

# 2 - İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL YAPI

Dr. Aydın ŞENOL  
SUBÜ Akyazı MYO  
asenol@subu.edu.tr

## Giriş

İşletme bilimi 1800'li yıllarda meydana gelen çeşitli buluşlar (Buhar makinasının bulunması v.b.) neticesinde sanayi devrimi ile ortaya çıkmıştır. Bu durum çok fazla işletmenin kurulmasına ve dünyaya yaygınlaşmasını sağlamıştır. Ancak beraberinde işletmecilik sorunlarının ortaya çıkmasına ve bu sorunlara çözüm bulabilmek için bilimsel çalışmalara önem verilmiştir. İşletmecilik alanında en çok bilimsel araştırma yönetim ve organizasyon alanında yapılmaktadır.

Yönetim başkalarına aracılığı ile iş yaptırma bilimi ve sanatıdır. İşletme büyüdükçe, yapılması gereken faaliyetler de, bu faaliyetleri yapacak insan sayısı da artar. Yönetim kademeleri ve işbölümü fazlaşır. İşletme amaçlarını ve amaçlarla ilgili ana politikaları kararlaştıranlar, politikaları yürütenler ve bunların denetimini yapanlar arasında işbölümü genişledikçe; çeşitli gruplar oluşturulması ve bunların faaliyetlerini ortak amaca ulaşacak şekilde düzenlemek, görevleri dağıtmak, yetki ve sorumluluktan belirlemek önem kazanır. Böylece, bir işletmede amaçlara **etkin ve verimli** bir biçimde ulaşılabilmesi için faaliyetlerin belirlenmesi, bir sıra ve düzene konularak bölünmesi ile işletmenin organizasyonu ve **örgütlenmesi** ortaya çıkar.

## Organizasyon ve Örgütlenme(Organize Etme)

“Organizasyon” terimi iki farklı anlamda kullanılmaktadır:

1. “Organize etme”, “örgütlenme” işlemi
2. Bu işlem veya süreç sonunda ortaya çıkan “yapı”.

İlk anlamı ile yönetim sürecinin bir aşaması, ya da alt süreci olan organizasyon, belirli bir yönetim işleminin ortaya çıkardığı yapıyı ifade eden ikinci anlamından oldukça farklıdır. Örgütlenme veya organize etme, genel bir ifadeyle, “**beşeri ve maddi faktörlerin** işletme amaçlarını etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirmek üzere düzenlenmesidir” şeklinde tanımlanabilir. Daha dar anlamı olarak da, örgütlenme; “herhangi bir amaç için gerek faaliyetlerin neler olduğunu belirlemek ve bu faaliyetleri kimlerin görevlendirilebileceği gruplar halinde düzenlemektir”. Böylece, örgütlenme; planlama ile belirlenen amaçlara ulaşmayı sağlayacak bir yapıyı kurma, “örgütü oluşturma” ile ilgili faaliyetler topluluğu olmaktadır.

İyi bir plan, performansın değerlendirilmesi ve kontrolü için ne kadar gerekli ise, etkin bir örgütlenme işlemiyle ortaya çıkan “iyi bir örgüt” de, **yönetimin yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını kolaylaştırmak ve etkinliği arttırmak için** gereklidir. Bu şekilde, organizasyon tüm diğer yönetim fonksiyonlarıyla çok yakından ilişkilidir; bu yüzden de, birçok yazar, organizasyon konusu içinde yönetim ilke ve sorunlarını da ele almıştır. Daima yönetim ve organizasyon birlikte kullanılır; zira bu iki kavram iç içedir.

İşletme açısından, ulaşılması istenen amaç veya amaçlar için gerekli faaliyetlerin neler olduğunu belirleyip, bunları kişilere görev olarak verilebilecek gruplar halinde düzenlemek yetmez. Kişilerin yetenek ve becerileri göz önünde tutularak, seçilmiş bir grubun üyelerinden her birine, yine yetenek ve becerilerine göre bir “takım çalışması” oluşturmayı sağlayacak şekilde belirli faaliyetlerin görev olarak verilmesi gerekir. Böylece, ortak amaç doğrultusunda bir takım çalışması yapması gereken bu kişilerden her biri neyi, nasıl ve ne zaman yapacaklarını bilmelidirler. Ayrıca bunların her birine, kendilerine verilen görevleri yapabilecekleri araçlar, iyi çalışma imkânları ve ortamı ile gerekli yetki ve sorumluluk verilmelidir.

Bu açıklamalara göre, belirli ortak amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek, karşılıklı faaliyet göstermeyi arzu eden insanlar arasında iktisadi bir işbirliği oluşmaktadır. İşte örgütlemeye, işletme amaçlarını verimli bir şekilde gerçekleştirmek için oluşan birlikte şu unsurlar ortaya çıkar:

1. Yapılacak **işlerin belirlenmesi** ve **gruplara ayrılması**
2. İşleri yapacak insanlar ve bu insanlar arasında **yetki ve sorumluluk** ilişkileri
3. İşleri yapmaya yarayacak **yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi.**

## Örgütlemenin Aşamaları

Yukarıda belirtilen unsurlarla ilgili çalışmalara göre, örgütlenme işlemini birtakım aşamalar halinde ele alarak yapılanları üç ana grupta toplamak mümkündür.

1. Plandan daha ayrıntılı olarak, amaçların, faaliyetlerin ve işlerin belirlenip gruplandırılması. Buna kısaca, işlerin organizasyonu denilebilir.
2. Personelin belirlenip görevlendirilmesi ve karşılıklı yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ya da insan gücünün organizasyonu.
3. İşlerin görüleceği yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi.

Örgütlemenin bu aşamaları aşağıda sırasıyla kısaca açıklanacaktır.

**İşlerin Organizasyonu:** Örgütlenme işleminde ilk adım amaca ulaşmak için gerekli olan işleri ve faaliyetleri ayrıntılı bir biçimde belirlemektir. Diğer bir deyişle, bu, planlama aşamasında tasarlanan işlerin programlanmasıdır ki, işleri benzerliklerine göre gruplara ve

bölgümlere ayırmayı gerektirir. Böylece her grup bir bölüm veya departmanı meydana getirir ve her bölüm de alt bölümlerden oluşur. Graplama ve bölme, bir ferdin yapabileceği ölçüdeki iş birimlerini ortaya çıkarır. Bunun sonucu olarak, belli bir işbölümü ve dolayısıyla belli bir uzmanlaşma derecesi meydana gelir.

İşleri çok küçük birimlere ayırmak, işbölümü ve uzmanlaşmanın faydaları yanında sakıncalarını da beraberinde getirir. İşbölümü ve uzmanlaşmanın avantajlarından azamî derecede faydalanmak organizasyonun ana hedeflerinden biri ise de, aşırı uzmanlaşmadan doğan iş monotonluğunu, ilgisizlik, yorgunluk ve bezginliği önlemek de ihmal edilmemesi gereken bir sorundur. O halde dikkat edilmesi gereken husus, optimal (en uygun) sayılabilecek bir işbölümü belirlemektedir. Aksi halde, aşırı uzmanlaşmanın yarattığı moral düşüklüğü ile onun sonucu olan israf ve verimsizliklerden kurtulmak mümkün olmaz.

Özetlersek, organize edilecek faaliyetler plânda öngörölmüştür. Örgütleme aşamasında, dağınık bulunan işleri, en az emekle yapılabilecek ve uzmanlaşmanın avantajlarından azamî derecede faydalanılacak şekilde gruplamak, kısımlara ayırmak ve iş birimleri haline sokmak gerekmektedir. Örneğin, reklam, satış, fiyatlandırma işleri ile ambalaj, depolama ve sevk etme işleri ayrı bir pazarlama bölümüne verilebilir.

İnsan gücünün Organizasyonu: İşletmede organizasyon çalışmaları, geniş ölçüde beşeri faktörle veya insan gücü ile ilgilidir. İşletmenin dikey şekilde düzenlenmesinden “kademleşme”, “hiyerarşi (basamaklar sırası)” ortaya çıkar. Dikey düzenleme ile oluşan hiyerarşi, personelin alt-üst ilişkilerini ve bu yöndeki yetki ve sorumluluklarını belirler. Personelin yatay şekilde düzenlenmesinden “fonksiyonel bölünme” ortaya çıkar, fonksiyonel bölünme, aynı düzeydeki insanları gruplamaktır.

İşler ve faaliyetlerle ilgili çalışmalardan sonra, sıra bunları kimlerin yapacağını belirlenmesine gelir. Her işin gerektirdiği bilgi, beceri, yetenek ve tecrübe gibi nitelikler ile, bunların işleri yapacak personelde bulunup bulunmadığı araştırılır ve işler ile kişiler arasında uyum sağlanır. Artık burada görev ve pozisyonlarla, bunları yüklenecek personelin karşılaştırılması; yetki ve sorumlulukların dağıtılması söz konusudur. Böylece her ferdin ne iş yapacağı, sorumlulukları ve kime karşı sorumlu olacağı belirlenir. Bu amaçla, organizasyon şemalarından ve organizasyon el kitaplarından yararlanılır.

“Organizasyon şemaları” işletme içi yetki yapısını ve hiyerarşisini gösteren şekillerdir. “Organizasyon elkitapları” ise, organizasyon şemasında görölen her pozisyonun amacının ne olduğunu, yetki ve sorumluluklarının nelerden oluştuğunu açıklar. Büyük bir işletmede, üst kademedeki genel müdürden, en alt kademedeki işçiye kadar uzanan yetki zincirini ve bu zincir üzerindeki pozisyonları gösteren şema çok büyük olacaktır. İşte, böyle bir şemayı tek tablo olarak göstermek yerine, organizasyon elkitaplarında parça parça gösterilmesi yoluna gidilir; yüksek kademenin ve her departmanın teşkilatı ayrı ayrı gösterilir.

Organizasyon şemaları ve elkitapları, bir işletmenin formel, ya da biçimsel organizasyonunu belirler. İşletmelerde ve her türlü örgütte, bir de bu şemalarda görölmeyen, “informel” (biçimsel olmayan) organizasyon vardır ki, örgütün faaliyetlerinde ve başarısında büyük rolü olabilmektedir.

Yer, Araç ve Yöntemlerin Belirlenmesi: Örgütleme işleminin bir aşaması da, işlerin görüleceği yer, araç ve yöntemlerle ilgili çalışmalardır. Bu aşamada işyerinde kullanılacak maddi araçlar ve fiziksel çevre koşulları üzerinde durulur; üretim için gerekli, hammadde malzeme, makine, arazi, bina, çeşitli büro araç ve gereçleri vb. araçların tedariki ve düzenlenmesi yapılır.

## Örgüt Yapısını Belirleyen Unsurlar

Daha önce de belirtildiği gibi, örgütleme diğer yönetim fonksiyonları ile çok yakından ilişkilidir. Örgütleme ile, formel (biçimsel) organizasyon yapısı ortaya çıkar ki, bu yapının sürekli olarak değişen şartlara göre değiştirilmesi de amaçlanmaktadır.

İnformel (biçimsel olmayan, gayri resmî) organizasyon yapısı ise, işletmede kendiliğinden ve doğal olarak oluşan ilişkilerin ifade ettiği yapıdır. Her kuruluşta veya örgütte, bilinçli bir dizayn sonucu olmayan, kişilerin birbirleriyle, işle ilgili veya iş dışı ama formel organizasyon yapısının öngörmediği ilişkiler gelişir. Bu şekilde, önceden planlanmayan, personelin birbirleriyle ilişki kurması sonucu kendiliğinden gelişen ilişkiler topluluğu olarak informel organizasyon yapısı, ihmal edilemeyecek bir olgudur. Zira bu yapı, formel yapının etkinliğini önemli ölçüde etkiler. Böylece, biçimsel (şekli) olmayan yönü de dahil, bir bütün olarak düşünüldüğünde organizasyon, mekanik bir araçtan çok, insan-makine ilişkileri yanında insanlar arası ilişkileri de kapsayan sosyal bir varlık haline gelir. İnsanlar arası ilişkilerin dayandığı amaçlar, inançlar, fikirler, hisler, davranışlar, ihtiyaçlar, sevgiler, öfkeler vb. bu sosyal varlığa çok karmaşık bir nitelik kazandırır. Esasen, her organizasyonun kendisine özgü bir örgüt kişiliği olması, onu oluşturan kişilerin amaçları, değer yargıları, iş anlayışları vb. hususların her organizasyona kendine has bir özellik kazandırmasındandır.

## Örgütleme İlkeleri

Örgütlemenin başarılı bir şekilde işlerliğinin sağlanması için uyulması gerekli ilkeler şöyle sıralanabilir (Ertürk, 2009: 116).

**Amaç birliği ilkesi:** Organizasyonun her bölümü, işletmenin ana hedeflerini gerçekleştirecek biçimde anlaşılmalı, organize edilmiş olmalıdır. Her bölümün bu amaçları gerçekleştirebilmesi için sürekli olarak denetlenmesi gerekmektedir.

**Kumanda birliği ilkesi:** Her birey sadece bir üstten emir almalı ve ona karşı sorumlu olmalıdır. Birden fazla amirden emir alması durumunda birey, hangi emri yerine getireceğini bilemez ve organizasyonda karışıklıklar meydana gelir.

**Yeterlilik ilkesi:** İşletme organizasyonları, belirlenmiş amaçlarını en az maliyetle yerine getirmek durumundadırlar. Ancak organizasyonun birimleri, maliyetleri düşürmek amacıyla, fonksiyonlarını yerine getirecek düzeyin altında yetersiz hale gelmemelidir. Maliyetleri düşürürken, işletme birimleri, belirlenmiş amaçları yerine getirmede yeterliliğini kaybetmemelidir.

**İş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi:** İş bölümü, işlerin bölünerek, her bir kişiye daha dar kapsamlı işler verilerek, onların uzmanlaşmasının sağlanmasını temin eder. Uzmanlaşan kişiler daha yüksek verimle çalışır. Uzmanlaşmamış olduğu sahalardan daha fazla iş üretir.

**Görevlerin tanıtımı ilkesi:** Bir organizasyon içinde görev alacak kişilerin görevlerinin önceden açık bir şekilde belirlenmesi gerekir. Böyle olunca, karışıklıklar önlenir ve herkes ne yapacağını kolayca öğrenir.

**Basamaklar sırası ilkesi:** Organizasyonlarda belirli işlerin yapılması, birbirleriyle ilgili görevlerin belirli sıralarla yapılması ile mümkündür. Bu belirli sıralar nedeniyle görevliler birbirine ast ve üst biçiminde bağlanmaktadır. Bu şekilde görevliler arasında görev ve sorumluluklar paylaşılmış olur. Bu duruma basamaklar sırası ilkesi adı verilmektedir.

**Yetki ve sorumluluk denkliği ilkesi:** Organizasyonlarda görev yapan kişilere görevleriyle ilgili yetki ve sorumluluklar verilmelidir. Bir yöneticiye bir görevin yerine getirilmesi ile ilgili sorumluluk verilmiş ise, bu sorumluluğu yerine getirecek yeterli düzeyde yetkinin de verilmesi gerekir. Yetkinin düzeyi sorumluluktan az veya sorumluluğu aşacak düzeyde fazla olmamalıdır. Yetki azlığının da, yetki fazlalığının da ayrı ayrı sakıncalı tarafları vardır.

**İş, yetki, sorumluluk ve karşılıkların açık olarak belirlenmesi ilkesi:** Organizasyonlarda görev alan yöneticilerin hangi işleri yapacağı, bunlarla ilgili hangi yetki ve sorumluluklarının olacağı ve bu sorumlulukları yerine getirmesi karşılığında kendisine ne gibi maddi ve manevi ödüller temin edileceği açık bir şekilde belirtilmelidir.

**Ayrıklık ilkesi:** Organizasyonlarda iş bölümü sonucu herkesin yapacağı işler belirlendikten sonra, görevi yapan kişilerin kendi işleri ile ilgili bağımsız karar alma yetkilerinin bulunması gerekmektedir. Buna ayrıklık ilkesi denir.

**Yönelme birliği ilkesi:** İşletmelerde organizasyonların amaçlarını gerçekleştirmenin birçok yolu vardır. Bu yollardan işletmenin amaçlarına en uygun olanı tercih edilir ve bununla ilgili geleceğe dönük planlar yapılır. Bu planların uygulanması sırasında ortaya çıkacak sorunların nasıl anlaşılıp ne şekilde çözüm getirileceğine ilişkin önceden bazı ilke kararları alınır. Bu ilke kararlarına da işletme politikaları denir. Planlar, programlar ve işletme politikaları ile güdülen amaç, işletmeyi önceden kararlaştırılmış ve belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirmektir.

**Değişebilirlik ilkesi:** Sosyal, teknolojik, biyolojik şartlardaki değişmeler karşısında organizasyonun da değişebilir bir özelliğe sahip olması gerekmektedir.

**Süreklilik ilkesi:** Organizasyon kademelerinde yer alan yönetici adaylarının yetişmelerini sağlayacak tedbirleri alarak, çevredeki değişimleri yakından takip ederek, amaçlarında da çevredeki değişikliklere paralel değişiklikler yaparak organizasyonun devamlılığının sağlanması yönünde tedbirler alınır.

**Önderliğin kolaylaştırılması ilkesi:** Organizasyon yapısı ve yetki devri, yöneticinin başarısı için gerekli olan çevreyi meydana getirerek önderlik yeteneğini artırır. Yöneticilik önemli ölçüde, yönetim görevinde bulunan kişilerin önderlik yetilerine bağlıdır. Bu bakımdan organizasyon yapısı bu durumu temin edecek şartları oluşturmalı ve yöneticinin önderlik yetilerini kullanabilmesine imkan sağlamalıdır.

**Fonksiyonel benzerlik ilkesi:** Görevler, gruplar halinde bir araya getirilirken, fonksiyonel benzerlikler dikkate alınmalıdır. Belirli işlerin bir arada toplanması ve bu işlerde uzmanlaşmış personelin aynı bölümde toplanması ile organizasyona katkıları daha büyük olur.

**Yönetim alanı ilkesi:** Yöneticilere rahat denetleyebileceği sayıda ast bağlanmalıdır. Kontrol edebileceğinden fazla ast bağlandığında yönetici başarısız olur.

**Personeli işe yerleştirme ilkesi:** Personelin işe yerleştirilmesi sırasında, işi yapması için taşınması gereken asgari niteliklere dikkat etmek, daha doğrusu işe göre adam almak gerekir.

**Sorumluluk ilkesi:** Görevlerin yapılıp yapılmamasından yöneticiler sorumludur. Üstler kendi yetki ve sorumluluklarını astlara devretseler bile, işlerin yapılmaması durumunda yine kendi üstlerine hesap vermek durumundalardır. Bu nedenle üstler kendi yetki ve sorumluluklarını astlarına tamamen devredemezler. Devretmeleri halinde de üstlerine karşı kendi sorumlulukları devam eder.

**Fonksiyonel büyüme ilkesi:** İşletmeler büyüdükçe organizasyonlarda da sürekli değişiklik yapmak zorunlu hale gelir. Yeni bölümlerin açılması veya yeni elemanların işe alınmasıyla fonksiyonel büyüme sağlanmış olur. Bundan başka, değişik nitelikteki işleri bir arada yapan bölümler, iş hacminin artmasıyla birden çok veya ayrı ayrı bölümler haline gelebilirler. Böylece işletmelerde fonksiyonel büyümenin yanında organizasyonlar da büyüme durumunda kalır.

**Çapraz ilişkiler ilkesi:** Organizasyonlarda aynı yönetim kademesinde bulunan kişilerin birbirleri ile konuşup konunun ayrıntılarına girerek konuşmalarına izin verilmelidir. Alt kademedeki bir yönetici kendi yetki alanının içinde herhangi bir konuda başka bir birimden yardım alabilir. Kısa devre ilişkisi denilen bu ilişki ile her zaman tasarruf sağlanabilir, üst yönetici de sürekli olarak meşgul ve rahatsız edilmemiş olur.

## Organizasyon Yapısı ve Bölümlere Ayırma Şekilleri

Organizasyon yapısının kurulmasıyla, formel organizasyon ortaya çıkar. Aşağıda belirtilen ve çoğunluğu klasik teorinin ilkeleri olan örgütlenme ilkeleri geniş bir uygulama alanı

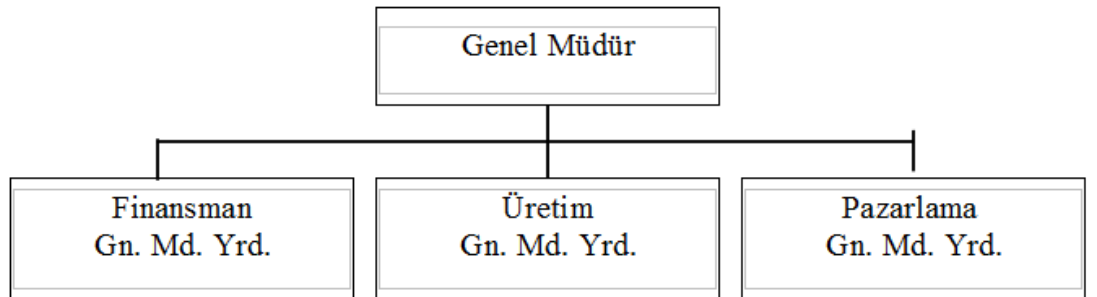
bulmuştur. Klasik organizasyon teorisinin temelinde işlerin ve görevlerin daha etkin olarak nasıl yapılabileceği düşüncesi vardır. Yapının temel birimi de, kişilerce yerine getirilecek görevlerden oluşan “pozisyon”, ya da “mevkidir. Bölümlere ayırma yoluyla formel (biçimsel) organizasyon yapısını oluşturmada kullanılan başlıca kriterler; fonksiyonlar, mamul (mal veya hizmet), bölge ile müşteri, süreç vb. dir. Bunlardan hangisinin temel alındığına göre, organizasyon şekilleri:

1. **Fonksiyonlara (veya fonksiyonel esasa) göre**
2. **Mamul (mal veya hizmet) esasına göre**
3. **Bölgeye (coğrafi esasa) göre**
4. **Diğer bazı kriterlere (müşteri, süreç, sayı v.b.)**

Aşağıda, yaygın olarak kullanılan ilk üç bölümlere ayırma şekli incelenip, dördüncü gruba da değinildikten sonra, nispeten yeni olan “matris organizasyonu” şekli ile oldukça yeni olan “şebeke organizasyonu” bir sonraki kısımda ele alınacaktır.

## Fonksiyonlara Göre Bölümlere Ayırma

Fonksiyonlara göre bölümlere ayırmada, aynı işler ve görevler niteliklerine göre bir araya getirilerek aynı bölüme konular. Örneğin, üretimle, ya da, pazarlama ile ilgili çeşitli işler, sırasıyla üretim ve pazarlama bölümlerini oluştururlar. İşletme birbirinden çok farklı mallar da üretse, üretim, pazarlama ve diğer türsel faaliyetler tek elden birer fonksiyonel bölüm eliyle yürütülür. Böylece, üretim, pazarlama, finansman, personel ve diğer bölümlerden oluşan bir yapı meydana getirilir. Birinci kademede fonksiyonlara göre oluşturulan yapı, ikinci ve daha alt kademelerde en uygun diğer kriterlere göre alt birimlere ayrılır. Şekil de üretim pazarlama, finansman ve personel ana bölümleri bulunan bir işletmenin fonksiyonel yapısı görülmektedir.



Uygulamada en fazla görülen bölümlere ayırma şekli olan fonksiyonel organizasyonun başlıca yararları:

- İhtisaslaşmayı kolaylaştırması, basit ve mantıklı olması

- Her fonksiyonun kendi içinde koordinasyonunu kolaylaştırması
- Faaliyetlerde iktisadiliği sağlamasıdır.

Buna karşılık, fonksiyonel organizasyonun, daha çok **işletmeler büyüdükçe artan sakıncaları** da vardır:

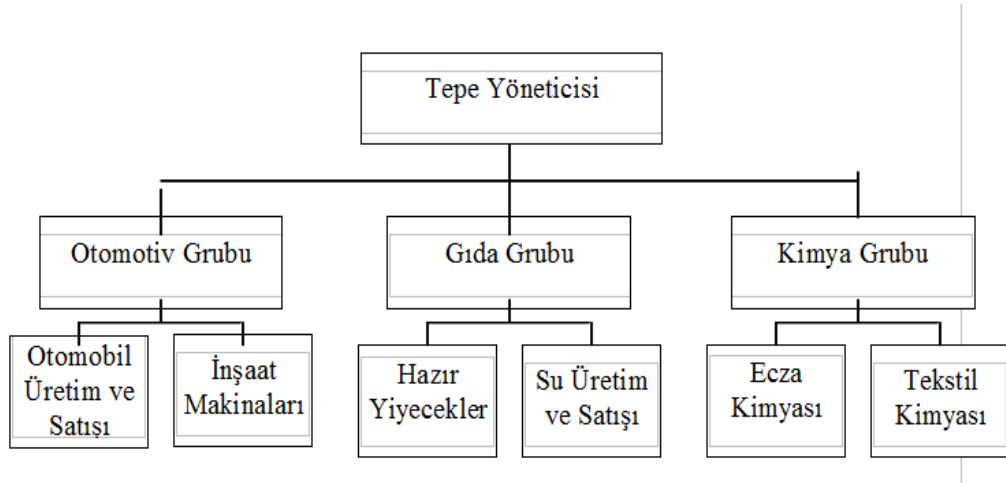
- Aşırı merkeziyetçiliğe yol açması
- Fonksiyonlar arası koordinasyon ile kontrolün zorlaşması
- Haberleşme kanallarının iyi işlememesi ve kararların gecikmesi, bunların en önemlileridir

Fonksiyonel organizasyonda her bölüm yöneticisi sadece o bölümle ilgili faaliyetlerden sorumlu olacağı için, üretim, pazarlama v.b. bölüm yöneticileri sorunlara sadece kendi faaliyetleri açısından baktıklarından bölümler arası koordinasyon güçleşmektedir. Faaliyetlerin tamamını görmek ve fonksiyonları koordine etmek çok önemli ve güç bir görev olarak tepe yöneticisine düşmektedir.

Fonksiyonel organizasyon küçük ölçekli, mamul türü sınırlı, üretim araçları belirli, birkaç yerde kümelenmiş işletmeler için en uygundur. İşletmenin büyümesi veya çevre koşullarının hızla değişmesi durumlarında bu organizasyon yapısının yetersizlikleri kendini daha çok göstermektedir.

## Mamul (Mal veya Hizmet) Esasına Göre Bölümlere Ayırma

Mal veya hizmet esasına göre bölümlere ayırmada, her mal veya mal grubu ile ilgili işler ve görevler bir araya getirilerek ayrı bir bölüm oluşturulur; üretim, pazarlama gibi fonksiyonlar her mal ve mal grubunun kendi bölümünde toplanır. Şekil 'de Otomotiv Grubu, Gıda Grubu ve Kimya Grubu mamullerine göre organizasyon şekli görülmektedir. Ancak birkaç mal veya hizmeti çok büyük ölçekli olarak üretme hali dışında mal veya hizmetten çok, bunların grubu temel alınır; alt birimlerde de gruplar fonksiyonlara, ya da mallara göre gruplandırılabilir.

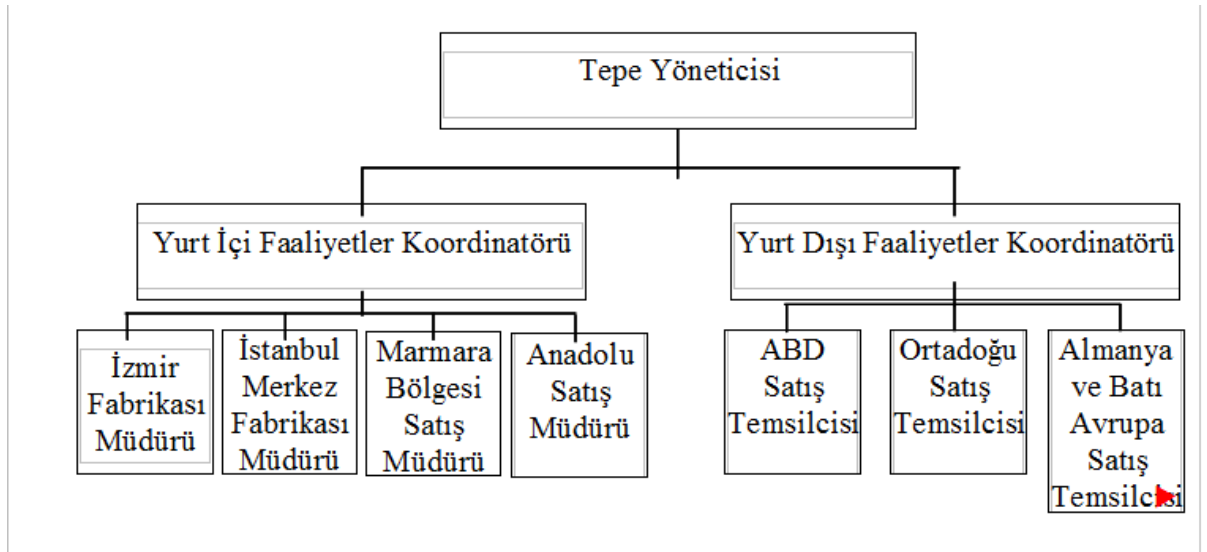




Bu organizasyon tipinin en büyük yararı, koordinasyonu kolaylaşmasıdır. Her bölüm yöneticisi malın üretiminden pazarlanmasına kadar her şeyi ile ilgilenmekte, o malla ilgili tüm fonksiyonlardan sorumlu olmaktadır. Bunun en önemli sakıncası ise, pahalı olması, 2-8 ayrı mal veya mal grubu için her birinde ayrı olarak, aynı fonksiyonel alt bölümlere yer verilmesidir. Ancak, fonksiyonel uzmanlaşmadan yeterince yararlanılamamasına da yol açan bu sakınca, bazı fonksiyonların tepe yönetimine bağlı ve tüm bölümlere hizmet edecek şekilde kurulmasıyla kısmen giderilebilir. Örneğin, finansman, muhasebe veya personel bölümleri doğrudan genel müdürlüğe bağlı olabilir.

## Bölge Esasına Göre Bölümlere Ayırma

Bu yöntemde işletmenin belli başlı faaliyetleri belirli coğrafi bölgelere göre gruplandırılarak bölümler halinde örgütlenmektedir. Coğrafi bakımdan çok geniş ve değişik alanlara yayılmış olan işletmelerde belirli bölgelerdeki faaliyetler, o bölge yöneticisinin sorumluluğuna verilmektedir. Hatta yurt içi ve yurt dışı olarak bölümlere ayrılabilir.



Bölge temeline göre organizasyonun bazı yararları şunlardır:

- Bölgesel istek ve ihtiyaçlara cevap verebilmesi
- Daha düşük maliyetlerle çalışılabilmesi (ulaşım, hammadde, işçilik giderleri gibi kuruluş yeri faktörlerinden yararlanılması)
- Haberleşmeyi ve karar vermeyi hızlandırması
- Bu organizasyon şeklinin başlıca sakıncaları şunlardır:
- Büyük ölçekli faaliyetlerin sağlayacağı tasarruflardan yararlanılamaması
- Tek çeşit iş yapan araç ve aletlerden ve çok uzmanlaşmış personelden yararlanılamaması
- Merkez faaliyetleri ile bölge faaliyetlerinin koordinasyonunun güçlüğü.

## **Diğer bazı kriterlere göre örgüt yapıları (müşteri, süreç, matriks, sayı v.b. göre)**

Diğer organizasyon şekilleri olarak, müşteri, sayı, süreç (işlem veya proses), makine ve zaman esasına göre organizasyon şekilleri sayılabilir. Müşteri esasına göre organizasyonda, faaliyetler, hitap edilecek tüketicilerin yaş, cinsiyet gelir v.b özellikleri temel alınabilir. Sayı esas, tipik askeri bölümlendirme şeklindedir. Süreç esasında, yapılan işleme göre bölümler oluşturulur. Örneğin, bir tekstil fabrikasında yün yıkama, yün ayırma, iplik, dokuma, boya ve apre bölümleri. Zaman esas, vardiyalar halinde günde 2 veya 3 ayrı grupta faaliyetlerin yapıldığı bölümlere ayırma şeklindedir. İşletmelerin yapısına ve sektörel durumuna göre örgüt yapısı ve organizasyon şeması oluşturulabilmektedir.

## **Yönetim ve Örgütlerde Güncel yaklaşımlar**

Son yıllarda hem toplumsal yaşantımızda, hem de iş hayatında çok hızlı ve büyük değişimler yaşanmıştır. Bu değişimlerin temelinde iletişim ve bilgi işleme teknolojilerindeki ilerlemeler yatmaktadır. Bu ilerlemeler iş hayatındaki iş yapma yöntemleriyle birlikte toplumsal hayatımızdaki iletişim kurma biçimlerini, alış-veriş ve bankacılık gibi işlerimizi de etkilemiş ve tamamıyla değiştirmiştir. Bütün bu değişimlerin ardında “bilgi” yatmaktadır.

### **ÖĞRENEN ORGANİZASYON**

Artan rekabet, teknolojik değişimler, yeni iş yapma yöntemleri, finansal zorluklar, küreselleşme, reorganizasyon, şirket evlilikleri vb. gelişmeler organizasyonlarda değişen koşullara daha hızlı uyum sağlama ve daha hızlı öğrenme konusundaki ihtiyaçları artırmıştır. Değişen bu süreçler, hem insanların hem de organizasyonların sürekli olarak gelişmesini gerekli kılmıştır. Bu durum aslında öğrenen organizasyonun da temel özelliğidir.

## **ENTELEKTÜEL SERMAYE**

Ekonomistlere göre temelde üç tür üretim faktörü vardır: toprak, emek ve sermaye. Günümüzde dikkatler daha az somut olan dördüncü bir faktöre yönelmiştir: Bilgiye. Bilginin öneminin gitgide artması küresel ekonominin en çok göze çarpan konusudur ve bilginin ne olduğunu anlamak ve onu yönetmek; onunla iş yapan organizasyonların ve bireylerin başarısı için zorunlu hale gelmiştir. Entelektüel sermaye “bir işletmenin defter değeri ile piyasa değeri arasındaki fark” olarak tanımlanabilir. İşletmelerinin borsa değerlerinin, defter değerlerinden yüksek olmasını sağlayan en önemli faktör sahip olunan entelektüel sermayedir.

## **YENİLİKÇİLİK (İNOVASYON)**

İşletmelerin içinde faaliyet gösterdikleri çevrenin dinamik ve karmaşık yapısı altında, sahip olmaları gereken önemli bir diğer özellik yaratıcı ve yenilikçi olmalarıdır. Yenilikçilik, iş dünyasındaki gelişmeleri sistematik olarak tanımlamaya ve sonra bu değişimi fırsatlara dönüştürmeye yarayan bir süreçtir. İngilizce’de “innovation” olarak adlandırılan kavram dilimizde inovasyon olarak da kullanılmaktadır. Bu üniteye yenilikçilik kavramı kullanılacaktır. Yenilikçilik, günümüz işletmelerinin yapmakta en zorlandıkları şeyi, yani geçmişi savunmak yerine terk etmeyi de gerekli kılan bir faktördür.

## **KÜÇÜLME ODAKLI YAKLAŞIMLAR**

Küçülme odaklı yaklaşımlar başlığıyla anlatılmak istenen örgüt yapısının küçülmesidir. İşletmeler örgüt yapısını küçülterek değişen çevre ihtiyaçlarına daha hızlı tepki verebilirler. Büyük ve hantal bir yapının aksine küçük ve esnek bir örgüt yapısı önemli bir rekabet üstünlüğü getirir. Bu nedenle son yıllarda özellikle de küreselleşmenin etkisiyle hiç beklenmedik şekilde ortaya çıkan rakiplerle mücadele edebilmek için daha basık organizasyon yapıları tercih edilmektedir

## **KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK**

Kurumsal sosyal sorumluluk (corporate social responsibility-CSR), işletme performansının sadece ekonomik olarak değil, sosyal ve çevresel etkileriyle birlikte değerlendirilmesini öne çıkaran bir kavramdır. İşletmeler üretim ve tüketim faaliyetlerini sürdürürken toplumun faydasını gözetmeli, toplumun kaynaklarını akılcı bir şekilde kullanmalı ve topluma karşı duyarlı davranmalıdır. İşletme yöneticileri karar alırken, alınan kararların topluma yaratacağı etkiyi de kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında değerlendirmelidir. Dolayısıyla kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında yapılanlar, işletmenin içinde bulunduğu toplumun faydası için-hiçbir zorlama olmadan-kendi isteğiyle yapmayı taahhüt ettiği işlerdir.

## **KRİZ YÖNETİMİ**

Türkçe Sözlük kriz kavramını “Herhangi bir durumun doğal gidişi sırasında ortaya çıkan ve doğal olmayan aykırılık” olarak tanımlamaktadır (Püsküllüoğlu, 1995: 307).

Krizin en önemli özelliği beklenmeyen bir durum olmasıdır. İşletme binasında ortaya çıkan bir yangın ya da deprem kriz yaratabileceği gibi yöneticilerin adlarının karıştığı bir yolsuzluk da işletme için kriz yaratabilir. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin, krizle karşılaşma olasılıkları da farklıdır. Örneğin gıda sektöründe bir ürünün içinden yabancı madde çıkması, finans sektöründe bilgisayarların arızalanması, kimya sektöründe bir zehirlenme ya da havayolunda uçak kaçırma olaylarının kriz yaratma olasılığı daha yüksektir. Türkiye’de son yıllarda üst üste yaşandığı için de genellikle kamuoyu “kriz” denildiğinde öncelikli olarak ekonomik nitelikli krizleri algılamaktadır. Faizlerin, dövizin aniden yükselmesi doğal olarak bütün ekonomiyi ve iş hayatını krize sokabilir.

## **KURUMSAL YÖNETİŞİM**

İngilizce “corporate governance”ın karşılığı olarak Türkçe’de “yönetişim, kurumsal yönetim, kurumsal egemenlik” gibi terimler kullanılmaktadır. Bu ünite de ise “kurumsal yönetim” teriminin kullanımı tercih edilmiştir. Kavram, işletmenin stratejik yönetimi ve yönlendirmesi ile görevli ve sorumlu üst yönetimin (söz sahipleri), bu görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken, işletme üzerinde kendilerini belirli nedenlerle “hak sahibi” olarak gören pay sahipleri, çalışanlar, tedarikçi, müşteri ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkilerini kapsamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004, 423). Kurumsallaşma (institutionalisation) ve kurumsal yönetim (corporate governance) kavramları maalesef birçok Türkçe kaynaktaki birbiri yerine kullanılan ve birbiri ile karıştırılan kavramlardır. Aslında her iki kavramın birbiri ile ilişkisi vardır. Ancak bu bakış açısıyla işletme ve yönetim literatüründeki birçok kavramın kendi aralarında ilişkili olduğu görülebilir. Bu iki kavrama bir de örgüt teorileri arasında yer alan “Kurumsallaşma Teorisi” ya da diğer adıyla “Yeni Kurumsal Teori” eklenince akıllar iyice karışmaktadır.

## KAYNAKLAR

Ay, Z. Sanayi İşletmelerinde Motivasyon Ve Ülkemizdeki Motivasyon Uygulamaları, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, Yüksek Lisans Tezi, 2007.

B. Türker PALAMUTÇUOĞLU, Yönetim ve Organizasyon Ders Notları, 2015  
[http://kulamyo.cbu.edu.tr/db\\_images/site\\_212/file/yonetim\\_organizasyon.pdf](http://kulamyo.cbu.edu.tr/db_images/site_212/file/yonetim_organizasyon.pdf) Erişim Tarihi:09.12.2019

Bakan, İ., & Bulut, Y. “Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert’ in Yönetim

Ertürk, M. (2009). İşletme Biliminin Temel İlkeleri (7. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması”. İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Sayı: 31, 2004, s.151-176.

Koçel, T. İşletme Yöneticiliği, Beta Basım A.Ş., 12. Baskı, İstanbul,2010. Mucuk, İ. Modern İşletmecilik, Türkmen Kitabevi, 17. Baskı, İstanbul, 2011.

Memiş, M. Ü. İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü: Türkiye’deki Büyük İşletmeler

Püsküllüoğlu, A. (1995), Türkçe Sözlük, İstanbul: Yapı Kredi Yayını.

Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2004), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları: İstanbul.

Üzerinde Bir Saha Araştırması. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, Doktora Tezi, 2006.

Yönetim Ve Organizasyon,(2013), T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2944 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1900, Eskişehir, Ocak 201