

16888

ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE YÖNETİM VE
ORGANİZASYON MODELLERİ

T. C.
Yükseköğretim Kurulu
Dokümantasyon Merkezi

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇEŞMİAHU AKSOYTURK

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 10 Haziran 1991

Tezin Savunulduğu Tarih : 5 Temmuz 1991

Tez Danışmanı : Doç.Dr. Selime SEZGİN

Diğer Jüri Üyeleri : Prof.Dr. Umit ŞENESEN
Y.Doç.Dr.İ.Hakkı BIÇER

TEMMUZ 1991

ÖNSÖZ

Hızla ilerleyen teknoloji, rekabet koşullarının artması, işletmelerin verimliliklerini arttırmak için organizasyon ve yönetim modellerinde de değişiklik yapmalarını gerektirmektedir.

İnsanlığın ilk dönemlerinden bugüne kadar, en az masraf ve emek ile en etkin sonuçlara ulaşma amacını güden organizasyon, yine aynı amaçla günümüz koşullarına ve değişen şartlara uyum sağlayarak gelişmesini sürdürmektedir. Mevcut teori ve yöntemler birtakım ilke ve prensipleri ile geçerliliklerini yitirmemekte ve bu yaklaşımlara yenileri eklenmeye devam etmektedir.

Günümüzde, çok uluslu firmaların desteği ile, uluslararası faaliyetler gittikçe artan bir şekilde sürmektedir. Bu inceleme, uluslararası alanda faaliyette bulunan bir teşebbüs ile, faaliyetlerini ülke sınırları içinde sürdüren bir kuruluşun yönetim ve organizasyon modelleri arasında farklılıklar olduğu temel varsayımına dayanılarak gerçekleştirildi. Çok uluslu firmaların global faaliyetleri ile ilgili planlama, örgütleme, yönetici görevlendirme, kontrol gibi girişimleri ile ilgili fonksiyonlarla ilgilenildi. Finansman, pazarlama, muhasebe ve üretim gibi işletme fonksiyonları üzerinde durulmadı.

Çalışmanın hazırlanması sırasında, çeşitli kişilerin yardımını gördüm. Danışmanım Doç. Dr. Selime SEZGİN'e her aşamadaki ilgi ve desteğinden dolayı teşekkür ederim. Araştırma için yapılan görüşmeler sırasında değerli zamanlarını ayıran çok uluslu firma yönetici ve diğer personeline, büyük anlayış ve yardım gösteren iş arkadaşlarıma, maddi ve manevi yardımlarını eksik etmeyen anne ve babama sonsuz teşekkür borçluyum.

İstanbul, 1991

Çeşmiahu AKSOYTURK

İÇİNDEKİLER

ŞEKİL LİSTESİ	vi
TABLO LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
BÖLÜM 1. GİRİŞ	1
BÖLÜM 2. ORGANİZASYON KAVRAMI	3
2.1. Organizasyonların Doğuşu ve Gelişmesi	3
2.2. Genel olarak Organizasyon Tanımı ve Anlamı	5
2.3. Organizasyonların Önemi ve Amaçları	8
2.4. Sonuç	10
BÖLÜM 3. ORGANİZASYON TEORİ VE YAKLAŞIMLARI	12
3.1 Giriş	12
BİRİNCİ KISIM KLASİK ORGANİZASYON TEORİSİ	13
1.1. Genel Açıklamalar	13
1.2. Klasik Organizasyon Teorisinin Temel Prensipleri	14
1.3. Klasik Organizasyon Teorisinin Bölümleri	16
1.3.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	16
1.3.1.1. Tanımı ve Ortaya Çıkışı	16
1.3.1.2. Frederick Winslow Taylor ve Bilimsel Yönetim Yaklaşımının Esasları	17
1.3.1.3. Bilimsel Yönetim Yaklaşımının Diğer Klasik Teorilerle İlişkisi	20
1.3.1.4. Bilimsel Yönetim Yaklaşımının Eleştirilmesi	20
1.3.2. Yönetiş Teorisi	21
1.3.2.1. Henry Fayol ve Yönetiş Teorinin Esasları	21
1.3.2.2. Yönetiş Teorisiye Getirilen Eleştiriler	24
1.3.3. Bürokrasi Yaklaşımı	25
1.3.3.1. Bürokrasi Tanımı	25
1.3.3.2. Max Weber ve Bürokrasiye Katkıları	27
1.3.3.3. Bürokrasi Modelinin İlkeleri	29
1.3.3.4. Bürokrasi Modelinin Aksaklıkları	29
1.4. Sonuç	31
İKİNCİ KISIM NEOKLASİK TEORİ VE YÖNETİMDE İNSAN İLİŞKİLERİ YAKLAŞIMI	33
2.1. Neoklasik Teorinin Gelişimi	33
2.2. Neoklasik Teorinin Unsurları	35
2.3. Neoklasik Teorinin Başlıca Yaklaşımları	36
2.3.1. Chris Argyris'in Olgunlaşma Kuramı	36
2.3.2. Douglas McGregor - X ve Y Teorileri	38

2.3.3. Rensis Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı	42
2.3.4. Z Teorisi	43
2.4. Klasik ve Neoklasik Teorilerin Karşılaştırılması	45
2.5. Neoklasik Teorinin Eksik Kalan ve Eleştirilen Yönleri	46
2.6. Sonuç	48
UÇUNCU KISIM MODERN ORGANİZASYON TEORİ VE YAKLAŞIMLARI	50
3.1. Modern Organizasyon Teorisinin Genel Özellikleri	50
3.2. Modern Teorinin Bölümleri	51
3.2.1. Sistem Yaklaşımı	51
3.2.1.1. Sistem Yaklaşımının Tanımı ve Özellikleri	51
3.2.1.2. Yönetimde Sistem Yaklaşımı	53
3.2.1.3. Sistem Yaklaşımının Eleştirilmesi	55
3.2.2. Durumsallık Yaklaşımı	56
3.2.2.1. Durumsallık Yaklaşımının Tanımı	56
3.2.2.2. Organizasyon ile Teknolojinin İlişkisi	57
3.2.2.3. Organizasyon ile Çevrenin İlişkisi	60
3.2.2.3.1. Organizasyon ve Çevre ile İlgili Araştırmalar	61
3.2.2.4. Sonuç	63
3.3. Modern Teorinin Diğer Teorilerle Karşılaştırılması	64
3.4. Sonuç	65
DÖRDÜNCÜ KISIM MATRİKS ORGANİZASYON YAPISI	67
4.1. Matris Organizasyona Geçişin Nedenleri	67
4.2. Matris Organizasyonun Özellikleri	68
4.3. Matris Organizasyon Yapısının Yararları ve Sakıncaları	71
BEŞİNCİ KISIM AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM	73
5.1. Tanım ve Özellikleri	73
5.2. Amaçlara Göre Yönetimin Safhaları	75
5.3. Yarar ve Sakıncalar	77
3.2. Sonuç	79
BÖLÜM 4. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE YÖNETİM VE ORGANİZASYON	80
4.1. Giriş	80
4.2. Uluslararası Yönetim ve Çok Uluslu İşletmeler	81
4.3. Çok Uluslu İşletmeler Hakkında Yapılan Çeşitli Tanımlamalar	83
4.4. Çok Uluslu İşletmelerin Faaliyet Ortamı	85
4.5. Çeşitli Uluslararası Faaliyet Türleri	87
4.5.1. Dolaysız Dış Alım ve Dış Satım	87
4.5.2. Sözleşmeli Üretim	87
4.5.3. Lisans	87
4.5.4. Anahtar Teslimi Projeler	88
4.5.5. Yabancı Ülkelerde Üretim	88
4.6. Çok Uluslu Bir Girişimin Gelişmesi	88
4.6.1. Dış Talep Aşaması	88
4.6.2. Dış Satım Yöneticisi	89
4.6.3. Dış Satım Bölümü Oluşturulması ve Doğrudan Satış	89

4.6.4.	Satış Şubeleri ve Bağlı Kuruluşlar	89
4.6.5.	Dış Ülkelerde Montaj Aşaması	90
4.6.6.	Dış Ülkelerde Üretim Aşaması	90
4.6.7.	Yabancı Bağlı Kuruluşların Bütünleştirilmesi Aşaması	91
4.7.	Çok Uluslu Firmalarda Yönetim	93
4.7.1.	Çok Uluslu Firmalarda Planlama	93
4.7.1.1.	Çok Uluslu Şirket Stratejisi Oluşturma Aşamaları	94
4.7.1.1.1.	Uluslararası Çevre Analizi	95
4.7.1.1.2.	İç Kaynak Değerlemesi	96
4.7.1.1.3.	Uluslararası Faaliyet Kapsamının Belirlenmesi	97
4.7.1.1.4.	Uluslararası Şirket Amaçlarının Oluşturulması	97
4.7.1.1.5.	Şirket Stratejilerinin Geliştirilmesi	98
4.7.2.	Uluslararası Faaliyetlerin Örgütlenmesi	98
4.7.2.1.	Uluslararası Faaliyet Öncesi Örgüt Yapısı	99
4.7.2.2.	Uluslararası Bölüm Yapısı	101
4.7.2.3.	Global Yapılar	103
4.7.2.3.1.	Global Ürün Bölümü	103
4.7.2.3.2.	Global Bölge Bölümü	104
4.7.2.3.3.	Global Fonksiyonel Bölüm	105
4.7.2.3.4.	Çok Boyutlu Global Yapı	106
4.7.3.	Uluslararası Yönetici Görevlendirme Yöntemleri	108
4.7.3.1.	Çok Uluslu Şirketlerde Kadrolama	109
4.7.4.	Uluslararası Ortamda Kontrol Süreci	110
4.7.4.1.	Çok Uluslu Şirketlerde Kontrol Sistemi	111
4.8.	Sonuç	112
BÖLÜM 5.	TÜRKİYE'DE ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE YÖNETİM VE ORGANİZASYON	113
5.1.	Giriş	113
5.2.	Araştırmanın Amacı	114
5.3.	Araştırmanın Yöntemi	114
5.4.	Araştırmanın Kapsamı	115
5.5.	Araştırmanın Sınırları	115
5.6.	Araştırmanın Bulguları	116
5.6.1.	Karar Verme Sistemi	116
5.6.2.	Amaç ve Strateji Belirleme	117
5.6.3.	Yetki ve Sorumluluk Dağılımı	118
5.6.4.	Yönetici ve Personel Seçimi	119
5.6.5.	Denetim	120
5.6.6.	Örgütlenme	121
5.6.7.	Haberleşme	123
5.6.8.	İnsan İlişkileri	123
5.7.	Sonuç	124
SONUÇ VE ÖNERİLER		126
KAYNAKLAR		131
EKLER		134
EK A: SORULAR		134
EK B: MÜLAHATLAR		137
ÖZGEÇMİŞ		138

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 3.1.1.	Fayol'un Yönetim Faaliyetleri ve Yönetim Süreci Sınıflandırması	23
Şekil 3.3.1.	Sistemi Oluşturan Temel Unsurlar	52
Şekil 3.3.2.	İşletmenin Etkisinde Kaldığı İç ve Dış Faktörler	57
Şekil 3.3.3.	Organizasyonlara Dış Çevrelerin Etkisi	61
Şekil 3.3.4.	Mekanik ve Organik Yapılar Arasındaki Değişik Yapı Türleri	62
Şekil 3.4.1.	Matriks Organizasyon Yapısı	69
Şekil 4.1.	Çok Uluslu Bir Girişimin Gelişmesi	92
Şekil 4.2.	Uluslararası Şirket Stratejisi Geliştirme Süreci	95
Şekil 4.3.	Dış Piyasalara İhracat Yapan Dar Üretim Hattına Sahip Şirket	100
Şekil 4.4.	Dış Piyasalara İhracat Yapan Geniş Üretim Hattına Sahip Şirket	100
Şekil 4.5.	Dış Üretim Aşamasının Tipik Organizasyonu	101
Şekil 4.6.	Uluslararası Bölüm	102
Şekil 4.7.	Uluslararası Bölüm İçinde Bölümlenme	102
Şekil 4.8.	Global Ürün Bölümü Yapısı	104
Şekil 4.9.	Global Bölge Bölüm Yapısı	105
Şekil 4.10.	Global Fonksiyonel Bölüm Yapısı	106
Şekil 4.11.	Matriks Yapı	107
Şekil 4.12.	Çok Boyutlu Yapı	107
Şekil 5.1.	Çok Uluslu Firmalarda Ana Ülke ile Bağlantılar	122

TABLO LİSTESİ

Tablo 3.1.1. Bürokrasinin Avantaj ve Aksaklıkları .	30
Tablo 3.2.1. Kapalı Sistem Stratejilerinin Karşılaştırılması	47
Tablo 4.1. Uluslararası Ortam	86



ÖZET

Bu çalışmanın amacı, organizasyon ve yönetim modelleri ile ilgili genel teorik bilgiler verdikten sonra, Türkiye'deki çok uluslu şirketlerle yapılan görüşmelere dayanarak, çok uluslu işletmelerde ne tür yönetim ve organizasyon modelleri ve yapılarının uygulandığını, teorisinin uygulamaya nasıl geçirildiğini incelemektir.

Eski dönemlerden beri insanlar, tek başlarına başaramadıkları işlerde, gruplar meydana getirerek örgütlenmişler, hem yalnız yapamayacakları işleri gerçekleştirmişler, hem de zaman ve emekten tasarruf sağlamışlardır.

Bu dönemlerden itibaren hayatımızın ayrılmaz bir parçası olan organizasyon kavramı, zamanla gelişmiş ve karmaşık yapılar ortaya çıkmıştır. Teknik gelişme, ekonomik ve sosyal şartlardaki değişiklikler sonucu insanlar daha gelişmiş organizasyon türlerine ihtiyaç duymuşlardır. Bunun sonucunda da, organizasyonlar önemli bir inceleme konusu haline gelmişlerdir.

1800'lerin sonlarından itibaren verimlilik, üretim gibi kavramlar önem kazanmaya başlayınca, organizasyonlarla ilgili ilk çalışmalar bu yolda olmuştur. En yüksek düzeyde verimlilik, üstün üretim becerisi sağlayan görüşler ortaya çıkmıştır. Klasik teori olarak isimlendirilen bu yaklaşımda işbölümü, kesin hiyerarşi, iş standartlaştırmaya önem verilmiştir. Amaç, gaye ve hedeflere kısa sürede ulaşmayı sağlayacak bir organizasyon kurmaktır. Organizasyonun etkin şekilde işlemesi, kontrol ve koordinasyon, bir takım prensiplere dayanmaktadır. İnsan, verimlilik sağlamada yararlanılacak diğer kaynaklardan farksızdır.

1920'lerden itibaren gelişmeye başlayan neoklasik teori ise, klasik teorisinin ikinci plana attığı insan unsuruna önem vermiştir. Neoklasik teoriye paralel olarak ortaya çıkan diğer bir teori de modern organizasyon teorisidir. Araştırmaya dayanan modern görüş yaklaşımlarında çevresel faktörler önem kazanmaktadır.

Hızla ilerleyen teknoloji ve artan rekabet koşulları, yeni pazarlara açılmayı gerektirmektedir. Ancak bu yeni ortamlarda başarı sağlamanın en başta gelen şartı, yeni koşullara uyum gösterebilecek, merkez ile bağlantıyı kesiksiz olarak sağlayabilecek ve farklı özelliklere sahip çalışanların ihtiyaçlarına karşılık verebilecek organizasyon ve yönetim modellerinin uygulanmasıdır.

SUMMARY

ORGANIZATION AND MANAGEMENT MODELS IN MULTINATIONAL COMPANIES

Progress of technology, increase of competition conditions cause to firms to look for new markets in foreign countries. But, for being successful in the new entered market, it is a necessity to establish management and organization models which are appropriate to the conditions of this market.

Also organization and management models and approximations change because of developing and modifying technologic, economic and social conditions and they renew themselves. According to the open system view that overlook the organizations since the appearance of modern approximations, organization must obtain and acquaint information and adapt to the change. Being successful of organization and management is only possible with a flexible and dynamic structure.

Principles, methods and techniques which are put forward by classic and neoclassic theories are not a matter to loose their validity with the appearance of modern approximations. This principle can be accepted as the foundation of methods and techniques organization theory. They form a starting and foundation for the opinions which came after themselves. Every new coming approximation completes defective part of the previous one and acquires a new dimension to the matter.

Today, it is benefited from the fundamentals of all theories and approximations. These fundamentals are brought to the most suitable situation according to the characteristics of existing environment, culture, rivals, clients and legal and politic conditions. Any firm chooses the most suitable approximation according to its own body and structural characteristics and if it be necessary they bring it to a suitable situation with improvements.

Organizations came to our date from the ancient ages with changes and this changes are also going on today.

With the simplest expression, organization is the whole of the structures, rules and methods which is used for coordinating the activities of human group for achieving the aim. It is the properly coordination of physical devices for achieving the aim.

In the most primitive societies, also in Egypt and China people came together and combined their effort for a common aim.

With ensuring the cooperation, to direct people towards to required aim is the foundation of organization. Organization being based on this principle, achieves the many and various needs at the top level.

With this kind of organization, the works which will be done are separated into parts, every part is

given to one person, it is prohibited to do same work by more people than one and the efforts of the people have been coordinated.

Because of organizations gain importance, they have been analysed by different people at different times and places. But these opinions are not separated by certain lines, every opinion is having the quality to complete others.

The purpose of all organizations theory and approximations are related with that they will be able to unite the factors which will form the organization for achieving the aims in the most effective manner.

The first of organization theories is the Traditional Organization Theory. The traditional theory is in three parts as Scientific Management, Managerial Theory and Bureaucracy. These three parts came into being almost in the same time and they base on the similar hypotheses. In this three approximations which are put forward by Taylor, Fayol and Weber whole cooperation, certain hierarchy and standardization of work is included.

The traditional theory based on the fundamental that they will reach their profit more quickly with a rational working. The costs will decrease by the selection and education of the people who can do the work which is separated into parts best and continuously. To obtain performance and to control the working manner a strict control is need.

Traditional theory chose the formal organization as the examination subject. It examined that how will profitability and activity increase with an open and certain determined organization structure. Duties of people in the organization and related relations organized according to rules and formal structure. Works are separated into parts and as a result of cooperation specialization increases. Activities what will be the authority and responsibility and every individual what and how will do, has been determined.

Three approximations of traditional theory work hard at the control of organizations and handle the organization with close system comprehension. The relations with the environment is not taken into consideration.

Scientific Management approximation which is the first part of traditional organization theory is also known as Taylorizm. One of the basic hypothesis of Taylorizm is that it is possible to reach the profitability by using scientific methods to solve problems. At scientific management, worked hard at the work not at the working person.

Apart from Frederick W. Taylor, writers and researchers like Henry Laurance Gantt, Carl Barth, Frank and Lillian Gilbreth, Harrington Emerson, Morris Cooke contributed to the development of scientific management approximation.

Taylor, at the end of his workings, determined the principles of scientific management like these:

- Methods and techniques which based on scientific method must be used at every kind of activity.

- Selection and location of workers must be done

scientifically.

- A strict cooperation between worker and employer must be established.

- Management and responsibility allocation must be done.

Scientific management handles the relations of a working people with his work. It examines human-machine relations.

Managerial theory and bureaucracy based on the relations among people and organizational structure and relation at upper levels. Scientific management approximation find a facility to push the concepts like discipline, rationalism, neutrality into the application field and it searched for finding the ways of decreasing the effects of to doing work by guessing, approximate calculation and personality factors. And by the mean, time it is criticised because it considered the human equal to the other production factors.

The second of traditional organization theories is managerial theory. People who contributed to managerial theory searched for the ways of achieving the ideal management.

Fayol who provide the most important assistances to managerial theory put forward principles which are related with organization. He mentioned the benefits which are provided by organization diagrams, and said that it is important to select workers by profession education and rationalist methods.

Fayol, separated the activities related with management into functional elements like planning, organizing, ordering, commanding coordination and control.

Bureaucracy which is the third approximation is a normative model which is based on organization structure. It has been brought by the writers like Max Weber in early and later Marton, Selznick Gouldner.

Bureaucracy accepts the concepts like rationalism, specialization, certainty. It allows to specialize a person on the subject that he is an expert. Works are separated into small parts according to their specialization fields.

According to Weber, bureaucracy has five important characteristics. The first one of these is the cooperation with every person specialize on the subject that belongs to him. Also the most inexperienced worker acquire a specialization.

The second characteristic is the collection of authority at the center. Every superior rank have an increasing control facility. There is a perpendicular hierarchy.

Another characteristic is related with personnel selection. While the personnel is being chosen the people who have the qualities to achieve the work selected. Objective tests are applied. At the personnel selection factors like relationships, race, sex have no role. The important thing is education, knowledge level and the characteristics that he had. And salary is determined according to th capabilities.

The last characteristic is the determination of rule, principle and politics clearly. Systematic and detailed reports are made.

Bureaucracy model which based on these fundamentals according to Weber is very rational.

Also bureaucracy is a closed system like the other parts of traditional management theory. It does not take in consideration the factors except organization.

As it is understood, traditional theory approximations essentially based on the rationalism and factor directions of organizations. The control of the organization is the main purpose. Relations of the organization with its environment is not taken into consideration. All activity, principle and rules related with management and organization has been determined.

The second of organization theories is neoclassic theory or with its other name the human relations act theory. Hawthorne experiments which are made under the leadership of Elton Mayo considered as the beginning of human relations act theory.

With the experiments which are carried out by Mayo and his friends, the result that the informal relations at the work place are effective on person's conducts is provided.

The main opinions that the neoclassical theory put forward about the structure of organization can be summarized like these. Considering the human build important can damage the most perfect work plans operation in the application. In the human relations aims are devoted to person. Group component and helping is important. Formal information decreases. It is benefited from groups to decide. There is a compressed structure which encourage contractor and to participation of group to decide.

Whereas the human relations model is based on the feelings of the human and working groups, relations with formal organization and environment are neglected.

If we set up in order the opinions belonging to human relations, Douglas McGregor's X and Y theories come first. McGregor effected from the Dr. Mayo's workings. At first he entered to the traditional management theory's description which Taylor and Fayol developed and called this X theory. After, he criticised this theory violently and put forward the principles of human relations theory's which he named Y theory.

According to McGregor the hypotheses of X theory are these:

- People prefer to be commanded, avoid from responsibility and are not desirous.

- Average person is selfish, he prefers his own purposes to organization ones and because of this reason he must be controlled.

- Because of his nature, person does not like newness, insist on this kind of events.

- Average people have very little creativity ability at the solution of the organizational problems.

McGregor determined classics like these and then criticised them. Because classic theory sees human as an existence that acts with technic principle and economic motive with its hard logic. When the monotony added, creative power of individual, enterprise desire is removed.

Later McGregor summarized the hypotheses of Y theory like:

- At work place, worker's spending physical and mental effort is natural as much as play or rest. Average human does not hate the work.

- Strict control, penalty are not the only way that direct people to organizational purposes. People are tied to organization love their work and friends, uses the ways of managing or controlling himself.

- People must be awarded who work for organizational purposes and be successful.

- When the convenient conditions are provided, normal human does not stay with accepting the responsibility, he also learns to search it.

- Capabilities like imagination, mastery, creativity which are necessary for the solution of the problems are distributed among the people.

So, McGregor put forward knowledge related with the human who have unknown relations until the time of McGregor and makes the importance of human relations.

Another opinion is C.Argyris's maturation concept. Motivation of the people by giving them promotion and free authority using facility to play an important role for achieving the purposes is defended.

However Rensis Likert said that the management systems are in a continuity which is extending 1 to 4. When the system approach is extending to 4 the profitability increases.

Z theory is a concept which appeared in Japan and be deployed all around the world from here. It based on the fundamentals like lifetime employing, decide commonly, not specialized professional development, common responsibility and totality.

The third one of organization theories is the modern theory. The main characteristic of modern theory is that it has a structure that base on scientific foundations. It is benefited from the researchs.

Modern organization theory handles the organization as a system. Whereas the system is a whole which is formed by the combination of the parts that are more than one. Also the organization is a whole which is formed from sub systems like marketing, finance, personnel and interact with the environment. Every sub systems contributes to whole.

One of the important characteristics which separates the modern theory from the other two theories is the consideration of the organization as an open dynamic system. Organization takes inputs from its environment like knowledge, energy, material and by processing them produces different productions or results.

Modern theory essentially separates into two

parts. System approximation and contingency approximation.

In social sciences contingency approximation be handled from the point of view of the dynamism of the social life. By system approximation a coordination and totality is established among the structures and duties in the organization, interaction and communication among the parts that form the whole is emphasized. Organization is examined as a system which is formed by elements that are relative with one another in itself.

However contingency approximation based on the fundamental that every organization's management forms and systems are different because conditions that effect the organization and interior position of every organization is different.

According to contingency approximation, organizations determine new strategies for adapting to environmental changes with the effects of environmental changes, management systems can be collected in two groups. Mechanic management system and organic management system.

Mechanic management system is talked about for the organizations which work in accordance with the characteristics of traditional management system and under stable conditions. In mechanic system specification is important. There are definitions which determine the authority and responsibility. Communication interaction and control is in perpendicular direction among organization members below and superior.

Organic system is the system that is suitable for changing conditions. Adjustments are very frequently done at individual works, and works are defined again. Horizontal communication is used more. Communication is provided by information relation rather than reports. Organizations aims are very important.

This organization structure is the best structure for the organizations which faces the unexpected market and technological changes. Because organizations must not be fixed and present plans can be adjusted according to the changing conditions.

One of the organization structures which the contingency approximation arised is the matrix organization. At the matrix organization which is a two dimensional structure, one directional violent hierarchic connections are removed. The essential of the matrix structure is that personnels who are under the authority of functional departments also under the authority of a director who is having duty to complete the project, authority and responsibility shared out between these two directors.

At the multidimensional organizational structures organization takes the shape of cube or prism.

Another management model is the management according to purposes. Management according to the purposes is a kind of management bring about the belows participation to determination of the purposes and decisions.

The most important characteristic of management according to purposes is the determination of purposes for every person and unit. Personnel as many as possible to participate the determination of purposes. After determination of the purposes, the devices and

equipments which will be used to achieve these purposes are planned.

Management gives positive results like suggestion of work as a team, making strong the cooperation and raising of satisfaction level.

As a result of development modern management and organization idea and the technology and economy firms apply management and organization models which are appropriate to their own conditions and structures.

When we talk about multinational companies the subject becomes more complex. Multinational companies use organizational structures which are appropriate to their own activities.

International companies are the companies which are in activity that concerns at least two countries. The elements which are source for international activities are raw material, capital, human power, technical skills that are sent from one country to another, law consultancy, banking are also the sources for international activities.

In last centuries, increase of world population rapidly, arise of big cities, specialization in economic field, development in communication, and transportation devices cause to increase of production. By renewal of machines and equipments the profitability of workers is increased. Because of rapid increase in competition, prices decreased, workers discharged, salaries decreased, demand decreased against increasing supply in interior market. In this case manufacturer firms research for at least keeping the demand to their products at a constant level and arise new techniques and methods. Package, brand and advertisement workings are started and products are changed.

Companies are widened to foreign markets to sell the excess of production which formed as a result of rapid development and gained an international structure. For increasing their activity in these new markets they opened branches connected foundations and made licence contracts.

Multinational firm can be in several activities like source, good and service, import, export and also production and marketing in foreign markets. The first of these activities is the direct import and export. It is possible to activate with ways like licence contracts, contracted production in foreign countries with direct investments.

A multinational company starts to international enterprises with foreign demand stage. Managers can think to sell their goods to foreign countries. A department belonging to export can be opened with the increase of demand and a manager can be appointed to this department. More increase in the export, requires to establish outer selling branches for concerning about advanced levels, it requires to make production in foreign countries for applying more efficient catching on and distribution programs against rivals. There are three ways to start to product at outside:

- contract based production
- licence contract
- direct investment to production

Organizational structures of international

companies is different from those of companies operating in one country.

According to the stages multinational company passed, pre-nations section stages, international section structure, global product section structure, global region structure, global functional structure and multi-dimensional global structure may be handled.

The selection of the most conformable organizational structure to the global strategy of the company is a problem that top managers of the company should solve in an efficient and effective way. The companies generally change their structures and make a selection among various approach in order to integrate their geographically distant activities.

Another situation that multinational company managers face is to provide the change of a structure which at the beginning was conformable to the global strategy, in order to make it conformable to the strategy of the company which has changed with time.

All these stages are not the stages to follow respectively in order to become a multinational company. Some companies may start from the second or third stages, or they may not reach the last stage. What is important is that parent company management should consider the company not only as the gathering of foreigner and native enterprises, but as a management system having a totality.

If the multinational company begins to see the whole world as its field of business and if it plans, organizes, executes and control, international activities from a general viewpoint, it starts to develop in being a multinational company.

When a multinational enters new markets, it should apply a strategy to minimize the disagreements stemming from cultural differences. It should not ignore elements such as customs, belief, art, morals and traditions.

Another matter that international companies should take into consideration is about the global activities. The integration of internal and external unities, centrifugal authority to decide against central control, improvement of the directors who may see the problems and activities from an international viewpoint, use of environmental information and worldwide resource distribution are among these activities.

A multinational company is powerful if it has the ability to perceive new opportunities in any where in the world and the ability to profit from them, and the ability to respond, on time, to the global dangers threatening the company. For this reason, in multinational companies control and inspection are very important.

The number of the multinational companies increases very quickly because of the fact that national markets' demands are limited against the increasing capacities with new technologies. All the countries are contented with these companies which provides them the opportunity to profit from modern technologies. Moreover, one of the most important cause why these multinational companies enter new countries is that they want to profit from the cheaper labor and to reduce the costs.

Even then, to enter a foreigner market always is not so easy. Different countries have different needs, cultures and laws. Each population has some differences. Therefore, the strategies that multinational companies should apply may be different in different countries. Turkey is one of the countries where multinational companies operate by means of direct investment or licence agreement and it is expected that their number will increase in a short time.



BÖLÜM 1. GİRİŞ

II.Dünya Savaşı'ndan önce yabancı ülkelere dolaysız yatırım yapan şirketlerin sayısı çok azdı. O dönemde, diğer ülkelerden hammadde alışını yapan şirketler olmakla birlikte, genel olarak şirketlerin çoğu faaliyetlerini iç piyasalara yönelik sürdürüyorlardı. Ancak bu durum 1950'lerden itibaren değişmeye başlamış, uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde de hızlı bir gelişme olmuştur.

Günümüzde dünyadaki büyük şirketlerin çoğu faaliyetlerinin önemli bölümünü kendi ülkeleri dışında sürdürmektedirler. Uluslararası işletmecilik, çoğu ülkede büyük önem taşımaktadır.

Uluslararası işletmeciliği destekleyen en önemli güç, çok uluslu işletmeler olmuştur. Artık küçüklü büyüklü çok uluslu şirketlerin varlığı nedeniyle, dünya ülkelerinin sıkı bir işbirliği içinde olduğu bir ortamda yaşıyoruz.

Genel olarak organizasyon yaklaşım ve modellerinin anlaşılması ve çok uluslu şirketlerde uygulanan yöntemleri içeren bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır.

Giriş bölümünden sonra, organizasyon kavramı ile ilgili kısa bir açıklama yer almaktadır. Bu bölümde, organizasyonların çeşitli şekilde tanımlanması, amacı ve önemi üzerinde durulmaktadır.

Üçüncü bölümde organizasyon ve yönetimle ilgili olarak teori ve yaklaşımlar incelenmektedir. Bu bölümle ilgili olarak geniş kaynak taraması yapılmıştır. Organizasyonlar değişik yer ve zamanda incelendiği için, değişik görüşler ortaya çıkmıştır. Ancak organizasyon teorileriyle ilgili gelişmeleri kesin çizgilerle

ayırmak mümkün değildir. Her görüş, birbirini tamamlar nitelikte yeni ilaveler getirmektedir. Organizasyonların gelişmesi, değişen ekonomik, sosyal ve teknolojik şartlarla birlikte, halen devam etmektedir.

Dördüncü bölüm, uluslararası faaliyetlerde bulunan çok uluslu firmaların yönetim ve organizasyon modelleriyle ilgili bilgi vermektedir. Bu bölümde yapılan araştırmaların sonuçlarından yararlanılmıştır.

Beşinci bölümde, Türkiye'de bulunan çok uluslu firmaların bir bölümü ile yapılan görüşmeler sonucu elde edilen bulgular özetlenmiştir. Ülke içi faaliyette bulunan firmalar ile, ülke sınırları dışında faaliyette bulunan firmalar arasında yönetim ve organizasyon farklılıkları olduğu görüşünden yola çıkılmıştır.

Son bölümde ise, yapılan çalışma sonucunda elde edilen teorik ve uygulamalı bilgilerden yola çıkılarak, başarıya ulaşabilmek için iyi bir organizasyonda bulunması gereken özellikler hakkında öneriler sunulmaktadır.

BÖLÜM 2. ORGANİZASYON KAVRAMI

2.1. Organizasyonların Doğuşu ve Gelişmesi

En basit ifadeyle bir organizasyon, belirli amaçların ancak birden fazla kişiyle ve grup olarak gerçekleştirilmesi nedeniyle ortaya çıkmıştır. İnsanlar en eski devirlerde bile amaçlarına ulaşabilmek için güçlerini, yeteneklerini birleştirerek grupları oluşturmuş, böylece tek başlarına yapabileceklerinden çok daha fazlasını yapmayı başarmışlardır. İnsanların, böyle bir birleşme olmadan ya da daha fazla çaba göstererek elde edemeyecekleri çıkarlara daha az emek ile sahip olabileceklerine dair inançları sonucunda en ilkel organizasyon yapıları oluşmuştur.

Zamanla insanın istek ve ihtiyaçları arttıkça ve çeşitlendikçe, organizasyon etkili bir yöntem niteliği kazanmıştır. Teknik gelişme ve şehirlerin büyüüp gelişmesi ile daha gelişmiş organizasyon türlerine ihtiyaç duyulmuştur. Bu defa insanlar devlet, ordu gibi organizasyonlarla karşı karşıya kalmışlar, onlarla ilişkileri sonucunda da özel ve daha gelişmiş organizasyonlar ortaya çıkmıştır.

Organizasyon uygulamaları bu kadar eski olmasına rağmen, organizasyon teorisinin gelişmesi yenidir. 19. yüzyıla kadar şahıs işletmeleri, küçük işletmeler ve atölyelerden ibaret olan işletmeler, bu yüzyıldan itibaren teknik ve ekonomik gelişmeler sonucu büyüyerek yerini fabrikalara, büyük işletmelere bırakmıştır. Dolayısıyla organizasyon sorunları da oldukça önem taşıyor hale gelmiştir. Büyük çaplı ve karmaşık organizasyonlar, organizasyon teorileri, birçok bilim adamının inceleme konusu haline gelmiştir.

1800'lerin sonlarından itibaren, bol ve ucuz malların dünya pazarlarına sürülüp satılmaya başlanması, yüksek üretim becerisi ve verimliliğin gerçekleşmesi sonucunda ortaya çıkmıştır. Verimlilik ve üretim becerisi kavramları 1900'lerden itibaren Frederick Winslow Taylor tarafından somut bir biçimde belirginleştirilmiştir. Ancak süreç içinde, sözkonusu "Bilimsel Yönetim" yaklaşımının üretimde insan boyutunu ihmal ettiği görüşünün önem kazanmasıyla "Beşeri İlişkiler" yaklaşımı bu boşluğu dolduracak bir yöntem olarak ortaya çıkmıştır.

1920 ve 1930'larda gelişen Beşeri İlişkiler hareketi (neoklasik teori), psikoloji, sosyoloji, kültürel antropoloji, psikiyatri, felsefe gibi bilimlerin yönetim ve organizasyon teorisine geniş çapta uygulanmasına yol açmıştır [DERELİ, 1985]. 1960'larda ise beşeri ilişkiler yerine daha kapsamlı olan "organizasyonel davranış" kavramı yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Bu arada beşeri ilişkilerde ulaşılan yeni aşamaların yanı sıra, teknolojik alanda ortaya çıkan gelişmeler; teknolojik araç ve gereçlerin, yöntem ve süreçlerin geliştirilip uygulama alanına sokulmasına neden olmuştur. Yönetim ve organizasyon teorisi, bundan sonra birbirine bağımlı olan iki etkeni birarada incelemeye başlamıştır: insan - insan davranışları ile ilgili bilgisini nasıl geliştireceği ve bu bilgiden gelişen teknolojiye ayak uydurabilmek için nasıl yararlanacağına dair yeni organizasyonel ilişkiler, yönetim model ve teknikleri, motivasyon teknikleri.

1950-60 yılları arasında, neoklasik yaklaşıma paralel olarak, klasik ve neoklasik yaklaşımları daha da zenginleştiren, yöneticiye karşılaştığı sorunları çözmede yeni yöntemler getiren modern

organizasyon teorileri ortaya çıkmıştır. Bunlar esas itibarıyla Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımıdır. Bu yaklaşımların temel özelliklerinden biri de araştırmaya dayanmalarıdır [ULGEN, 1989]. Çevresel faktörler bağımsız değişkenler olarak ele alınmaktadır ve bu faktörler ile yönetim arasındaki fonksiyonel ilişkiler aranmaktadır.

Sonuç olarak klasik organizasyonun biçimsel organizasyona bağlı kaldığı; neoklasik organizasyonun, gayelerinin etkin biçimde gerçekleşmesinin üyelerin çalışma arzusuna bağlı olduğu esastan hareket ettiği ve modern organizasyon teorisile sosyal sistemin ortaya atıldığını söyleyebiliriz [ULGEN, 1989]. Modern organizasyonun ortaya çıkışı, daha önceki teoriler tarafından geliştirilen ilke ve tekniklerin bir yana bırakılması demek değildir, bunlar yeni bir çerçeve içinde ele alınmaktadır.

Buraya kadar olan açıklamalardan organizasyon ve yönetim teorilerinin sürekli bir gelişme ve değişim içinde olduğu anlaşılmaktadır. Sosyal, ekonomik, hukuki ve teknik koşulların ve insan unsurunun da etkisiyle, gelişmesini devam ettirmektedir. Günümüzde görülen pek çok yeni yaklaşım da bu gelişmenin bir sonucudur.

2.2. Genel Olarak Organizasyon Tanımı ve Anlamı

Organizasyon, belirli amaçlara varmak için bir insan grubunun faaliyetlerini koordine etmeye yarayan belirli yapı, kaide ve prosedürlerin bütünüdür. Bu tanımdaki en önemli unsurlardan biri insan grubudur [DERELİ, 1985]. Gerçekten bir insan topluluğu olmadan bir organizasyonun varlığı söz konusu olamaz. Gerek klasik yönetim ve organizasyon teorisinde, gerek beşeri ilişkiler hareketi ile gelişen neoklasik teoride ve

modern organizasyon teorilerinde, insan faktörü yapılacak bir organizasyon tanımının ayrılmaz bir parçasıdır.

İnsanoğlunun en eski devirlerden beri amaçlarına ulaşmak için çok basit organizasyon yapıları oluşturduğunu söylemiştik. İşte organizasyon en geniş anlamda, iki veya daha fazla bireyin ortak bir gaye için çalışmaları halinde, aralarındaki ilişkilerde yaratılmış olan bağlardır [ULGEN, 1989].

Organizasyon, belli amaçlara varmak için, insanların fiziksel araçlarının, bu amaçları gerçekleştirmek için biraraya getirilmesi ve bu araçların gereken biçimde düzenlenmesidir [YOZGAT, 1983].

Organizasyon kelimesinin tanımlanmasında tam bir görüş birliği yoktur. Pekçok yazar, organizasyonu çeşitli şekillerde tanımlamışlardır. Öncelikle bu tanımları gözden geçirmek yararlı olacaktır.

Fayol organizasyonu, yönetim işlevlerinden biri olarak ele almıştır ve şu tanımlı yapmıştır: "İşletmeyi, işlemesi için gerekli olan malzeme, tesisat, sermaye, personel gibi maddi ve sosyal unsurlarla donatmak" [ULGEN, 1989]. Ancak tüm bu unsurlara sahip olan bir işletme, organizasyona da sahip demek değildir. Organizasyon, bir organizasyonun yapısının kurulması ve korunması ile ilgili bir süreçtir. Bu süreç de, örgüt amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli çalışmaların saptanması, faaliyetlerin gruplandırılması ve gruplandırılan bu faaliyetlerin sorumlu bir kişi veya mevkiye verilmesini içerir [BAYKAL, 1981].

Bir işletmenin, organizasyona sahip olabilmesi için; tesisat, malzeme ve araçların en az maliyetle en fazla verimi sağlayacak şekilde düzenlenmesi, işletmedeki birey ve grupların en iyi olanaklarla donatılarak, görevini en iyi biçimde yapmak üzere koordine edilmesi,

ve böylece işletmede mevcut gücün en etkin ve sistemli bir şekilde kullanılmasını sağlamak gereklidir. Yine, yapılacak işlerin belirli görevlere bölünmesi, bu görevlerin de hizmet etme isteğiyle dolu, uygun nitelik ve eğitimi olan kişilere verilmesi, bu kişilerin ortak gaye için birbirleriyle haberleşme olanağına sahip olması gereklidir.

Organizasyon sözcüğü, statik ve dinamik olarak iki yönden ele alınabilir.

Dinamik anlamıyla organizasyon, belli amaç, araç ve yöntemlerin maddi ve sosyal olarak düzenlenmesidir. Çeşitli fonksiyonların, görevlerin düzenlenmesi, bu fonksiyonları yerine getirecek eleman ve kişilerin belirlenmesi, özel faaliyetlerin koordine edilmesi, yöntemlerin saptanması, iç ve dış ilişkilerde uyulacak davranışların belirlenmesi sürecidir [ULGEN, 1989].

Statik organizasyonda ise, dinamik süreç sonucunda oluşan yapı, örgüt sözkonusudur. İşletmenin yapısı ise, onu yaşatan haberleşme, bilgi, kurallar, ilişkiler gibi güçlerin dayanacağı iskelettir [ULGEN, 1989]. İşte statik olarak organizasyon, bu güçlerin etkin biçimde kullanılmasını sağlayan, insan unsurunun yerleştirilmesi, kullanılması ve belli bir fonksiyonel sisteme göre ilerleyişlerini sağlayan yapıdır.

Organizasyonun benzer tanımlarını daha arttırmak mümkündür. Kısaca organizasyon, sistemin amacına ulaşmak için çeşitli görevleri yapmak üzere oluşturduğu ve diğer kısımlarla ahenkli bir şekilde işlev gören bölümlerinin oluşturulmasıdır. İşletmede organizasyon ise, amaçlara ulaşmak için hangi işlevlerin yapılması gerektiğine, bu işlevleri gerçekleştiren bölümlerin ahenkli çalışacak şekilde oluşturulmasına, yine bu kısımlarda çalışacak olan maddi ve beşeri unsurların sağlanması ve uyumlu hale getirilmesine ilişkin süreçlerden oluşmaktadır.

2.3. Organizasyonun Önemi ve Amaçları

İnsanların mutluluğu ve refahı, ihtiyaçlarının ve isteklerinin giderilme derecesine bağlıdır. İnsan gereksinimleri çok fazla ve çeşitlidir, ayrıca insan kalite açısından da çok yüksek nitelikte mal ve hizmet ister. Bu bakımdan, doğada bulunan değerlerin insanların ihtiyacını karşılayabilmesi için, birtakım işlemlerden geçmesi gereklidir. Herşeyden önce bir emek harcanarak, o değerın kullanılabilir, istenir nitelikte bir hale getirilmesi gerekir. İşte insan bu çabayı tek başına gösteremez. İnsanların işbirliğini sağlama, onları belli bir amaca doğru yürütme faaliyet ve gayretleri olmalıdır. Belirli bir işin gerçekleştirilmesi, kişinin kendi yeteneklerini aştığı andan itibaren düzenli çalışan bir organizasyona gerek olduğu açıktır. Zaten günlük ilişkilerin büyük kısmı da organizasyonlar içinde geçmektedir, kişi bu organizasyondan yararlanmakta, zaman zaman da belirli bir sorumluluk altına girmektedir. Örneğin insan okula başladığı anda kendini bir organizasyonun içinde bulmaktadır. O halde organizasyonların varlığının, bireysel ve sosyal yaşamımızda büyük etkisi vardır.

İyi bir organizasyon, etkin olan, amaçlara en kısa sürede ulaştıran ve bunu en verimli biçimde başaran bir organizasyondur. Bunu gerçekleştirme başarısı arttıkça, insanların ihtiyaçlarının karşılanma derecesi de artacaktır.

Organizasyon, araştırma ve çeşitli düzenlemelerle mevcut imkanlardan en iyi yararlanacak şekilde, üretim araçlarını, tesisatı, malzemeyi ve insanı en iyi biçimde düzenler, aralarında koordinasyon sağlar, kişilerin ortak amaca ulaşması için sistemli bir çalışma düzeni kurar. Organizasyon yöntem ve kuralları, etkinlik ve rasyonellik ilkelerinin uygulanmasına olanak sağlar.

Neyin, ne zaman, nerede, ne ile yapılacağını saptamak ise bireye en yüksek yararı en az harcama ile gerçekleştirmek olanaklarını sağlayacaktır.

İşletme yönetiminde organizasyon denildiğinde, şu amaçlara yönelmiş bir yöntem akla gelir [HATİPOĞLU, 1981].

- amaca ulaşmak için yapılacak işler bölümlere ayrılır, her bölüm bir kişiye verilir.
- aynı işi birden fazla kişinin yapması önlenir.
- kişilerin çabaları koordine edilir.

Böylece organizasyon, işi kısımlara bölerek, uzmanlaşma ve işbirliği ve kişiler arası iletişimi de sağlar. Karmaşıklık ve büyüklük bakımından belirli bir düzeye gelindiği andan itibaren, herkesin birbirinin ne yaptığını bilmesi, kaç ast ve üstten oluştuğunu bilmesi ancak organizasyon ile mümkündür.

Organizasyonun temel amacı; insanların ihtiyaçlarını en az güç, emek, araç, gereç kullanarak, en kısa zamanda ve en iyi şekilde gidermelerini ve kolay, rahat, güzel bir yaşantı sürmelerini sağlamaktır [ULGEN, 1989]. Buradan anlaşıldığı gibi, organizasyonun temel amacı ile onu oluşturan kişilerin ortak gayeleri tam bir uyum içinde olmalıdır. O halde organizasyon, toplumun genel arzularını gerçekleştirecek teknik ve ekonomik bir temel amaç yanında, organizasyon üyelerinin isteklerini gerçekleştirecek ikinci bir amacı da kapsar.

Sonuç olarak organizasyonun gayesi, hedeflere en az masraf ve fedakarlıkla ulaşılması için gerekli olan düzenin yaratılması, organizasyon üyelerinin birleşmesi ve tam bir uyum halinde işbirliği yapmasıdır [ULGEN, 1989].

2.4. Sonuç

Bu bölümde genel olarak organizasyonun tanımı, önemi ve amaçları üzerinde durulmuştur.

Organizasyon uygulaması insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanlar en eski çağlardan beri, kendi çabaları ile amaçlarına ulaşamadıkları durumlarda, çabalarını aynı amaca sahip insanlarla birleştirmişler ve daha kolay ve kısa zamanda isteklerine kavuşmuşlardır. İşte organizasyon, insanların en az güç ve emek harcayarak, istek ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılama arzusundan ortaya çıkmıştır.

Uygulama bu kadar eskilere dayanmasına rağmen, organizasyonun yöntem niteliği kazanması 19. yüzyıldan itibaren olmuştur. Ekonomik ve teknik gelişmeler, fabrika ve işletmelerin büyümesi sonucunda organizasyonlar önem kazanmıştır. Bunun sonucunda organizasyon teorileri üzerine eğilinmiş ve organizasyon teorileri ile ilgili araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. İkinci bölümde, bu teoriler incelenmiştir.

İnsanların mutluluğu, ihtiyaç ve amaçlarının gerçekleşmesine bağlı olduğuna göre, organizasyon bunu sağlayarak insanların mutlu olmasına yardımcı olur. Ortak çalışma için sistemli bir düzen kurar, kişiler arası koordinasyon sağlar. İşbirliği, uzmanlaşma ve iletişimi mümkün kılar. Mevcut kaynaklardan en iyi şekilde yararlanılmasını sağlar. Demek ki, iyi bir organizasyon yapısı, etkin olan, yani amaçlara ulaştırılan ve bunu en verimli (en az giderle) biçimde başaran organizasyondur.

Buna göre, organizasyonu tanımlarsak; organizasyon, belirli amaçlar için bir insan grubunun faaliyetlerini düzenleyen kural, yapı ve işlemlerin bütünüdür, fiziksel araçların istekleri gerçekleyecek şekilde

biraraya getirilmesi ve uygun biçimde düzenlenmesidir.

İşletmede organizasyon ise, işletmenin amaçlarına erişebilmesi için hangi işlevleri yapması gerektiğine ve bu işlevleri yapacak kısımların birbirleriyle ahenk-
li çalışacak şekilde oluşturulmasına, bu kısımlarda çalıştırılmak üzere gerekli beşeri ve maddi unsurların tedariki ve uyumlu hale getirilmesine ilişkin süreçler-
den oluşmaktadır [EREN, 1991]. Organize olmamış kuruluş ve örgütler faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştiremezler.



BÖLÜM 3. ORGANİZASYON TEORİ VE YAKLAŞIMLARI

3.1. Giriş

Organizasyonların incelenmesi değişik yer, zaman ve görüşlerde olduğu için, farklı organizasyon düşünceleri ortaya çıkmıştır. Organizasyon görüşlerinde meydana gelen gelişmeleri, aralarında kesin çizgiler çizerek ayırmak mümkün değildir. Genel olarak üç grupta toplanan organizasyon teorileri, birbirlerini tamamlayan niteliktedirler. Değişen, gelişen ekonomik ve sosyal yapı ile birlikte, organizasyon yapıları da gelişmelerini sürdürmektedirler.

Her organizasyon teorisi ve yaklaşımının amacı, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere, bir organizasyonu oluşturan faktörlerin en etkin olarak nasıl bir araya getirilebilecekleri ile ilgilidir [KOÇEL, 1989].

Organizasyon teorileri önemli aşamalar yaparak günümüze dek gelmiştir. Bu bölümde, bu teori ve yaklaşımlar kısaca incelenecektir.

BİRİNCİ KISIM KLASİK ORGANİZASYON TEORİSİ

1.1. Genel Açıklamalar

Klasik teori ile ilgili bazı kavramlar, 1800 yılının sonlarına doğru gelişmeye başlamıştır. Klasik organizasyon teorisi, organizasyon konusunda ortaya atılan ilk teoridir.

Bu görüşün temeli, 1776 yılında Ulusların Serveti "Wealth of Nations" adlı eserinde, işbölümünün verimliliği kaç kere daha fazla arttırdığını görebilmek için, ıgne üretenlerle ilgili görüşlerini belirten Adam Smith'in fikirlerine dayanmaktadır [BAYKAL, 1981]. Buna rağmen 1900' lerin ilk yıllarına kadar tam bir felsefe ortaya atılamamıştır.

İnsanların birarada çalışma zorunluluğunun ortaya çıkmasıyla evlerinde, atölyelerde çalışan küçük zanaatkarlar, teknolojik gelişme sonucu vasıfsız işçi haline gelmiş, başkalarının emrinde çalışmak zorunda kalmışlardı. Sermaye sahipleri de yönettikleri yüzlerce insanı, en fazla verimliliği sağlayacak şekilde yönetmeliydi. Klasik organizasyon teorisi, özellikle kütle üretimi yapılan fabrikalarda ve okullarda çalışan geniş sayıdaki insanlar arasındaki kompleks ilişkilerden ve 19. yüzyıl sonu ve 20. yüzyıl başlarında gelişen kurallara bağımlı yönetsel ilişkilerden ortaya çıkmıştır [BYRT, 1973]. Bilimsel (geleneksel) yönetim, yönetsel teori ve bürokrasi şeklinde üç akım halinde gelişmiştir. Her üç akım da yaklaşık aynı zamanlarda (1900-1950) geliştirilmişlerdir ve benzer varsayımlara dayanmaktadırlar.

Taylor, Fayol ve Weber tarafından ortaya atılan şekliyle klasik modelde tam bir işbölümüne, kesin hiyerarşi ve işin standartlaştırılmasına yer verilmiştir.

Temel görüş, bir işin küçük bir bölümünü yapabilecek, kolayca eğitilebilen ve belirli bir işi sürekli yapabilecek vasıfsız işçiler kullanarak maliyeti düşürmektir. Bunun için de, performansı sağlamak ve çalışma tarzını kabul ettirebilmek amacıyla sıkı bir kontrol gereklidir.

Klasik teori, otoriter bir özelliğe sahiptir. İnsanların rasyonel hareket ederek, daha verimli çalışacakları ve böylece çıkarlarına daha çabuk ulaşabilecekleri inancını savunmaktadır. Mevcut kaynaklardan en yüksek düzeyde yararlanma amacını güden klasik teori, bu amaçla insanın makinelere ek olarak en etkin şekilde nasıl kullanılabileceğini araştırmıştır. İnsan unsuru daima ikinci planda ele alınmış, diğer maddi faktörler üzerinde durulmuştur.

Verimli bir çalışma düzenine girebilmesi için, işletmelerin kişisel etkiler altında kalmaması gerektiği, gaye ve hedeflere ulaşmada en etkin araç olduğu görüşü savunulmuştur. Bu nedenle klasik organizasyon teorisi; formal organizasyon yapısını kendine inceleme konusu olarak almıştır. Açık ve kesin olarak belirlenmiş bir organizasyon yapısı ile verimlilik ve etkinliğin nasıl arttırılacağı konusunu incelemiştir. Hedeflere ulaşılması yolunda, iş ve faaliyetler rasyonel bir plana göre bölümlere ayrılıp gruplandırılmaktadır.

1.2. Klasik Organizasyon Teorisinin Temel Prensipleri

Klasik teoride, organizasyonun etkin bir şekilde işlemesi, kontrol ve koordinasyonun sağlanması, bir takım temel prensiplere dayanmaktadır [YOZGAT, 1983].

İşbölümü bu prensiplerin en önemlisidir. İşler gruplara ayrıldıktan sonra bunları yapacak kişilerin belirlenmesi sonucu işbölümü ortaya çıkar. Amaç, aynı güçle daha fazla üretim elde etmektir. Tek bir insanın

kapasitesini aşan işlerde görevlerin bölünmesi ile, bu amaca ulaşılır. İşbölümü sonucunda ise ihtisaslaşma artar, herkes çalıştığı görevde uzmanlaşır.

İkinci olarak klasik teori, organizasyonlardaki kişiler ve bunların görevleri ile ilgili ilişkilerin birtakım kurallara ve formal yapıya göre düzenlendiğinde, istenen nitelikte organizasyonun kurulacağını ileri sürmüştür.

Kişilere bağlı kalmaksızın, sadece işlere göre geliştirilen ve organizasyonun bütün ilişkilerini gösteren organizasyon şemaları geliştirilmiştir. Ast-üst ilişkileri, kontrol alanı, bir üstün kontrol edebileceği alt sayısı kurallarla düzenlenmeye çalışılmıştır. Merkezi yönetim paralelinde, kontrol alanı dar ve dik organizasyon yapıları düzenlenmiştir.

Klasik teorinin prensipleri birbiri ile bağlantılıdır. Formal organizasyon ile işler bölümlere ayrılır, bütün ast-üst ilişkileri belirlidir, herkesin görevi belirlenmiştir. İşbölümüne göre görev bölümü yapılıncı uzmanlaşma artar. Her bireyin neyi, nasıl yapacağı, yetkisinin, sorumluluğunun ne olduğu, faaliyetler belirlidir.

Klasik teorinin her üç yaklaşımında, organizasyonların kontrolü üzerinde durmuşlar ve organizasyonları kapalı sistem anlayışı ile ele almışlardır [KOÇEL, 1989]. Çevre ile olan ilişkiler dikkate alınmamaktadır. "Etkinlik yalnızca organizasyon içinde nasıl sağlanabilir" bunu sağlamak için ilkeler getirilmiş, çevre şartları ve değişen şartlar üzerinde durulmamıştır.

1.3. Klasik Organizasyon Teorisinin Bölümleri

1.3.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

1.3.1.1. Tanımı ve Ortaya Çıkışı

Bilimsel yönetim yaklaşımı, klasik teorinin ilk bölümünü oluşturur. 1900 yılları başında Amerika'da gelişmeye başlamıştır. Öncülüğünü Frederick Winslow Taylor yaptığı için "Taylorizm" adıyla da yayılmıştır.

Bilimsel yönetimin temel varsayımlarından birisi, organizasyonlardaki sorunlarda bilimsel yöntemler kullanılarak üstün verime ulaşılabileceğidir. Bilimsel yönetim yaklaşımı konusundaki ikinci varsayım, üzerinde durulan noktanın çalışan kişi değil, çalışılan iş olmasıdır. Sonuncu varsayım ise, insanın gelirini en üst düzeye çıkarmaya çalışan kişi olarak kabul edilmesidir. Bu üç görüşten hareket eden bilimsel yönetim yaklaşımı öncülerinin ve özellikle Taylor'un ortaya koyduğu ilkeler doğrultusunda çalışan işletmelerde verimliliğin artması sonucu, bilimsel yönetim yaklaşımı geniş bir kabul görmüştür. Bunun yanında çok sert eleştiriler de almıştır.

Literatürde bilimsel yönetimin iki anlamına rastlanır. İlkinde bilimsel yönetim; analiz etme, inceleme ve örgütsel sorunların çözümünde bilimsel yöntemlerin uygulanması olarak ele alınır. İkinci anlamı ise, bilimsel yönetimin sadece örgütsel verimliliği arttıran bir teknikler topluluğu, birtakım beceriler paketi olduğudur [BAYKAL, 1981]. Ancak bu son derece dar bir görüştür. Çünkü bilimsel yönetim sadece yönetimle ilgili birtakım tekniklerden ibaret değildir.

Taylor, "The Principles of Scientific Management" isimli eserinde bilimsel yönetimi "zihinsel bir devrim"

olarak nitelemiştir ve şu şekilde tanımlamıştır:

"...bilimsel yönetim, yalnızca bir verimlilik aracı veya maliyet hesabında kullanılan bir sistem değildir, bilimsel yönetim prim, ikramiye sistemi veya zaman ve hareket etüdü olarak da düşünülmemelidir. Bilimsel yönetim denilince akla bu yöntemler ve sistemler gelmektedir. Oysa, bilimsel yönetim bu araç ve yöntemlerden hiçbirisi değildir, bunlar verimliliğin arttırılmasında kullanılan araç, yöntem ve sistemlerdir. Bunlar her türlü bilimsel yönetim uygulamasında kullanılabilir, bilimsel yönetim esas itibarıyla zihni bir devrimdir... zihni devrim ise, gerek yönetimin gerek işçilerin işbirliği yapmaları, gelir fazlasını arttırmaya gayret etmeleri ve iş arkadaşları ve yöneticilere karşı davranış ve tutumlarında değişiklik yapmaları ... demektir" [TAYLOR, 1947].

Taylor, bilimsel yönetim yaklaşımındaki yöntemlerin geniş bir çevre tarafından kabulünü sağladığı ve bilimsel yönetimin de tam ve eksiksiz tanımını yapan ilk kişi olduğu için bilimsel yönetimin babası olarak adlandırılmıştır [KIRÇIL, 1984]. Taylor ve onu takip eden diğer öncüler, üretim ve yönetim faaliyetlerinin bilimsel olarak incelenmesi ve yönetim uygulamalarının bilimsel esaslara dayanması gerektiği görüşünü savunmuşlardır.

Taylor'un ilke ve görüşleri, bilimsel yönetimin temel esasları ile bütünleşmiş olduğu için, bilimsel yönetim yaklaşımının temellerinin anlaşılmasında Taylor'un görüşlerinin açıklanması yararlı olacaktır.

1.3.1.2. Frederick Winslow Taylor ve Bilimsel Yönetim Yaklaşımının Esasları

Bilimsel yönetim yaklaşımının gelişmesine Henry Laurance Gantt, Harrington Emerson, Carl Barth, Frank

ve Lillian Gilbreth, Morris Cooke gibi yazar ve araştırmacıların da katkısı olmuştur. Tüm bu öncüler, verimlilik ve etkinliğin arttırılması için, üretim faaliyetlerinde israf ve kayıpları azaltmayı amaçlamışlardır. Bu maksatla iş basitleştirme, uzmanlaşma, hammadde ve araçlarda standartlaştırma, ücret teşvikleri, hareket ve zaman etüdleri ile ilgili yöntemler vb. geliştirmişlerdir.

F.W. Taylor, çelik ve metal işletmelerinde önemli yöneticilik kademelerinde bulunmuş bir makine mühendisidir. Çalıştığı şirkette ve diğer işletmelerde yaptığı araştırma ve incelemeler ve özellikle demir-kömür kürekleme deneyleri sonucu, yetersiz organizasyon ve denetlemenin iş ve malzeme israfına yol açtığını görmüş, bunlara çareler aramıştır. Çeşitli atölyelerde çalışmaları analiz etmiş, işçi ve makine hareketlerini unsurlarına ayırmış, cetvel, kronometre, ölçek gibi aletlerle çalışmaları ve geçen süreleri ölçmüştür [OLUÇ, 1963]. İşgörene ve alete etki edebilecek faktörleri belirlemeye çalışmıştır.

Yaptığı araştırmalar sonucu, verimlilik düşüklüğünü şu sebeplere bağlamıştır:

- İşgören kişinin gücünden gerektiği kadar yararlanılmamaktadır.
- Çalışanlarda az çalışma eğilimi vardır.
- Çalışma düzeni, gerekli verimliliği sağlayacak şekilde değildir, standartlar yoktur.
- İşçiler, yönetime ait sorumlulukların bir kısmını üstlenmişlerdir.

Taylor, yönetimdeki ve organizasyon düzenindeki yetersizliklerden dolayı ortaya çıkan bu sorunlara, ancak bilimsel olarak düzenlenen yönetim ilke ve kuralları ile çözüm bulunabileceğini ileri sürmüştür [KOÇEL, 1989].

Taylor, israf ve kayıplara neden olan etkenleri rasyonelleştirici önlemler olarak ortadan kaldırmak ve verimliliği arttırmak temel amacından hareket ederek, bilimsel yönetim yaklaşımının esaslarını şu şekilde belirlemiştir [KAYNAK, 1990]:

1. Her çeşit faaliyette bilimsel metoda dayalı yöntem ve teknikler kullanılmalıdır. Bu metodlar, işçinin kafasındaki geleneksel yöntemlerin yerini almaktadır.

2. İşçilerin seçimi ve ileriye yönelik geliştirilmeleri bilimsel olarak ele alınmalıdır.

3. İşçiler ve yönetim arasında sıkı bir işbirliği sağlanmalıdır. Bu sayede, bilimsel yönetime dayalı olarak belirlenen iş görme usullerinin işçiler tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır.

4. İşçi ve yönetim arasında, yönetim ve sorumluluk bölüşümü yapılmalıdır.

Ancak Taylor'a göre bu ilkelerin uygulanması, amaca ulaşmada yeterli değildir. Önemli olan bir takım anlayışların anlamlı şekilde biraraya getirilmesidir. Bu ilkelerin gerçekleştirilmesi için aşağıdaki görüşlerin benimsenmesi gereklidir:

- tecrübe yerine bilim
- düzensizlik yerine uyum
- bireycilik yerine işbirliği
- kısıtlanmış üretim yerine maksimum verimlilik
- herkesin en yüksek verimlilik düzeyine erişmesi için eğitim

Taylor yönetim, işgücü ve makineye yüklenen sorumlulukların iyi bir planlama ve nezaret işleri geliştirilerek azaltılması yoluna gitmiş, her insanın doğru bir iş üzerinde uzmanlaşmasını önererek hem işletme maliyetini en aza indirirken, hem de işletmeye sağlanan

yararı en üst düzeye çıkarmayı planlamıştır [AKAT, 1984]. Bu amaçla, çalışmalarına Üretimin temel unsurları olan hammadde, işgücü gibi faktörlerle başlamış, daha sonra üst yönetim kademelerinde verimliliği arttırmak için çalışmıştır.

1.3.1.3. Bilimsel Yönetim Yaklaşımının Diğer Klasik Teorilerle İlişkisi

Klasik teoride yer alan her üç akım da yaklaşık aynı zamanlarda başlamıştır ve günümüze kadar ulaşmıştır. Bilimsel yönetim, yönetsel teori ve bürokrasi yaklaşımlarının üçü de birbirleriyle uyushmaktadır ve birbirini tamamlar durumdadır. Tümü, hiyerarşik ve fonksiyonel kriterlere dayalı uzmanlaşma ve organizasyonel yapı üzerinde dururlar [BAYKAL, 1981]. Aralarındaki fark; bilimsel yönetimde analizlerin iş ile ilgili faaliyetlere yönelik olmasıdır, birim "iş"tir. Diğer iki yaklaşımda ise, beşeri organizasyonların yapı ve süreçlerine önem verilir.

Bilimsel yönetim yaklaşımı, çalışan bir kişinin işiyle olan ilişkisini ele alır, insan-makine ilişkilerini inceler. Yönetsel teori ve bürokraside ise, insanlararası ve daha üst düzeydeki örgütsel yapı ve ilişkiler üzerinde durulur.

Bilimsel yönetim yaklaşımı deneysel yollardan tüm ayrıntılarıyla yararlanılmasını savunur. Diğerleri ise daha az deneyseldirler.

1.3.1.4. Bilimsel Yönetim Yaklaşımının Eleştirilmesi

Bilimsel yönetim yaklaşımı, verimliliği arttırmak için standart iş sürelerinin belirlenmesi, makine ve teçhizatın geliştirilmesi, iş usullerinin geliştirilmesi gibi maddi ve teknik önlemler üzerinde durmuştur.

Bunun yanısıra, işçi seçiminde kabiliyet ve kapasitenin gözönüne alınması, işçinin kendi özelliklerine uygun işlere yerleştirilmesi gibi emek unsurundan da verim sağlama yollarını aramıştır. Personeli verimli çalışmaya teşvik amacıyla, farklılaştırılmış ücret sistemi geliştirilmiştir. Standart iş süreleri, hareket ve zaman etüdleri gibi yöntemler geliştirilmiştir.

Bilimsel yönetim yaklaşımı yönetimle ilgili sorunların çözülmesinde disiplin, tarafsızlık ve akılcılığı uygulama alanına koyma olanagını bulmuştur. İşleri olurluna bırakma, yaklaşık hesap, göz kararı ile iş görme ve karar vermede kişilik faktörleri gibi unsurların etkisini azaltabilme yolları aramıştır.

Bilimsel yönetim yaklaşımının en fazla eleştiriye uğrayan yönü, insanı da verimliliğin artmasında bir üretim faktörü olarak kabul etmesidir. Bilimsel yönetim yaklaşımı işyerindeki psikolojik ve sosyolojik etkenleri hesaba katmamış, insanı makineye ek bir üretim etmeni olarak ele almıştır. İşçinin işçiyle, müdüriyetle ve üst kademelerle bütünleşmesi düzeyindeki organizasyonel bütünleşme üzerinde durmamıştır [BAYKAL, 1981].

Bazı yönleri ve uygulamaları eleştirilmesine rağmen, bilimsel yönetim yaklaşımının modern, sistematik yönetim uygulamalarına olan katkıları herkesce bilinen bir gerçektir.

1.3.2. Yönetisel Teori

1.3.2.1. Henry Fayol ve Yönetisel Teorinin Esasları

Yönetisel teori, klasik organizasyon teorilerinin ikincisidir. Bu yaklaşım herkes tarafından yönetimin ilkeleri olarak kabul görmüştür. Yönetisel teoriye

katkıda bulunanlar, ideal yönetimi gerçekleştirebilmenin yollarını aramışlardır.

Fayol'un yönetsel teoriye getirdiği ilkeler de, Taylor'un bilimsel yönetim ilkeleri gibi büyük yankılar yapmıştır. Fayol yönetimin bütün alanları ve organizasyon ile ilgili ilkeler getirmeye çalışmıştır. Kendi ilkelerini sıralarken, birtakım başka ilkelerin olabileceğini de kabul etmektedir.

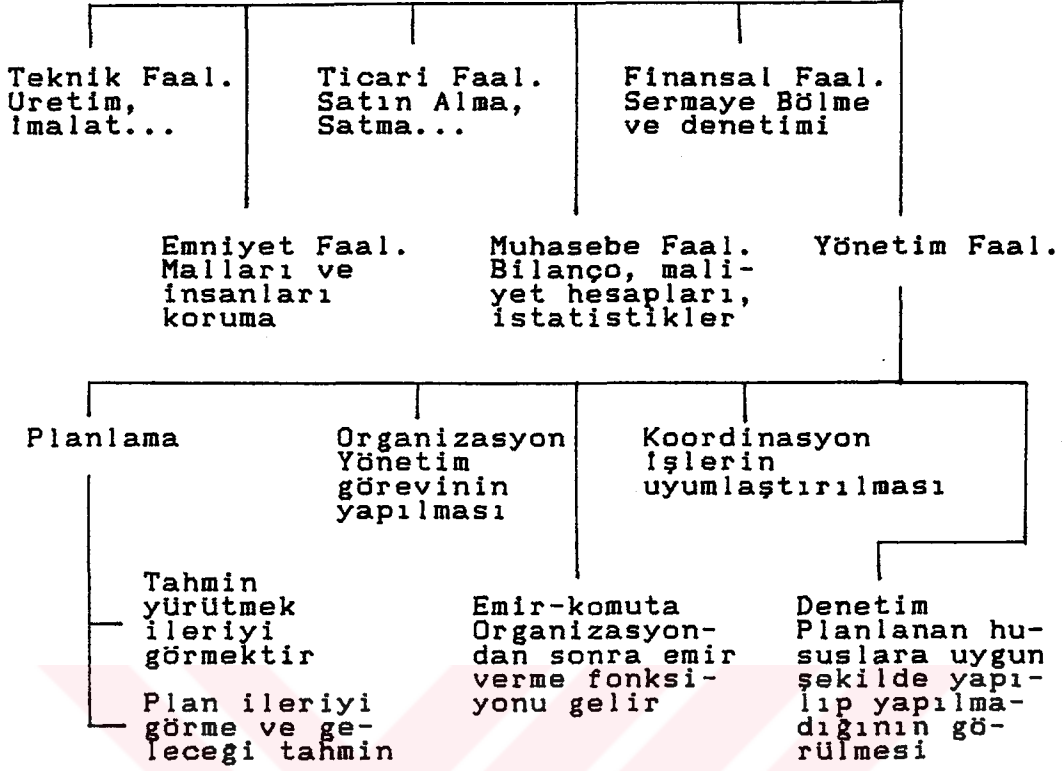
Fayol, organizasyon şemalarının sağladığı yarlardan bahsetmiş, yöneticilerin mesleki eğitiminin ve işçilerin akılcı yöntemlerle seçiminin gerekliliğini belirtmiştir.

Fayol, yönetimle ilgili faaliyetleri planlama, örgütleme, emir-kumanda etme, koordinasyon ve kontrol gibi unsurlarına ayırmış ve yönetimi, planlama fonksiyonu ile başlayan, kontrol ile son bulan ve tekrar başa dönen bir süreç olarak kabul etmiştir [FAYOL, 1949].

Fayol organizasyon ile ilgili 14 ilke belirlemiştir. Bu ilkeleri Fayol'un yazılarından özet olarak şöyle aktarabiliriz.

- Yapısal ilkeler: Bu ilkeler, organize etme fonksiyonu ile ilgilidir ve birbiri ile bağıntılı görev ve otoriteden meydana gelen bir sistem yaratabilmek için gereken esasları ortaya koymaktadır. Fayol'un örgütleme fonksiyonu ile ilgili beş yapısal prensibi şunlardır:

1. İşbölümü: Daha fazla ve verimli bir işin ortaya konması için, işbölümü ve ihtisaslaşma gereklidir. İşbölümü ile her kimse yetenek sahibi olduğu faaliyet kolunda çalışma olanakına kavuşur. Gerek teknik gerek yönetim konusundaki işler, bölümlere ayrılmalı ve her bölümü işbölümü ile uzmanlaşan kişiler yapmalıdır.



Şekil 3.1.1. Fayol' un yönetim faaliyetleri ve yönetim süreci sınıflandırması.

2. Yönetimde birlik: Bir grup veya bölümden bir kişinin sorumlu olması ilkesidir. Fayol aynı amaca yönelik faaliyetlerin bir temele göre gruplanarak, bir yöneticinin sorumluluğuna verilmesi gerektiğini söylemiştir.

3. Merkezileşme: Fayol, yöneticilerin sahip oldukları otoriteyi arttırması veya astlarına devrederek azaltması olarak nitelendirilen merkezileşme ve ademi-merkezileşme arasında bir denge olması gerekliliğinden bahsetmiştir. Yöneticinin yetenek, deneyim gibi özellikleri astın rolünün azalmasına ve merkezileşmenin artmasına yol açmaktadır.

4. Yetki ve sorumluluk: Fayol, biçimsel ve kişisel yetkilerden bahsetmiş, yöneticinin görevinden dolayı sahip olduğu yetkilerden başka zeka, deneyim, ahlaki

değerler gibi kişisel yetkilerine de dikkat çekmiştir. Yöneticiye bir faaliyetle ilgili bir sorumluluk verildiği zaman, bununla ilgili (bu sorumluluğu taşıyacak kadar) yetki de verilmelidir.

5. Emir-komuta zinciri (hiyerarşi): En üst otoriteden en alt kademelere kadar uzanan bir otorite zinciri yaratılmalıdır. Emir, haberleşme ve diğer ilişkiler bu zincire göre yapılmalıdır.

- Süreçle ilgili prensipler: Bu ilkeler, yöneticilerin organizasyonu idare ederken gerçekleştirdikleri işlevleri kapsar. Bunlar hakkaniyet (eşitlik), disiplin, genel çıkarlara bağlılık, personele ücret ve maaş ödeme ve ödüllendirme ve emir-kumandada birlik ilkele-ridir.

- Sonuçlarla ilgili prensipler: Bu prensipler, yapı ve süreçle ilgili prensiplerin uygulanmasının doğal bir sonucu olarak ortaya çıkar. İyi düzenlenmiş ve iyi yönetilen bir organizasyonda olması istenen düzen, birlik ruhu, girişim, personelin devamlılığı gibi özelliklerle ilgilidir.

1.3.2.2. Yönetmel Teoriye Getirilen Eleştiriler

Yönetmel teorinin önemli özelliklerinden birisi, anlaşılma kelime ve deyimlerin bulunmayışıdır. Anlaşılma düzeydeki karmaşıklıklar, düzenli ve anlaşılabilir yapıya kavuşturulmuştur. Sade, kesin bir kişilik kazandırması, açık şekilde tanımlanan iletişim kanalları oluşturması diğer avantajları arasında sayılabilir [BAYKAL, 1981].

Bunun yanında yönetmel teorinin bilimsel olmadığına yönelik eleştiriler de vardır. Yönetmel ilişkilerle ilgili, kabul edilebilecek tamamen zıt bir başka ilke de bulunabilir.

Örneğin, merkezileşme ve merkezileşmeme ile ilgili ilkelerde bu tür zıtlıklara rastlanmaktadır. Merkezileşmede, karar verme işleminin tek bir başta toplanmasının verimi arttıracak görüşü savunulur. Merkezileşmemede ise, karar vermenin alt kademelere göçerilmesinin yarar sağlayacağı ileri sürülür.

Yönetmel teorl bir örgütün yapısı ile ilgili normatif fikirler topluluğudur. İdeal yönetimi gerçekleştirmek için çeşitli önerilerde bulunmuştur.

1.3.3. Bürokrasi Yaklaşımı

1.3.3.1. Bürokrasi Tanımı

Bürokrasi, organizasyonun yapısı üzerinde duran normatif bir organizasyon modelidir. Bürokrasi kelimesi bureau ve cratie kelimelerinden oluşmaktadır ve yetkilerin kullanıldığı sistem anlamına gelmektedir [TORTOP, 1983].

Bürokrasinin en önemli özelliklerinden biri, bu modelin insanlar tarafından hazırlanmış olmasıdır. Önceleri Max Weber, daha sonraları da Marton, Selznick ve Gouldner gibi yazarlar tarafından geliştirilmiştir.

Bürokrasi sistemli kurallarla tanımlanabilen özellikteki işlerin bütünleşmiş hiyerarşisini işaret eder. Biçimsel yetki, işi yapan kimseye ait değildir, işi yapmakla yükümlü olan bölüme verilmiştir. Şahsa ait olmayan, rutin hale gelmiş bir yapıdır [DAVIS, 1949].

1900'lerin başında Max Weber kendi görüşünü tanımlayınca kadar bürokrasinin sistematik bir incelenmesi yapılmamıştır. Ancak Weber'in bürokrasisine yakın özellikteki yapılar, binlerce yıl önceki uygarlıklarda da görülmekteydi. Eski Mısır'da, Çin'de, Roma ve Yunan tarihlerinde bürokrasiye dayanan organizasyonun bazı

unsurları vardı. İlkel toplumlarda bugünkü anlamda bir örgüt yoktu. İnsanlar yasalar yerine sözlü emirler ve geleneklerle yönetiliyordu. Ortaçağın sonlarında bir yönetim sistemi gelişmeye başlamıştır. Teknik ilerlemeler, yeni buluşlar, nüfusun artması yeni örgütlerin kurulmasına (gereksinimleri karşılayabilmek için) neden olmuştur.

Bürokrasi organizasyonda bir takım fonksiyonların olmasını gerektirir. Akılcılık, uzmanlaşma, kesinlik gibi kavramları kabul eder [BAYKAL, 1981]. Bürokraside verimlilik ancak uzmanlaşma sonucu oluşan üretim artışlarından ortaya çıkabilir. Bürokrasi, kişinin sadece uzman olduğu konuda uzmanlaşmasına izin verir. Büyük bir organizasyonda ortaya çıkabilecek karmaşık durumlar, ancak kendi konusunda uzmanlaşmış kişilerin çalışmaları ile çözümlenebilir. Düzenli yürütülecek işler, bu tür çalışmalar için eğitilmiş uzmanlar tarafından kolaylıkla ve verimli bir şekilde yürütülebilir. Uzmanlık alanlarına göre, işler mümkün olan en küçük bölümlere ayrılır.

Bürokrasi bir organizasyona akılcılık da getirir. Bürokraside objektif yargılar önemlidir, kişisel duygu ve görüşler, kapris, yersiz arzular, himaye gibi yollarla sonuca ulaşılmaz. Kararlar, ilkeler ile ilgili uyumlu bir sistem yoluyla alınır. Bürokrasi, organizasyona faaliyetlerde mantıksal bir ilişki sağlayan bir yapı sağlamış olur. Her pozisyonun görevleri tanımlanır, her kişinin işi yeterliliğine göre sınırlandırılır. Kurallar, nizamlar ve yapı gibi bürokrasi unsurları, organizasyonun geleceği görebilmesini, istikrar sağlanabilmesini ve kesinliği olanaklı kılar. Yetki, sorumluluk, iletişim ve organizasyonun diğer özellikleri bürokrasi tarafından kurulur. İşbölümü, yeteneklilik, yetki açıkça belirtilir.

1.3.3.2. Max Weber ve Bürokrasiye Katkıları

Max Weber'in "Bürokratik Organizasyonun Esasları: İdeal Tip Yapılanma" isimli eseri başta olmak üzere, bürokrasi konusundaki incelemeleri organizasyon teorisine yapılan en önemli katkılardan birini oluşturmaktadır [DERELİ, 1985].

Kendi tanımında Weber, bir bürokratik örgütün teknik açıdan mümkün olabilecek en etkin örgüt şekli olduğunu ifade etmektedir. Tam anlamıyla bürokratik olan bir örgütte katıyet, sürat, süreklilik, karışık olmama, dosya bilgisi, kesin itaat, yeknesaklık, sür-tüşmenin azalması, maddi ve kişisel maliyetin düşmesi en üst düzeye ulaşır [PUGH].

Weber, modernleşen dünyada ister kamu ister özel olsun, belli özelliklere sahip olan organizasyonların başarı sağlayabilmeleri için, eski organizasyonların yerini bürokrasiye bırakmaları gerektiğini söylemiştir. (Bu özellikleri çok sayıda insan çalışması, çalışanların çoğunun vasıfsız oluşu, basit bir teknoloji kullanılması ve basit bir ürünün sözkonusu olması şeklinde açıklayabiliriz).

Weber, bürokrasinin beş önemli niteliğine dikkat çekmiştir. Bu nitelikler şunlardır:

1. İleri bir işbölümü: Bürokraside işbölümü çok ileri bir seviyeye ulaşmıştır. Her kişi kendine düşen görevde uzmanlaşmış, en tecrübesiz işçinin bile görevinde kısa zamanda bir meleke kazanması mümkün olmuştur.

2. Otoritenin merkezileşmesi: İşbölümünün bir sonucu olarak işlerin küçük bölümlere ayrılması, işler arasında koordinasyonu gerektirmiştir. Weber'e göre bu koordinasyon otoritenin merkezileşmesi, her bir üst

kademenin astları üzerinde artan ölçüde kontrol imkanı- na sahip olmasıyla, yani dikey bir hiyerarşik yapıyla mümkündür. Tüm çalışanlar, piramit biçimindeki organizasyonun tepesindeki yöneticiye karşı sorumludur. Böylece, faaliyetler kopuksuz, düzenli ve açıkça belirlenen bir hiyerarşi içinde örgütlenmiş olurlar.

3. Rasyonel bir personel seçimi: Bürokraside personel seçilirken işin başarılı bir şekilde yapılması için gerekli şartları sağlayan kişilerin seçilmesine dikkat edilir. Objektif testler uygulanır. Aile, akrabalık bağları, ırk, cinsiyet gibi faktörlerin personel seçiminde rolü yoktur. Önemli olan özellikler seçilecek kişide bulunan eğitim, bilgi seviyesi ve vasıf derecesidir. Ödenen ücret, maaş şeklinde sabit duruma getirilmiştir ve miktarı kişi yeteneklerine göre değil, işin esaslarına göre belirlenir. Terfi çalışan kişinin kıdem ve başarısına bağlı olarak yöneticiler tarafından belirlenir. Bir elemanın işine son verme de objektif nedenlere dayanır.

4. Bürokratik kural ve kaideler: Weber'e göre bürokrasilerde kaide, politika ve kurallar açıkça belirlenmiştir. Her çalışanın hak ve görevleri yazılı haldedir.

5. Ayrıntılı dosyalama sistemi: Organizasyonun devamlılığını sağlamak için ayrıntılı kayıtlar tutulur.

Bu ilkeler ışığında geliştirdiği bürokrasi modeli Weber'e göre ileri derecede rasyoneldir. Görev ve sorumluluklar sistematik olarak belirlidir. Mükafat ve cezalar objektif kriterlere göre verilir. Ancak, Weber tarafından savunulan bürokrasinin temel nitelikleri genelde uygulamada görülmez.

1.3.3.3. Bürokrasi Modelinin İlkeleri

Bürokrasi yapısının başlıca ilkeleri şöyle özetlenebilir [KOÇEL, 1989].

1. Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan işbölümü.
2. Her kademenin bir üst kademe tarafından kontrol edilmesini sağlayan, kesin çizgilerle belirlenmiş hiyerarşik yapı.
3. İşlerin, faaliyetlerin nasıl yapılacağına ilişkin ayrıntılı ilke ve yöntemler.
4. Kişisel görüş ve duygulara yer vermeyen, akılcı ve rasyonel davranışlar.
5. Personel seçiminde objektif yöntem ve tekniklerin kullanılması, terfi ve ücret işlemlerinde işin gerektirdiği yetenek ve teknik bilgiye göre davranılması.

1.3.3.4. Bürokrasi Modelinin Aksaklıkları

Weber'in bürokrasi modeli kapalı bir sistemdir, çünkü bu model organizasyonun dışındaki faktörleri dikkate almadığı gibi, işletmede çalışanları yani insan unsurunu ve bundan doğan gayriresmi grupları da sisteme dahil etmez. Modelin yeni olaylara adapte olabilme yeteneği yoktur. Yeni bir durumla karşılaşıldığında, bunu mevcut düzeni bozucu olarak görür, değişikliği kaçınılmaz bir unsur olarak kabul etmez. Eski tüm işleri muhafaza eder, verimsiz ve yetersiz işlemler durmadan devam eder. Eskiyi sürdürme isteği nedeniyle, yenilikler teşvik edilmezler.

Yakın zamanlarda yapılan incelemeler, bürokrasinin liderlik şekli, yetki devri, organizasyon üyelerinin şahsiyet yapıları ve benzeri davranışlarla ilgili faktörlerin etkisi altında kalabildiğini ve Weber'in bu

faktörleri dikkate almadığını göstermiştir [DERELİ, 1985]. Esneklikten yoksundur, kurallara kesinlikle bağlı kalır. Kural ve prensiplere sıkı sıkıya bağlılık kişinin inisiyatif ve yaratıcılık yönünü sınırlar. Kişiliksizliğe doğru bir eğilim vardır. Kişiler kesin kurallar çerçevesinde iş gördükleri için sorumluluktan kurtulabilirler. Sınırlamaların etkisini gidermek isteyen fertler, kendi aralarında özel tercih ve metotlar geliştirirler. Bu ise yönetimin çalışanların daha metodik, itaatkar ve disiplinli olmalarını sağlamak amacıyla yeni bürokratik kural ve düzenlemelere başvurmaya neden olur. İnsana önem vermez, ağır, tembel üretim faktörleri olarak görür.

Bürokrasinin katı prensipleri (etkinlik, düzen, istikrar gibi) bilim, araştırma, yenilik arama gibi değerlerle uyumamaktadır [DERELİ, 1985].

Bürokraside etkinlik sağlamak için konulan kuralların kullanılması suretiyle sorumluluktan kaçınmak mümkündür [DERELİ, 1985]. "Bugün git, yarın gel" vb. gibi davranışlar, sorumluluktan kaçmak için kullanılan bir alışkanlık haline gelebilir.

Tablo 3.1.1. Bürokrasinin Avantaj Ve Aksaklıkları.

Avantajları	Aksaklıkları
- Uzmanlaşma	- Katılık
- Yapı	- Kişiliğin olmayışı
- Önceden tahmin edebilme	- Kontrollerin maliyeti
- Akılcılık	- Sınıflandırmada sınırlamalar
- Demokrasi	

Kaynak: Besim Baykal, Organizasyonlar: Teori ve Davranış, İstanbul 1981, İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayın No.1, Genel İşletme Dizisi No.1, s.120

Bürokraside, organizasyona sadık kişilerin yetenek ve uygulamaları ne olursa olsun, üst mevkilere yükselebilirler.

1.4. Sonuç

Klasik teori, biçimsel organizasyona bağlı olarak, iş, görev ve pozisyonları ön planda incelemiş, beşeri unsuru bir veri olarak kabul etmiş, bireylerin bu iş, görev ve pozisyonlara uymasını beklemiştir. İnsan ve çalışma grubunun duyguları üzerinde durulmamıştır.

Klasik teori, insanı modelin bir parçası yapmamıştır. İnsan dışındaki unsurların (belli ilkelere göre) biraraya getirilmesiyle yapı oluşturulmuştur. İşbölümü, hiyerarşik yapılar, belirli kural ve yöntemler klasik teorinin belli unsurlarıdır. Kararlar, işletmeye maksimum fayda sağlayacak yönde alınmaktadır. Organizasyon üyesi olan fert, sadece bir üretim aracıdır. Klasik teori, insanın bir makine gibi istediği doğrultuda davranacağını varsaymıştır. İşçi davranışı yalnızca teşvik edici unsurların etkisi altındadır.

Klasik teori yaklaşımları, organizasyonu kapalı sistem olarak ele almışlardır. Çevre ile olan ilişkiler dikkate alınmamıştır, organizasyonun kendi içinde etkinlik sağlaması üzerinde durulmuştur.

Kısaca klasik teorinin iki esası, insan faktörünün makinelere ek olarak nasıl etkin şekilde kullanılabilceği ve formal organizasyon yapısının oluşturulmasıdır. Klasik teorinin eksik bıraktığı insan yönünü, neoklasik yaklaşımlar inceleme konusu yapmıştır.

Klasik teorinin başlıca yaklaşımları, esas olarak organizasyonların rasyonelliği üzerinde durmuşlardır. Organizasyon kontrolü ana amaç olmuştur.

Klasik teorinin temel taşııı koyan Taylor'un yaklaşımı, işletmenin yapısından çok, çalışanların etkinliğini arttırıcı yöndedir. Asıl düzenlenecek olan çalışanların etkinliğinin artmasını sağlayacak uygulamalardır. Bilimsel yönetim yaklaşımı, Taylor'un çalışmalarına Gilbreth, Gantt, Emerson ve Cooke'un katkıları ile şekillenmiş, Fayol ve onu izleyenlerle yeni boyutlar kazanmıştır.

Fayol, yönetim ilkelerinin daha esnek olması gerektiğini belirtmiştir. Ona göre önemli olan ilkeler değil, onları kullanmayı bilmektir. Fayol'un ilkeleri daha sonraları J. Mooney ve A. Reiley tarafından geliştirilmiştir.

Max Weber'in katkısı ise, bürokrasi modeli ile olmuştur. Weber, geniş grupların aynı amaca etkin biçimde ulaşması için örgütlenmeleri gerektiğini söylemektedir.

Sonuç olarak klasik yönetim teorisi, ekonomik etkinlik temeline dayanan, işletmenin sosyal yapısı ile ilgilenmeyen, çalışanları etkin hale getirecek yöntemlerle ilgilenen bir teoridir. İnsan unsuruna önem vermediği için eleştirilmekle beraber klasik yaklaşımların ortaya çıkardığı ilkelerden günümüzde de yararlanılmaktadır.

İKİNCİ KISIM NEOKLASİK TEORİ VE YÖNETİMDE İNSAN İLİŞKİLERİ YAKLAŞIMI

2.1. Neoklasik Teorinin Gelişimi

Neoklasik teori (Davranışsal Teori) genellikle beşeri ilişkiler hareketi olarak bilinir. Beşeri ilişkiler; bireylerin bir bütün olarak kendilerini birlik halinde verimli çalışma yönünde motive eden, ekonomik, psikolojik, sosyal tatmin sağlayan bir işe yönettirmeleri anlamındadır [KAYNAK, 1990]. Neoklasik teorinin en önemli özelliği klasik teorinin eksik bıraktığı yönü, yani insan unsurunu inceleme konusu yapmasıdır. Neoklasik yaklaşımın ana fikri, organizasyon içinde çalışan insan unsurunu anlamak, insanın yeteneklerinden yararlanabilmek, organizasyon yapısı ve insan davranışındaki ilişkileri incelemek, organizasyon içindeki sosyal grup ve özelliklerini tanımadır.

Klasik teoristlerin insan unsurunun psikolojik, fizyolojik ve sosyal ihtiyaçlarına uzak kalmaları, yeni akımların ortaya çıkmasına neden oldu. 1911'de Taylor'un "The Principles of Scientific Management" isimli kitabını yayınlaması sonucunda beşeri ilişkiler konusunda ilk kıpırdanmalar başladı. I. Dünya Savaşı sonrası bu hareketler arttı, konferanslar, araştırmalar çoğaldı, insan faktörünün ticaret ve endüstrideki itibarına yönelik kuruluşlar ortaya çıktı [KAYNAK, 1990].

1913'te Hugo Munsterberg "Psikoloji ve Endüstriyel Verimlilik" adlı eserini yayınladı. Munsterberg, Taylor'u bilimsel hareketin öncüsü olarak görüyordu. Taylor gibi bilime önem veriyordu. İşçi seçimi ve eğitiminde psikolojik tekniklerin, testlerin uygulanmasını, işçinin bilimsel yoldan seçilmesini söylüyordu. Taylor ile amaçlarının aynı olduğu söylenebilir.

Yalnızca Munsterberg olaya bir psikolog gözüyle bakıyordu. Sosyal, kültürel faktörler dışında bireyin performansını etkileyen unsurlar, kişilerarası farklılıklar, kişinin iç dünyası ve işi ile uyumu üzerinde duran Munsterberg'in eserinin klasik ve neoklasikler arasında bir bağ olduğunu söyleyebiliriz.

1920 ve 30'larda Elton Mayo ve arkadaşlarının beşeri ilişkilere yönelik deneyleri, insan davranışlarını konu alan ilk yoğun araştırmalar olmuştur. Elton Mayo'nun önderliğinde Hawthorne işletmesinde yapılan bu araştırmalara beşeri ilişkiler yaklaşımının başlangıç noktası olarak bakılmaktadır.

Mayo ve arkadaşları fizik koşulların ötesinde psiko-sosyal nedenlerin önemli olduğunu ve kişiler arası ilişkilerin etkileyici faktör olduğunu gözlemlediler. Hawthorne deneyleri ile fizik ve çevre koşulları ile verimlilik arası ilişkiler incelendi. Hawthorne deneyleri, verimi arttırmada yalnızca yöntemlerin değil, çalışanların tutumlarının da rolü olduğunu, çalışma hayatıyla ilgili informal ilişkilerin kişilerin çalışmaları sırasında davranışlarını etkilediğini ortaya koydu. Sonuçta insan-iş-verimlilik arası ilişkilerin çevre ve fizik etkenleri çerçevesinde kolayca açıklanamayacağı bulundu ve beşeri faktörlere yönelindi.

Hawthorne deneylerinin, çeşitli düzeylerde ışıklandırmanın işçilerin üretkenliği üzerindeki etkisini saptamak amacıyla yapılan ilk bölümünde ışık şartlarının iyileşmesinin verimliliğin artmasına neden olmadığı gözlemlendi. İkinci bölümünde ise, çalışma ile ilgili şartlarda (sıcak yemek, dinlenme saati, çalışma saati, mola gibi) değişiklik yapılmasının üretkenliğin artmasına engel olmadığı; verimliliğin, çalışanların kendilerine yöneltilen dikkat nedeniyle arttığı gözlemlendi. Deneylerin üçüncü aşamasında ise, duygulara önem

verildi ve çalışanlarla söyleşiler yapıldı. Böylece Hawthorne araştırmaları ile, çalışan bir insanın kendisi ve birlikte çalıştığı kimselerle ilgili duygularının çok önemli olduğu sonucu elde edildi. Kişilerin tutumları da psiko-sosyal temellere dayandığına göre, Hawthorne deneylerinin yönetim problemlerinde sosyal ve psikolojik tekniklerin uygulanmasına önayak olduğu söylenebilir. Hawthorne deneyleri yönetimin bir sosyal sistem olduğu ve insanın da bu sistemin en önemli unsuru olduğunu ortaya koymuştur [KOÇEL, 1989].

2.2. Neoklasik Teorinin Unsurları

Neoklasik teorinin en önemli unsuru her insanı farklı bir birey olarak düşünmesidir. Bireyler arasında büyük farklılıklar vardır. Her insan, işine belirli davranışlar, inançlar, yaşam tarzı, teknik, sosyal bazı yetenekler getirir. Tecrübeleri, beklentileri farklıdır.

Yapılan deneyler sonucunda da anlaşıldığı gibi, yorgunluk, monoton iş gibi faktörler, bireyden bireye farklılıklar göstermektedir. Bazı işçiler için çok yorucu olan işlerin diğerleri için yorucu olmayabildiği gözlenmiştir. Kişilerin insan olarak bireysel duyguları da dikkate alınmalıdır. Bu bakımdan, verimliliğin artış veya azalışı, ekonomik ve fiziksel koşulların yanında, işle ilgili beşeri faktörlerin yani bireylerin de yeterli olmasına bağlıdır.

İkinci unsur, bireyin bir gruba ait olma gereksiniminden hareket ederek, biçimsel organizasyon içinde biçimsel olmayan organizasyona da önem verilmesidir.

Bireyin değer yargıları, fikirleri, gereksinimlerinin çoğu, ait olduğu grup tarafından oluşturulur. Kişinin fikir ve idealleri grubunkilerle uyuşmuyorsa,

kişi gruptan uzaklaştırılacaktır. Kişi, gruba ait olma, bu grupta iyi bir durumda bulunma egilimleri ile farkında olmadan ait olduğu grubun anlayış tarzını, biliçaltı kabullenmek durumundadır. işte bu yolla, her grubun üyelerine bazı üretim standartlarını benimsetmeye çalıştığı görölmüştür. Bu nedenle neoklasik teo-ride, biçimsel yapı bünyesinde faaliyette bulunan biçimsel olmayan organizasyona çok önem verilir.

Diğer bir unsur ise, çalışanların karara katılmasıdır. Çalışanlar bağlı bulundukları yöneticilerle, kendilerini ilgilendiren konuları tartışabilmekte ve bu yolla karar alınmaktadır. Mükafatlandırıcı ve teşvik edici sistemler geliştirilmesi ve iyi bir organizasyon ağı kurulması sözkonusudur. Bu yolla, grupta kesin bir birlik duygusu yaratılmaktadır.

2.3. Neoklasik Teorinin Başlıca Yaklaşımları

2.3.1. Chris Argyris'in Olgunlaşma Kuramı

Argyris, fertle organizasyon arasında psikolojik açıdan ortaya çıkan çelişmeleri göstermeye çalışmıştır.

Kişinin çocukluk çağında pasif ve bağımlı olduğu- nu, fakat büyüyüp geliştikçe aktif ve bağımsız duruma geçtiğini söylemektedir. Ancak yetişkin kişi bürokratik organizasyonda istihdam edilince kendisinden pasif ve bağımlı olması istenmektedir [DERELİ, 1985]. Diğer bir deyişle, çocuksu davranışlara dönmesi istenmektedir. Argyris'e göre anormal olan budur.

Argyris, grup üzerine egilme yerine birey ve organizasyon ilişkileri üzerinde durmuştur. Argyris yaklaşımı, birey ile organizasyon arasındaki çelişkiyi ortaya koyan ve kişilik ile ilgili kavramlar doğrultusunda bir organizasyon modeli veren türden bir

yaklaşımdır [KAYNAK, 1990]. Ana tez, geleneksel organizasyonun bireylerin olgunluğu ve kendilerine yön verme çabası ile ters düştüğüdür.

Argyris, çeşitli deneylerle insanlara işyerinde yükselme ve serbest yetki kullanma olanağı vererek, onları güdülemenin, amaçlara ulaşmada önemli bir yol olduğunu ispaat etmeye çalışmıştır [EREN, 1991]. Argyris'e göre, kişinin sorumluluk alanının arttırılması onu olgunlaştırmakta, böylece kişi hem kendi hem de işletme açısından daha yararlı faaliyetler yapabilmektedir.

Bu yaklaşıma göre, kişinin zaman içinde olgunlaşması yedi aşamada meydana gelir. Kişinin özellikleri, çevrenin özellikleri, alınan kültür bu aşamaları etkilemektedir [EREN, 1991].

Argyris, az sayıda insanın tam bir olgunluğa erişebildiğini iddia etmektedir. Biçimsel örgütlerdeki yönetim biçimi olgunlaşmaya engel olmaktadır. Yetki ve sorumluluklar üst kademelerde az sayıda kişiye verilmekte, alt kademeler ise üstlerine bağımlı birer ast olarak sadece aldıkları emirleri yerine getiren pasif kimseler haline gelmektedir.

Argyris'e göre biçimsel örgütün işbölümü, rutin işler, emir-kumanda gibi özellikleri, insanın zaman içindeki olgunlaşmasına engel olmaktadır.

Sonuç olarak, kişinin psikolojik gelişimi ve davranışsal özellikleri ile biçimsel örgüt yapıları ve klasik yönetim uygulamaları arasında uyumsuzluk bulunduğunu söyleyen bir yaklaşımdır.

2.3.2. Douglas McGregor - X ve Y Teorileri

Douglas McGregor yöneticilere hitap ederek belirli yönetim modelleri üzerinde durmuştur. McGregor, bir organizasyonda ortak çalışmalardaki başarı düşüklüğünün nedenini insanın doğal yapısının değil de, yönetimin insanda varolan potansiyel psikolojik gücü gereğince işleyememesinden doğduğunu varsaymaktadır [KAYNAK, 1990].

McGregor teorileri 1957'de yayınlanmıştır. Ancak bu teorilerin içerdigi fikirler, McGregor'dan önce de 1940'ların ilk yıllarında çeşitli şekillerde belirmiştir. Bu fikirleri düzenleyerek, onları isimlendiren McGregor olmuştur. McGregor, daha yüksek başarıya ulaşmak için yönetici davranışlarını motive etmede yararlanılan iki karşıt görüş tanımlar. Bu iki teori, X ve Y teorileri, yönetici motivasyon esaslarını belirlemede en etkin ve yaygın yol olarak geniş kabul görmüştür [KAZMIER, 1974]. Beşeri ilişkiler taraftarı olan McGregor, bu teorileri belirlerken Maslow, Herzberg, Argyris, Likert gibi benzer görüşleri taşıyan kişilerden etkilenmiştir.

Mayo'nun çalışmalarından da büyük ölçüde etkilenen McGregor, önce Taylor ve Fayol'un geliştirmiş olduğu klasik yönetim kuramının tasvirine girişmiş ve buna X kuramı adını vermiştir. Daha sonra bu teoriyi eleştirerek, Y teorisi adını verdiği beşeri ilişkiler kuramının ilkelerini ortaya atmıştır.

X teorisinin varsayımlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz [HANDY, 1980].

1. Ortalama bir insan doğal olarak tembeldir ve mümkün olduğu kadar az çalışır.

2. İnsan yönetilmeyi tercih eder, hırslı değildir

ve sorumluluk almaktan hoşlanmaz.

3. İnsan yaratılışı gereği değişikliği sevmez.

4. Fazla zeki değildir, kolayca aldatılabilir.

5. Bencildir ve kendi amaçlarını örgüt amaçlarına tercih eder.

6. Organizasyon amaçlarına karşı aktif değildir, bu nedenle ikna etmek için ödül, ceza, kontrol gibi yöntemler kullanılmalıdır.

X teorisinin esasları, işi sevmeme, sorumluluktan kaçma, sınırlı hırs, herşeyden önce güvenliğe önem verme ve insanları çalışmalarını organizasyonel amaçlara yönleltmeleri için kontrol etme şeklinde sıralanabilir ve bu teorinin, klasik teorinin bilimsel yönetim ilkelerinden ortaya çıkmış olduğu söylenebilir [MINER, 1980].

X teorisi, insan yapısını açıklamaz. McGregor'a göre, klasik kuram katı mantığı ile insanı teknik ilkelere ve basit ekonomik güdülerle hareket eder hale getirmektedir. İş aşırı derecede artmakta ve uzmanlaşma monotonluk yaratmaktadır. İnsan duygu ve düşünceleri ile hareket edememekte, yaratıcılık ve girişim ortadan kalkmaktadır [EREN, 1991].

Y teorisinin varsayımları ise şunlardır [MINER, 1980].

1. İşteki fiziksel ve düşünsel çaba harcamalar bir oyun veya dinlenme kadar doğaldır.

2. Sıkı denetim, cezalandırma, kontrol, kişiyi örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir. Kişi kendisine verilen işleri sorumluluğunu bilerek yerine getirecektir.

3. İnsan gerekli koşullar altında, sorumluluğu yalnız kabul etmekle kalmaz, aynı zamanda arar.

4. Örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan hayal gücü, yaratıcılık, yenilikçilik gibi özellikler organizasyondaki insanlar arasında geniş ölçüde bulunmaktadır.

5. Modern endüstri yaşamının koşulları, insanda bulunan yetenek ve becerilerin ancak bir kısmından yararlanılmasına neden olmaktadır.

6. Yönetimin asıl görevi, kişilerin organizasyon amaçlarını gerçekleyecek yönde başarılı olmalarını sağlayacak koşul ve metodlara dayanan organizasyon düzenlemektir.

Y teorisi McGregor'un hem organizasyon amaçlarının hem de bireylerin gereksinimlerinin karşılanması açısından daha büyük motivasyon sağlayacağına inandığı varsayımları içerir. Teori Y, otoriteyi yıkmayı, ortadan kaldırmayı değil, onu kullanmaya olan gereksinmeyi azaltmayı amaçlar.

Teori X, yönetime etkin olmayan çalışmalar için rasyonelleşme önerir. Teori Y ise, etkin olmayan çalışmaların nedenini, yönetimin organizasyon ve denetim ile ilgili yöntemlerinde arar.

Teori X'in ana ilkesi, yönetim ve denetimde rasyonelleşmeyi, otoriter bir uygulamayla gerçekleştirmektedir. Teori Y'nin ise, kişilerin kişisel amaçlarına, çabalarını organizasyon başarısı doğrultusunda yönlendirdiklerinde ulaşabilmeleridir. Buna kişisel ve organizasyonel amaçların bütünleşmesi (entegrasyonu) denmektedir [EREN, 1991]. Teori X, geleneksel teori ve idareye dayanırken, teori Y birey ve organizasyon hedeflerinin entegrasyonunu önerir. Y teorisinin temeli bütünleşmektir. Kişisel amaçların en iyi biçimde ge-

liştirilebileceği bir çevre oluşturulmalıdır [KAZMIER, 1974].

McGregor, çelişir görünen iki amacın bütünleşme ilkesi ile uzlaştırılacağını düşünmüştür. Şöyle ki, fertlerin çabalarını organizasyon amaçları doğrultusunda yoğunlaştırmaları ile ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edebilecekleri uygun koşulların yaratılması mümkündür [DERELİ, 1985]. Bütünleşme prensibi, ferдин organizasyon amaçları doğrultusunda çalışması için zorlanmasına gerek olmadığı, ihtiyaç tatmini olanakları sağlandığında bu yönde istteyerek sorumluluk yükleneceği varsayımına dayanır. Gereken koşullar yaratıldığında kişi ve organizasyonun amaçları özdeşleşebilir. Bütünleşme, herkesin kişisel yaratıcılık, enerji ve becerilerini örgüt başarısı için kullanması ve elde edilen başarının sağladığı sonuçların ortaklaşa paylaşılmasıdır [KAZMIER, 1974].

X teorisi inancındaki yöneticiler, otoriter ve müdahaleci yaklaşım gösterirler, Y teorisini benimseyenler ise demokratik ve katılımcı davranırlar [KOÇEL, 1989].

McGregor, Y teorisini tercih etmekle beraber, işletme yönetiminin tek amacı kısa dönemde kaynakların rasyonel kullanımı olduğu takdirde, belirli organizasyon ve teknoloji gereklerinin X teorisinin tercih edilmesine yol açabileceğine dikkat çekmektedir. Böylece McGregor modern yaklaşımdaki durumsallık yaklaşımına yer vermiş olmaktadır [DERELİ, 1985].

X ve Y kuramları gerçek anlamıyla ender olarak kullanılır. Bunlar yerine, her iki varsayımın da değişik miktarlarda olduğu teoriler geliştirilmiştir.

2.3.3. Rensis Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı

Likert, düzelen ve gelişen beşeri ilişkiler çerçevesinde, işgörenlerin organizasyon amaçlarına daha dönük bir yapıya yöneldiklerini belirtmiştir. İşgörenler, doğaları gereği edilgen değildirler. İsteki elverişsiz ve destekleyici nitelikten yoksun hava onları böyle yapmaktadır. Yönetim imkan verse, sorumluluk yüklenecekler, kendilerini geliştireceklerdir [KAYNAK, 1990].

Likert'e göre, örgütlerin en önemli servetleri insan kaynaklarıdır. İnsan kaynağının uygun yönetimi için arkadaşları ile birlikte örgütsel programlar geliştirmişlerdir.

Likert ve arkadaşlarının geliştirdikleri programlar, örgütleri X kuramından Y kuramına geçmelerine yardım etmeye; olgun olmayan davranışları olgun davranışlar yönünde geliştirmeye; güdüleyici faktörleri özendirmeye yönelmişti [EREN, 1991]. Likert, örgütlerin yönetim sistemlerinin birden dörde kadar uzanan bir süreklilik içinde olduğunu söylemiştir. Bu sistemler şunlardır:

Sistem 1 : Karar alma, amaç saptama örgütün üst düzeylerinde yapılır, kumanda zinciri aracılığıyla astlara iletilir. Ast ve üst arası ilişkiler azdır, korku ve güvensizlik vardır. Astlar, korku ve ceza yöntemleri ile çalıştırılır. Sadece yukarıdan aşağı haberleşme uygulanır.

Sistem 2 : Yönetimin astlara çok az güveni vardır. Astları güdülemede hem ödül, hem de cezalar kullanılır. Kararların büyük kısmı ve amaçların saptanması yüksek yönetim düzeylerinde yapılır.

Sistem 3 : Yönetimin astlara önemli derecede

güveni vardır. Kararlar geniş ölçüde üst yönetim kademeleri tarafından verilir, ancak astların da alt düzeylerde bazı teknik kararları almalarına izin verilir. Aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya çift yönlü haberleşme vardır. Ödüller ve astların sorunları ile ilgilenme görülür, cezalar çok enderdir. Astlara sorumluluk duygusu verilir.

Sistem 4 : Astlara tam bir güven vardır. Karar verme bütün örgüte dağıtılmıştır. Haberleşme yanlara doğru da işlemektedir. Astlara ekonomik ödülleri arttırma, amaç saptama, yöntem geliştirme verilmiştir. Arkadaşlık havası hakimdir. Astların sorumluluk ve yetkileri arttırılmıştır.

Sonuç olarak sistem 1, görev eğilimli, otoriter ve biçimsel bir yönetim şekline; sistem 4 ise, grup çalışmasına ve karşılıklı güvene dayanan bir yönetimi temsil etmektedir [EREN, 1991]. Sistem 2 ve 3, bu iki uç arasında yer alır. Likert'e göre, örgütün yönetim tipli sistem 4'e yakınsa, yakınlık derecesinde yüksek verimlilik sağlanır. Sistem 4, Mayo ve McGregor'un öncülüğünü yaptığı beşeri ilişkilerden geniş ölçüde etkilenmiştir.

Sistem 1 ve 4 tipleri, McGregor'un modelindeki X ve Y teorilerine benzemektedir. Ancak McGregor, durumsal bir yaklaşıma sahip olduğu halde, Likert durumun gereklerinin, teknolojinin etkisini dikkate almamakta; başarılı olmak isteyen bir yöneticinin sistem 4'e mümkün olduğu kadar yakın faaliyet göstermesi gerektiğini söylemektedir [DERELİ, 1985].

2.3.4. Z Teorisi

Z teorisi, II. Dünya Savaşından sonra Japonların çok başarılı olmaları ile dikkat çekmiştir. William

Ouchi'nin aynı adlı eseri, teorinin yayılmasını ve tanınmasını sağlamıştır.

Ouchi, Japon ve Amerikan organizasyonlarında incelemeler yapmış ve tipik Japon (J) modellerinin, tipik Amerikan (A) modellerinden daha başarılı olduğu, ve Amerikalıların da Japon modelinde birtakım değişikliklerle yeni bir model oluşturduğu sonucuna ulaşmıştır. İşte, Japon modellerinin Amerikan şirketlerine uyarlanmasıyla oluşan bu organizasyon modelinin adı "Z Teorisi"dir.

Z teorisinin özelliklerini, William Ouchi'nin aynı adlı eserinden şu şekilde özetleyebiliriz [OUCHI, 1987]:

Z tipi organizasyonda en önemli unsur güvendir. Verimlilik artışı ile güven sağlanacaktır. Organizasyonda çalışanlar, çalışmaları sonucunda gayretlerinin sonucunu alacaklarına, ödüllendirileceklerine dair tam bir güven içindedirler. Tüm çalışanlar, ast ve üstler birbirlerine güven duymaktadır. Z teorisinin özellikleri güven yaratıcıdır. Örgüt çalışanlarına güvenilerek kalite ve verimlilik açısından başarılı olunacağına inanılmaktadır. Benzer özelliklere Thomas J. Peters ve Robert H. Waterman Jr.'ın "Yönetme ve Yükselme Sanatı" isimli eserinde de rastlanmaktadır [PETERS, 1987].

Z teorisinde karmaşık denetim mekanizmaları yoktur. Denetim, biçimsel olmayan yollardan yapılır. Bireycilik olmadığı için grupların denetimi sözkonusudur.

Z teorisinin en önemli özelliği olan güven unsuru, çalışanlara kararda pay alma imkanını verir. Z teorisini uygulayan şirketlerde, çalışanların katılımıyla fikir birliğine dayanan, 8-10 kişilik grupların biraraya gelerek tartışmaları sonucu kararlar verilir.

Z teorisinde sorumluluk da yaygındır. İşletme veya grubun her üyesi, grupça gerçekleştirilen işlerden aynı derecede sorumludur. İş arkadaşları ile sorumluluğu paylaşmak ise, insanları daha iyi çalışmaya yöneltmektedir.

Çalışan kişiler bir bütünün parçaları olarak gözüktür. Her çalışanın başarı veya başarısızlığa etkisi vardır. Bu düşünce ile çalışanlara işletmeye ait olma duygusu verilmek istenmektedir. Şirket tarafından önemsendiğini hisseden bir insan, işini özenerek yapacaktır.

Üzdeşleşme, kişisel destek, ait olma duygusu yanı sıra kişiye uzun süreli istihdam sağlanmakta ve buna karşılık kişinin kendini işine adanması beklenmektedir.

Z tipi bir örgütte, çalışanlara ilgi gösterilmektedir, çalışanlar arası ilişkiler samimidir. Açık haberleşme sistemi geliştirilmiştir.

Grup olarak değerlendirilme sözkonusu olduğu için, parasal ödüllendirmeye ilaveten, grubun başarısına katkıda bulunmak, toplu takdir görmek en etkili motivasyon yollarıdır. Ayrıca kişilere kendi çalışma alanlarında özgürlük verilmektedir. Yenilikçi hareketler desteklenir. Kişinin girişimci ve yaratıcı olması istenir. Çalışanlar, verimli olacaklarına inandıkları projeyi uygulamakta serbesttirler.

2.4. Klasik ve Neoklasik Teorilerin Karşılaştırılması

Neoklasik teori klasik teori üzerine inşa edilmiştir. Klasik yaklaşımın temelleri olan akılçılık, kural, nizam, düzen, yapı gibi unsurlar neoklasik teoride sadece biraz değiştirilmişlerdir. Neoklasik teori bu unsurları tamamen ortadan kaldırıp yenilerini getirmiş değildir. Bazı yönlerden ilavelerle klasik teoriyi

değiştirmiştir (Tablo 3.2.1).

Klasik teori, organizasyonu kişisel olmayan bir yapı olarak görür. Neoklasik teori ise, bu organizasyon bünyesindeki kişilerin önemini belirtir. Klasik teoride dikkatler işyeri ve işin kendisi üzerinde toplanır, neoklasik teoride ise çalışan kişi üzerinde toplanır.

Neoklasik yaklaşımın organizasyon konusuna yaptığı en önemli katkı, organizasyon yapısı içinde insanın nasıl davrandığı ve neden o şekilde davrandığı, yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklamak olmuştur. Sadece yapı üzerinde duran klasik teorinin insan unsurunu pasif saymasına karşılık, neoklasik teori bir organizasyon yapısının etkinliğini belirleyen insan faktörü üzerinde durmuştur.

2.5. Neoklasik Teorinin Eksik Kalan ve Eleştirilen Yönleri

Herşeyden önce neoklasik teori taraftarları, moral ve prodüktivite arasında çok yakın bir ilişki olduğundan bahsetmiş ve üretkenlik artışının tek yolu olarak morali görmüşlerdir. Kontrol, kişisel bütünlük, amaçların birliği gibi görüşlerin üretkenlik üzerindeki etkisi üzerinde durmamışlardır. Nasıl ki klasik teori taraftarları, üretkenliğe tek açıdan baktıkları ve insanın iç dünyası ile ilgilenmedikleri için eleştirilmişlerse, bunun tam tersi bir eleştiriyi neoklasik teori için yapmak mümkündür. Güdülemeye çok fazla ağırlık verildiği için uygulamada beklenen sonuca ulaşamamıştır.

Küçük ve gayriresmi gruplar üzerinde fazlaca durup, formal organizasyonu tamamen ihmal etmesi, eksik kalan yönlerinden birisidir [KOÇEL, 1989].

Tablo 3.2.1. Kapalı Sistem Stratejilerinin Karşılaştırılması

Konu	Klasik Teori	İnsan İlişkileri
Amaçlar	Rasyonel, ekonomik, kar, insan faktörü dikkate alınmaz.	İşçiye yönelik, işbirliği, yardımlaşma önemli, insana ilgi duyuluyor.
Yapı	Otoriteye dayalı, yüksek yapı, çok ayrıntılı kural ve kaideler, ileri derecede belirli organizasyon.	Grupların doğup, faaliyet göstermesine imkan verecek bir ortam, basık yapı.
Karar verme	Yönetici bütün kararları kendisi verir, katılma yoktur, teknik anlamda en iyi olan kararlar istenir.	Grup karar sürecine katılır.
Kontrol	Yakından kontrol, ölçülebilir, güvenilir, ferdi teşvik edici unsurlar önemlidir.	Kontrol, grup üyelerince sağlanır, sosyal başlıklar önemlidir.
Haberleşme sistemleri	Formel haberleşme kanalları.	Doğrudan haberleşme, grup haberleşmesi, gerekirse hiyerarşiye riayet etmeme.
Mükafat sistemleri	Ekonomik temele dayanan, ferdi teşvik edici sistemler.	Ekonomik ve sosyal teşvik edici unsurlar, sosyal yardımlar önemli yer tutar.
Liderlik tarzı	Otokratik yönetici tüm kararları verir ve açıklar.	Grubun ihtiyaç ve arzularını karşılayacak lider.

Kaynak: Toker Dereli, Organizasyonlarda Davranış, Okan Yayıncılık, İstanbul 1985, s.82

Bunun yanında, bireye işçi gruplarına değer vermesi eğilimleri zamanla başka hareketlerle de birleşmiş ve modern teoriye temel oluşturmuştur.

Klasik teorinin katı, insana önem vermeyen yapısının tersine, insanı sosyal yönü ve duyguları olan bir varlık olarak kabul eden neoklasik teori, organizasyon amaçlarının sadece kara değil, işçilerin ve çalışanların refahına da yöneltilmesini savunmuştur.

Neoklasik teori, biçimsel organizasyonun yanı sıra, biçimsel olmayan organizasyonda sistematik biçimde inceler. Yönetim alanının genişlemesi ile, astların girişimciliklerini kullanma olanakları artmaktadır.

2.6. Sonuç

Klasik teori, rasyonellik, iş, etkinlik, düzen gibi ana kavramlar üzerinde durmasına karşılık, neoklasik teori insan unsurunun özellikleri, davranışlar, motivasyon, yönetime katılma gibi kavramlar üzerinde durmuştur.

1930'lara kadar klasik teori organizasyon yapısına yol gösteren tek teori olarak süregelmiştir. Ancak çeşitli organizasyonlarda sorunların artması sonucu, klasik teorinin eksiklikleri hissedilmeye başlanmıştır.

Bu arada Elton Mayo ve arkadaşlarının gerçekleştirdikleri Hawthorne deneyleri, neoklasik teorinin başlangıcı sayılmıştır. Bu deneylerin sonuçlarının açıklanması organizasyonlarla ilgili yepyeni bir akımın ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Neoklasik teorinin gelişmesine başta Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, Douglas McGregor, Abraham Maslow, Rensis Likert, Chris Argyris olmak üzere pek çok yazar ve araştırmacının katkısı olmuştur.

Davranışsal (neoklasik) yaklaşımın ana fikri, organizasyon yapısı içinde çalışan insanı anlamak, onun

yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanabilmek için yapı ve insan davranışları arası ilişkileri incelemektir.

Bu teori ile, organizasyonun bir sosyal sistem olduğu ve insan unsurunun bu sistemin en önemli unsuru olduğu ortaya konmuştur.



ÜÇÜNCÜ KISIM MODERN ORGANİZASYON TEORİ VE YAKLAŞIMLARI

3.1. Modern Organizasyon Teorisinin Genel Özellikleri

Modern teori, tüm organizasyonu çeşitli yönleriyle ele alır. Organizasyonu, çevresindeki değişmelere uymak zorunda olan bir sistem olarak kabul eder. Organizasyon bölümlerinin birbirleriyle, çevreyle ve diğer örgütlerle etkileşimleri üzerinde durur. Olaylara, konulara çok boyutlu açılardan bakar, neden ve sonuçlara tek bir boyuttan bakmaz.

Modern teori esnektir, katı bir hiyerarşik yapıyı, insanın makina gibi kabul edildiği organizasyon yapısını kabul etmez. Ana fikir sistem anlayışından kaynaklanır.

Modern teorinin özelliklerini kısaca özetleyebiliriz:

- Sistem görüşüne dayanır, organizasyonu bir sistem olarak düşünür.

- Haberleşmeyi yalnız faaliyetleri sonuçlandıran bir hareket olarak değil, sistemdeki karar merkezlerini kontrol eden bir mekanizma olarak görür.

- Çeşitli yönlerden motivasyona dayanır, çalışanın sosyal, psikolojik ve fizyolojik özelliklerini göz önünde bulundurur.

- Uyabilme özelliğine sahiptir, gerek değişen iç, gerekse dış koşullara göre, sistemin sürekli olarak uyarlanmasını sağlar.

Ekonomik ve sosyal yapının zaman içinde değişip gelişmesiyle, organizasyon yapıları da değişim göstermiştir. Daha önce de katkılar sağlanmış olmasına rağmen, modern teori 1950'lerden sonra geliştirilmiştir.

Yönetim ve organizasyon konusundaki modern yaklaşımları esas olarak iki gruba ayırabiliriz: Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı.

3.2. Modern Teorinin Bölümleri

3.2.1. Sistem Yaklaşımı

3.2.1.1. Sistem Yaklaşımının Tanımı ve Özellikleri

Sistem teorisi, belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir yaklaşımdır.

Sistem, uzmanlaşmış parçalar veya fonksiyonların ortak bir amaç için, birbirlerini tamamlar biçimde oluşturdukları ve birlikte hareket ettikleri bir topluluktur [ULGEN, 1989].

Sistem yaklaşımı, her organizasyonun çeşitli alt bölümlerden oluştuğunu ve bu bölümlerin çeşitli amaçları olduğunu kabul eder ve her bölümün farklı amaçlarının sistem anlayışıyla aynı amaca yönlendirilmesi halinde başarıya ulaşılacağı görüşünden hareket eder.

Sistemin diğer bir özelliği, bu alt bölümler arasında bağlantıların olmasıdır. Bu bağlantı ise bilgi ve enerji değişimi yoluyla sağlanır.

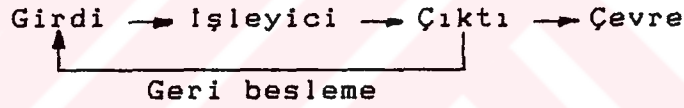
Bu açıklamalara göre, sistem yaklaşımında örgüt için şöyle bir tanım yapabiliriz:

"Bir görevi başarmak için çeşitli ilişkilerle birbirine bağlantılı ve sosyal bir sistem şeklinde bütünleştirilmiş, insan, makina, malzeme ve diğer kaynakların topluluğudur" [ULGEN, 1989].

Bu örgüt çeşitli alt sistemler ve unsurlardan oluşur. Önemli olan bunlar arası dengenin sağlanması ve dış çevreyle uyumdur. Örgüt yapısı içinde beşeri,

ekonomik, mekanik alt sistemler olabilir. Ya da yönetim sisteminin değişik yönetim alt sistemleri olabilir. Bunlar çalışmalarında bağımsızdır, ancak karşılıklı etkileşim halindedirler. Birinin başarısı diğerini de etkiler ve genel amaca yansır [ERDOĞAN, 1987]. Genel örgütün başarısı, alt sistemlerin uyumlu ve etkin çalışmalarına bağlıdır.

Sistem yaklaşımının diğer önemli yönü, örgütü açık bir sistem olarak kabul etmesidir. Açık sistemler sadece çevreyle ilişkileri bakımından değil, kendileri bakımından da dahili olarak açıktırlar. Bu sistemlerle, bütünü oluşturan parçalar arasındaki etkileşim sistemi bütün olarak etkiler [EREN, 1991]. Örgüt amaca ulaşabilmek için gerekli girdileri çevreden toplar, bunları kullanarak çıktıları oluşturur ve bunları da çevreye arz eder.



Şekil 3.3.1. Sistemi oluşturan temel unsurlar.

Sistem yaklaşımına göre, sistemi oluşturan alt sistemler arasında hiyerarşik bir bütünlük vardır. Bu alt sistemlerin dizilişi, genel amaca ve alt sistem sayısına göre değişir.

Sistem yaklaşımının başka bir özelliği bütüncül bir yaklaşım olmasıdır. Sadece genel yönlerle ilgilenmeyip, en alt birime kadar inilmesi gereğini vurgular, sosyolojik inceleme ve yönetim bilimine bütüncü bir yaklaşım getirmiştir.

Sistem yaklaşımı, yeni özellik ve boyutlar getiren bir yaklaşımdır. Yöneticinin kullanabileceği araç ve kavramları sayıca arttırmıştır. Her türlü organizasyona uygulamak mümkündür.

Sistemin özelliklerini şu şekilde özetleyebiliriz [ÜZALP, 1986]:

1. Sistemler açık veya kapalı olabilir. Sistem çevreden bilgi, enerji, malzeme gibi girdileri alıyorsa ve çevresiyle ilişki kuruyorsa açık sistemdir. Organizasyon da açık bir sosyal sistemdir. Çevresi ile etkileşimde bulunmaktadır.

2. Her sistemde bir amaç veya amaçlar grubu vardır. Amaçların gerçekleşmesi için çaba harcanır. Sistemin alt sistemleri arasında bir bağımlılık vardır, ögeler bir bütün oluşturur. Tüm bu alt sistemler aynı amaca yönelmişlerdir.

3. Sistemler yaşayabilmek için çevreyle ilişki kurarlar.

4. Sistemde geri bildirim ilişkisi vardır. Bu sayede eksik ve aksaklıklar öğrenilebilir, sistemin kendini kontrol etmesi sağlanır.

5. Sistemin alt sistemleri vardır. Her sistemin bir alt sistemi olduğu gibi, sistem de başka üst sistemin alt sistemidir.

3.2.1.2. Yönetimde Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı çok eskilere dayanmasına rağmen, bilimsel disiplin olarak ortaya çıkması Ludwig von Bertalanffy tarafından başlatılan "Genel Sistem Teorisi" ile olmuştur. Genel sistem teorisi ile, her olayı belli bir çevre içinde, başka olaylarla ilgili olarak inceleme ile genelci bir görüş ortaya çıkmış, bunun yönetim ve organizasyon konularına uygulanması da sistem yaklaşımını ortaya çıkarmıştır. Genel sistem teorisi, her türlü sisteme uygulanabilecek genel ilke ve prensipleri bulmayı ve geliştirmeyi amaçlamıştır.

Böyle bütüncü ve genelci bir görüşün yönetim konularına uygulanması ile de, yönetimde sistem yaklaşımı denilen bir yaklaşım tarzı ortaya çıkmıştır.

Örgüt yapılarının gittikçe karmaşıklaşması, teknolojik gelişmeler, çevreyle olan ilişkilerin artması, ürünlerin çeşitliliği, yönetim alanındaki gelişmeler, yönetim ve organizasyonda sistem yaklaşımını gerektirmektedir.

Yönetimde sistem yaklaşımı, yöneticinin tüm örgüt sisteminin amaçlarının bir bütün olarak ve anlaşılabilir, açık şekilde tanımlarını yapmasını gerektirir. Sistem yaklaşımı bu amaçların ele alınması ile başlar. Örgüt içi ve dışından gelen bilgilerle amaçlar analiz edilir ve tüm örgütün ihtiyaçları belirlenir. Bu ihtiyaçları karşılayan, gerçekleştiren alt sistemler geliştirilir. Alt sistemler, örgüt sisteminin optimal çalışmasını ve örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde oluşturulur.

Yönetimde sistem yaklaşımı, örgüt faaliyetlerinin başarılı olarak yönetiminde iç ve dış faktörlerin bir bütün içinde görülmesini ve değerlendirilmesini sağlar. Büyük ve karmaşık sistemlerle, bunların alt sistem fonksiyonlarının ortaya konulmasını temin eder.

Yönetim ve organizasyonda sistem yaklaşımına göre, organizasyon denilince, çevresinden kaynakları alan, bunları işleyerek mal-hizmet üreten ve bunları da kaynak sağlamak üzere çevresine veren birim olarak anlaşılır. Sistem yaklaşımı, organizasyonu insan unsuru, makina, maddi kaynaklar, görevler, formal yetki ilişkileri, küçük informal gruplar gibi parçalar olarak ele alır. Bu parçalar, organizasyon amacını gerçekleştirmek için haberleşme ve karar verme süreçleriyle birbirine bağlanmıştır. Organizasyon sisteminin alt sistemleri olarak pazarlama, üretim, örgütlenme, personel,

finansman alt sistemleri alınabilir. Önemli olan bunların birbirine bağımlı olması ve nasıl ve nerede ilişkili olduğudur [KOÇEL, 1989].

3.2.1.3. Sistem Yaklaşımının Eleştirilmesi

Karmaşık yapıllı organizasyonların incelenmesi ve beşeri ilişkilerin öneminin anlaşılması ile organizasyon sosyal bir sistem olarak ele alınmıştır.

Sistem bir grup amaçtan oluşur. Bu amaçların gerçekleşmesi için girdiler, çıktılar, fonksiyonlar ve varlıklar gereklidir. Sistemin alt kısımları bu amaçlar doğrultusunda çalıştığında, sistem başarılı olabilir.

Sistem yaklaşımının yönetim ve organizasyon düşüncesine en önemli katkısı, organizasyonu çevresi ile ilişkili açık bir sistem olarak ele almasıdır. Diğer katkısı ise, alt sistemler arasındaki ilişkileri, bağlantıları araştırması ve organizasyonu etkileyen tüm değişkenleri incelemesidir. Yeni boyut ve değişik bakış açısı getiren bir yaklaşımdır.

Bu yaklaşım, klasik yaklaşımın katılık ve kapallığından kurtulmayı sağlamıştır. Esneklik getirmiştir ve organizasyonu kapsamlı olarak incelemek mümkün olmuştur. Neoklasik teorinin bulgularını daha etkin uygulamaya olanak sağlamıştır. Yönetici, kendi sistemine bağlı alt sistem ve çevre koşullarını tanımak zorunda kalmıştır. Organizasyon yapısı, organizasyon alt sistem amaçlarına uygun olarak kurulmuştur.

Ancak organizasyonun sistem olarak ele alınmasıyla ileri tekniklerin uygulanması ve bu nedenle teknik personelin öneminin artması, onlara sahip olduklarından fazla potansiyel (gizil güç) verebilir. Bu da sosyal bilimlerde eğitimi olmayan teknik elemanların kolayca

yönetim kadrolarında yer almalarına neden olabilir [ULGEN, 1989].

3.2.2. Durumsallık Yaklaşımı

3.2.2.1. Durumsallık Yaklaşımının Tanımı

Durumsallık yaklaşımı ile ilgili çalışmalar, 1973 ve 1975 yılları arasında önemli derecede artmıştır [ÜZALP, 1986]. Sistem yaklaşımı gibi durumsallık yaklaşımı da, klasik ve neoklasiklerin bulgularını reddetmek yerine, yönetim konularına değişik açıdan bakmaktadır. Klasik ve neoklasik teoriler, konuya yönetim biçiminin nasıl olması gerektiği yaklaşımıyla bakmaktadır, her koşulda uygulanabilecek ilke ve kurallar üzerinde durmaktadır. Durumsallık yaklaşımında ise, değişik koşullarda nasıl davranılacağı konusu önemlidir.

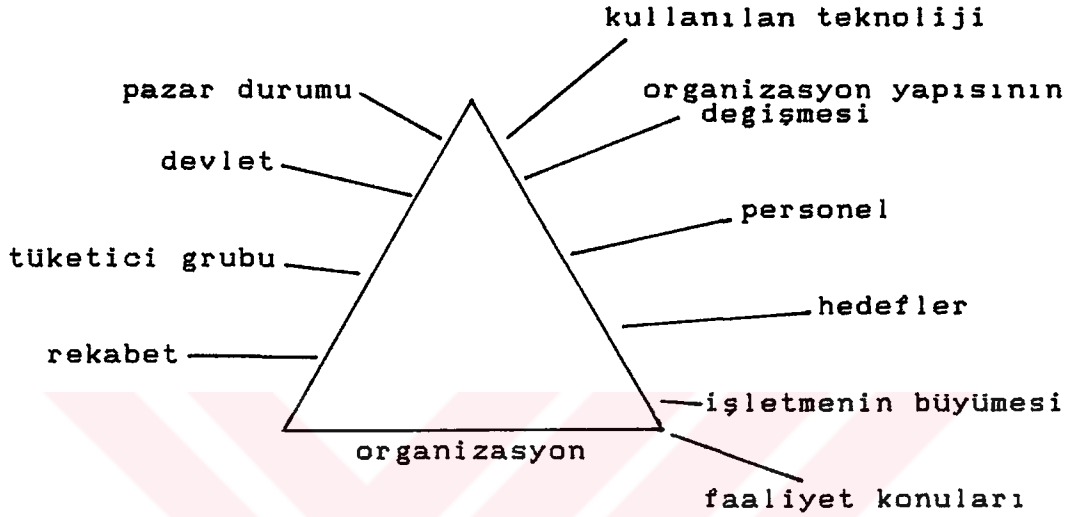
Durumsallık yaklaşımı, klasik teorinin ileri sürdüğü gibi, faaliyetleri yönetmek için her zaman tek bir en iyi yol olmadığını belirtmektedir. Durumsallık yaklaşımına göre, etkin bir yönetim teknolojiye ve çevre koşullarına bağlıdır. Çevredeki değişmelerle birlikte, yönetim sistemleri de değişecektir. Yöneticilerin de bu değişmelere ayak uydurması gereklidir. Çevrenin ihtiyaçları ve çevredeki değişmeler dikkate alınarak belirlenen bir yönetim modeli, çevresel faktörleri önemsemeden katı kurallara göre belirlenen bir yönetim modelinden daha başarılı olabilir. "En iyi, durumdan duruma değişecektir" [KOÇEL, 1989]. Butün koşullarda ve her yerde en iyi olan tek bir organizasyon yapısı yoktur.

Durumsallık yaklaşımı, sistem yaklaşımına dayanmaktadır. Organizasyonun sistem olarak ele alınmasıyla durumsallık yaklaşımı alt sistemlerin birbirleriyle

ve bu alt sistemlerin çevreyle olan ilişkilerini incelemektedir [KOÇEL, 1989]. Durumsallık yaklaşımı, iç ve dış çevreye önem vermektedir.

dışsal faktörler:

içsel faktörler:



Şekil 3.3.2. İşletmenin etkisinde kaldığı iç ve dış faktörler.

Durumsallık yaklaşımı alt birimler arası ilişkiler kadar, organizasyon ile çevresi arasındaki ilişkileri de incelemektedir. Organizasyon yapısının nasıl olması gerektiği, içsel ve dışsal koşulların durumuna göre belirlenecektir.

Durumsallık yaklaşımında, organizasyon yapısını etkileyen durum ve koşullarla ilgili olarak teknoloji, çevre ve büyüklük faktörleri üzerinde durulmuş, organizasyon ve bu faktörler arası ilişkilerle ilgili araştırmalar yapılmıştır. Bunlardan kısaca bahsedebiliriz.

3.2.2.2. Organizasyon ile Teknolojinin ilişkisi

İşletmelerin kullandıkları teknoloji ile organizasyon yapıları arasında yakın bir ilişki vardır. Teknoloji değiştikçe veya geliştikçe, organizasyonda da

farklılıklar görülür. Organizasyonların etkin bir biçimde çalışmaları, kullanılan teknoloji ile ilgilidir [KOÇEL, 1989].

Durumsallık yaklaşımı konusunda organizasyon ve teknoloji ile ilgili pekçok çalışmalar yapılmıştır.

Teknoloji ve organizasyon konusunda en önemli çalışmalardan birini yapan Joan Woodward ve ekibidir. Woodward'ın çalışmaları, durumsallık yaklaşımının ilk önemli araştırması olarak kabul edilmektedir. Woodward, organizasyonları özelliklerine göre ayırmıştır. En üst ve en alt kademe arasında kaç kademe olduğu, görevlerin belirlenmesi, yönetim alanı bunlar arasında sayılabilir [ÖZALP, 1986].

Woodward, önce klasik teorinin ortaya koyduğu ilkelerin doğruluğunu araştırmış, fakat bu görüşleri doğrulayan sonuçlar elde edemeyince teknoloji ile organizasyon yapısını incelemeye başlamıştır. 100 Üretim işletmesi üzerinde çalışma yapılmış, klasik yaklaşımda öne sürülen bilgilerin ne ölçüde uygulanabilir olduğu araştırılmıştır.

Woodward, çalışmaları ile her yerde geçerli en iyi organizasyon yapısı bulmanın mümkün olmadığını göstermiştir, organizasyon yapısını belirleyen unsurların kullanılan teknolojiye göre değiştiği sonucunu elde etmiştir. Her teknoloji türü için değişik organizasyon yapısının uygun olduğunu ortaya çıkarmıştır. Uygulanan teknoloji ile organizasyon yapısı arasında bir uyum olması gerektiği bulunmuştur.

Woodward çalışmaları ile üç değişik teknolojik düzey belirlemiştir [KOÇEL, 1989].

Birim üretimine dayanan teknolojide, imalat müşterisi istegine ve belirli birimlere göre yapılır. Standartlaştırma yoktur. Teçhizat kullanımı her siparişte

değişiktir.

Kitle üretimine dayanan teknolojiye büyük ölçüde standardizasyon sözkonusudur. Kullanılan teçhizat ve faaliyetler arası ilişkiler az çok belirlidir.

Süreç üretiminde ise, tamamen standartlaştırma vardır. Faaliyetler, kullanılan araçlar arası ilişkiler tamamen belirlidir.

Organizasyon yapısı ile teknoloji arasındaki ilişkiler konusunda diğer bir çalışma da Aston Grubu tarafından yapılmıştır. Aston Grubu'nun bulguları Woodward'ın çalışmalarını destekler durumdadır. Teknoloji ve organizasyon yapısı arasındaki ilişkilere ek olarak, organizasyon büyüklüğü ve organizasyon yapısı arasında ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Büyüklük organizasyondaki personel sayısı olarak hesaplanmıştır [KOÇEL, 1989]. Organizasyonun büyüklüğü arttıkça, ihtisaslaşmanın da arttığı sonucu elde edilmiştir.

Organizasyon ve teknoloji konusuna katkıda bulunan diğer bir kişi James D. Thompson'dur. Thompson'un çalışması teorik nitelik taşımaktadır. Thompson'a göre, kullanılan temel teknoloji, bir organizasyon yapısını belirleyen önemli bir unsurdur [ÖZALP, 1986]. Thompson, üç ayrı teknoloji üzerinde durur. Bunlar şunlardır:

- Bağlı teknoloji: Bu tür teknoloji, daha çok yoğun üretim yapan işletmelerde görülmektedir. Özelliği, bir malın üretimi ve tamamlanmasında bir dizi bağımlılığın sözkonusu olmasıdır. Yapılan faaliyetler birbirine bağlıdır. Bu teknoloji türünde kitle üretim veya montaj hattı şeklinde üretim ve standartlaştırılmış mal üretimi başarılı olabilir.

- Çözümleyici teknoloji: Bu tür teknoloji birbiriyle ilişki kurmak isteyenleri birbirine bağlar.

Nakliye işletmeleri, yükleyen ile malı alacak kişiler arasında ulaşım bağlantısı kurma açısından örnek verilebilir. Bu teknoloji türünde standardizasyon gerektirir.

- Yogun teknoloji: Birden fazla teknigin birarada kullanılması, işle ilgili tüm faaliyetlerin birbirini etkilemesi sözkonusudur. Faaliyetler arasında çok yönlü karşılıklı bağımlılık vardır. Yogun teknoloji, matriks organizasyon yapılarına çok uyar [ÖZALP, 1986].

Teknoloji ve organizasyon konusunda diğer bir çalışma da Eric Trist ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. Trist ve arkadaşları, Tavistock çalışmalarında teknik gelişmenin organizasyon yapısını nasıl etkilediğini incelemişlerdir.

Organizasyon yapısı ve teknoloji konusunda diğer bir çalışma Charles Perrow'un rutin/rutin olmayan iş sınıflaması ve organizasyonların kullanabileceği temel teknoloji türlerini belirlemektedir [KOÇEL, 1989].

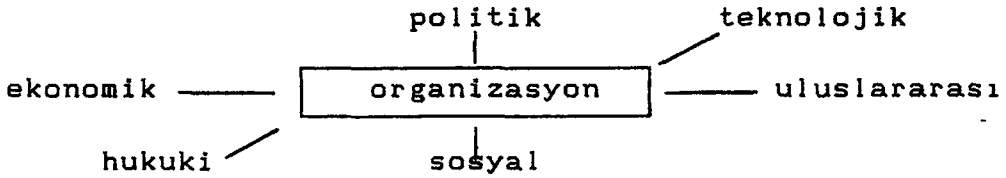
3.2.2.3. Organizasyon ile Çevrenin ilişkisi

Organizasyon yapısı, varlığını sürdürdüğü çevreye uyum göstermelidir. İşletme dışındaki çevre, işletmeyi ve organizasyonu geniş olarak etkiler. Çevre, durum-sallık yaklaşımı açısından büyük önem taşır. Değişik çevreler organizasyonu etkilediği gibi, bu çevrelerin hareketliliği de organizasyonu etkiler. Sosyal çevre, pazar koşulları, politik yapı çabuk değişiyorsa organizasyona daha fazla etki edecektir. Organizasyonun da buna uyum sağlayan dinamik bir yapıya sahip olması gereklidir.

Teknolojik çevre, işletmenin kullandığı teknoloji açısından önemlidir. Bunun yanı sıra müşterilerin istediği ve rakiplerin kullandığı teknoloji de işletmeyi

etkiler. Dış çevre ile ilgili her değişme organizasyonu etkiler. Diğer bir çevre hukuki çevredir. Devletin koyduğu kurallar ve yasaklara uyulması gerekir. Ekonomik çevredeki değişiklikler de organizasyonu etkiler.

Aşağıdaki şekilde organizasyonu etkileyen çeşitli çevresel faktörler görülmektedir:



Şekil 3.3.3. Organizasyonlara dış çevrelerin etkisi.

3.2.2.3.1. Organizasyon ve Çevreyle ilgili Araştırmalar

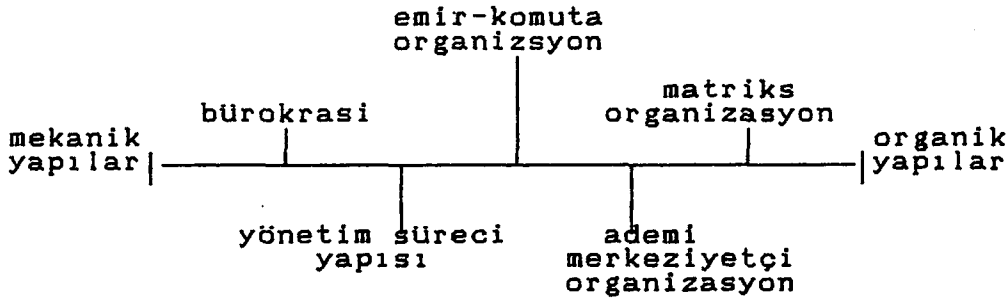
Organizasyon ve çevre ilişkisini inceleyen araştırmaları kısaca sıralayalım.

Paul Lawrance ve Jay Lorsch, durumsallık yaklaşımı ve çevre konusunda önemli sayılabilecek araştırmalar yapmışlardır. Lawrance ve Lorsch farklılaşma ve bütünleşme kuramları üzerinde durmuşlardır. Farklılaşma ile ilgili çalışmalarında, ar-ge, satış ve üretim bölümleri arasında farklılıklar olduğunu belirtmektedirler. Ar-ge bölümü, yeni teknolojik gelişmeleri takip etmektedir ve çevresel faktörlere karşı çok fazla duyarlıdır. Üretim bölümü daha dengeli bir çevreye sahiptir. Satış bölümü ise ar-ge kadar olmasa da dinamik bir çevreye sahip olmalıdır.

Farklılaşma, birimler arasındaki formal yapı farklılıkları ile, bu birimlerde çalışanların zihni ve hissel yönelimlerini ifade etmektedir [KOÇEL, 1989]. Bütünleşme ise, organizasyon birimleri arasında yardımlaşma ve bunun nasıl sağlandığı üzerinde durur [DERELİ, 1985].

Lawrance ve Lorsch, iki kuram arasında dinamik bir denge kurulması gerektiğinden bahsetmektedirler. İşletmeler üretim ve ar-ge bölümlerini birbirinden farklı şekillerde organize edebilirler. Değişik işletmelerin hatta bazen aynı işletmenin değişik bölümlerinin ilişkide bulundukları çevre unsurlarının özelliklerine göre, farklı organizasyon yapıları sözkonusu olabilir [ÜZALP, 1986].

Tom Burns ve G.M. Stalker, değişen dış çevre koşullarının organizasyon yapısını nasıl etkileyeceği üzerinde durmuşlardır ve mekanik ve organik organizasyonlar şeklinde, organizasyon yapılarını ikiye ayırmışlardır [ÜZALP, 1986]. Çalışmaları neticesinde, çevre koşullarından etkilenmeyen, her çevrede uygulanabilecek organizasyon yapısının olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Mekanik organizasyon yapısı, çevre koşullarının durgun ve dengeli olduğu, değişimin fazla olmadığı durumlarda uygundur. Organik organizasyon yapısı ise, hızlı ve çabuk değişen çevre koşulları sözkonusu olduğunda uygun yapıdır.



Şekil 3.3.4. Mekanik ve Organik yapılar arasındaki değişik yapı türleri.

Emery ve Trist ise, alt birimlerin ilişkili olabilecekleri çevreleri sınıflamışlar ve bu çevrelerle uyumlu ilişkileri sürdürebilmek için ne gibi yolların izleneceği üzerinde durmuşlardır.

3.2.2.4. Sonuç

Durumsallık yaklaşımı, işletmelerin sistem yaklaşımı ile incelenmeye başlanmasından sonra önem kazanmıştır. Organizasyonun organik ve açık bir sistem olarak ele alınması, çevre ile organizasyon ilişkilerini önemli hale getirmiştir.

Durumsallık yaklaşımının en önemli özelliklerinden birisi, organizasyonu bir sistem olarak ele almasıdır. Organizasyon içindeki alt sistemlerin birbirleriyle ve dış çevredeki unsurlarla ilişkileri üzerinde durmaktadır. Çevresel faktörlerin değişmesi, organizasyonu etkileyecektir. Durumsallık yaklaşımına göre, işletme ile ilgili planlar yapılırken, amaç belirlenirken ya da pazarlama, finansman, personel gibi çeşitli fonksiyonların yürütülmesinde çevresel faktörler de dikkate alınmalıdır. Durumsallık yaklaşımı klasiklerin ileri sürdükleri gibi organizasyon ilkelerinin evrenselliğini kabul etmemektedir [ÖZALP, 1986]. Duruma göre bu ilkeler farklı şekilde uygulanabilmektedir. Durumsallık yaklaşımı içinde bulunulan durum ve koşullara göre hangi ilkelere, ne zaman, nasıl uyulması gerektiğini araştırmaktadır. Dolayısıyla ilkeler ve uygulamaları durumdan duruma değişmektedir.

Durumsallık yaklaşımı, daha önceki teori ve yaklaşımların değerini ortadan kaldırmaz. Bu yaklaşımları uygun bir çerçeve içine koyarak, daha yararlı bir duruma getirir. Örneğin, belirli koşullarda klasik yaklaşımın öngördüğü hiyerarşik organizasyon yapısının uygulanabileceğini, farklı koşullarda da sistem 4 tipi bir yapının uygulanabileceğini kabul etmektedir [KOÇEL, 1989].

Durumsallık yaklaşımının diğer bir özelliği de, elde edilen tüm bulguların araştırma sonuçlarına

dayanmasıdır. Durumsallık yaklaşımının ana fikri, her yer ve her koşulda geçerli sayılan ilkeleri en uygun organizasyon yapısına uygulamak değildir. Organizasyonun içinde bulunduğu çevrenin özelliklerine göre gereken unsurların belirlenmesiyle, en uygun yapıya ulaşılabilecektir.

Durumsallık yaklaşımının sonucu olarak, Burns ve Stalker tarafından geliştirilen mekanik ve organik organizasyon yapıları, en çok kullanılan sınıflama olmuştur. Çevresel unsurların durgun olduğu ortamda mekanik bir organizasyon yapısı daha uygun olurken, değişken bir ortamda organik yapılar uygun olmaktadır.

3.3. Modern Teorinin Diğer Teorilerle Karşılaştırılması

Klasik ve neoklasikler, organizasyonu kapalı sistem olarak kabul etmişlerdir. Modern teorikiler ise, organizasyonları çevre ile girdi-çıkıtı alışverişinde bulunan, çok amaçlı açık sistemler olarak ele almaktadır. Açık sistemler de, dinamik bir dengeyi muhafaza etme gücüne sahiptir.

Klasik yaklaşım, organizasyonları mekanik; modern yaklaşım ise organik sistemler olarak değerlendirir [DERELİ, 1985]. Klasik organizasyon teorisi, organizasyonları bir bütün olarak ele alır, insan unsurunu hesaba katmaz ve bürokrasilerin işleyişi ile ilgili evrensel sonuç ve prensiplere ulaşmaya çalışır. Kendi universal nitelikteki ilkelerinin her çeşit örgüt için geçerli olduğunu kabul eder.

Modern teoriyi savunanlar ise, klasik ilkelerin geçerliliğini kabul etmekle beraber, her işletme için en iyi olan tek bir organizasyon yapısının bulunmadığını söylemektedirler. Günümüzdeki çok amaçlı ve çeşitli üretimde bulunan, karmaşık teknolojiler kullanan,

çeşitli pazarlara hitap eden işletmeler için oluşturulacak organizasyon yapıları her işletme için değişik olacaktır. Bu ise açık sistem görüşüne dayanan modern teori ile mümkün olmaktadır.

Klasik organizasyon tamamen biçimsel organizasyona bağlı kalmıştır. Daha sonraları bireyi organizasyonun temel unsuru olarak kabul eden neoklasik teori ile birlikte organizasyon gayelerinin, çalışanların çalışma ve işbirliği arzusuyla bağlantılı olduğu görüşü esas alınmaya başlanmıştır. Nihayet modern organizasyon teorisi ile, önceden bilinen sosyal sistem tekrar ortaya çıkmıştır [ULGEN, 1989].

Modern organizasyon teorisinin yeniliği, tüm çalışmaları bir sistem teorisi halinde incelemesidir. Organizasyonlardaki insan davranışlarının klasik ve neoklasik teorilerin kuralları ile çözümlenmesi çok zordur. Sistem ve durumsallık yaklaşımlarının uygulanması, daha önceki teoriler tarafından geliştirilen ilke, teknik ve kavramların bir kenara bırakılması demek değildir. Bunlar yeni bir çerçeve içinde ele alınmaktadır. Klasik, neoklasik ve sistem yaklaşımlarının geliştirdiği kavram ve teknikler ile ekonomik, sosyal ve teknik çevre koşulları bir arada ele alınmaktadır.

3.4. Sonuç

Modern yaklaşımlar sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı adı altında ele alınmaktadır. Bu görüşe göre, organizasyon yapısının nasıl olması gerektiğini, organizasyonu çevreleyen ortam koşulları belirleyecektir. Modern görüş, mekanik organizasyon karşısında organik organizasyon yapısı ve kapalı sisteme karşı açık sistem örgüt anlayışı ile ilgilidir.

Modern görüşün önemli bir özelliği belirli bilimsel kavramlara dayanması, araştırmalardan yararlanması, model ve sistem kurmaya yönelik bir karakter taşımasıdır. Dolayısıyla modern yaklaşımın başında sistem yaklaşımı gelmektedir.

Modern görüşe göre en iyi organizasyon yapısı, organizasyonun içinde bulunduğu çevrenin özelliklerini, organizasyon sisteminin kullandığı teknolojiyi, organizasyon ve alt sistemler arasındaki ilişkileri dikkate alan yapıdır.



DÖRDÜNCÜ KISIM MATRİKS ORGANİZASYON YAPISI

4.1. Matris Organizasyona Geçişin Nedenleri

Durumsallık yaklaşımının ortaya çıkardığı örgüt yapılarından biri de matris organizasyon biçimi ile daha da ileri götürülebilen çok boyutlu yapılardır. Bu yapılarda tek boyutlu katı hiyerarşik bağıntılar ortadan kalmaktadır [EREN, 1991].

İşletmelerin büyümesi, çok uluslu şirketlerin önem kazanması, faaliyetlerin karmaşıklaşması yeni bir organizasyon yapısına ihtiyaç duyulmasına neden olmuştur. Esnek olmayan bölge-müşteri-üretilen mal ve hizmet ya da makinaya göre oluşturulan tek boyutlu organizasyonlar, değişen çevre koşullarında faaliyette bulunulurken, teknoloji ve pazar açısından yetersiz kalmaktadır. Matris organizasyon yapısı, özellikle yüksek vasıflı insan gücü ve ihtisas isteyen çalışma alanlarında söz konusu olur [DERELİ, 1985]. Farklı konularda uzmanlaşmış kişilere gereksinme duyulması, faaliyetin işletme için yeni sayılacak iş ve görevlere yol açması, matris organizasyona geçme nedenleri arasında yer alır [ULGEN, 1989].

Matris organizasyon yapısının en önemli özelliği, organizasyonda bulunanların iki ayrı üste karşı sorumlu olmalarıdır. Bu özelliği ile matris organizasyon yapısı, klasik yaklaşımın emir-komutada birlik ilkesine aykırıdır.

Matris organizasyon yapısında, geleneksel hiyerarşiler ve emir-komuta zincirleri aşılıp ihtiyaca uygun daha esnek yapılar kurulmaktadır. Yetki devri ilkesi de ihlal edilmektedir. Matris organizasyonda tepe yöneticiler, tüm yetkileri kendilerinde toplama, emirlerin kendilerince verilmesi uygulamasından

vazgeçmektedirler. Tepe yönetiminden bölüm yöneticilerine bir yetki devri vardır. Matriks organizasyon yapısı, fonksiyonlar arasında yatay ve diagonal ilişkileri gerektirir.

Matriks organizasyon yapıda iki ayrı yapı bulunmaktadır. İkidenden fazla yapı bulunması halinde ise çok boyutlu organizasyon yapıları sözkonusudur. Çok boyutlu yapılarda, organizasyon küp veya prizma biçimini almaktadır.

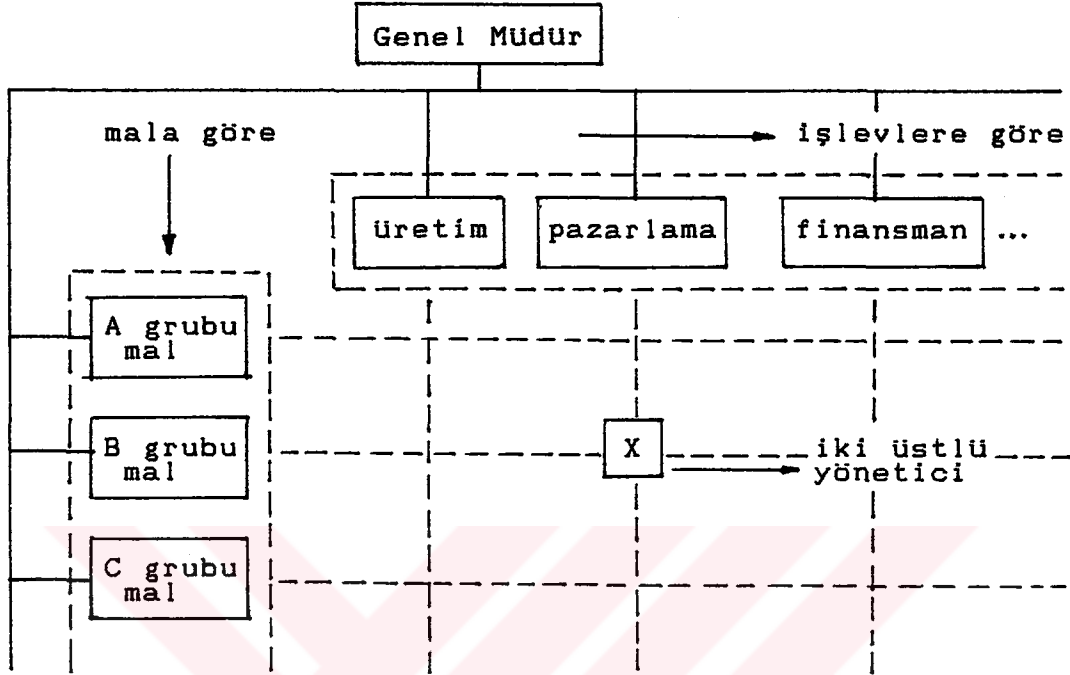
İşlev, Üretilen mal ve bölge temeline göre bölümlere ayırma ölçütlerinin kullanılması ile çok boyutlu bir organizasyon yapısı kurulabilir. Bu tür organizasyonda bölümler arası denge sağlamak güçleşmektedir. Uluslararası işletmeciliğin gelişmesi ve çok uluslu firmaların önem kazanması, çok boyutlu organizasyona neden olarak sayılabilir. Dünyanın değişik bölgelerinde faaliyet gösteren ana işletme ve bağlı işletmelerin, değişen çevre koşullarına uyumu açısından, çok boyutlu organizasyon yapısı çok uluslu işletmelere önemli katkılar sağlamaktadır [ULGEN, 1989].

4.2. Matriks Organizasyonun Özellikleri

Matriks organizasyon yapıdaki iki yapıdan birincisi fonksiyonel hizmetlerle ilgili olan fonksiyonel (işlevsel) organizasyon yapısı, diğeri ise mal ve hizmetlerle ilgili olan mal tipi yapıdır. Fonksiyonel yapı üretim, pazarlama, personel, finansman, ar-ge gibi birimleri içerir. Mala göre yapı ise, işletmenin ürettiği malları veya gerçekleştirmeye çalıştığı projeleri içerir.

Mal veya proje eksenindeki yönetici, neyin, ne zaman ve neden yapılacağı ile ilgilidir. Fonksiyonel yönetici ise işin nerede, nasıl ve kim tarafından

yapılacağı ile ilgilidir [KOÇEL, 1989].



Şekil 3.4.1. Matriks organizasyon yapısı.

Şekildeki X yöneticisi hem fonksiyonel olarak pazarlama birimine bağlıdır, pazarlama müdürüne karşı sorumludur; hem de B grubu malın ekibinde yer aldığı için B malı yöneticisine karşı sorumludur. Burada pazarlama bölüm müdürü ile B grubu malın yöneticisinin sorumlu oldukları konular, bakış açıları farklıdır. X yöneticisinin iki üste bağlı olması ile yetki ve sorumluluklar karışmış görünebilir. İki üstlü X yöneticisi, fonksiyonel bir alanda uzmanlığı olan ve bu fonksiyonel birimin mensubu olan, aynı zamanda bu uzmanlığı belirli mal veya projeler için kullanması nedeniyle, bu mal veya proje grubunun yöneticisine de bağlı bulunan bir üyedir [KOÇEL, 1989]. Her iki üstünün de isteklerine uymak zorundadır. Hem işlevsel bölüm yöneticilerine, hem de proje yöneticisine bağlı olarak çalışacak bu yöneticilerin her iki üstten emir almayı ilke olarak benimsemeleri gerekir.

Hiyerarşi, dikey yapı ve yetki devri ilkeleri yönünden ortaya çıkan belirsizlik sonucu, mal tipi yöneticiler (proje yöneticileri) ile fonksiyonel yöneticiler arasında özel ilişki ve problemler ortaya çıkabilir. Bu nedenle fonksiyonel ve mal grubu yöneticilerin aralarında anlaşmaları gerekmektedir. Tek başlarına karar alarak sorunları çözümlmek karışıklığa neden olacaktır. Zaten bu iki yönetici, tek başlarına karar almak yetkisine sahip değildirler, yetki açısından birbirlerine eşittirler. Anlaşmazlıklar tartışmalarla, iyi bir haberleşme ile çözülmeli, ast-üst olmama, ikna etme yolları kullanılmalıdır. Matriks organizasyon yapısının iyi sonuç verecek şekilde yürüyebilmesi için üyelerin yapının özellikleri ile ilgili eğitilmeleri, matriks organizasyon kültürünün işletmeye yerleşmesi gereklidir.

Anlaşıldığı gibi, matriks organizasyon yalnızca matriks organizasyon yapısının varlığı ile mümkün değildir. İkili emir-komuta ilişkisine dayanan bu yapının istenen şekilde işleyebilmesi için bir takım unsurların da bulunması gereklidir. Bunlardan en önemlisi, matriks organizasyon kültürüdür. Matriks organizasyon yapısının özelliklerine, çalışanların (üyelerin) kişiliklerine, değer yargılarına ve güç ve otorite kullanımına göre belirlenen bir unsurdur. Bundan başka matriks organizasyonda fonksiyonel ve proje eksenlerinde birbirlerine paralel olarak çalışan planlama, kontrol, ödüllendirme gibi sistemler de, matriks organizasyonu oluşturan unsurlar arasında yer alır. Son olarak matriks organizasyon, üyelerinin değişik davranışlarda bulunmasını gerektirir. Bu davranış şekilleri sürekli haberleşme, sorunları açık olarak tartışma, yardımlaşma, empati, ikna edebilme olarak sayılabilir [KOÇEL, 1989].

4.3. Matriks Organizasyon Yapısının Yararları ve Sakıncaları

Matriks organizasyon yapılanmanın temel nedenlerinden biri, daha etkin teknik proje başarısı ile birlikte, işlevsel uzmanların da verimli biçimde kullanılması olanaklarını gerçekleştirmektir. Projeler arası karşılıklı dayanışma olduğu gibi, bazı projelerin zamanla tamamlanması, bazı yenilerinin örgüte girmesi nedeniyle esnek bir yapı söz konusudur [EREN, 1984].

Matriks organizasyon yapısı beşeri kaynaklardan daha iyi bir şekilde yararlanma imkanı verir. Kararların küçük gruplar içinde verilmesi, tüm grupların karar işlemine katılabilmesi, üyelerin olanaklar ölçüsünde bağımsız ve kendi yaratıcılıklarını gösterebilecek şekilde çalışmaları, matriks organizasyonun başlıca yararlı yönleridir [EREN, 1991].

Matriks organizasyon ile, personelin daha iyi biçimde yetişmesi sağlanır. Yetkilerin yukarıdan aşağı kaydırılmasıyla, personeli üst düzey yöneticiliğine hazırlar.

Yatay ve çapraz ilişkilere yer verilmesi ve dış çevre ile ilişki kurabilen birimlerin fazlalığı nedeniyle, haberleşme sistemi etkinlik kazanmıştır. Bu da proje ihtiyaçlarına, alıcıların isteklerine ve kararlara karşı daha çabuk harekete geçme imkanı sağlar.

Esnek bir yapıya sahip olmasından dolayı, değişen çevre koşullarına ve yeniliklere uyum sağlanması kolaylaşır [KOÇEL, 1989].

Ancak, bölüm sayılarının artması, uzmanlaşmış kişilere ihtiyaç duyulması, masrafların hayli artmasına neden olmaktadır. Kaliteli elemanların bulunamayışı veya eksikliği de bu yapının sakıncalarındandır.

Bölüm ve organlara ait görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmemesi, karışıklığa ve güç mücadelesine neden olabilir. İyi bir haberleşme olmadığı takdirde, iki üste bağlı işgörenler, kendilerini hiçbir üste karşı sorumlu hissetmeyebilirler. Yöneticiler arası anlaşmazlıklar nedeniyle, kararların alınmasında gecikmeler olabilir [KOÇEL, 1989].



BEŞİNCİ KISIM AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM

5.1. Tanım ve Özellikleri

Amaçlara göre yönetim terimi ilk defa 1954'de Peter Drucker tarafından kullanılmış, daha sonra değişik yazarlar tarafından geliştirilmiş [KOÇEL, 1989]. Amaçlara göre yönetim kavramı ile ilgili gelişmeye bakıldığında üç aşama görülebilir:

1950'lerin sonları ve 1960'ların başlarında amaçlara göre yönetim bir performans değerlendirme sistemi olarak ele alınmıştır. Kişilik özelliklerini esas alan değerlemenin subjektif ve motive edici olmaktan uzak olduğu görülmüş ve sonuçları esas olan değerlendirme kullanılmıştır [KOÇEL, 1989]. Bireyleri kişisel nitelikleri yönünden değerlendiren geleneksel yaklaşımların yetersizliği bu eğilimin temel nedenidir [DİLBER, 1976]. McGregor'un bu uygulamanın yaygınlaşmasına önemli katkıları olmuştur.

Amaçlara göre yönetimin gelişmesindeki ikinci safha birleştirme (entegrasyon) safhasıdır. Amaçlara göre yönetim, örgüt amaçları ile kişilerin amaçları arasında bütünlük sağlayan bir araç olarak kullanılmıştır [KOÇEL, 1989]. Üstler arasındaki teke tek ilişkilerin yerini küme tartışmaları, grup kararları alır.

Üçüncü safhada ise, amaçlara göre yönetim uzun dönemli planlama sisteminin bir parçası haline getirilmiştir.

Amaçlara göre yönetim ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. "Sonuçlara göre yönetim", "Sonuçların yönetimi" gibi görüşler aslında amaçlara göre yönetim ile aynı anlamı içeren görüşlerdir [KOÇEL, 1989].

Amaçlara göre yönetim, olaylara yön vermeyi öngörür. Ulaşılabilecek amaçların ve sonuçların önceden belirlenmesi sözkonusudur.

Geniş kapsamlı bir faaliyettir, organizasyonun bütün kademelerini kapsar.

Ölçülebilen amaçları vurgulayarak, yöneticilerin kişiliklerinden çok, eylem ve başarılarına eğilen bir yaklaşımdır. Bu nedenle bireyleri sadece araç olarak gören bilimsel yönetim ile beşeri ilişkilerin aşırı taraftarları arasında bir yol olarak gösterilebilir.

Amaçlara göre yönetim, bir pazarlama ve belirlenmiş sonuçları elde etme stratejisidir [YOZGAT, 1983]. Amaçlara göre yönetimin ana fikri, amaçların ast ve üst arasında ortaklaşa belirlenmesi, bu amaçlara ulaşmak için gerekli kararları ilgili yöneticilerin serbestçe alabilmesi ve belirli bir dönem sonunda yöneticilerin amaçlara ulaşma derecelerine göre değerlendirilmeleridir. Amaçlara göre yönetim yönetimle ilgili birçok hususu bünyesinde toplamaktadır. Bu hususların başında planlama, kararlara katılma, yöneticileri geliştirme, personel değerlendirme, motivasyon ve ödüllendirme gelmektedir [KOÇEL, 1989].

Amaçlara göre yönetim, genel anlamda astların amaçların saptanmasına ve kararlara katılmalarına yön veren bir yönetim biçimi ve aynı zamanda bir planlama tekniğidir [DERELİ, 1985]. Amaçlara göre yönetimde sürekli bir haberleşme, geri besleme mevcuttur.

Amaçlara göre yönetimin özellikleri şu şekilde sıralanabilir :

- Yönetime katılma : Amaçlara göre yönetimde ast ve üstlerin biraraya gelmesi, amaç ve sonuçları belirlemeleri; astlara kararlara katılma, organizasyon faaliyetleri hakkında söz söyleme imkanı verir.

- Planlama ve kontrol : Hangi amaç ve sonuçların gerçekleştirileceğinin kararlaştırılması ile planlama ve kontrol söz konusu olmaktadır.

- Performans değerlemesi : Belirli sürelerde yapılan değerlemelerle yöneticilerin amaçları ne derece gerçekleştirdiklerinin belirlenmesi, performanslarının değerlenmesini sağlar.

- Personel geliştirme : Amaçlara göre yönetimde, ortak amaç belirlendikten sonra, bu amaca ulaştıracak kararları yönetici kendi vereceği için, karar verme, insiyatif kullanma gibi yeteneklerin gelişmesine yardımcı olur. Bu ise, yöneticilerin çoğu için, önemli bir motivasyon unsurudur.

5.2. Amaçlara Göre Yönetimin Safhaları

Amaçlara göre yönetim dört safhadan oluşur [KOÇEL,1989].

1. Amaçların belirlenmesi.
2. Faaliyet planlaması.
3. Kendi kendine kontrol.
4. Periyodik değerlemeler.

Birinci aşamada önemli olan, organizasyonun temel faaliyet alanlarında belirli, ölçülebilir ve organizasyonun tümüne ilişkin amaçların belirlenmesidir. Organizasyonun üst kademelerinde saptanan amaçlar ile, alt kademelerde saptanan amaçlar uyum içinde olmalıdır.

İlk aşamada, örgütün dış çevresi ve iç kaynaklarının değerlendirilmesi gerekir. İşletme dışı analiz ile, endüstri dalındaki, genel ekonomideki gelişme ve değişmeler ve bunların organizasyona etkileri araştırılır. İşletme içi analiz ile, işletmenin kuvvetli ve zayıf yönleri belirlenir. Bunlara işletme ile ilgili

grupların bekleyişleri de eklenir ve uzun dönemli amaçlar belirlenir. Daha sonra, stratejik olarak belirlenen amaçlar faaliyet planına aktarılır. Belli bir sürede, bir bütün olarak organizasyondan beklenen performans ve sonuçlar belirlenerek, bunlar departman amaçları haline getirilir.

Amaçlara göre yönetimin bu safhasında ast ve üst karşılıklı görüşmelerle amaçları saptar. Böylece ast, kendinden ne beklenildiğini, sorumlu olduğu konuları; üst ise asttan ne beklediğini, nasıl bir değerlendirme yapacağını bilecektir [KOÇEL, 1989].

Amaçlara göre yönetimin ikinci aşaması, birinci aşamanın başarılı olması için her bölüm ve alt bölümün neler yapması gerektiğinin saptanmasıdır. Faaliyet planlaması, hangi faaliyetlerin, nerede, nasıl, kim tarafından, ne zaman yapılacağının kararlaştırılmasıdır. Bunu kısaca, departmanların sonuçlarının belirlenmesi olarak ifade edebiliriz. Bu planlama, amaçlara ulaşmaktan sorumlu olan yöneticiler tarafından yapılır.

Faaliyet planlarının başlangıç noktasının, yapılacak işlerin ayrıntılarının belirlenmesi ve alt kademelere indirgenmesi oluşturur. Pazarlama, personel, arge gibi bölümlerin faaliyet planları hazırlanır. Bu amaçlara ulaşmaları için, bölümlerin ihtiyaç duyduğu kaynaklar belirlenir ve amaçlar ile ihtiyaçlar arasında denge kurulur [ÜZALP, 1989].

Üçüncü aşama, belirlenen amaçları gerçekleştirmek için alt kademenin gerekli gördüğü karar ve önlemleri alması, faaliyette bulunması aşamasıdır [KOÇEL, 1983]. Yöneticilerin kendilerini geliştirmelerini sağlayan, daha önce belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için uygulamaya geçildiği bir aşamadır. Uygulamanın sonuçlarına göre, yöneticiler kendilerini kontrol etmekte ve ortaya çıkan sapmaları önleyici tedbirler ve yeni

kararlar almaktadır. Sapmalar varsa bunların nedenleri araştırılmaktadır. Bu aşama, yöneticinin kendi eksikliklerini gidermesi ve motive edilmesinde önemli bir rol oynar, uygulanan programın, beklenen programdan sapmalarını tespit eder.

Son aşama, belirlenen dönem sonunda nereye ulaşıldığının değerlendirilmesidir. Amaçlara ne derecede ulaşıldığını belirlemek için, ast ve üstün birarada, amaç ve sonuçları gözden geçirmesidir. Karşılıklı bilgi alışverişine dayanan bu aşamada, bir yandan üst astı ile ilgili ödüllendirme, eğitim, terfi gibi konularda değerlendirme yaparken, bir yandan üstten astta bilgi akışı ile astın motive edilmesi ve performansının artması sağlanır.

Amaçlara doğru gidişin değerlendirilmesi ile, sorunları ortaya çıkarma, çözüm bulma, önlem alma, yeni amaçlar belirleme gibi konularda olanaklar sağlanmaktadır [KOÇEL, 1989].

5.3. Yarar ve Sakıncalar

Yararları :

- Amaçlara göre yönetim ile, organizasyonda bulunan üyelerin faaliyetlere kişisel olarak katılması sağlanır. Böylece organizasyon yapısının daha etkin çalışması söz konusu olur.

- Ekip çalışmasını teşvik eder. Tüm üyeleri aynı amaçlara göre harekete geçirir.

- Ast ve üst birbirlerinden ne beklediklerini açıkça bildikleri için anlaşmazlıklar azalır.

- Ast ve üst kademeler arasında haberleşmeyi geliştirir.

- Alt kademelerin fikir ve tecrübelerinden yararlanma olanakları doğar [TORTOP, 1983].

- Planlama ve kontrol fonksiyonlarını daha işler hale getirir, dikkatli planlama yapmayı teşvik eder.

- Sorunların zamanında bulunmasını ve muhtemel problemlerin önceden görülmesini sağlar.

- Personelin ne ölçüde başarı sağladığı, kimlerin iyi çalıştığı veya çalışmadığı ortaya çıkar.

- Varılan sonuçları, önceden saptanmış güvenilir amaçlarla karşılaştırmak yoluyla ölçerek, öznelilik oranını azaltmış olur [BAYKAL, 1981].

Sakıncaları :

- Kişisel amaçlarla organizasyon amaçları ters düşebilir.

- Yazışma ve raporların fazlalığı yöneticilerin büyük zaman kaybına neden olabilir. Ayrıca, organizasyonun her basamağında amaçların dikkatle saptanabilmesi de zaman alır.

- Yüksek giderleri gerektirir.

- Tarafsız uygulanmadığı takdirde, ceza ve ödüllendirme açısından baskı aracı olabilir.

- Amaçların her zaman kantitatif yoldan ifadesi güçlük yaratmaktadır.

- Kısa vadeli düşünme ön plana çıkabilir.

3.2. Sonuç

Organizasyon teori ve yaklaşımları, endüstri devriminden günümüze dek gelişmesini sürdürerek gelmiştir. Günümüzde uygulanan yöntem ve modeller, değişik devirlerde değişik kişiler tarafından önerilen teori ve görüşlerin sentezinden oluşmaktadır. Bu sentezi anlayabilmek için de, bu değişik düşünceleri ve görüşlerini, ortaya koydukları teori ve yaklaşımları anlamak gereklidir.

Organizasyon teorileri, klasik organizasyon teorisi, neoklasik organizasyon teorisi ve modern teori şeklinde üç bölüme ayrılabilir. Her bölüm de, çeşitli düşüncelerin görüş ve araştırmaları ile elde edilen sonuçlara göre birtakım alt bölümlere ayrılır. Bu bölümlerin herbiri, organizasyon yapı, ilke ve özelliklerinin anlaşılmasında yararlıdır. Aslında bu teoriler birbirlerinden kesin sınırlarla ayrılmamaktadır, her biri diğerini tamamlar niteliktedir. Zamanla ekonomik ve teknolojik açıdan meydana gelen gelişme ve değişimler, organizasyon teorilerine de etki etmektedir. Mevcut teorilerin ilke ve kavramlarından yararlanılarak, yeni yöntem ve teknikler geliştirmektedir. Bu, eski teorilerin kullanılmaz hale geldiğini göstermemektedir. Gelişen ve değişen şartlara, işletme koşullarına uyum sağlayabilmek için, mevcut teorilere ek olarak yeni yöntem ve teknikler geliştirilmektedir.

BÖLÜM 4. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE YÖNETİM VE ORGANİZASYON

4.1. Giriş

II. Dünya Savaşı'ndan önce yabancı ülkelere doğrudan yatırım yapan şirketlerin sayısı nispeten azdı. O dönemde, diğer ülkelerden hammadde alan birtakım Amerikan şirketleri olmakla birlikte, şirketlerin çoğu genel olarak faaliyetlerini kendi ülkelerine yöneltmişlerdi.

1950'lerde özellikle Avrupa Ekonomik Topluluğu kurulduktan sonra bu durum değişmiş ve o zamandan beri uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde önemli bir gelişme olmuştur.

Çok uluslu işletmelerin ülke dışına çıkmaktaki temel düşünceleri, gelirlerini en yüksek düzeye ulaştırmaktır. Ülke dışına çıkmanın kültürel, ekonomik riskolar yaratacağı gerçektir. Ancak yine de, çok uluslu işletmeler diğer ülkelerde şanslarını denemek için yarışır durumdadırlar.

Ülke içinde büyüyen işletmeler, belli bir zamandan sonra ülke içindeki gelirle yetinemez duruma gelirler. İleri yönetim teknikleri ve reklam faaliyetleri ile karı arttırma olanağı varsa da, özellikle gelişmiş ülkelerde talebi arttırmak zordur. Ülke dışı gelir ve fırsatların ilgi çekmesinin nedenlerinden biri budur.

Diğer bir neden, II. Dünya Savaşı'ndan sonra gelişmiş ülkelerde ortaya çıkan aşırı sermaye birikimidir. Ülke içinde kar hadlerinin düşük olması, ülke dışı fırsatları değerlendirmeye doğru bir akım başlamasına

neden olmuştur.

Üçüncü neden ticaret engellerinin kaldırılmasıdır. Amerikan ve Avrupa işletmeleri Ortak Pazar ile birlikte, mamullerinin satışı için yeni pazarlar buldu. Dünya ticaretini hızlandırmak için uluslararası niteliğe sahip kuruluşlar meydana getirildi.

Dördüncü neden üretim faktörlerinin fiyatlarındaki farklılıktır. Ticaret işlemlerinde kar önemli olduğuna göre, satış hasılatı ile maliyet giderleri arasındaki farkın en az düzeye indirilmesi temel amaçtır. Maliyet giderleri içinde önemli yer tutan ücret, ülkeden ülkeye farklılıklar göstermektedir. Ücret düzeyinin düşük olması, çok uluslu firmaları ülke dışı faaliyetlere itmektedir.

Artık, dünyadaki büyük şirketlerin çoğu, faaliyetlerinin bir bölümünü kendi ülkelerinin dışında sürdürmektedirler. Bu şirketlerin çoğu, karlarının yarısından fazlasını uluslararası faaliyetlerinden sağlamaktadırlar.

4.2. Uluslararası Yönetim ve Çok Uluslu İşletmeler

Şirketler, yabancı ülkelere dolaysız dış sermaye yatırımlarına girdikleri zaman, uluslararası yönetim ihtiyacı ortaya çıkar. Burada geçen yabancı kelimesi, bir ülkenin kendi milli sınırları dışında olması anlamındadır. Yabancı sermaye ise, bir ülkedeki mevcut sermaye stokuna, başka bir ülkenin sahipliğini ifade etmektedir. Dolaysız (direkt) kelimesi, sermaye ile birlikte değişen ölçüde teknoloji, know-how, işletmecilik bilgisinin de ülkeye geldiğini açıklamaktadır [BZALP, 1987]. Bu yolla yatırımcı ana şirket, yabancı firma üzerinde yönetsel kontrole sahip olur.

Dolaysız yatırım, bir ülkede bir firmayı satın alma veya yeni kurulan bir firma için kuruluş sermayesini sağlama veya mevcut bir firmanın sermayesini artırma yoluyla, o ülkede bulunan firmalar tarafından diğer bir ülkede bulunan firmalara yapılan ve kendisiyle birlikte teknoloji, işletmecilik bilgisi ve yatırımcının kontrol yetkisini de beraberinde getiren yatırımdır.

Bir işletmede uluslararası yönetim faaliyetlerinin yer alması, ya bir yabancı bağlı kuruluş oluşturma girişimiyle, ya da bir şirketin satın alınmasıyla başlar. Bu faaliyetler ana şirketin mülkiyetinde bir ya da birden çok yabancı şirket bulunduğu sürece devam eder.

Uluslararası işletmeciliğin tek ayırıcı özelliği, iki ya da daha çok ülkeyi ilgilendiren iş ve girişim olmasıdır. Çeşitli ülke sınırları arasında hammadde, sermaye, insan gücü, teknoloji, hizmet, mamul ve benzeri hareketini gerektiren bir faaliyettir.

Buna göre uluslararası yönetimi de, örgütün insan ve maddi kaynaklarının tedarik, dağıtım ve kullanımını etkili bir şekilde koordine eden, global çevre içinde dinamik denge durumunun korunmasını sağlayarak, örgütün global amaçlarına ulaştırılması süreci olarak tanımlayabiliriz [BARANSEL, 1991].

Bir ya da birden çok yabancı bağlı veya yan kuruluşu olan bir firma, uluslararası yönetim faaliyetleriyle ilgili demektir. Küçük ve orta büyüklükteki firmalar bile birkaç ülkede uluslararası faaliyetlerde bulunabilirler.

1960'lı yıllarda çok uluslu firmalar, yabancı ülkelerde önemli ölçüde gelişmiştir. Özellikle ABD şirketlerinde hızla gelişen dış satım, zamanla yerini

yabancı ülkelerde Amerikan şirketlerine ait tesislerde yapılan üretime terketmiştir.

Dış ülkelerde bir ya da daha çok yabancı piyasaya hitap edecek bağlı kuruluşlar oluşturma yönündeki bu strateji, çok uluslu girişimlerin ilk olarak Amerika Birleşik Devletlerinde, daha sonraları Batı Avrupa ve Japonya'da ortaya çıkmasına ve gelişmesine yol açmıştır.

4.3. Çok Uluslu İşletmeler Hakkında Yapılan Çeşitli Tanımlamalar

Gelişimlerini henüz tam olarak bitirememiş olan bu tip işletmelere ilişkin kesin bir tanım oluşmamıştır.

"Çok" anlamına gelen "multus" kelimesi ile "ulus" anlamına gelen "natio" kelimesinden oluşan "multinational" "çok uluslu" sözcüğü, çeşitli batı dillerinde yaygın olarak kullanılmaktadır.

Çok uluslu işletme terimi ilk defa 1960 Nisanında David E. Lilienthal tarafından kullanılmıştır ve çok uluslu ortaklıklar, "merkezleri bir ülkede bulunan, fakat aynı zamanda başka ülkelerin kanun, örf ve adetlerine uyarak faaliyette bulunan ortaklıklar" olarak tanımlanmıştır.

Çok uluslu işletmeler, çeşitli yönlerden ele alınıp değişik şekillerde tanımlanmıştır. Bunlardan birkaçını belirtmekte yarar vardır.

Richard Robinson, çok uluslu işletmeleri, dörtlü bir ayırım yaparak tanımlamaktadır. Robinson'a göre uluslararası şirket (international company), uluslararası faaliyetlerin bir merkezde birleştiği ve yabancı bir pazara girmek için, dolaysız yatırım dahil her türlü olanaktan yararlanmak isteyen firmadır. Çok

uluslu şirket (multinational company), yapı ve politika olarak yabancı faaliyetler ile yerli faaliyetler arasında bir farkın gözetilmediği, ve yöneticilerinde şirketin hedeflerine varmak için şirket kaynaklarını ülke sınırlarını dikkate almaksızın dağıtma isteği olan firmadır. Şirketlerin merkezi, sermayenin kaynak ülkesindedir ve kararlar bu merkezden alınmaktadır. Uluslarötesi şirket (transnational company), farklı vatandaşlıkları olan kişilerin malik olup yönettiği firmalardır. Uluslarötesi firma, mülkiyet açısından çok ulusludur. Yöneticilerin milliyeti bakımından da çok uluslu nitelik göstermektedir. Karar verme mekanizması merkezileştirilmiştir [ÖZALP, 1987]. Uluslarüstü firma (supranational firm, world corporation) ise, hukuken hiçbir devlete bağlı olmayan, uluslararası bir anlaşma ile kurulabilecek firmadır ve örneği henüz yoktur.

J.H. Dunning'e göre, çok uluslu işletmeleri şöyle tanımlamak mümkündür. "Çok uluslu işletme, direkt yabancı sermaye yatırımları yaparak birden fazla ülkede gelir getiren aktif değerlere sahip olan veya bunları kontrol eden, dolayısıyla kaynak ülke dışında mal veya hizmet üreten firmadır" [DUNNING, 1974].

Çok uluslu işletme, dünya düzeyindeki faaliyetleri tüm biçimde organize eden ve karar vermede etkili bir şekilde merkezileşmiş bir işletme tipini temsil etmektedir. Çok uluslu işletme, değişik ülkelere ait işletmelerin tek bir mülkiyet ve genel bir yönetim altında biraraya gelmesinden oluşmaktadır.

Birleşmiş Milletlerin çok uluslu işletme tanımına yaklaşımı, yapı ve faaliyetlerinin açıklığa kavuşturularak, uluslararası hukuki bir statü verme açısından- dır. Buna göre çok uluslu işletme, ekonomik işletme birimlerinin hukuki şekli ve uğraşı alanlarına

bakılmaksızın, iki ya da daha fazla ülkede faaliyet gösteren işletme birimleri arasında evrensel bir strateji oluşturmak üzere, uyumlu ve ortak politikaların saptanmasına yolaçan, bilgi, kaynak ve sorumlulukların birimler arasında paylaşıldığı ekonomik işletmelerden oluşan bir ticari teşebbüstür [ŞATIROĞLU, 1984].

Bu tanımlardan çıkan sonuçlara göre,

1. iki veya daha fazla ülkede faaliyet gösteren
2. hukuki yönden ayrı tüzel kişiliklere sahip, fakat iktisadi yönden bütünleşmiş
3. kendi ülke çıkarlarından çok, dünya pazarlarında bir yere sahip olmaya çalışan
4. ihracat kavramından farklı olarak, dış ülkelerde yatırım yapıp ürettiğini satmaya çalışan veya hizmet veren
5. yönetimde çalışanlar ve iktisadi hareketler açısından bütünleşmiş işletmeler çok uluslu işletmelerdir.

Genel anlamda çok uluslu işletmeyi tanımlarsak çok uluslu işletme, iki veya daha fazla ülkede faaliyet gösteren, tek bir merkezden yönetilen, aralarında koordinasyon ve amaç birliği olan, iktisadi yönden bağımlı, hukuki yönden bağımsız şirketler kümesidir.

4.4. Çok Uluslu İşletmelerin Faaliyet Ortamı

Çok uluslu bir şirket, uluslararası nitelik taşımayan bir firmanınkinden çok daha karmaşık bir ortamda faaliyette bulunur. Uluslararası girişimlerin faaliyet ortamını tüm dünya ülkeleri oluşturur. Uluslararası ortam, bağlı kuruluşların faaliyette bulunduğu tüm ülke ortamlarının toplamlarından oluşan bir bütündür. Bir

ülkenin ortamı yasal, kültürel, ekonomik ve politik olmak üzere dört unsurdan oluşur [BARANSEL, 1991]. Bu unsurlara ait değişkenler tablo 4.1'de görülebilir.

Tablo 4.1. Uluslararası Ortam

Yasal ortam	Kültürel ortam	Ekonomik ortam	Politik sistem
-Yasal gelenekler -Patent, marka yasaları -Yabancı ülkelerle anlaşmalar	-Töreler, inançlar, değerler, -Dil -Motivasyon -Dinsel inançlar -Tutumlar	-Nüfus -Okur-yazarlık düzeyi -İklim -Doğal kaynaklar -Rekabet türü -Bölgesel ekonomik blokla- ra üyelik -Enflasyon -Ücret ve maaş düzeyleri -Ekonomik gelişme düzeyi	-Yönetim -Sosyal huzursuzluk -Hükümetin yabancı firmalara karşı tutumu -Dış politika

Kaynak: Atilla BARANSEL, Uluslararası Yönetim, İstanbul 1991, Yön Ajans, s.8

Çeşitli ülke sınırları arasında yönetsel, maddi, teknik kaynakların ve mal ya da hizmetlerin akışının yönetiminden sorumlu olan uluslararası bir yönetici, bu ülkelerin özellikle olumlu ya da olumsuz önemli bir etki yaratabilecek değişkenlerini sürekli olarak gözönüne almalıdır.

Uluslararası bir şirket yöneticisi, sadece şirketin faaliyette bulunduğu ülkelerin ortamıyla ilgili değişkenlerini incelemekle kalmamalı, aynı zamanda diğer ülkelerin ortam koşullarını da gözönüne almalıdır. Fırsat ve tehlikeler dünyanın herhangi bir yerinde ortaya çıkabilir. Bu nedenle, çok uluslu bir şirket yöneticisinin dünyanın çeşitli bölgelerindeki gelişmeleri incelemesi gerekir.

Uluslararası bir firmanın faaliyet ortamının

genel anlamda tüm dünya olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, daha dar ve "firmaya özgü" düzeyde çok uluslu bir firmanın faaliyet ortamı kaynak ve mal ya da hizmetlerini aktardığı ülke ortamından ibarettir.

4.5. Çeşitli Uluslararası Faaliyet Türleri

Çok uluslu bir işletme, uluslararası amaçlarını kaynak, mal ve hizmetlerin alım ve satımından, yabancı piyasalarda üretim ve pazarlamaya kadar çeşitli faaliyetlerle gerçekleştirebilir. Bu faaliyetlerden kısaca bahsedebiliriz.

4.5.1. Dolaysız Dış Alım ve Dış Satım

Ev sahibi ülkede aracı veya acenta sözkonusu olmadan, firmanın dışarıdan mal alması ya da dışarıya mal satması şeklinde olur.

4.5.2. Sözleşmeli Üretim

Firma kendi malını yabancı bir piyasada satmak için üretmesi konusunda, yabancı üreticiyle bir anlaşma yapar. Malın tutundurma ve dağıtım sorumluluğu ana şirkete aittir.

4.5.3. Lisans

Lisans anlaşması, uluslararası bir şirketin lisansör olarak dışarıdaki başka bir firmaya patent, marka ve bunun yanında teknik bilgi, ticari sırlar, teknik ve yönetsel hizmetlerinden yararlanma hakkını verdiği takdirde sözkonusu olur. Buna karşılık yabancı şirket de, anlaşılan plana göre lisansöre bir ödeme yapmayı kabul eder. Lisans anlaşması, ana şirket ile

onun bağılı yabancı kuruluşları arasında ya da bağımsız işletmeler arasında olabilir.

4.5.4. Anahtar Teslimi Projeler

Bu durumda uluslararası şirket, tüm faaliyetlerin planlanması ve gerekli hazırlıkların yapılmasından sorumludur. Proje tamamlanınca faaliyetlerin yönetimi ile ilgili tüm işler, yetki ve sorumluluklar uluslararası şirket tarafından eğitilen yerel personele devredilir. Projenin tamamlanması karşılığında, uluslararası şirket yüksek bir ücret alır.

4.5.5. Yabancı Ülkede Üretim

Yabancı bir ülkede bağılı üretim kuruluşu oluşturulması halinde söz konusudur. Yabancı bağılı kuruluş tümüyle uluslararası şirketin mülkiyetinde olabilir, ya da bir veya daha çok yabancı işletmenin ortak girişimi şeklinde olabilir.

4.6. Çok Uluslu Bir Girişimin Gelişmesi

Tek uluslu bir firma, çok uluslu bir girişime dönüşürken, bazı gelişme safhalarından geçer. Bu safhaların süresi bazı firmalar için birkaç yıl olmasına karşılık, bazı firmalar için yıllar sürebilir. Her firmanın tüm aşamalardan sistematik olarak geçmesi de gerekmeyebilir. Bazı firmalar bu safhaların birkaçından geçerek çok uluslu bir şirket haline gelebilirler.

4.6.1. Dış Talep Aşaması

Yabancı bir işletme ya da bağımsız yerli bir dış alım-satım şirketi, bir firmanın ürünlerinden biri ile ilgili bilgi istediği zaman bu aşama başlar. Firma, bu

talebe olumlu cevap verdiği takdirde, kendi mallarının yabancı bir piyasada satılması için ortam hazırlanmış olur. Eğer yabancı ülkelerde karlı satış işlemleri yapılabilirse, yabancı alıcılardan gelecek diğer taleplere de daha olumlu yaklaşılır. Böylece firma, mallarını dış satım aracısı vasıtasıyla yabancı ülkelere satmaya başlar.

4.6.2. Dış Satım Yöneticisi

Dışardan gelen taleplerin artması üzerine, yöneticiler düzensiz taleplere göre iş yapmak yerine, dış satım faaliyetlerini kendi kontrolleri altına almak gerektiğine karar verebilirler. Böylece taleplere cevap verme yerine, dış satımı etkileyecek yönde bir tutum benimsenebilir. Yabancı pazarları araştırmak için, aktif bir dış satım yöneticisi gözetiminde, küçük bir bölüm oluşturulur.

4.6.3. Dış Satım Bölümü Oluşturulması ve Doğrudan Satış

Dış satışların artması sonucunda, dış satımla görevli bölüm yetersiz kalabilir. Böylece ülke içi satışlar bölümüyle aynı düzeyde bir dış satım bölümü kurulur. Firma, doğrudan yabancı piyasalardaki alıcı firmalara satış yapmaya başlar.

4.6.4. Satış Şubeleri ve Bağlı Kuruluşları

Dış satımlar daha da artınca, dışarıda satış ve tutundurma işleriyle ilgilenmek üzere, satış şubeleri kurulur. Satış şubeleri merkez örgüte karşı sorumludur ve yabancı piyasadaki alıcılara doğrudan satış yapar. Bu satış şubesi, zamanla daha fazla özerkliği olan bağlı satış kuruluşuna dönüşebilir.

4.6.5. Dış Ülkelerde Montaj Aşaması

Montajı yapılmamış ürünü yabancı şirketlere satmak, bitmiş ürünün satışına oranla daha karlıysa, firma yabancı piyasalardan bir ya da birkaçında montaj faaliyetine başlayabilir. Genellikle montajı yapılmamış parçaların ulaştırma ve gümrük maliyetleri daha düşüktür.

4.6.6. Dış Ülkelerde Üretim Aşaması

Dış satım bölümü veya bağlı satış kuruluşları, yabancı piyasalardaki satış hacmini ve karları yükseltmede yetersiz kalabilir, ya da ümit vadeden yeni piyasalara dış satım yoluyla girmek imkansız olabilir. Yerel hükümetlerin gümrük ve kota uygulamaları, ya da yerel üretim varsa ürünün ülkeye girişinin tamamen yasaklanması gibi durumlar olabilir. Bu takdirde, yabancı ülkede üretime geçilerek dış piyasalara girilebilir. Bu aşamaya gelmiş bir firmanın, zaten ülkelere göre piyasa araştırmaları, her ülkedeki piyasa ihtiyaçlarına göre dağıtım ve tutundurma çalışmaları, yeni piyasa incelemeleri için gelişmiş bir dış satım programı vardır [BARANSEL, 1991].

Dışarıda üretimin genellikle üç yöntemi vardır. Her yöntemin avantaj ve dezavantajları farklı olduğu için firma kendi koşullarına göre en uygun olanını seçer. Bu yöntemler,

1. sözleşmeye dayalı üretim
2. lisans anlaşması
3. Üretim tesislerine dolaysız yatırım

şeklindedir. Bu yöntemlerden bölüm 4.5'de bahsedilmişti.

Bu yöntemlerden en çok tercih edileni üçüncü yöntemdir. Firma yöneticilerinin lisans anlaşması yaptıkları kişilerin, ürünün satışını arttırmak için yeterli girişimde bulunmadıklarını ya da kalite koruma-ya önem vermediklerini düşünmeleri ya da, şirketin kendi başına daha başarılı olabileceğini düşünmeleri, dolaysız yatırımı daha çekici bir hale getirmektedir.

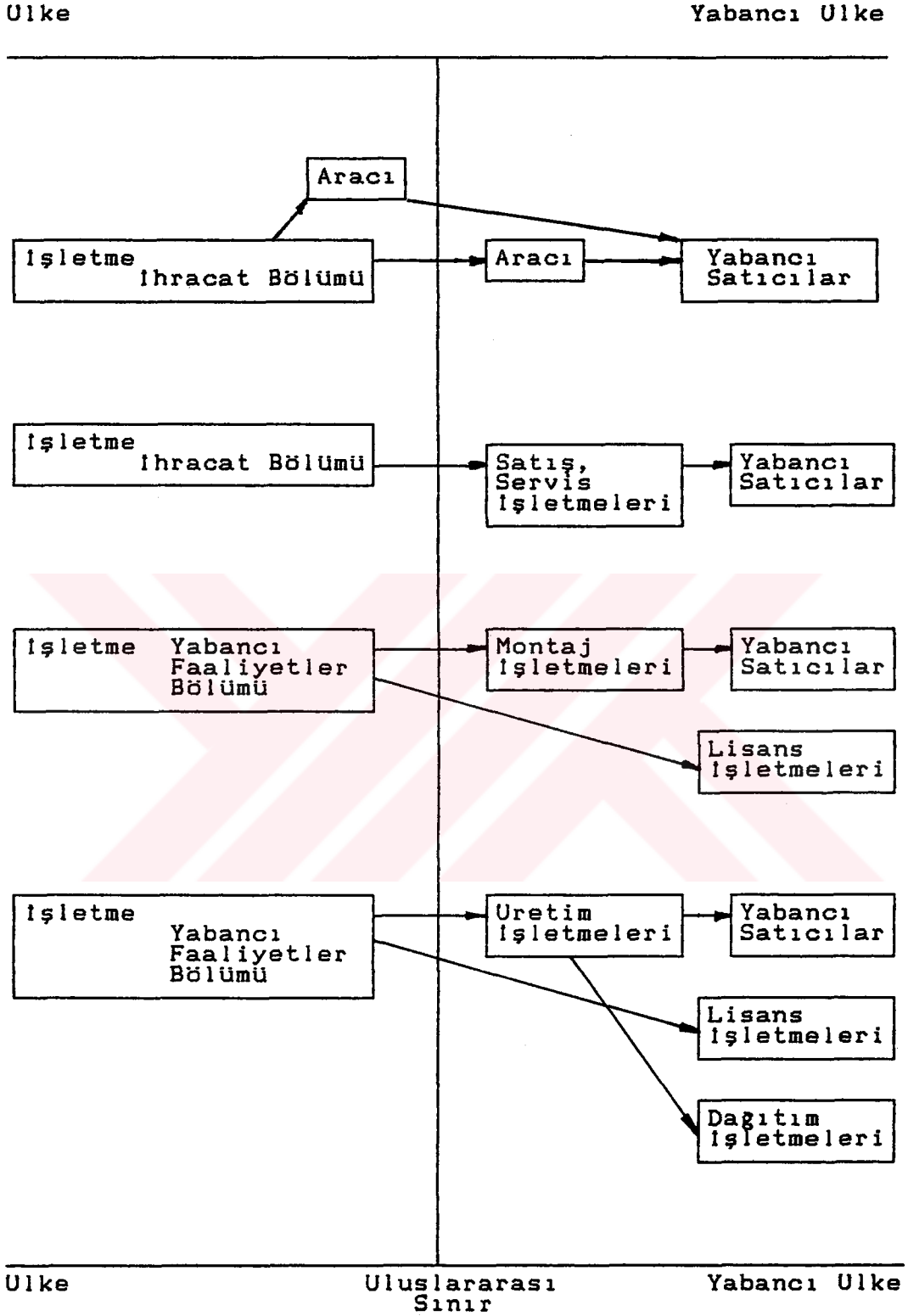
Dış ülkede dolaysız yatırım yoluyla bir üretim tesisi kurulduğunda, pazarlama, satın alma, insan gücü, planlama, üretim, yönetim gibi fonksiyonların da dış ülkelerde yerine getirilmesi gerekir. Ayrıca şirket, bu tesise teknik, yönetsel ve finansal kaynak ayırmak durumundadır.

Dış ülkelerde üretim yapılması, aynı zamanda şirketin ürünlerini dışarı satmasına, diğer yabancı ülkelerle lisans anlaşması yapmasına, teknoloji transferine engel olmaz. Şirket uluslararası bir dış satımcı, lisansör ve üretici olarak faaliyetlerine devam edebilir [AKSAN].

4.6.7. Yabancı Bağlı Kuruluşların Bütünleştirilmesi Aşaması

Çeşitli ülkelere coğrafik olarak dağılan faaliyetlerini yönetme güçlüğü ile karşılaşınca, ana şirket yöneticileri şirketin tüm faaliyetlerini bütünleştirme, şirketi tek bir örgütsel sistem olarak yönetme yoluna giderler.

Tüm yerli ve yabancı bağlı kuruluşların birer alt sistem olarak görülmesi ve tek bir bütün halinde yönetilmesi için sistem yaklaşımı uygulanma gereği ortaya çıkar [RONEN, 1986]. Ana şirket yönetimi finansman, üretim, pazarlama, personel, araştırma - geliştirme gibi faaliyetlere ait kararları, şirkete bütünleşmiş gözüyle bakarak vermeye başladığı zaman, şirketin çok



Şekil 4.1. Çok Uluslu Bir Girişimin Gelişmesi

uluslu olma yolunda gelişmesinin temelleri atılmış olur.

Şirket yönetimi, tüm dünyayı kendi faaliyet alanı olarak görmeye başlar. Uluslararası faaliyetlerini genel bir açıdan planlar, örgütler, yürütür ve kontrol eder.

Tüm şirketler bu yedi aşamanın her birinden geçmeyebilirler. Bazı firmalar, bütün faaliyetleri bütünleştirmeyebilirler, genel bir strateji olmadan yönetebilirler. Bazıları bölgelere göre bütünleşme yapabilir ya da sadece bazı fonksiyonlar açısından global olarak düşünebilirler. Bu nedenle, çok ulusluluk değişik derecelerde olabilir.

4.7. Çok Uluslu Firmalarda Yönetim

4.7.1. Çok Uluslu Firmalarda Planlama

Yönetim sürecinin temel fonksiyonlarından biri olan planlama, uluslararası ortamın karmaşıklığı nedeniyle çok önemli ve aynı ölçüde karmaşıktır. Planlama, çevreden gelebilecek fırsat ve tehlikeleri önceden değerlemeyi, fırsatlardan yararlanmayı, tehlikelerden kurtulmak için amaç ve strateji oluşturmayı içerir.

Planlama faaliyeti geleceğe yöneliktir. İşletmenin başarmak istediği hedeflerine ulaşması, kaynak dağıtımı, tasarılarını uygulaması için neler yapması gerektiği ile ilgilidir.

Ancak iyi tasarlanmış bir planlama ile uluslararası ortamda bir firmanın gerçekçi amaçlar oluşturması ve kaynaklarını bütünleşmiş ölçek ile verimli kullanması mümkündür.

Uluslararası bir şirkette planlama, uluslararası

faaliyette bulunmayan bir şirketinkinden daha karmaşıktır. Tek bir ülke pazarında faaliyette bulunan bir şirket, öncelikle ülke içi ortam koşullarını izler, buna ek olarak diğer ülkelerde faaliyette bulunan ve ülke içine etki edebilecek gelişmeleri gözönünde bulundurur. Çok uluslu bir şirkette ise, sadece içinde faaliyette bulunulan ülkelerin koşullarını değil, bu koşulların birbirlerine etkilerini, global değişmelerin kendi faaliyet alanlarını nasıl etkilediğini de izlemek zorunluluğu vardır.

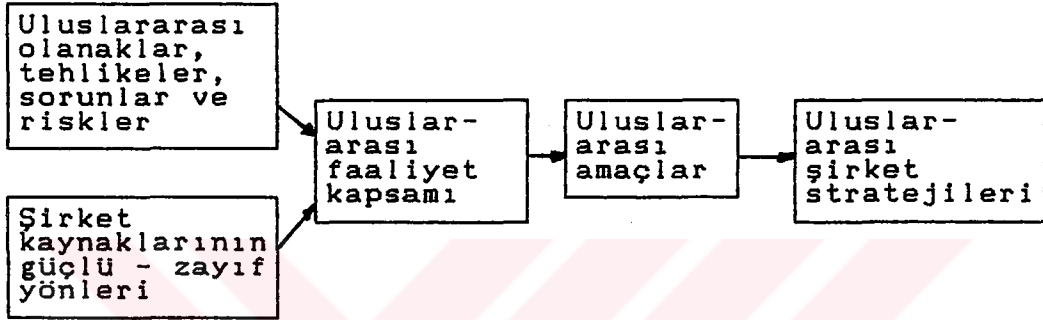
Çok uluslu şirketler, global planlamada dış ve iç olmak üzere konu ve sorunlarla karşılaşır. Dış konu ve sorunlar arasında politik istikrarsızlık, devlet işletmelerinin rekabeti, ülke hükümetlerinden gelen baskılar, milliyetçilik, patent ve marka koruma ve yoğun rekabet yer alır. İç konu ve sorunlara örnek olarak ise, iç ve dış birimlerin bütünleştirilmesi, merkezci kontrole karşılık merkezkaç karar yetkisi, uluslararası bakış açısına sahip yöneticilerin geliştirilmesi, çevresel bilginin kullanılması ve dünya çapında kaynak dağıtımı sayılabilir [BARANSEL, 1991].

4.7.1.1. Çok Uluslu Şirket Stratejisi Oluşturma Aşamaları

Yabancı piyasa olanaklarıyla ilgilenen bir şirket, her şeyden önce iki noktaya önemle dikkat etmelidir. Bunlardan birincisi ortam analizi olarak bilinen, yabancı piyasalarda şirket ürün ve teknolojisi açısından olanakların belirlenmesi, bunlara bağlı potansiyel, risk ve sorunların gözönünde bulundurulmasıdır. İkincisi ise, yabancı olanaklardan yararlanabilmek için şirketin sahip olduğu yönetsel, maddi, teknik ile finans, pazarlama gibi fonksiyonel kaynaklar yönünden zayıf ve güçlü yanları ortaya koymaktır. Bu da iç kaynak denetimi olarak bilinir.

Bu iki husus belirlendikten sonra, sıra uluslararası amaçların belirlenmesine gelir. Son olarak da, bu amaçlara ulaştıracak uluslararası şirket stratejilerinin geliştirilmesi söz konusu olur.

Uluslararası şirket stratejisi geliştirme aşamaları şekil 4.2'de gösterilmiştir.



Şekil 4.2. Uluslararası Şirket Stratejisi Geliştirme Süreci

4.7.1.1.1. Uluslararası Çevre Analizi

Uluslararası çevre analizi ile, bir şirketin faaliyetleri üzerinde olumlu ya da olumsuz etki yapabilecek ve şirketin kontrolü dışında olan uluslararası çevre faktörleri incelenir. Olumlu faktörler gelecekte fırsatlar yaratabilir. Olumsuz faktörler ise, ileriye dönük sorun, tehlike ve risklere yol açabilir. Bu nedenle herhangi bir şirket çevre analizi yaparken ekonomik, yasal ve kültürel tüm faktörler üzerinde durmalıdır. Uluslararası bir şirkette, çevre analizi üç düzeyde olabilir. Çok uluslu düzeyde, ayrıntılı olmayan, dünya üzerindeki faktörleri belirleyen nitelikte analiz yapılır. Global teknolojik gelişmeler, sanayileşmiş ya da gelişmekte olan ülkelerdeki insanların yaşam tarzları, eğilimleri araştırılır.

Bölge düzeyindeki çevre analiziyle, belli bir coğrafik bölgedeki faktörler incelenir. Şirketin ürün, hizmet ya da teknolojisini belli bir bölgede pazarlamak için olanaklar, ortaya çıkabilecek sorunlar ve çözüm yolları araştırılır. Örneğin, elektronik aletler üreten bir şirketin çevre analistleri, Uzak Doğu ya da Güney Asya'da düşük ücretler nedeniyle, bu bölgeye emek yoğun bir teknoloji transfer ederek, maliyetleri azaltmayı düşünebilirler. Ancak farklı kültürdeki işgücüyle çalışmanın getireceği sorunlar da gözönüne alınmalıdır.

Ülke düzeyinde ise, her yabancı ülkeyle ilgili olanaklar ayrı ayrı değerlendirir. Az sayıda yabancı ülkedeki faktörler derinlemesine incelenir.

Bu analizlerin yanında, çok uluslu bir şirket dış çevrenin sürekli değişim halinde olduğunu ve bu üç düzeydeki analizlerin sürekli olarak yapılması gerektiğini de unutmamalıdır.

4.7.1.1.2. İç Kaynak Değerlemesi

İç kaynak değerlemesinin amacı, şirketin yönetsel, teknik ve finansal koşullarını, başarıyla olabilmek için gerekli koşullarla denkleştirmesidir. Yabancı bir ülkede, belli bir girişimde bulunmak isteyen şirket, dış çevre analizi yanında şirket içi koşullarını da belirlemelidir.

İç kaynak değerlemesi girişime ve ülkeye bağlı olarak değişir. Örneğin, girişimde bulunulacak ülke, ürünlerin pazarlanması için gerekli olan dağıtım kanallarına sahip değilse, bu alanda faaliyette bulunacak bir şirketin kendi dağıtım kanallarını oluşturması gerekir. Aynı şekilde, bir ülkede iş için bol miktarda kaynak olabildiği gibi, diğer bir ülkedeki kaynaklar yetersiz kalabilir.

İşte bu gibi sınırlar, şirketin bizzat kendisi tarafından yaratması gereken kaynak miktarını belirler. Kaynak yaratabilme yeteneği de, bir şirketin güçlü ve zayıf yönlerinin göstergesidir.

Uluslararası alanda faaliyette bulunacak bir şirket, dış faktörler ile birlikte iç kaynakları da gözönüne alarak başarılı olabilmek için güçlü ve zayıf yönlerini değerlemelidir.

4.7.1.1.3. Uluslararası Faaliyet Kapsamının Belirlenmesi

Bir şirketin uluslararası faaliyet kapsamının belirlenmesi, şirketin mevcut güçlü ve zayıf yönleriyle yararlanamayacağı piyasa olanaklarını bir kenara bırakmasını sağlar.

Şirketin uluslararası faaliyetlerinin kapsamı şu boyutlar açısından incelenebilir: Coğrafi bölge, ürün, teknoloji, sahiplik, büyüklük, piyasaya giriş şekli, ekonomik gelişme düzeyi.

Bu konuların dikkatli bir şekilde incelenmesi, şirketin uluslararası faaliyet kapsamını belirler.

4.7.1.1.4. Uluslararası Şirket Amaçlarının Oluşturulması

Bu aşama, şirketin uluslararası faaliyetleriyle ne elde etmek istediğinin ortaya konmasıdır. Uluslararası şirket amaçları, şirketin bir bütün olarak amaçlarıdır. Bu amaçlar çerçevesinde şirket bölümlerinin ve yabancı bağlı kuruluşların her birinin ayrı ayrı amaçları belirlenir. Bölüm ve bağlı kuruluş amaçları uluslararası şirket amaçlarıyla tutarlı olmalıdır.

Bundan sonraki en önemli görev, bu amaçlara nasıl

ulaşılabacağına ilişkin şirket stratejilerinin oluşturulmasıdır.

4.7.1.1.5. Şirket Stratejilerinin Geliştirilmesi

Şirket stratejilerinin oluşturulması, şirket kaynaklarının uluslararası şirket amaçlarına ulaşmak üzere kullanımı ile ilgilidir. Şirket stratejisi, bölüm ve yabancı bağlı kuruluş düzeyi ile ilgili stratejilerin geliştirilmesi için bir çerçeve oluşturur. Örneğin, ürünlerin yerel beğeni ve koşullara uydurulmasını gerektiren bir pazarlama stratejisi, yabancı bağlı kuruluşun temel üründe gerekli değişiklikleri yapmasına olanak sağlayabilir. Fakat yeni ürünlerin oluşturulmasını yasaklar.

Şirket stratejisinin oluşturulması zor bir süreçtir. Çok uluslu şirketler birinden diğerine farklılık göstermekle birlikte, genellikle benzer alanlarda stratejiler oluştururlar. Yabancı piyasalara giriş yöntemleri, coğrafi çeşitlendirme, ürün çeşitlendirmesi, insan kaynaklarını geliştirme gibi.

Şirket stratejileri periyodik olarak değerlendirilmelidir ve dinamik ortam koşulları ile uyum içinde olmalıdır.

4.7.2. Uluslararası Faaliyetlerin Örgütlenmesi

Ulke içinde faaliyet gösteren bir işletmede bireyler arası bağlantı kurmak, bilgi, beceri, sermaye gibi unsurları biraraya getirmek, faaliyetleri amaçlar doğrultusunda düzenlemek ve gerektiğinde düzeltmeler yapmak gibi amaçlara; üretim, pazarlama, finansman, personel gibi fonksiyonel talepler ile üretim hattı gereklilerini dengeleyen iki boyutlu bir örgüt yapısı ile ulaşılabilir [BARANSEL, 1991].

Bununla birlikte çok uluslu bir işletme için iki boyutlu bir organizasyon yapısı uygun değildir. Çünkü fonksiyonel ve ürünle ilgili bölümlendirme yanında, coğrafi bölge sorunlarının da etkili bir şekilde çözülmesi gerekmektedir [ULGEN, 1989].

Bu nedenle çok uluslu bir işletme için uygun olacak bir yapıda şu üç boyutun bulunması gerekir: Fonksiyonel uzmanlık, ürüne ilişkin teknik bilgi ve ülke ve bölge hakkında bilgi.

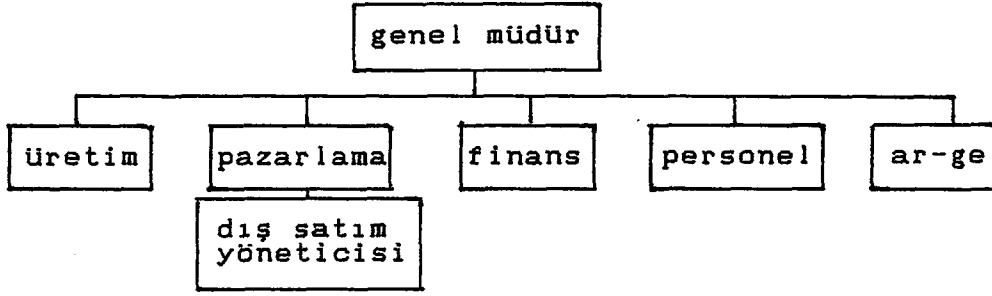
Bu üç boyutun birleştirilmesi, bir uluslararası şirketten diğerine farklılık gösterir. Zaten uluslararası bir şirketi örgütlemenin en iyi ve tek bir yolu yoktur. Her şirket kendi özelliklerine göre bunları birleştirir.

Genellikle çok uluslu bir şirketin örgütün yapısı, önceden belirlenmiş olamayacağı gibi, sürekli olarak da aynı kalmaz. Şirket stratejilerine bağlı olarak devamlı bir evrim geçirir. Şirketin faaliyetleri genişledikçe, yeni piyasalara yayıldıkça artan faaliyetleri yürütmeyi kolay kılacak bir yapı seçilir.

4.7.2.1. Uluslararası Faaliyetler Öncesi Örgüt Yapısı

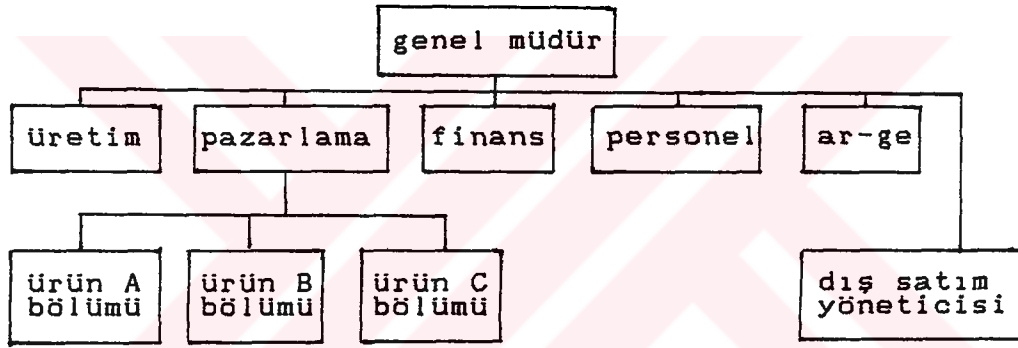
Bir şirketin yabancı piyasalardan yararlanması dış satım ile başlar. Bu aşamada şirket çok uluslu işletme standartlarına göre oldukça küçüktür ve faaliyetleri genelde birkaç ürünle sınırlıdır. Şirket genelde fonksiyon veya ürüne göre bölümlenmiştir. Genel müdüre bölüm yöneticilerinden doğrudan rapor gelir.

Şirketin dış satım faaliyetleri başlangıçta genelde bir dış satım şirketi tarafından yapılır, daha sonra ise şirket içi dış satım yöneticisi aracılığıyla yapılır. Genellikle şirket içi dış satım yöneticisi pazarlamaya bağlı olarak faaliyette bulunur. Eger



Şekil 4.3. Dış piyasalara ihracat yapan dar üretim hattına sahip şirket.

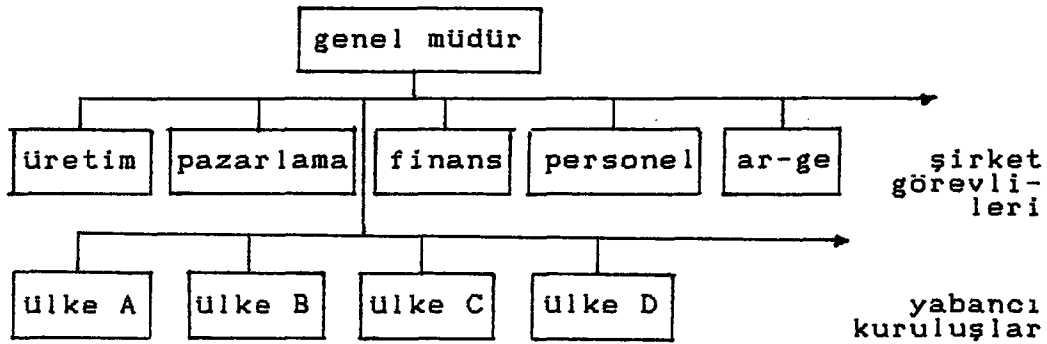
geniş bir ürün hattına sahipse, doğrudan genel müdüre bağlıdır.



Şekil 4.4. Dış piyasalara ihracat yapan geniş üretim hattına sahip şirket.

Diger üreticilerin rekabeti, gümrük vergileri, nakliye masrafları gibi durumlarda dış satım bölümü yetersiz kalacağı için şirket yabancı ülkelerde bir üretim tesisi kurarak, pazar payını korumaya çalışır. Yabancı piyasadaki talebi, o ülkede kurduğu üretim birikiminden karşılar [ÖZALP, 1976].

Başlangıçta, yabancı yan kuruluşlar merkezkaç bir biçimde yönetilir. Bununla birlikte, şirket yabancı faaliyet birimlerine daha fazla yatırım yapıp, yabancı kuruluşlar önem kazandıkça, koordinasyon ve kontrol de önem kazanır.



Şekil 4.5. Dış üretim aşamasının tipik organizasyonu.

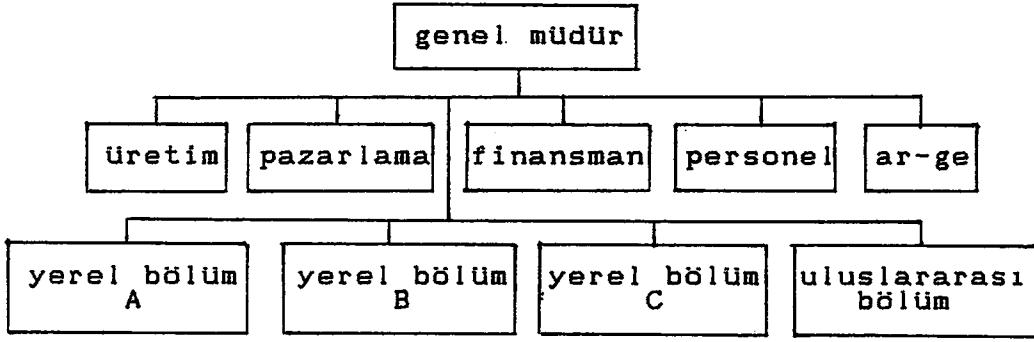
Yabancı faaliyet birimlerinin önem kazanması ve uluslararası uzmanlığa ihtiyaç duyulması ile, tüm uluslararası faaliyetlerin kontrolünü üstlenen ayrı bir uluslararası bölüm oluşturulur.

4.7.2.2. Uluslararası Bölüm Yapısı

Örgütte uluslararası bir bölümün varolması ile, tüm uluslararası faaliyetler ayrı bir bölümde toplanır. Bu bölüm, hiyerarşi içinde diğer bölümler ya da fonksiyonel departmanlarla aynı düzeyde yer alır. Ülke dışında, ihracatın ötesindeki faaliyetleri, lisans işini, şube ve birleşmeleri bu bölüm yürütür [ÖZALP, 1976].

Aslında uluslararası bölümün kurulmasıyla, şirket faaliyetleri yerli ve uluslararası olmak üzere iki kısma ayrılmış olur. Örgütsel olarak bu bölümün kurulması, yabancı bağlı kuruluşların özerkliğini azaltır, ancak tepe yönetimin yabancı bağlı kuruluşlara daha büyük ölçüde destek sağlaması mümkün olur.

Genellikle, uluslararası işletmeciliğin henüz gelişme aşamalarında olduğu işletmelerde bu yapının benimsenmesi mümkündür. Böyle bir yapının benimsenmesine yol açan diğer etkenler arasında sınırlı ürün çeşitliliği, sınırlı coğrafi çeşitlilik, yabancı bağlı

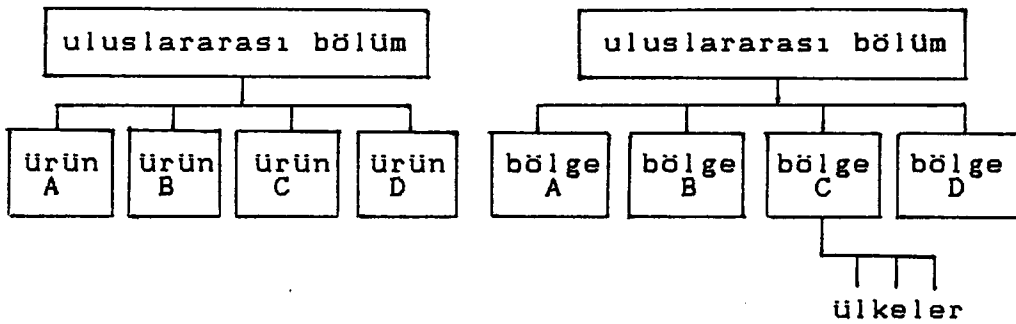


Şekil 4.6. Uluslararası bölüm

kuruluşların küçük satış hacmine sahip olması sayılabilir.

Uluslararası bölüm, yabancı bağlı kuruluşların faaliyetlerini finans, pazarlama, üretim gibi çeşitli fonksiyonlar açısından koordine etme çabaları ile, değişik ülke faaliyetlerinde bir bütünlük sağlar.

Uluslararası satış ve üretim arttıkça, daha çok piyasaya girildikçe, şirket çeşitlendirmeye gidebilir. Bu çeşitlendirme ürün veya coğrafi bölgeye göre bir alt bölüm kurmak suretiyle, uluslararası bölüm yapısını devam ettirebilir.



ürüne göre

bölgeye göre

Şekil 4.7. Uluslararası bölüm içinde bölümlenme

4.7.2.3. Global Yapılar

Uluslararası bir şirket, faaliyetlerinde deneyim kazandıkça ve yabancı ülkedeki sınırlı doğrudan yatırım yerini tam anlamıyla çok uluslulaşmaya bıraktıkça yeni bir aşamaya gelir. Ülke içi ve ülke dışı ayırım yerini dünya çapında bütünleşmiş yaklaşıma bırakır.

Tepe yönetimi iç piyasayı da çeşitli piyasalardan biri kabul eder. Şirket kararları şirketin bütünü açısından ve genel amaçlar doğrultusunda verilir.

Yeni örgütsel yapıda ürün, bölge ve fonksiyonlarla ilgili üç boyut yer alır.

4.7.2.3.1. Global Ürün Bölümü

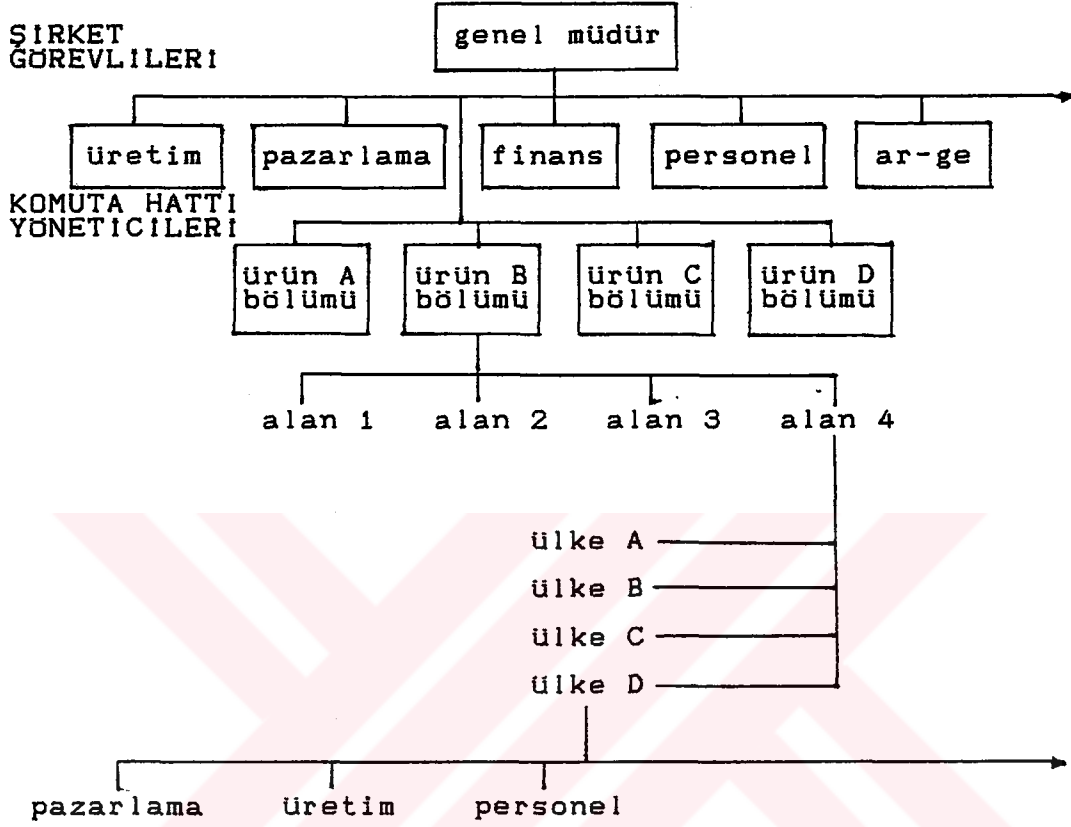
Uluslararası bölüm yerini global ürün bölümüne bırakınca, ülke içi faaliyet bölümlerine ürün gruplarıyla ilgili olarak dünya çapında sorumluluk verilir. Bir ürün bölümünün başındaki yönetici ürün ya da ürün grubuyla ilgili tüm fonksiyonel faaliyetlerin dünya çapında yönetiminden sorumludur. Her ürün bölümü içinde, bölge temeline göre bir alt bölümleşme olabilir.

Ürün bölümü yöneticileri içinde bulundukları çevre koşullarına uyum göstermeleri için, bölüm yönetiminde büyük ölçüde bağımsızdırlar. Ancak şirket stratejisini genel merkez belirler.

Bir ürün bölümü, şirket düzeyindeki gruplardan genel fonksiyonel destek alır. Ancak bölüm düzeyinde kendi piyasa durumuna göre hizmet verebilecek şekilde uzmanlaşmış fonksiyonel kadrosuna sahip olur.

Şirket değişik teknoloji gerektiren ve farklı nihai üreticilere hitap eden ürünler üretiyorsa, yabancı ülkelere satışta yüksek ulaştırma maliyetleri,

gümrük kısıtlamaları söz konusuysa global ürün bölümüne dayalı yapı uygundur.



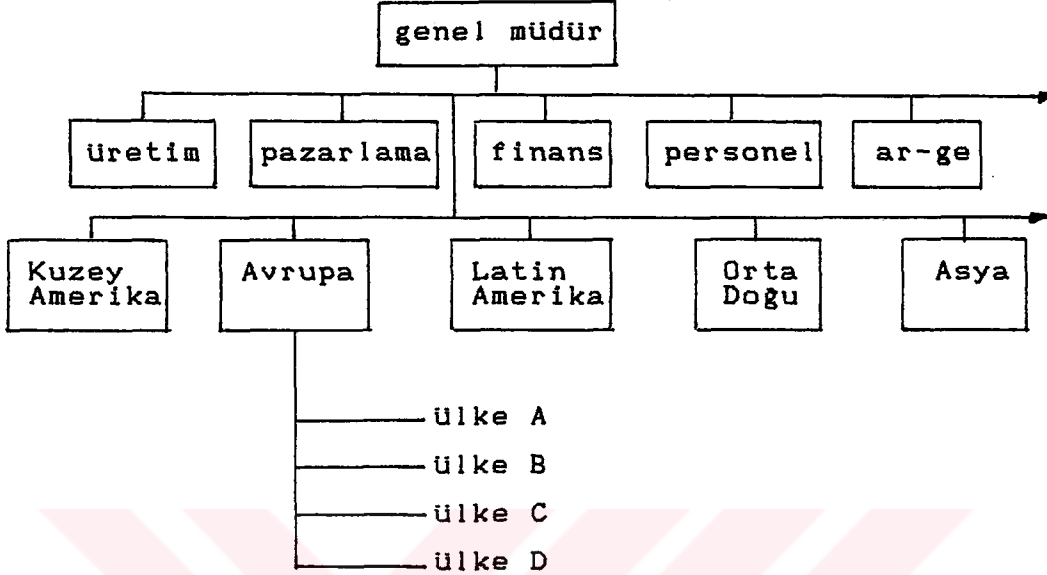
Şekil 4.8. Global ürün bölümü yapısı

4.7.2.3.2. Global Bölge Bölümü

Bölge temeline dayalı örgütte, şirketin dünya çapındaki faaliyetleri birbirine denk çeşitli coğrafi bölgelere ayrılmıştır ve bölge müdürüne o bölgedeki tüm yan kuruluşları yönetme yetkisi verilmiştir. Her bölüm, kendi bölgesindeki tüm fonksiyonlardan sorumludur ve pazarlama, üretim, finansman fonksiyonlarını koordine edebilir [ÜZALP, 1987].

Bölge sorumlusu yönetici, kendi bölgesinde işin geliştirilmesiyle görevlidir. Ancak, bölge plan ve

stratejilerinin bir bütün olarak şirket plan ve stratejileri ile tutarlı olması gereklidir.



Şekil 4.9. Global bölge bölüm yapısı

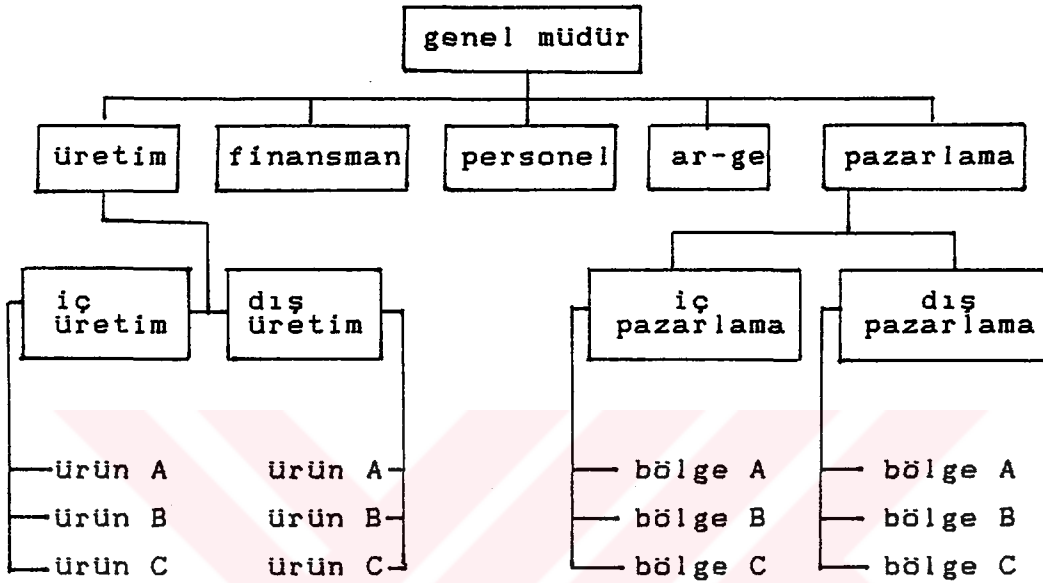
Az sayıda ürün türüne sahip işletmeler, ürünü olgunluk aşamasına gelmiş işletmeler, sabit teknoloji kullanarak büyük miktarlarda üretim yapan işletmeler global bölge bölüm yapısını tercih ederler. Bu özelliklere sahip sanayiler arasında ilaç, kozmetik, gıda, içki işletmeleri sayılabilir [BARANSEL, 1991].

Bu tür bölümlendirmede karar verme yetkisi bölge merkezlerine devredilir. Böylece bölge ve ülke piyasaları arasındaki farklar, örgütsel hiyerarşinin daha alt düzeylerinde ele alınabilir.

4.7.2.3.3. Global Fonksiyonel Bölüm

Fonksiyonel örgütlendirme biçimi, uluslararası şirketler tarafından pek kullanılmaz, ancak maden endüstrisi bu kuralın dışında kalır [BARANSEL, 1991].

Bu örgüt yapısında temel faaliyetler birincil olarak fonksiyonlara göre bölümlenir. İkincil olarak da, bölge ya da ürün temeline göre örgütlenir. En önemli fonksiyonlar pazarlama ve üretimdir.

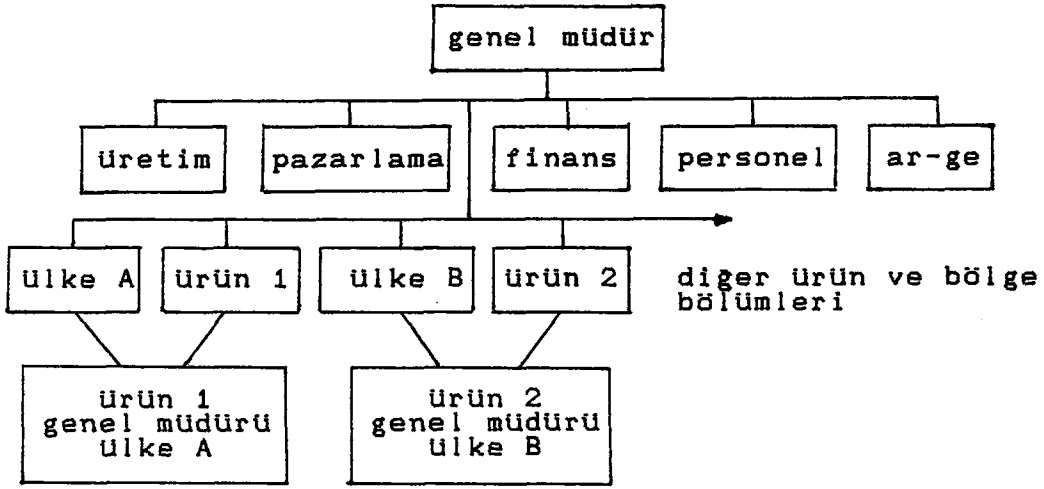


Şekil 4.10. Global fonksiyonel bölüm yapısı

Bu yapı en çok ürün bilgisinin önemli olduğu, standartlaştırılmış, az sayıda ürün çeşidine sahip şirketler için uygundur.

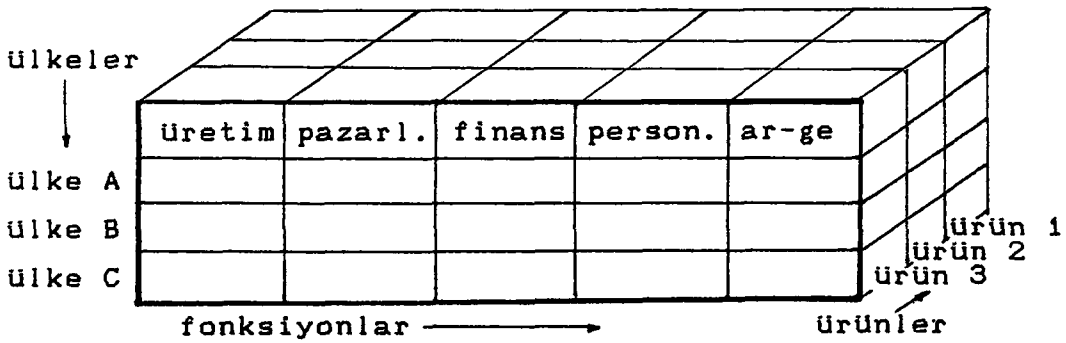
4.7.2.3.4. Çok Boyutlu Global Yapı

Çok uluslu şirket yöneticileri, maliyet ve yarar karşılaştırmaları yaparak, hangi esasa göre örgüt yapısı oluşturacaklarını seçmelidirler. En iyi yarar/maliyet oranını veren boyut, birinci örgütlenme temeli olarak seçilir. Diğer iki boyutun üstünlüklerinden de örgüt yapısının daha alt düzeylerinde yararlanmaya çalışılır. Bununla birlikte, birçok uluslararası şirket daha önce ele alınan global yapılardan hiçbirinin tam olarak doyurucu bir sonuç vermediğini görmüştür.



Şekil 4.11. Matriks yapı

Bazı uluslararası şirketler, örgüt hiyerarşisindeki bir yöneticinin sadece bir üst yöneticiye bağlı olduğu, tepeden aşağıya doğru açık bir otorite zincirinin olması gerektiği düşüncesine katılmazlar. Komuta birliği ilkesini çığneyen matriks ya da çok boyutlu organizasyon yapılarını tercih ederler.



Şekil 4.12. Çok boyutlu yapı

Çok boyutlu yapılarla, örgüt tasarımı bilgi akışını kolaylaştırarak daha iyi planlama ve uygulama olanakları sağlar.

Şirketin stratejisine en uygun örgütsel yapının seçilmesi çok uluslu şirketin tepe yöneticilerinin etkili ve verimli bir şekilde çözmeleri gereken bir konudur. Çok boyutlu yapıları koordine etme, karmaşıklıkları nedeniyle sorun olmuştur. Seçilen yapının etkin bir biçimde uygulanabilmesi, bir hazırlık devresiyle, yönetici ve diğer çalışanların başarısına bağlıdır.

4.7.3. Uluslararası Yönetici Görevlendirme

Bir şirketin uluslararası faaliyetleri genişledikçe, ülke dışında görev yapabilecek elemanlara ihtiyacı da artar. Yabancı ülkelerde başarılı olmak için, bazı özelliklere sahip olmak gereklidir.

Merkez ve yabancı bağlı kuruluşlarda görevlendirilecek yöneticiler üç kaynaktan sağlanabilir. Bunlar ana ülke vatandaşları, ev sahibi ülke vatandaşları ve üçüncü ülke vatandaşlarıdır.

Yabancı ülkelerdeki faaliyetlerin başarısında rol oynayan etkenlerden biri de, bu ülkede yönetimle görevlendirilen kişinin başarısıdır. Dış ülke faaliyetlerinin yönetimi için ana ülkeden bir yönetici gönderilecekse, bu kişide bazı olumlu özellikler olmalıdır [GRUB, 1984]. Bu özellikleri şöyle sıralayabiliriz: Teknik yetenek, yönetsel beceri, kültürel duyarlılık, uyum gösterme yeteneği ve esneklik, dil yeteneği, kişisel neden, ailenin uyumluluğu.

Bu özelliklere sahip adaylar arasında en uygun olanını seçmek için önce bu kişinin geçmiş performansı, iş deneyimleri incelenir. Daha sonra, teknik yetenek ve psikolojik dengesini belirlemek üzere çeşitli testler kullanılır. Son olarak da, adaylar ve eşleri ile derinlemesine görüşmeler yapılarak, dış görev için

uygun olup olmadıkları araştırılır.

Ev sahibi ülke hükümetlerinin kısıtlamaları ve yerel yöneticilerinin daha başarılı olacağı düşünüldüğünde, ev sahibi ülke vatandaşları da yönetim pozisyonlarına gelebilirler. Yabancı yöneticiler yerel çevre, iş adamları, halkla ilişkiler, yerel usuller konusunda bilgi sahibi olduğu için daha yararlı olabilir.

4.7.3.1. Çok Uluslu Şirketlerde Kadrolama Yöntemleri

Çok uluslu bir şirketin kadrolama uygulamaları, büyük ölçüde tepe yönetiminin merkez ve bağlı kuruluşlarda yabancı yönetici bulundurma konusundaki yaklaşımlarından etkilenir.

Bir çok uluslu şirkette etnosantrik, polisantrik ya da jeosantrik tutumlar görülebilir [BARANSEL 1991, ÖZALP 1987].

Etnosantrik tutuma sahip şirkette geçerli olan uygulama, ana ülkeye özgü tutum, yönetici, yönetim biçimi, bilgi ve değerlendirme ölçülerinin üstün olduğu düşüncesine dayanır. Merkez ve tüm bağlı kuruluşlardaki tepe yönetimi kadrolarında sadece ana ülkeye ait yöneticiler bulunur.

Polisantrik tutuma sahip şirkette, bağlı kuruluşların herbiri ayrı bir ulusal birim kabul edilir. Ev sahibi piyasa ile ilgili kültür ve davranışları, ancak bu ülke vatandaşlarının en iyi kavrayacağı düşüncesiyle, yabancı bağlı kuruluşlar yerli yöneticiler tarafından yönetilir. Sadece merkezde ana ülkeye ait yöneticiler bulunur.

Jeosantrik tutum ise, yönetici adaylarının global bir temelde araştırılmasına dayanır. Seyrek olarak rastlanan bir tutumdur. Bu görüşün başarılı olabilmesi

için, bütünleşmiş bir işletme felsefesi gereklidir.

Yöneticiler işletmelerini etnosantrik, polisantrik ve jeosantrik yönde yürütebilirler. Mamul, fonksiyon ve coğrafik yapıya göre, bunlardan biri veya birkaçının birarada kullanımı geliştirilebilir.

Bunların dışında ideal olarak bir şirketin uluslararası yönetici seçme ve yerleştirme politikası, yeteneklerinin gerektiği yerde göreve hazır, deneyimli uluslararası yöneticiler grubu oluşturmak olmalıdır [BARANSEL, 1991].

4.7.4. Uluslararası Ortamda Kontrol Süreci

Çok uluslu kuruluşun ana şirketindeki tepe yöneticiler, global olanak ve tehlikeler ile şirketin güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin değerlendirmelerine dayanarak tüm şirketin genel stratejisini oluştururlar.

Çok uluslu şirket gücünü, dünyanın herhangi bir yerindeki olanakları görebilme ve yararlanabilme ve kuruluşu tehdit eden tehlikelere karşı zamanında tepki gösterebilme yeteneğinden alır.

Yönetimsel kontrolün amacı, planların doğru bir şekilde uygulanmasını sağlamaktır. Personelin ve faaliyetlerin performansının planlara uygunluğunu belirleme amacına yöneliktir. Kontrol sayesinde, tahminler ve plarlardan sapmalar zamanında belirlenebilir ve düzeltilerilir. Gelecek belirsiz olduğu için, kontrol ve denetim sistemi gereklidir.

Kontrol sürecinde dört ana aşama mevcuttur. Bunlardan ilki standartların belirlenmesidir. Bu standartlar, planlama ile saptanan amaçlara göre belirlenir. İkinci aşama kişi ya da örgütsel sistemin performansını izlemek üzere bazı teknik ve yöntemlerin

geliştirilmesidir. Üçüncü olarak, çeşitli performans izleme yöntemlerinden elde edilen sonuçların planlarla karşılaştırılıp, mevcut performansın planlanana uygun olup olmadığının belirlenmesi aşaması gelir. Son aşamada, önemli performans sapmalarını düzeltmek için önlemlerin alınmasıdır.

4.7.4.1. Çok Uluslu Şirketlerde Kontrol Sistemi

Çok uluslu şirketler, yabancı bağlı kuruluşlarını kontrol etmek için çeşitli izleme yöntemleri kullanırlar. Bunlardan bazıları dolaylı kontrol, bazıları ise doğrudan kontrol olarak nitelenebilir.

Doğrudan kontroller arasında, düzenli toplantılar, ana ülke yöneticilerinin yabancı bağlı kuruluşlarda ana ülke vatandaşı yöneticileri görevlendirmesi gibi önlemler yer alır.

Yabancı bağlı kuruluşların performansını tartışmak üzere yapılan yönetim toplantıları da doğrudan kontrol şekillerindendir.

Şirket merkezi yöneticilerinin yabancı bağlı kuruluşa yaptığı ziyaretler de kontrolü sağlar. Genel müdür ve merkez yöneticilerinin her ay bağlı kuruluş ve bölge yöneticileriyle birkaç gün bir masa etrafında toplanıp tartışmaları usuldendir.

Bazı çok uluslu şirketlerin uluslararası yönetici görevlendirme uygulamaları da, yabancı bağlı kuruluşlar üzerinde kontrol uygulamaya yöneliktir.

Şirketler yabancı bağlı kuruluşları kontrol etmek üzere dolaylı kontroller de yaparlar. Bunların arasında her yabancı kuruluşun belli bir dönemdeki performansı hakkında tepe yönetime ayrıntılı bilgi veren çeşitli raporlar yer alır. Bu raporlar aylık toplantılarda

tartışılır. Her raporda birimin performansı ile ilgili satış, kar, finansal tahliller gibi belgeler yer alır.

4.8. Sonuç

Bu bölümde çok uluslu firmaların tanımları ile planlama, örgütleme, personel temini ve kontrol süreçleriyle ilgili bilgilerden bahsedildi.

Çok uluslu firmaların en önemli özelliği iki ya da ikiden daha çok ülkeyi ilgilendiren iş ve faaliyetlerde söz konusu olmalarıdır. Firmalar mal ve hizmet ihraç etmeye başladıkları zaman, çok uluslulaşma yolunda ilk adım atılmış olmaktadır. Bundan sonra dış satım bölümünün kurulması, satış şubeleri, bağlı kuruluşlar, dış ülkelerde üretim aşamaları gelir. Son adım ise, yabancı bağlı kuruluşların bütünleştirilmesidir. Yabancı bağlı kuruluşların çok uluslu bir girişim sistemi içinde bütünleştirilmeleri ile, stratejik kararlar merkezde verilmeye başlanır. Şirket yönetimi tüm dünyayı kendi faaliyet alanı olarak görür.

Bir şirket çok uluslu bir girişime dönüştükçe, yönetim uygulamalarında ve örgütsel yapıda birçok değişiklik görülür. Değişikliğe konu olan bir başka önemli alan da, yöneticilerin değişik ulus, kültür ve ırklara mensup insanlar hakkındaki algılamalarıdır.

BÖLÜM 5. TÜRKİYE'DE ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE YÖNETİM VE ORGANİZASYON

5.1. Giriş

Günümüzde çağdaş yönetim düşüncesi ve ekonomik gelişmelerin sonucu olarak yeni işletme ve organizasyon türleri ortaya çıkmaktadır. Bunlar içinde çok uluslu işletmeler, gerek dünya ekonomisindeki yerleri, gerek ülke ekonomileri üzerindeki etkileri nedeniyle dikkat çekmektedir.

Son yıllarda tüketim malları üretiminin artması ve iç talebin yetersiz kalması nedeniyle, büyük şirketler ihracat yoluyla yabancı ülke pazarlarına girmeye başlamışlardır. Ancak gerek rakiplerin varlığı, gerek yabancı ülkelerde ithalata birtakım kısıtlamalar konması gibi nedenlerle, bu yabancı ülkelere ihracat yerine o ülkelerde yatırım yaparak mallarını oralarda üretmeye başlamışlardır.

Farklı çevrelerde bulunan, farklı amaçlara sahip işletmeler yönetim fonksiyonlarını, örgüt yapılarını kendi şartlarına uygun hale gelecek şekilde değiştirirler, yeni teknikler uygularlar. Çok uluslu işletmeler söz konusu olduğunda bu durum daha da karmaşıklaşmaktadır ve çeşitli boyutlar içermektedir.

Uluslararası bir şirketi örgütlemenin tek ve en iyi yolu olmadığına göre, her şirket ülke ve bölge boyutu, ürün ve ürüne ilişkin teknik bilgi, ve fonksiyonel uzmanlık boyutlarını, kendine özgü bir örgüt yapısında birleştirecektir.

Acaba dünya çapında bir işin koordinasyonunda ürün ve coğrafi bölge hakkındaki bilgiler en verimli

biçimde nasıl birleştirilir? Çeşitli ülkelerdeki yabancı birimlerin faaliyetleri, her birinin kimliklerini bozmadan nasıl örgütlenir? Bu gibi soruların yanıtları şirketin içinde bulunduğu duruma ve tepe yönetimin felsefesine göre farklılık gösterir.

Bu bölümde uluslararası işletmelerin örgütsel yapıları üzerinde durulacaktır. Şirket çok uluslulaşmaya doğru adım attıkça, örgütsel yapısında meydana gelen değişmeler, uygulanan yönetim sistemleri, Türkiye'de bulunan bağlı üretim kuruluşları ve satış şubeleri aracılığıyla incelenecektir. Bölümlere ayrılması, personel seçimi, kontrol gibi faaliyetlerde tek bir ülke sınırları içinde faaliyette bulunan firmanın-kiler ile farklılık gösterip göstermediği üzerinde durulacaktır.

5.2. Araştırmanın Amacı

Uluslararası alanda faaliyette bulunan bir çok uluslu işletme ile, faaliyetlerini tek bir ülke sınırları içinde sürdüren bir kuruluşun yönetimi, organizasyon tipi, personel politikası arasında farklılık olup olmadığının saptanmasıdır.

5.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada "karşılıklı mülakat" yöntemi kullanıldı.

Az sayıda firma örnek olarak seçilebildiği için ve önyargılı davranışları önlemek amacıyla karşılıklı görüşme yöntemi seçildi. Derinlemesine mülakat yönteminin kullanılması ile görüşmelerde rahat ve samimi bir ortam yaratılmasına çalışıldı.

Güvenilir ve istenen nitelikte bilgi alınabilmesi

için üst düzeydeki yöneticilerle görüşülmeye çalışıldı. Ancak zaman kısıtına ek olarak, randevu alma imkanları da az ve zor olduğu için, gerekli ve aydınlatıcı bilgiye sahip olacağı tahmin edilen organizasyon ve personel bölümüne ait yöneticilerle görüşüldü. Bunun yanında firmaların içinde bulunduğu çok uluslulaşma aşamalarına göre ithalat, pazarlama gibi bölümlerin yetkilileri ile de görüşüldü.

5.4. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın ana kütlesi olarak Türkiye'nin merkez şehirlerinde bulunan çok uluslu şirketlerin seçilmesi düşünülmüştü. Ancak zamanın çok kısıtlı olması ve merkez şehirlerdeki çok uluslu bazı şirketlerin merkez bürolarının İstanbul'da olması nedeniyle, İstanbul ve yakın çevresinde bulunan çok uluslu işletmelere bağlı üretim yapan ve hizmet veren kuruluşlar ana kütle olarak alındı.

Görüşme yapılacak kişilerin yoğun bir çalışma temposu içinde zaman ayırma olanakları az olduğu için, bu ana kütle içinden tesadüfi olarak görüşme imkanı sağlanabilenler örnek kütle olarak seçildi.

5.5. Araştırmanın Sınırları

En önemli sınır olan zaman, iki açıdan kısıtlama getirdi. Birincisi fazla sayıda şirket ile görüşme yapmak için yeterli zamanın olmayışı, diğeri de görüşme yapılacak kişilerin meşguliyetleri dolayısıyla fazla zaman ayıramamaları.

Buna ek olarak, görüşülen kişilerin, Türkiye'deki bağlı kuruluş ile ilgili eksiksiz bilgiye sahip olmaları yanında, ana ülkelerin merkezlerine ait yeterli

bilgiye sahip olmamaları da ikinci bir sınırlayıcı unsuru oluşturdu. Ancak ana firmalardan gelen dergi, gazete gibi düzenli yayınlarda bunlarla ilgili bilgilere rastlandı. (*)

Ayrıca bazı yöneticilerin zaman ayırmak istemedikleri ya da isimlerinin açıklanmasından kaçındıkları gözlemlendi.

5.6. Araştırmanın Bulguları

Görüşme yapılan kişilere Türkiye'deki firma ve ana ülkedeki merkez ofis ile ilgili karar alma, strateji ve amaç belirleme, organizasyonların dağılım biçimleri, yönetici ve personel seçimi, kontrol, grup çalışmaları, emir-komuta, organizasyon kültürü, yönetim bilgi sistemi, raporlama, ast-üst ilişkileri, görev ve sorumluluk dağılımı gibi konularda sorular soruldu.

Firmalardan (**) alınan cevaplara göre varılan sonuçları kısaca özetleyebiliriz.

5.6.1. Karar Verme Sistemi

Çok uluslu teşebbüs sisteminde karar verme süreci biraz karışıktır.

Çok uluslu işletmeler bir taraftan her ülkenin yerel şartlarını gözönüne alarak ademi merkeziyetçi bir karar alma süreci içinde bulunurlarken, bir taraftan da dünyanın çeşitli yerlerindeki faaliyetlerini kontrol ve koordine edebilmek için merkeziyetçi bir karar mekanizması kullanmaktadırlar. Her iki yönetim biçimini de dengeye getirmeye çalışmaktadırlar.

(*) Örneğin Netaş ve Sanyo'ya ait dokümanlar.

(**) DHL, HYUNDAI-ASSAN, KEMPINSKI, MANNESMANN, MOBIL-OİL, NCR, NETAŞ, SAMSUNG, SANYO, SIEMENS-SIMKO.

Genellikle ana şirketin merkez ofisi, karar alma merkezidir. Modern teorinin sistem yaklaşımına göre, çok uluslu işletmeyi birer alt sistem olan yabancı bağlı kuruluşların meydana getirdiği bir ana sistem olarak düşünürsek, bir bütün olarak sistemin amaçları ve faaliyetlerin kontrolleri bir ana merkezden yapılmaktadır.

Ana prensipler ve politikalar ile ilgili kararlar genelde ana ülkeden gelmektedir. Ancak detay programlar Türkiye'deki firma tarafından hazırlanmaktadır. Genelde pazarlama ve bütçe kararları ana ülkeden gelmektedir. O hedeflere ulaşmak için hangi pazarlama stratejilerinin kullanılacağına dair ya da bütçe en verimli şekilde nasıl kullanılabilir buna dair kararlar buradaki firma tarafından verilmektedir. Japon firmaları ise genelde en ince ayrıntıya kadar ana ülke bazında hesaplar yapmakta ve bağlı kuruluşlara bildirmektedirler.

Ülke seçimi, yabancı bağlı kuruluşta ortaya çıkan değişiklik, yenilik yapma gibi kararlar ana ülkeye bildirilebilmektedir.

5.6.2. Amaç ve Strateji Belirleme

Ana şirket, uluslararası çalışmaları ile ilgili amaçlarını ortaya koymaktadır. Bu amaçlar çok uluslu şirketin genel olarak, bütün olarak amaçlarıdır. Şirket bölümlerinin ve bağlı kuruluşların herbirinin ayrı ayrı amaçları bunlar çerçevesinde belirir. Yabancı şirket ve bağlı kuruluşların belirlenen amaçları ana şirket amaçlarıyla tutarlı olmalıdır.

Bundan sonra bu amaçlara ulaştıracak yönde şirket stratejileri belirlenmesine gelinir.

Özellikle uzun vadeli planlamada genel strateji ve prensipler üst yönetimce belirlenmektedir. Ülkelerdeki şirketlerin büyümeleri, faaliyetlerinin devamı veya sona erdirilmesi üst yönetimin kararındadır. Ülkeler ulusal planlamalarında bu kriterleri kullanmaktadırlar. Ulusal planların genel merkezce kabulünden sonra üretim veya satışla ilgili planlar yapılmaktadır.

Yabancı kuruluş, ana firmanın belirlediği bütüne ait amaçlara göre pazarlama, finansman, personel gibi alanlarda stratejileri belirlemektedir. Ancak, şirket stratejisi bölüm ve yabancı bağlı kuruluş düzeyiyle ilgili stratejilerin geliştirilmesi için bir çerçeve oluşturmaktadır.

Türkiye'deki pazarlama, reklam ve dağıtım kanalları ortak kararlarla belirlenmektedir. Ancak bu, firmadan firmaya değişmektedir. Örneğin, Samsung'un reklamları ve BMW'nin reklamları ya da Camel'in promosyonları tüm dünyada aynıdır. Türkiye'deki firmanın görevi, Türkiye'ye özel olan, halkın ya da hükümetin veya yasaların tutum ve davranışlarına göre, bütün olarak şirketin lehine ya da aleyhine olan değişiklik ve uygulamaları ana ülkeye bildirmek ve bunlara uygun önlemler almaktır.

5.6.3. Yetki ve Sorumluluk Dağılımı

Çok uluslu işletmeler organizasyon yapılarını saptarken ana işletme merkezinin üst yönetiminden, şubelerin, bağlı kuruluşların yönetimine kadar planlı bir yaklaşımda bulunmaktadır. Yetki ve sorumluluklar yönetim kurulu ve genel müdürden aşağıya doğru saptanmaktadır.

Merkez yönetimle çeşitli ülkelerdeki işletmeler arasında yetki dağılımı konusunda uygulanan tek bir

sistem yoktur. Bazı işletmeler, bütün yönetimde tamamen merkezi bir sistem seçmekte, bağlı kuruluşlardan sık sık ve detaylı bilgi istemektedirler.

Çok uluslu işletmeler genellikle organizasyon yapılarında merkeziyetçi sistemi benimsemektedirler. Burada amaç faaliyetlerin en iyi şekilde organize edilmesi ve tüm ülkelerdeki faaliyetlerinden haberdar olmaktır. Bu sistem karar verme aşamasında hızlı ve etkin bir rol oynar. Yetkinin merkezileştirilmesi başlıca politikaların saptanmasını ve önemli kararların verilmesini gerektirir.

Bazı çok uluslu işletmeler ise ademi merkeziyetçi sistemi benimsemektedirler. Temel politikalar üst yönetimce benimsenmekte, fakat bölgesel yönetime geniş yetkiler verilmektedir. Böylece kararların tekdüzeligi ortadan kalkar ve fırsatların değerlendirilmesine olanak tanınmış olur.

Gerek ana firma ile ilgili olarak merkezle ilişkilerde, gerek yabancı ülkelerdeki kuruluşlarda klasik organizasyon teorisinin formal organizasyona dayalı hiyerarşi basamakları, emir-komuta skalaları gibi ilkel bulunmamaktadır. İlişkiler karşılıklı güven ve saygı ile yürütülmekte, yetki devri ile astlardan etkin biçimde yararlanma amacı güdülmektedir. Ancak hiçbir kademedeki kişinin yetki ve sorumlulukları ihlal edilmemekte ve karışıklığa izin verilmemektedir. Merkezci bir yönetim olmasına karşılık esneklik söz konusudur.

5.6.4. Yönetici ve Personel Seçimi

Çok uluslu işletmeler, tüm sistemin etkinliğini arttırmak için bağlı şirketler içindeki yöneticilerin ana şirket tarafından eğitilmesine önem vermektedirler.

Türkiye'deki bağlı kuruluşların genel müdürlüklerinde genelde ana ülke ulusundan bir yönetici bulunmaktadır. Bu kişi ana firma tarafından gönderilmektedir. Ücreti, normal taban ücrete farklar ve primler eklenmesiyle oluşmaktadır ve genellikle merkez ofis tarafından ödenmektedir. Ancak yabancı bir müdürün olması, olumsuz etkiler de yaratmaktadır. Türkiye'deki kuruluşa ait personel tarafından aynı görevi Türk asıllı bir müdürün de yapabileceği düşünülmektedir.

Bir başka durum da, kuruluş aşamasından sonra bir süre için buradaki elemanı eğitmek amacıyla, ana ülkeden yönetici gönderilmesidir.

Diğer çalışan ve personelin seçimi ve ücret belirlenmesinde merkez tarafından belirlenen bir sistem kullanılmaktadır. Kişinin yaptığı işler, hatalar, ödüllendirilmesi gereken durumların vb. açıkça belirtilmesi gereken bir değerlendirme sistemi, firmaların büyük çoğunluğunda kullanılmaktadır. Gerek ast, gerek üst bu formu görmekte, gereğinde birbirleri ile ilgili görüş ve şikayetleri de bu formlarda belirtmektedirler. Ana firma tarafından kendi bünye ve özelliklerine göre hazırlanan bu formlar, ana ülkenin her ülkedeki kuruluş ve şubelerinde geçerlidir. Her sene sonunda yönetici ve grubu o yılın performans değerlemesini yapmaktadır. Herkesin durumu ve geleceğe yönelik potansiyeli belirlenmektedir. Kişinin istekleri ve ihtiyaçlara göre eğitim programları ile geliştirme sağlanmaktadır.

5.6.5. Denetim

İşletmelerde planlanan konuların organizasyon içinde etkin olup olmadığı iyi bir denetim politikasıyla incelenebilir. Çok uluslu işletmelerde birbirinden farklı yapılar söz konusu olduğu için, denetim ve kontrol önemli bir konudur.

Çok uluslu işletmelerde kontrol iki türlü yapılmaktadır : Dolaylı kontrol ve doğrudan kontrol.

Eğer Türkiye'deki bölümün başında yabancı bir yönetici varsa, bu zaten doğrudan kontroldür. Buna ilaveten aylık, üç aylık gibi belli zaman aralıklarında detaylı raporlar verilmektedir. Ayrıca Türkiye'deki kuruluşun her bölümünden, yapılan çalışmalarla ilgili raporlar da verilmektedir. Bundan başka, yönetim kurulu toplantıları yapılmakta ve buna hem Türkiye'den, hem de merkez ülkeden yönetici ve temsilciler katılmaktadır.

Ayrıca iç raporlama sistemlerinden başka, dünya çapında güvenilir kuruluşlar da kanuni olarak denetimlerini yapmaktadırlar.

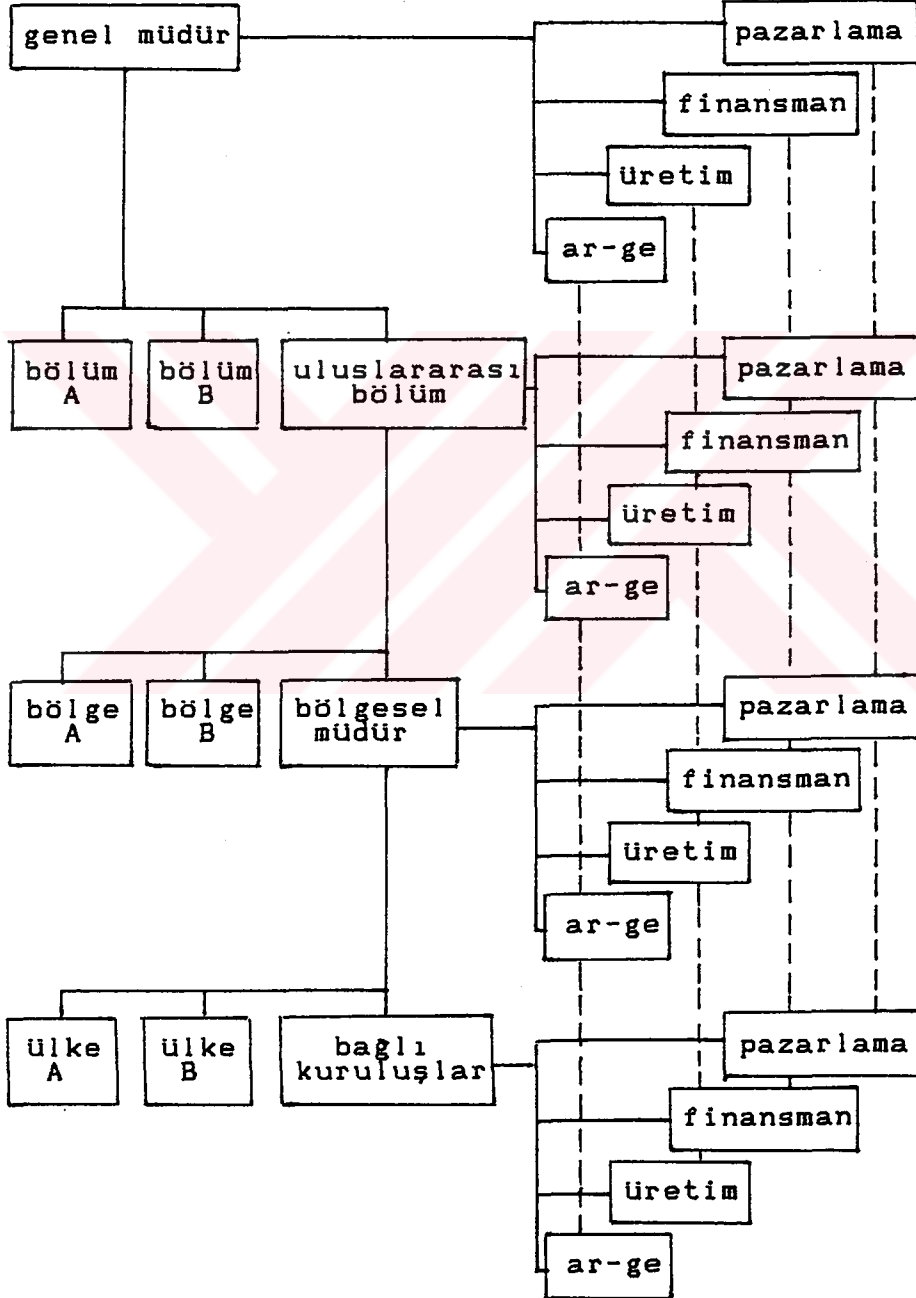
5.6.6. Örgütlenme

Her çok uluslu işletme ürettiği malın niteliğine, rakiplerine, yabancı ülkedeki taleplere ve benzer özelliklere göre organizasyonel olarak bölümlenmektedir. Teoride olduğu gibi coğrafik temele, ya da ürün temeline şeklinde kesin ayırımlar yoktur.

Ana firmaların yayınladığı gazete, dergi gibi dokümanlardan anlaşıldığına göre teoriden çok daha karmaşık, ancak kendi içlerinde düzenli organizasyon yapıları mevcuttur. Bu yapılar, normal bir tek uluslu firmanınkinden oldukça farklıdır. Matriks ve çok boyutlu organizasyon modellerinin çok daha karmaşık görünümü, ama gelişmiş yapıları vardır. (Bu konuda Türkiye'deki firmalarda detaylı bilgiler bulunmamaktadır).

Genelde ana firmalar kendi kompleks bir şekilde örgütlenmesine rağmen Türkiye'deki bağlı kuruluş ve şubeleri örgütlenmede bağımsız bırakmaktadır. Ancak

örgütlenme gerçekleştikten sonra ya da gerçekleşme aşamasında, bağlı kuruluş ya da satış şubesine gerek fikir vererek, gerek uyarıda bulunarak yardımcı olmaktadır. Firmaya göre ürün bölümleri ya da coğrafi bölgeler, ana firmada ilgili yerlere rapor edilmektedir.



Şekil 5.1. Çok uluslu firmalarda ana Ülke ile bağlantılar.

Bunun yanında çalışanların bu karmaşık yapıyı benimsemelerinde kolaylık sağlamak için organizasyon kültürü yaratılmasına çalışılmaktadır. Bu da matriks ve çok boyutlu organizasyon yapılarının temel unsurlarındandır.

5.6.7. Haberleşme

Çok uluslu işletmeler karar verme mekanizmasında başarılı olabilmek için etkin bir haberleşme sistemine ihtiyaç duymaktadırlar. Birbirinden farklı bölgelerde ve uzun mesafelerdeki faaliyetlerin yürütülebilmesi için sağlıklı bir haberleşme gereklidir.

Çok uluslu firmaların büyük çoğunluğunda, merkez ile doğrudan ilişki sağlayacak link hattı mevcuttur. Her kademede çalışan kişi, bu sistemler sayesinde ana ülkedeki partneri ile ilişkiye geçebilmektedir. Yine bu sistemlerle ürünle ilgili teknik bilgiler, değişiklikler, stoklar, yenilikler, Türkiye'ye satılan mallar, fiyatlar, rakipler ve diğer ülke çalışmaları ile ilgili bilgiler istenildiği anda öğrenilebilmektedir.

Firma içi haberleşmede ise her türlü teknik olanak sağlayan araç ve teçhizattan yararlanılmaktadır.

5.6.8. İnsan ilişkileri

Türkiye'deki kuruluş ve şubelerde çalışanlara bir gruba ait oldukları, bu grubun bir elemanı oldukları fikri aşılanmaktadır. Grup olarak varılan başarılarla önem verilerek, grup çalışmaları teşvik edilmekte, bu arada kişilere kendi yaratıcılıklarını gösterecekleri imkanlar da verilmektedir. Z teorisinin esasını teşkil eden grup ruhu ve güven unsuruna önem verilmektedir. Tüm çalışanların ücreti, bahsedilen formlara göre olduğu için Fayol'un süreçle ilgili tüm ilkeleri,

özellikle hakkaniyet ilkesi gerçekleşmektedir.

Türkiye'deki bağlı kuruluş ve satış bölümlerinde dikkati çeken bir diğer husus da insan ilişkilerine çok önem verilmesidir. Fazla katı ve hiyerarşik kurallar bulunmamaktadır. Ast-üst ilişkileri gayet samimidir, ancak karşılıklı saygı ve güvene dayanmaktadır. Her kademede çalışanlara kendi fikirlerini söyleme imkanı verilmiştir.

5.7. Sonuç

Yapılan araştırma ile, tek uluslu bir firma ile birden fazla ülkede üretim yapan ya da hizmette bulunan bir şirketin yönetim ve organizasyon modelleri arasında fark olduğu sonucuna varılmıştır.

Çok uluslu firmalarda en az üç bölümden oluşan örgütlenme modelleri bulunmaktadır. Coğrafik, ürüne göre, fonksiyonel ve karma olarak bölümlere ayırma tipleri kullanılmaktadır.

Çok uluslu işletme, faaliyetlerini global olarak kabul etmekte ve bütünleşmiş bir şirket i-nancını tüm kuruluşlara yaymaya çalışmaktadır.

Her ülkedeki personele gerek teknik, gerek yönetsel kurs, seminer vb. ile gelişme, yenilenme olanakları sunulmakta, tüm çalışanların kendilerini bir bütün olarak görmeleri istenmektedir.

Yalnızca kendi bölüm veya bölgeleri ile ilgili değil, tüm dünya ile ilgili olmaları, yenilikleri zamanında fark etmeleri, gereğinde ana firmaya uyarıda bulunmaları beklenmektedir.

Türkiye'de bulunan bağlı kuruluş ve satış sorumlularına, kendi bölgelerinde bağımsız çalışma

olanagı verilmiştir. Ancak, merkeziyetçi denebilecek uygulama ile de ana ülkeye rapor, sonuç vb. gibi düzenli olarak verilmesi istenmektedir. Gereğinde incelemeler sonucunda uyarılar veya yeni teklifler de gelmektedir.

Eki : Ek A. Soru Formu.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Organizasyon günlük yaşantımızda her gün karşı karşıya olduğumuz bir kavramdır. İnsanlara emek, zaman ve maliyet açısından tasarruf sağlayan organizasyon, istenen amaçlara ulaşmada insanlar arası birlik, işbölümü ve kolaylığı mümkün kılmaktadır. En eski toplumlarda bile görülen organizasyon, insanların çalışmalarını düzenlemekte, grup olarak sonuca etkin ve verimli bir biçimde ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır.

Genel olarak üç bölümde incelenen organizasyon teorileri, değişen ve modernleşen dünya şartlarına uyum sağlayarak gelişmesini sürdürmektedir. Zaman içinde ortaya çıkan her görüş birbirini tamamlar niteliktedir.

Bütün organizasyon teorisi ve yaklaşımlarının gayesi, amaçları gerçekleştirmek üzere organizasyonu oluşturacak faktörleri en etkin şekilde nasıl biraraya getirebilecekleri ile ilgilidir.

Organizasyon teorilerinin ilki olan klasik teori, üç bölüme ayrılmaktadır. Her üç bölüm de tam bir işbölümü, kesin hiyerarşi ve iş standartlaştırılması konularını esas alır.

Klasik teori insanların rasyonel çalışma sonucu çıkarlarına daha çabuk ulaşabilecekleri esasına dayanır. Bölümlere ayrılan işleri, en iyi şekilde ve sürekli olarak yapabilecek kişilerin seçimi ve eğitimiyle maliyetler de düşecektir.

Klasik teori, formal organizasyonu inceleme konusu olarak seçmiştir. Organizasyonlardaki kişilerin görevleri ve ilgili ilişkiler kurallara göre düzenlenir.

Klasik teorinin üç bölümü de organizasyonları

kapalı sistem anlayışı ile ele alırlar. Çevre ile olan ilişkiler dikkate alınmaz.

Klasik teorinin eksik kalan ve eleştirilen yönlerini beşeri ilişkiler teorisi tamamlar. Neoklasik teoride, insan ve çalışma grubunun duyguları üzerinde durulur. Çalışılan yerdeki informal ilişkilerin kişi davranışına etkileri vardır. Amaçlar kişilere yöneliktir. Grup unsuru, yardımlaşma önemlidir.

Modern teori ise, diğer iki teoride eksik kalan çevre ile ilişkileri inceler. Organizasyonu bir sistem olarak ele alır. Bir sistem olarak organizasyon hem pazarlama, finansman, personel, üretim gibi alt sistemlerle etkileşim halinde bulunur, hem de dış çevre koşulları ile ilişki içindedir. İçinde bulunulan duruma göre, organizasyon biçim ve sistemleri farklı olacaktır.

Amaçlara göre yönetim ve matriks organizasyon yapıları da modern yaklaşımlar kapsamında gelişen modellerdir.

Günümüzde çağdaş yönetim ve organizasyon düşüncesinin gelişmesi, ekonomik ve teknolojik gelişmelerin sonucunda firmalar kendi şartlarına ve bünyelerine uygun yönetim ve organizasyon modelleri uygulamaktadırlar.

Çok uluslu işletmeler sözkonusu olduğunda daha karmaşık boyutlar ortaya çıkmaktadır. Çok uluslu işletmeler kendi faaliyetlerine uygun organizasyonel yapılar kullanmaktadırlar. Son yüzyıllarda dünya nüfusunun hızla artması, büyük kentlerin doğması, haberleşme ve ulaştırma alanlarındaki gelişme üretimin artmasına neden olmaktadır. Kullanılan makine ve donatım yenilenerek işçilerin verimliliği arttırılmıştır. Rekabetlerin artması nedeniyle fiyatlar düşmüş,

Ücretler azalmış, iç pazarda artan arza karşılık talep düşmüştür. Bu durumda firmalar mallarına olan talebi en azından kararlı bir düzeyde tutabilmek için araştırmalar yapmışlar, yeni teknik ve yöntemler ortaya çıkmıştır. Ambalaj, marka, reklam çalışmaları artmış, ürün farklılaştırmaya gidilmiştir. Firmalar hızlı gelişim sonucu oluşan üretim fazlasını satabilmek için dış pazarlara açılmışlardır. Böylece uluslararası bir boyut kazanmışlar, dış pazarlarda etkinliklerini arttırmak için yan şubeler, bağlı kuruluşlar açmışlardır, lisans anlaşması yapmışlardır.

Çok uluslu işletme, uluslararası girişimlere dış talep aşaması ile başlar. Talebin artmasıyla dış satıma ait bir bölüm kurulur. Dış satımın daha da artması, satış ve tutundurma işleriyle ilgilenmek üzere satış şubeleri kurulmasını, daha ileri düzeylerde ise yabancı ülkelerde üretim yapılmasını gerektirir.

Bu aşamaların tümü çok uluslu işletme olmak için sırayla gidilmesi gereken aşamalar değildir. Bazı işletmeler ikinci veya üçüncü, ya da son aşamadan başlayabilirler.

Çok uluslu işletme tüm dünyayı faaliyet alanı olarak görmeye başlar, uluslararası faaliyetlerini genel açıdan planlar, örgütler, yürütür ve kontrol ederse, çok uluslu olma yolundaki gelişmesinin temellerini atmış olur.

Çok uluslu işletme yeni pazarlara girdiği zaman kültür değerlerinin farklılığından kaynaklanan çatışmaları en aza indirgeyecek bir strateji uygulamalıdır. Yabancı ülkelerdeki alışkanlık, inanç, sanat, ahlak, töre gibi unsurları gözardı etmemelidir.

Çok uluslu işletmelerin dikkat etmesi gereken diğer bir husus da, global faaliyetler ile ilgilidir.

iç ve dış birimlerin bütünleştirilmesi, merkezci kontrole karşılık merkezkaç karar yetkisi, konu ve sorunlara uluslararası açıdan bakabilen yöneticilerin geliştirilmesi, çevresel bilginin kullanılması ve dünya çapında kaynak dağıtımı bu faaliyetler arasında sayılabilir.

Uluslararası faaliyetlerde bulunan bir firmanın örgütsel yapısı, ülke içinde faaliyette bulunan bir firmanınkinden farklıdır. Çok uluslu işletme olma aşamalarına göre, uluslararası bölüm aşaması, uluslararası bölüm yapısı, global ürün bölüm yapısı, global bölge yapısı, global fonksiyonel yapı, çok boyutlu yapı ele alınabilir.

Şirketin global stratejisine en uygun örgütsel yapının seçilmesi, çok uluslu şirketin tepe yöneticilerinin etkili ve verimli bir biçimde çözmeleri gereken bir sorundur. Şirketler coğrafi olarak birbirinden uzak faaliyetlerini bütünleştirme amacıyla, genellikle yapılarını değiştirirler ve çeşitli yaklaşımlar arasında seçim yaparlar.

Çok uluslu işletme yöneticilerinin karşılaştıkları bir başka durum da, herhangi bir zamanda belli bir global stratejiye uygun bulunan bir yapının zaman içinde değişen şirket stratejisine uyum gösterecek şekilde değişmesini sağlamaktır.

Çok uluslu işletme gücünü, dünyanın herhangi bir yerindeki olanakları görebilme ve yararlanabilme ile kuruluşu tehdit eden global tehlikelere karşı zamanında tepki gösterebilme yeteneğinden alır. Bu nedenle çok uluslu işletme için denetleme ve kontrol çok önemlidir.

Yabancı bir pazara girmek her zaman kolay olmayabilir. Her ülkede farklı ihtiyaçlar, kültür ve yasalar vardır. Her toplumun değişik yönleri vardır. Bu

nedenle çok uluslu işletmelerin her pazarda uyguladıkları stratejiler farklı olabilir.

Yeni teknolojilerle artan kapasitelere cevap verebilecek ulusal pazarların talepleri sınırlı kaldığı için, çok uluslu işletmelerin sayıları hızla artmaktadır. Ev sahibi ülkeler, modern teknolojiye yararlanma imkanı veren bu firmalardan hoşnutturlar. Diğer yönden çok uluslu işletmelerin de bu teknolojiyi getirme nedenlerinden biri, o ülkedeki ucuz emekten yararlanmak ve daha ucuza üretim yapmaktır. Emek yoğun üretim tipindeki işgücü talebinden dolayı artan işgücü maliyetleri, üretimin işgücünün daha ucuz olduğu yerlere kaydırılmasıyla bertaraf edilmektedir. Böylece çok uluslu işletmeler rekabet kabiliyetlerini garanti altına almaktadırlar. Bunun yanında çok uluslu işletmeler eski teknikleri geliştirmekte olan ülkelere transfer ederek de kar sağlayabilmektedirler.

Çok uluslu firmalar, üstün oligopolistik karakter taşımaktadırlar. Girdikleri ülkelerde yeni teknolojiler uygularlar, ürün farklılaştırmaları ve ağır reklam harcamaları yaparlar. Bu nedenle oligopolistik özellik taşırlar.

Çok uluslu işletmelerin direkt yatırımlar ya da lisans anlaşmaları yoluyla faaliyet gösterdikleri ülkelerden biri de Türkiye'dir. Türkiye'deki çok uluslu işletmelerin sayısının daha da artacağı beklenmektedir.

KAYNAKLAR

- AKSAN, Z., "Çok Uluslu İşletmeler", Organizasyon Dergisi, İ.U. İşletme Fakültesi, Yıl.1, Sayı. 4, Arpaz Matbaacılık, İstanbul.
- AKAT, İ., (1984), İşletme Yönetimi-İşletme İdareciliğinin Esasları, Uçel Yayıncılık, İzmir.
- BARANSEL, B., (1991), Uluslararası Yönetim, İ.U. İşletme Fakültesi Yayın No. 213, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No. 108, Yön Ajans, İstanbul.
- BAYKAL, B., (1981), Organizasyonlar : Teori ve Davranış, İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları No. 1, Genel İşletme Dizisi No. 1, İstanbul.
- BYRT, W.J., (1973), Theories of Organization, Department of Commerce and Business Administration, University of Melbourne, Mc Grow-Hill Book Company, Sydney.
- DAVIS, A.K., (1949), Bureaucratic Patterns in the Navy Officer Corps, Social Forces, pp. 144-145.
- DERELİ, T., (1985), Organizasyonlarda Davranış, O-kan Yayıncılık, İstanbul.
- DILBER, M., (1976), Yönetişel ve Örgütsel Etkililiğe Davranışsal Yaklaşım, 1.Baskı, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları No.76 - 52 / 02, Boğaziçi Üniversitesi Basımevi, İstanbul.
- DUNNING, J.H., (1974), The Future of the Multinational Enterprise, Lyyods Bank Review No.113, pp.5-17.
- ERDOĞAN, İ., (1987), İşletmelerde Davranış, İ.U. İşletme Fakültesi Yayın No. 3450, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No. 86, Yön Ajans, İstanbul, s. 4870.
- EREN, E., (1991), Yönetim ve Organizasyon, İ.U. İşletme Fakültesi Yayın No. 236, Küre Ajans, İstanbul.
- EREN, E., (1984), "İşletmelerde Matriks Örgütlenme ve Sorunları", İ.U. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt. 10, Sayı. 1, Formül Matbaası, İstanbul.

- FAYOL, H., (1949), General Industrial Management, Constance Storrs, Pitman, London, pp. 19-37.
- GRUB, P.P., GHADAR, F., KHAMBATA, D., (1984), The Multinational Enterprise in Transition, 2. Edition, The Darwin Press Inc., Princeton, NewJersey.
- HANDY, C.B., (1980), Understanding Organizations, 2. Ed., Penquin Education, Penquin Modern Management Texts, England.
- HATİPOĞLU, Z., GURSOY, C.T., (1981), İşletme Yönetimine Giriş, İ.T.Ü. Kütüphanesi Sayı: 1200, İ.T.Ü. Matbaası, Gümüşsuyu, İstanbul.
- KAYNAK, T., (1990), Organizasyonel Davranış, İ.U. İşletme Fakültesi Yayın No. 223, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No. 117, İstanbul.
- KAZMIER, L.J., (1974), Principles of Management - A Programmed - Instructional Approach, 3. Ed., McGraw-Hill Book Company, NewYork.
- KIRÇIL, O., ARKIS, N., (1984), Yönetim Uygulamalarında Kültürel Faktörlerin Rolü, Milli Produktivite Merkezi Yayınları No. 300, Ankara.
- KOÇEL, T., (1989), İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, İ.U. Rektörlüğü Yayın No. 2998, İ.U. İşletme Fakültesi Yayın No. 132, Evrim Ofset Matbaacılık, İstanbul.
- KOÇEL, T., (1983), Yönetim Kavram ve Teknikleri, Uluslararası Eğitim Müdürlüğü Yayınları No. 1, İstanbul.
- MINER, J.B., (1980), Theories of Organizational Behaviour, The Dryden Press, Hindsdale, Illinois, pp. 267-289.
- OLUÇ, M., (1963), İşletmelerde Organizasyon ve Yönetimi, Cilt. 1, 2. Basım, Sermet Matbaası, İstanbul.
- OUCHI, W., (1987), Teori Z, Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor, İlgı Yayıncılık, Çeviren. Yakut Güneri, İstanbul.
- ÖZALP, İ., (1987), Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar), T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No. 163, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir.

- ÖZALP, İ., (1986), Yönetim ve Organizasyon, Cilt. 1, T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No. 42, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir.
- ÖZALP, İ., (1976), Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi, 1. Basım, Adana İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Kalite Matbaası, Ankara.
- PETERS, T.J., WATERMAN, R.H.Jr., (1987), Yönetme ve Yükselme Sanatı, Mükemmeli Arayış, Altın Kitaplar Yayınevi, Çeviren. Selami Sayut, İstanbul.
- PUGH, D.S., HICKSON, D.J., HINNINGS, C.R., "Organizations Theory", Organizasyon Dergisi, İ.U. İşletme Fakültesi, Yıl. 1, Sayı. 4, Çeviren. Can Baysal, Arpaz Matbaacılık, İstanbul.
- RONEN, S., (1986), Comparative and Multinational Management, Wiley Series in International Series, Canada.
- ŞATIROĞLU, K.D., (1984), Çok Uluslu Şirketler, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayın No. 536, A.U.S.B.F. ve Basın Yayın Yüksek Okulu Basımevi, Ankara.
- TAYLOR, F.W., (1947), The Principles of Scientific Management, Harper and Brothers Publishers, NewYork, pp. 7.
- TORTOP, N., İŞBİR, E.G., (1983), Yönetim Bilimi, Bilim Yayınları, Olgaç Matbaası, Ankara.
- ULGEN, H., (1989), İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İ.U. Rektörlüğü Yayın No. 3551, İ.U. İşletme Fakültesi Yayın No. 212, Gençlik Basımevi, İstanbul.
- YOZGAT, O., (1983), İşletme Yönetimi, 4. Basım, Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı İşletmesi Yayınları No. 375-68, Met/ler Matbaası, İstanbul.

EKLER

EK A :

SORULAR

Bu araştırma projesi, İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı bünyesinde ve Doç. Dr. Selime Sezgin'in danışmanlığında hazırlanan yüksek lisans tezinin bir parçası olup, çok uluslu firmalarda yönetim ve organizasyonla ilgili bilgi edinmek amacıyla düzenlenmiştir. Sonuçlar genel olarak değerlendirileceği için isim yazılması gerekmemektedir. Ancak, çalışmanın güvenilirliği açısından soruların doğru olarak yanıtlanması önemlidir. Gösterdiğiniz ilgi ve yardımlarınız için teşekkür ederiz.

Ana Ülkedeki Firma ile ilgili Sorular:

1. Firmanın amaç ve hedefleri kim tarafından belirlenmektedir?

- Ana Ülkedeki firma yatırımın başında ana hedefleri ve amaçları somut olarak belirlemekte midir?

2. Karar verme sistemi nasıldır?

- Talimatlar ana Ülkeden mi gelmektedir, yoksa Türkiye'deki firma bağımsız karar verebilmekte midir?

- Kararlar Türkiye'deki firma tarafından veriliyorsa, bunlar hangi kararlardır?

- Ana Ülke ile ilgili ne gibi bağlantılar vardır, hangi kararları ana firma vermektedir ya da hangi kararlarda etkili olmaktadır?

- Türkiye'deki pazarlama kararları (fiyat, reklam, dağıtım gibi) nasıl belirlenmektedir, ana firmanın etkisi var mıdır, varsa nedir?

- Ana Ülkeden talimat mı gelmektedir, yoksa Türkiye'deki yöneticilerle karşılıklı temaslarla mı belirlenmektedir?

- Türkiye pazarı ile ilgili araştırmalar ana firmaya ait bir bölüm tarafından mı yapılmaktadır, yoksa Türkiye'deki firma kendi yapıp ya da ilgili bir şirkete yaptırıp sonuçları ana firmaya mı bildirmektedir?

- Böyle bir yatırım için Türkiye'yi seçmelerinin nedeni kendi araştırmalarının sonucu mudur, yoksa Türkiye'de bu tür bir araştırma yapıp kendileri ile kontak mı kurulmuştur?

3. Ana Ülke ile iletişim nasıl sağlanmaktadır (rapor vb.)?

- Hangi zaman aralıkları ile yapılmaktadır?

4. Ana Ülke firması hangi esaslara göre bölümler ayrılmayı tercih etmiştir? (fonksiyonel, mamul bazında, karma, matriks, coğrafik, vb.)

- Ana firma kaç bölüme ayrılmıştır? Bu bölümlerin yöneticileri ile Türkiye'deki firmanın bağlantıları nasıldır? Türkiye hangi bölümle ilgilidir?

- Ana firma organizasyonunda tüm ülke dışı faaliyetler tek bir bölüme mi bağlıdır yoksa uluslararası faaliyetler ayrı bir işletme fonksiyonu olarak üst yönetime mi bağlıdır?

- Ana firma dışa açılırken ihracat departmanı, lisans anlaşması gibi birtakım aşamalardan geçilmiş midir?

5. Türkiye'deki yöneticiler nasıl seçilmektedir?

- Yöneticiler ne kadar ve hangi yetkilere sahiptir?

- Türkiye'deki personelle ilgili kararları ana ülke mi belirlemektedir? (Ücret, ödüllendirme, terfi vb.).

- Yöneticilere ve diğer personele ücret miktarı nasıl belirlenmektedir, ana ülkenin etkisi var mıdır?

6. Ana firma denetlemeyi nasıl yapmaktadır? (mali denetleme, kontrol vb.).

Türkiye'deki Firma ile ilgili Sorular:

7. Personelle ilgili Sorular.

- Personel politikası nasıl belirlenmektedir, ana ülke firması mı belirlemiştir yoksa Türkiye'ye has değişiklikler mi yapılmıştır?

- Personel seçimi nasıldır? (grup kararlarına mı dayanmaktadır, hangi kriterler esas alınmaktadır?).

- Personel politikası Türkiye'deki yöneticilerin ana firmanın üst düzeyinde görev almasını sağlayacak şekilde midir?

- Yönetim ve teknik personel için bilimsel eğitim ve geliştirme çalışmaları var mıdır? Personel geliştirme ve eğitim olanakları nelerdir?

- Ücret politikası nasıldır? Maaş ve ücretler normal sınırlar içinde midir? İşçilerle yönetim personeli arası ücret farkı var mıdır?

- Ödüllendirme, terfi hangi kriterlere göre yapılmaktadır?

- Motivasyon çalışmaları var mıdır? Ücret ve çalışma koşulları yüksek motivasyon sağlamakta mıdır? Sağlık ve fiziki koşullar nasıldır? Bireyler arası ilişkiler nasıldır? Verimli iş yaptıırma konusundaki çalışmalar nelerdir?

- Personel yönetime katılmakta mıdır. astlara güvenilmekte midir, astlara yaratıcılıklarını gösterebilecekleri girişim olanakları tanınmakta mıdır, grup ruhu oluşmuş mudur?

8. Organizasyonla ilgili Sorular

- Bölümlere veya şubelere ayırma hangi esaslara

dayanmaktadır?

- Organizasyon şeması var mıdır? Formal organizasyon mu, yoksa informal organizasyon mu tercih edilmektedir, hangisine ne derecede yer verilmektedir?

- Organizasyon genelde merkezci midir, yoksa merkezkaç mıdır? Otorite tek bir elde mi merkezileşmiştir, yoksa yönetim alanı geniş midir?

- Görev, yetki ve sorumluluklar nasıl belirlenmektedir? Yetki devri sınırları nelerdir, ast kaç üste karşı sorumludur, hiyerarşi basamakları kesinlikle belirli midir?

- Organizasyon kültürü ile ilgili çalışmalar var mıdır, varsa neler yapılmaktadır?

9. Emir-Komuta ile ilgili Sorular

- Firma içi iletişim nasıl sağlanmaktadır? İlişkiler hiyerarşi basamaklarına göre midir, yoksa yatay haberleşme var mıdır?

- Yönetim bilişim sistemi var mıdır?

- Emir ve talimatlar hangi kanallarla verilmektedir? Mutlaka yazılı olmaları gibi bir zorunluluk var mıdır?

- Raporlama, feedback çalışmaları nasıldır?

10. Müşteri, rakip, satıcı, işçi örgütleri vb. ilişkiler nasıl yönetilmektedir?

- Değişikliklere nasıl uyum sağlanmaktadır?

- Türkiye'deki rakiplerle ilgili kararlar nasıl alınmaktadır?

- Fiyat politikaları, dağıtım kanalları, ürün farklılaştırma, reklam (örneğin: uluslararası reklam kampanyaları) gibi kararlar kim tarafından belirlenmektedir? Ana firma tarafından belirlenen ana politikalara, saptanan standartlara göre midir, yoksa tek başlarına yetkileri var mıdır?

Firma ile ilgili Sorular:

- Firma adı
- Kuruluş tarihi
- Personel sayısı
- Hangi sektörde yer aldığı
- Endüstri dalındaki göreceli durumu

EK B :

MULAKATLAR

- 05.5.1991. Şule Kandemiroğlu, Pazarlama Uzmanı, Hyundai-Assan Otomotiv Tic. A.Ş., 4. Levent, İstanbul.
- 24.5.1991. Ulkü Yüksel, Pazarlama Müdürü, Çırağan Palace Hotel, Beşiktaş, İstanbul.
- 25.5.1991. Mustafa Ş. Aksoytürk, Personel Müdür Yardımcısı, Mannesmann Boru Fabrikası, İzmit.
- 27.5.1991. A. Barlas Çağlayan, Ürün Planlama Yöneticisi, NETAŞ Northern Elektronik T.A.Ş., Ümraniye, İstanbul.
- 29.5.1991. Yavuz Dönmezkuş, Personel Endüstri ilişkiler uzmanı, Siemens-Simko Tic. ve San.A.Ş., Kartal, İstanbul.
- 31.5.1991. Macit Eflatun, Genel Satış ve Pazarlama Koordinatörü, Sanyo - Samsung Büro ve Müzik Sistemleri Tic. A.Ş., Şişli, İstanbul.
- 03.6.1991. Mehmet Bilgiç, Eğitim Müdürü, DHL, Esentepe, İstanbul.
- 04.6.1991. Bilge Posat, Ürün Yönetim ve İhracat bölüm uzmanı, NCR Bilgi İşlem Sistemleri A.Ş., Fındıklı, İstanbul.
- 06.6.1991. Armen Göllü, Pazarlama Uzmanı, Mobil Oil Türk A.Ş., Elmadag, İstanbul.

DZGEÇMİŞ

Çeşmiahu AKSOYTURK, 1967 yılında İstanbul'da doğdu. İlk öğrenimini Selimiye İlkokulunda, orta öğrenimini Uskudar Burhan Felek Lisesi'nde tamamladı. 1988 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Mühendisliği Bölümünü bitirdi. Aynı yıl, İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başladı ve halen aynı bölümde yüksek lisans eğitimine devam etmektedir. Aynı zamanda 1989 yılından beri, İstanbul'da bir Elektronik Malzeme İthalat ve Pazarlama Şirketi'nde ithalat sorumlusu olarak çalışmaktadır.

T. C.
Yükseköğretim Kurulu
Dokümantasyon Merkezi