (hatta bunlar ülkeyle bile ilgili olabilir), İdare Merkezinin bu problemi ele alıp çözmeye kalkışmasına elvermeyecek kadar önemli olabilir. Yatırımlar söz konusu olduğu zaman ise, genel bir gelişme politikasına bağlı olarak yeni üretim imkânlarını, çeşitli fabrikalar arasında nasıl dağıtmak gerektiğini kestirmek ve kararlaştırmak zorunludur. Alınan kararlar ise, fabrika direktörüne kabul ettirilecektir. Daha iyi hale getirilmesi gereken iç yönetim devreleri söz konusu olduğu zaman da, İdare Merkezi, merkezî ordinatorlerin kullanılmasının daha iyi olup olmayacağını ve fabrika içinde, zamanla daha geniş bir sistemle bütünleşecek olan bir ikinci dereceden jesyon sistemi uygulayıp uygulamamak gerektiğini inceleyecektir. Ama bu durumda da, kararları alacak olan kimse, fabrika direktörü değildir. Fabrika direktörü sadece kendi düşüncesini bildirecek ve "işin içinde olan" bir operasyonel sorumlu olarak tavsiyelerini iletacaktır. Böylece, roller tersine çevrilmiş olacaktır. Yani, "hat"ta veya "saf"ta çalışanlar teklifte bulunacak, tavsiye edecek, kendi fikrini ileri sürecektir. Ama asıl karar veren kurumlar olacaktır. Operasyonel şef, girişkenlikten gittikçe yoksun kalan ve sadece verilen emirleri yerine getiren bir kimse haline gelecektir.

- "Staff and Line" sistemi, bugünkü şartlara oranla çok daha az gelişmiş olan bir durumda bulunan sanayicilerin tasarladığı bir sistem olduğu gibi, haberleşmelerin ve ilintilerin çok ağır ve ilkel olduğu bir dünyada uygulanmış olan bir sistemdir de.

Bir zamanlar, elçiler de, operasyonel hatta bulunuyorlardı ve aldıkları kararlar devletlerinin siyasi hayatını bağımlı kılıyordu. Çünkü, devletlerinin bu elçilere gönderdikleri talimatların ulaşması uzun bir zaman alıyordu. Oysa günümüzde, gerekli olduğu zaman, devlet baş-

kanları birbirleriyle doğrudan doğruya görüşmektedirler. Bundan ötürü, elçiler, birer memur haline gelmişlerdir. Daha doğrusu, elçiler, devletlerine fikir verebilmek için en elverişli durumda bulunan uzmanlardır; aldıkları talimatın yerine getirilmesinde ise, kendilerine, eskisinden çok daha az serbestlik ve girişkenlik tanınmıştır.

Büyük işletmelerin operasyonel sorumlularının durumu da bundan farksızdır.

Demek ki, "Staff" ile "Line" arasındaki sınırlar gittikçe silinmekte ve aynı zamanda, bir firmanın çeşitli faaliyetlerinin gittikçe artan karşılıklı bağımlılığı içinde birbirine karışmaktadır. Bu anlamda, teknik ilerlemelerin, "Staff and Line" sistemini battal hale getirdiği söylenebilir.

"Klâsik" görüşün, insan psikolojisine önem vermeyişinin de bu işte etkili olduğu söylenmiştir. Yeni-klâsik ve modern nazariyeciler bu tezi ileri sürerler.

d) "Staff and Line" sisteminin doğurduğu güçlükler hakkında yeni-klâsiklerin yaptığı yorum.

Douglas McGregor'a göre, kurmay, hükmen mevcut olmayan iktidarını, fiili bir kontrol gücü ile telâfi etmeye çalışır. Demek ki, bu güçlükler, x teorisini savunanların benimsediği bir kontrol anlayışından doğmaktadır. Bu teoriyi benimseyenler insanların ancak zorlandıkları takdirde çalıtlıklarına; tabii bir riziko zevkinden ve hırsından yoksun olduklarına ve gözetim altında bulunmayı kabul ettiklerine inanırlar. Bu anlayışı benimseyenler, genellikle, "saflardan" uzak düşmüş ve kendi uzmanlıkları içine kapanmış olan fonksiyonellerdir. Bunlar, ileri sürdükleri teorik düşüncelerin, operasyoneller tarafından çoşkunlukla karşılanmamasından ötürü hayal kırıklığına uğrarlar; onların kafaca yeterli olmadıklarına veya bilgiden yoksun bulduklarına inanırlar ve kendilerine düşen ödevin sert bir kontrolü uygulamak olduğunu düşünürler.

McGregor, ana ve babaların da, çocuklarına karşı aynı şekilde hareket ettiklerini söylüyor. Ama çalışan kimseler çocuk değil birer yetişkindir. Yetişkinler ise, zorlama ve kontrol altında, etkili ve verimli bir şekilde çalışamazlar. Onların etkili bir şekilde çalışabilmesi için içinde buldukları topluluğun organizasyonunun, fertlerin derin eğilimlerine uygun düşmesi gereklidir. O zaman, yetişkin zihniyetli kimselerin kendi çalışmalarını bizzat yönettikleri, sonuçları bizzat kontrol ettikleri görülür. Nitekim tecrübeler, bu durumda, genel menfaate çok daha iyi hizmet edildiğini açıkça ortaya koymuştur (bu husus, yeni-klâsiklerin açıklığı kavuşturduğu önemli bir gerçektir).

"Staff and Line" sisteminin bilerek veya bilmeyerek, isteyerek veya istemeyerek kendini mahkûm etmemesi yani kurmay kademesindeki kontrol sistemi fonksiyonundan ötürü kendini kabahatli bulmaması için firma yöneticilerinin gösterdiği genel tavrın, Y teorisine dayanması gerekir. Yani, herkeste bir güven yaratmak ve organizasyon içinde, bu güven havasının doğuracağı bütün sonuçları elde etmek zorunludur.

Bu sonuçlar şunlardır :

- "Staff and Line" arasındaki ilişkilerde, otorite ilkesini, ekip çalışması lehine terk etmek. Buna bütünleşme ilkesi adı verilir.
- Kendi kendini kontrol ilkesinin uygulanması. Bu durumda, her sorumlu, astların elde ettiği sonuçları kontrol etmeden, kendi seviyesinde kendi faaliyetinin sonuçlarını kontrol edecektir (demek ki, astlarını ilgilendiren ayrıntılara girmeyecektir).

- Operasyonel direktörün astlarına sistemli bir şekilde yardım etmesi. Böylece, astlar, görevlerinin bütün sorumluluğunu yüklenecek ve bu sorumluluğu gerekli bilgilerin yardımıyla yerine getireceklerdir.
- Klâsik organizatörlerin fonksiyonellere verdikleri role saygı duymak. Yeni-klâsiklere göre, bu role (fikir verme, yardım etme, hizmet görme) karşı duyulan saygı, temel organizasyon ilkeleri hakkındaki anlayış değişikliğe uğramadıkça teorik olarak ve uygulanmaz bir halde kalıyordu. Fonksiyoneller, bu görevi, sadece bağlı oldukları seviyenin operasyonellerine karşı değil, ihtiyacı olan bütün firma kademelerine karşı da yerine getirmek zorundadırlar. Fonksiyonel servisler, müşteriler adına çalışan profesyonel danışmanlar olarak telakki edilmelidir.

Bu ilkeler, gerçekte, tüm merkezilikten kurtulma felsefesini meydana getirir.

Demek ki, "Staff and Line" yapısı, bir yandan daha geniş bir merkezilikten kurtulma anlayışına bağlı olarak, öte yandan işletmelerin ve çevrelerin gösterdiği değişmelerin yeni faktörleri gözönünde tutularak yumuşatılmalıdır. Bundan sonraki iki bölümde, işte bu konuları ele alacağız.

BÖLÜM 3.

MERKEZİLİKTEN KURTULMA VE GEREKLERİ

Çeşitlenme siyaseti güden bir şirket, belli bir ölçüde büyüyünce merkezilikten kurtulmuş bir organizasyon benimsemek zorundadır: Böylece bir yandan meydana geldiği her birimin insan, fikir ve para kaynaklarından yararlanmasına imkân verirken, bir yandan da küçük firmaların esnekliğini yeniden kazanabilecek, çabalarını pazarlar veya özel ürünler üstünde yoğunlaştırabilecek, rekabetin gereklerine ve müşterilerinin ihtiyaçlarına daha yakından uyabilecektir.

Merkezilikten kurtulmanın ortaya çıkardığı avantajların ve problemlerin bilançosunu yapmadan önce, ilkelerini, araçlarını inceleyecek ve hazırlanmasıyla ilgili birkaç örnek vereceğiz.

1. MERKEZİLİKTEN KURTULMANIN İLKELERİ

Merkezilikten kurtulma üç ilkeye dayanır :

- Otoriteyi, yâni karar verme iktidarını ilgili işe en yakın yapı seviyesine, yâni kademeleşmenin mümkün olan en alt basamağına vermek. Bu, *iktidarın devri ilkesidir*.
- Her organik sorumluya, sorumlu olduğu işlerin sonuçlarını şartlandıran fonksiyonel yanların tamamı üstünde yetki vermek. Bu, *bütünleşme ilkesidir*.
- Organik sorumluların özerklik alanını, üst seviyenin belirleyeceği politikalar genel direktifler ve usullerle sınırlamak. Bu da, *tutarlılık ilkesidir*.

a) İktidarın devri ilkesi.

Merkezilikten kurtulmanın temel kavramı yukardan aşağı doğru ve elden geldiği kadar geliştirilmiş otorite devridir. Bu kavram aynı zamanda modern iş idaresinin de temel kuralıdır.

Standard Oil of New Jersey'in (ESSO) kurucusu ve Amerikan sanayiinin öncülerinden biri olan John D. Rockefeller, bir gün genç müdürlerden meydana gelen bir topluluğa "size bu şirketin altın kuralını söylediler mi?" diye sordu. Sıkıntılı bir sessizlik çöktü ortalığa

- "Pekiyi, ben söyleyeyim: Bir başkasına yaptırabileceğiniz işi hiçbir zaman kendiniz yapmayın. Bir servisin sorumlusu musunuz? Astlarınızın en iyilerini seçin, gereken şekilde yetiştirin, işlerinizi onlara dağıtın ve kendiniz koltuğunuzda arkanıza yaslanıp Standard Oil'a daha fazla para kazandırmanın yollarını düşünün.."

Bu iğneli şakanın altında başlıbaşına bir iş felsefesi gizlidir. Bugün birçok şirket, kadrolarını değerlendirebilmek için, "başkalarını çalıştırmayı bilmek" kıstasını kullanmaktadır. Westinghouse şirketinde, yaptıklarının ayrıntılarını denetlemeksizin, başkalarından en iyi sonuçları almayı başaran yönetici, iyi bir yönetici sayılmaktadır. Böylece McGregor'un ileri sürdüğü o çok cüretli teorilerin uygulanmasına gelmiş oluyoruz.

Bu gibi uygulamaların yaygınlaşma derecesi ne olursa olsun, evine çok geç dönen ve hafta sonu tatiline dosyalar dolu valizlerle çıkan yöneticinin, bugün hemen herkes tarafından suçlandığı bir gerçektir. İktidar devretmeyi bilmek, devamlı başarının şartlarından biridir.

İktidar devri, Louis A. Allen'in de yazdığı gibi komuta etmenin dinamiğidir. Yöneticinin (1) payına düşen işi bölümlere ayırması ve kendisinden başka bir kimsenin yapmak için gerekli araçlara sahip olmadığı iş bölümünü kendine ayırması sürecidir. Ama verdiği bölümleri yapabilmeleri için astlarına güvenmesi, onları hazırlaması, yardım etmesi, onlardan tam olarak ne beklediğini kesin ve standart hedeflerle açıklaması, gerekli araçları sağlaması da zorunludur. Bu araçlar, gerekli girişkenlik, otorite ve iktidardır. Yönetici, astın emrine verdiği araçları nasıl kullandığını değil, bu araçlardan elde ettiği sonuçları kontrol eder.

Demek ki iktidar devri şu özellikleri taşır :

- Sorumluluğu yüklenilen işlerin bir kısmından gene sorumlu olarak bir astı görevlendirmek. Bunun için sorumlunun görevini kısmi işlere bölmeye ve bunları iyice belirlemesi gerekir.
- Görevlerini tam olarak yerine getirebilmesi için, asta, gerekli bütün otoriteyi ve bu otoritenin gerekli kıldığı iktidarı, hakları ve araçları vermek; ama dışına çıkılmaması gereken politikaları genel direktifleri ve usulleri belirtmek.
- Astı, hesabını vermek zorunda olduğu işinin sonuçlarından sorumlu tutmak. Bu anlamda, iktidar devri işletmedeki sorumluluk mevkillerini çoğaltır.
- Verilen işleri tedricen denetlemeyi kabul etmek, yani merkezîyetçi bir organizasyonda yürürlükte olan kontrol şeklinden vazgeçmek.

İktidar devrinin şefin altındaki birinci yapı seviyesiyle sınırlı olduğu işletmeler merkezîlikten kurtulmuş sayılamaz. Bazı şirketlerde bölüm direktörleri, bir üretim hattının gerektirdiği iktidarı almış ve sorumlulukları yüklenmişlerdir, ama kendileri iktidar devri yapmazlar. Bu durumda, yalnız Genel Yönetim merkezîlikten kurtulmuştur: Bundan, bütün şirket için iyi sonuçlar beklemek bir hayal olur.

Üstelik, birinci seviyede sınırlı iktidar devri, özellikle bölümler coğrafi bölümlerse ve şefleri Genel Yönetimden uzataysa şirketi bir çeşit derebeylik yönetimine götürmek tehlikesi taşır.

Demek ki, iktidar devrinin yukardan aşağı doğru devamlı olması, şirketin her kadrosunun kesin bir işi gerçekleştirmesi, gerektiğini bilmesi ve bunun için gerekli araçların bilincinde olması ve işini yapmasına kimse karışmamakla birlikte sonunda kendisinden hesap sorulacağını fark etmesidir; bu, merkezîlikten kurtulmanın basit bir yapı modeli değil, işletmenin bütün seviyelerine yayılması gereken bir anlayış olduğunu gösterir.

(1) L. A. ALLEN sözü geçen eser (1958).

İktidar devri ilkesinin analizini tamamlamak için, sorumluluğun tam anlamıyla devredilmediğini, bölüşüldüğünü kaydedelim. Aksi takdirde, kısa süre sonra işletmede genel bir sorumsuzluk ve kargaşa hüküm sürmeğe başlayacaktır. Yetki devreden şef, astlarının yaptıklarından ve ulaştıkları global sonuçlardan sorumlu olmağa devam eder. Yaptıkları işin ayrıntılarından sorumlu değilse bile, astlarının seçiminden ve görevlendirilmesinden sorumludur. Ayrıca her otorite devrine eşlik etmesi gereken kontrollerden de sorumludur.

b) Bütünleşme ilkesi.

Bütünleşme ilkesi bu kadar orijinal değildir: Kâr yaratan faaliyetler alt-bütününden sorumlu olan operasyoneller, kompetan fonksiyonellerden yardım görmekle birlikte, bu faaliyetlerle doğrudan doğruya ilgili bütün kararları alabilmelidir. Böylece jesyonun bütün veçheleri, global sorumluluğun tek bir kişi üstünde ve iktidar devri ilkesi sayesinde her seviyede toplanması sayesinde bütünleşmiş olacaktır.

c) İşte tutarlılık ilkesi

Son ilke, merkezilikten kurtulmuş çeşitli birimlerin gösterdiği faaliyetlerin, firmanın hedeflerine yönelmesi için, bütünün tutarlılığının ve kordinasyonun muhafazası gereğine tekabül eder. Daha önceki iki ilkenin yapısal dengeleyicisidir. Bir şef, astına daimi bir operasyonel görev verir, yani faaliyet özerkliği sağlar, ama bu özerkliğin ve faaliyetin sınırlarını kesinlikle tesbit eder.

Bu sınırlar devredilen görevlerin ve elde edilmesi gereken sonuçların açıkça belirtildiği fonksiyon tanımlarında dile getirilmiştir.

Kesin ve birkaç anlama çekilmesi imkânsız fonksiyon tanımları hazırlanması, görev karışıklıklarından ve tekrürlerden kaçınmayı sağlar. Bu tanımlar yapılmamışsa, çoğunlukla, astın, şefinin kendinden beklediğini ve kendisine verilen görevleri onunla aynı şekilde anlamadığı görülür. Ayrıca birçok kişinin çeşitli adlar altında aynı işi yapmasına sık sık rastlanır: İktidar devri, kesinlikle çizilmiş bir görevler ve sorumluluklar cetveli hazırlanmasını, şef ve astların bunun esasları üzerinde anlaşmalarını, belirli bir modele göre hazırlanmış belgelerle herkesin görevlerinin bütün şirkete bildirilmesini gerektirir.

Uyulması gereken kurallara ise politikalar, genel direktifler, ve usuller adı verilir.

Politikalar. — Politikalar, şirketin temel yönelimlerinin ifedesidir. Bunlara bütün firmanın saygı göstermesini sağlamak, gerçekleştirilecek işleri beklenen sonuca bağımlı kılmak ve şirkete, birimlerinin herbirinde mütecanis bir görünüş kazandırmak isteğinden başka şey değildir. General Electric'in eski başkanı M. Cordiner "yazılı politikalar olmadan merkezilikten kurtulmak imkânsızdır" diyordu.

Direktifler. — Bunlar organik sorumluların uyması gereken zorunluluklardır. Direktifler maliye, sanayi veya personel yönetimiyle, satınalmalarla; rakiplere, sendikalara, hükümetlere karşı güdülecek politikayla ilgilidir. Ayrıca operasyonel yönelimleri de ifade edebilirler: Şef, astına bazı görevlerin sorumluluğunu devrederken, faaliyetini hangi yönde yürüteceğini gösterir. Elde edilecek sonuçlardan şef de sorumlu olduğundan, gerekli otoriteyi, direktiflerin tanımlanması veya kontrolla uygulayabilir. Bununla birlikte iktidar devri ilkesinin ihlâl edilmemesi için, direktiflerin genel olması, yani tek bir sorumluya yönetilmemesi gerekir.

Usuller. — Bunlar şirkette merkezilikten kurtulmaya rağmen, herkesin birbirini anlamasını ve bir metod birliğinin muhafazasını sağlayan idari kurallardır. Böylece, haberler daha iyi yayılır ve çeşitli birimler, genel yönetim tarafından daha kolayca gözlenebilir hale gelir.

Usulleri, merkezilikten kurtulmuş bütün birimleri, problemlerinin çeşitliliğine rağmen, tek bir kalıba girmek zorunda bırakan bir muhafazakârlık saymaktan kaçınmak gerekir: Söz konusu olan şey, sadece genel kurallardır.

2. MERKEZİLİKTE KURTULMANIN ARAÇLARI

a) Kişilerin yetiştirilmesi.

Merkezilikten kurtarıcı ruh hali, Descartes'ın ülkesinde herkesin paylaştığı birşey değildir. Burada tarih veya kütür mirasının, şu veya bu idare metodunun benimsemesine elverişli zihni yatkınlık konusundaki önemini tartışacak değiliz. Böyle bir tartışmada söylenecek çok söz ve bir yana atılması gereken pekçok basma kalıp fikir var: İnsanların davranışları verasete pek az, eğitime ve özellikle de devamlı olarak şekillenmelerini sağlayan kişisel tecrübelerine pek çok bağlıdır.

Merkezilikten kurtulma örneğini önce kademeleşmenin en yüksek yöneticilerinin vermesi gerekir. Bunların her birine iktidar devri izni verilmeli, özellikle hata yapma hakkı tanınmalıdır. Ayrıca, devamlı olarak, jesyon metodları konusunda yetiştirilmelerini sağlayacak bir politika hazırlanmalıdır. Her basamaktaki kadrolara, tam sorumluluğu kabul etmeleri ve istemeleri; bir sorumlu gibi davranmaları için köklü bir eğilim verilmelidir. Çalışanları, üç kıstasa göre değerlendirmek, doğru olur. Elde ettikleri sonuçlar; ekip çalışmalarına yatkınlıkları; iktidar devretmeğe ve bunun sonucu olarak da, terfi, mükâfatlandırma ve cezalandırma sistemini kabul etmeğe yatkınlıkları. Demek ki, merkezilikten kurtulmuş organizasyonu harekete getirecek, yâni yaşatacak bir ruh hali yaratmak gerekir. Genel Yönetimin görevi olan bu iş, görüldüğünden çok daha önemli ve çok daha güçtür: Birçok şirket teorik açıdan organizasyon sistemine temel olarak merkezilikten kurtulmayı seçer, ama, reflekslerin ve köklü inançların eksikliği başarı elde edilmesini engeller. Merkezilikten kurtulmanın sağladığı bütün çıkarlardan yararlanmayı başaran General Electric'in organizasyon sistemini açıklarken belirttiği şu temel kurallar üstünde düşünelim: Merkezilikten kurtulma şunları gerekli kılar:

- Ancak, gerçek bir otorite devredilmişse işler; işin ayrıntıları bir üste sunuluyor ve bu üstün onayını gerektiriyorsa işlemez;
- Görev devredilen insanların karşılaştıkları durumların çoğunda iyi karar alma yeteneği göstereceklerine inanmak. Bu inanç, hem zincirleme en yüksek yöneticilerde, hem de fonksiyonel yöneticilerde bulunmalıdır.
- Firma için, kimin en fazla yararlı olduğu fark edilmelidir. Merkezî otorite tarafından, daha az hazırlıkla ve denetimle karar almak yerine, ferdî bakımdan çoğunlukla isabetli olan kararların çeşitli seviyelerde alınması tercih edilmelidir.
- Üst kadroların alt kademelere gerçekte devredilmiş bir otoriteyi aynı zamanda kendilerinin de uygulamaya devam etmesinin imkânsız olduğunu anlamaları zorunludur.
- Devredilen otoriteye eşit ölçüde bir sorumluluk bütün seviyelerde kabul edilmiş ve yüklenilmişse sonuç elde edilebilir. Kişilerin yönetimi, faaliyetlerinin sonuçlarına, konuyla ilgili kuralların yürürlüğe konmasına, yetenekleri ve elde ettikleri yeterli olmayanların, yetiştirilmesi esasına dayanmalıdır.

Merkezlilikten kurtulma, her şeyden önce, işletmede yaratılması gerekli olan bir ruh halidir ama aynı zamanda, aşağıda açıklamaya çalışacağımız yapı ve pratiklere benzeyen bazı unsurların da bu konuda büyük bir payı olduğunu unutmamak gerekir. Şimdi, bu unsurları gözden geçirelim:

b) Kazanç merkezleri.

Bir kazanç merkezi, belli politikalar, direktifler ve ortak usuller çerçevesi içinde çalışmak zorunda olduğu halde, işletmede, önemli ölçüde özerkliğe sahip bütünleşmiş bir birimdir. Kazanç merkezleri, kendi kendilerine yeten, ama bütüne sıkıca bağlı ve koordine olan iktisadi varlıklar olarak telakki edilir. Çeşitli kesimler, ürünler ve bölgeler gözönünde tutularak kazanç merkezleri haline getirilebilir. Ama bu kazanç merkezleri de yeniden başka merkezlerin doğmasına yol açabilir. Bu bölünüş ve üreyiş, böylece sürüp gider.

Bu kavram, operasyonel kesimler halindeki bir yapıda, merkezlilikten kurtulmanın varabileceği son noktadır.

Bir kazanç merkezi, herhangi bir ürünü veya hizmeti ortaya koyar ve satar. Bu ürün veya hizmet, müşterilere veya işletmenin başka bir kazanç merkezine satılır. Son durum söz konusu olduğu, yani aynı şirketin kazanç merkezleri arasında satış yapıldığı zaman, bir iç fiyatlar sistemi kurulur. Bu iç fiyatlara "transfer fiyatları" adı verilir. Sözü geçen sistemin doğurduğu önemli bir sonuç, işletme veya firma içinde, kazanç merkezlerini, dış servislere bağlı madde ve mal sağlayıcıları ile yani gerekli mal ve maddeleri tedarik edenler ile rekabet haline sokmasıdır. Ama aynı sistem bir başka sonucun ortaya çıkmasına da yol açar. Bu sonuç da, firmanın veya işletmenin yardımcı servislerinin kazanç merkezi haline gelmesidir. Her kazanç merkezi yönetimini ve fonksiyonel servislerini bizzat kurar. Genel Yönetim, kazanç merkezine imkân sağlar ve elde ettiği sonuçlardan merkezi sorumlu tutar. Yani kazanç merkezinin şefine iktisadi sonuçların tam ve bütün sorumluluğu yüklenir ve bunun karşılığı olan çok geniş bir hareket serbestisi tanınır: İşletme bir federasyon haline gelir ve yapısı merkezlilikten kurtulmanın ilkelerini, özellikle de bütün işlerin, kesin bir hedefin (yani kazanç merkezinin hedefinin) gerçekleştirilmesi için bütünleştirilmesi ilkesini mümkün olduğu kadar uygular.

c) Hedeflerle yönetim.

Kazanç merkezleri meydana getirmek, merkezlilikten kurtulmayı mükemmelleştirmek için yapısal bir araçtı. Hedeflerle yönetim, aynı sonuca ulaşmak için bir jesyon metodudur. Aslında hedefler olmadan yönetim olmaz. Terimin gerçek anlamıyla, ancak bir şeye doğru yönetim mümkündür. Bu metod, iki bakımdan orijinaldir: önce, söz konusu olan şey, hedeflerle yönetimdir; hedeflerle yönetim ise, temel hedeflerin kısmi hedeflere bölünmesi ve böylece iktidar devrinin gerçekleştirilmesidir. Sonra bu tutum organizasyon metodu olarak sistemli ve formüle edilmiş bir yaklaşımdır. Bununla birlikte, metodun temeli basit olduğundan ve sağduyuya dayandığından, herkes kolayca uygulayabileceğini sanarak yanılabilir.

Metodun temeli aşağıdaki gerçeklere dayanır:

- Her insan yaptığı işten sorumlu olduğunu bilince, daha iyi çalışır ve daha çok üretir.
- Şirket için önemli olan şey, kadronun ne yaptığı değil, faaliyetinin sonucudur.
- Hedefini en açık, en kesin ve en ayrıntılı şekilde tanımlamak bu hedefe ulaşmanın en iyi yoludur.

- Hiç kimse, kendini bağlanmış hissetmediği, veya kendine zorla kabul ettirilmiş bir hedefin gerçekleştirilmesinden sorumlu tutulamaz.
- Merkezilikten kurtulmuş bir organizasyonda, tepeden tabana doğru dallara ayrılan operasyonel sıralanış, birbirini izleyen iktidar devirleri zincirine tekabül eder; bu zincir, organizasyonun tabanından tepesine doğru birbirini izleyen içiçe hedeflerde yansır: Belli bir seviyedeki sorumluların hedefleri, global olarak, hemen bir üst seviyedeki daha yoğunlaşmış hedefler bütününe eşittir.

Bu ilkelerden hareket edilerek hedeflerle yönetim şöyle uygulanır:

- Genel Yönetim, hedeflerini yâni kesin amaçlarını tesbit eder; bu amaçlar, global iktisadi sonuçlar (meselâ, kâr, verimlilik, büyüme) veya özel sonuçlar (herhangi bir tarihten önce bir pazara el atma, rakiplerin teknik açıdan önüne geçme, herhangi tipte bir yapı hazırlama, v.b.) halinde ifade edilir. Önceden tanımlanması gereken bu genel hedefler, işletmenin gaiyet perspektiflerindedir ve en büyük sorumluların iş felsefesini meydana getirir.

- Kademeleşmenin tepesinden başlayarak, bütün seviyelerde, her sorumlu kendinden beklenenden hareket ederek üstüne kesin bir hedefler bütünü teklif eder.

Bu hedefler iki tiptir :

- Bazıları geneldir ve bir birimin faaliyetinin global sonuçlarını yansıtır: Kâr, iş hacmi, verimlilik, bu faktörlerden birinin büyüme yüzdesi, v.b.
- Öbürleri özeldir ve birimin bu hedeflerinin gerçekleştirilmesi için gerekli evreleri ifade eder. Bu özel hedeflerin uygulandığı alanlar şunlardır:
- Faaliyet programları (programın belli bir kısmını belli bir tarihten önce tamamlamak),
- Birimin insan veya malzeme kaynaklarının bakımı, geliştirilmesi ve yenilenmesi (belli bir personel kategorisini, gelecek yıl, belli bir eğitimden geçirmek).
- Sorumlunun gerçek yönetim fonksiyonu: Servislerin yeniden düzenlenmesindeki, haber alma programlarının veya kontrol sistemlerinin hazırlanmasındaki aşamalar, jesyon metodlarının geliştirilmesi, v.b.

Kısa, orta veya uzun vadeli olabilen bu hedefler, görev tanımlarında yazılı sorumlulukları ölçülebilir veya hiç değilse değerlendirilebilir sonuçlar halinde yansıtır. Bunların hiç bir durumda bir faaliyeti ifade etmemeleri; sadece, gerçekleştirilmesi gereken olguları kaydetmeleri gerekir. Atölye şefinin hedefi, "herhangi bir makinenin verimini artırmak" değil, "fazla enerji harcamasızın ve hiç değilse eşit ritimde olmak üzere" bu makinenin verim niteliğini yılın ilk yarısında yüzde 3 ve ikinci yarısında yüzde 1 artırmış olmaktadır.

- Yıllık bir toplantı sırasında üst, karşısındaki sorumluyla, bir yandan son dönem içinde tesbit edilmiş hedefler açısından elde edilen sonuçları, öte yandan da onun yeni hedef tekliflerini tartışmalıdır.

Aslında söz konusu olan şey, elde edilecek sonuçlar ve bu amaçla asta verilecek araçlar hakkında görüşmektir. Üst, kendine teklif edilen özel hedefleri incelerken, astın genel hedeflere nasıl ulaşmak istediğini anlayacak, tasarlanan programları, insanların ve kaynakların öngörülen organizasyonunu tartışacaktır: Bu dönem sorumlunun üstü tarafından yetiştirilmesi ve yanlış anlaşılma ihtimallerinin ortadan kaldırılması dönemidir.

Üst, astların hedeflerinin, kendi hedeflerine iyice uymasına dikkat etmelidir: Kademeleşme zinciri boyunca bir çok tartışma yapılabilir ve bu tartışmalar sırasında araçların dağıtımı gerçekleştirilir.

Buna benzer yıllık toplantılar sonunda sorumlunun hedefleri, kendisiyle üstü arasında tesbit edilmelidir. Bu usul, firmanın orta ve uzun vadeli plânının hazırlanmasıyla bütünleşmeli ve bunu bütçe hazırlamaları, yani tesbit edilen hedeflere ulaştıracak faaliyetlerin muhasebe açısından ifadesi izlenmelidir. Her hedef formüleştirmesinde, hedefin gerçekleştirilme derecesini hesaplamayı sağlayacak bir indeks, bir sınır tarih ve araçlara harcanacak azami miktar (veya aşılması gereken bir maliyet) belirtilmelidir.

- Üst, dönem dönem, sorumluyla birlikte erişilen noktayı hesaplamalıdır: Kısmi sonuçlar incelenecek ve henüz gerçekleştirilmeyen hedefler, muhtemelen konjonktür veya çalışma şartları değişikliklerine uydurulacaktır: sistemin, canlılığını muhafaza etmesi ve gerçeğe uyması gerekir.
- Üstün elinde astlarının hedeflerini, programlarını ve metodlarını sistemli olarak inceleme aracı bulunduğundan ve sonuçları düzenli olarak kontrol ettiğinden, otoritesini onlara büyük bir güvenle devredebilir. Üstün başlıca işi, astlarına elinden geldiğince yardımcı olmak ve onlardan faal desteğini esirgememektir.

Metodun formüleştirmesi, iktisadî optimaların araştırılmasının yanısıra, firma jesyonunun global ve bütünleşmiş bir modelinin hazırlanması sonucunu verir. Belirli bir seviyedeki hedeflere ulaşırsa, bir üst seviyedeki hedefler de gerçekleştirilmiş olacaktır. Ama buna tekabül eden sentez çabası, her hedefin, gerçekleştirilmesinden kim sorumluydu onun onayı sonucunda tesbit edilmesi veya yeniden gözden geçirilmesi ilkesini, hiçbir durumda ihmal etmemelidir.

Hedeflerle yönetim metodu yeni klâsiklerin ana fikrinden yararlanır: İşletmenin temel direği ve son hedefi insandır. İnsana azami sorumluluk ve girişkenlik imkânı verilmeli ve büyük ölçüde güven duyulmalıdır. Bundan sonra, gerçekleştirme yeteneğini ispat etmek onun işidir. Yönetimin görevi, insanı hazırlamak, hedefe yöneltmek, yardım ve kontrol etmektir. Ama bu metod, modernlerin ilkelerinden de yararlanır: İşletme süreci kesintisizdir; hedefler — sonuçlar — hedefler çevrimi, yapılmak istenen şeyle, yapılmış olan şey arasındaki sapmaları devamlı olarak tesbit etme imkânı veren "feed-back" tarafından harekete geçilir. Plânın ve hedeflerin hazırlanması sırasında kademeleşme seviyeleri arasında yukardan aşağı ve aşağıdan yukarı iletilen görüşler, haber alıp vermeye aydınlık ve kesinlik, kazandırır.

İşletme "beşeri bir sistem" olarak ele alınmış olur. Katılma ilkesinin uygulanması, bu insan faktörünün taşıdığı önemin değerlendirilmesini tamamlar.

d) Katılma

Bu kavramı, üzerine yükletilen bütün siyasi ideolojiden ayıklamamız gerekir: Katılma sadece iyi bir "iş idaresinin" temel ilkelerinden biridir. Bir kendinde gaye olan insan katkısını değerlendirmenin, kollektif faaliyetin etkinliğine yararlı olduğuna inanılan liberal iktisatlarda, katılma sık sık uygulanır.

Kavramın Fransız politikasında çalkantıya yol açmasının sebebi, merkezi ve otokratik otoriteye alışkın olan ve herkesin birbirinden çekindiği Fransız toplumunda, alışılmamış bir yenilik özelliğine bürünmesi, ayrıca kelimenin anlamının pek açık olmaması ve birçok kavramı kapsamasıdır.

İşletmede, katılma kavramı üç ayrı seviyede uygulanabilir: İşletme hayatında, kararların alınmasında, asıl jesyonda. Bu katılma şekillerinin, organizasyon sistemlerine nasıl yansıdığını görelim.

İşletme hayatına katılma, görevini pasif bir şekilde yapmamak demektir.

İnsan ancak işinde mutlu olduğu ve daha çok ve daha iyi iş yapmada bir menfaat gördüğü zaman iyi çalışır. Bunun için şunlar gereklidir:

- İnsan belirli bir ölçüde, kendi girişkenliğiyle hareket edebilmeli ve kendi özelliklerini ve niteliklerini uygulayabilmelidir; kendine saygısı bunu gerektirir. İnsan, olduğu şeyden kıvanç duyabilmelidir; bu ise profesyonel çerçevede, işinin kendine zorla verilmemiş olması, bu işin organizasyonuna katılması ve sözünün dinlenmesi demektir. Çalışan kimse, kolektif bir işle bütünleştirilmelidir. Kendisini tamamiyle yapıcı bir işle ve atölyesindeki veya servisindeki hayatla bütünleşmiş hissetmezse, olumsuz bir hak isteme veya eleştirme faaliyetiyle bütünleşir.
- Daha iyi iş yapmağa teşvik edilmelidir.

Modern organizasyon teoriticileri (Barnard ve Simon) işletmeyi, birbirine bağımlı sosyal davranışlar sistemi olarak görürler. Her üye gördüğü teşvik karşılığında, bu sisteme çalışma, düşünce v.b. bakımından katkıda bulunur. Her üye, işletme hayatına, bu teşvikleri, başka yerde görebilecekleriyle mukayese ettiği zaman katkısının temsil ettiği zahmetten fazla olarak telâkki ettiği süre boyunca ve ancak bu süre boyunca katılır. Yani işletme, ancak teşvik dalgası, katkı dalgasına ağır basıyorsa gelişecektir.

Ücret'in tek veya en büyük teşvik olduğuna inanmak yanlıştır. İnsanın benliğinin çalışmada gelişmesi ve insanın, sistem içinde cansız bir unsur olmaktan çıktığını hissetmesi, daha önce söylediğimiz gibi, temel teşviklerdir. Ama özellikle kadrolar için, meslekte yükselme, işin ilgi çekici olması ve gerçek bir sorumluluk da birer teşviktir. Ayrıca özel çabaları mükâfatlandıran primlerde vardır. Meselâ "SCRANTON plânı"nda görüldüğü tipte verimlilik primleri A.B.D'de oldukça yaygındır. Bu sistemde, sonuçlarından sorumlu her birim seviyesinde, personel, elde edilen sonuçlarla değil de insan emeği maliyetine eklenen değere dayanan bir primi paylaşır ve komisyonlar halinde, kolektif olarak, bu birimin en iyi organizasyonu üzerinde durur; bu konudaki telkinleri, Yönetimin incelemesinden sonra dikkate alınır.

Bu üç şart (*girişkenlik serbestisi, bütünleşme, teşvikler*) personelin işletme hayatına faal bir şekilde katılmasının unsurlarıdır. Bu katılma sonucunda, firma çok daha iyi sonuçlar alacak ve çalışanların köklü ferdi özlemlerini tatmin etmek imkânını bulacaktır. Merkezîlikten kurtulmanın, personelin işletme hayatına en iyi şekilde katılmasına imkân veren sistem olduğu anlaşılıyor: Çünkü bu sistemde gerek katılma gerekse otorite, ilgili kimselere, yapı seviyesi bakımından mümkün olduğu kadar yakındır.

Merkezîlikten kurtulmuş bir organizasyona canlılık vermek için dinamik bir personel politikası da çok önemlidir. Katılmanın yukarıda belirtilen ve Barnard Simon'a göre ücretlilerin katkısının karşılığı olan üç şartı ücretlileri uyarmak için bu katkıdan önce gerçekleştirmelidir. Aksi takdirde, firmanın büyümesi, gerektiğinden çok daha ağır ve çok etkisizce kullanılan araçlara başvurulmayı zorunlu kılacaktır.

Gerçek büyüme insanların elindedir. Bu yüzden insanların ortak işe aktif ve yapıcı bir şekilde katılmalarını kabul ve teşvik etmek; bunun için de insanlara sınırsız bir şekilde güvenmek gerekir.

- *Kararların hazırlanmasına, işletmenin operasyonel yönetimine katılma.* Amerikalılar "Participative Management" (Katılmalı iş idaresi) deyimini kullanırlar. Kararın bütün sorumluluğunu taşıyan tek bir insan tarafından alınması, ama kararların hazırlanmasında ilgili fonksiyonel ve operasyonel'lerin farklı görüşlerinin uzlaştırılması ve bütünleştirilmesi, bu kavramın temelidir.

Personeli, faaliyetiyle ilgili kararların alınmasına katmanın çeşitli yollar vardır: Danışma grupları kurulması, sendika temsilcileriyle faal işbirliği, yöneticiler ve astlar arasındaki görüşmelerin çoğaltılması.

Ama böyle bir katılmanın iş idaresi süreciyle bütünleştirilmesi için, daha önceden organizasyon sisteminin ayrılmaz parçası olarak kabul edilmesi gerekir. Bu iki şekilde olabilir:

- *Yapının belirli bir seviyesinde,* ortak bir faaliyetle yükümlü birim veya servislerin sorumluları, komitelerde toplanabilir. Bunlar, sayıları, her toplantıda pek çok zaman kaybedilmesine yol açacak kadar çoğelmadıkça, mükemmel birer yatay koordinasyon ve haber verme aracıdır.

Genel Yönetim seviyesinde genellikle bir yürütme komitesi bulunur. Büyük organik ve fonksiyonel sorumlular yalnız görevlerinin sorumlusu sıfatıyla değil, aynı zamanda da Genel Direktörün danışmanı olarak bu komiteye katılırlar. Genel direktör, bütün fikirleri dinledikten sonra kararını verir.

- *Üstler ve astlar arasındaki bir kademeleşme zinciri boyunca,* hedeflerle yönetim, katılmanın ilk çözümünü sağlar. Ama bütün seviyelerde bir üstle ona bağlı ast arasında hedeflerin önceden tespit edilmesi gereklidir. Böylece işi yapanlar yapacakları işi şartlandıran kararlara katılırlar; bu durumda ortaya çıkan mesele, kararların tutarlılığıdır. Prof. Rensis Likert'in (1) teklif ettiği hem yatay hem düşey katılma örneği, bir yandan hedeflerle yönetime uyabilirken, bir yandan da yukardaki güçlüğü ortadan kaldırır.

Herhangi seviyedeki bir şef ve doğrudan doğruya ona bağlı olan astları, şef seviyesinde bir ekip; bir "yönetim komitesi" meydana getirir. Bu komitede şef, kendi sorumluluğu altında olan fakat astları tarafından yapılacak işle ilgili kararları inceler ve alır. Bu prensip birbirini izleyen seviyeler için hazırlandığından, yapının her üyesi aynı zamanda hem şefinin başkanlık ettiği bir ekibin temel unsuru hem de yakın yardımcılarını toplayan bir ekibin başkanıdır. Organizasyonun her üyesi, işletme kararlarına katılma zincirinde birbirini izleyen seviyeler arasında, bağlayıcı bir halka haline gelir.

Bu sistemin en ilgi çekici yanı, her üyenin çok daha iyi bilgi edinmesi, kendi görüş açısını değerlendirebilmesi ve dinletebilmesi, ortak menfaati iyi anlama fırsatı bulması ve astlarının gözünde, alınan kararlara sıkıca bağlı görünmesidir.

- *İşletmenin jesyonuna katılma.* Aslında, İşletmenin jesyonuna katılma şirketin, dolaşısıyla de şirketi meydana getiren insan topluluğunun geleceğiyle ilgili kararların bütün sorumluluğunu tek bir şefe bırakmamak demektir. Öyleyse bu kavram, çevresinde birçok danışma kurulu bulunsa da kararlarını kendinde ve kendi başına veren geleneksel şef kavramının karşıtıdır.

Hedefi tesbit edilen bir işin aynı ünvana sahip birçok kişi tarafından yönetilebileceğini düşünmek bir ütopya olur: Yürütücü otorite hukuken veya fiilen, birbirinden ayrı birçok iktidar merkezleri arasında bölününce, etkisizlik, yavaşlık, karar ve yönetim

(1) Rensis LIKERT, *New Patterns of Management*, McGraw-Hill (1961).

eksikliği ve hemen her zaman düzensizlik ortaya çıkar. Sorumluluğun yoğunluğunun azalması ise, söz konusu sosyal topluluğu etki darbeleriyle sağa sola sürüklenen kaptansız bir gemi haline getirir.

Demek ki problem tek bir sorumlu şefe bağlı olması gereken işin yapılması değil, bu işin anlamının, ve amacının tesbitidir. Daha şimdiden, birçok şirkette hisse senedi sahipleri ve İdare Meclislerindeki temsilcileri, toplu olarak, şirketin genel politikasındaki yönlerin anahatlarını tanımlayan kararları oyluyor ve kârların kullanılmasıyla ilgili jesyon kararları alıyorlar. Ama gerçekte, bunların yaptıkları, Galbraithin "Teknikyapı" adını verdiği işletmenin ücretli yöneticileri tarafından hazırlanmış kararları imzalamaktır. En yüce ve tek sorumlu; gücü her şeye yeten, Başkan-Genel-Direktör, kavramı, aslında yanlış değildir ve "patron" çoğunlukla komuta birliği ilkesini son sınırına ulaştıran otokratik bir otorite uygular. Bununla birlikte, jesyonla ilgili iki tip toplu karar göz önünde tutulmalıdır: Bunların birincisi, yapıda bir alt seviyedeki yöneticileri, öbürü bütün personeli sorumluya bağlar.

- *Jesyona "yatay" katılma:* Yönetim komitelerini yeniden gözden geçirelim. Temel kural, kararların, bütün görüş ve tartışmaların dinlenmesinden sonra komite başkanı tarafından değil, oy çoğunluğuyla ve hatta dünyanın en büyük şirketlerinde sık sık görüldüğü gibi oybirliğiyle alınmasıdır: Kararlar ancak o zaman gerçekten kolektif olacaktır. Bu toplu yönetim sistemi, "orta çaptaki işler için etkili olabilen otokratizm, dev şirketler için çok tehlikeli hale gelebilir" düşüncesine dayanır. Her ortak sorumlu, özel işler yapan kendi kesiminin görüş açısını, etkili kılmaya çalışır ve genel menfaat ortaya çıkana kadar bunu yapar. Görüşlerin karşılaştırılması, herkesin veya çoğunluğun ortak çıkarı en iyi sağlayacağına benzeyen görüşü (bazı kesimlerin özel çıkarları biraz zarar görüyorsa bile) kabul etmesine kadar devam eder.

Bu toplu organizasyon sistemi, Amerika'da Pont de Nemours ve Avrupa'da Royal Dutch-Shell gibi şirketlerce uygulandı. Sözü geçen sistem, tam olarak ancak büyük firmaların yararlanabileceği bir sistemdir. Çünkü bu sistemin şu mahzurları vardır:

- Yüksek maliyet.
- Acele alınması gereken önemli kararların yavaşlatılması.
- Ferdî sorumlulukların azalması ve bunun sonucunda tehlikeli bir buhran sırasında, Yönetim Konseyinin, şirketteki büyük sorumluları bir meclis halinde ve dayanışmalı bir şekilde bir araya getiren Yürütme Komitesini etkileyememesi.
- Şirkette, gerektiği sayıda değerli insan bulma güçlüğü: Bir Yürütme Komitesi, üyeleri arasındaki kişisel seviye mütecanisliği olmazsa, iyi işlemez. Karmaşık organizasyonlarda, otoritenin bir toptan yönetime doğru evrimi meselesi, sanayi şirketlerinin çerçevesini aşar: Katolik kilisesindeki bugünkü yapı buhranı buna tanıktır.
- *Jesyona "düşey" katılma:* Hissedarların, sermayelerinin kullanımını şartlandıran kararlara ve yöneticilerin sorumlu oldukları işin hedeflerini çizen kararlara katıldıkları gibi, personel de, kaderini ve emeğinin kullanımını şartlandıran kararlara katılabilir mi? Bu ciddi meselenin temelini birkaç cümleyle inemeyiz. Biz, meseleyle ilgili birkaç soru ve birkaç cevabı vermeye yetineceğiz.

Sosyalistlerin bu meseleye verdikleri cevaplar biliniyor: Yugoslavya ve Cezayir modelinde ortak jesyon, üretim ve dağıtım kooperatifleri. Aslında, ortak jesyon denemeleri, bugüne kadar, gelişmesi gecikmiş ülkelerde yalnız siyaset yoluyla gelişmiştir ve iktisadî bakımdan

gelişmiş ülkelerde, kooperatif sistemleri, ancak az gelişen veya sıkıntı içinde olan kesimlerde (meselâ tarım) kurulmuştur. Bu organizasyon sistemlerinin rekabete dayanan modern iktisatların gereklerine uyabilmeleri şüphelidir. Sözü geçen katılma tarzını kabul etmeyenler de vardır. Bazı sendikalar, reddettikleri bir iktisadî rejimin temsilcileriyle işbirliği yapma ve böylece katılma yüzünden sınıf mücadelesi anlayışını yumuşatma tehlikesini ileri sürerler (Fransa). Bazıları ise, ücretlilerin, harcadıkları emeğin fiyatını artırmak için yaptıkları pazarlığı daha güçlü hale getirebilmeleri amacıyla, yönetime karşı emeğin, bağımsızlığını korumaları gerektiğini ileri sürerler.

Bugünkü somut deneye dayanan sanayicilerin çoğu, personelin yeni güvenlikler ve meslekî perspektifler konusunda ileri sürdükleri isteklerin, işletme ancak tükettiğinden çok yarattırsa, yani kâr ederse, yani etkin olursa karşılanabileceğine inanıyorlar. Oysa, işletmenin etkin olmamasının en köklü aracı, operasyonel kararlar seviyesinde "sisteme karşı çıkmayı, siyasî tartışmayı, sosyal karşıtlığı" geçerli hale getirmektir. Personelin, işletme hayatına ve çalışanların herbirinin, ilgili olduğu kararların alınmasına katılmasından daha güzel şey olmaz. Ama jesyona katılma söz konusu olunca, daha önce belirtilen operasyonel otorite ve sorumluluğun ayrılmazlığı ilkesine uymak gerekir. İşin son hedefleri ve gayelerinin belirlenmesinde personelin söz sahibi olmasına gelince, işletme içindeki bu katılmayı siyasileştirmeyecek, çekici ve verimli görünüşlerine rağmen gerçek gelişmeyi felce uğratan ütopyalardan kaçınacak şekiller bulmak gerekir. İşletme içinde, demagoginin veya sistemli ideolojik muhalefetin yaratacağı tehlikeler apaçıktır.

e) Kontrol.

Kontrol, merkezleşmiş bir organizasyonun temel çatısı, ama aynı zamanda da merkezlikten kurtulmuş bir organizasyonun başarı şartı ve aracıdır. Kontrol, her iki organizasyon için de aynı derecede önemlidir; ama mahiyeti bu organizasyonlara bağlı olarak değişir.

- Merkezleşmiş bir sistemde kontrol, üstün astına uyguladığı gözetimdir. Üst, denetimler aracılığıyla, astının gösterdiği faaliyetin, verilen bilgilere uyup uymadığını anlar. Gereklî gördüğü zaman işine müdahale eder. Bu, kontrol kelimesinin geleneksel anlamıdır.
- Merkezlikten kurtulmuş bir organizasyonda, kontrolün temeli, elde edilen sonuçların tesbit edilen hedeflere oranla incelenmesi ve hem insanlar hem de faaliyetler bakımından gerekli düzeltici tedbirlerin zamanında alınmasıdır. Bu anlamıyla kontrol "geriye-etki" (feed-back) kavramına sıkıca bağlıdır. Kontrol, kırk kırk yaran bir gözetim olmaktan çıkar, elde edeceği sonuçların daha iyi olması için (bu sonuçlar kötü olursa ceza görme ihtimalini de kaldırmadan) asta, bir yol gösterici, bir yardımcı olma gibi yapıcı bir anlam kazanır.

Burada, D. McGregor'un görüşüyle yeniden karşılaşırız: Merkezlikten kurtulmuş bir sistemde, meselâ bir kazanç merkezi sorumlusunu, kendi işini kendi gözetmekten en büyük şahsî menfaati sağlayacak: üstleriyle birlikte tesbit ettiği hedeflere ulaşabilmek için, uyması gereken genel direktifler ve siyasî çerçevelerin dışına çıkmadan kendi girişkenliğiyle serbestçe hareket edebilecek hale getirmek gerekir. O zaman şahsî sorumluluğu çok daha artacak ve elde edeceği sonuçlara göre değerlendirilecektir.

Kontrol, ayrıca, fonksiyonellerin hedef ve araçların tesbitine katılması ve operasyone sorumlulara değerli teknik görüşlerini bildirmeleridir.

Son olarak kontrol, insanların değerlendirilmesini de içine alır: Merkezilikten kurtulmuş bir organizasyonda, şefin başlıca görevi, sorumluluk mevkilerinde gerçekten gerekli kimselerin bulunup bulunmadığını anlamak ve bugün de gelecekte de yetenekli kimselerin bulunması için gerekli tedbirleri almaktır.

3. MERKEZİLEŞME Mİ, MERKEZİYETÇİLİKTEN KURTULMA MI ?

Merkezleşmenin avantajları. — Küçük ve orta işletmeler bakımından merkezleşmenin taşıdığı avantajlar inkâr edilemez. Merkezleşmede, genellikle bir patron, bütün faaliyetlerin komutasını elinde tutar ve işletmenin çok sayıda ve nitelikli bir "kurmay heyetine" sahip olacak gücü yoktur; boyutlarının mütevazî olması haber ve emirlerin yayılmasını engellemez; genellikle ürünlerinin çeşitlenme zinciri, yönetimin, çeşitli pazarları yakından izlemesini önleyecek kadar gelişmiş değildir. Büyük bir şirkette merkezleşme, söz konusu şirket ağır sanayi dalında ve basit bir pazar yapısında çalışıyorsa, veya iç durum kötüyse ve yönetimin bir tek elde toplanmasını ve ayrıca köklü reformları gerektiriyorsa, yararlı bir sistem olabilir.

Merkezleşmenin zararları. G.E.'nin eski Genel Yöneticisi Charles E. Wilson, büyük bir firmanın fonksiyonel bölümlere dayanan yapısını eleştirerek merkezleşmenin mahzurlarını iyi bir şekilde ortaya koydu. Büyük bir firmada merkeziyetçilik,

- bir hareketsizlik doğurucusudur,
- aşamaları uzatır,
- çok büyük bir zaman israfına sebep olur,
- üretici olmayan harcamaları bakımından çok pahalıya malolan sıkıcı bürokrasi işlemlerini çoğaltır,
- çalışanların sağlam ve bağımsız bir şekilde akıl yürütmelerini engeller,
- ferdî yetenekleri azaltır,
- sorumluluk anlayışını uyuşturur,
- bütünü ilgilendiren politikaların ve meselelerin kavranmasını engeller,
- çoğunlukla kimseyi hoşnut etmeyen uzlaşmalı kararlar alınmasına yol açar.

Merkezlikten kurtulmanın avantajları — Bu avantajları bölüm boyunca gördük:

- Karar, haberleşme ve idarî usul devrelerinin yükünün azaltılması; yani hızlı faaliyet imkânı ve esneklik.
- Geniş ve gerçek sorumluluklar dağıtılması yoluyla ve bundan duydukları memnuniyetle kadroların verebileceklerinin en iyisini vermeğe büyük ölçüde teşvik edilmesi.
- Etkili bir şekilde yeni şefler yetiştirilmesi; üstelik bunların kısa süre içinde denemeleri fırsatının bulunması.
- Pazarlara ve genellikle işlerin değişen çevre evrimlerine daha kolay uyulması.

Merkezlikten kurtulmanın mahzurları. — Zamanında kaçınılması gereken birer tehlike olan bu mahzurları da unutmayalım :

- İşletmenin global sabit maliyetinin artması; kazanç merkezleri kurulması, bunların her sorumlusunun yanında sınırlı ama çoğaltılmış fonksiyonel servislerinin ortaya çıkması; fonksiyonel görevlerin yoğunlaşmaması; bu yüzden üst yönetimin toplam maliyetinin artması.

- Çok sayıda ve nitelikli jesyoneri gerektirmesi. Merkezleşmiş bir organizasyonda az ama birinci sınıf jesyonerler gereklidir. Merkezilikten kurtulmuş bir organizasyonda ekip başı olarak değişik tipte kimseler; hayal gücüne, uzak görüşe sahip, sentez yapabilecek kimseler gereklidir; ama bunlara nisbeten çok sayıda iyi nitelikte jesyonerlerin yardımcı olması gerekir.
- İktidar devri dolayısıyla jesyon hatalarının artması gerçek anlamda sistemin bir mahzuru değildir. Çünkü merkezilikten kurtulmaya inanma, bu yetki devrinin sonucu olan iktisadi etkinlik artışının, aynı devrin muhtemelen yol açacağı hata çoğalmasını büyük ölçüde telâfi edeceğine inanmaktır.
- Koordinasyon yetersizliği. Merkezilikten kurtulmuş bir sistem ne bir bağımsız birimler yığını ne de pazarları ele geçirmeğe uğraşan bir rakip birimler topluluğu olmalıdır.

BÖLÜM 4.

ORGANİZASYON SİSTEMLERİNİN DİNAMİĞİ

İşletmelerin çevresi devamlı olarak değişir: Pazarlar dönüşüme uğramakta bazan da yer değiştirmektedir, ürünlerin ömrü günden güne azalmaktadır; tarzlar, rekabet, yeni modellerin ve yeni ihtiyaçların ortaya çıkması ürünleri istikrarsız hale getirmektedir; çalışma şartları hızla, teknikler çok daha hızla gelişmektedir; üretim faktörleri maliyetinin yapısı, ağır ama köklü değişimler geçirmektedir.

İşletmeyi devamlı olarak bir çevreye ve durmadan değişen operasyonel şartlara uydurmak; işletme sorumlularının başlıca işi olmalıdır. Aşırı sertlik dolayısıyla buna imkân vermeyen bir organizasyon, başarısızlığa mahkûmdur; organizasyon gelişmek zorundadır, bunun içinde her türlü iktisadî gelişmenin can düşmanı olan "*değişikliğe direnmeyi*" yenmesi gerekir.

Bugün organizasyon sistemleri evriminin başlıca üç faktörü, işlerin milletlerarası hale getirilmesi, iş idaresinde enformatikle devrim ve yaratıcılığın iktisadî rolünün artmasıdır.

1. İŞLERİN MİLLETLERARASI HALE GETİRİLMESİ.

Günümüzde büyük şirketlerin büyüme dinamiğinin, onları günden güne milletlerarası faaliyetlerini geliştirmeye ittiği açıkça görülmektedir. Amerikalı uzmanlar, on yıla varmadan, dünya sanayi üretiminin dörtte üçünün 300 milletlerarası şirket elinde toplanacağını şimdiden söylüyorlar. Demek ki bu, birinci derecede önemli ve yirmi yıldan beri düzenli olarak hızlanan bir faktördür.

Bu süreci izleyen şirketler, iki genel organizasyon meselesiyle karşı karşıyadır: Yabancı ülkelerdeki faaliyetlerde merkezlikten kurtulmanın derecesi ne olmalıdır? Genel Yönetim yapısına, milletlerarası olgu nasıl sokulmalıdır.

a) Ülkelerde merkezlikten kurtulma ve milletlerarası koordinasyon.

Bunlar uzaklaştırılması çok güç olan iki gerekliliktir. Merkezlikten geniş ölçüde kurtulmak gerekir; çünkü her ülkenin kendine has özellikleri vardır: Pazarların yapısı ve eğilimleri, maliye ve bankacılık sistemleri ve mekanizmaları, iş kanunları ve ilişkileri, iktisadî siyasetler, vergi rejimleri, hükümetlerin sanayilere ve yabancı şirketlere karşı tutumu gibi bir çok alanın özellikleri bir ülkeden öbürüne değişir. Mahallî uygulamaları bilmemek, bir ülkede

önemli, oysa bir başkasında önemsiz olan faktörleri dikkate almamak, şirketin bütün bölümlerinde, aynı kuralları (çeşitli ülkelerdeki uygulama veya geleneklerle çalıştıkları halde) değişiklik yapmadan uygulamak istemek, yabancı şirketlere çok pahalıya mal olabilecek hatalardır. Çeşitli ülkeler, iktisadi, siyasi, malî ve hukuki siyaset ve kurallarını birleştirmedikçe (Ortak Pazar üyeleri bile bundan çok uzaktır), yabancı ülkelerdeki şubelere geniş bir iktidar devri yapılması gerekir. Yabancı ülkelerdeki şubeler bu gereği kendiliklerinden ortaya koymaktadır. İdare Merkezinin uzaklığı doğal olarak daha fazla özerklik eğilimini geliştirir, ama mahallî personel kullanımı bu gelişmeye çok daha fazla katkıda bulunur.

O zaman bir güçlük ortaya çıkar: Mahallî ayrıcalıkların, çeşitli ülkelere has ticarî ilişkilerin dikkate alınması, sıkıca bütünleşmiş genel stratejinin disiplinini gevşetmeğe yönelir. Öyle ki, bazı milletlerarası gruplar yabancı ülkelerdeki yatırımlarına toplam gelirlerini artırma aracı olarak bakar ve bu iş için izlenmek istenen sanayi politikası ve ürün çeşitlenmesi ne olursa olsun, yatırılan sermayelerin verimliliğini azamî ölçüye çıkarmayı biricik hedef olarak gösterirler. Oysa bu, ürünler için tutarlı bir politika geliştirmek isteyen sanayicilere değil, maliyecilere has bir görüşür; bir holding veya conglomerat kavramıdır.

Yabancı ülkelerde faaliyet göstermek isteyen bir şirketin normal evrimi aşağıdaki evrelerden geçmelidir :

— Bir ülkeye yapılan ihracatın artırılması, ticaret anlaşması görüşmeleri, bir satış şebekesi kurmak.

— Bu ülkede üretim yeteneği bakımından yatırımlar yapmak (muhtemelen montaj, sonra imalat birimleri kurmak).

Bu evrenin, ele alınan ülkeye yönelen ihracat akımında mutlaka bir azalmaya yol açmayacağını hatırlatalım.

— Kadrolar, teknikler, kesin direktifler gönderen Ana şirketin idare merkezi üstünde merkezleşen bir organizasyon sistemi kurulması.

— Yeni şube büyüdükçe merkezilikten uzaklaşmanın artırılması (yeni şubenin özerkliği günden güne artar).

— Bir yandan yabancı ülkelerdeki şubelerin merkezilikten kurtulmuş kazanç merkezleri özelliğini muhafaza ederken, bir yandan da milletlerarası ölçüde sanayi ve ticaret politikalarını sıkı bir şekilde koordine etmek, iç usulleri birleştirmek, işletmenin boyundan ve çeşidinden en iyi şekilde yararlanabilmek için fonksiyonel politikaları bütünleştirme yolunu araştırmak.

Şirketler için ikinci bir milletlerarası hale gelme modeli, yabancı bir şirkette hisse senetleri ele geçirmektir. Eğer bu yabancı şirkete kendi stratejilerini kabul ettirmek istiyorsa (bizi burada ilgilendiren konu budur hisse senetlerinin çoğunu ele geçirecek ama % 100 üne sahip olması mutlaka gerekmeyecektir. Bu durumda ana-şirket, şubesine, rakip bir kola davrandığı gibi (% 100) davranamayacak, hisse senedi sahibi ortaklarını hesaba katmak zorunda kalacaktır. Bu durumda merkezîyetçilikten kurtulma fiilen yerleşecektir. Ama bundan sonraki dönem (politikanın bütünleştirilmesi) daha naziktir ve daha fazla katılma gerektirebilir. Bu modelin avantajı, özellikle hatalardan ve yabancı ülkelerde yatırıma başlandığı sıradaki nazız yoklamalarından tasarruf edilmesidir; çünkü elde satın alınan şirketin personeli, tecrübesi ve mahallî çalışma bilgileri vardır. Ana şirket pazara ve mahallî iş çevrelerine bir anda girer.

Bu modelin mahzuru şubeyi, bütünleşmiş bir organizasyon sistemine sokmada ve iyi koordine edilmiş bir genel politika kabul ettirmede güçlüklerle karşılaşılmasıdır.

Bir yapısal güçlük örneği. — Bir ana şirketin ürün hatlarına dayanan bir organizasyonu bulunduğunu ve çeşitli ürün hatlarının kullanımlara yani farklı pazarlara tekabül ettiğini farzedelim: Bu pazarlar da farklı teknikler, dağıtım şebekeleri ve sanayi politikaları gerektirir. Gene bu şirketin çeşitli ülkelerde çoğunlukta veya azınlıkta olduğu katılmaları bulunduğunu ve bazılarında da kolları olduğunu farzedelim.

Bu kol ve şubeler bütünün Ana-şirketin idare merkezi tarafından merkezileşmiş bir sistemle yönetilmesi tasarlanabilir. Ama ürün ve yerleşme bölgeleri çeşitlenmesinin belirli bir evresinde, merkezilikten kurtulmanın çok daha etkili olduğunu ve zaten her ne olursa olsun bu durumun en sonunda kendini kabul ettirdiğini yeterince söyledik.

Öte yandan her ülkedeki millî işler, kısa süre sonra genel yönetimi temsil edecek bir temsilci atama gereğine yol açacaktır. Hükümetle, bankalarla, çeşitli ortaklarla ilişkiler, mahallî personel meseleleri, hukukî ve idarî formaliteler de bu atamayı gerektirecektir. Hiç değilse coğrafi açıdan merkezîyetçilikten kurtulma ağır basacaktır. Ama o zaman da her ülkede organizasyon için üç alt sistem mümkün olacaktır: Bu üç alt-sistemin özellikleri şunlardır:

- *Temsilci, azamî operasyonel ve fonksiyonel otoriteye sahiptir.* Bu durumda fonksiyonel (maliye, idare, personel) ve operasyonel (özellikle engineering'le birlikte teknik yönetim, gelişme, v.b.) bir genel-kurmay heyetleri bulunacaktır; kol ve şubeler temsilciye elde ettikleri sonuçların hesabını verecek, o da ele alınan ülkede şirketin faaliyetleri için genel yönetimin tam yetkili temsilcisi olarak ve elde edilecek sonuçlardan sorumlu tutulacaktır.

Bu "Staffand Line" yapısı, eğer kollar ve zorunlu olarak da şubeler kazanç merkezleri gibi çalıştırılırsa, tamamiyle merkezîyetçilikten uzaklaşmış bir alt-sistemin temel çatısı olabilir. Ama temsilcinin coğrafi uzaklığının da artırdığı bu otorite, kollar için merkezileşmiş bir alt-sisteme de götürebilir. Bir temsilcinin hemen hemen bağımsız bir sanayi ve ticaret politikası izlemek için çok farklı mahallî şartları bahane etmesi nisbeten kolaydır: Zaten görevi de genel politikaları başka bir çevrenin farklı özelliklerine uyarlamak değil midir?

- Bu mahzur dışında, sözü geçen yapı, kısa ve uzun vadede en az pahalı ve en etkili yapıdır.
- *Temsilci, operasyonel bir düzenleyicidir ve fonksiyonel otoriteye sahiptir.* Temsilcinin özel görevi, işletmeyi, yabancı ülkenin kamu veya özel kurumları ve organizmaları nezdinde temsil etmek, bu ülkedeki fonksiyonel bölümlerin bağlayıcısı ve aynı zamanda da faaliyetlerin düzenleyicisi olmaktadır.

Operasyonel sorumluların herbiri şirketin bir ürün hattıyla görevli bir bölüme bağlıdır. Bu ürünlerin bağlı olduğu şubelerin tekabül ettiği birimler kazanç merkezi haline rilmiştir. Bu model tamamiyle merkezîlikten kurtulmuş ve gerçekten "sınırlar aşırı" bir sisteme uyar.

Yazık ki milletlerarası siyaset iktisattan, milletlerarası iktisat da sınırlar ötesi işlerin gelişmesinden geridir. Bu sistemin mahzuru sınırların yönetimce dikkate alınmasalar bile önemli jesyon meseleleri yaratmağa devam etmesidir. Temsilci'nin mali alanda hükümetlere ve özellikle sendikalara karşı güç noktalarda şirket adına taahhütlerde bulunması gerekecektir.

Herhangi bir operasyonel, gücü olmazsa bu sorumlulukları gerçekten yüklenme imkânını bulabilir mi ?

- ⊖ *Karma çözüm.* Genel Yönetim, ürüne göre kesimler politikasını uyguladığı her ülkede temsilciye firmanın faaliyetinin bütünleştirilmesiyle orantılı azamî otorite verirse, yapıların organizasyonunda gündün güne önemi artan modern ilkelerden birini uygulayabilir. Bu, yönetimin görevlerinin uzun vadeli hazırlama ve günlük işletmeye bölünmesidir.

Kesim yöneticisi ve uzmanlaşmış genel kurmay heyeti, kısa ve uzun vadeyi hazırlar. (ürünler hattıyla şirket stratejisi, yatırım plânları, teknik ve ticarî gelişme). Delegeler gerek bu hazırlığa gerekse kesim yöneticileri ve ülkelerindeki ürün hattı sorumlularıyla birlikte yıllık hedeflerin tesbitine katılır.

Kesim yöneticileri ve ürün hattı sorumluları, temsilcilere operasyonel sonuçların hesabını, temsilciler de Genel Yöneticiye buldukları ülkelerde elde edilen toplum sonuçlarının hesabını verir. Kesim yöneticilerinin de, temsilcilerin de bağımlı oldukları Genel Yönetici, birincilerin ikincilere verdiği uzun ve kısa vadeyle ilgili direktiflerin uygulanıp uygulanmadığını kontrol eder: Çıkabilecek anlaşmazlıklarda hakemlik yapar.

Sistem, işletmelerin merkezlikten kurtulmuş ve iktisadî ufku sınırlı (ama merkezlikten kurtulmanın önemi özellikle pazarlar seviyesindedir) kazanç merkezleri haline gelmiş olduğu ve görevli kurmay heyeti, fonksiyonel bölümlü bir yapıda olduğu gibi gerek özel kompetanslarında gerekse operasyonel alanda doğrudan doğruya etkili oldukları ölçüde karmadır.

Daha karmaşık olan bu sistem ancak her seviyeye katılan ve iktidar devrini mümkün olduğu kadar alt kademeye ulaştırma anlayışında olan bir yönetimle tamamlanırsa etkili bir şekilde işleyebilir. Bu sistemi, birçok ülkede iş yapan pek çok şirket benimsemiştir: Fonksiyonel bölümler ve ürünlerin yönetimleri Anaşirkette merkezleştirilmiş, operasyonel kesimler ise buldukları ülkelerde merkezlikten kurtarılmıştır.

IBM ÖRNEĞİ. IBM'in 1958'de kurduğu yapı da "merkezleşme mi, merkezlikten kurtulma mı" sorusunun sahte bir problem olduğunu ortaya koyuyor. Gerçek problem neyin nereye kadar merkezlikten kurtarılmasının uygun olacağını bilmektir. IBM, işletmenin fonksiyonlarını, inceledikleri problemlerin boyutuna göre sınıflar:

- *Dünya boyutlarında fonksiyonlar:* Genel yönetim, uzun vadeli politikaların ve stratejilerin hazırlanması, araştırma, yüksek seviyede personel istihdamı (seçme, yetiştirme) maliye.
- *Kıta boyutlarında fonksiyonlar:* üretim. Çifte işler yüklenmemesi için bir kıtadaki fabrikaların herbiri, bazı makine parçaları yapımında uzmanlaştırılır. Yani tek bir ülke (A.B.D. dışında) bir ordinatör montajında kendi kendine yetemez.
- *Millî boyutlarda fonksiyonlar,* kültürler, alışkanlıklar, dil ve kanunlarla ilgilidir: Pazarlama, kasa yönetimi, personelin yönetimi.

Böylece IBM, millî işletmelerini de bir "Staff and Line" çerçevesi içinde üstlerine aldıkları alanla sınırlı kazanç merkezleri haline getirmiştir; bu merkezlerin politikaları, bütünün politikasıyla bütünleşmiştir; ama herbiri geniş ölçüde merkezlikten kurtulmuştur.

b) Çeşitli ülkelerde iş gören bir şirketin genel yönetiminin yapısı.

Bu alanda iki büyük yapı tipi tanımlanabilir:

- Biri, milletlerarası faaliyetleri özel bir kesime bağlar: Milletlerarası kesim;
- Öbürü anaşirketinki de dahil olmak üzere çeşitli ülkeler arasında ayırım yapmaz. Milletlerarası kesimli yapı. — Bu, General Electric, I.B.M., Ford Siemens, v.b.'nin yapısıdır.

● **Avantajları şunlardır :**

- Yüksek seviyede görevlilerin milletlerarası işlerin özel yanlarında uzmanlaştırılması: Fond transferleri, vergi meseleleri, lisans ve kontrat pazarlıkları, şirket ele geçirme, hükümetlerle ilişkiler, yurt dışında çalışan personeli gittikleri ülkeye uydurma güçlükleri, verilen avantajlar, özel eğitim, v.b..
- Şirket yönetiminin en üst seviyesinde milletlerarası işlerle ilgili görüşleri anlatabilecek, savunabilecek ve bu görüşleri uzun vadeli genel politikalar, stratejiler ve hedeflerle bütünleştirebilecek bir sorumlu bulunması. Böyle bir sorumlu bulunmazsa, milletlerarası boyut daha az ortaya çıkar ve ana şirketin bulunduğu ülkenin âcil meseleleri karşısında daha çok ihmal edilebilir.

● **Mahzurları da şunlardır :**

- Ürünler hattı ve pazarlar aracılığıyla sınırlar aşırı politikalarla vazgeçilmesi.

Bir şirketin faaliyeti yeterince çeşitlenmişse, bir ürünler hattı veya pazar sorumlusunun Coğrafi faaliyet alanını (özellikle dış ülkeye satış potansiyelinin millî potansiyelden çok daha yüksek olduğu biliniyorsa) sınırlamamak çok daha rasyonel bir iştir. Ayrıca dünyanın bir kısmında ürünlere, öbür kısmında bölgelere dayanan bir organizasyona sahip olmak devamlı meselelere yol açar.

- Hedefleri tesbit etme ve şirketin araç ve kaynaklarını çeşitli ülkelere dağıtma güçlüğü: gerçekten, bu takdirde çeşitli kazançlar büyük faaliyet dalı başına veya pazar başına optimumun araştırılmasından çok müzakerelerden veya genel yönetim takımı içindeki iktidar ilişkilerinden doğar.

SINIRLARASIRI "YAPI" (SINGER, ICI, SOLVAY, v.b.). — SiMCA'nın Genel Yöneticisi ve Chrysler'in ikinci başkanı olan M. Vherbourg kısa süre önce "Milletlerarası şirket, coğrafi sınırları ve siyaset farkları olmayan şirkettir. Birçok ülkenin kaynaklarından ve insanların yararlanır ve millî değil milletlerarası bir pazara ikmal yapar" demişti.

Böyle bir şirket için ilk bölümlerde incelenen yapı tarzlarına dönmek gerekir. Ama bu insan ilişkisi açısından problemlerin sayısını çoğaltır: Kademeleşme piramitinin belirli bir basamağının üstündeki her sorumlu "milletlerarası düşünmek", her ülkenin millî görüş açılarını tepkilerini anlamak, stratejilerini mahallî menfaatlere uydurmayı bilmek, v.b. zorundadır.

Görevli yetiştirme, iç haberleşme, haber toplama alanlarında devamlı olarak çok özel bir faaliyet gösterilmeli ve Personel yönetimi çok dinamik ve girişgen olmalıdır.

Öte yandan, yabancı ülkelerdeki şubelerin anaşirket tarafından tam olarak kontrol edilmediği durumlarda bu yapının kurulması çok güçtür.

Bu yüzden çoğunlukla dış ülkelerde yoğun faaliyet gösteren şirketlerin ulaşması gereken bir ideal olarak görünür. Fakat bazı yazarlar, herhangi bir şirketin kârlarının ve uğraştığı işlerin üçte biri dış ülkelerdeyse sınırlar aşırı bir yapı benimsememesi gerektiğini ileri sürerler.

Böylece, bir şirketin dış ülkelerde genişleme yoluyla büyümesinin, organizasyon sisteminin evrimine ne kadar çok yeni unsur kattığı ve insan açısından ne kadar çok yeni problem ortaya koyduğu görülüyor.

2. ENFORMATİĞİN DEVRİMİ.

Jesyon ordinatorleri, bilindiği gibi, üç tip işleme imkân verir:

- Bilgi ve haber stoku.
- Basit verilerden hareket ederek karmaşık bilgiler hazırlanmasını sağlayan aritmetik işlemleri.
- Mantık işlemleri ve özellikle büyüklüklerin birbirleri arasında mukayesesi ve bilgi alma işinin sonunda, oranlama sonucuna bağlı olarak otomatik seçme.

İlk iki işlem tipi asıl "*bilgi sistemlerinin*" hazırlanmasına götürür. Ordinatör bir veriler deposudur ve işletmenin çalışmasına yararlı olan bütün bilgileri dağıtan merkezdir.

Üçüncü işlem tipi "*jesyon sistemleri*" kurulmasına imkân verir: Ordinatör bu sistemler içinde, önceden hazırlanan ve muhtemel her durumu önceden kestiren modellere göre kararlarını kendi kendine alır. Meselâ, bir stoktan alınan belli bir miktar mal, bu stoku tesbit edilmiş bir eşiğin altına düşürürse, ordinatör, belli miktarda birimin yenilenmesi emrini otomatik olarak yayar.

Jesyonun otomatikleştirilme (otomatizasyon) derecesi, sistemin genelleştirilmesi derecesine bağlıdır. Eğer sistem işletmenin, sadece tek bir fonksiyonuyla ilgiliyse bir maliye, üretim v.b. altsistemi söz konusu demektir. Eğer bu cins çeşitli altsistemler aralarında birbirine bağlıysa buna *bütünleşmiş jesyon sistemi* denir. Firmanın bütün sektörleri böyle bir sistemin kapsamı içindeyse "*topyekûn jesyon sistemi*" söz konusudur.

Jesyon ordinatorlerinin sağladığı imkânların ve kullanımların büyük çapta gelişmesi işletmenin yapısıyla ve işletme içindeki görev, sorumluluk ve bağıntıların dağılımıyla ilgili önemli sonuçlar verir.

a) Enformatiğin yapılar üstündeki sonuçları.

Bilgi ve haber akışının merkezileşmesine yol açan bilgi inceleme işlemlerinin yoğunlaşması bu sonuçları doğurur. Bunun iki sebebi vardır: Büyük ordinatorler kullanmanın faydası ve "*télé-traitment*" tekniklerinin gelişmesi.

Malzemelerin hızla yenilenmesi ve daha başka sebepler bilgili bir şekilde kullanılırsa günden güne daha ilgi çekici imkânlar sağlayan makineler kullanmayı zorunlu kılmıştır. Bu şekilde fazlaşan hafıza inceleme yeteneklerini kullanabilmek için yapılacak bütün incelemeleri merkezileştirmek gerekir. Böylece çeşitli işlerde kullanılabilen dev hesap merkezi ortaya çıkmış olur.

İkinci sebep *teletraitement*'a dayanan ordinatorlerin yeni uygulamalarının gelişmesidir. *Teletraitement*, ordinatorün giriş-çıkış organlarını, hafıza ve hesap organlarının yakınına değil çok uzağına yerleştirmekten ibarettir; böylece uçlar az çok karmaşık bir iletme şebekesiyle ordinatore bağlanır. Bu şebeke, telefonla (tek veya iki yönlü) veya telgrafila (hertz kabloları veya ortak eksenli kablolar) çalışabilir. Jesyon uygulamaları için en çok kullanılan şekil telefon hatlarıdır.

Bu teknik, daha önce çeşitli işletme birimlerinde dağınık bir şekilde yapılan teknik veya idari işlemlerin bilgi inceleme merkezinde toplanmasını ve otomazasyonunu hızlandırır. Meselâ, makinelerin (telekomand) veya ocakların (teleregülasyon) çalışma şartlarını bu şartları niteleyen parametrelerin aktüel değerlerini buldukları yerlerden alarak ve ordinatore naklederek uzaktan düzenlemek mümkündür.

Bu verileri, imalât programlarını ve ilgili fizik olaylarının nedenlenme kanunlarını bilen ordinatör, söz konusu birimlerin çalışma şartlarını otomatik olarak ayarlayacak veya uyarlayacak bilgiler verir. Bu sınaî örnekte, bazı teknik girişkenlik kategorileri artık fabrikalara bağlı değildir ve meselâ teknik yönetim gibi yapının yüksek bir seviyesinde merkezleştirilmiştir.

Bununla birlikte idarî işlerdeki coğrafi merkezleşme eğilimi çok daha açık ve belirgindir. Sanayide, imalât halindeki bölümler üstüne bilgilerin elde edilmesi ve merkezî ordinatöre aktarılması, faturalamanın ticarî ve analitik muhasebenin ve üretim istatistiklerinin günü gününe tutulmasını, bilgi inceleme merkezince sağlanacak şekilde organize etme imkânını verir.

Merkez, şirketin çeşitli fabrikaları için bu işi yaparken bir yandan da idarî merkez servisleri için başka idarî işlemler yapabilir: Böylece teletraitement'in sağladığı imkânlar, makinelerin yeteneğini artırmaya ve böylece otomatikleştirilmesi kabil fonksiyonları daha da merkezleştirmeğe teşvik edecektir.

Enformatiğin, yapıları kökten değiştirdiği kesimlerden biri de sigorta şirketleri kesimidir. Bu kesimin özelliği, müşterilerle, her biri ferdî dosyalara baş vurmayı, bu dosyalardaki belgeleri ve karşılanan rizikoları gözönünde tutmayı gerektiren birçok yazışmanın yapılmasıdır. Bu yazışmalar ve yol açtıkları istatistik ve inceleme için çok sayıda büro elemanı gerektirir ve ödeme mühletlerini uzatır: Şirket geliştikçe bunların çoğala çoğala birikmesi maliyeti artırır ve müşteriye yapılan servisin kalitesini bozar.

Teletraitement tekniği, hem her müşteri ve her mahalli acentayla ilgili bilgilerin tek bir merkezde toplanmasına, hem de bölgesel acentalara daha çok sorumluluk devredilmesine imkân verir.

Bu alandaki ilerlemesi sık sık örnek olarak gösterilen Drouot grubunun durumunu inceleyelim. İdarî merkezde doğrudan girişi ve yüksek yetenekli hafıza makinelerinde çeşitli fiş bölümleri vardır: Sigorta mukaveleleri bölgesel merkezler, afetler, v.b.. Elli kadar bölgesel merkez yaratılmış ve kiralanan telefon hatlarıyla merkezî ordinatöre bağlanan uçlarla donatılmıştır. Böylece hizmet edilecek müşteriyle ilgili bilgi, mümkün olduğu kadar yakından alınabilmektedir. Bir müşterinin herhangi bir âfet veya zarar-ziyana maruz kaldığını bildirdiğini farzedelim. Mahalli acenta, bu durumda ordinatöre telefon ederek müşterinin mukavelesinin durumu ve garantileri üstüne bilgi alır; açacağı âfetler dosyasının numarasını öğrenir ve bu afet ile ilgili istatistiklerde kullanılacak olan bilgileri kaydettirir. Bütün bu hlemler bir veya iki dakikada yapılır. Böylece acenta, bu kısa süre içinde olayı en iyi şartlarla şalletmesi için gerekli bütün bilgileri almış ve işini, azamî derecede kolaylaştırmış olur. İdarî işlerin yükünden kurtulan görevi, bürokrasi köleliğinden sıyrılarak daha ilgi çekici ve ticarî bakımdan umud verici hale gelir. Görüldüğü gibi, teletraitement'in yapı değişikliği imkânlarının başlıca özellikleri idarî işlerin merkezleştirilmesi ve operasyonel kararların merkezlikten kurtulmasıdır.

Bu gelişme gelecekte genelleşecektir. Güçlü ve dev hafızalı ordinatör merkezleri çevresinde "bilgi bankaları" meydana gelecektir. Bu bilgi bankalarının fiş bölümlerinde biriktirecekleri büyük ve çeşitli bilgiler, doğrudan ve hızlı giriş teknikleri sayesinde istendiği anda çıkarılacak ve hemen hemen aynı anda otomatik olarak uzağa nakledilecektir. Böylece birçok yerden yararlı bütün bilgiler hiç beklenmeden alınacak ve "diyalog" biçimleri çok değişik olacaktır: Basılı kağıtlar, delikli kartlar, sesli konuşma, katodlu ekranlar, desen ve plân aktarılması, v.b.. Organ ihtiyaç yaratacağından gelecekte bilgi akımları yoğunlaşacak ve bu akımlar bir dev ordinatörler merkezinde yoğunlaştırılmak yerine, çok önemli bazı merkezler

birbirine bağlanacaktır. Çok yanlı bilgi ve haber edinme tekniği birbirinden uzakta ve sanki birbirine bağlı gibi çalışan birçok ordinatör gurubu kullanmağa imkân verir. Böylece yaratılan bütünün imkânları, bu ayrı ordinatörler arasında elden geldiğince iyi şekilde bölüştürülür. Bu kullanım, yaygınlaşırsa, sözü geçen teknik, yapılacak incelemeleri merkezleştirmek ama bu incelemenin araçlarının da parçalamak sonucunu verecektir. Daha şimdiden birçok Amerikan şirketi biri Doğu'da öbürü Batıda, ortak koordinasyon programlarıyla kumanda edilen iki merkez kurarak bu bilgi ve haber edinme sistemini kullanmağa başlamıştır.

Bilgi inceleme merkezlerinin, firmaların, ve hatta genel şirketin bilgi ağının düğüm noktası olması ve bütün firmaların hizmetinde (ancak, tek tek verilecek kod numaraları her birine yalnız bilmesi gereken kategoriden bilgi verecektir.) bir "cevap servisi" rolü oynaması muhtemeldir.

Böylece, bu gibi şebekelere bağlı acentaların idarî faaliyet yükü azalırken, bunlarla ilgili organizasyon sistemleri de daha az yüklü ve daha etkili hale gelecektir.

Yâni, işletme içinde bilgi inceleme ve kayıt işlemlerinin merkezleştirilmesi, büyük işletmelerde, organizasyona dağılmış idarî servislerin önemini kaybetmesi ve bunun mantıklı sonucu olarak enformatik araçlarının yoğunlaşması sonucunu doğuracaktır. Ama günden güne daha güçlü ordinatör merkezlerine başvurmaya yol açan bu merkezleşme yeterince büyük olmayan işletmeleri, büyük bir ordinatör kullanmak, yerine, kendi dışındaki büyük bilgi stok etmeğe ve incelemeğe yöneltecektir: "*Bölüşülmüş zaman*" tekniklerinin umut verici bir şekilde gelişmesi, enformatiğe başvurmayı daha esnek ve daha iktisadî hale getirmektedir. Bu teknik sayesinde birçok şirket, bünyeleri dışındaki büyük bir ordinatörü birlikte ve aynı anda kullanarak, tek başlarına kullandıkları zaman sağlayacakları bütün avantajları çok daha ucuza elde edebilir.

- Demek ki; enformatik, işletmenin öbür fonksiyonlarına oranla günden güne daha özerk bir fonksiyon haline gelmektedir;
- İdarî servisleri birleştirmeye, bürokratik işlemleri gruplaştırmaya ve sıradan işleri ortadan kaldırmaya yönelmektedir;
- Daha geniş bir coğrafi merkezlikten kurtulma sağlaması mümkündür.

b) Enformatiğin görev ve otorite dağıtımını konusundaki etkileri.

Enformatik jesyon sistemleri, kendileri olmasaydı ancak insanların alacağı kararların etkisiyle başlatılabilecek faaliyetleri, otomatik olarak başlatmalarıyla nitelenir.

İnsanın muhtemel bütün durumları ve herbirinde alınması gereken kararları önceden kestirebilmek için çaba harcadığı bir programa bağlı olarak, enformatik sistem, çalışmasını sağladığı kesimde işletmenin ihtiyaçlarını tesbit eder, bu ihtiyaçları karşılayacak işlemlere komuta eder ve kesimin iyi çalışmasını sağlar. Böylece, yapılacak seçmelerin incelemesine yönelmiş olan bütün insan girişkenliği ve zekâsı, sistemin programlanmasında yoğunlaştırılırken, ordinatörün faaliyet alanı, bu talimatın adım adım uygulanmasını, daha önceden konulan kurallarla mukayese edilmesini ve muhtemel geriye dönük düzeltmelerin (feedback) gerçekleştirilmesini kapsar.

- Demek ki, enformatiğin organizasyon üstüne ilk sonucu insan müdahalesinin insan zekâsındaki en soylu kaynakların kullanılmasını gerekli kılan işler üstünde yoğunlaşmasıdır. (zekâ, hayalgücü, uyarılma yeteneği, yaratıcılık gibi.) Tekrar tekrar yapılan

ve girişkenlik özgürlüğü gerektirmeyen sıradan ve günlük işler ise, makinenin payına düşmektedir. İnsandan yalnız kendisinin yapabileceği işlerde yararlanmayı sağlayan bu yeni işbölümü, organizasyon sistemleri gelişmesinin genel ve cesaret verici özelliklerinden biridir.

- Jesyon sistemleri kurmanın ikinci bir sonucu da yönetim işinin daha iyi organize edilmesi, özellikle ani karar vermenin ortadan kaldırılmasıdır. Bütün modern büyük sanayi bütünlerinin organizasyonu programa göre çalışma ilkesine dayanır: Jesyon sistemleri programın kesinlikle uygulanması üstüne temellenmiştir ve yönetimi, kararlarını hazırlamaya, programlar kararlaştırdığı zaman daha uzun süre düşünmeye ve herkesi kurallara uygun olarak çalıştırmaya teşvik eder.

Buna karşılık, yönetimin fonksiyonu, çok zaman alan idarî işlerden kurtarılmıştır: Yönetim de işbölümünden yararlanır. Jesyon sistemleri günlük kararları kendileri alır ve ancak beklenmedik durumlara veya önceden tasarlanan sonuçlara oranla önemli sonuç sapmalarına karışmazlar. Böylece geleceğin organizasyon sistemlerinde, yönetimin yeni görevi ortaya çıkar; Bu görev, beklenmedik veya önceden kestirilmeyen, yani programlanmamış veya programlanması imkansız problemleri çözmektir. Bu müstakbel sistemlerin bir özellikleri daha olabilir. Bu özellik günlük işletme servisleriyle orta ve uzun vadeli hazırlık servisleri arasında daha kesin bir ayrılışın meydana gelmesidir. Burada, işlerin milletlerarası hale gelmesinin teşvik ettiği bir evrimle karşı karşıyayız.

- Ama jesyon sistemlerinin organizasyon konusunda doğurduğu en önemli sonuç, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasındaki birçok karşılıklı etkiyi değerlendirmesi ve kullanmasıdır. Klâsik organizasyon sistemleri, firmaları, fonksiyonlar arası bağlar kuracak şekilde bölümlere veya kurmay heyetleri ve operasyonel hatlara ayırıyordu. Bütünleşmiş jesyon sistemi ise, bunun tersine, mahiyeti gereğince, yapısal bölünüşlerden bağımsız olarak, ilintili işlemleri bir araya toplar. Yapının belirli bir seviyesinde çalışan ve bir sektörün veya bütün işletmenin günlük faaliyetinden sorumlu olan çok-fonksiyonlu bir ekibin işini görür. Global problemler analiz edilir, unsurlarına bölünür, sonra bütünleşmiş sistem bunların sentezini yapar, Ayrıca, bu çeşitli fonksiyonların, görüş açıları çok farklı uzmanları arasındaki zorunlu işbirliğini (insanların bu işbirliğini gerçekleştirmesi çok güçtür), enformatik sistemleri uygular ve insanların bunları gerçekleştirmesine yardımcı olur. Ama bu, ancak, işletme içinde görevlerin yeniden dağıtılması pahasına sağlanabilir.
- Klâsik organizasyonlarda birçok aracı kadro, aslında jesyon sistemlerinin programları tarafından yapılabilecek günlük kararları almakla görevlendirilir. Meselâ stokların yenilenmesiyle ilgili emirler, imalât bütünlerinin optimizasyonu veya ordinatorün kolayca yapabileceği her çeşit iktisadî seçme bunlar arasında yer alır. Bu durumda küçük ve orta kadrolardan veya yüksek memurlardan bir çoğu, girişkenlik alanını kaybedecektir (kötümsörlere göre) veya sıradan görevlerden kurtulacak ve tasarlama görevlerinde veya hiç değilse bu sistemlerin hazırlanmasında çalışmak üzere serbest kalacaktır (iyimserlerin görüşü). Her ne olursa olsun, enformatik, organizasyondaki sorumluların görevlerini değişikliğe uğratacaktır.
- Jesyon enformatiği, otoriteyi merkezîyetçiliğe veya merkezlikten kurtulmaya götürecektir mi? Bu soru uzun süre tartışıldı (1). Enformatiğin bu konudaki etkisinin nötr olduğu, ama bu amaçla kullanılırsa güçlü bir iktidar devri aracı olabileceği sanılıyor.

(1) Charles A. MYERS, *The Impact of Computers on Management*, *The MIT Press* (1967).
John A. POSTLEY, *Computers and People*, Mc Graw-Hill (1960).

Bununla birlikte, artık gerekli bütün bilgileri kontrol edebilecek malzeme imkânına sahip olmadıklarından, mizaçlarına ters düşmesine rağmen, merkezilikten kurtulma zorunda kalan patronlar, ordinatorler sayesinde bu imkânı yeniden kavuştuklarından, eski otoritelerini ele geçirmeye kalkışabilirler. Ama bu, bilgi alma araçları ve çözülecek problemlerin karmaşıklığı çoğaldıkça patronların görevinin de değiştiğini unutmak olur: Jesyon enformatiğini geniş ölçüde ve iyi bir şekilde kullanmak modern bir iş idaresi tarzının kabul edilmesini (bu, herşeyden önce bir yönetim anlayışıdır) ve özellikle kararların otoriter bir şekilde merkezleşmesinin tersini gerekli kılar.

Demek ki, enformatik, merkezilikten kurtulmayı kolaylaştırarak işletmede, insan faktörünün değerlendirilmesine katkıda bulunur.

3. YARATICILIĞIN ARTAN ROLÜ

Yaratıcılık yalnız yeni fikirler bulmağa elverişlilik demek değil, özellikle bu fikirleri uygulama yeteneğidir. Bu uygulamanın meydana getirdiği iktisadî olgu, yani yenilik gelişmiş ve rekabete dayanan iktisatların evriminde birinci derecede önem kazanmıştır. Bir darlık (nedret) toplumunda, üretici yatırımın şartları olan sermaye ve halkın mesleki bilgi ve hüner seviyesi, büyümenin başlıca unsurlarıdır. Ama zenginliğini, devamlı değişme, ürünlerin günden güne daha hızla yenilenmesi, insan ve malların hareketi üstüne kurmuş bir sanayi toplumunda, imtiyazlı rolün, değiştirme, uyarılma ve, yeniden yaratma yeteneğine geçmesi şaşılacak bir şey değildir. Böylece, fikrî *yatırım, üretimin başlıca faktörü haline gelir*. Bunun araçları, bilginin ve araştırmanın gelişmesidir; meyvesi, yeniliktir, yaratış ise belirtisidir. Oysa yaratıcılık kendine has özellikleri olan bir insan yeteneğidir. Bu özellikler, organizasyonları, dolayısıyla de organizasyonların yapı modellerini niteleyen sosyal ilişkileri büyük ölçüde etkileyebilecek cinstendir.

a) İşletmelerin içinde yaratıcılık ve sosyal ilişkiler.

Yaratıcılığın özelliği hiçbir şeyin insanı yaratmağa zorlamamasıdır. Bir insan maddî bir görevi yapmağa zorlanabilir ama ne bir icat yapmağa, ne de kendi istemedikçe ilgi çekici bir buluş ortaya koymağa zorlanabilir. Yaratıcılığın filizlendiği ortam, özgürlüktür. Serbest karar verme ve iyi niyet, insanların 3. bölümde açıkladığımız anlamda işletme hayatına katılmaları kavramını gerekli kılar.

Teknik, ticarî ve idarî konularda yeniliğin ağır bastığı evrimsel veya rekabetçi sanayi kesimlerinde, kadroların, işletmenin yaşamağa devam etme ve ilerleme savaşına katılmaları, büsbütün gereklidir.

Demek yaratıcılığın rolünün artması, katılma üstüne söylediklerimize yeni bir önem kazandırır ve iki belirleyici unsur ekler: Haber alma ve fonksiyonlar-arası mübadeleler. Ayrıca özel bir durumda ortaya çıkarır. Bu, yaratıcılık problemlerinin tabii olarak bütün önemleriyle ortaya çıktığı araştırma servislerinin durumudur. Bir orrganizasyonun, yenilik yapma ve uyarılma yeteneği ile iç ve dış haberleşmeler şebekesinin yoğunluğu arasında direkt bağıntı vardır: Yaratıcılık, örneksemeler, elden geldiğince farklı unsurların birbirine yaklaştırılması, geleneksel alanın ve mevcudun eleştirilmesi, ve yeni bakış açıları bulmak sayesinde sağlanır. Organizasyonun çözmesi gereken problemleri, ulaşmak istediği hedefleri, geçmiş denemelerin sonuçlarını, içinde faaliyetini geliştirdiği çevrenin kesin şartlarını bilmek, yaratıcılığı destekler.

Önce evrimsel sektörlerin organizasyon sistemlerinin, fonksiyonlar, operasyonel birimler, insanlar ve disiplinler arasında görüş ve düşünce mübadelelerine imkân vermesi; bunları teşvik etmesi ve öngörmesi gereklidir. Bu gibi mübadeleler geliştikçe orantılı olarak yaratıcılık alanındaki kazançlar da artacaktır. Ayrıca bu sistemlerin kendi içlerine kapalı değil, çevreyi hiç durmadan değiştiren çeşitli akımlara büyük ölçüde açık olması gereklidir.

Araştırma, inceleme, eğitim ve dış haber organizmalarına, büyük şirketlerin günden güne daha çok katılması ve ayrıca sorumluların her çeşit tamamlayıcı faaliyetlere katılmaları, çağımızın belirtileri ve gereklidir. Çeşitli üretim ve hizmet şirketlerini birbirine bağlayan fikir dokusu ve mübadele şebekesi, günden güne sıklaşmakta ve millî sınırları aşmaktadır. Devletlerin yatırımdaki tayin edici rolü ve yeniliklerin teşviki, sanayi organizasyonlarının kendi sınırlarından taşma isteğini büyük ölçüde güçlendirir (1): Bu yenilik ihtiyacı, enformatik sistemlerinde olduğu gibi, organizasyonları sürekli olarak dışa açılmağa iter.

Ayrıca modern organizasyonların beşerî sistemleri, düzenli, bol, açık ve taze haberlerle beslenmelidir. Topluluğun her üyesinin, topluluğun ne durumda olduğunu, kendisinden ne beklendiğini, ferdi faaliyetinin yerini ve önemini dolayısıyla de yaratıcılığın kolektif yararlılığını anlaması böylece mümkün olur.

İşletmede en çok yaratıcı olması gereken servis, araştırma servsidir; ama bu yaratıcılık pratikte kendiliğinden gerçekleşmez. Servisin yaratıcılığı, organizasyonuna ve yönetimine bağlıdır. Operasyonel kesimlerin orta ve uzun vadeli sanayi politikalarının sonucu olan yenilenme ihtiyaçlarını tesbit etmeleri ve bildirmeleri, araştırmacıların, elde ettikleri bilgileri ve gördükleri imkânları, bu kesimlere haber vermeleri gerekir. Araştırma bölümü, şirketin teknik ticarî ve malî uğraş ve deneyleriyle bütünleştirilme bile ilinti haline getirilmeli, ama rolünün, sınaî bakımdan aksaklıkları gidermekle veya kısa vadeli teknoloji düzeltmelerinin hazırlanmasıyla sınırlı olmasını kabul etmemelidir. Araştırmacıların ekip halinde çalışması, herbirinin, guruplar halindeki emek geliştirilmesinden yararlanabilmesi gerekir. Ayrıca, hazırlayacakları projelerden önce gelen daha teorik çalışmalara ve bunların sonucunda ortaya çıkacak sınaî gelişmelere de katılmaları gereklidir.

Araştırma programlarını hazırlamak araştırmacıların görevi değildir. Bu programların başarı şansını hesaplamak, malî iktisadî ve sınaî sonuçlarını tartmak ve programları uzun vadeli faaliyet ve plân stratejileriyle bütünleştirmek başkalarının işidir. Ama, araştırmacılar bu programların hazırlanmasıyla ilinti haline getirilmeli; fikirleri alınmalı, sorumlu tutulmalıdırlar. İnceledikleri meselelerin her veçhesinden hattâ iktisadî ve ticarî veçhelerinden haberdar edilmelidirler.

Ortak bir faal yet çerçevesinde, azami ölçüde ferdi girişkenlik ve özgürlükle, yeterince kesin bir bütünsel programlamayı bütünleştirmek, evrimsel sektörlerin en büyük problemidir. Bu problem, evrimsel sektörlerin yapıları problemini ortaya koyar.

b) Yaratıcılık ve yapılar

Modern iş idaresi teknikleri, uzun vadeli plânların, kesin programların, inceden inceye tesbit edilmiş öngörmeli bütçelerin kullanımını genelleştirmeye, yani beklenmedik durumları ve insanların devamlı olarak çevreye uyarlınması zorunluğunu ortadan kaldırmağa yönelirken, yaratıcılığın yani hayalgücü ve sezgiye en yakın düşen beşerî kaynağın geliştirilmesinde vazgeçilmez bir şart olarak kendini kabul ettirmektedir. Burada bir çelişme

(1) Bk. B. DAUDE, *L'Entreprise et la Recherche*, Dunod (1969).

söz konusu değil mi? Daha genel olarak, hem faaliyetlerin programlanmasını hem de girişkenliklerinin merkezilikten kurtulmasını gerektiren karmaşık bir dünyada, organizasyonların demokratlaştırılması meselesi de ortaya çıkmaktadır. Batı demokrasileri örneği, ferdî özgürlüğün çok sağlam yapıllı sosyal organizasyonlarla bağdaştığını (bazen onlar tarafından korunduğunu) gösterdi. Ama gençlerin kısa süre önce bu toplumları eleştirmeleri, aynı toplumların tam anlamıyla yenilikçi olan düşünce, kavram ve davranışlara çıkardığı güçlükleri de yansıtmaktadır. Gerçekten de organizasyon sistemleri, muhafazakârlığın ve alışılmış görüş tarzlarının yolundan ayrılmaya imkân vermez. Bu sistemler, yaratıcılığın yenileştirici yetenekleri ve insanın tam olarak gelişmesini felce uğratan ve bugün "ziyan olma" ve "yabancılaşma" denen durumları doğurmaktadır. Başka bir deyişle, değişmelerin köklü bir şekilde sarstığı bir çevreyle karşı karşıya kalan organizasyonlarda, rasyo-nelliğin ve mantık sistemlerinin sınırları açıkça görülmektedir.

Organizasyonların içindeki sosyal ilişkileri daha önce gördüğümüz gibi, geliştirmekle kalmayıp, yaratıcılığın ihtiyaçlarına göre hemen değiştirmek de gerekir.

March ve Simon daha önce belirttiğimiz eserlerinde yeni bir Gresham kanunu, ortaya koydular. Bu kanunlara göre, en çok programlanmış görevler, daha az programlanmış olanları ortadan kaldırr. Başka bir deyişle söylemek gerekirse, bir kadronun fonksiyonları aynı zamanda hem sıradan ve günlük işlerin yerine getirilmesini, hem de bir yaratıcılık ve girişkenlik çabası gerektiren ve kısa veya uzun vadeli beklenmedik durumlarla ilgili olan işleri kapsıyorsa, bu kadro, muhtemelen, kendini birincilere verip, ikincileri ihmal edecektir. Oysa kademeleşmede ne kadar yükselinirse, belirsiz, uzak, yeni, alışılmamış işlerde ve yapılması gereken kesin değişikliklerde firmayı büyük ölçüde bağlayan yönetim sorumlulukları da o kadar artar. Bu sorumlulukların, gerekli hazırlık ve incelemeden sonra yüklenildiğini kolayca söyleyebilir miyiz?

Modern organizasyon sistemlerinde fonksiyonlar yeni kıstaslarla birinden ayrılmaya ve yapı unsurları özel görevler çevresinde toplanmaya başladı. Günlük işletmeden sorumlu yönetimlerin, geleceğin ve milletlerarası ölçekte orta ve uzun vadeli stratejilerin hazırlanmasıyla sorumlu yönetimlerden ayrıldığı yapı modellerinin ortaya çıktığını daha önce söyledik. Ama şüphesiz ki, bu durumda, birinciler ikincilerin çalışmalarıyla ilinti haline getirilmiştir ve ikinciler birincilerin faaliyetlerini yakından izlemektedirler. Aşağıdaki özel-liklerin görüldüğü tamamlayıcı modeller günden güne artmaktadır:

- Bu modellerde, durumu iyileştirmekle görevli servisler, işletmeyle görevli servislerden ve mevcut durumu iyileştirmekle görevli servisler yenilikleri hazırlamakla görevli servislerden ayrılmaktadır. Çoğunlukla fabrika mühendisleri, eskisi gibi günlük imalâtla görevlendirilmek yerine, artık "geliştirme" görevleri çevresinde gruplaştırılıyorlar. Temel araştırma servisleri, sanayi gelişmesi v.b. servislerine oranla bağımsız birimler haline getiriliyor.

Ama bu durumda, bütün bu servisler arasında sıkı haber alıp verme işbirliği bağları kurmak şarttır.

- Özel işlemleri yerine getirebilmek için değişik servislerden alınan unsurlarla geçici ekipler kurulur: Amerikan "task-forces"leri veya ordudaki "talep grupları" gibi.

Bu esnek organizasyon eğilimi çok yaygındır. Örnek verelim: Yeni bir ürünün hazırlanması ve lanse edilmesi, çevreye uyma ve yaratıcılık yeteneklerinin en çok gerekli olduğu alışılmış işin dışında bir iş yapmanın örnek tipidir. Ama çabalar kesinlikle programlanmaz ve probleme sınaî açıdan yaklaşılmazsa bunun imkânsız olduğunu tecrübeler göstermiştir.

Birçok zeki mucit, dahice buluşlar ortaya atar, ama bunları iktisadî başarılar haline getirmeyi her zaman beceremez.

Problemin çözüm yolu, genellikle ürünün lanse edilmesiyle ilgili çeşitli alanlarda (araştırma, geliştirme, pazarlama, üretim, analitik muhasebe) uzmanları kapsayan ve şefi bu ürünle ilgili global işlemde sorumlu olan özerk bir grup kurmaktır. Bu grup, geçici olarak ve formel yapının dışında çalışacaktır. Grubun üyeleri, çalışma günlerinin bir kısmında bu grupta, geri kalan saatlerde de asıl görevlerinde çalışabilirler. Lanse ediş başarılı olur ve kazanç vaadederse, bu grup kurumlaştırılabilir ve böylece, söz konusu ürünün üretim, ticarileştirme ve daha iyi hale getirilmesiyle görevli yeni bir birim, yapı içinde ortaya çıkabilir.

Ürünlerin battallaşmasının ve yenilenmesinin hızlı olduğu çok gelişmiş sanayi kollarında (elektronik, organik kimya, makine) çalışan büyük Amerikan şirketleri, buna benzer bir ilkeyi genelleştirerek bir yapı modeli haline getirdiler. Bu yapıda, araştırmalar bölümü, büyük disiplinler halinde organize edilmiş daimi temel araştırma servislerini ve özel projeleri geliştiren geçici grupları kapsar. Bir proje yeni bir ürünle sonuçlanıp sanayi açısından yararlı ispatlanınca, yeni ürünü işletmek için yeni bir operasyonel kesim yaratılır. Başka kesimler (zaman aşımına uğradığına karar verilen veya verimliliği önü alınmaz bir şekilde azalan ürünlerle ilgili olanlar) dönem dönem dağıtılır. Yeni kesimler, böylece serbest kalan ve ürünün geliştirilmesinde çalışmış olan personeli istihdam eder. Yeni projeler hazırlandıkça, uygulamalı araştırma grupları (bunlar geçici gruplardır) yeniden kurulur ve bunlarla ilgili personel belirli bir projeyi işletme halinde takip edebilir veya yeni bir proje üstünde araştırma işini devam ettirebilir.

Esnekliği bakımından ilgi çekici olan bu sistem, aynı zamanda, şirketin yöneticilerine, yüklediği görevler açısından da, dikkate değer: Yenilik stratejileri çok iyi incelenmeli, sorumlular çok dinamik olmalıdır. Sistem bu sayede, olağanüstü bir büyüme ve yaratıcılığa, aynı zamanda da her basamakta büyük bir istek ve eğilimin doğmasına imkân verir.

Sistemin ortaya koyduğu genel yönetim anlayışı da çok ileridir. Çeşitli kesimler büyük ölçüde özerk birer kazanç merkezi olduğundan, Genel Yönetimin rolü, yapılacak ilk seçimleri, herbirinin ulaşması gereken hedefleri, iktisadî ve ticarî tahminlere ve çeşitli faaliyetlerin muhtemel gelişmesine göre eldeki kaynakların dağıtımını, bu merkezlerle ve araştırma bölümüyle müzakere etmektir.

Alain Touraine'in (1) yazdığı gibi, işletme, "yönetimi, herşeyden önce müzakere görevini yerine getiren stratejik bir alan haline gelir. Yönetim, ilke ve kurallardan kurtulmuş; un surların sınırlı ve geçici olarak uyarlanmasını gözönünde tutan bir politika izleyecek olursa, işletmenin değişikliğe uyması da daha başarılı olacaktır."

Aynı yazar için, daha yukarıda anlatılan katımlı sosyal bağıntılar kurulması, bu yeni yapı modellerine sıkıca bağlıdır: "Gittikçe daha güçlü sosyal bütünleşme mekanizmaları gerektiren şey, organizasyon tarzlarının esnekliğidir."

● Böylece, bir fonksiyonel organizasyon sistemine dönmüş oluyor. Ama bu tarzın temeli çok geliştirilmiş bir çeşitlenmeye, merkezilikten kurtulmaya ve ticarî yaratıcılığa dayandırılmıştır. Bu son üç faktör bile, ürün hatlarına dayanan bir yapı yerine pazarlara dayanan bir yapıyı teşvik eder mahiyettedir.

(1) Alaine TOURAINE, *La Societe postindustrielle*, Donnel (1969).

Hattâ, ürün kesimleri halinde organize edilmiş üretimle, özel pazarlara dayanan pazarlama ve satış kesimleri halinde organize edilmiş ticarileştirmeyi birbirinden tamamiyle ayırmaya bile gidilebilir. Merkezî kurmay heyeti bunlar arasındaki bağlantıları sağlarken, birçok üretim kesimi bir ticarileştirme kesimini veya birçok ticarileştirme kesimi bir üretim kesimini besleyebilir.

Büyük japon gruplaşmalarında sık sık görülen bu yapı modeli, ticarî yaratıcılığa büyük imkânlar sağlar.

Yaratıcılığın sonucu olan organizasyon esnekliğinin en aşırı örneği, yaratıcılık, bir grubun ve gelişmesinin malî yapısıyla ilgili olduğu zaman ortaya çıkar. Üye şirketleri fiilen bağımsız olan; birleşmelerine yol açan spekülasyonlardan ve sermayeden başka ortak ilişkileri bulunmayan bu şirketlerden meydana gelen muazzam, gayri mütecanis ve güçsüz iktisadî imparatorluklar yani conglomerat'lar, bunun örnekleridir. Öbür durumlarda olduğu gibi, bu durumda da iktisadî büyüme yapılarında hayalgücünün oynadığı yeni ve başta gelen rol, organizasyonları klâsik şemalardan vazgeçmeğe ve devamlı bir yenileşmeye mahkûm eder.

SONUÇ

Bir işletmenin organizasyonu artık üyelerin sorumluluklarının ve görevlerinin basit bir dağılım şeması olarak ele alınamaz. Organizasyon, canlı bir bünye olan iş topluluğuna hayat veren görevlerin ve karşılıklı etkilerin organik bir düzenlenişidir. Hayatı desteklemesi hedeflere doğru kanalize etmesi, devamlı olarak ona uyarlanması gerekir. Eğer bu organizasyon, sadece sert bir yapı veya fosilleşmiş bir iskeletse, insanlar arasındaki gerçek iktidar ve mübadele ilişkilerini taşıyacak başka yapıları (enformel veya paralel yapılar, kademeleşme dışı etki şebekeleri, birçok organizasyonun fiilen üstüste binmesi) hayat, kendiliğinden yaratacaktır.

Modern iş idaresi, sorumluların, karar mekanizmalarını, ürün, servis veya para akımlarını değil, işletmenin yaşamasının ve gelişmesinin bağlı olduğu tek unsur olan ve işletmeye canlı bir madde özelliğini kazandıran insanları yönetmeleri gerektiği üzerinde önemle durur.

Bu yönetimin aracı, organizasyon sistemidir ve bu yüzden ekip çalışmasını, görevleri ayıran bölmelerin kaldırılmasını, kolayca haberleşmeyi, fertlerin girişkenliğini sorumluluğunu ve yaratıcılığını desteklemek zorundadır. Modern işletmenin etkinliği ancak bu sayede sağlanabilir. Yönetimin anlayışı ve davranışını değiştirme işi, sınıfların yenilenmesi açısından sorumluların ilk çabası olmalıdır. Zaten organizasyon sistemi, sorumluların insanlardan yararlanmak konusundaki kişisel düşüncelerini ve kararlarını yansıtır. Ayrıca, yönetimin herkesin gözündeki felsefe ve isteğininide açığa vurur. Bu güçlü ama tehlikeli bir silahtır. Genel organizasyon şefe aittir. Şef genel organizasyonla şahsen uğraşmalı, onu izlemeli, ve canlandırmalı; anlaşıldığından, kabul edildiğinden, saygı gösterildiğinden emin olmalıdır. Şefin, organizasyonu bakımından şef olarak değerlendirildiğini asla unutmaması gerekir. Kişiliği ve ilgi çekici davranışları yönünden değerlendirilen, sadece insandır.

Bir organizasyon, sadece bir sosyal bünyeye verilen bir çalışma metodu değildir. Aynı zamanda, sosyal bünyenin, içinde yaşadığı çevrenin uyarılarına verdiği bir cevaptır. İş çevrelerinin devamlı olarak değişmesiyle, organizasyon büyük ölçüde gelişti. Organizasyon başlangıçta üretimle uğraştığından ilk evrede fonksiyoneldi; önemli şeyin pazar olduğu anlaşılınca, merkezilikten kurtulmuş kesimler evresine girdi. Bundan böyle ise, geleceğin hazırlanması, karmaşık ve bütünleşmiş stratejilerin ortaya konması, organizasyonun başlıca işidir. Görüş alanı günden güne geleceğe açılmakta, faaliyet alanı, sınırlar-

(İşletmelerde Organizasyon) adlı bu eseri,
İtalyan iş idaresi uzmanı G.PEDRAGLIO yazmış;
Av.Dr.SÜHEYL GÜRBAŞKAN dilimize çevirmiştir.



Kitabın kapak ve formalar baskısı kasım 1972 de
İSTANBUL REKLÂM ofset tesislerinde basılmıştır.

Fiatı 20TL.